МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

КАРПЕНКО ВОЛОДИМИР СЕРГІЙОВИЧ

УДК 355.237:316.46 (477)(043)

ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ДЕСАНТНО-ШТУРМОВИХ ВІЙСЬК У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Спеціальність: 011 – «Освітні, педагогічні науки»
Галузь знань: 01 – «Освіта/Педагогіка»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

_____ Володимир Карпенко

Науковий керівник:
ВІТЕР Дмитро Володимирович,
доктор філософських наук,
старший науковий співробітник

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Карпенко В. С. Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 011 – «Освітні, педагогічні науки». – Національний університет оборони України, Київ, 2023.

Дисертацію присвячено теоретико-експериментальному розв'язанню наукового завдання щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, її зв'язок із науковими програмами, планами, темами, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну й практичне значення отриманих результатів, подано відомості про апробацію та впровадження результатів дослідження, публікації.

Трансформація системи військової освіти передбачає зосередження уваги на розвитку лідерських якостей офіцера. Це потребує вдосконалення теорії і практики підготовки військових професіоналів із урахуванням сучасних вимог до розв'язання службових та бойових завдань офіцерами, зокрема перегляду традиційних підходів до організації системи післядипломної освіти офіцерів. Розвиток лідерів і професійна підготовка висококваліфікованих офіцерів, що здатні виконувати специфічні завдання, є однією з основних вимог, передбачених Доктриною Десантно-штурмових військ Збройних сил України. Сучасні вимоги до військової служби у Десантно-штурмових військах передбачають наявність високого рівня здатності офіцера щодо використання на практиці набутих у системі професійної військової освіти знань, умінь і навичок для досягнення поставлених цілей за будь-яких обставин, узяття на себе відповідальності за наслідки рішень, пов'язаних із високим ступенем летальності.

У дисертаційній роботі здійснено аналіз, узагальнення та актуалізацію педагогічної теорії, військово-педагогічної та військової практики щодо ров'язання наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні розвитку військового лідерства та лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ (далі – ДШВ) у системі післядипломної освіти. Окреслено наукове завдання, пов'язане з професійною підготовкою офіцерів ДШВ тактичного рівня у системі післядипломної освіти, розв'язання якого потребує розроблення моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ і наукового дослідження педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів. Установлено, що перехід на компетентнісну освітню парадигму потребує, насамперед, переорієнтації освітнього процесу з традиційної знаннєцентричної парадигми на результативну. Теоретичною основою дослідження слугували теорії лідерства, а саме: поведінкова теорія, теорія впливу, теорія послідовників, теорія життєвого циклу тощо.

Проведений аналіз понятєво-категорійного апарату дослідження дав змогу обґрунтувати зміст і структуру поняття «лідерська компетентність» як складника інтегральної компетентності, яка визначає здатність особистості впливати на волю та поведінку інших для досягнення поставленої мети. Також було уточнено поняття «військове лідерство» – ключовий комплекс професійно важливих якостей особистості військовослужбовця, що визначають його здатність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставленої мети; «військовий лідер» – військовослужбовець (офіцер), здатний інтегрувати та застосовувати на практиці формальні й неформальні методи владного впливу на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставлених цілей за будь-яких обставин, беручи на себе відповідальність за наслідки ухвалення рішень, пов'язаних із високим ступенем летальності.

Обґрунтовано та розроблено методику розвитку лідерської

компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, яка забезпечує розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, зокрема: підтримання та розвиток цінностей і мотивації; педагогічне моделювання; розроблення методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у ВВНЗ; цілеспрямований розвиток лідерської компетентності в системі післядипломної освіти із застосуванням контекстних методів навчання.

Визначено критерії та показники оцінки рівня розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, зокрема:

когнітивний – здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності та ризику; здатність оцінювати реальну обстановку; здатність застосовувати творчий підхід до розв'язання проблем; здатність виробляти та впроваджувати інновації у професійній діяльності; здатність генерувати нестандартні рішення; здатність до конструктивного мислення; здатність до розв'язання конфліктних ситуацій шляхом застосування різних методів спілкування;

праксеологічний (військово-професійний) – здатність застосовувати на практиці різні стилі й типи лідерства; здатність до ситуативного самоаналізу; здатність застосовувати техніки лідерського впливу; здатність до варіювання лідерської поведінки, здатність застосовувати прийоми та техніки формування власного авторитету, здатність надавати допомогу в реалізації професійних знань і навичок тим, хто потребує її, здатність передбачати зміни в різних ситуаціях; здатність розробляти варіативні сценарії розвитку ситуацій (подій); здатність організовувати роботу на основі реалізації формальних методів управління (формальне лідерство);

індивідуально-психологічний – здатність витримувати великі фізичні та морально-психологічні навантаження негативних чинників впливу різної інтенсивності у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці; здатність прийняти позицію або точку зору іншого; здатність самостійно застосовувати методи і способи, отримання інформації (знань) із

професійної діяльності; прагнення до постійного пошуку нових знань; особиста здатність ухвалювати рішення та наслідки їх реалізації у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці; здатність створювати мотиваційні умови військового лідерства у професійної діяльності.

Із метою практичної перевірки розробленої моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти та заявлених у дисертації педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів було проведено педагогічний експеримент. Методичним забезпеченням експерименту стало впровадження в освітній процес навчального тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ», що охоплює комплекс методик, тестів і вправ із розвитку лідерської компетентності офіцерів. За результатами педагогічного експерименту, виявлено суттєві розбіжності у розвитку лідерської компетентності в офіцерів ДШВ, які здійснювали самостійну роботу й підвищували кваліфікацію за традиційною методикою підготовки (КГ), і рівнем розвиненості лідерської компетентності в офіцерів ДШВ, які пройшли підготовку за розробленою автором методикою підготовки (ЕГ).

Результати експерименту було перевірено шляхом розрахунку статистичної достовірності експериментальних даних між двома незалежними вибірками за допомогою U-критерію Манна-Уітні. Математичні розрахунки та порівняння отриманих даних за таблицею значень U-критерію Манна–Уітні засвідчили, що значення U-критерію між КГ та ЕГ перебуває у зоні статистичної значущості. А саме, $U_{емп} \leq U_{крит}$, де $U_{емп} = 2$, чим було підтверджено H_1 – виявлені відмінності між незалежними вибірками ЕГ та КГ достовірні та значимі на рівні $p \leq 0,05$.

На основі проведеного дослідження та педагогічного експерименту розроблено методичні рекомендації щодо впровадження теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня

в системі післядипломної освіти, що містять обґрунтовані пропозиції щодо застосування сучасних освітніх практик (навчальний тренінг), які дають змогу реалізувати індивідуальний потенціал офіцерів ДШВ і розвинути їхню лідерську компетентність у системі післядипломної освіти.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що:

– *уперше* розроблено й експериментально перевірено модель розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, що містить функційно-цільовий, концептуально-технологічний, суб'єкт-суб'єктний, методичний, контрольно-діагностувальний, результативний блоки та забезпечує можливості інтегрування ступеневої підготовки й підвищення кваліфікації офіцерських кадрів у межах курсів-лідерства (L-курси) у системі професійної військової освіти;

– розроблено методику розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в процесі їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти, як багаторівневу систему підготовки офіцерів-лідерів на курсах лідерства (L-1C, L-2). Багаторівнева підготовка дасть змогу розвивати лідерську компетентність офіцерів ДШВ на різних етапах професіоналізації офіцера;

– *удосконалено* понятєво-категорійний апарат військової педагогіки шляхом окреслення понять «військове лідерство» (ключовий комплекс професійно важливих якостей особистості офіцера, що визначають його здатність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставленої мети); «військовий лідер» (офіцер, здатний інтегрувати та застосовувати на практиці формальні й неформальні методи впливу на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставлених цілей за будь-яких умов обстановки, беручи на себе відповідальність за наслідки ухвалення рішень, що пов'язані з високим ступенем летальності); «лідерська компетентність» (інтегральна складова

професійної компетентності та комплексу знань, умінь, навичок і професійно важливих індивідуальних якостей особистості, що засвідчують її готовність впливати на волю й поведінку інших для досягнення поставленої мети);

– класифікацію лідерських якостей офіцера ДШВ тактичного рівня на основі контекстного підходу (критичність, ініціативність, комунікативність, досвідченність, авторитетність, менторство, адаптивність, прогностичність, самостійність, стресостійкість, конструктивність, відповіальність) та критеріїв оцінки їх розвитку у системі післядипломної освіти (когнітивний, праксеологічний, індивідуально-психологічний);

– *дістало подальшого розвитку* методичне забезпечення професійної підготовки офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти шляхом розроблення та практичної апробації навчального тренінгу «Лідерство офіцера ДШВ».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, а також навчального тренінгу «Лідерство офіцера ДШВ».

Отримані результати можуть бути використані в освітньому процесі ВВНЗ і під час підготовки офіцерів у системі післядипломної освіти, під час розроблення методичного забезпечення, навчально-методичних посібників із військової педагогіки. Результати дослідження також можуть бути використані командуванням ДШВ ЗСУ під час організації та проведення індивідуальної підготовки офіцерів у військах.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в діяльності Департаменту військової освіти і науки Міністерства оборони України (акт впровадження від 02 грудня 2022 року, вх. НУОУ №592/2/86 від 21 грудня 2022 р.); в освітній процес Національного університету оборони України

імені Івана Черняховського (акт впровадження від 02 грудня 2022 року, вх. НУОУ №592/2/85 від 21 грудня 2022 р.). Матеріали дисертації також можуть бути використані під час проведення занять із індивідуальної підготовки офіцерів військової частини А1493 (акт впровадження від 15 серпня 2022 року, вх. НУОУ №592/2/84 від 21 грудня 2022 р.).

Ключові слова: вищі військові навчальні заклади, Десантно-штурмові війська, здатність до лідерства, командир, компетентність, лідер, лідерські якості, освітній процес, освітні технології, офіцер, професійна військова освіта, професійна підготовка, професійно важливі якості, системний підхід, якість освіти.

ABSTRACT

Karpenko V. S. Development of leadership competence of Assault Troops officers in the postgraduate education system. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 011 Educational, pedagogical sciences. – National Defence University of Ukraine, Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the theoretical-experimental solution of the scientific task regarding the development of leadership competence of officers of the Airborne Assault Troops of the tactical level in the postgraduate education system.

The introduction substantiates the relevance of the research topic, its connection with scientific programs, plans, topics, defines the goal, task, object, subject and methods of the research, reveals the scientific novelty and practical significance of the obtained results, provides information about the approbation and implementation of the research results , publications.

The transformation of the military education system involves focusing attention on the development of the officer's leadership qualities. This requires improvement of the theory and practice of training military professionals, taking into account modern requirements for solving service and combat tasks by officers, in particular, revision of traditional approaches to the organization of the post-graduate education system of officers. Development of leaders and professional training of highly qualified officers capable of performing specific tasks is one of the main requirements stipulated by the Doctrine of Assault Troops of the Armed Forces of Ukraine. Modern requirements for military service in the Assault Troops of the Armed Forces of Ukraine provide for the presence of a high level of the officer's ability to use in practice the knowledge, skills and abilities acquired in the system of professional military education to achieve the set goals

under any conditions, to assume responsibility for the consequences of decisions associated with a high degree of lethality.

In the dissertation study, the analysis, generalization and actualization of pedagogical theory, military pedagogical and military practice was carried out in relation to the solution of the scientific task, which consists in substantiating the development of military leadership and leadership competence of officers of the Assault Troops in the system of postgraduate education. A scientific task related to the professional training of officers of the Assault Troops of the tactical level in the postgraduate education system has been defined, the solution of which requires the development of a model for the development of the leadership competence of officers of the Assault Troops and a scientific study of the pedagogical conditions for the development of the leadership competence of officers. It has been established that the transition to a competency-based educational paradigm requires, first of all, a reorientation of the educational process from a traditional knowledge-centered paradigm to a productive one. Leadership theories became the theoretical basis of the research, namely: behavioral theory, influence theory, followership theory, life cycle theory, etc.

The conducted analysis of the conceptual and categorical apparatus of the study made it possible to substantiate the content and structure of the concept of "leadership competence" as a component of integral competence, which determines the ability of an individual to influence the will and behavior of others in order to achieve a set goal. The concept of "military leadership" was also clarified – a key set of professionally important qualities of a military serviceman's personality, which determine his ability to influence the will and behavior of other servicemen to achieve the set goal; "military leader" is a serviceman (officer) who is able to integrate and apply in practice formal and informal methods of power influence on the will and behavior of other servicemen to achieve the set goals under any conditions of the situation, taking responsibility for the consequences of decision-making that lead to associated with a high degree of lethality.

The methodology for the development of the leadership competence of the Assault Troops officers in the post-graduate education system is substantiated and developed, which ensures the development of the leadership competence of the Assault Troops officers in the post-graduate education system, in particular: maintenance and development of values and motivation; pedagogical modeling; development of a methodology for the development of leadership competence of Assault Troops officers at the higher education institution; purposeful development of leadership competence in the postgraduate education system using contextual learning methods.

The criteria and indicators for assessing the level of development of the leadership competence of officers of the State Security Service in the system of postgraduate education have been determined, in particular:

cognitive – the ability to make decisions in conditions of uncertainty and risk; the ability to assess the real situation; the ability to apply a creative approach to solving problems; the ability to produce and implement innovations in professional activity; the ability to generate non-standard solutions; the ability to think constructively; the ability to resolve conflict situations by using different methods of communication;

praxeological (military-professional) – the ability to apply different styles and types of leadership in practice; ability to situational introspection; the ability to apply leadership influence techniques; the ability to vary leadership behavior, the ability to apply techniques and techniques for building one's own authority, the ability to provide assistance in the implementation of professional knowledge and skills to those who need it, the ability to anticipate changes in various situations; the ability to develop variable scenarios for the development of situations (events); the ability to organize work based on the implementation of formal management methods (formal leadership);

individual-psychological – the ability to withstand large physical and moral-psychological loads of negative factors of influence of varying intensity in everyday official activities and a combat environment; the ability to accept the

position or point of view of another; the ability to independently apply methods and methods, to obtain information (knowledge) from professional activities; striving for constant search for new knowledge; personal ability to make decisions and the consequences of their implementation in everyday official activities and in a combat environment; ability to create motivational conditions of military leadership in professional activity.

A pedagogical experiment was conducted in order to practically verify the developed model of development of the leadership competence of Assault troops officers of the in the system of postgraduate education and the pedagogical conditions for the development of the leadership competence of officers defined in the dissertation. The methodical support of the experiment was the introduction into the educational process of the educational training "Leadership of the Assault troops officers", which includes a set of methods, tests and exercises for the development of leadership competence of officers. According to the results of the pedagogical experiment, significant differences were found in the development of leadership competence among the Assault troops officers, who carried out independent work and advanced their qualifications according to the traditional training method (CG), and the level of development of leadership competence among the Assault troops officer, who were trained according to the training method (EG) developed by the author.

The results of the experiment were verified by calculating the statistical validity of the experimental data between two independent samples tested using the Mann-Whitney U-test. Mathematical calculations and comparison of the obtained data according to the table of Mann-Whitney U-criterion values proved that the value of the U-criterion between CG and EG is in the zone of statistical significance. Namely, Uemp ≤ Ucrit, where Uemp = 2, which confirmed H1 - the differences found between independent samples of EG and CG are reliable and significant at the p ≤ 0,05 level.

On the basis of the conducted research and pedagogical experiment, methodological recommendations were developed for the implementation of a

theoretical model for the development of the leadership competence of Assault troops officers of tactical-level in the post-graduate education system, containing well-founded proposals for the application of modern educational practices (educational training), which make it possible to realize the individual potential of Assault troops officers and develop their leadership competence in the postgraduate education system.

The scientific novelty of the research results *is that:*

– for the first time, a model for the development of the leadership competence of Assault troops officers in the post-graduate education system was developed and experimentally tested, which contains functional-target, conceptual-technological, subject-subject, methodical, control-diagnostic, result-oriented blocks and provides opportunities for the integration of graduate training and advanced training of officer personnel within the framework of leadership courses (L-courses) in the system of professional military education;

– a methodology for developing the leadership competence of tactical-level Assault troops officers in the process of their professional training in the post-graduate education system was developed, as a multi-level system of training officer-leaders in leadership courses (L-1C, L-2). Multi-level training will make it possible to develop the leadership competence of Assault troops officers at various stages of the officer's professionalization;

the conceptual and categorical apparatus of military pedagogy was improved by defining the concepts of "military leadership" (a key set of professionally important qualities of an officer's personality that determine his ability to influence the will and behavior of other servicemen to achieve the set goal); "military leader" (an officer who is able to integrate and apply in practice formal and informal methods of influencing the will and behavior of other military personnel to achieve the set goals under any conditions of the situation, taking responsibility for the consequences of decision-making related to high the degree of lethality); "leadership competence" (an integral component of professional competence and a complex of knowledge, abilities, skills and

professionally important individual qualities of a person, which determine his readiness to influence the will and behavior of others to achieve a set goal);

– classification of leadership qualities of a tactical-level of the Assault troops officer based on a contextual approach (criticality, initiative, communicativeness, experience, authority, mentoring, adaptability, prognostication, independence, stress resistance, constructiveness, responsibility) and criteria for evaluating their development in the postgraduate education system (cognitive, praxeological , individual mental);

the methodical support of the professional training of the Assault troops officers in the system of postgraduate education was further developed through the development and practical approval of the educational training "Leadership of the Assault troops officer".

The obtained results can be used in the educational process of higher military educational institutions and in the training of officers in the post-graduate education system, development of methodological support, educational and methodological manuals on military pedagogy. The results of the study can also be used by the Command of the Assault troops of the Armed Forces of Ukraine during the organization and implementation of individual training of officers in the troops.

The results of the dissertation research have been implemented in the activities of the Department of Military Education and Science of the Ministry of Defense of Ukraine (implementation act dated December 2, 2022, entered into the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi No. 592/2/86 dated December 21, 2022); in the educational process of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovskyi (implementation act dated December 2, 2022, entry of National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi No. 592/2/85 dated December 21, 2022). The dissertation materials were also used during classes on individual training of officers of the A1493 military unit (implementation act

dated August 15, 2022, entry of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi No. 592/2/84 dated December 21, 2022).

Keywords: *higher military educational institutions, Assault troops, leadership, commander, competence, leader, leadership qualities, educational process, educational technology, officer, professional military education, vocational training, professionally important qualities, systematic approach, quality of education.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Карпенко В. С. Інноваційні підходи до підготовки офіцера-лідера. *Військова освіта*. 2020. № 1 (41). С. 173–180. DOI: 10.33099/2617-1775/2020-01/173-180.

2. Карпенко В. С. Підготовка офіцерів-лідерів Десантно-штурмових військ: досвід США для України. *Військова освіта.* 2020. № 2 (42). С. 144–153. DOI: 10.33099/2617-1775/2020-02/144-153.

3. Карпенко В. С., Мітягін О. О., Вітер Д. В. Формування моделі професійної військової освіти в Україні з урахуванням процедур оперативного планування НАТО. *Військова освіта*. 2021. № 1 (43). С. 64–78. DOI: 10.33099/2617-1775/2021-01/64-78.

4. Карпенко В. С. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 91–99. DOI: 10.33099/2617-1775/2021-02/91-99.

5. Карпенко В. С. Теоретична модель розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2021 р., №8 (112). С. 126–137. DOI 10.24139/2312-5993/2021.08/126-137.

6. Карпенко В. С. Імплементація теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ: результати педагогічного експерименту. *Військова освіта*. 2022. № 2 (46). С. 105–113. DOI: 10.33099/2617-1775/2022-02/105-113.

7. Karpenko V. Leadership qualities at the stage of professionalization of an officer of the Airborne Assault Troops. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology.* 2022. X(102), Issue: 263, P. 20–23. DOI: 10.31174/SEND-PP2022-263X102-05. (Наукометричні бази даних:

Academia.edu, Crossref, Google Scholar, Index Copernicus, Ulrichs Web Global Serials Directory, Scribd, Union of International Associations Yearbook).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Карпенко В. С. Актуальність виховання офіцерів-лідерів у Десантно-штурмових військах. *Роль, місце та склад Десантно-штурмових військ Збройних Сил України :* тези доповідей наук.-практ. конф., м. Київ, 20 листоп. 2020 р. Київ, 2020. С. 39–40.

9. Карпенко В. С. Проблеми та шляхи розвитку лідерської компетентності у офіцерів Десантно-штурмових військ. *Перспективи, проблеми розвитку та застосування Сил Спеціальних Операцій Збройних Сил України :* тези доповідей наук.-практ. семінару, м. Київ, 27 листоп. 2020 р. Київ, 2020. С. 40–41.

10. Карпенко В. С. Лідерська компетентність офіцерів-жінок у складі Десантно-штурмових військ Збройних сил України. *Розуміння маскулінності та гендерної рівності в секторі безпеки України :* матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 бер. 2021 р. Київ, 2021. С. 208–211.

11. Карпенко В. С. Критерії оцінювання лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ на етапі їхньої професіоналізації. *Інноваційні технології у військовій освіті :* тези доповідей Міжн. наук.-метод. конф., м. Одеса, 25 черв. 2021 р. Одеса, 2021. С. 27–28.

12. Карпенко В. С. Лідерська компетентність офіцера Десантно-штурмових військ. *Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та перспективи :* зб. тез доповідей ІІІ Міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22 жовт. 2021 р. Одеса, 2021. С. 326–327.

13. Карпенко В. С. Поняття військовий лідер та військове лідерство. *Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення :* тези доповідей наук.-практ. конф., м. Київ, 29 жовт. 2021 р. Київ, 2021. С. 15–16.

14. Карпенко В. С. Лідерські якості офіцера Десантно-штурмових

військ. *Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє :* зб. Тез доповідей XVII Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 26 листоп. 2021 р. Київ, 2021. С. 182–183.

15. Карпенко В. С. Рекомендації з розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ. *Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення :* тези доповідей наук.-практ. конф., м. Київ, 26 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 13–15.

16. Карпенко В. С. Впровадження у систему післядипломної освіти навчального тренінгу "Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ". *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи :* матеріали IV міжн. наук.-практ. конф., м. Суми, 28 жовт. 2022 р. Суми, 2022. С. 33–35.

Наукові праці, що додатково відображають матеріали дисертації:

17. Карпенко В. С. Розробка та проведення тренінгу "Авторитет та лідерство командира". *100 ідей для Президента України та уряду України*. Київ : НАДУ, 2020. Т.1. С. 71–72.

18. Карпенко В. Вітер Д., Мітягін О., Руснак І. Професійна військова освіта в державах-членах НАТО. *Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі* : монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима. Київ : НУОУ, 2021. С. 59–72.

19. Карпенко В., Кас'яненко М., Мірненко В., Мітягін О. Розвиток системи професійної військової освіти України в контексті сучасних завдань сектору безпеки і оборони. *Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі* : монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима. Київ : НУОУ, 2021. С. 73–100.

20. Галузева рамка кваліфікацій в галузі знань "Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону": розроблення та імплементація : монографія / В. С. Карпенко та ін. Київ : НУОУ, 2021. 102 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ……..... 21

ВСТУП……... 22

РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ОФІЦЕРІВ ЯК ПРЕДМЕТ ПЕДАГОГІЧНОЇ НАУКИ ……..…….. 33

1.1. Теоретичні основи досліджень військового лідерства 33

1.2. Зарубіжний досвід підготовки офіцерів-лідерів..……..... 53

1.3. Лідерська компетентність офіцерів Десантно-штурмових військ: поняття, зміст, структура ……..…..……..... 67

Висновки до розділу 1……..... 75

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ДЕСАНТНО-ШТУРМОВИХ ВІЙСЬК ТАКТИЧНОГО РІВНЯ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ……..... 77

2.2 Загальна методика дисертаційної роботи …….. 77

2.1. Психолого-педагогічні особливості розвитку лідерської компететності офіцерів Десантно-штурмових військ ……...……. 88

2.3. Обґрунтування теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіті ….....….....103

2.4. Умови розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти 120

2.5. Методика розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти 135

Висновки до розділу 2……. 147

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ДЕСАНТНО-ШТУРМОВИХ ВІЙСЬК У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ …….. 149

3.1. Загальна методика експериментального дослідження ……..……. 149

3.2. Статистичний аналіз і обґрунтування результатів експериментального дослідження ……..... 169
3.3. Методичні рекомендації щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти .. 179
Висновки до розділу 3……..... 189
ВИСНОВКИ…… 192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 197
ДОДАТКИ…… 223

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВВНЗ – вищий військовий навчальний заклад
ВО – військова освіта
ЗВО – заклад вищої освіти
ЗС – Збройні сили
ДШВ – Десантно-штурмові війська
ЄПВО – Європейський простір вищої освіти
ЕГ – експериментальна група
КГ – контрольна група
ЛК – лідерська компетентність
НАТО – Організація Північноатлантичного договору
НУОУ – Національний університет оборони України
ООС – Операція Об’єднаних сил
ПВО – професійна військова освіта

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток військової освіти в Україні за прикладами провідних країн світу та країн-членів НАТО зумовлює необхідність підвищення якості підготовки офіцерських кадрів, їхнього професійного рівня розвитку.

Сучасна професійна підготовка офіцерів ґрунтується на компетентнісному підході, який забезпечує фундаментальність і якість професійної діяльності офіцера (Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту»). Це знайшло віддзеркалення у визначенні пріоритетів державної політики України у військовій сфері, сфері оборони і військового будівництва: «зміцнення кадрового потенціалу Збройних сил України та інших складників сил оборони, ефективне управління кар'єрним зростанням особового складу із забезпеченням професійного просування осіб за чітко визначеними, прозорими, справедливими критеріями, що ґрунтуються на знаннях, уміннях, цінностях, досвіді, доброчесності, а також дотримання гендерної рівності, формування нового стилю військового лідерства та трансформація професійної культури на основі євроатлантичних принципів» (Указ Президента України). Звідси першочерговим завданням стає розроблення та впровадження гнучкої моделі професіоналізації військової освіти та підготовки офіцерів ЗСУ, яка б забезпечувала розвиток лідерської компетентності офіцерів ЗСУ, зокрема у системі неперервної освіти, що зумовлює актуальність пропонованої наукової розвідки, її значимість для сучасної військово-педагогічної теорії і практики.

Зазначене питання також актуалізується сучасними загрозами безпекового середовища, які мають характер, що суттєво зменшує можливості традиційних способів ведення війни (боротьби) силами (військовими формуваннями) загального призначення, й виявляються малоефективними під час застосування специфічних методів ведення війни. За такої ситуації розв'язання питань ефективності реагування на загрози

безпеці у воєнній сфері пов’язано з основними способами застосування підрозділів, швидке та своєчасне виконання бойових завдань, максимально ефективне ураження (знищення) противника. Десантно-штурмові війська ЗС України призначені для ведення бойових дій у тилу противника та дій під час спеціальних, стабілізаційних, антитерористичних і миротворчих операцій і виконання завдань, які неможливо ефективно розв’язати іншими силами та засобами. При цьому завданнями Десантно-штурмових військ, що характеризують їхню тактику дій, є нанесення раптового удару з неочікуваного напрямку, відхід на вигідні позиції (рубежі, райони), утримання важливих об’єктів у тилу противника до підходу основних сил тощо. Ураховуючи складність завдань, високу динаміку змін умов їх виконання, офіцер Десантно-штурмових військ повинен бути не тільки професіоналом високого рівня, але й лідером, здатним ухвалювати складні рішення та брати на себе повну відповідальність за наслідки їх виконання. Останнє безпосередньо пов’язане з необхідністю розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, що є необхідною умовою їхньої успішної професійної діяльності та навчання впродовж життя, професійного розвитку й самовдосконалення, ефективного управління військовим підрозділом і реалізації особистісних якостей, зокрема тих, які орієнтовані на випереджальність, прогностичність, наставництво, відповідальність тощо. Це особливо підкреслюється особливостями проходження військової служби в підрозділах Десантно-штурмових військ, виконанням специфічних завдань у ситуаціях, що пов’язані з високим ризиком для життя.

Питання лідерства активно досліджували зарубіжні вчені: у менеджменті (У. Бенніс, К. Бланшард, Д. Гоулман, Х. Фідлер, П. Херші та ін.), в управлінні військовими колективами, у тому числі у розвитку військового лідерства (С. Мор [219], М. Назрі [204], Д. Рейтер [207], Дж. Річардсон [208], Р. Робертс [216], Р. Чаран [175]).

Вітчизняні науковці переважно розглядають проблемні питання компетентнісного підходу в освіті (О. Дубасенюк [121] А. Зельницький [49], С. Калашнікова [56], О. Овчарук [106], І. Ставицька [138], Н. Черненко [147], В. Ягупов [151] та ін.), питання загальних проблем розвитку військової освіти та професійного розвитку військових фахівців (Д. Вітер [120], Л. Олійник [107], В. Стасюк [139], В. Телелим [141] та ін.). У цьому ж контексті розглядають питання лідерства в різних галузях (Т. Гура [128], М. Кононець [122], О. Нестуля [103], О. Романовський [129] та ін.), формування лідерської компетентності й розвитку лідерських якостей у майбутніх офіцерів (Н. Агаєв [1], О. Бойко [11], О. Маковський [95] та ін.), а також офіцерів оперативного та стратегічного рівня (Ю. Пунда [123], А. Сиротенко [133] та ін.). Окремо розглядають питання необхідності врахування певних чинників впливу на розвиток лідерської компетентності у військових фахівців (О. Бойко [13], А. Галімов [27], О. Діденко [42], О. Кокун [47], В. Толкачов [142] та ін.). Особливості підготовки офіцерів Десантно-штурмових військ досліджували В. Бабак [5], В. Георгієв [30], С. Таранець [140]. Проте, дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів у системі післядипломної освіти у вітчизняній науці майже не здійснювалися.

Трансформація військової освіти робить значний акцент на темі лідерства, що стала більш актуальною у зв’язку з розвитком та удосконаленням ЗС України, упровадженням інноваційних технологій в освітній процес та вимог до сучасних офіцерів потребує оновлення теорії і практики підготовки військових професіоналів і перегляду традиційних підходів до організації післядипломної освіти. Зазначене зумовлює необхідність удосконалення професійної підготовки офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

Необхідність постійного розвитку офіцерів Десантно-штурмових військ, забезпечення доступності та безперервності освіти протягом життя, урахування особистих якостей офіцерів, умов проходження військової

служби, специфічним виконання завдань за призначенням, їхнього службового, бойового та життєвого досвіду на тлі професіоналізації військової освіти, розширення співпраці та інтеграції сил щодо сумісності з країнами-членами НАТО зумовили вибір теми дисертаційної роботи – «Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти».

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

Дисертацію виконано відповідно до плану наукової і науково-технічної діяльності Національного університету оборони України в межах науково-дослідних робіт:

«Обґрунтування кваліфікаційних вимог до підготовки військових фахівців у галузі знань «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» відповідно до стандартів країн-членів НАТО» (державний реєстраційний номер 0120U000210). Роль дисертанта у виконанні цієї роботи полягає у порівняльному аналізі й узагальненні особливостей підготовки військових фахівців із вищою освітою в Збройних силах України та країнах-членах НАТО, у систематизації кваліфікаційних вимог відповідно до різних кваліфікаційних рівнів підготовки військових фахівців та участь у розробленні пропозицій до проєкту Галузевої рамки кваліфікацій у галузі знань «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону»;

«Інституційний розвиток системи професійної військової освіти в Україні» (державний реєстраційний номер 0121U109727). Роль дисертанта у виконанні цієї роботи полягає в порівняльному аналізі й узагальненні особливостей розвитку системи професійної військової освіти в державах-членах НАТО, основних напрямів удосконалення інституційного забезпечення професійної військової освіти на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях у Збройних силах України та участі в розробленні «Методичних рекомендацій щодо оцінки інституційного розвитку системи професійної військової освіти»;

«Інноваційний підхід до управління розвитком системи професійної військової освіти» (державний реєстраційний номер 0122U001716). Роль дисертанта у виконанні цієї роботи полягає у розкритті одного зі складників Talent Management – управління інноваціями у новій парадигмі лідерства та наданні пропозиції до методичних рекомендацій щодо впровадження підходу Talent Management у систему професійної військової освіти.

Тему дисертації затверджено вченою радою Національного університету оборони України імені Івана Черняховського (протокол № 10 від 28.10.2019 р.) та узгоджено в Міжвідомчій раді з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології (протокол № 6 від 26.11.2019 р.).

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати й експериментально перевірити комплексну модель і педагогічні умови розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня у системі післядипломної освіти.

Відповідно до мети визначено такі **дослідницькі завдання**:

1. Проаналізувати стан досліджуваної проблеми в педагогічній теорії і практиці, з’ясувати сутність і структуру лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

2. Спроєктувати теоретичну модель розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в процесі їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти з урахуванням педагогічних умов їх розвитку.

3. Визначити критерії та показники розвитку лідерської компетентності офіцера ДШВ у системі післядипломної освіти.

4. Розробити методику розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в процесі їхньої професійної підготовки у системі післядипломної освіти.

5. Експериментально перевірити ефективність і результативність комплексної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-

штурмових військ у системі післядипломної освіти в контексті реалізації педагогічних умов розвитку лідерської компетентності.

Об'єкт дослідження – професійна підготовка офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

Предмет дослідження – лідерська компетентність офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня.

Для досягнення мети та розв'язання завдань дослідження використано такі методи:

1) *теоретичні*: аналіз, синтез, узагальнення й систематизація наукової та методичної літератури – для визначення теоретичних, методичних і прикладних аспектів дослідження щодо підготовки офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти, узагальнення передового досвіду підготовки офіцерів-лідерів у ВВНЗ, узагальнення теоретичних основ професійної підготовки в межах досліджуваного проблемного питання; системно-структурний і системно-функційний аналіз – для обґрунтування змісту і структури лідерської компетентності офіцерів; узагальнення науково-теоретичних і дослідних даних – для з'ясування педагогічних умов розвитку лідерської компетентності;

2) *емпіричні*: спостереження, опитування, бесіди, анкетування – для з'ясування сучасного стану розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у процесі їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти; педагогічний експеримент (констатувальний і формувальний) – для перевірки результативності впроваджених педагогічних умов її розвитку;

3) *експериментальні*: педагогічний експеримент (констатувальний і формувальний етапи) для перевірки теоретичної моделі та педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів тактичного рівня ДШВ у системі післядипломної освіти;

4) *статистичні*: методи математичної статистики й експериментальних даних (непараметричний U-критерій Манна-Уітні) – для

опрацювання отриманих статистичних даних педагогічного експерименту й відповідно підтвердження/спростування статистичної/наукової гіпотези дослідження та кореляційний аналіз отриманих результатів.

Організація та основні етапи дослідження. Дослідження було здійснено впродовж 2019–2022 років та охопило три етапи науково-педагогічного пошуку. На першому етапі – теоретико-аналітичному (2019–2020 рр.) – проаналізовано вітчизняну й зарубіжну наукову психологічну, педагогічну, методичну літературу та нормативні документи; окреслено мету, завдання, об’єкт, предмет; узагальнено та уточнено поняття «військове лідерство», «військовий лідер», «лідерська компетентність», класифіковано лідерські якості офіцера ДШВ тактичного рівня на основі контекстного підходу та критеріїв оцінки їхнього розвитку в системі післядипломної освіти, обґрунтовано педагогічні умови розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня в системі післядипломної освіти. На другому етапі – пошуково-діагностичному (2020–2021 рр.) – розроблено й обґрунтовано структурні компоненти теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти; виділено основні лідерські якості офіцерів Десантно-штурмових військ; обґрунтовано та розроблено методику розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня; проведено констатувальний етап експерименту. На третьому етапі – дослідно-експериментальному (2021–2022 рр.) – створено умови та впроваджено методику розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня в системі післядипломної освіти шляхом реалізації навчального тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ» і досліджено його вплив на розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ; систематизовано результати педагогічного експерименту; сформульовано загальні висновки й методичні рекомендації; окреслено перспективи подальшого наукового пошуку.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що:

– у*перше* розроблено й експериментально перевірено модель розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, що містить функційно-цільовий, концептуально-технологічний, суб'єкт-суб'єктний, методичний, контрольно-діагностувальний, результативний блоки та забезпечує можливості інтегрування ступеневої підготовки та підвищення кваліфікації офіцерських кадрів у межах курсів-лідерства (L-курси) у системі професійної військової освіти;

– розроблено методику розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в процесі їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти як багаторівневу систему підготовки офіцерів-лідерів на курсах лідерства (L-1C, L-2). Багаторівнева підготовка дасть змогу розвивати лідерську компетентність офіцерів ДШВ на різних етапах професіоналізації офіцера;

– *удосконалено* понятєво-категорійний апарат військової педагогіки шляхом окреслення понять «військове лідерство» (ключовий комплекс професійно важливих якостей особистості офіцера, що визначають його здатність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставленої мети); «військовий лідер» (офіцер, здатний інтегрувати та застосовувати на практиці формальні й неформальні методи впливу на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставлених цілей за будь-яких умов обстановки, беручи на себе відповідальність за наслідки ухвалення рішень, що пов'язані з високим ступенем летальності); «лідерська компетентність» (інтегральний складник професійної компетентності та комплексу знань, умінь, навичок і професійно важливих індивідуальних якостей особистості, що визначають її готовність впливати на волю та поведінку інших для досягнення поставленої мети);

– *запропоновано* класифікацію лідерських якостей офіцера ДШВ тактичного рівня на основі контекстного підходу (критичність, ініціативність, комунікативність, досвідченність, авторитетність, менторство, адаптивність, прогностичність, самостійність, стресостійкість, конструктивність, відповіальність) та критеріїв оцінки їхнього розвитку в системі післядипломної освіти (когнітивний, праксеологічний, індивідуально-психологічний);

– *дістало подальшого розвитку* методичне забезпечення професійної підготовки офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти шляхом розроблення та практичної апробації навчального тренінгу «Лідерство офіцера ДШВ».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, а також навчальний треніг «Лідерство офіцера ДШВ».

Отримані результати можуть бути використані в освітньому процесі ВВНЗ і в підготовці офіцерів у системі післядипломної освіти, під час розроблення методичного забезпечення, навчально-методичних посібників із військової педагогіки. Результати дослідження також можуть бути використані командуванням ДШВ ЗСУ під час організації та проведення індивідуальної підготовки офіцерів у військах.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в діяльності Департаменту військової освіти і науки Міністерства оборони України (акт впровадження від 02 грудня 2022 року, вх. НУОУ №592/2/86 від 21 грудня 2022 р.), в освітній процес Національного університету оборони України імені Івана Черняховського (акт впровадження від 02 грудня 2022 року, вх. НУОУ №592/2/85 від 21 грудня 2022 р.). Матеріали дисертації також можуть бути використані під час проведення занять із індивідуальної підготовки офіцерів військової частини А1493 (акт впровадження від 15

серпня 2022 року, вх. НУОУ №592/2/84 від 21 грудня 2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Розроблені автором наукові положення й отримані емпіричні дані є самостійним внеском у дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ.

У статті «Формування моделі професійної військової освіти в Україні з урахуванням процедур оперативного планування НАТО», опублікованій у співавторстві з Д. Вітером та О. Мітягіним, дисертант дослідив та узагальнив професійну військову освіту на лідерських курсах тактичного й оперативного рівнях (L-1, L-2) підготовки офіцерів за стандартами країн-членів НАТО.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та результати дослідження доповідались та обговорювались на науково-практичних і науково-методичних конференціях:

міжнародних – «Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє» (Київ, 2021), «Розуміння маскулінності та гендерної рівності в секторі безпеки України» (Київ, 2021), «Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та перспективи» (Одеса, 2021), «Інноваційні технології у військовій освіті» (Одеса, 2021), «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (Суми, 2022);

міжвідомчих – «Роль, місце та склад Десантно-штурмових військ Збройних Сил України» (Київ, 2020), «Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення» (Київ, 2021), «Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення» (Київ, 2022); а також на науково-практичному семінарі «Перспективи, проблеми розвитку та застосування Сил Спеціальних Операцій Збройних Сил України» (Київ, 2020).

Результати дисертації оприлюднені автором на засіданнях науково-дослідного управління проблем розвитку військової освіти та науки Центру

воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України протягом 2019–2022 рр.

Публікації. Зміст та основні результати дисертаційної роботи представлено у 20 публікаціях (із них три – у співавторстві), із-поміж яких:

– три розділи у двох колективних монографіях;

– п’ять статтей у фахових виданнях України в галузі педагогіки;

– одна стаття в періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва й розвитку та Європейського Союзу (входить до міжнародної наукометричної бази);

– одна стаття в інформаційно-аналітичному збірнику проєктів у сфері публічного управління;

– дев’ять тез у збірниках матеріалів наукових конференцій і семінарів в Україні.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який нараховує 220 найменувань, та вісім додатків на 58 сторінках. Повний обсяг дисертації становить 280 сторінок. Обсяг основного тексту становить 175 сторінок, текст доповнюють 19 рисунків і 16 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ОФІЦЕРІВ ЯК ПРЕДМЕТ ПЕДАГОГІЧНОЇ НАУКИ

1.1. Теоретичні основи досліджень військового лідерства

Дослідження лідерства має багатовікову історію. У різні періоди розвитку суспільства лідерство, передусім, як соціальний феномен, трактували та сприймали по-різному. Проте в основі всіх наукових теорій лідерства є намагання пояснити його поліаспектність і виділити особливості, які впливають на цей феномен.

Наприкінці XIX – початку XX ст. у науковому світі розглядали різноманітні теорії лідерства. Аналізуючи становлення сучасного погляду на лідерство, Р. Дафт виокремлює сім етапів розвитку теорії лідерства: теорії великої людини; теорії особистих якостей; поведінкові теорії; ситуаційні теорії; теорії впливу; теорії взаємовідносин; сучасні теорії лідерства [177, с. 35–36]. Доцільно розглянути основні положення і здобутки теорій лідерства.

«Теорія рис» (особистісна теорія лідерства), яка акцентує увагу на визначенні набору психологічних рис, які мають бути властивими лідеру, яким, у свою чергу, може бути лише та людина, яка має певний набір особистісних якостей або сукупність окреслених психологічних рис. Зокрема значущими якостями лідера М. Вебер назвав бажання, потяг (самовіддача), почуття відповідальності і здатність реально оцінити ситуацію. М. Вебер запровадив соціально-філософське поняття «харизматичний лідер», що розуміється в аспекті «…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» [15].

Прихильники «теорії рис» виділяють того, хто володіє специфічними якостями та рисами характеру, які уможливлюють його вплив на поведінку інших. Основу цих рис становлять психологічні і фізіологічні якості, що дало змогу поєднати особистісні якості лідера та його стосунки з підлеглими і послідовниками.

«Поведінкова теорія» або «концепція людських стосунків» згідно з якою результативність управління визначено як лідер поводить себе з послідовниками. Саме проривом у вивченні лідерства вважається зміщення уваги дослідників з якостей на поведінку лідера. На людському чинникові управління наголошували К. Левін [198], Р. Лайкерт [199], Р. Блейк, Дж. Моутон [173], Д. Мак-Грегор [201], У. Бенніс [172] та ін Уважаємо доцільно розглянути лідерство у військовому підрозділі, ураховуючи такі особливості: вплив на підлеглих і командирів; підготовка і навчання послідовників; постійне удосконалення та професійне зростання.

«Біхевіористична теорія лідерства» (Д. Роттер, Б. Скіннер, Е. Толмен, Е. Торндайк, Дж. Уотсон,) ґрунтується на переконанні, що лідерами не народжуються, а стають. Ця теорія спирається на поведінку (біхевіоризм), де увагу приділено саме діям лідера і не враховано їхні особисті якості або внутрішній стан. Прихильники біхевіористичної теорії переконані, що люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, формувати та розвивати таким чином необхідні риси лідера [21].

У вивченні феномена лідерства вагомим внеском вважаються дослідження науковців Р. Лайкерта, Р. Блейка і Дж. Моутона. У своїх працях науковці звернули увагу саме на поведінку лідера. Феномен лідерства вони розглядають як цілеспрямований процес, який скерований на уміння організовано співпрацювати з людьми в колективі, на вдосконалення своїх «звичок» і на досягнення заявленої мети організації з найменшими втратами. Р. Блейк і Дж. Моутон у своїх дослідженнях порівняли принципово два різних підходи до лідерства. У першому випадку лідер впливає на ситуацію. У другому – лідер змінює ситуацію, щоб

привести її у відповідність із здоровими принципами поведінки, які виникають у науках про поведінку. Виходячи зі своїх досліджень, науковці запропонували застосування «управлінської решітки» [173], яка на той час спричинила думку про існування «найкращого» стилю лідерства.

На основі теоретичного узагальнення праць із лідерства та його експериментального дослідження, автори «решітки» не лише заперечили природжений характер лідерських рис, але й дійшли висновку про те, що компетентного лідерства можна навчитися. Для нашого дослідження цей висновок, безперечно, є найбільш значущим як для професійної військової освіти, так і для перспективних напрямів у дидактиці, зокрема, під час наукового пошуку дидактичних засад розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ.

Поведінка керівника повинна бути корелятивна рівню зрілості керованої ним групи. П. Херші і К. Бланшард вирізняють у зв'язку із цим чотири стилі керівництва, умовно названі ними «давати вказівки», «продавати», «брати участь» і «делегувати» [186].

Перший стиль майже цілком орієнтований на завдання і лише незначною мірою – на людські стосунки. Він годиться для підлеглих із низьким рівнем зрілості.

Другий стиль («продавати») виражається в однаковому – і при цьому високому – ступені орієнтованості поведінки на завдання і на стосунки. Він адекватний ситуації деякого дисонансу між ентузіазмом підлеглих і їхніми фактичними робочими можливостями: вони хотіли б взяти на себе відповідальність за роботу, але поки не володіють належним досвідом і знаннями. Тому керівникові доводиться вибрати поведінку, орієнтовану на завдання, що містить конкретний інструктаж підлеглих. У той же час йому не варто ігнорувати їх прагнення до здобуття повної професійної зрілості.

Третій стиль відповідає ситуації, коли підлеглі здатні до самостійного розв’язання завдання, але для них характерний недостатньо високий рівень почуття особистої відповідальності. Головною метою керівника за цих умов

має стати залучення працівників до активної участі в ухваленні рішень та їх подальшому виконанні. Тому оптимальним для керівника буде поведінка, у високому ступені орієнтована на відповідальність, і в низькому – на завдання. Повинна бути ретельно продумана програма підвищення мотивації працівників, що охоплює як матеріальне, так і моральне стимулювання.

Четвертий стиль («делегування») ефективний за наявності в підлеглих високого рівня зрілості. Вони необхідною мірою володіють професійними навичками, досвідчені і вправні, а, крім того, перспектива самостійного розв'язання ними завдання стає для них особливо привабливою. Інакше кажучи, вони хочуть брати відповідальність і здатні до цього. Делегування керівником своїх повноважень підлеглим означає, що він надає їм можливість діяти самим, без контролю і вказівок. Самому ж керівнику залишається при цьому функція загальної координації дій. Цей поведінковий стиль характеризує низький ступінь орієнтованості і на завдання, і на людські стосунки [186]. Таким чином, дослідження ефективності виявилося пов'язаним із диференціацією ділових контекстів. На місці пошуку стилю керівництва, придатного "на всі часи", постала проблема адаптації лідерського стилю до конкретної ділової ситуації. Модель життєвого циклу П. Херші і К. Бланшарда показує, в якому напрямку рухаються дослідники у своєму прагненні відшукати гнучкий, адаптивний стиль керівництва.

«Теорія послідовників» передбачає уособлення «трансакційного лідерства» й «трансформаційного лідерства». Прихильниками цієї теорії є Б. Басс [170], У. Бенніс [172], В. Врум [218], Д. Мак-Грегор [201], Г. Юкл [220] та ін. Теорія приділяє основну увагу стосункам між лідерами і послідовниками, які ґрунтуються на зовнішніх, неглибинних мотиваціях. У ній проаналізовано взаємну вигоду від стосунків на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад, ресурси або винагороду в обмін на

визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника [21; 92].

Уперше поняття трансакційного керівництва ввів Д. Мак-Грегор у своєму дослідженні політичних лідерів. Згідно з теорією Д. Мак-Грегора, трансакційне лідерство можна побачити тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого рівня моралі та мотивації». Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансакційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення загальних цілей [201].

Пізніше один із дослідників, Б. Басс, розширив оригінальні ідеї Д. Мак-Грегора, розробивши те, що сьогодні називають теорією трансформаційного лідерства Б. Басса [171]. Згідно з теорією Б. Басса, трансформаційного лідера можна пізнати за його вмінням впливати на послідовників. Трансформаційні лідери надихають інших розвивати себе, команду і своє бачення далі. У своїх працях Б. Басс розглядає харизму і трансформаційне лідерство як різні поняття, хоча багато авторів ототожнюють їх [170]. Трансформаційний лідер повинен слугувати своїм послідовникам зразком для наслідування. Адже коли ті, хто йде за лідером, поважають його і довіряють йому, вони починають наслідувати цю людину, певною мірою переймають її образ мислення, її ідеали і цінності [169].

В основу трансформаційного лідерства покладено внутрішню мотивацію. Таким чином, акцент зроблено не на похвалі й відданості послідовників, а на їхній справжній прихильності до ідей лідера. У зв’язку із цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що вміє думати широко та образно. Тут чільне місце посідає бажання такого лідера здійснювати значні зміни, упроваджувати їх у концепцію майбутнього розвитку організації, у її стратегію, культуру, виробництво [21; 150].

Процес трансформаційного лідерства Н. Тічи і М. Девані описали, як послідовність трьох стадій:

- усвідомлення потреби в зміні;

- створення нового бачення;

- інституціалізування змін.

Основне завдання лідера полягає в тому, щоб змусити інших помітити зміни і серйозно поставитися до загрози. Поступові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації можуть легко залишитися непоміченими доки не буде занадто пізно [185].

На думку У. Бенніса і Б. Нануса, кінцевий результат трансформаційного лідерства – це делегування повноважень оточенню і підтримка культури, яка допоможе працівникам відчувати цінність своєї роботи [172]. У. Бенніс і Б. Нанус особливо підкреслили одну спільну якість лідерів – їхнє ставлення до невдач як до пізнавального досвіду. Стиль лідерства, про який писали У. Бенніс і Б. Нанус, названий трансформаційним, оскільки припускав делегування повноважень іншим людям, дозволяючи їм втілювати цілі в життя. Трансформаційний стиль лідерства мотивує за допомогою ідентифікації з поглядами лідера, які притягають, а не підштовхують до нього оточення.

Трансформаційний лідер – керівник, який проявляє турботу про кожного члена колективу, стимулює їхній інтелектуальний розвиток і володіє харизмою. За трансформаційного стилю управління керівник спонукає своїх працівників підпорядкувати свої інтереси інтересам організації і здійснює на них дуже сильний і неординарний вплив. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам кожного працівника, підвищують їхню обізнаність щодо проблем організації, допомагають підлеглим поглянути на старі проблеми по-новому; вони дійсно здатні спонукати, стимулювати і заохочувати працівників на додаткові зусилля заради досягнення цілей колективу [21]. Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій і проведення змін. Таке керівництво припускає щось більше, ніж наявність у лідера харизми,

оскільки трансформаційні лідери переконують послідовників вірити не лише в лідера, але й у свої власні здібності, уявляти собі краще майбутнє організації і намагатися його втілювати в життя. Трансформаційні лідери досягають значних змін щодо своїх підлеглих і організації (місія, стратегія, структури і культура, стимулювання впровадження інновацій).

Р. Кайзер та С. Крейг досліджували роль організаційного рівня щодо взаємозв'язку між поведінкою керівництва та його загальною ефективністю. Науковці розглядали поведінку, що пов'язана з ефективністю, але відрізняється рівнями. Автори зауважували, що деякі позитивні передумови ефективності на одному рівні стали негативними передумовами на іншому. Наприклад, підтримувальне лідерство було негативною передумовою ефективності керівництва для керівників нижчого рівня, позитивною передумовою – для керівників середнього рівня, а неістотною – для керівників вищого рівня. І навпаки, розширення можливостей лідерства не було статистично значущою передумовою для керівників нижчого рівня, натомість було негативною – для керівників середнього рівня та позитивною – для керівників вищого рівня [193].

У «теорії впливу» основну увагу зосереджено на владі та впливі, які створює лідер. В основі цієї теорії – думка, що всі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників. У центрі уваги – харизматичний лідер, чия влада ґрунтується не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція – чергова спроба визначити форми поведінки, позначити те, що відрізняє лідера від інших, а також умови, які сприяють становленню харизматичного лідера. Уважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників [21; 101].

Деякі вчені зазначають, що лідерство – це результат впливу ситуаційного складника, оскільки є інструментом досягнення цілей (І. Кнекербаккер М. Кордуелл), наявність формальної влади (Є. Вергілес).

Згідно із «ситуаційною теорією» лідерство – це продукт певної ситуації, тобто властивості, риси або якості лідера виявляються у разі

необхідності виходу чи подолання певної ситуації (В. Врум [218], Ф. Фідлер [181], Р. Хауз [187; 188], П. Херші [186] та ін). За цією теорією, ефективність лідера залежить як від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або стосунки. Прихильники «ситуаційної теорії» лідерів поділяють на два типи: ті, які орієнтовані на завдання, інші – на взаємовідносини. Концепцію ситуаційного лідерства С. Калашнікова, наприклад, розглядає, ґрунтуючись на характеристиках лідера, які змінюються залежно від ситуації. Важливість цієї теорії є визнанням того, що не існує найкращого стилю управління [56, с. 67].

Найбільший внесок у дослідження саме ситуаційного лідерства зробив Ф. Фідлер. Наріжний камінь ситуаційної теорії Ф. Фідлера – це ствердження, що жоден із цих двох типів лідерів не є більш ефективним, ніж інший поза обставинами. Усе залежить від характеру ситуації, а саме від того, якими є ступінь контролю лідера і ступінь його впливу на членів групи. У ситуації «високого контролю» лідера існують чудові міжособистісні стосунки з членами групи, його становище в групі однозначно сприймається як впливове і панівне, а робота, яку виконує група, добре структурована і чітко визначена. У ситуації «низького контролю» має місце зворотне – у лідера погані стосунки з підлеглими. І робота, яку повинна виконувати група, визначена нечітко [182].

У своїх дослідження Ф. Фідлер дійшов висновку, що ефективність лідера полягає в його здатності поєднувати стилі керівництва залежно від ситуації. Він виділив три групи чинників, що впливають на ефективність роботи керівника і підрозділу загалом:

1) стосунки керівника з підлеглими (ступінь довірливості стосунків, взаємної поваги);

2) ступінь структурованості завдання;

3) обсяг посадових повноважень, що виражається, зокрема, в можливості керівника впливати на роботу підлеглих за допомогою різних механізмів стимулювання: винагороди, кар’єрне зростання тощо [182].

Модель Фідлера допускає два шляхи підвищення ефективності керівної діяльності:

а) пристосування лідера до ситуації (за допомогою його підбору, навчання і перенавчання, а також стимулювання і як крайній захід – заміни одного лідера іншим, здебільшого відповідає вимогам такої ділянки виробництва);

б) зміна ситуації, що, зокрема, може бути досягнута за допомогою наділення керівника додатковими повноваженнями щодо стимулювання працівників та їх просуванню [182, с.63].

«*Теорія життєвого циклу»* П. Херші і К. Бланшард, відповідно до якої найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. «Зрілість» тут, звісно, зовсім не вікова категорія. Йдеться про такі особистісні якості, як здатність брати відповідальність, усвідомлення поставленої мети і цілеспрямоване прагнення її досягти, а також освітній рівень і обсяг накопиченого досвіду [186].

Сучасні теорії лідерства: на початку XXI століття особливу увагу приділяють дослідженню умов для змін, лідерам, які створюють саморозвивальні організації. Фундатори цього етапу: Д. Гоулман, Р. Бояцис [183], Ф. Фідлера [181; 182], П. Херші, К. Бланшард [186].

Лідери, орієнтовані на завдання, є найбільш ефективними в ситуаціях або з дуже високим, або з дуже низьким контролем. У разі дуже високого контролю лідер звертає увагу тільки на виконання завдання і отримує найкращі результати. Коли контроль ситуації дуже низький, лідеру, який орієнтований на завдання, краще вдається організувати ситуацію і внести хоча б якийсь порядок в заплутану і невизначену робочу обстановку. Однак у ситуаціях середнього ступеня контролю найбільш ефективними є лідери, що орієнтовані на взаємовідносини: у лідера колектив підрозділу перетворюється на команду, в якій її члени не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом. Лідер є членом цієї команди, посідаючи особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми,

відточуючи їх у контактах із працівниками, сприймає задуми членів команди, як свої власні та допомагає в реалізації їх. Його основне завдання – не ухвалювати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно розв'язати, у формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації.

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших військовослужбовців та необхідних ресурсів для розв'язання проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу офіцера-лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати свої функції і знаходити та виправляти проблеми перед іншими членами команди. Лідер набуває важливого значення, коли група опиняється у проблемній ситуації яка вимагає спільних, добре скоординованих дій членів групи. Умови виходу групи з проблемної ситуації та виконання поставленого завдання багато в чому визначаються організаторськими здібностями лідера. Лідеру необхідно вміти організувати групу; забезпечити розуміння її членами того, які кроки варто зробити для досягнення мети; мотивувати послідовників на розв'язання поставлених завдань; контролювати результати спільної діяльності тощо. Офіцер, який успішно розв'язує проблемні питання в групі додаткової, тим самим, бере на себе функції лідера. Схожі функції і права є і в командира підрозділу. Він ухвалює рішення, керує підрозділом тощо. Однак командир підрозділу набуває влади лідера під час призначення його на цю посаду. Необхідність підпорядкування командирові підрозділу забезпечується посадовими інструкціями та обов'язками підлеглих відповідно до Статутів ЗС України. Таким чином, можна визнати, що в командира і лідера є низка схожих функцій, проте правомірність використання ними влади ґрунтується на різних засадах.

Крім загальних питань теорії лідерства, окремі аспекти проблеми лідерства порушено в розвідках вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема

Д. Адаір, Г. Карфі, К. Колена, М. Мерфі, Е. Пураєр, В. Розенбах, Р. Тейлор та ін. розкривають особливості формування лідерської позиції військових фахівців, тоді як Д. Крендалл, Т. Колдіц, П. Свіней та ін. зосереджують увагу на дослідженні шляхів і способів активізації такої позиції в процесі професійної підготовки.

Окремо досліджено питання лідерства у військовому колективі (Г. Бондарев, О. Заруба, О. Романовський, Т. Солодовник, Г. Шевченко та ін.). У дослідженнях вітчизняних науковців започатковано розв'язання проблем, що торкаються методологічних аспектів теорії лідерства. Зокрема О. Маковський, О. Романовський розглядають питання формування лідерських якостей офіцерів [95; 129]; А. Видай – формування лідерської спрямованості особистості майбутнього офіцера [18]; В. Толкачов – формування лідерської компетентності військовослужбовців у контексті військової лідерології [142]. Проте більшість досліджень акцентує увагу на необхідності розв'язання питання формування та розвитку лідерства в офіцерів у контексті їхнього професійного розвитку.

У вітчизняній науці проблему професійного розвитку особистості вивчають у кількох напрямах:

– розроблення наукових основ психології професії та професійної освіти, зокрема військової (А. Зельницький, Н. Ничкало, М. Нещадим та ін.);

– вивчення індивідуально-психологічних особливостей і конкретних властивостей особистості в різних видах діяльності (В. Лугова, С. Рубінштейн, О. Хміляр та ін.). У межах цього напряму досліджень розроблено концепцію формування і розвитку професійно значущих якостей фахівця;

– розроблення психолого-педагогічних основ професійної майстерності як один із напрямів психології праці (О. Кокун, В. Свистун, В. Ягупов та ін.);

– розв’язання проблем розвитку військової освіти та удосконалення сучасної системи військової освіти, у тому числі й післядипломної освіти, із урахуванням вимог стандартів НАТО (Д. Вітер, В. Мірненко, О. Мітягін, В. Муженко, І. Руснак, В. Телелим).

Окреслені вище напрями розкривають змістові аспекти професіоналізму і професійної компетентності, однак вони не дають комплексного розуміння цих явищ як соціальних феноменів.

За узагальненим розумінням, лідерство у військовій сфері є специфічним і разом із цим універсальним за своєю природою феноменом та виявляється у повсякденній діяльності (несення служби в добовому наряді; прибирання закріпленої території; відновлення навчально-матеріальної бази тощо), у бойових умовах (виконання бойових завдань, організація охорони та оборони, несення служби у варті тощо), на навчаннях (підготовка до навчань, тренування, організація діяльності підрозділу в польових умовах тощо), на змаганнях із-поміж військовослужбовців тощо.

Водночас, ураховуючи складність завдань, високу зміну умов їх виконання, офіцер Десантно-штурмових військ має бути не тільки професіоналом високого рівня, але й лідером, здатним ухвалювати складні рішення та наслідки їх виконання. При цьому характер сучасних загроз безпековому середовищу суттєво зменшує можливості традиційних способів ведення війни (боротьби) силами (військовими формуваннями) загального призначення, які виявляються малоефективними під час застосування специфічних методів ведення війни. За таких умов лідерська компетентність офіцерів Десантно-штурмових військ є необхідною умовою їхньої успішної професійної діяльності та ефективного управління військовим підрозділом, що потребує навчання впродовж життя, постійного професійного розвитку та самовдосконалення офіцерів. Це потребує впровадження інноваційних технологій в освітній процес на основі

сучасних теорії і практики підготовки військових професіоналів із урахуванням вимог до розв'язання службових та бойових завдань офіцерами, зокрема перегляду традиційних підходів до організації післядипломної освіти.

О. Бойко зауважує на необхідності зосередження уваги на індивідуалізації професійної підготовки майбутніх офіцерів, на педагогічній роботі із невеликими групами курсантів, на творчому розв'язанні індивідуальних лідерських завдань; на науково-дослідній, творчій роботі курсанта; розв'язанні творчих проблемних лідерських ситуацій під час навчання курсантів у ВВЗО шляхом упровадження методики формування в них лідерської компетентності. На думку О. Бойка, використання передового досвіду комплексного впровадження суб'єктно-діяльнісного та компетентнісного підходів у підготовку майбутніх військових фахівців дозволить суттєво покращити управлінську і лідерську підготовку майбутніх офіцерів Збройних сил України [10].

Нині в українській армії підготовка та розвиток лідерів здійснюється ж відповідно до освітніх кваліфікаційних вимог, що передбачає вивчення лідерами порядку застосування штатного й приданого озброєння та військової техніки, порядку організації та методики підготовки та проведення занять, формування та розвиток у них високої моральної, психологічної стійкості та організаторських здібностей тощо [69, с. 149-150]. Фактично складність феномену військового лідерства, яке досліджується не тільки в межах теорії управління та менеджменту, але й у педагогіці, зумовлює особливу дослідницьку увагу до різних питань умов виявлення і реалізації лідерства у військовій сфері.

Якщо Дж. Адаїр [161; 162], Р. Блейк [173], Д. Гоулман [183], Р. Дафт [177], Р. Лакерт [199], К. Левін [198], Д. Мак-Грегор [201], Р. Стогділл [209; 210; 211; 212], Ф. Фідлер [181, 182], П. Херші [186], Г. Юкл [220] та інші досліджували і розробляли загальні теоретичні проблеми лідерства, то в

педагогічній науці, зокрема вітчизняній, різні аспекти розв'язання питання розвитку лідерства представлені в працях таких науковців: С. Калашнікова [55; 56], С. Максименко [96], А. Мітлош [99], Л. Сергєєва [131], Л. Шевченко [150] та ін.

В аспекті трансформації професійної військової освіти лідерство як професійно важливу компетентність сучасного військового фахівця розглядають С. Антоненко, [123], О. Бойко [13], Д. Вітер [120], А. Зеленський [43], А. Зельницький [48], С. Поздишев [81] та ін.

Проблемі лідерства у Збройних силах України належну увагу приділив Г. Грант, який піддав критиці «радянський стиль» управління, що діє за принципом «роби так, як я кажу». Як слушно зазначив автор публікації «Лідерство в армії – нова парадигма в Україні», стиль управління сучасних лідерів повинен ґрунтуватися на рівності, довірі та делегуванні повноважень [89].

У межах дослідження лідерського характеру військових в Україні Центром лідерства УКУ було проаналізовано модель лідерства, розроблену канадською Ivey Business School. У дослідженні взяли участь представники Збройних сил України та добровольчих батальйонів, що дозволило простежити відмінності в структурі характеру представників цих двох організацій [54]. Центр лідерства УКУ звертає увагу на основні чесноти, які притаманні сучасним військовим. Виділяють три чесноти військового лідера (підзвітність, смиренність, колаборацію), у яких простежується взаємозв'язок та їхнього соціального і психологічного добробуту.

У результаті своїх досліджень Центр лідерства УКУ, користуючись моделлю 11 чеснот, вивів основні три чесноти, які притаманні як цивільним, так і військовим, – зваженість, справедливість та хоробрість. Із-поміж інших чеснот (візійності, драйву, гуманності, цілісності, колоборації, критичного судження) підзвітність та смиренність дістали найменші бали з-поміж

опитуваних. Саме на ці дві чесноти й звернули увагу в Центрі лідерства та мають на меті розробити модель розвитку їх, у першу чергу.

На розвитку офіцерів-лідерів як еліти ЗС України зосереджують увагу Д. Вітер, О. Мітягін, В. Оліферук, О. Цевельов [19, с. 57]. Така позиція обґрунтована тим, що сучасний період в історії України переконав більшість, що керівнику у військовій сфері недостатньо бути просто професіоналом. Він зобов'язаний бути не лише командиром, а ще й лідером, який має у своєму розпорядженні арсенал новітніх дієвих управлінських технологій. За останні сім років Збройні сили України, у тому числі Десантно-штурмові війська, зазнали суттєвих змін. У зв'язку з цим важливого значення набуває сучасне розуміння та усвідомлення ролі культури військового управління, необхідність опанування механізмів проявлення ініціативи, ефективне реагування на невизначеність та швидкі зміни у безпековому середовищі під час розв'язання завдань. Також важливим є розуміння того, що справжній лідер повинен вміти переконувати, мотивувати і направляти людей, він також робить усе можливе для того, щоб підвищити працездатність колективу. Він живе інтересами групи і залучає нових учасників, уміє ухвалювати ефективні рішення й формує політику колективу з урахуванням усіх можливих чинників [90, с. 23–27].

Іншим аспектом досліджень є визначення якостей лідера. Дослідники поділяють такі якості на чотири основні групи (рис. 1.1.1.) [128, с. 7].

До когнітивно-емоційних якостей належить: когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості.

До морально-вольових якостей – рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості.

Рис. 1.1.1. Класифікація якостей лідера (за О. Романовським)

До соціально-комунікативних якостей – комунікативні й організаційні здібності, емпатія, уміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду.

До індивідуально-парадоксальних якостей – такі риси особистості, що традиційно науковці не зараховують до лідерських, проте такі риси не тільки не заважають лідерам виконувати їхні функції, а й дозволяють досягати більшого й формувати неповторний лідерський стиль [128, с. 8].

За наведеним підходом здатність офіцера бути лідером багато в чому залежить від розвитку в особистості організаторських і комунікативних якостей, про що свідчать дані багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Таким чином, можна стверджувати, що розвиток організаторських здібностей офіцера та його комунікативна компетентність є умовами підвищення лідерської позиції у професійному середовищі.

Досліджуючи організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України, А. Кобера визначає лідерство як соціально детермінований процес організації та управління малою групою, який сприяє ефективному досягненню групових цілей в оптимальні строки.

Основними чинниками лідерства учена називає такі: “особливості особистості лідера; рівень сформованості його лідерських якостей та лідерська спрямованість; рівень організації групи, її соціально-психологічна атмосфера та особливості ситуації, в якій реалізується лідерство; рольова поведінка лідера в системі соціальних стосунків; відповідність формальної та неформальної структури групи; стратегії ухвалення групового рішення, стиль лідерської поведінки, особливості завдань, що стоять перед групою; інтеракція між лідером і послідовниками та особливості впливу, який здійснює лідер” [76, с. 13–14].

Досліджуючи чинники розвитку лідерських якостей курсантів, О. Кокун підкреслює необхідність майже таких самих, як було вказано вище, якостей, поєднавши їх у такі блоки: комунікативно-організаційний, емоційно-вольовий, мотиваційний, мисленнєвий та особистісний. На думку О. Кокун, можна виокремити три основні складники психолого-педагогічного забезпечення розвитку в курсантів лідерських якостей [78]:

– початкову наявність особистісних рис, на основі яких формується спроможність успішного виконання лідерських функцій;

– цілеспрямоване застосування психологічних засобів;

– створення спеціальних умов під час підготовки.

На думку О. С. Колосовича, лідери відрізняються своїми специфічними рисами характеру, методами керівництва, впливу та способами досягнення цілей. Дослідник зауважує на тому, що психологія і соціологія не подають єдиної класифікації лідерів. У зв’язку із цим постає актуальна проблема щодо визначення поняття лідерства. Розглядаючи особливості неформального лідерства, О. С. Колосович звертає увагу, що чинниками функціювання неформального лідерства є організаційно-діагностичний, соціально-психологічний і професійно-психологічний. Водночас мало особистісних рис прямо пов’язано з лідерською

ефективністю, а взаємозалежність особистісних рис буває доволі слабкою [79, с. 173].

В. Стасюк розглядає «характерологічну сутність таких складників психологічного портрету командира (військового начальника) як авторитет (псевдоавторитет) та лідерство». Автор звертає увагу на авторитет як довіру підлеглих, товаришів по службі та вищого керівництва до командира. Розділяємо думку В. Стасюка: «Бути командиром і лідером у військовій організації – не одне й те саме» [139, с. 311]. Командир у будь-якій діяльності покладається на формальні посадові обов’язки. Лідер, у свою чергу, проявляє свою діяльність до оточення через процес соціальної взаємодії в організації. У стосунках традиційного підходу “командир – підлеглий” спостерігається ієрархія міжособистісних взаємовідносин, що, у свою чергу, вимагає від підлеглих виконання наказів командира незалежно від своїх можливостей та мотивації. Лідер, у свою чергу, взаємодію спрямовує на спонукання людей до досягнення спільної мети. В. Стасюк наголошує: «Управлінська взаємодія «лідер – послідовник» не обов’язково ґрунтується на ієрархії, як це має обов'язкове місце у випадку взаємин «командир – підлеглий»» [100, с. 310]. В. Стасюк звертає увагу, що лідер повинен володіти “ефектом тяжіння”, який виражається через здатність до спілкування, уміння встановлювати міжособистісні контакти в колективі, уміння повести за собою людей. Він визначає лідерство як процес, який є набагато складнішим від функції командира, що вимагає високого рівня взаємозалежності учасників. Крім того, В. Стасюк припускає, що лідерство передбачає в організації послідовників, а не підлеглих.

Водночас, не зважаючи на наявний науковий доробок з питання формування та розвитку лідерських якостей у курсантів, питання розвитку лідерських якостей офіцерів ДШВ зіштовхується з певними проблемами. Основним проблемним питанням підготовки офіцерів в Україні є відсутність розгалуженої системи лідерської підготовки. Нині певні кроки у цьому напрямі зроблено й запроваджено курсову підготовку (L-курси).

Проте в межах цієї курсової підготовки в Україні питання набуття офіцерами лідерських якостей та компетентностей фактично не розв’язане.

У системі професійної військової освіти підготовка офіцерів-лідерів ДШВ здійснюється на курсах лідерства офіцерського складу (L-1, L-2, L-3, L-4, L-5). Однак, ця підготовка здійснюється після отримання професійної кваліфікації офіцера на відповідному фаховому рівні (тактичному, оперативному, стратегічному) (рис. 1.1.2), що значно відрізняється від підготовки офіцерів-лідерів в армії США, де підготовці лідерів приділяють значну увагу ще на початку військової кар’єри.

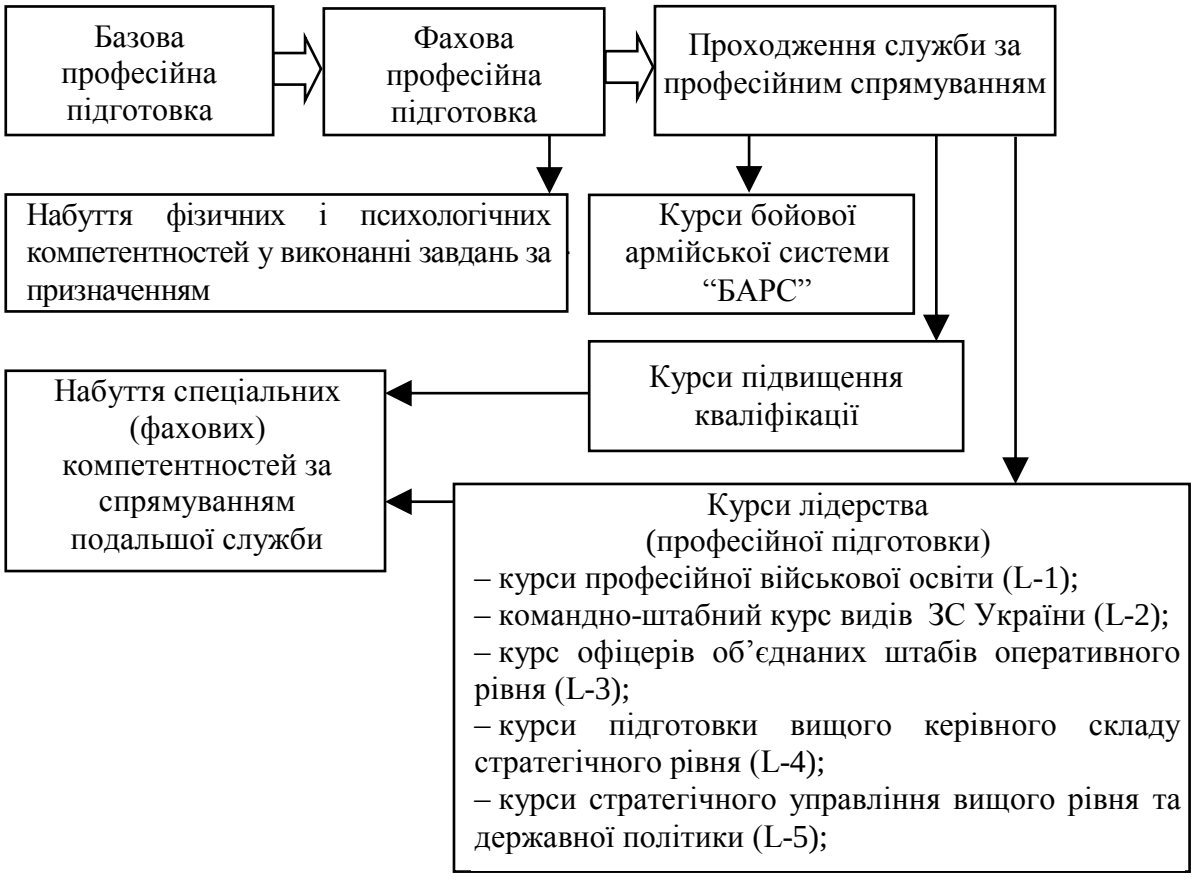


Рис. 1.1.2. Етапи підготовки офіцерів-лідерів Десантно-штурмових військ Збройних сил України

Запровадження наведеного підходу до підготовки офіцерів-лідерів надає можливість як пріоритет установити визначення індивідуально-

психологічних якостей офіцерів і необхідності виокремлення основних лідерських якостей офіцера ДШВ, що в сукупності будуть реалізовані як лідерська компетентність офіцера.

Проте у багатьох джерелах лідерство ототожнюють із керівництвом і управлінням, при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства, що зводиться переважно до правових регулятивів поведінки посадової особи. Керівні функції зумовлені загальними функціями професії і реалізовані в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в іншу [131, с. 15]. Військовий колектив (підрозділ) за своєю структурою є ієрархічним, що повинно складатися із командирів (начальників) та підлеглих. На командира військового колективу покладено управлінські функції, що надає керівникові владу. Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання. Однак, варто зазначити, що не обов'язково лідер має обіймати певну керівну посаду, оскільки він може й не мати жодних офіційних обов'язків, як у випадку з неформальним лідерством. Ці аспекти привертають увагу з точки зору визначення основних напрямів, що потребують дослідження з метою теоретичного обґрунтування методології професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій [56], які б дали змогу визначити лідерські якості офіцера ДШВ. У наявній науковій літературі, ураховуючи поліаспектність поняття «лідер» і специфіку кожної професії, й особливо військової, поки що не визначено єдині лідерські якості «військового лідера», хоча сама проблема розвитку лідерської компетентності військових фахівців, з одного боку, широко досліджується у психолого-педагогічній науці, а з іншого – представляє суттєвий науковий інтерес у галузі професійної педагогіки.

Формування підходу до розв'язання зазначеного питання потребує врахування пріоритетів розвитку ЗСУ, розширення співпраці та інтеграції військ (сил) щодо набуття ними сумісності з країнами-членами НАТО,

переходу на професійну армію і впровадження системи підготовки офіцерів-лідерів, тобто поглибленого вивчення сучасної теорії і практики розвитку військового лідерства. Також суттєву увагу варто приділити інноваційним підходам до підготовки офіцера-лідера. Із метою опанування кращих світових практик підготовки військових лідерів доцільно звернутися до досвіду армій різних країн світу, де здійснюється підготовка офіцерів-лідерів.

1.2 Зарубіжний досвід підготовки офіцерів-лідерів

У сучасних умовах перед країнами світу постають нові вимоги до підготовки військових фахівців із урахуванням тих війн і військових конфліктів. Сучасний підхід до підготовки офіцерів диктує передумови для створення чітко вираженої поетапної підготовки, яка дозволить протягом усієї служби підвищувати професійний фах офіцерів та їх лідерські якості. За останні п’ять років у військово-професійній освіті нашої держави постала необхідність визначення ефективної системи підготовки військових лідерів та можливостей впровадження її в освітній та навчальний процес. Така система підготовки формується на основі зарубіжного досвіду, в якому центральним питанням підготовки є формування та розвиток офіцера-лідера.

Підґрунтям формування офіцера-лідера в армії США виступає процес професіоналізації військового керівника, який охоплює формування світоглядних і ціннісних позицій, засвоєння системи знань, відпрацювання освітньо-професійних, фахових умінь, досвіду лідерської діяльності [215, с. 3]. Саме цей принцип є основою розвитку системи професійної військової освіти в США.

Професійна військова освіта у Сполучених Штатах Америки зосереджена на лідерстві, що, у свою чергу, засновано на теорії та практиці управління, історії військової справи та професійній етиці. Навчання

майбутніх офіцерів зорієнтовано на самостійність, результативність та прийняття рішень в умовах невизначеності [174]. Акцент робиться на підвищенні здатності керівника ефективно розвивати свої управлінські функції, на збереженні командного підходу, що забезпечує єдність із командою в досягненні спільної мети.

У Збройних силах США до керівників підрозділів висувають певні вимоги, що поділяються на три категорії.

Перша – всеосяжна потреба в адаптивних, інноваційних та ініціативних лідерах, які критично й творчо мислять. Це означає, що лідери, які дотримуються принципів командування та діють самостійно в динамічному середовищі, ефективно реагують на зміни ситуацій з новими та творчими ідеями для розв’язання проблем.

Друга категорія зосереджена на компетентності керівника діяти в команді, що визначає чіткі організаційні потреби або цілі, пов'язані з важливими завданнями чи іншими вимогами підрозділу.

Третя категорія, більш чітка, на наш погляд, пов’язана з потребою у призначенні на командно-штабні посади компетентних керівників. Від командирів вимагають ретельного продумування і планування перспектив розвитку підлеглих на короткострокові й довгострокові терміни в операційному середовищі. Досягнення цього балансу між індивідуальними потребами та вимогами керівництва підрозділів є найвищим завданням на етапі відбору майбутнього лідера [217], що отримує віддзеркалення у відповідних документах. Так, із-поміж ключових статутних настанов є такі, що потребують наявності в офіцера-лідера педагогічних здібностей, спеціальних знань і вмінь, які забезпечуватимуть ефективне становлення лідерської позиції військового керівника в колективі, реалізацію освітньо-виховних завдань: «Чітко став цілі. Створюй умови для здорового клімату в колективі. Заохочуй командну роботу. Заохочуй ініціативу. Демонструй турботу про людей. Розвивай інших. Оцінюй потреби в розвитку.

Підтримуй особистісне та професійне зростання. Допомагай навчатися. Радь і наставляй. Досягай результату. Складай плани і працюй за ними» [180].

Наступним кроком у модернізації системи професійної підготовки американських офіцерів-лідерів виявилося ухвалення армійської доктрини 6 – 22 – «Армійське лідерство та професія» (Army Leadership and the Profession). Цим документом встановлено та описано основи сучасного лідерства в армії США, окреслено рівні підготовки офіцера-лідера (прямі, організаційні та стратегічні), визначено атрибути й основні компетентності лідера, якими має володіти військовий керівник незалежно від рівня управління [164]. Згідно з цією доктриною під час навчання офіцерів-лідерів особливу увагу приділено розвитку інтелекту, моральних якостей, здатності впливати на інших, що в сукупності забезпечує розвиток лідерської компетентності. Для цього застосовують інтерактивні технології, значну увагу приділено ігровому, адаптивному, симулятивному навчанню, тренінгам.

В армії США лідером уважають вбачати того, хто очолює процес впливу на людей, формуючи мету, спрямування, мотивацію під час роботи з реалізацією виконання місії та вдосконалення організації. Лідери армії повинні мотивувати підлеглих, зосереджуватися на меті і формувати рішення для більшого блага організації. Бути лідером набагато складніше, ніж просто віддавати накази. Вплив на інших може набувати різних форм. [189]. Такий підхді безпосередньо пов'язаний із тим, що навчання у вищих військових навчальних закладах США є основними в системі підготовки кадрових офіцерів, що ґрунтується на повній середній освіті [50]. Після цього проводиться перепідготовка та підвищення кваліфікації офіцерів на курсах підвищення кваліфікації та вдосконалення, що функціонують при навчальних центрах і школах родів військ (сил) і служб.

Якщо звернутися до досвіду військових навчальних закладів США, то можна побачити, що завдання Військової академії Сполучених Штатів (Вест-Поїнт) полягає в тому, щоб «навчати та надихати кадетський корпус,

щоб кожен випускник був уповноваженим лідером, відданим цінностям обов'язку, честі, країні та готовим до професійної кар’єри й служіння нації офіцером армії Сполучених Штатів» [214]. Тобто, розвиток характеру в підготовці офіцерів вважають основним компонентом стратегії розвитку лідера і це віддзекалюється в конкретних програмах навчання.

У Вест-Поїнті програма навчання розрахована на чотири роки, протягом яких у курсантів формується чотири рівні лідерства: на 1-му році навчання – послідовність, за принципом «Роби, як я»; на 2-му році навчання – особисте чи безпосереднє керівництво; на 3-му році – непряме керівництво; на 4-му році навчання – керівництво підрозділом [206].

Навчальні дисципліни під час підготовки майбутніх офіцерів десантно-штурмових підрозділів розподілені на обов’язкові, за вибором тих, хто навчається, і факультативні. Профільні дисципліни вивчають поглиблено. Однак крім профільних дисциплін і загальних положень лідерства з другого року навчання проводяться курси лідерства за різними напрямами:

- базовий курс для лідерів (BLC);
- курс прогресивного лідера (ALC);
- курс старшого керівника (SLC);
- перша сержантська академія;
- академія майорів сержантів армії США (USASMA);
- академія старших сержантів [202].

У процесі освіти та підготовки основну увагу приділено формуванню у курсантів трьох головних якостей, які притаманні американському військовому: компетентності, відповідальності й відданості своїй справі. Майбутнього офіцера армії США виховують як високоінтелектуального та освіченого фахівця.

Програма розвитку лідерства у Вест-Поїнті має п’ять основних цілей:

1. Випускники повинні вміти демонструвати володіння основними військовими компетентностями, необхідними для перемоги в складному світі, і надихатися військовими та професійними досягнення.

2. Обов’язковий лідерський досвід викладачів, необхідний у формуванні основних військових компетентностей з-поміж випускників.

3. Військові та інтелектуальні компетентності, необхідні для того, щоб бути ефективними інституційними лідерами в армії.

4. Генерація нових знань та ідей, що забезпечить армію інтелектуальними ресурсами для розв’язання військових проблем.

5. Використання під час навчання найбільш ефективних підходів за результатами оцінки роботи нових лідерів [203].

Як бачимо, військові навчальні заклади є основою для успішного розвитку лідера, що починається з культури навчання. Військові навчальні заклади в США, що готують лідерів, постійно розробляють та вдосконалюють адаптивні, інноваційні засоби, методи навчання, які сприяють активізації навчального процесу [164]. Цей процес розглядають як інтегративний, тому що в ньому поєднуються удосконалення знань умінь, навичок, набутий досвід і практичний складник [208, с. 72]. Водночас важливою частиною програми розвитку лідерів у Вест-Поїнті є курс “Військового керівництва”, після закінчення якого курсантам пропонують відпрацювати лідерські вміння, які вони опанували за час проходження курсу [202].

Досвід розвитку лідерів в армії США свідчить про складні види діяльності, пов’язані з потребою в індивідуальному й колективному управлінні. Особливу увагу звернено на досвідченість, оскільки це вимагає значних зусиль та досягається за допомогою змістовного циклу, що складається зі спостереження, зворотного зв'язку, діалогу, рефлексії та коригувань із боку особистості [163].

Іншим прикладом підготовки офіцерів-лідерів є досвід Канади. Незважаючи на наявні подібності в підготовці майбутніх офіцері-лідерів

Десантно-штурмових військ у ЗС Канади і США, спостерігаються певні відмінності в принципах і способах підготовки. Так, щоб бути лідером у ЗС Канади, офіцер повинен відповідати передбачуваним ймовірним, різноманітним викликам, що подеколи виникають у безпековому середовищі. Унаслідок цього у підготовці канадських офіцерів-лідерів звертають увагу на індивідуальні якості. До основних лідерських якостей офіцера належать такі: інтелект; компетентність; доброчесність; справедливість; повага до інших; відкрите й прогресивне мислення [196, с.60].

Офіцерів-лідерів у ЗС Канаді готують бути здатними виконувати загальні завдання. Ці завдання мають універсальний характер і стосуються фундаментальних експертних, когнітивних, соціальних змін і професійних компетентностей, які в поєднанні забезпечуватимуть відповідні лідерські й управлінські можливості.

Крім основної підготовки за спеціальністю та лідерської підготовки, у Збройних силах Канади передбачені лідерські курси, що проводяться у Навчальному центрі 5-ї Канадської дивізії: первинний курс лідерства CAF (PLQ), курс молодших лідерів армії (AJLC), курс молодших лідерів піхоти (IJLC) [156]. Навчання визначається як здобуття конкретних знань, умінь та навичок необхідних для виконання покладених завдань та обов'язків.

У свою чергу, щоб стати офіцером-десантником у Збройних силах Канади, необхідно пройти додаткові спеціалізовані курси, такі як «Основний парашутист» або «Вільне падіння», що дають змогу обіймати відповідні посади в управлінні десантними підрозділами. Саме після проходження спеціалізованих курсів і визначають напрям подальшого професійного розвитку офіцера в ЗС Канади [148].

У процесі освіти та підготовки військові вищі навчальні заклади Канади керуються Доктриною лідерства, підґрунтям якої є принцип формування довіри підлеглих через обґрунтовані рішення, компетентні дії та успішну співпрацю.

У цілому існує чотири основних напрями (рис. 1.2.1), за якими можна визначити професійний розвиток офіцера-лідера у ЗС Канади.

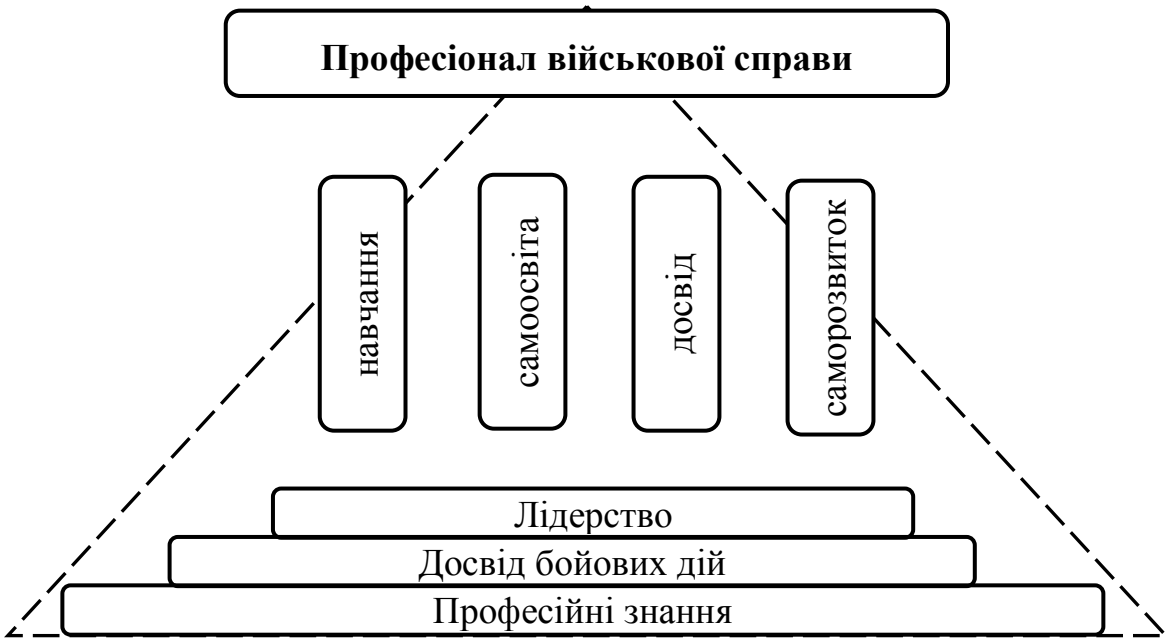


Рис 1.2.1. Професійний розвиток офіцера-лідера у ЗС Канади

Офіцер-лідер за час підготовки повинен усвідомити свою відповідальність та дотримуватися таких настанов:

– демонструвати високий рівень знань у виконанні основних обов’язків та використовувати можливості для підвищення власного професіоналізму;

– добре оцінювати рішення, які впливають на інших, і не піддавати людей зайвим ризикам;

– виявляти довіру та впевненість у своїх підлеглих, надаючи їм додатковий авторитет і залучати їх до ухвалення рішень;

– демонструвати стурбованість про добробут своїх підлеглих, представляти їхні інтереси та забезпечувати їхню підтримку й опіку з боку керівництва;

– проявляти повагу до підлеглих, уникати прихильності чи дискримінації;

– зосереджувати увагу на місії, підтримуючи високі стандарти чесності та відкритості в комунікації з підлеглими;

– дотримуватися свого слова [179].

У підготовці офіцері-лідерів у ЗС Канади особливу увагу звертають на професійний розвиток офіцера, який відбувається у контексті формування та розвитку загальних компетентостей. На етапах професійного розвитку офіцера загальні компетентності доповнюють і розвивають здобутими під час професійного навчання, що дає змогу ефективно працювати на всіх рівнях військового управління. Саме ці особливості визначають тип, терміни та якість професійного розвитку, необхідні кожному офіцеру на кожному етапі свого розвитку, і, становлять основу професійного розвитку в системі професійного розвитку офіцера у ЗС Канади, який, з огляду на розвиток військового лідера, ґрунтується на вірності військовій службі, дотриманні загальних і військових цінностей [196]. Усі можливості для лідерства, разом із призначенням, покладаються на капітанів спортивних команд, класних керівників, літніх людей, організаторів проєктів і заходів тощо. Мінімальна вимога для успішного завершення офіцерами програми «Лідерство» – успішно виконати функцію командира протягом одного семестру на третьому або четвертому курсі у військовому навчальному закладі.

Водночас лідерство пов’язане з морально-етичним проблемами, які рідко виникають у цивільному житті. Військовий керівник наділений обов’язками та владою, що перевершують можливості лідерів у більшості інших професій. Командування в армії – це “військова влада і відповідальність офіцера віддавати накази підлеглим, що охоплюють усі аспекти військових операцій та управління”. Такий підхід визначає загальну тенденцію, за якою розвиток лідерства у ЗС Канади розглядається як можливість розвивати та практикувати лідерство в найрізноманітніших ситуаціях (рис. 1.2.2).

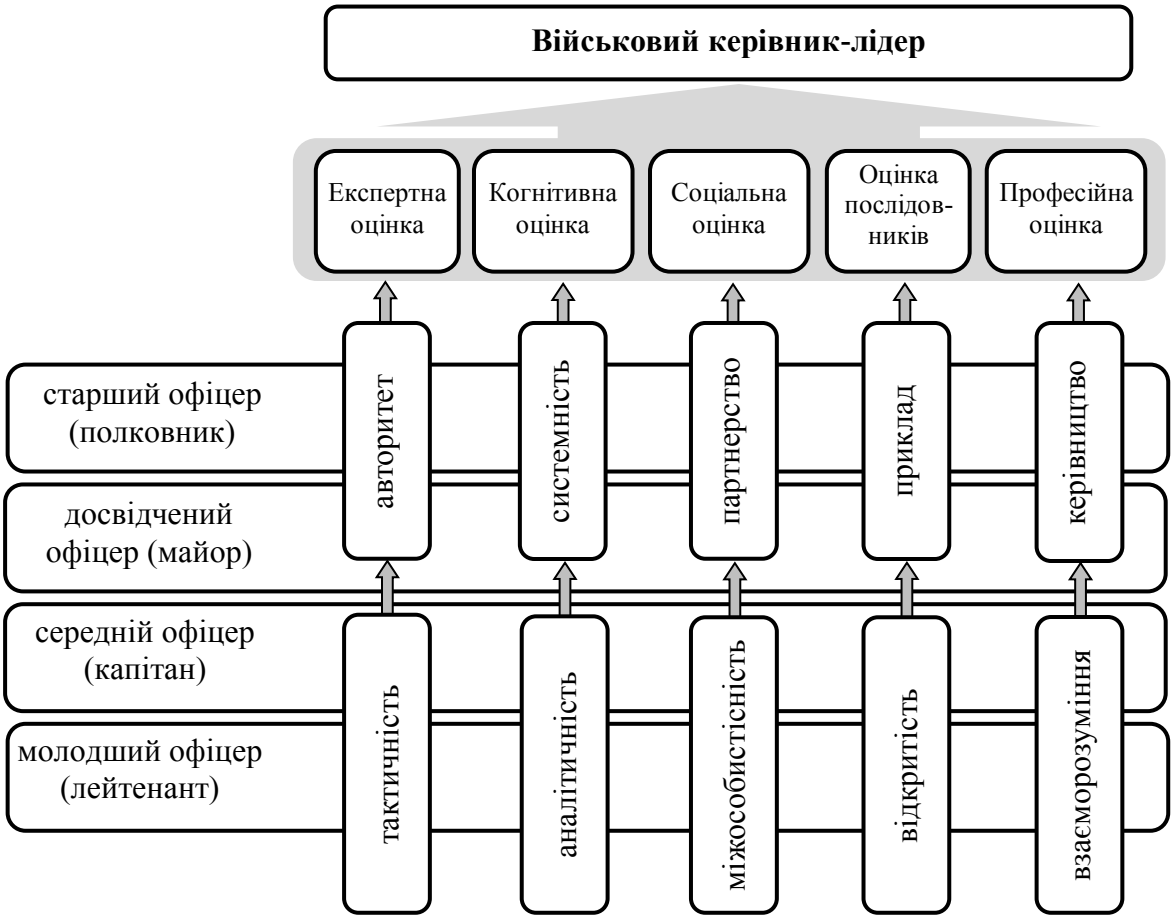


Рис. 1.2.2. Розвиток військового керівника-лідера в ЗС Канади

Варто звернути окрему увагу на підготовку офіцерів-лідерів у Збройних сил Ірландії. У Збройних силах Ірландії лідерство розглядають як дуже складну функцію управління військовим колективом і визначають його три рівні: тактичний, оперативний і стратегічний. Чітко зазначено, що лідери повинні успішно діяти на відповідному рівні. Тому для практичної реалізації необхідні відповідні знання, уміння та навички аналізу і здатність робити правильні висновки. [184, с. 13].

На лідерів у Збройних силах Ірландії покладено велику відповідальність. Із урахуванням цього, створено модель лідерства (рис. 1.2.3), яка віддзеркалює структуру військового керівництва та закладена в лідерську концепцію [184, с. 14].

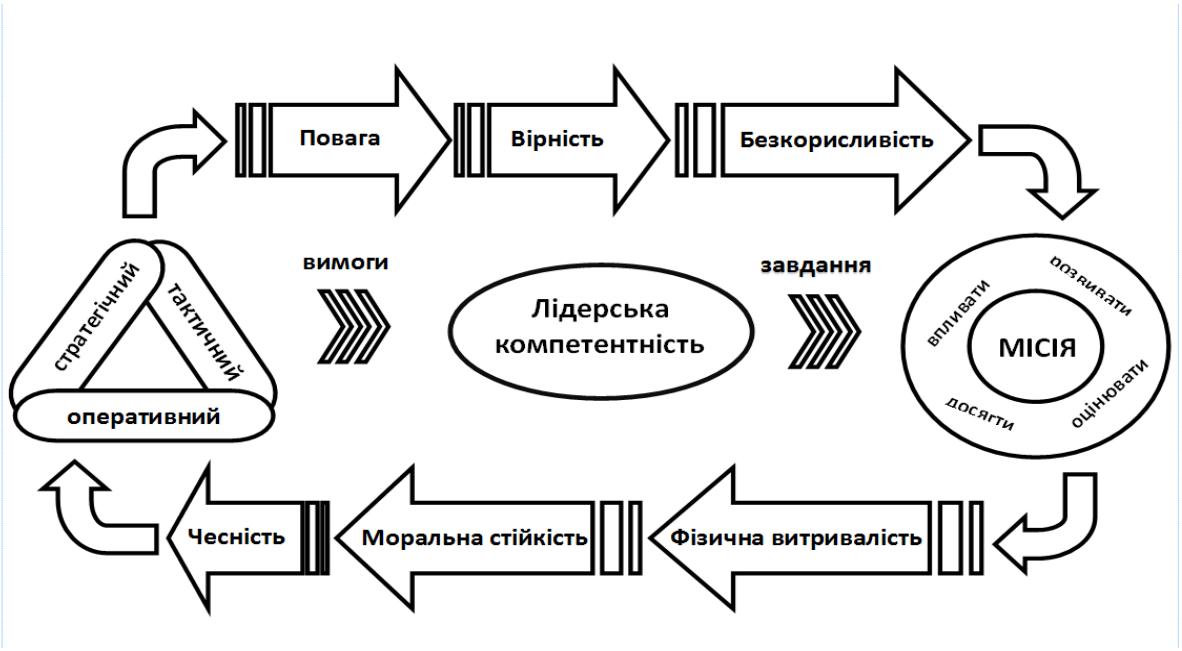


Рис. 1.2.3. Модель військового лідерства ЗС Ірландії

Модель лідерства – це основа доктрини лідерства, зорієнтована на цінності армії, особистості якості та філософію командування. Вона деталізує принципи, за якими лідери піклуються про своїх підлеглих, розвивають свій підрозділ і досягають спільних успіхів.

Лідерство на тактичному рівні передбачає безпосереднє використання знань, умінь та навичок лідера для досягнення окреслених завдань військовими керівниками найнижчої ланки управління. Діапазон впливу офіцера-лідера тактичного рівня коливається від відділення до батальйону. Завдання офіцера-лідера тактичного рівня полягає у виконанні та досягненні конкретних завдань, безпосередньому керуванні підрозділом. Офіцер-лідер повинен прагнути збільшити визначеність і мінімізувати складність. Лідер тактичного рівня бере безпосередню відповідальність за доброзичливий клімат у підрозділі, його згуртованість і добробут кожного військовослужбовця [184, с. 53–54].

На оперативному рівні офіцери-лідери повинні керувати мобільними підрозділами для досягнення загальних цілей Збройних сил Ірландії. Лідери на операційному рівні працюють із кількістю підлеглих понад сто осіб та до

кількох тисяч військовослужбовців. На цьому рівні виконується планування, застосування та досягнення стратегії на оперативному та тактичному рівнях. Відповідно до завдань у процесі навчання лідерів на оперативному рівні реалізовують стратегії управління людськими ресурсами, розвідки, операції, навчання, логістики, комунікаційних та інформаційних систем, сприяючи створенню клімату, який підтримуватиме організаційний розвиток і надихатиме на активне лідерство [178, с. 71].

Варто зазначити, що компетентності з оперативного лідерства відрізняються від компетентностей тактичного лідерства за ступенем розвитку. Керівництво на оперативному рівні здійснюється опосередковано, із охопленням більшої кількості структур управління та виконавців через більше рівнів підлеглих, ніж на тактичному рівні. Лідери впливають на людей через інтерпретацію стратегій та інтеграцію систем більше, ніж через особистісний контакт. Оперативні керівники (лідери) зосереджуються на середньостроковому плануванні.

У свою чергу, стратегічне лідерство вимагає широкої перспективи спостережень та аналізу за розвитком підлеглих для досягнення успіху на тактичному та оперативному рівнях. Стратегічні лідери відповідають за організацію всіх процесів розвитку та підготовки Збройних сил і мають вплив на усі організаційні рівні. Стратегія, що проводиться на цьому рівні, покликана реалізовувати національну політику в галузі оборони. Науковці визначають сучасні вимоги, що висуваються до лідерів стратегічного рівня: знання ситуації, чутливе застосування політичних вказівок, конструювання конструктивних взаємодії в суспільстві [178, с. 85].

Стратегічні лідери повинні досягати відповідних результатів, застосовуючи свій досвід і лідерську компетентність, здобуті на нижчих рівнях. Однак їм потрібні складні компетентності за стратегічною посадою, що містить оброблення аналітичної інформації, оцінювання альтернатив, ухвалення рішень та надання підтримки іншим.

Досвід Збройних сил Ірландії свідчить про те, що стратегічні лідери часто не бачать, як їхні ініціативи чи рішення втілюються у процес діяльності підрозділів. Це зумовлено тим, що в стратегічних лідерів мало можливостей взаємодіяти з нижчими рівнями. Тим самим стратегічних лідерів навчають працювати над розвитком молодших лідерів для більш довірливого виконання поставлених завдань (рис 1.2.4).

Рис. 1.2.4. Основні лідерські компетентності офіцера ЗС Ірландії

Як результат, атрибутом кожного військового лідера є мотивація на досягнення успіху. Лідери повинні мотивувати себе і тих, ким керують. Мотивація та ухвалення рішень лідером дозволяють успішніше виконувати завдання. Із урахуванням цього, кожен військовий керівник у Збройних силах Ірландії проходить курси лідерства. На таких курсах офіцери-лідери усвідомлюють загальні поняття та процес мотивації у підрозділі. Однак практичний результат своєї роботи щодо мотивації вони усвідомлюють під час проходження військової служби. Тобто на курсах лідерства офіцери отримують знання, як мотивувати та як формально і неформально впливати на інших.

У процесі навчання військових лідерів у Збройних силах Ірландії впроваджено коучинг. Коучинг застосовують як під час індивідуального, так і колективного навчання. Параметри, у межах яких проходить коучинг, погоджують із командуванням-замовником. Погодження із замовником є дуже важливим етапом. Оскільки після навчання офіцер-лідер повинен здійснювати управління військовим підрозділом, що має виконувати завдання під керівництвом командування. У Збройних силах Ірландії визнають, що процес коучингу має сильний професійний вплив на задоволення персоналу в команді [191].

Іншим способом розвитку військового лідера у Збройних силах Ірландії є менторство. Звичайно, це не офіційний процес навчання, який узгоджують між замовником і навчальним закладом. Ментор, як правило, є менш досвідченою людиною, яка навчається у більш досвідченого лідера протягом певного періоду в результаті зустрічей, дискусій або соціальних взаємодій. Цей процес може відбуватися спеціально, або це може бути більш структурований процес [191].

Таким чином, аналіз передового досвіду підготовки військових лідерів свідчить, що одним зі шляхів оновлення змісту освіти і навчальних технологій у процесі підготовки офіцерів лідерів є орієнтація навчальних програм на компетентнісний підхід і створення ефективних механізмів його впровадження, що узгоджено між замовником і навчальним закладом. Аналіз передового досвіду зарубіжних країн також уможливлює розуміння амбівалентності причин лідерства. По-перше, це уявлення про розвиток лідерів як про низку програм розвитку (тобто широкі класи для офіцерів і професійних служб) для задоволення потреб колективного керівництва в організаціях, а не інтегративний процес навчання, який відповідає як індивідуальним, так і колективним потребам розвитку. По-друге, причина, яка тісно пов’язана з першою, – це переконання, що вирішення індивідуальних потреб керівництва є відповідальністю за саморозвиток, а не завданням із ланцюга командування. Тому у провідних арміях світу

організаційні лідери зосереджуються на організаційному успіху, що окреслено індивідуальними потребами та вимогами армій сьогодення.

Щоб досягти позитивних результатів під час навчання військових лідерів, командирам необхідно застосовувати досвід як інструмент розвитку шляхом узгодження індивідуальних потреб підлеглих і вимог керівництва з організаційними можливостями навчання. Набутий досвід, наполеглива праця і самовдосконалення мають бути основними пріоритетами лідерської позиції військового керівника. Доктринальні документи, що визначають сутність підготовкт офіцерів-лідерів у Збройних силах інших країн, акцентують увагу на необхідності пам'ятати, що військовим керівникам недостатньо розмірковувати над особистим досвідом і коригувати свою поведінку для зайняття лідерської позиції у військовому колективі. Щоб стати лідером, недостатньо пройти навчання на лідерських курсах, бо лідерів не призначають, лідерів визнають оточення і підлеглі. Відтак військовий лідер може досягти свого лідерського потенціалу шляхом самоосвіти, розширення світогляду, турботою про підлеглих, умінням комунікувати не лише у військовому колективі, але й в інших сферах діяльності.

Фактично зарубіжний досвід підготовки та розвитку сучасного офіцера-лідера забезпечується не тільки використанням різноманітних освітніх інновацій, технологій навчання, але й особливим підходом до розуміння феномену й актуальності лідерства у військовій сфері. Зарубіжний досвід свідчить, що основними характеристиками особистості офіцера як лідера є: відповідальність, прогностичність, комунікабельність, уважність і піклування про підлеглих, сміливість у прийнятті рішень та здатність творчо розв'язувати завдання.

Становлення сучасного офіцера-лідера у провідних арміях світу відзначається компетентнісною спрямованістю, підпорядковується набуттю інтегральної професійної якості – лідерської компетентності, що забезпечується використанням різноманітних освітніх інновацій, технологій

навчання. У цьому контексті спостерігається стійка тенденція поглибленння професіоналізації військових керівників, розвитку лідерських якостей як важливого чинника побудови успішної кар'єри, досягнення позитивних результатів у підготовці підлеглих до виконання завдань за призначення, формування команди військових професіоналів. Водночас спостерігаються відмінності у підходах до технологізації лідерської компетентності, відсутність подекуди чіткого розуміння етапів набуття і подальшого поглиблення лідерської компетентності, критеріїв добору відповідного змісту та інструментарію практичної реалізації лідерського потенціалу кожного офіцера. Це потребує визначення поняття, змісту та структури лідерської компетентності офіцерів.

1.3 Лідерська компетентність офіцерів Десантно-штурмових військ: поняття, зміст, структура

Розвиток лідерської компетентності та професійно-важливих якостей військового фахівця безпосередньо пов'язаний з умовами, в яких здійснюється такий розвиток, особливостями і специфікою професійної діяльності військового фахівця, а також вимогами до виконання завдань у військової сфері. У цьому контексті зрозуміло, чому сучасна освіта визначає майбутнє суспільства, зокрема його місце у світовій конкурентній боротьбі, а професійна освіта відіграє важливу і постійно зростаючу роль у сучасному житті військового середовища – модернізація системи військової освіти та підготовки відбувається в напрямі імплементації стандартів НАТО у цій сфері та безпосередньо пов'язана із загальним процесом реалізації положень Болонського процесу в державі.

Ураховуючи вищезазначене, значну увагу в педагогічній науці приділено питанням підвищення рівня професійної підготовки особового складу як основному чинника розвитку лідерства у ЗСУ. Цьому питанню присвячені дослідження вітчизняних (Н. Агаєва, О. Бойка, А. Вітченка,

О. Красницької, В. Луханіна, О. Маковського, В. Осьодла, Б. Ратича, О. Романовського, Е. Сарафанюка, Л. Снігур, В. Стасюка, П. Ткачука та ін.) та зарубіжних учених (Д. Адаіра, Р. Джіннет, Г. Карфі, Т. Колдіца, Д. Крендалла, Д. Мелоуна, М. Мерфі, Е. Пураєра, В. Розенбаха, П. Дж. Свінея, Р. Тейлор, Р. Хюгеста та ін.).

У працях, присвячених підготовці майбутніх офіцерів, лідерство розглядається як психологічна особливість офіцера (О. Бойко [11], О. Кокун [78], В. Луханін, Е. Сарафанюк, Л. Снігур [137], П. Ткачук [91]). Водночас зауважується, що розвиток лідерської компетентності військових фахівців є актуальним завданням. Проте, на сьогодні є низка стримувальних чинників цього процесу, які пов'язані, передусім, із відсутністю у вітчизняному законодавстві поняття «військовий лідер» [71, с. 92]. Через це виникають проблемні моменти, зокрема щодо єдиного розуміння та імплементації лідерства у військовій сфері, поєднання елементів формальної, неформальної та інформальної військової освіти у межах єдиної системи військової освіти, яка орієнтується на професіоналізацію й підготовку офіцерів-лідерів.

Досліджуючи військове лідерство, О. Бойко [8; 9; 10; 11; 13], А. Вітченко [81], Б. Кокун [1; 47], Л. Кримець [86], О. Маковський [95], О. Романовський [129], Л. Снігур [137] та інші сформували понятійно-категорійний апарат, що дозволяє вивчати феномен лідерства, показали місце і роль цього явища в системі міжособистісної і міжгрупової взаємодії та його вплив на ефективність спільної діяльності. Розглядаючи лідерство як поліаспектне поняття, Т. Близнюк, Б. Гаваагійн визначають його як сукупність ключових аспектів, таких як: групові процеси; прояв особистих якостей; мистецтво переконання; дія і поведінка; інструмент досягнення цілей або результату; взаємодія; уміння вести за собою; вплив; влада; диференціація ролей [7].

На думку Г. Ю. Микитюк, «лідерство необхідно розглядати як групове явище: лідер не може існувати наодинці, він завжди існує як

елемент групової структури, а лідерство є системою відносин у цій структурі. Тому особливий інтерес викликає питання про природу лідерства, першопричини його походження. У сучасній науці існують три підходи до виявлення суті цієї проблеми, розроблені американською “школою соціальної психології» [98, с. 262]. Крім того, на думку Г. Ю. Микитюк, «вдалий лідер завжди прагне перетворити підрозділ на команду, в якій її члени наповнюються творчим поривом, а не відбувають повинність. Лідер є членом команди, він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у взаємодії із працівниками, приймає думки членів команди як спільні, що допоможуть у реалізації наміченої мети. Основне завдання лідера – не ухвалювати рішення, а допомагати команді в пошуку потрібного напрямку розв’язання завдання, що досягається колективною діяльністю, тому лідер функцію контролю за працею підлеглих повинен замінювати на координацію команди» [98, с. 264].

Поряд із цим, на окрему увагу заслуговує проблема забезпечення якості військової освіти і підготовки військових фахівців у системі вищої освіти, що враховує інтегральну компетентність як інтегральний показник результатів навчання. Спираючись на основні вимоги підготовки військових фахівців у системі вищої освіти, дослідники виділяють ключові та професійні компетентності [108, с. 12]. Тобто важливим є виділення науковцями лідерських якостей саме як важливих професійних якостей сучасного офіцера [108, с. 105], що уможливлює аналіз розвитку лідерської компетентності офіцерів.

Аналіз розвитку лідерської компетентності у військовій сфері, особливо визначення її сутності та змісту свідчить, що це питання, зокрема в аспекті військово-професійної діяльності, залишається малодослідженим. Тому важливим, із огляду на формування підходу до розв’язання означеного питання, є визначення поняття «лідерська компетентність».

На основі аналізу основних підходів до визначення поняття лідерства та різноманітних концепцій лідерства, А. В. Мітлош узагальнила їх у три

основні напрями: концепції, у яких обґрунтовується перевага чинника рис особистості; концепції, у яких вирішальним чинником вважається ситуація; концепції, у яких поєднуються особистісні і ситуаційні чинники [99]. Фактично запропонований підхід до аналізу лідерської компетентності синтезує в собі три основні підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що всю увагу приділено рисам характеру керівника, а головне – підлеглих. Наступний підхід – поведінковий. Він заснований на тому, що всю увагу приділено типу поведінки майбутнього лідера. Третій підхід – теорія випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх чинників, до яких варто адаптувати будь-який тип характеру і поведінки [102]. Загальним висновком із наведених підходів у сфері розвитку військового лідерства є те, що кожен офіцер як командир військового підрозділу, прагне досягти найвищих результатів. Це повинно простежуватися як у повсякденній професійній діяльності, у бойових умовах, так і в соціальному, у тому числі академічному середовищі. Намагатися отримати визнання оточенням та зайняти лідерську позицію – це перші кроки особистості, яка розуміє суть військового лідерства. Така позиція безпосередньо визначається рівнем сформованої компетентності офіцера.

У науковій літературі компетентність визначено як комплекс знань, умінь і навичок, що характеризується певним рівнем професіоналізму. Тобто йдеться, передусім, про комплекс професійних знань, умінь і навичок, які є основою формування й розвитку лідерської компетеностні. Крім того, до лідерської компететнтності додатково зараховують такі якості: здатність до роботи у команді, ініціативу, співпрацю, комунікативність, уміння навчатися, оцінювати, логічно мислити, аналізувати інформацію [111, с. 63].

У цьому аспекті варто погодитися з тим, що компетентність проявляється в конкретних ситуаціях під час здійснення професійної

діяльності, оскільки, на думку дослідників, компетентність можна розглядати як готовність (теоретичну, практичну, психологічну тощо) особистості та її здатність до професійної діяльності, що визначається наявністю професійно важливих якостей фахівця [154, с. 6]. Крім того, професійна компетентність формується у процесі професійної підготовки фахівців у ВВНЗ та розвивається в їхній професійній діяльності, а ефективність її здійснення суттєво залежить від теоретичної, практичної і психологічної підготовленості, особистісних, професійних та індивідуально-психічних якостей тощо [154, с. 6].

У свою чергу, О.В. Бойко вважає, що *«лідерська компетентність офіцера* – це інтегрований складник його професійної компетентності, комплексна характеристика його професійної здатності і готовності кваліфіковано провадити військово-професійну діяльність відповідно до фахової кваліфікації на основі системи військово-професійних знань, навичок, умінь, здібностей і досвіду лідерської поведінки, практичного й емоційного інтелекту, комплексу сформованих лідерських цінностей, мотивації, еталонів, ставлень, якостей і корпоративної культури» [12, с. 113]. Таке розуміння змісту поняття «лідерська компетентність» дозволяє нам обґрунтовувати провідні методологічні підходи до визначення лідерської компетентності офіцерів ДШВ, що має враховувати сукупність їхніх професійно важливих особистісних якостей.

Розвиток лідерських якостей у майбутніх офіцерів і розвиток успішних лідерів у військовій сфері сьогодні став одним із актуальних завдань ЗС України. У вищих військових навчальних закладах започатковано підготовку офіцерів ЗС України з метою розвитку в них навичок, необхідних для успішного лідера [24; 48, с. 139]. Відповідно на сучасному етапі розвитку офіцерів-лідерів суттєвого значення набувають якості, якими мають володіти військові фахівці з урахуванням їхнього службового та бойового досвіду.

Лідерські якості військового керівника виявляються в конкретних

умовах, які відіграють роль каталізаторів активної управлінської діяльності, спрямованої на особистісний і професійний розвиток підлеглих, підвищення ефективності функціювання військового підрозділу для реалізації спільних цілей. Дотримання низки умов (психологічних, організаційних тощо) сприяє зміцненню авторитету керівника-лідера, забезпечує успішність виконання наказів (доручень), закріплення лідерської позиції, продуктивних способів і підходів до управління військовим підрозділом. До найважливіших умов функціювання інституту лідерства в системі військового управління належать такі [1, с. 12]:

– позитивне ставлення до керівника-лідера з боку найвищого керівництва;

– підтримка і стимулювання розвитку (удосконалення) лідерської позиції офіцера;

– спільність лідерської позиції керівників усіх рівнів, єдність поглядів і підходів до її практичної реалізації у військовому колективі;

– сприятливий психологічний мікроклімат у військовому колективі (взаємоповага, взаємодопомога);

– наявність здорового конкурентного середовища у військовому колективі, сприяння змагальності між претендентами на статус керівника-лідера.

Із урахуванням зазначених вище умов розвивається поняття “військовий лідер” [71, с. 96], зміст якого свідчить про те, що протягом тривалого часу відбувалися інтенсивні пошуки місця і ролі лідера в соціально-політичному житті суспільства, формувався професіографічний портрет керівника, який претендує на лідерську позицію в колективі (соціумі), визначалися критерії, умови його ефективної управлінської діяльності в певному історико-культурному контексті. У цьому аспекті провідного значення набувають ідеї щодо суспільної культуротворчої місії офіцера-лідера, який мусить виходити з ідеалів служіння інтересам

держави, суспільства й окремої особистості, об’єднувати людей навколо спільних цілей, спрямовувати їх на досягнення загального успіху. Із урахуванням сучасних вимог до виконання завдань, які постають перед ДШВ ЗСУ, можна подати таке визначення поняття «**військовий лідер**» – це офіцер, що здатний інтегрувати й застосовувати на практиці формальні та неформальні методи впливу на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставлених цілей за будь-яких умов обстановки, беручи на себе відповідальність за наслідки прийняття рішень, що пов’язані з високим ступенем летальності.

Ураховуючи специфічні особливості військового середовища та вимоги до діяльності військовослужбовців доцільно розглядати поняття «**військове лідерство**» як ключовий комплекс професійно важливих якостей особистості офіцера, що визначають його здатність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставленої мети[71, с. 97].

Поряд із цим, також важливо акцентувати увагу на тому, що військовий лідер – це не тільки офіцер, що веде за собою, а, насамперед, той, до якого готові звернутися за допомогою підлеглі; той, в якому підлеглі впевнені незалежно від обставин або ситуації; той, хто готовий допомогти. Допомога лідера проявляється у тому, що він:

- уміє підтримати морально й психологічно;
- уміє вислухати;
- готовий вступити у дискусію;
- дотримується принципів толерантності;
- поводить себе стримано незалежно від ситуації;
- надає раціональну оцінку та аргументовані пропозиції;
- готовий до співпраці з підлеглими у розв’язанні службових питань;
- не соромиться наводити приклади свого службового досвіду;

– підтримує ініціативу підлеглих;

– схвалює самоосвіту підлеглих;

– надає професійно-інформаційні матеріали підлеглим для закріплення й удосконалення професійних знань;

– упроваджує в колективі обмін інформацією інших професійних сфер діяльності;

– надає достовірну інформацію, що необхідна для повсякденної життєдіяльності підрозділу;

– однаково ставиться до невдач у службовій діяльності як своїх, так і підлеглих, однак, глибоко оцінює їх і враховує спільні можливості у виконані подальших завдань;

– переконливо захищає підлеглих перед вищим керівництвом;

– звертає увагу на проблемні питання підрозділу як першочергові у розв’язанні;

– надає підлеглим право голосу у розв’язанні проблемних питань підрозділу;

– дотримується вільного часу підлеглих.

На етапі формування й розвитку лідерства у офіцерів із найбільш затребуваних і професійно важливих інтегрованих характеристик якостей особистості офіцера-лідера необхідно визначити певний обсяг і рівень знань і досвіду за видом військової діяльності. Виходячи із уточнених понять «військовий лідер» та «військове лідерство», а також аналізу понять лідерська компетентність у дисертаційній роботі запропоновано розглядати «**лідерську компетентність офіцерів ДШВ»** як інтегральний складник професійної компетентності та комплексу знань, умінь, навичок і професійно важливих індивідуальних якостей особистості, що визначають її готовність впливати на волю й поведінку інших для досягнення поставленої мети.

Аналіз та узагальнення наукових джерел дає змогу зробити висновок про те, що лідерська компетентність офіцерів є необхідною для керівництва військовим підрозділом, а під час визначення структури лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти необхідно дотримуватися таких методологічних вимог:

– урахування специфіки професійної діяльності офіцерів ДШВ (контекстний підхід) і урахування професійних компетенцій, необхідних для виконання завдань за призначенням на посадах у військових підрозділах (діяльнісний підхід);

– застосування системного аналізу основних функцій професійної діяльності офіцерів ДШВ і кореляція цих функцій зі структурою лідерської компетентності (системний, діяльнісний і контекстний підходи);

– використання множинної регресії для знаходження найбільш істотних аспектів лідерської компетентності офіцерів ДШВ (контекстний і компетентнісний підходи).

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що теоретичне підґрунтя дослідження військового лідерства становить сучасна теорія менеджменту, де основне значення управління надається відповідальності, легітимізованості керівництва людьми задля досягнення спільного блага, поєднання індивідуальних і колективних інтересів у процесі покращення механізмів застосування владного впливу; менеджерська концепція стратегічного управління колективом; акмеологічна теорія перспективного розвитку і самовдосконалення особистості керівника; андрагогічна концепція формування лідерської позиції компетентного управлінця в умовах неперервної освіти.

2. Проблема розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у

системі післядипломної освіти залишається малодослідженою у вітчизняній педагогічній науці. Аналіз наукових джерел показав відсутність теоретико-методологічних робіт, спрямованих на дослідження педагогічних основ розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

3. У результаті аналізу військового лідерства встановлено, що сучасний офіцер ДШВ, який характеризується конкретними лідерським якостями, має більше можливостей ефективно планувати й оптимально організувати виконання підрозділом бойових завдань. Розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ передбачає впровадження у систему післядипломної освіти нових підходів і вимог до підготовки офіцерів-лідерів. Підготовка офіцерів у стилі військового лідерства за визначеними основними лідерськими якостями дасть змогу усунути проблемне питання щодо поверхневого уявленням про сутність лідерства й підвищить рівень обізнаності, усвідомлення значущості та необхідності практичної реалізації розвитку лідерства у військовій сфері.

4. Обґрунтовано, що лідерська компетентність офіцера – це інтегральний складник професійної компетентності як комплексу знань, умінь, навичок, а також професійно важливих індивідуальних якостей особистості, що визначають її готовність впливати на волю й поведінку інших особистостей для досягнення поставленої мети.

Основні результати розділу представлено в працях автора [62], [66], [69], [70], [71], [72].

РОЗДІЛ 2
РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ДЕСАНТНО-ШТУРМОВИХ ВІЙСЬК ТАКТИЧНОГО РІВНЯ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

2.1 Загальна методика дисертаційної роботи

Будь-який освітній процес повинен ґрунтуватися на науково-виважених положеннях, якими є методологічні підходи й принципи. Із огляду на це та на умови успішної реалізації військового лідерства, доцільно прийняти положення про те, що «розвиток професійних необхідних навичок, особистої гідності, колективної взаємоповаги, дотримання засад воїнської культури, створення позитивної морально-психологічної атмосфери у військовому середовищі, показ прикладів солідарної підтримки і побратимства, стійкої мотивації щодо досягнення поставленої мети, проявлення відкритості та щирості у взаємовідносинах на основі налагодження внутрішніх комунікацій» [12, с. 113]. Тобто характеристики зовнішніх виявів лідерської компетеності офіцера ДШВ становлять основу готовності до діяльності в умовах, які притаманні підрозділам Десантно-штурмових військ, що передбачає дії у стресових ситуаціях, бойових умовах та в умовах невизначеності. З огляду на процес освіти й підготовки військових фахівців, насамперед, принцип неперервності освіти, офіцеру-лідеру необхідно мати бажання саморозвиватися і професійно вдосконалюватися як у повсякденній, професійній діяльності, так і різносторонньо.

На неперервність професійної освіти звертає увагу А. О. Вітченко. Автор у статті «Неперервність підготовки військових педагогів: від компетентності до професіоналізму та майстерності» наголошує на необхідності дотримання у системі неперервної професійної освіти наступності та послідовності [22, с. 47]. Тому підготовка офіцерів ДШВ у

системі післядипломної освіти має ґрунтуватися на принципах наступності, послідовності, ієрархічності. Це обґрунтовується тим, що діяльність офіцера ДШВ має низку суттєвих особливостей, сутність яких полягає в необхідності налагоджувати комунікацію з військовослужбовцями, спільно виконувати завдання, взаємодіяти з вищим командування, надавати допомогу підлеглим, підтримувати належний морально-психологічний стан особового складу підзрозділу, бути взірцем для підлеглих та їхнім наставником.

Сучасні науковці-педагоги О. Бойко, А. Вітченко, С. Калашнікова, О. Овчарук, Л. Олійник, В. Ягупов у підготовці лідерів звертають особливу увагу на необхідності впровадження компетентнісного підходу у навчальний процес у вищій школі, оскільки просування української вищої школи у напрямку загальноєвропейського освітнього простору потребує істотної зміни змісту і характеру навчально-методичного забезпечення освітнього процесу.

У процесі розроблення методики науково-педагогічного дослідження щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів тактичного рівня ДШВ у системі післядипломної освіти було враховано основні методичні рекомендації С. Гончаренка [37], С. Сисоєвої [136], В. Ягупова [155] та ін.. Із урахуванням наявного наукового доробку провідною ідеєю дослідження є положення про те, що розвиток лідерської компетентнсті офіцерів тактичного рівня ДШВ у системі післядипломної освіти буде ефективним за умови впровадження обґрунтованих педагогічних умов здійснення цього процесу. Це зумовлює необхідність застосування під час дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ системного підходу, сутність якого полягає в представленні предмета дослідження як системи, що досягається цілісним поєднанням взаємних елементів, які розглянуто в контексті професійної діяльності офіцерів ДШВ. Це дає змогу поєднати системний та контекстний підходи, тобто більш контекстно використовувати системний підхід у формуванні й розвитку військово-

професійної спрямованості в галузі методології й теорії педагогіки щодо професійної орієнтації, що обґрунтовано в дослідженнях Ю. Бабанського, К. Ергідзей В. Загвязинського, В. Кременя, Т. Кравченка, О. Кузнєцової, О. Новікової та ін.

На основі аналізу наукової психолого-педагогічної та філософської літератури, вивчаючи специфіку підготовки й виконання завдань військовослужбовцями, Л. Руденко розкрила сутність системного теоретико-методологічного підходу і зазначила його переваги у професійній військовій підготовці [130, с. 163]. У свою чергу, одним зі шляхів розв'язання психолого-педагогічної проблеми формування професійної суб'єктності офіцерів О. Капінус визначає системний підхід у професійній військовій освіті [57].

На важливість застосування системного підходу до підготовки військових фахівців звертають увагу В. Рахманов і Л. Тимчук, які розглядають системність, що передбачає критичне, раціональне мислення та вміння ухвалювати оптимальні рішення в умовах бойових дій. Погоджуємося з їхнім обґрунтуванням системного підходу, що ґрунтується на здобуванні офіцерами певних компетентностей [125, с. 213].

На думку К. Ергідзей, системність полягає в комплексному застосуванні різних підходів, що спрямовані на професійну орієнтацію, та враховує застосування методів, засобів і форм виховання для самовизначення у майбутній професійній діяльності [45, с. 51]. Крім того, увагу в цьому випадку привертає те, що результатом військово-професійної орієнтації повинна бути спрямованість до вміння вибору професії враховуючи свої можливості та вимоги до певних військових посад [45, с. 52]. Інакше кажучи, моделювання умов розвитку лідерської компетентності й визначення вимог до професійних компетентностей офіцерів-лідерів потребує обов'язкового застосування принципу системності, що віддзеркалюється в комплексному застосуванні різних підходів до професіоналізації офіцерів ДШВ. Урахування елементів, що

системно віддзеркалюють взаємодію між собою, у подальшому дасть змогу показати системні зв'язки усіх блоків теоретичної моделі, що має бути сформованою, в оптимальному наборі методів, засобів і форм навчання офіцерів із тактичним рівнем освіти.

Одним із чинників забезпечення конкурентоспроможності спеціалістів на світовому рівні, С. Панчишин доводить, – є підвищення якості підготовки фахівців, формування в них позитивної мотивації до майбутньої професії, а, отже, до навчально-пізнавальної діяльності, пов'язаної із цією професією впродовж усього життя [110].

Розв'язання значного спектру проблем у системі вищої освіти, на думку І. Федорової і М. Житник, можливе за умови її реформування на основі актуалізації практичного складника у процесі навчання, що стане можливим під час запровадження компетентнісного підходу, який забезпечить якість навчання і підготовки спеціалістів [145, с. 39].

У свою чергу, І. Ставицька зазначає, що компетентності являють собою динамічне поєднання когнітивних і метакогнітивних умінь і навичок, знань і розуміння, міжособистісних, розумових і практичних умінь і навичок і етичних цінностей. Метою всіх навчальних програм повинно бути закладено розвиток цих компетентностей [138].

У навчальних закладах НАТО освіта й підготовка зосереджена на професійній підготовці, тобто на проходженні L-курсів [105]. Така підготовка спрямована на набуття офіцерами та військовими фахівцями виключно військово-професійних компетентностей, не прив'язаних до функційних особливостей конкретної посади, але враховує військові звання [120, с. 80]. Система підготовки офіцерів і військових фахівців у країнах-членах НАТО для сил безпеки і оборони має такі особливості: чітко виражена спеціалізація, інтенсивність і короткостроковість освітнього процесу [20, с. 134]. Це забезпечує не тільки комплексне здійснення підготовки військових фахівців за професійним напрямом, але й формує

тенденцію розвитку системи військової освіти у напрямі її професіоналізації з метою підвищення ефективності підготовки офіцерів і військових фахівців.

Нині перед країнами світу постають нові вимоги до підготовки військових фахівців із урахуванням тих війн і військових конфліктів, які відбуваються у світі. Сучасний підхід до підготовки офіцерів ґрунтується на поетапній підготовці, яка дозволяє протягом усієї служби офіцерів підвищувати їх професійний фах і лідерські якості. Це зумовлено тим, що ефективність сучасного військовослужбовця під час виконання завдань умовах мирного та воєнного часу безпосередньо залежить від його характеру, компетентності й професіоналізму. За останні п’ять років у військово-професійній освіті нашої держави суттєво актуалізувалася не тільки необхідність визначення ефективної системи підготовки військових лідерів і можливість упровадження сучасного підходу до такої підготовки у навчальний процес, але й необхідність створення нових технологій навчання і розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ.

У свою чергу, удосконалення систем військової освіти, формування та розвиток офіцерів ДШВ за зразком військових керівників країн-членів НАТО висувають підвищені вимоги до якості підготовки офіцерів-лідерів різного рівня. Йдеться про необхідність формування офіцерів, які не тільки повинні мати необхідні знання у сфері своєю професійної діяльності, але й бути готовими постійно здобувати додаткову освіту для удосконалення наявних і розвитку нових професійно важливих компетентностей, що в сукупності забезпечує ефективно виконання службових обов’язків на посадах у військах. Для успішної реалізації посадових функцій офіцери ДШВ мають бути обізнаними з особливостями виконання поставлених завдань в особливих умовах, варіантами дій у нестандартних ситуаціях, які не передбачені програмами навчання. Офіцер ДШВ у результаті післядипломної освіти має бути прогностичним, креативним, володіти

навичками самостійної пізнавальної діяльності, мати широкий світогляд, володіти вміннями комплексного застосування знань під час виконання службових обов'язків як в мирний, так і у воєнний час, здатним організовувати роботу у військовому колективі тощо. При цьому знання, уміння та навички, які офіцер отримує у процесі навчання в системі післядипломної освіти, необхідно вміти передавати своїм підлеглим, що, у свою чергу, підкреслює значущість інституту наставництва, у межах якого офіцер як наставник має передавати свій досвід іншим.

Як зазначає В. Георгієв: «Зміст професійної компетентності військового залежить від сутності й основних характеристик військової праці» [30, с. 54]. У дисертаційній роботі щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ дотримувалися загальної ідеї В. Георгієва, що професійна компетентність повинна містити мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, особистісний та аналітичний структурні компоненти [30, с. 54].

Підґрунтя функційної готовності військового керівника становить набута ним під час освітньо-професійної підготовки система компетентностей, до якої належать:

загальні (базові, ключові) компетентності – сформованість світоглядної і громадянської позиції офіцера, його соціальна роль і спрямованість, здатність до міжособистісної взаємодії та комунікації, неперервної самоосвіти, особистісного і професійного самовдосконалення;

професійні компетентності – первинна професіоналізація військового керівника, формування готовності до здійснення управлінських функцій під час керування певним військовим підрозділом у повсякденній діяльності та бойових умовах;

фахові компетентності – повинні забезпечувати спеціалізацію фахівця, виконання ним вузькоспеціальних функцій і завдань.

Водночас поряд із наведеними компетентностями, провідну роль у формуванні військового керівника-професіонала відіграє лідерська компетентність, що являє собою інтегральну компетентність офіцера-

професійонала та забезпечує його готовність здійснювати управління вверeним підрозділом з урахуванням перспектив розвитку підлеглих військовослужбовців і військового колективу загалом. Набуття лідерської компетентності офіцерами ДШВ має здійснюватися шляхом опанування і практичного засвоєння її основних складових компонентів, до яких доцільно зарахувати:

– знання основних концепцій і стратегій лідерства;

– уміння чітко визначати спільні цілі, обирати й обґрунтовувати оптимальні шляхи, способи, засоби їх практичного втілення;

– здатність відстоювати інтереси групи (колективу), виявляти гнучкість, конструктивність, прозорість, відкритість, демократизм, ґендерну рівність у побудові міжособистісних стосунків;

– досвід успішної реалізації цілей в інтересах групи (колективу), продуктивного попередження (розв’язання) конфліктів;

– гуманістичний світогляд, ціннісне ставлення до підлеглих на основі взаємоповаги, взаємодовіри, взаємодопомоги і співпраці;

– активна позиція в колективі, турбота про підлеглих, сприяння розвитку в них лідерських якостей.

Ключовою ознакою сучасного офіцера ДШВ визнається набута ним під час навчання, виховання, службової і військово-професійної діяльності лідерська позиція, що формується шляхом акумулювання особистісних новоутворень і розвитку наявних в особистості лідерських якостей.

Фактично лідерські якості офіцера можна виявити в конкректних умовах – в умовах, які відіграють роль каталізаторів активної управлінської діяльності, спрямованої на особистісний і професійний розвиток підлеглих, підвищення ефективності функціювання військового підрозділу задля реалізації спільних цілей, а саме: дотримання низки умов (психологічних, організаційних тощо) сприятиме зміцненню авторитету офіцера-лідера, забезпечуватиме успішність виконання наказів (доручень), закріплення

лідерської позиції, продуктивності способів і підходів до управління військовим підрозділом. Як найважливіші умови виявлення офіцером військового лідерства визначаємо такі:

– позитивне ставлення до керівника-лідера з боку вищого командування;

– підтримка і стимулювання розвитку (удосконалення) лідерської позиції офіцера;

– визнання лідерської позиції офіцерами різних рівнів та єдність поглядів і підходів до її практичної реалізації;

– сприятливий психологічний мікроклімат у військовому колективі (взаємоповага, взаємодопомога);

– наявність здорового конкурентного середовища у військовому колективі, сприяння змагальності між претендентами на статус офіцера-лідера.

Складний комплекс умов формування і розвитку лідерства у офіцерів передбачає застосування в дослідженні системного підходу, який, завдяки його універсальності, орієнтує на цілісність та відповідні механізми для виявлення різноманітних теоретичних зв’язків між ними. Системний підхід необхідний для комплексності й організації дослідження з метою досягнення кінцевої мети, що ґрунтується на послідовному переході від загального до часткового. Саме це зумовило необхідність всебічного вивчення досліджуваного нами предмета, із урахуванням наявних філософських, педагогічних і психологічних концепцій. Дослідження спрямовано на подолання суперечностей, які склалися у військово-педагогічній теорії і практиці щодо розвитку офіцерів ДШВ із питань військового лідерства, підтримання офіцерами на належному рівні організації та готовності до виконання службових (бойових) завдань підрозділом, підтримання міжособистісних зв’язків військовослужбовців у

підрозділі, що підтверджує необхідність розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ як системи.

Лідерська компетентність офіцерів тактичного рівня ДШВ є необхідною умовою в їх становленні та у професійній актуалізації як офіцерів–лідерів. Вона є їх інтегративним професійно важливим утворенням, зміст якого становлять цінності та мотивація лідерської компетентності у сфері діяльності ДШВ як суб'єктів військового управління у військовій частині, їх знання, навички, уміння, здібності, професійно важливі лідерські якості, а також готовність до військовго лідерства як у повсякденних, так і в бойових умовах.

Здійснення наукового пошуку забезпечено постановкою і розв'язанням п'яти завдань.

1. Проаналізувати стан досліджуваної проблеми у педагогічній теорії і практиці, з'ясувати сутність і структуру лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

2. Спроєктувати теоретичну модель розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня у процесі їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти.

3. Обґрунтувати педагогічні умови розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня у процесі їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти.

4. Розробити методику розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в процесі їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти.

5. Експериментально перевірити ефективність і результативність реалізації педагогічних умов і комплексної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

Для їх розв’язання використовувалися такі теоретичні, емпіричні, експериментальні та статистичні методи дослідження:

1) теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення і систематизація наукової та методичної літератури – для визначення теоретичних, методичних і прикладних аспектів дослідження щодо підготовки офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти, узагальнення передового досвіду підготовки офіцерів-лідерів у ВВНЗ, теоретичних основ професійної підготовки в межах досліджуваного проблемного питання; системно-структурний і системно-функційний аналіз – для обґрунтування змісту і структури лідерської компетентності офіцерів; узагальнення науково-теоретичних і дослідних даних – для з’ясування педагогічних умов розвитку лідерської компетентності;

2) емпіричні: спостереження, опитування, бесіди, анкетування – для визначення сучасного стану розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у процесі їх професійної підготовки у системі післядипломної освіти; педагогічний експеримент (констатувальний і формувальний) – для перевірки результативності впроваджених педагогічних умов її розвитку;

3) експериментальні: педагогічний експеримент (констатувальний і формувальний етапи) для перевірки результативності впроваджених педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів тактичного рівня ДШВ у системі післядипломної освіти;

4) статистичні: методи математичної статистики та експериментальних даних (непараметричний U-критерій Манна – Уітні) – для опрацювання отриманих статистичних даних педагогічного експерименту й відповідно підтвердження/спростування статистичної/наукової гіпотези дослідження та кореляційний аналіз отриманих результатів.

Організація дослідження, що було проведено впродовж 2019–2022 рр. складалася з трьох етапів.

На першому етапі – теоретико-аналітичному (2019–2020 рр.) – проаналізовано вітчизняну і зарубіжну наукову психологічну, педагогічну, методичну літературу та нормативні документи; окреслено мету, завдання, об’єкт, предмет; узагальнено й уточнено поняття «військове лідерство», «військовий лідер», «лідерська компетентність», класифіковано лідерські якості офіцера ДШВ тактичного рівня на основі контекстного підходу та критеріїв оцінки їхнього розвитку у системі післядипломної освіти, обґрунтовано педагогічні умови розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня в системі післядипломної освіти. На другому етапі – пошуково-діагностичному (2020–2021 рр.) – розроблено та обґрунтовано структурні компоненти теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти; виокремлено основні лідерські якості офіцерів Десантно-штурмових військ; обґрунтовано та розроблено методику розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня; проведено констатувальний етап експерименту.

Результати будь-якого експериментального дослідження повинні бути достовірними. Тому для підтвердження достовірності було використано статистичні методи – методи математичного оброблення отриманих експериментальних даних. Для їх інтерпретації використано програму оброблення та обчислення статистичних баз даних Statistica 6.0 – ліцензійне програмне забезпечення, яке дає змогу виконувати математичні операції з даними, вибирати для оцінювання той чи інший статистичний критерій.

Для підтвердження статистичної достовірності отриманих результатів та для порівняння між собою результатів досліджень у двох незалежних вибірках використали U-критерій Манна-Уітні. Розрахунки за критерієм Манна-Уітні дають можливість дізнатися, наскільки статистично значимі відмінності між двома незалежними вибірками і, відповідно, наскільки впевнено можна робити висновки про ці відмінності [75].

На третьому – статистично-упроваджувальному – етапі (2022 р.) створено умови та впроваджено методику розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня в системі післядипломної освіти шляхом реалізації навчального тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ» та досліджено його вплив на розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ; систематизовано результати педагогічного експерименту; сформульовано загальні висновки та методичні рекомендації; визначено перспективи подальшого наукового пошуку.

Вірогідність результатів дослідження забезпечено методологічною і теоретичною обґрунтованістю основних положень дослідження; відповідністю методів дослідження його меті й завданням; кількісним і якісним аналізом теоретичного й емпіричного матеріалу; обговоренням отриманих результатів на наукових заходах; упровадженням в освітній процес та в процес професійної підготовки основних результатів дослідження.

Відтак, розроблена і запропонована методика дослідження дає змогу досягти її мети – теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити комплексну модель і педагогічні умови розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти.

2.2 Психолого-педагогічні особливості розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ

Науковці зазначають, що військова діяльність вимагає ініціативи і творчості, що зумовлено новизною і нестандартністю розв’язуваних завдань, новими ситуаціями, які постійно виникають, і які не можна за всієї ретельності прогнозування запрограмувати і передбачити заздалегідь. Крім того, ця діяльність цілодобово унормована і жорстко контролюється по

вертикалі. Здійснюється діяльність із значними соціальними, матеріальними, правовими, моральними (в армійських умовах більш жорстко і нормативно регулюється діяльність і стосунки між військовослужбовцями) і фізіологічними обмеженнями [1, с. 11]. Від військовослужбовця вимагають не лише глибоких професійних знань, але й високого рівня державної зрілості та моральної стійкості, ініціативи та творчості як вищого рівня розвитку спроможності до самостійних, відповідальних, ініціативних, автономних дій [144, с. 34]. Тому військовий лідер повинен реалізовуватися не тільки сам, а й давати цю можливість підлеглим, які будуть відчувати свою значимість у підрозділі.

Військова служба є специфічним державно-необхідним видом професійної діяльності, який охоплює військове навчання, бойове чергування, вартову та внутрішню службу, обслуговування, перевірку і ремонт військової техніки, безпосередньо бойові дії [131]. Однак формування лідерських якостей відбувається під впливом вроджених здібностей, а також постійної наполегливої праці над собою, набутих знань і практичного досвіду. Проте варто зазначити, що яким би визначним талантом від природи не володів індивід, лише постійне самовдосконалення, сучасний науковий підхід до розвитку лідерства може принести позитивний результат в управлінській діяльності й вивести Збройні сили України на якісно новий рівень розвитку.

Військовослужбовці повинні розуміти і сприймати те, що лідер – це не просто формальний керівник, він одночасно стратег, тренер і наставник. Лідер не повинен брати участі в кожному рішенні, прийнятому командою. Він повинен навчитися вірити в компетентність своєї команди та вміти довіряти їй. Таким чином, військове лідерство відрізняється від лідерства яке розкрито в класичних теоріях лідерства, що повною мірою не враховують особливостей діяльності військових, а орієнтовані на політичне лідерство, направлене на великі соціальні спільноти людей.

На основі з’ясування стану лідерської компетентності офіцерів ДШВ варто звернути увагу, що їхні можливості не використовують в повному обсязі для розвитку лідерської компетентності й підтримання її на належному рівні як у повсякденній діяльності, так і в бойових умовах. Це зумовлено такими обставинами: немає єдиного розуміння щодо розвитку лідерської компетентності в системі післядипломної освіти; недостатнє фінансування в цьому напрямі; недостатня ефективність системи лідерської підготовки у ДШВ; відсутність системної програми розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти з урахуванням досвіду армій передових країн світу, яким притаманне у процесі підготовки офіцерів-лідерів ДШВ поєднання ідей класичного прагматизму, гуманізму та концепції неперервної освіти визначає основу методології, що має на меті забезпечення високого рівня готовності виконувати спеціальні (специфічні) бойові завдання.

Особливості проходження військової служби офіцерами Десантно-штурмових військ, залучення підрозділів ДШВ до навчань різних рівнів і до виконання бойових завдань однозначно підвищує професійність офіцерів. Однак сучасне суспільство й тенденції життя вимагають від особистості бути не лише професіоналом своєї справи, що, у свою чергу, є необхідністю в післядипломній освіті військових керівників. Ураховуючи, що офіцер Десантно-штурмових військ більше часу перебуває на військовій службі, порівняно з іншими професіями, висуваються вимоги до проходження офіцерами курсів підвищення кваліфікації, що є невід’ємним етапом процесу розвитку лідерської компетентності.

Саме на необхідності розвитку лідерської компетентності військовослужбовців акцентує увагу О. Бойко [12, с. 291]. На його думку, цей процес ґрунтується на цінностях та етичних нормах військовослужбовців і стандартів службової діяльності. О. Бойко зазначає, що ефективний розвиток лідерської компетентності можливий у системі

професійної військової освіти й підготовки з урахуванням досвіду військової служби і саморозвитку (освіта впродовж життя) [12, с. 291].

Зазначений підхід було використано під час забезпечення кейс-технологіями факультативного курсу, у результаті чого вдалося суттєво підвищити ефективність підготовки майбутніх військових магістрів оперативно-тактичної ланки управління шляхом "інтеграції теоретичного навчання з професійно-практичною та науково-дослідницькою діяльністю, застосування відповідного змістового контенту (лідерський досвід), інтерактивного розвитку професійно важливих для військових керівників лідерських якостей" [23, с. 48]. У цьому ж контексті Л. Сігаєва звертає увагу на необхідності забезпечення відповідних педагогічних умов для професійного зростання фахівця впродовж усієї кар'єри, усвідомлення важливості оволодіння новими знаннями, інноваційними підходами і технологіями [80, с. 447]. Із цією метою, на думку дослідниці, варто впроваджувати в систему післядипломної освіти ефективні методи та інноваційні розробки, зорієнтовані на потреби дорослої людини [80, с. 447].

Для нашого дослідження актуальним є аналіз феномену лідерстава та ораторства як необхідності в професійній діяльності офіцера. О. Красницька обґрунтовує якості, якими має володіти офіцер-лідер, зокрема ті, що дають змогу розвинути ораторське мистецтво. Крім того, О. Красницька обґрунтовує: «Знання риторики та володіння ораторським мистецтвом дає змогу офіцеру навчитися чітко й логічно мислити, ясно та доступно передавати свої думки та почуття; упевнено себе почувати перед будь-якою аудиторією, незважаючи на її вік, статус, професійну підготовку; чітко ставити завдання, домагатися їх ефективного виконання; завойовувати повагу, любов і довіру підлеглих, особового складу, керівництва, звертати на себе увагу; аргументувати свої думки, дискутувати, переконувати, відстоювати ідеї та судження; влучно відповідати на запитання, вести полеміку; вести ефективні переговори; ініціювати зміни; приносити задоволення особовому складу (підлеглим, колегам) від спілкування з

лідером; досягати цілей у професійній діяльності та повсякденному житті; сформувати позитивний імідж, здобути авторитет, зайняти лідерську позицію» [83, с. 181]. Також у дослідженні дотримуємося бачення, що справжній офіцер-лідер повинен вміти підготувати послідовників. Погоджуємося з О. Красницькою: «Командир-лідер несе цілковиту відповідальність і приймає ефективні рішення, користується значною повагою серед підлеглих та повноцінно віддається своїй діяльності» [85, с. 111].

У підготовці лідерів варто звернути увагу на психологічну готовність як вагомий чинник їхньої професійної готовності до виконання завдань за призначенням [84, с. 126]. Погоджуємося з О. Красницькою щодо необхідності вміння командирів впливати на психіку підлеглих для успішного виконання ними бойових завдань в умовах невизначеності та високим ризиком для життя [84, с. 127].

У свою чергу, Н. Черненко розглядає питання теоретичного обґрунтування особливостей підготовки сучасних керівників до управлінської діяльності в межах компетентнісного підходу [147, с. 225]. Автор доводить доцільність використання інформаційно-комунікаційних технологій під час підготовки в закладах вищої освіти, що забезпечить здатність майбутніх фахівців до виконання «функційних обов'язків і завдань, автономно ухвалюючи рішення під час невизначеності, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх чинників» [147, с. 229]. Ураховуючи такий підхід, для розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти варто виділити й обґрунтувати низку педагогічних умов, які, з одного боку, доповнюють систему їхньої військово-професійної підготовки у ВВНЗ, а з іншого, – безпосередньо сприяють результативності її цілеспрямованого формування.

Специфічні особливості військового середовища та вимоги до діяльності військовослужбовців, що характеризується загрозливими і небезпечними для життя умовами проходження служби, зумовлюють

необхідність цілеспрямованого формування в офіцерів лідерських якостей. Із урахуванням цього, варто розглядати сутність поняття військового лідерства на основі таких аспектів:

1) наявність підлеглих і старших начальників і командирів;

2) наявність відповідних якостей лідера;

3) наявність ситуацій невизначеності;

4) уміння управляти змінами;

5) уміння ухвалювати рішення, що пов’язані з ризиком для життя.

Наявність у структурі Збройних сил України різних видів та окремих родів військ, їхнє призначення, особливості несення служби та застосування. Цим пояснюється поліаспектність військового лідерства та існування різних підходів до аналізу його сутності.

У своїх працях В. Бабак щодо професійної підготовки майбутніх офіцерів ДШВ у ВВНЗ шляхом експериментального дослідження визначив необхідність інноватизації процесу їхньої підготовки на основі використання акмеологічного підходу. Разом із тим, науковець виявив: «У майбутніх офіцерів ДШВ потреба у досягненні освітніх вершин у процесі збагачення фахових знань, умінь, навичок виявляється несистематично; курсанти не усвідомлюють доцільності й не виявляють інтересу до виокремлення проміжних навчально-професійних цілей на шляху професійного становлення» [6, с. 205]. Також В. Бабак як результат своїх досліджень визначає необхідність удосконалення освітнього процесу ВВНЗ у напрямку оптимізації професійної адаптації майбутніх офіцерів ДШВ [6, с. 207].

В. Георгієв у своїх дослідженнях щодо особливостей підготовки майбутніх офіцерів ДШВ звертає увагу на реформування та оновлення системи військової вищої освіти, яка забезпечить підготовку «кваліфікованих, конкурентноспроможних, компетентних фахівців, які на високому рівні оволоділи професійними знаннями під час навчання у військовому навчальному закладі та готові до перманентної роботи над

собою на шляху професійного зростання [33, с. 35]. Також науковець у структурі професійної компетентності майбутніх офіцерів ДШВ розглядає мотиваційну компоненту як основну для досягнення успіху в професійній діяльності офіцерів-десантників [31, с. 51].

Педагогічна теорія і практика пропонують широкий вибір форм і методів, спрямованих на розвиток знань, умінь і поведінки компетентностей. У межах європейського проєкту TUNING [127] було з'ясовано ефективність розвитку тих чи інших компетентностей (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Ефективність форм і методів навчання з розвитку компетентностей

Форма / метод навчання	Ефективність щодо розвитку знаннєвих компетентностей	Ефективність щодо розвитку вміннєвих компетентностей	Ефективність щодо розвитку поведінкових компетентностей
Лекція	+++	+	+
Самостійна робота студента у формі читання й опанування інформації	+++	+	+
Виступ із відеосупроводом (захист презентації)	+++	+	+
Аналіз відеоситуації	++	++	+
Аналіз вербальної ситуації	++	+++	++
Рольова гра	+	++	++
Моделювання (метод проектів)	+	++	++
Групове навчання (робота в парах, у малих групах, колективно-групове навчання)	+++	+++	++
Діяльнісне навчання (навчання дією)	++	++	+++
Дистанційне навчання	+++	++	++
Наставництво	+++	++	+++
Коучинг	+++	+++	+++

Водночас І. Чистякова та І. Драга переконані, що військово-педагогічний процес повинен здійснюватися в нерозривній єдності з проходженням військової служби [148, с. 197]. Відповідно основними

соціально-психологічними й специфічними особливостями, які детермінують офіцера як суб'єкта військової служби, є такі:

– велика громадська і державна значимість;

– стресові умови, швидкоплинність та висока динаміка праці;

– ієрархічна регламентація і правове регулювання військового підрозділу;

– високий рівень колективності у сфері діяльності (узгоджене й спільне застосування озброєння та бойової техніки як складові елементи військової діяльності);

– обмежено-просторова локалізація професійної діяльності (у бойовій машині (літаку), в окопі (під водою), за пультом управління тощо);

– високий рівень ієрархічної організації військових підрозділів по вертикалі та широко розгалужена по горизонталі;

– постійно змінювальне середовище, умови виконання завдань та обмежені терміни, які тісно взаємозалежні і взаємовпливають на загальний результат.

Сучасна парадигма освіти в основі розвитку професійно значущих якостей лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ повинна бути спрямована на розвиток особистісно-професійного потенціалу конкурентноспроможного фахівця. Крім того, освітня діяльність вищого навчального закладу повинна спрямовуватися на інтеграцію теоретичної підготовки і практичної діяльності. Основне завдання навчання у ВВНЗ й досі залишається – створення умов для повноцінного цілісного розвитку особистості фахівця, його самоорганізації та самовдосконалення. У цьому контексті В. Георгієв професійну підготовку майбутніх офіцерів ДШВ розглядає, як їхню діяльність, за рахунок якої вони повинні навчати особовий склад професійних (військових) знань, умінь і навичок, а також сприяти всебічному розвитку своїх підлеглих [34, с. 52].

Необхідність визначення основних напрямів формування здатності до лідерства під час освітнього процесу офіцерів зумовлена потребою

підвищення ефективності виконання офіцерами специфічних завдань, пошуку нових форм організації управлінської та керівної діяльності офіцерів [29, с. 69].

Формуванню професійно значущих якостей сприяє не лише реалізація професійної спрямованості навчальних дисциплін, належна організація навчальних і виробничих практик, якісна підготовка курсових, дипломних, магістерських робіт, забезпечення психологічної безпеки і свободи особистості, активна науково-дослідна діяльність студентів, а також забезпечення відповідної психологічної підготовки офіцера ДШВ до складної професійної діяльності.

Лідерські якості являють собою професійно важливі властивості, які передбачають наявність специфічних для військової професії знань, умінь і навичок, що визначаються характером, діяльністю й особливостями військових колективів і навчально-виховного процесу [95, с. 18].

Для розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти варто виділити й обґрунтувати низку педагогічних умов, які, з одного боку, доповнять систему їхньої військово-професійної підготовки, а з іншого, – безпосередньо сприятимуть результативності її цілеспрямованого розвитку.

І. Бургун зазначає, що актуальність запровадження в освітню практику України компетентнісного підходу зумовлена зовнішніми й внутрішніми чинниками [14, с. 160]. До зовнішніх чинників науковець зараховує: по-перше, стрімкий соціальний, технологічний і політичний розвиток світу, який вимагає від випускника володіння певними якостями і вміннями (бути гнучким, мобільним, уміти презентувати себе на ринку праці; використовувати знання як інструмент для розв’язання життєвих проблем; ухвалювати нестандартні рішення й брати за них відповідальність; володіти комунікативною культурою, уміти працювати в команді; уміти виходити з будь-яких конфліктних ситуацій; уміти отримувати, аналізувати

інформацію, застосовувати її для індивідуального розвитку та самовдосконалення; бути здатним до численних альтернатив, запропонованих сучасним життям. По-друге, входження України до Болонського процесу, що передбачає розроблення й прийняття загальноєвропейських кваліфікаційних стандартів, в основі яких покладено компетентнісний підхід, за яким випускники мають отримувати ключові компетенції для подальшої успішної роботи. По-третє, загальна комп'ютеризація. Людині потрібні навички критичного мислення з метою розумного використання інформації та контролю потоку інформації. Крім того, ученими досить вдало роз'яснена потреба впровадження компетентнісного підходу в українську освіту через розкриття його сутності порівняно з традиційним підходом до навчання. Основна особливість компетентнісного підходу порівняно з традиційним полягає у зміщенні акценту з нагромадження нормативно визначених знань, умінь і навичок до формування й розвитку здатності практично діяти, застосовувати індивідуальні техніки й досвід успішних дій у ситуаціях професійної діяльності та соціальної практики. Компетентнісний підхід не заперечує ролі знань, умінь і навичок, але він акцентує увагу на готовності використовувати отримані знання для розв'язання проблем, що виникають у реальному житті.

Вивчаючи компетентнісний характер сучасної освіти, О. Коваленко звертає увагу на те, що запровадження такого підходу у вищій школі України дасть змогу підготовити висококваліфікованих і конкурентноспроможних фахівців. Учений вбачає, що теоретичне обґрунтування компетентнісного підходу у вищій школі сформовано недостатньо. Його сучасне запровадження нагадує певний інноваційно-традиційний компроміс освітнього простору. [77, с. 107].

Особистісні якості офіцера-лідера ДШВ значною мірою впливають на ефективність як його діяльності, так і діяльності членів його команди (підрозділу), що підпорядкуються йому. Найчастіше основні недоліки у

військовому колективі пов’язані із недостатньою професійною як керівника, так і підлеглих, що, у свою чергу, в окремих випадках призводить до безповоротних втрат. Найбільшу професійну значущість для офіцера-лідера ДШВ як у бойових умовах, так і у повсякденній життєдіяльності має лідерська компетентність, що пов’язана не лише професійною діяльністю а й розумінням внутрішнього світу підлеглих, оточення і гуманного ставлення до них.

Деякі дослідники підкреслюють значну роль певних характеристик, необхідних для лідера: О. Тед, А. Кобера – особисті якості; В. Мооре – уміння переконувати; Дж. Хемпхіл, Д. Мацумото – уміння організовувати діяльність послідовників, Е. Богардус, Н. Бабкова-Пилипенко – уміння здійснювати взаємодію з послідовниками; Н. Копеланд, Л. Коваль, Д. Майерс – уміння вести за собою; Р. Стогділл, А. Робер, В. Михайличенко, О. Романовський – уміння впливати на людей.

Варто погодитися із запропонованими основними якостями лідера-керівника, що виділяє М. Досяк: індивідуально-особистісна, організаційно-управлінська, соціальна [44, с. 119]. Підтримуємо автора, що лідер повинен не тільки вміти керувати, але й бути справедливим; відповідальним; комунікативним; упевненим у собі; займати активну життєву позицію; бути прогностичним; здатним розуміти потреби інших, здатним згуртовувати навколо себе осіб і створювати команду для досягнення спільної мети тощо.

У період 2020-2021 років з метою з’ясування ставлення офіцерів ДШВ до військового лідерства, актуальність формування сучасного офіцера-лідера на етапі професіоналізації було проведено опитування курсантів-випускників факультету підготовки спеціалістів ДШВ Військової академії (м. Одеса) та репрезентативної вибірки офіцерів ДШВ Збройних сил України.

На підставі розроблених опитувальників для курсантів та офіцерів з різним рівнем військової освіти (Додатки Б, В, Г) було досліджено сучасний стан розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових

військ у системі післядипломної освіти. Анкетування дало змогу з'ясувати, що більшість респондентів убачає сутність лідерської компетентності офіцерів як узагальнення особистісних якостей, що дають змогу своїм прикладом і досвідом займати формальну лідерську позицію і готовності їх до організації та забезпечення підрозділу до успішного та ефективного виконання завдань за призначенням.

Проаналізувавши опитувальники, ми дійшли висновку, що вимоги до офіцера-лідера ДШВ різняться відповідно до етапів кар'єри офіцера та наявності у його підпорядкуванні різних категорій військовослужбовців. Для об'єктивного визначення основних лідерських якостей офіцера ДШВ опитуваним було запропоновано найбільш розповсюджені якості, притаманні лідерам.

На основі проведеного опитування та з урахуванням вимог до військової служби у ДШВ було виокремлено 12 лідерських якостей, якими повинен володіти сучасний офіцер-лідер ДШВ ЗСУ. Використовуючи результати опитування методом експертних оцінок, ми визначали 12 основних лідерських якостей, якими повинен володіти сучасний офіцер-лідер ДШВ ЗСУ (рис. 2.2.1.) [194, с. 22.].

1. Досвідченість, що набута за час проходження військової служби, а також отриманий на тренуваннях, навчаннях, під час міжнародного обміну та у бойових умовах.

2. Авторитетність, що проявляється у військовому колективі, із-поміж підлеглих, товаришів по службі, старших командирів (начальників), що містить особистий досвід офіцера, уміння виконувати завдання різного характеру в умовах невизначеності та швидкоплинності.

3. Самостійність, що проявляється у набутті нових знань (формально, неформально, інформально) із військової справи.

4. Ініціативність до нового з урахуванням особистого досвіду та вимог сьогодення.

Рис. 2.2.1. Лідерські якості офіцера Десантно-штурмових військ Збройних сил України

5. Комунікативність із підлеглими, товаришами по службі та вищим керівництвом з дотриманням норм у спілкуванні та уміння переконувати співрозмовника.

6. Прогностичність, що проявляється особистим передбаченням змін у різних ситуаціях, із урахуванням особистого досвіду, набутих знань, умінь, навичок та аналізу подібних ситуацій.

7. Конструктивність до підлеглих і товаришів по службі, що проявляється через взаємодовіру.

8. Адаптивність між підлеглими й товаришами по службі, що проявляється через довіру, узяття відповідальності за ухвалення рішення, комунікативність та ініціативність.

9. Відповідальність за прийняття рішень і результатів діяльності підрозділу в різних службових і бойових ситуаціях.

10. Менторство, що проявляється передачею професійних знань і знань військової справи, особистого досвіду з метою виховання лідерів-наступників.

11. Критичність у бойових та не бойових ситуаціях (умовах), що проявляється ретельним обміркуванням та аналізом інформації для розв’язання неординарних завдань в умовах невизначеності.

12. Стресостійкість і витривалість незалежно від умов повсякденної або бойової обстановки, що проявляється стриманістю, критичним мисленням і готовністю до протидії ситуацій.

Важливим для визначення вагомості лідерських якостей офіцерів ДШВ були саме результати методу експертного оцінювання. Цей метод потребує ретельної професійної, фахової та експертної підготовленості фахівців, процес який стосуватиметься таких аспектів:

– чіткого визначення мети і завдань експертного оцінювання та систематизації висновків експертів;

– відбір компетентних незалежних експертів у галузі проблеми лідерської компететності;

– обговорення проблемного питання в групі експертів чи уникнення безпосереднього спілкуванняя між ними;

– вибір раціонального методу оброблення висновків експертів;

– чіткого й однозначного формулювання підсумків оцінювання експертної групи.

Метод експертного оцінювання полягав у тому, що кожен із експертів у запропонованій анкеті мав проранжувати лідерські якості в такому порядку, який даватиме можливість визначити важливість цих якостей для якісної розробки методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня в системі післядипломної освіти, тим самим запропнувати оптимальних варіант розв’язання педагогічної проблеми (додаток Д).

До складу експертів (15 осіб) увійшли офіцери командування ДШВ ЗСУ, які проходять військову службу на офіцерських посадах не менше 15 років, мають досвід ведення бойових дій на території Донецької та Луганської областей України, участь у миротворчих операціях, пройшли ланку управління взвод-рота-батальйон-бригада у підрозділах ДШВ (у минулому Аеромобільні війська, Високомобільні десантні війська), здобули військову освіту не нижче за оперативний (оперативно-тактичний) рівень.

Важливим є те, що лідерські якості офіцера ДШВ виявляються за певних умов, що сприяють виконанню оперативних завдань у повсякденному і бойовому управлінні, забезпечують успішний розвиток військовослужбовців та їх злагодженість у підрозділі, підвищують ефективність роботи військового колективу для досягнення спільних цілей. Продумана реалізація таких об’єктивних і суб’єктивних чинників сприятиме зміцненню авторитету офіцера-керівника, підвищенню ефективності виконання наказів (доручень), стимулюванню зростання лідерства, вибору ефективних способів управління військовою частиною:

– сприятливий психологічний мікроклімат у військовому колективі (взаємоповага, взаємодопомога);

– єдина лідерська позиція керівників усіх рівнів, єдність поглядів і підходів до її практичної реалізації у військах;

– взаємна довіра, конструктивні стосунки між керівниками та підлеглими;

– мотивація і стимулювання розвитку (удосконалення) керівної позиції офіцера;

– активність, рішучість, самостійність та особиста відповідальність офіцера за власні рішення, дії і вчинки;

– постійна підтримка конкурентного середовища у військовому колективі, змагання між офіцерами за звання військового керівника.

У широкому розумінні професійна компетентність військового керівника – це його професійна теоретична і практична підготовка, а також здатність виконувати службові обов’язки, розв’язувати різноманітні завдання, які в окремих випадках передбачають дії у стресових ситуаціях, а іноді навіть у ситуаціях, які виникають і пов'язані з ризиком для їхнього життя та оточення. У нашому розумінні, це здатність військових фахівців на практиці виявити бажання та готовність реалізувати свій потенціал (знання, навички, уміння, досвід, особистісні якості тощо) для успішної діяльності як у професійній, так і в громадській діяльності.

2.3. Обґрунтування теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти

Попри наявність значної кількості наукових досліджень із досліджуваної проблеми поза увагою науковців залишилося саме педагогічне моделювання розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Головною ідеєю педагогічного моделювання є розроблення моделі, яка сприятиме цілеспрямованому формуванню лідерської компетентності в офіцерів ДШВ.

Моделювання широко застосовується у педагогіці, що дає можливість органічно об’єднати теоретичне й емпіричне пізнання сутності дидактичних явищ, оптимізувати структуру навчального процесу, активізувати пізнавальну діяльність тих, хто навчається, і забезпечити особистісно орієнтоване навчання. Метод моделювання в педагогіці надає додаткові можливості математичного опису дидактичних процесів і має значний потенціал [26, с. 244].

Загально-теоретичні основи моделювання розробляли П. Анохін, М. Амосов, В. Глушков, О. Славін, В. Штоф та ін. Більшість дослідників виокремлює необхідність спеціального вміння будувати різні моделі

(В. Андрущенко, В. Биков, М. Жалдак, М. Левшин та ін.). Аналіз наукових джерел, у яких увагу приділено розробленню педагогічних моделей показує, що досить багато науковів розглядають це питання, наприклад, Д. Айстраханов [2], Т. Гуменюк [40], Є. Лодатко [93], О. Мєщанінов [97], Д. Погребняк [114]. Конкретно-методичні принципи здійснення педагогічного моделювання в освіті стали предметом вивчення у працях В. Лапинського, М. Вашуленка, Н. Бібік, М. Бурди, Л. Карташової, О. Ляшенка, Ю. Малеваного, О. Савченко та ін. Дослідники також пропонують використовувати педагогічне моделювання для розвитку різних видів компетентностей фахівців у системі військової освіти [114; 195].

У філософському словнику, моделювання – це «науковий метод непрямого (опосередкованого) дослідження об'єктів пізнання, безпосереднє вивчення яких з певних причин неможливе, ускладнене, неефективне чи недоцільне, через дослідження їхніх моделей» [146, с. 392]. В іншому словнику, моделювання – це «науковий метод пізнання явищ і процесів за допомогою відтворення їхніх характеристик на інших об'єктах – спеціально створених із цією метою моделях» [134, с. 337]. З огляду на специфічний об'єкт моделювання в педагогіці варто погодитися з К. Гнєзділовою та С. Касярум, які зазначають, що в дослідженні педагогічних процесів створення моделі є найкращим методом, який надає певну інформацію про процеси, що відбуваються у так званих «живих системах» [35, с. 8]. За такого підходу принципово важливим є твердження Ю. Шапрана, що модель повинна виконувати кілька функцій: чітко визначати компоненти, які становлять систему; схематично і реально віддзеркалювати зв'язки між компонентами; бути інструментом для порівняльного вивчення різних ознак явища, процесу [149, с. 39].

Педагогічне моделювання щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ є необхідним системним та організаційним педагогічним заходом. Аналіз основних досліджень і публікацій із проблеми дослідження показав, що моделювання в педагогічній теорії і практиці є потужним

дослідницьким методом, що застосовується на різних етапах педагогічного дослідження. Отже, використання моделювання в педагогіці уможливлює детальний аналіз й оцінювання основних елементів та етапів навчального процесу. Моделювання повинно бути спрямоване на побудову «ідеальної моделі», завдання якої – оптимізувати процес навчання і підвищити його результативність. Тому в освітньому середовищі ВВНЗ постає необхідність побудови педагогічної моделі, яка дасть можливість змоделювати відповідний військово-педагогічний процес із урахуванням інноваційних парадигм щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ.

Ефективність розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ протягом початкового етапу професіоналізації, пов'язаного з перебуванням на посадах від командира взводу до заступника командира батальйону включно залежить від налагодженої системи військово-професійної підготовки командного складу, що охоплює цільові, змістові, інструментальні та ресурсні компоненти.

У нашому дослідженні педагогічне моделювання передбачає певні етапи.

1. Проблема побудови педагогічної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, з'ясування/ окреслення її місця, ролі та функцій у системі їхньої військово-професійної підготовки у ВВНЗ як організаційно-педагогічної умови.

2. Структурна обізнаність про лідерську компетентність офіцерів ДШВ, тобто виокремлення її структури, змісту і визначення змістової та методичної послідовності її формування; розроблення й обґрунтування критеріїв і показників її діагностування.

3. Виокремлення блоків педагогічної моделі її формування – цільово-методологічного, теоретичного, суб'єкт-суб'єктного, методичного і результативного.

4. Розроблення теоретичної моделі розвитку:

– на основі теоретичного та емпіричного дослідження щодо предмета дослідження встановлено відомості про лідерську компетентність офіцерів ДШВ (історичні, методологічні, методичні, емпіричні, експериментальні), визначено наукові завдання, у т.ч. конкретний предмет моделювання – розвиток лідерської компетентності;

– визначення основних педагогічних характеристик формування їх лідерської компетентності, що конкретизується в змісті, методиках і технологіях, засобах і основних етапах її формування;

– установлення причинно-наслідкових зв'язків педагогічного моделювання – ефект впровадження теоретичної моделі у військово-педагогічний процес ВВНЗ щодо розвитку лідерської компетентності у офіцерів ДШВ.

У нашому дослідженні під педагогічним моделюванням розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ розуміємо цілісну, педагогічно обґрунтовану систему, до змісту якої закладено сукупність ієрархічно побудованих компонентів [74]. Отже, педагогічне моделювання розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ є складним педагогічним процесом і передбачає дотримання певних методологічних підходів, основними з-поміж яких для нашого дослідження є системний, компетентнісний, суб'єктно-діяльнісний і контекстний. Також педагогічна модель повинна бути віддзеркаленням мети, завдань, принципів, умов і компонентів розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, критеріїв і показників діагностування її та зв'язків між ними.

Проведений аналіз засвідчив, що в системі післядипломної освіти офіцерів Збройних сил України проблема професіоналізації офіцера-лідера, розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ потребує розв'язання, що актуалізує для сучасної військово-педагогічної науки обґрунтування та розроблення моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ з

урахуванням специфіки їхньої управлінської і військово-професійної діяльності.

Розроблення теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти дозволяє нам виокремити структуру процесу формування лідерської позиції в умовах професійної спрямованості особистості під час навчання у ВВНЗ. За цією логікою, ми створюємо ієрархічну, структурнологічну схему такого процесу, аналізуємо зв'язки з процесом професійної освіти офіцерів ДШВ, не застосовуючи математичні та кількісні методи. Така постановка проблеми дає нам можливість більш чітко визначити структуру педагогічного процесу і механізм взаємодії між діяльністю викладача та пізнавальною активністю слухачів (офіцерів).

Пропоновану модель представлено у вигляді блок-схеми, що віддзеркалює компоненти, спрямовані на досягнення результату щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Основними функціями такої моделі є теоретичний і практичний складник.

Теоретична функція моделі дасть можливість реалізувати специфічний образ дійсності, який відповідатиме діалектичним закономірностям єдності загального і одиничного, логічного і чуттєвого, абстрактного і конкретного.

Розробляючи модель розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, ми враховували загальновизнані у педагогічній науці методологічні орієнтири, зокрема:

– створення ідеальної концептуальної моделі професійної компетентності, яка охоплює такі одиничні моделі, як: ієрархічну, структурно-функційну, діагностичну;

– доцільність побудови моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, в якій є місце невизначеності та множинність шляхів розвитку і саморозвитку;

– використання синергетичного підходу в побудові моделі, який забезпечить її як самостійну на шляху розвитку офіцерів;

– віддзеркалення у моделі цільового складника.

Прогностичність моделі визначається:

– урахуванням не лише сучасних, але й майбутніх потреб військового керівництва, зокрема віддзеркаленням нових перспективних вимог у підготовці офіцерів-лідерів із урахуванням сучасних умов керівництва військовими підрозділами;

– формулюванням методологічних положень концептуальної моделі (основних принципів організації професійної підготовки офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти);

– урахуванням структури лідерської компетентності, яка повинна охоплювати варіативні елементи;

– досягненням гнучкості й динамічності моделі за умов дотримання ступеневості та поетапності формування лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

– з’ясуванням педагогічних умов на технологічному рівні, що впливають на процес розвитку лідерської компетентності;

– відтворенням досягнення певного результату розвитку лідерської компетентності;

– урахуванням динаміки змін не лише на рівні компонентів лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, але й педагогічної системи загалом.

Прогностична функція моделі дасть можливість передбачати майбутній розвиток подій на етапі професіоналізації офіцерів-лідерів у системі післядипломної освіти. Таким чином, ми зможемо передбачити

перспективний розвиток окремих технологій як найбільш ефективних для фахівців ДШВ. Нормативна функція передбачатиме можливість не лише описати наявний ресурс технологій у професійній підготовці офіцера-лідера, але й побудувати бажаний ідеальний образ процесу професіоналізації офіцера ДШВ у системі післядипломної освіти із застосуванням необхідних технологій навчання.

Модель було розроблено з урахуванням вищевикладених рекомендацій, а також із творчим ставленням до внутрішньої структури, специфіки та особливостей професійної військової освіти і підготовки офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Головною метою розроблення теоретичної моделі є забезпечення розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ, оскільки це основний аспект її формування. Розвиток лідерської компетентності має системний, компетентнісний, контекстний і суб'єктно-діяльнісний характер, що є результатом урахування, по-перше, специфіки посадового призначення офіцерів ДШВ у Збройних силах України; по-друге, результатом опитувань репрезентативної вибірки офіцерів ДШВ; по-третє, результатом потреби Збройних сил України у формуванні та розвитку компетентних військових лідерів, які здатні виконувати специфічні завдання з урахуванням сучасних потреб щодо обороноздатності держави.

Із метою впровадження зазначеної вище системи модель складається із сукупності ієрархічно структурованих компонентів:

– функційно-цільового;

– концептуально-технологічного;

– суб'єкт-суб'єктного;

– методичного;

– контрольно-діагностувального;

– результативного (рис. 2.4.1).

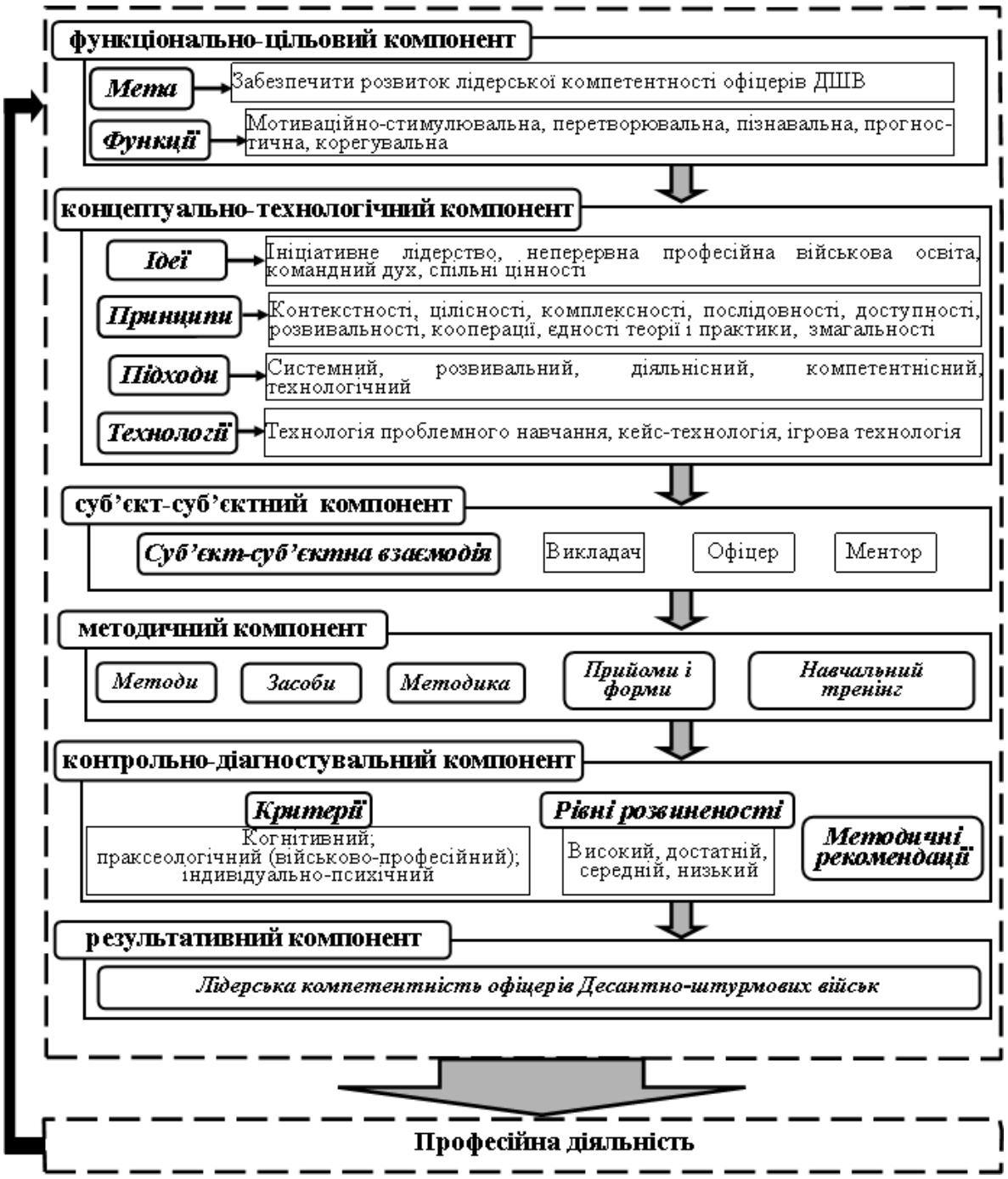


Рис. 2.4.1 – Модель розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти

Практична функція моделі дозволить представити її як інструмент і засіб наукового експерименту. Крім того, модель може виконувати дескриптивну, прогностичну і нормативну функції. Дескриптивна функція моделі у професійній підготовці військового лідера полягатиме в тому, щоб

за рахунок абстрагування пояснити офіцерам-десантникам специфіку та зміст означених технологій. Частковим виявом дескриптивної функції є пізнавальна, яка дасть можливість нам установити суттєві змістові характеристики професійної підготовки військових лідерів із застосуванням комунікативних технологій.

На початковому етапі формування теоретичної моделі, що забезпечить ефективний розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, було визначено ***функційно-цільовий*** компонент, в основу якого було закладено мету та функції розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти з урахуванням їхніх військово-професійних, фахових, організаційних та специфічних знань, умінь і навичок, здібностей і здатностей, професійно-етичних норм, цінностей і досвіду діяльності за обраним фахом.

Метою моделювання, за такого підходу, є забезпечення розвитку лідерської компетентності офіцерів під час навчання в системі післядипломної освіти (проходження курсів лідерства та курсів підвищення кваліфікації у ВВНЗ). Мета зумовлює такі завдання: сприяти ефективному адаптуванню офіцерів ДШВ у новий освітній простір, підвищення рівня їхньої мотивації щодо розвитку лідерської компетентності та самоосвіти як елемента професійного зростання.

Запропонована модель реалізує такі функції:

– мотиваційно-стимулювальну (спонукає опановувати нові знання у сфері військового лідерства, способи пізнання, свідомо ставитися до процесу навчання, бути активним у навчальній діяльності, а також здатність до самооцінювання, самоконтролю і порівняння власних досягнень із досягненнями інших);

– пізнавальну (формує систему знань, умінь і навичок про військове лідерство);

– комунікативну (формує вміння спілкуватися, як у військовому підрозділі, так і в повсякденному житті як військового лідера та наставника);

– перетворювальну (формує вміння одержувати, відбирати, зберігати, відтворювати, передавати інформацію і впроваджувати передовий досвід у професійну діяльність);

– прогностичну (формує здатність до реалізації вміння вчасно передбачати й оцінювати як можливий результат, так і саме виконання завдань за призначенням);

Мотиваційно-стимулювальна, пізнавальна, комунікативна, перетворювальна, прогностична, функції спрямовані на усвідомлення змісту та сутності феномену «лідерство» на основі навчально-пізнавальної діяльності, професійного становлення та самореалізації. Цей етап дає слухачам (офіцерам) об'єктивну оцінку їх професійної соціалізації, у цілому, та сформованості в них лідерської позиції за період проходження військової служби. До завдань ми зарахували розвиток компонентів їхньої лідерської компетентності – мотиваційно-стимулювальну, пізнавальну, комунікативну, перетворювальну, прогностичну, які визначені з урахуванням вимог системного, компетентнісного, контекстного і суб'єктно-діяльнісного методологічних підходів до їхньої професійної підготовки. Вони в сукупності дають можливість ураховувати їхні вікові, службові, військово-професійні, фахові характеристики, а найголовніше – лідерську позицію у військовому підрозділі.

В основу ***концептуально-технологічного компоненту*** закладено принципи, підходи та тегнології. Саме концептуальність сьогодні є основою, здатною забезпечити задоволення індивідуальних вимог замовників силових структур, розвиток освітніх програм, що передбачає навчання і розвиток лідерів відповідно до вимог сьогодення. Крім того, концептуальність повинна ґрунтуватися на двох основних чинниках – "Навчати" і "Знати", що, у свою чергу, вимагає надання знань, яке

ґрунтується на поточних педагогічних потребах суб'єкта навчання, засвоєння цих знань із застосуванням дидактичних принципів і когнітивних аспектів сприйняття знань. Загальною ідеєю щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти нами закладено спрямуванння на розвиток в офіцерів відповідальності, вимогливості, довіри, різноманітності ідей та креативності, саморозвитку і самовдосконалення, психологічної стійкості до стресових ситуацій, авторитету, комунікабельності та бути прикладом для оточення. Усе вищезазначене може забезпечити розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти шляхом неперервної професійної військової освіти.

На нашу думку, лідерську компетентність необхідно розвивати на різних етапах професіоналізації офіцера. Розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ повинен мати індивідуальний характер. Це пов'язано з тим, що на сучасному етапі лідерство у військовій сфері сприймається як діяльність командира. Офіцера-лідера не варто ототожнювати з командиром. Командир підрозділу – формальна посада. Командир підрозділу наділений владою керувати, використовуючи наказовий характер. Лідер керує підрозділом, що ґрунтується на авторитеті офіцера, взаємодовірі та впевненості підлеглих. Лідер – це той, хто поєднує в собі авторитет, довіру та впевненість. У підготовці офіцера-лідера варто звертати увагу, що лідер – це соціальний ступінь і відповідний статус у військовому колективі. Фактично за такого підходу створюється можливість урахування різних рівнів вияву й реалізації лідерської компетентності, що віддзеркалюється в системі післядипломної освіти шляхом упровадження багаторівневої підготовки.

Багаторівнева підготовка дасть змогу розвивати лідерську компетентність офіцерів ДШВ на базовому, тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Упровадження багаторівневої підготовки офіцерів-лідерів забезпечить розвиток та удосконалення професійної лідерської

компетентності в системі військової освіти. У свою чергу, багаторівнева підготовка лідерів забезпечить офіцерам досягнення відповідного статусу не тільки у військовому колективі, а й у військово-цивільній співпраці.

У моделі представлено принципи розвитку: системності та послідовності навчання, доступності, комплексності та цілісності викладання, а також контекстності, кооперації, єдності теорії і практики та змагальності. Основними підходами щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти було визначено: системний, розвивальний, діяльнісний, компетентнісний, технологічний тощо.

Процес розвитку лідерської компетентності, на нашу думку, повинен уособлювати в собі технологію проблемного навчання, кейс-технології, ігрову технологію, технологію імітаційного моделювання тощо, зорієнтовані на розв'язання завдань проблемного характеру, критичного аналізу і прийняття обґрунтованих рішень.

Представлена модель передбачає відповідність основним критеріям технологічності, а саме: системності, ефективності та можливості застосовувати модель у процесі освіти й підготовки офіцерів в інших однотипних навчальних закладах.

Суб'єкт-суб'єктний компонент забезпечує взаємодію як мінімум двох суб'єктів – викладача і офіцера, методологічне підгрунття якої становить суб'єктно-діяльнісний підхід до розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ. Для цього необхідно виконати такі психолого-педагогічні завдання:

– чітко сформулювати перед офіцерами, що їм потрібно розвивати – лідерську компетентність;

– самого офіцера необхідно зробити суб'єктом навчальної діяльності у процесі навчання – автономним, самостійним і відповідальним за свій результат здобуття освіти та саморозвитку;

– надати офіцеру необхідний навчальний матеріал для самостійного опанування та допомагати йому опановувати цей матеріал;

– чітко організовувати й сприяти спільній навчальній діяльності офіцерів у процесі навчання.

У зв'язку з цим, чітке і послідовне виконання всіх наведених вище педагогічних умов забезпечуватиме позитивний результат їхньої організаційної підготовки – розвиток лідерської компетентності офіцерв ДШВ у системі післядипломної освіти.

Методичний компонент теоретичної моделі забезпечує поступовий розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Такий компонент дозволить застосовувати методики і засоби для досягнення нашої мети. В основу розвитку лідерської компетентності закладено інноваційні підходи навчання: моделювання проблемних ситуацій, ситуаційно-рольові ігри, дискусії, критичне мислення. Окрім цього, ми переконані, що у розвитку лідерської компетентності доцільно використовувати наочні засоби навчання: методичні посібники (рекомендації), комп'ютери, звуко- і відеозаписи, фотоматеріали, тести тощо.

Цей блок представлений сукупністю різноманітних організаційних форм навчання, методів, методичних прийомів, видів навчальних занять, засобів навчання, які необхідні для розвитку в офіцерів лідерської компетентності та впровадження в освітній процес навчального тренінгу «Лідерство офіцерів ДШВ». До основних методів навчання зараховуємо усне викладення матеріалу, показ, обговорення матеріалу, що вивчається, практичні заняття, самостійна робота, контроль. До видів навчальних занять – лекції і практичні заняття, а також розповідь, пояснення, бесіда, дискусія, ділові та рольові ігри, розв'язання ситуаційних завдань, написання есе, пошук інформації в мережі Інтернет, підготовка мультимедійних презентацій, практичне виконання вправ проблемного характеру, ігрове проєктування, обмін досвідом, індивідуальну та самостійну роботу. Засоби – навчальні посібники, тестові завдання, навчальні

вправи, які адаптовані до специфіки діяльності офіцерів ДШВ і мультимедійні засоби навчання.

Сучасні програми розвитку офіцера-лідера повинні спиратися на інтерактивні методики навчання дорослих. Треба розуміти, що один із основних чинників, що унеможливлює розвиток лідерської компетентності – інформування. Крім базових знань про лідерство, формування та розвиток лідерської компетентності повинні передбачати відповідне ставлення до тих, хто навчається, та відповідну поведінку. Тому програми навчання розвитку лідерської компетентності повинні мати практично-орієнтований характер. Крім лідерських курсів, тренінгів, онлайн-вебінарів, у процес навчання необхідно впроваджувати також інші форми й способи розвитку лідерської компетентності, у тому числі обмін досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених офіцерів-лідерів Десантно-штурмових військ, обговорення актуальних питань проблем розвитку лідерської компетентності офіцерів, надання індивідуальних консультацій з вироблення стратегії розвитку лідерської компетентності та виявлення лідерських якостей кожного офіцера окремо, реалізація програми менторства і наставництва. Крім того, варто залучати тих, хто навчається, до спостереження за сучасними лідерами Десантно-штурмових військ, особливо в умовах професійної діяльності, де спостереженням можна виявити та оцінити неформальні лідерські якості особистості.

До ***контрольно-діагностувального компоненту*** нашої теоретичної моделі зарахували критерії, показники та рівні розвиненості лідерської компетентності офіцерів, а також методичні рекомендації щодо розвику лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

У педагогічній теорії під поняттям «критерій» розуміють як об’єктивну ознаку, за допомогою якої здійснюється порівняльна оцінка досліджуваного явища, ступеня розвиненості його в різних обстежених осіб, або сукупність таких якостей явища, що віддзеркалюють його суттєві характеристики і саме тому потребують оцінювання [87, с. 35].

Для визначення критеріїв розвитку лідерської компетентності необхідно з’ясувати базові поняття, до яких належать «критерій» і «показник». Поняття «критерій» відповідно до тлумачних словників української мови є підставою для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірилом [3, с. 465]. Критерії конкретизуються відповідними показниками, що являють собою «свідчення, доказ, ознака чого-небудь; наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; дані про досягнення в чому-небудь; дані, які свідчать про кількість чого-небудь» [16, с. 838].

У контексті дисертаційної роботи поняття “критерій” щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти будемо використовувати як мірило, орієнтир та індикатор, на основі якого відбувається оцінювання рівня розвиненості лідерської компетентності.

Із метою реалізації та впровадження розробленої теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти і з огляду на визначені основні лідерські якості офіцера-лідера ДШВ систематизовано критерії та показники (додаток А). У свою чергу, лідерські якості були приведені до таких критеріїв:

– когнітивного – здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності та ризику; здатності оцінювати реальну обстановку; здатності застосовувати творчий підхід до розв’язання проблем; здатності виробляти і впроваджувати інновації у професійній діяльності; здатності генерувати нестандартні рішення; здатності до конструктивного мислення; здатності до розв’язання конфліктних ситуацій шляхом використання різних методів спілкування;

– праксеологічного (військово-професійний) – застосування різних стилів і типів лідерства; здатності до ситуативного самоаналізу; використання технік лідерського впливу; варіювання лідерської поведінки, здатності застосовувати прийоми і техніки формування власного авторитету, здатності надавати допомогу в реалізації професійних знань і

навичок тим, хто потребує її, здатності передбачати зміни в різних ситуаціях; здатності розробляти варіативні сценарії розвитку ситуацій (подій); здатності організовувати роботу на основі реалізації формальних методів управління (формальне лідерство);

– індивідуально-психологічного – здатності витримувати великі фізичні та морально-психологічні навантаження негативних чинників впливу різної інтенсивності у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці; здатності прийняти позицію або точку зору іншого; здатності самостійно застосовувати методи та способи отримання інформації (знань) із професійної діяльності; прагнення до постійного пошуку нових знань; особистої здатності ухвалювати рішення та наслідки їх реалізації у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці.

Рівнями розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти визначено:

– високий – характеризується стійкою зацікавленістю в оволодінні знаннями про військове лідерство, позитивною мотивацією до застосування знань про лідерську компетентність у професійній діяльності, усвідомлення власного образу «Я – лідер» та «Я – наставник»; успішна та швидка соціалізація офіцера (слухача) до навчання у ВВНЗ; усвідомлення важливості у розвитку лідерської компетентності офіцерами на етапі їхньої професіоналізації, у системі післядипломної освіти і на різних етапах військової кар’єри;

– середній – усвідомлення потреби в отриманні соціально-педагогічної складової щодо лідерської позиції військового в суспільстві, усвідомлення соціальної привабливості, прагнення стати наставником, наявна мотивація щодо демонстрації лідерської позиції в підрозділі, толерантне сприйняття зовнішньої оцінки про лідерську позицію офіцера, усвідомлення необхідності розвивати лідерську компетентність і прагнення опанувати її на різних етапах військової кар’єри;

– достатній – оволодіння навичками військового лідерства частково, що пов’язане зі змістом лідерської компетентності і здійснюється на підставі вузьких особистісних мотивів. Подальше усвідомлення місця і ролі лідерської позиції офіцера в професійній діяльності нечітке; часткове оволодіння теоретичними та практичними знаннями військового лідерства; часткове усвідомлення необхідності розвитку лідерської компетентності; часто в навчальній роботі демонструє прояви командирської поведінки;

– низький – повна відсутність інтересу до знань про військове лідерство та слабка мотивація застосовувати у професійній діяльності.

Розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти відбувається у три послідовні етапи:

– діагностувально-мотиваційний (спрямований на визначення рівня розвитку в офіцерів лідерської компетентності, проблем і труднощів, із якими зустрічаються вони у військово-педагогічному процесі, а також на формування цінностей і мотивації до навчання та подальшого навчання у системі професійної військової освіти й саморозвитку як лідерів у військовому середовищі);

– діяльнісний (передбачає певні дії щодо створення сприятливих умов для розвитку їхньої лідерської компетентності, активізації навчальної та самоосвітньої діяльності офіцерів та індивідуальної і колективної роботи з ними);

– результативний (спрямований на визначення результативності розвитку їхньої лідерської компетентності).

Досягнення високого рівня лідерської компетентності офіцерами ДШВ у системі післядипломної освіти, крім іншого, означає перетворення всіх властивостей нижчих рівнів на більш досконалі, що відбувається завдяки розвитку їхніх професійних та особистісних якостей. У свою чергу, службова діяльність офіцерів ДШВ на етапі їхнього розвитку лідерської компетентності повинна характеризується впливом особистісного та професійного компонентного складника, налаштованістю на сприйняття

запропонованих знань, досвіду, цінностей і налаштованістю на роботу в команді.

У широкому розумінні професійна компетентність військового фахівця – це його професійна теоретична і практична підготовка, а також здатність до виконання службових обов'язків за посадою, розв'язання різноманітних завдань, що в окремих випадках передбачають діяти в стресових ситуаціях, а інколи навіть у ситуаціях що пов'язані з ризиком для свого життя, оточення і підлеглих. У нашому розумінні, це здатність військовими фахівцями проявляти на практиці прагнення і готовність реалізувати свій потенціал (знання, уміння, навички, набутий досвід, особисті якості тощо) для успішної діяльності як у професійній, так і соціальній сфері.

2.4. Умови розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти

Розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти як одне з основних питань набуває концептуального бачення щодо перспектив розвитку системи військової освіти. Етапи оновлення професійної військової освіти – це тривалий процес, який повинен ураховувати як середньострокові, так і довгострокові перспективи. Саме формування офіцерів-лідерів у ДШВ повинно відбуватися структуровано, що враховуватиме довготривалу перспективу розвитку Збройних сил України, оновлення системи військової освіти, професіоналізацію та підвищення кваліфікації офіцерів.

Так одним із основних питань перспективного розвитку системи військової освіти є структурні зміни, які мають відбуватися в цій системі з урахуванням тенденцій до професіоналізації військової освіти. Зокрема, відповідно до чинного законодавства система військової освіти являє собою сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх

програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів військової освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері військової освіти, а також законодавчих нормативно-правових актів, що регулюють стосунки між ними [117; 119].

На разі, розвиток системи військової освіти передбачає врахування основних вимог до рівня професійної освіти та підготовки офіцерів, що охоплює освітній складник, загальні компетентності та професійний складник на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях підготовки [104, с. 58].

Відповідно для забезпечення цілеспрямованого розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти варто обґрунтувати низку педагогічних умов, які будуть суттєво вдосконалювати та доповнювати систему їх професійної підготовки у ВВНЗ. Їх необхідність зумовлена тим фактом, що в професійному стандарті підготовки офіцері ДШВ не передбачено розвиток лідерської компетентності.

У літературі є тлумачення цього поняття, які мають багато спільного. В енциклопедичному словнику, «умова – філософська категорія, в якій віддзералюються універсальні ставлення речей до тих чинників, завдяки яким вона виникає та існує» [146, с. 482]. У тлумачному словнику сучасної української мови – як необхідна обставина, яка уможливлює здійснення, створення та утворення чого-небудь або сприяє чомусь [17, с. 1506]. Багато науковців обґрунтовує педагогічні умови як чинники, що впливають на досягнення певної педагогічної мети, при цьому розділяють на зовнішні і внутрішні види навчального процесу [109, с. 97], поєднуючи їх з педагогічними умовами, що свідомо створюються суб'єктами педагогічної діяльності в навчальному процесі та забезпечують формування професійної компетентності [135, с. 33]. Отже, поняття «умови» в педагогічному аспекті – це комплекс певних педагогічних заходів, який забезпечує результативність педагогічної діяльності викладачів і навчальної діяльності офіцерів, а також певні педагогічні чинники – зміст,

форми, засоби, технології, методи, прийоми, методики і засоби навчання та розвитку, що позитивно впливають на досягнення мети дослідження і сприяють успішному розв'язанню поставлених дослідницьких завдань.

З'ясування сутності поняття «педагогічна умова» дає можливість нам виокремити основні аспекти досліджуваного нами педагогічного феномену – розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти з метою системно та контекстно визначити педагогічні умови досліджуваного в дисертації проблемного питання. Із урахуванням вищезазначеного під педагогічними умовами розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти будемо розуміти сукупність необхідних організаційних і педагогічних умов, які сприяють цілеспрямованому розвитку лідерської компететнтності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

Визначаючи педагогічні принципи формування лідерства у майбутніх офіцерів у процесі професійної підготовки, А. Галімов зазначає, що основними аспектами лідерства військовослужбовців є саме те, що вони проявляються в складних ситуаціях оперативно-службової діяльності [28, с. 26]. Крім того, науковець зазначає, що «лідерський вплив командира підрозділу здійснюється через сформовану в нього професійну компетентність на відміну від його управлінського впливу. Професійна підготовка майбутнього офіцера-прикордонника, яка спрямована на формування у нього лідерської компетентності (як складника професійної компетентності офіцера), повинна ґрунтуватися на формуванні та розвитку у нього поведінкової компетентності [28, с. 27].

У своїх дослідженнях В. Георгієв звертає увагу щодо необхідності підвищення рівня професійної і фізичної підготовки військовослужбовців Десантно-штурмових військ для ефективного виконання бойових завдань із обґрунтуванням педагогічних умов. Науковець звертає увагу, що на сьогодні не знайшли свого віддзеркалення в спеціальних дослідженнях питання, які пов'язані з розробленням педагогічних технологій формування

військово-професійної готовності військовослужбовців Десантно-штурмових військ [32, с. 103].

Вихідними даними для обґрунтування педагогічних умов є такі: цілі, зміст і специфіка службової діяльності офіцерів ДШВ; структура і зміст їхньої лідерської компетентності; результати аналізу й узагальнення наявних напрямів розвитку лідерської компетентності; перспективні напрями її розвитку у системі післядипломної освіти. На думку науковців, педагогічні умови повинні бути системними, контекстними, міжпредметними та комплексно охоплювати всі етапи професійної підготовки військовослужбовців, а також зміст, методи, методики, технології та засоби для формування і розвитку їхніх професійних компетентностей [4, с. 165].

Відповідно обґрунтовані педагогічні умови мають охоплювати всі аспекти професійної підготовки офіцерів – методологічні, теоретичні, методичні і практичні. Методологічний аспект повинен містити провідні ідеї та принципи, на основі яких відбувається розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. У цьому контексті науковці пропонують дотримуватися вимог і принципів системного, компетентнісного, контекстного, андрагогічного та суб'єктно-діяльнісного підходів [112].

Теоретичний – цілі, принципи, зміст і результат професійної підготовки та професійної діяльності офіцерів ДШВ. Таким чином, варто формувати теоретичне підґрунтя лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Ці знання мають бути, насамперед, міжпредметними та контекстними [112]. Необхідно зазначити, що важливим аспектом є забезпечення міжпредметності розвитку лідерської компетентності. Певні науковці визначають міжпредметні зв'язки як самостійну галузь [112]. Це забезпечує можливість узгоджувати зміст навчального матеріалу між різними навчальними дисциплінами, а також розглядати факти і явища реальної дійсності з різних точок зору.

Для забезпечення міжпредметних зв'язків у процесі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти треба звернути увагу, на нашу думку, на інтеграцію змісту дисциплін, де необхідно здійснювати професійну підготовку в системі післядипломної освіти офіцерів. Таким чином, на основі аналізу наукових праць та опрацювання результатів методу експертного оцінювання і для розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ вважаємо доцільним наявну систему їхньої професійної підготовки в системі післядипломної освіти доповнити такими педагогічними умовами, які сприятимуть цілеспрямованому її розвитку:

– підтримання та розвиток цінностей і мотивації розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

– педагогічне моделювання розвитку лідерської компетентності в системі післядипломної освіти;

– розроблення авторської методики розвитку лідерської компетентності в офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

– цілеспрямований розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти за допомогою контекстних методів навчання (навчальний тренінг «Лідерство офіцера ДШВ»).

Ці умови, з одного боку, є відносно різними, але мають конкретну мету – цілеспрямований розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, а з іншого, – вони взаємодоповнюють і взаємозумовлюють одна одну і впливають на її розвиток, оскільки становлять систему. Таким чином, можна зробити декілька загальних висновків:

1. Розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ є сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного управління, оскільки не всі офіцери управлінської ланки є лідерами.

2. Головна риса лідера – знання, критичне мислення, креативність. Після здобуття відповідної освіти лідер повинен не тільки мати, але і вміти

створювати нові знання; не тільки застосовувати на практиці наявні теорії, але й швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і враховувати їх у своїй діяльності.

3. Проблема розвитку впровадження лідерства і виявлення пріоритетних напрямків професійної підготовки офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти як важливого складника професіоналізації в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні залишається не розв'язаною.

4. Треба свідомо ставитися до того, що якщо офіцер немає вроджених чи набутих у процесі проходження військової служби задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої відповідальності за підлеглих, що перебувають у його підпорядкуванні, та за доручену справу, то, звичайно, спеціальним курсом навчання лідерських якостей в офіцерів можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою apriori. І навпаки, якщо у офіцера є вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх і вивести на новий якісний рівень.

5. Існує необхідність створення системи професійного відбору на спеціальність «Управління діями підрозділів Десантно-штурмових військ» кандидатів, які об'єктивно мають лідерські задатки.

6. Повинно бути чітке розуміння, що лідером не стати будучи тільки призначеним на формальну посаду. На лідерів не навчаються – лідерів визнають підлеглі та оточення. Адже проявлення лідерських якостей ґрунтується не на обійманій посаді чи повноваженнях, а на довірі, взаєминах та особистих лідерських якостях.

7. Необхідно визначити теоретичні основи моделювання педагогічного процесу з метою наближення до ідеального образу офіцера-лідера ДШВ. Це дало змогу нам збільшити ефективність розвитку професійної й особистісної лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

Таким чином, вимоги до професійної освіти та підготовки офіцерів і військових фахівців мають ураховувати потреби ЗСУ, педагогічні умови та наявну тенденцію до професіоналізації військової освіти. Поєднання цих аспектів визначає пріоритет, за яким може бути розроблено комплексну модель розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі військової освіти, яка є концептуально-методологічною основою професіоналізації військової освіти, окреслюючи головні напрями, зміст і результати освіти та підготовки офіцерів-лідерів на всіх рівнях. Уважаємо, що модель повинна передбачати поєднання двох основних складників:

– освітнього (фундаментальна військова освіта, що проводиться у ВВНЗ, ВНП ЗВО з підготовки осіб на посади офіцерського складу на певному рівні вищої освіти з присудженням їм відповідного ступеня вищої освіти з видачею диплома державного зразка після успішного завершення навчання);

– професійного (курсова підготовка офіцерів і військових фахівців, що проводиться у процесі виконання ними службових функцій на посадах у військах (силах) на основі лідерських курсів перед призначенням офіцерів на вищі посади з отриманням ними після успішного завершення навчання відповідного відомчого сертифіката).

До цих двох складників інтегрується підсистема підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, метою якої є створення педагогічних умов для набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань перед призначенням на посаду у військах (силах) або до органів військового управління [68].

Ураховуючи вищевикладене можна зазначити, що впровадження багаторівневої підготовки офіцерів-лідерів забезпечить розвиток та вдосконалення лідерської компетентності офіцерів у системі професійної військової освіти. У свою чергу, багаторівнева підготовка лідерів

забезпечить офіцерам досягнення відповідного статусу не тільки у військовому колективі, а й у військово-цивільній співпраці.

Багаторівнева підготовка офіцерів-лідерів ДШВ у системі військової освіти повинна містити базовий, тактичний, оперативний, стратегічний і державний рівні лідерства (рис. 2.3.1.).

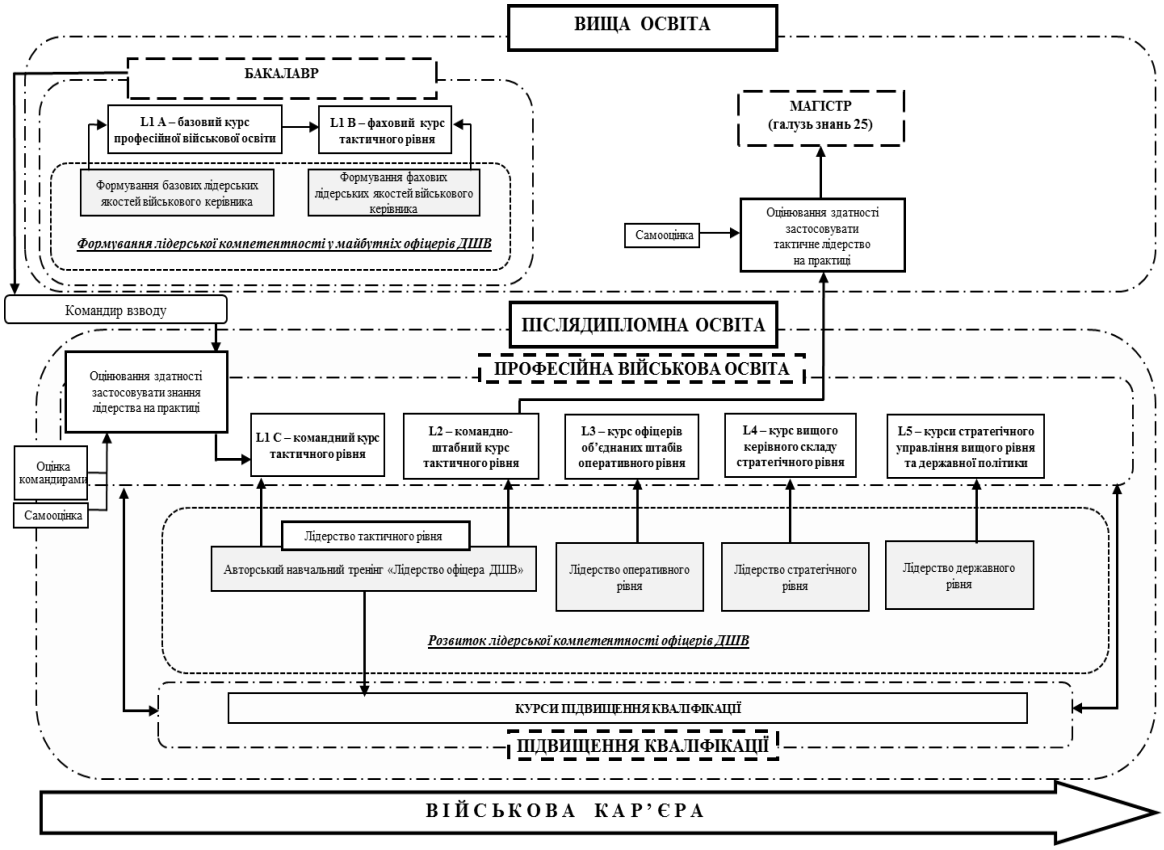


Рис. 2.3.1. Комплексна модель розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі військової освіти

Заявлені методологічні підходи дають можливість побудувати освітній процес, що буде спрямований на досягнення конкретних освітніх цілей з лідерства. Виходячи з ідей компетентнісного підходу, можна обґрунтувати дидактичний принцип – моделювання. Його реалізація полягає у розробленні професіограми офіцера ДШВ за кожним конкретним напрямом діяльності. Принцип системності та послідовності передбачає врахування і розвиток усіх компонентів компетентності військового фахівця, а також

послідовний перехід від традиційних форм навчання до квазіпрофесійної та професійної форм діяльності.

Також необхідно враховувати принцип проблемності навчання, що передбачає створення проблемних ситуацій, пов'язаних із функціоналом національного контингенту, що вимагатиме нешаблонного, креативного мислення і дій та подальшої рефлексії, самоаналізу й самодетермінації.

Ці та низка загальнодидактичних (науковості, наочності, доступності, історизму, активності та інших) принципів організації освітнього процесу визначають сукупність засадничих положень, реалізація яких всебічно забезпечать високу результативність навчання офіцерів-лідерів.

Для належної організації освітньої діяльності на курсах лідерства у ВВНЗ щодо підготовки офіцерів-лідерів ДШВ Збройних сил України з'ясовано, що найбільш вагомими методологічними підходами у розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ є: компетентнісний, системний, контекстний, діяльнісний і соціокультурний. На нашу думку, високий результат розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ можливий за умови реалізації таких специфічних принципів: моделювання, системності та послідовності, культуровідповідності, проблемності, інтегрування соціокультурного та військово-професійного змісту підготовки.

Розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ має на меті забезпечити розвиток особистості офіцера ЗСУ, що припускає розвиток усіх закладених у ньому потенційних можливостей. У цьому вирішальна роль належить професійній діяльності військового. Тільки після забезпечення відповідності, адекватності потенційних можливостей і здібностей характеру від офіцера можна чекати на високі показники лідерської компетентності, а головне – на особисту задоволеність.

У сучасному соціумі розвивальна роль системи освіти стає предметом вивчення, обґрунтування і об'єктом цілеспрямованої свідомої організації. Це варто враховувати в трансформації сучасної системи військової освіти в Збройних силах України, і саме тому може стати в нагоді модель розвитку

лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

Розробники вітчизняної Доктрини розвитку військового лідерства в Збройних силах України наголошують на необхідності теоретичного осмислення та практичного впровадження основ військового лідерства, що віддзеркалюватиме систему поглядів, керівні принципи, умови й шляхи досягнення результатів. У цьому програмному документі зазначено, що місія військових лідерів полягає в тому, щоб морально, психологічно та професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням [43, с. 4]. Провідного значення в підготовці військових керівників за стандартами НАТО автори проєкту Концепції військово-гуманітарної вищої освіти в Україні надають «формуванню в офіцерів принципово нових поглядів на військову організацію, ціннісних орієнтирів, підходів до управління військами на засадах свідомого й діяльного патріотизму, ініціативного та відповідального лідерства...» [133, с. 46].

Уважаємо, на особливу увагу заслуговують праці вітчизняного вченого О. Бойка, який досліджує різні аспекти становлення військового лідерства, розкриває його методологічні основи, розглядає лідерську компетентність як складник професійної компетентності майбутніх офіцерів. Під лідерською компетентністю офіцера дослідник розуміє «інтегральну характеристику його професійної здатності та готовності кваліфіковано провадити лідерську діяльність відповідно до фахової кваліфікації на основі системи військово-професійних знань, навичок, умінь і досвіду лідерської поведінки, емоційного інтелекту, комплексу сформованих лідерських цінностей, мотивів, еталонів, ставлень, якостей і корпоративної культури» [8, с. 22]. Важливого значення для нашого дослідження набуває думка О. Бойка про неперервність розвитку лідерських якостей офіцерів у системі військової освіти та кар’єрного зростання. На думку О. Бойка, «лідерська компетентність командира підрозділу має ґрунтуватися на морально-етичних цінностях і якостях, що формуються у

ВВНЗ, апробовані у військовій практиці, перевірені й удосконалені на первинних посадах у військах і впроваджені в систему професійної підготовки військових фахівців у ВВНЗ» [13, с. 15]. Водночас він зауважує, що “на думку сучасних педагогів, саме набуття життєво важливих компетентностей може дати людині можливості орієнтуватись у сучасному суспільстві, інформаційному просторі, швидкоплинному розвитку ринку праці, подальшому здобутті освіти. Військові науковці провідних країн світу вважають, що набуття майбутніми офіцерами знань, умінь, навичок і професійного досвіду спрямоване на вдосконалення їхньої компетентності, сприяє інтелектуальному і культурному розвиткові особистості, формуванню в неї здатності швидко реагувати на запити часу. Саме тому важливим є усвідомлення самого поняття компетентності, розуміння, які саме компетенції та як їх необхідно формувати, що має бути результатом навчання” [11, с. 16]. Крім того, О. Бойко зазначає, що поняття «лідерська компетентність офіцера» треба розглядати як інтегральну характеристику професійної здатності та готовності офіцера до діяльності відповідно до фаху на основі системи військово-професійних знань, навичок, умінь і досвіду лідерської поведінки, емоційного інтелекту, комплексу сформованих лідерських цінностей, мотивів, еталонів, ставлень, якостей і корпоративної культури [11, с. 22].

О. Бойко визначає, що розвиток лідерської компетентності кожного військовослужбовця залежить від досвіду з урахуванням військової кар’єри [12, с. 345], що можливе у поєднанні традиційних формальних методів і технологій навчання з неформальними, інноваційними технологіями і методиками, що має проводитися безперервно [12, с. 361].

Проаналізувавши сучасні підходи до лідерства та необхідних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти лідер, В. Лугова дійшла висновку, що “справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерської компетентності виходять здатності до колективної взаємодії” (рис. 2.3.2) [93, с. 67].

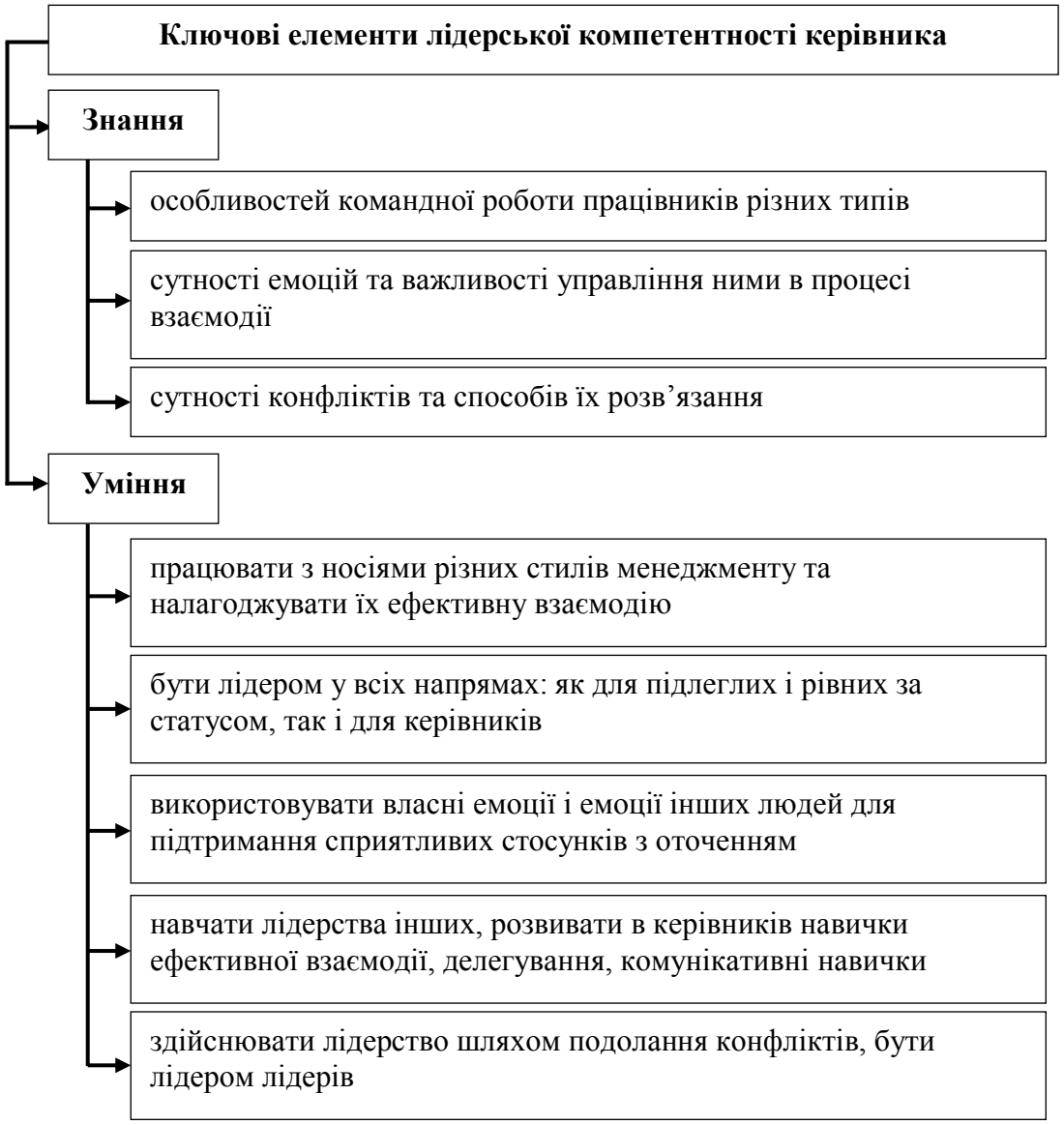


Рис. 2.3.2. Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників (за В. Луговою)

Підрозділи ДШВ найчастіше залучають як першочергові, мобільні підрозділи для виконання завдань самостійно, без значної підтримки інших сил або забезпечення. Тому вважаємо, що основним методологічним підходом до навчання офіцерів-лідерів є компетентнісний підхід. В основі – підготовка, тих, хто навчається, до виконання конкретних завдань, а також розвиток фахівця на основі набуття ним комплексу знань, умінь та навичок із урахуванням особистісних характеристик (цінностей, мотивації, професійно важливих якостей, професійного та бойового досвіду). У

розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти особливу увагу варто звертати на вміння офіцерами самостійно здобувати знання і компетентно їх застосовувати у різноманітних службових ситуаціях. Із огляду на це, важливо використовувати у навчальному процесі методи активного та проблемного навчання, які спрямовані на формування та розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ.

Одним із методів активного навчання є проведення тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ», що дасть змогу підвищити рівень професійно значущих лідерських якостей в офіцерів ДШВ. Додатково можна збільшити кількість годин, відведених на самостійну роботу слухачів, що передбачає виконання завдань, націлених на розв'язання проблемних завдань із використанням кейс-технологій. Однак, для під час реалізації зазначеного методу необхідно врахувати проєктування професіографічної моделі офіцера-лідера Десантно-штурмових військ, яка відповідатиме передовим військово-педагогічним практикам, що значно підвищить рівень підготовки офіцерів-лідерів ДШВ. Водночас професіограма забезпечить випереджальну спрямованість освітнього процесу у вітчизняній вищій військовій школі.

Для розв'язання поставленого вище питання доцільно звернутися до розробленої О. Маковським педагогічної технології формування якостей лідера майбутніх офіцерів. О. Маковський експериментально перевірив і визначив, що «…рівень сформованості лідерських якостей у майбутніх офіцерів можливий на основі комплексного врахування п'яти критеріїв: військово-професійного, соціально-психологічного, творчого, особистісного, індивідуального-типологічного» [95].

У свою чергу, Ю. Пунда і С. Антоненко наголошують на пріоритетному значенні розвитку лідерства на всіх ланках військового управління: тактичній, оперативній і стратегічній. Дослідники довели нагальність розроблення, упровадження та подальшого вдосконалення

«практичних рекомендацій щодо формування лідерської компетентності в закладах вищої освіти Збройних сил України» [123].

Важливе значення становить розвідка О. Заруби, в якій розглянуто моделі та програми підготовки майбутнього офіцерського складу. О. Заруба пропонує такі шляхи вдосконалення лідерських якостей, а саме:

– перегляд освітніх програм і стандартів вищої освіти з метою впровадження у навчальний процес не тільки окремих модулів із лідерства, а й процедур і форм викладання дисциплін, у яких буде розкрито питання лідерських якостей, якими повинен володіти військовий лідер;

– розвиток партнерських відносин між закладами вищої освіти в галузі управління та вищими військовими навчальними закладами;

– комплектування вищих військових навчальних закладів викладачами, які проявили себе як лідери у своїй галузі, мають досвід управління та педагогічний хист до передавання набутих знань із лідерства;

– налагодження державно-приватного партнерства та партнерства з громадськими організаціями, що розробляють лідерські курси у сфері бізнесу й особистісного розвитку;

– надання можливості для здобуття вищої військової освіти в кращих військових вишах зарубіжних країн і країн-партнерів тим офіцерами, які вже зарекомендували себе лідерами на етапі кар’єри молодшого офіцера;

– розвиток системи курсової підготовки з обов’язковими елементами розвитку лідерських якостей на етапі професіоналізації [46].

У процесі підготовки офіцерів-лідерів варто звернути увагу на авторитет військового керівника, який у Збройних силах України характеризується рівнем поваги і довіри до нього особового складу і старших начальників. Крім того, сучасний офіцер-лідер повинен уміти проявляти в собі авторитетного керівника та ефективного командира. Лідер повинен ефективно впливати на підлеглих, оцінювати та прогнозувати

можливі наслідки; надавати пропозиції до управлінських і кадрових рішень; забезпечувати морально-психологічний стан особового складу, що достатній для виконання завдань за призначенням. При цьому, оцінюючи рівень авторитету і лідерства командира, ураховуються сильні та слабкі індивідуальні здатності особистості [116].

В. Стасюк поєднує авторитет і лідерство військового керівника «як складових психологічного портрету командира (військового начальника). Автор у статті «Авторитет та лідерство командира: визначення, зміст» зазначає, що командир повинен поєднувати в собі авторитет і лідерські якості. Погоджуємося з думкою В. Стасюка про те, що «…військовий керівник, який не має належного авторитету та неспроможний бути лідером, не зможе організувати життєдіяльність підпорядкованого йому військового колективу…» [139, с. 309]. Таким чином, лідерська компетентність офіцера Десантно-штурмових військ повинна охоплювати не тільки теоретичні знання і розуміння основ лідерства, а знати, як практично діяти та застосовувати отримані знання до конкретних військово-професійних ситуацій. Крім того, сучасний офіцер-лідер повинен знати цінності військової служби та задля чого він, як військовий, зобов'язаний своїй державі. Одночасно з цим лідер повинен також знати предметну галузь, у якій офіцер повинен бути добре обізнаний і в якій він проявляє готовність і здатність до застосування у військово-професійній сфері діяльності своїх лідерської якостей.

Розвиток лідерської компетентності офіцерів у системі післядипломної освіти розглядаємо як поєднання пасивного і активного навчання. Пасивне навчання передбачає чергування декількох етапів розвитку від курсанта до закінчення військової служби відповідно до вимог службової діяльності. Тобто офіцер повинен розвиватися протягом усієї службової діяльності відповідно до посади та до обов'язків, що передбачені цією посадою. Активним навчанням офіцер повинен доповнювати пасивний індивідуальний розвиток на всіх етапах проходження військової служби.

Активний розвиток особистості відбувається внаслідок особистої ініціативи самого офіцера. І це не залежить від набутого досвіду або від допомоги наставників. Офіцер може стати лідером, передусім, коли сам буде бажати цього та намагатися самостійно підвищити свій лідерський потенціал. Саме такими повинні бути лідери у військовій сфері, а саме у Десантно-штурмових військах. Якщо за пасивного зростання інтелект зростає природно, «сам по собі», то за активного – в офіцера буде з'являтися бажання навчитися нового, будуть з'являтися ідеї, які можна буде трансформувати в наміри, після чого поставлена перед собою мета до розвитку лідерських якостей буде спонукати до саморозвитку, удосконалення власної особистості та бажання стати кращим у військовій сфері. Це повинна особистість робити самостійно або проходячи відповідні тренінги, курси, конференції, здобувати освіту за межами військово-професійної діяльності, необхідну для набуття певних навичок, які зможуть істотно підвищити професіоналізм офіцера.

2.5. Методика розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти

Десантно-штурмові війська – окремий рід військ ЗС України, призначений для ведення бойових дій у тилу противника та дій під час спеціальних, стабілізаційних, антитерористичних і миротворчих операцій і виконання завдань, які неможливо ефективно розв'язати іншими силами та засобами [41]. Усі військові частини і підрозділи ДШВ повинні бути готовими до ведення бойових дій як повітряні десанти та десантно-штурмових дій, що можливе лише за умов підтримання їхнього стану бойової готовності на високому рівні. У свою чергу, найважливішим показником стану бойової готовності підрозділів є їхній рівень бойової і моральної підготовки і, насамперед, польової виучки, яка найяскравіше

характеризує навченість підрозділів щодо виконання бойових завдань за призначенням.

За традиційним підходом до планування і застосування ДШВ головною метою операцій є створення умов, за якими противник повинен втратити ініціативу, змушений відтягувати частку власних сил на забезпечення безпеки об’єктів тилу, змушений вести збройну боротьбу у власному тилу тощо. При цьому завданням ДШВ, що характеризує їхню тактику дій, є нанесення раптового удару з неочікуваного напрямку, відхід на вигідні позиції (рубежі, райони), утримання важливих об’єктів у тилу противника до підходу основних сил. За таким підходом розроблення і розрахунок багатої кількості варіантів проведення операцій (завдань) здійснюється без жорсткого прив’язування до часу та місця, оскільки врахування інваріантності обстановки в тилу противника, випадковості умов і множинності наявних зв’язків в інфраструктурі району, виконання бойового завдання суттєво зменшують планувальні можливості та деталізацію кожної окремої операції (завдання), а також потенціал підрозділу ДШВ. Для розв’язання цих питань активно розвиваються новітні принципи підготовки підрозділів ДШВ.

Розв’язання цих питань, із огляду на планування спільних операцій ДВШ з іншими видами ЗС України (військовими формуваннями), загалом збігається з прийнятими в теорії спеціальних операцій принципами, які віддзеркалюють специфічні закономірності ведення збройної боротьби, війн спеціальними методами. При цьому одна з головних відмінностей дій ДШВ від дій інших підрозділів Збройних сил полягає в тому, що дії сил і засобів у конкретній операції, як правило, пов’язані із завданням оволодіння та утримання тієї чи іншої місцевості або об’єкта в тилу противника на тривалий час. Це і зумовлює специфіку завдань, які виконують підрозділи ДШВ і які неможливо виконати без функціювання командирів, які мають достатній рівень навченості та обізнаності з порядком дій у різних умовах обстановки. Таким, чином, створена в процесі підготовки офіцерів складної

динамічної обстановки дозволить виховувати у них високі морально-бойові якості. Під час організації і проведенні занять особливу увагу необхідно звертати на психологічне загартування офіцерів, яких потрібно готувати до тривалих психологічних навантажень, вимагати від них здатність зберігати витримку, стійкість і мужність у найскладнішій обстановці, переборювати почуття страху в бою, приходити на допомогу товаришу, уміти використовувати всі духовні сили для розв'язання бойового завдання, бути готовим виконати завдання наявними силами і засобами, застосовуючи на практиці набуті раніше знання та досвід виконання інших не менш небезпечних, завдань, що пов'язані з високим ризиком для життя.

Метою системи післядипломної освіти офіцерів треба закладати необхідні умови створення безперервності, єдності та наступності освіти. Здобуття офіцерами Десантно-штурмових військ вищого рів9ня кваліфікації чи отримання нових знань, що підвищать їхню професійність, є необхідною умовою для розвитку у них лідерської компетентності. На сьогодні у ЗС України дуже інтенсивною є перепідготовка офіцерів Десантно-штурмових військ за стандартами НАТО. Як приклад, у Військовій академії (м. Одеса) щорічно проходять курси підготовки штабів батальйонів Десантно-штурмових військ.

Уповадження в освітній процес підготовки офіцерів ЗСУ стандартів НАТО сприяло підвищенню вимог у підготовці до виконання завдань підрозділів ДШВ. Особливу увагу в підготовці офіцері ДШВ звертають на розвиток лідерства. Так, командувач ДШВ ЗСУ генерал-лейтенант Є. Мойсюк акцентує увагу на необхідності формування національного десантного духу Десантно-штурмових військ [115]. Поряд із цим, високий рівень професійної підготовки особового складу ЗСУ є одними із основних пріоритетів розвитку ЗСУ [51]. Поряд із цим, ураховуючи тенденції до професіоналізації військової освіти, варто зазначити, що військова освіта являє собою єдину систему безперервного професійного розвитку, яка повинна здійснюватися на основі інтеграції вищої освіти (академічної) та

професійної освіти (формальної, неформальної) [68, с. 64], що визначає умови розвитку професійно важливих якостей і компетентностей, які мають формуватися в офіцера під час підготовки у ВВНЗ та розвиватися протягом усієї військової служби [49, с. 73].

О. Рибчук [126, с. 200] зазначає, що моделюючи розвиток лідерської компетентності у системі післядипломної освіти, необхідно керуватися такими основними принципами теорії систем: принципом концептуальності і системності, що визначається суспільним запитом у вигляді вимог до професійної військової освіти. Такий погляд є справедливим і з огляду на розвиток офіцерів-лідерів у системі післядипломної освіти. Він проявляється відповідним рівнем їхнього професіоналізму, основу якої складає лідерська компетентність; принципом бінарності, як одним із принципів, що визначає розвиток і ефективне функціювання педагогічної системи. Розвиток лідерської компетентності буде забезпечувати цілісність компонентів педагогічної системи; принципом оптимальності, що забезпечує мотивацію та зацікавленість офіцерів у власному професійному розвитку; принципом інформативності, який передбачає новизну, достовірність та оперативність наукової, фахової навчально-методичної інформації, яка становить основу когнітивного складника їхньої лідерської компетентності.

О. Войтех провідною методологічною настановою підготовки офіцерів визначає контекстний підхід [25, с. 58]. В його основу закладено використання методів активного навчання, що орієнтовані на підготовку фахівців до участі в операціях із підтримання миру і безпеки, за допомогою системного використання контексту конфлікту та соціокультурних особливостей. Контекстне навчання за О. Войтехом дозволяє реалізувати динамічну модель руху від навчальної (із використанням традиційних методів, наприклад, лекцій, семінарів) через квазіпрофесійну (ігрові методи) і навчально-професійну (практика, стажування тощо) до професійної миротворчої діяльності за допомогою, відповідно, семіотичної, імітаційної

та соціальної навчальних моделей. Якщо в традиційних формах навчальної діяльності реалізуються, головним чином, процедури передачі й засвоєння слухачами знакової інформації (семіотична навчальна модель), то у квазіпрофесійній діяльності в аудиторних умовах відтворюється предметний і соціальний зміст засвоюваної діяльності (імітаційна навчальна модель).

Концептуальні положення діяльнісного підходу в освітньому процесі, які обґрунтовані С. Рубінштейном, полягають у процесі навчання, що відбувається шляхом засвоєння класичної тріади знання-уміння-навички. При цьому спостерігається дуалізм таких понять, як навчальна і пізнавальна діяльність. До базису структурних складників пізнання включено чотири види розумових процесів: аналіз, синтез, узагальнення та абстрагування [39]. Відтак у процесі мисленнєвої діяльності вчений виділяє основні фази, такі як: виявлення і обмірковування проблемних аспектів; розв’язання проблемних аспектів; фіксацію досягнутого розв’язання проблемної ситуації; діагностика, корегування та видозміна первинних рішень у проблемній ситуації. Такі структурні компоненти простежуються і в процесі навчальної діяльності. Тому реалізацію діяльнісного підходу в процесі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ вбачаємо, насамперед, у забезпеченні проблемності навчання, у створенні ситуацій, що вимагають нешаблонних, креативних мислень і дій та подальшої рефлексії. Також шляхом моделювання в навчанні умов близьких до реальних, паралельного виконання цілого комплексу службових функцій в умовах обмеженого часу, ресурсів тощо, які характеризують особливості завдань, що виконують ДШВ, та визначають специфіку військово-професійної підготовки офіцерів ДШВ.

Специфіка військово-професійної підготовки офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти вимагає від ВВНЗ обґрунтування сучасних контекстних методів їхньої професійної підготовки, які б сприяли поглибленню фахових знань, розвитку лідерських навичок, умінь і

здібностей, що у сукупності слугуватиме розвитку лідерської компетентності офіцерів. Так, на основі аналізу й узагальнення педагогічної теорії та практики щодо професійної підготовки військових фахівців у системі післядипломної освіти та систематизації наукових джерел щодо дослідження їхньої лідерської компетентності, з'ясування її структури та змісту, упевнилися в необхідності розроблення методики її цілеспрямованого розвитку в офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

Розроблення програми підготовки офіцерів-лідерів ДШВ та впровадження у систему професійної військової освіти у ВВНЗ України на етапі професіоналізації офіцерів допоможе розвинути лідерську компетентність офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти. Основними педагогічними технологіями в нашій методиці було запропоновано:

- технологія проблемного навчання;
- кейс-технології;
- інформаційні технології;
- технології саморозвитку та професійна орієнтація;
- особистісно-орієнтовані технології;
- технології співпраці;
- технології імітаційного моделювання.

Під час вибору будь-якої технології головну увагу необхідно звертати на дотримання основних вимог, таких як:

- альтернативність;
- зацікавленість;
- ініціативність;
- мотивація;
- усвідомленість;
- творчість.

Важливим є вибір адекватних методів, із-поміж яких доцільно виокремити такі, як:

– проблемна бесіда;

– лекція-дискусія;

– метод аналізу реальних військових ситуацій;

– групова дискусія;

– виконання завдань у мінігрупах;

– еврестична бесіда;

– пресконференції із залученням лідерів зі складу Десантно-штурмових військ.

Метою впровадження нашої методики є розширення уявлень про лідерство як способи організації та управління військовим колективом, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. у процесі навчання учасники зможуть об’єктивувати свої лідерські якості, відчути переваги і виклики лідерської позиції, визначити свої сильні і слабкі сторони як лідерів в різних ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу, розвинути лідерську компетентність.

Навчання необхідно передбачити поєднанням денної та дистанційної формами, що пов’язано із сучасними інформаційними технологіями та особливістю проходження військової служби офіцерами ДШВ ЗСУ. Однозначно, навчальний процес повинен реалізовуватися за основними формами: навчальні заняття, виконання індивідуальних завдань, контрольних заходів і самостійної роботи. Однак, варто зазначити, що результатом навчання офіцерів ДШВ необхідно буде виконати курсовий проєкт – творче індивідуальне завдання на основі особистих знань, умінь та навичок набутих із цієї професіоналізації, а саме – лідерства.

На цьому етапі дослідження доцільно визначитися із поняттям «методика». Аналіз його суті свідчить про наявність у дослідників різних

бачень і наукових підходів до його розуміння та обґрунтування. У процесі розроблення методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ дотримувалися рекомендацій багатьох провідних науковців. Наприклад, В. Ягупов вказує, що методика – це «конкретні форми та засоби використання методів, за допомогою яких здійснюється все більш глибоке пізнання різноманітних педагогічних проблем та їх розв'язання» [155, с. 357]. Отже, розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти є важливим завданням вищої військової школи та професійної військової освіти загалом. А розроблена методика сприяє активізації і поглибленню теоретичних знань, формуванню загальних і розвитку специфічних лідерських якостей, що є основою лідерської компетентності офіцерів. Пропонуємо реалізацію методики здійснювати в три етапи – ціннісно-мотиваційному, основному та заключному.

Методика розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти – це сукупність основних етапів її розвитку, що складається з відповідних принципів, методів, методичних прийомів, форм і засобів навчання, які сприятимуть набуттю нових теоретичних знань про військове лідерство та сприятимуть розвитку їхніх лідерських навичок, умінь і здібностей до професійної діяльності у військовому середовищі як лідера.

Мета методики полягає у розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі іпіслядипломної освіти, яка досягається шляхом творчого розв'язання завдань її формування.

Згідно з провідними положеннями сучасних методологічних підходів до їхньої організаційної підготовки під час розроблення методики розвитку лідерської компетентності нами поставлені такі завдання:

– формування теоретичних основ лідерської компетентності як необхідного інструмента професіоналізації офіцерів і становлення їх у військовому середовищі професіоналами;

– підтримання і розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

– цілеспрямований розвиток системи лідерських навичок, умінь і здібностей за допомогою контекстних методів навчання;

– розвиток професійно важливих лідерських якостей.

Зауважимо, що зазначені завдання сприймаються в комплексі, оскільки всі вони впливають на розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Відтак, для реалізації завдань методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти необхідно дотримувалися основних положень і вимог системного, компетентнісного, суб'єктно-діяльнісного та контекстного підходів [152, с. 83] і їх педагогічні вимоги до професійної підготовки та професійної діяльності офіцерів. Зокрема, до таких принципів ми зараховуємо такі:

– принцип системності і послідовності щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, який вимагає, щоб знання, уміння і навички формувалися системно та в такому порядку, щоб кожен компонент послідовно й логічно пов'язувався з наступним. При цьому засвоєнні знання спиралися на нове і створювали базу для засвоєння наступних;

– принцип контекстності щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти повинен передбачати проведення всіх видів навчальних занять, які безпосередньо враховують їхню професійну та специфічну діяльність, а також ураховують цілеспрямовану підготовку офіцерів до успішного виконання завдань як лідерів;

– принцип доступності, що передбачає дотримання правил «від простого – до складного», а також урахування рівнів сформованості та розвиненості як індивідуальних, так і лідерських якостей офіцерів ДШВ;

– принцип відкритості, що передбачає вільний доступ до інформації щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів. Для цього використовують дистанційні платформи, контенти, інтернет-ресурси, які можна й необхідно використовувати навіть під час проведення навчальних занять;

– принцип активності щодо розвитку лідерської компетентності передбачає розвиток в офіцерів як суб'єктів навчальної діяльності професійної військової освіти та розвиток лідерської компетентності;

– принцип наочності, який сприяє спостережливості, уважності, також формує практичне і критичне мислення, що сприяє цілісному наочному сприйманню навчального матеріалу та його засвоєнню.

Поєднання різноманітних методів навчання і видів навчальних занять у процесі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти сприяє засвоєнню ними нових знань про військове лідерство, які будуть необхідні їм у професійній діяльності. Розвиток їх лідерської компетентності неможливе без педагогічно виваженого використання різноманітних видів навчальних занять. Обов'язковою методичною вимогою є їх адаптація до лідерської позиції у військовому підрозділі.

Різноманітні види навчальних занять творчо адаптуються в контекстну методику розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, що повинна відбуватися поетапно. У свою чергу, для розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти варто застосовувати різні методичні прийоми, такі як навчальні бесіди, дискусії, заохочення, історичні події, які ґрунтуються на досвіді офіцерів і специфіці професійної діяльності ДШВ. Основними видами навчальних занять із офіцерами є лекційні, групові, практичні та самостійні заняття.

Фактично реалізація контекстної методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти суттєво

сприяє розробленню та впровадженню навчального тренінгу «Лідерство офіцера ДШВ» у системі післядипломної освіти. Навчальний тренінг спрямований на розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ, на розширення знань про військове лідерство як спосіб організації та управління військовим підрозділом, як сукупності умінь та навичок самоуправління і управління іншими військовослужбовцями. Тренінг побудовано на принципах:

а) особистісного рефлексивно-почуттєвого розвитку слухача;

б) поетапності та поступовості розвитку;

в) функціювання груп тренінгу гуманістичного напряму (таких як: відкритість, довіра, безоціночність суджень, саморозкриття, самоусвідомлення, самореалізація, самокритичність).

Мета тренінгу – розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ; самовиховання рис характеру лідера; розвиток творчого підходу до розв’язання завдання, розвиток навичок самоаналізу, опрацювання проблемних ситуацій, подолання патогенних емоцій та деструктивних форм мислення.

У процесі тренінгу слухачам дається можливість відчути переваги і труднощі лідерської позиції, визначити для себе свої сильні і слабкі сторони щодо лідерства в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу і згуртування групи, розвинути лідерські уміння.

Після проходження тренінгу “Лідерство офіцера ДШВ” слухачі повинні знати:

а) характеристики таких явищ та процесів, як лідерські якості офіцера ДШВ, лідерська поведінка офіцера, лідерська мета та імідж офіцера-лідера, стилі лідерства;

б) переваги групової роботи над індивідуальною;

уміти:

а) виявити власний лідерський потенціал (проводити аналіз ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу);

б) використовувати на практиці прийоми та техніки формування власного іміджу офіцера-лідера;

в) володіти навичками здійснення самоаналізу;

г) використовувати творчий підхід до розв'язання проблем;

д) знаходити різноманітні способи конструктивного розв'язання стресових ситуацій;

ж) організовувати командну роботу в підрозділі.

Методи тренінгу: активні командні вправи, обговорення, тестування, виконання завдань у мінігрупах, моделювання практичних ситуацій, рольові ігри, ділові ігри, групові дискусії.

Під час проходження тренінгу «Лідерство офіцера ДШВ» передбачено написання слухачами вхідного та контрольного есе на теми: «Чинники впливу на лідерську позицію офіцера», «Сучасний офіцер-лідер у ДШВ».

Змістовне наповнення навчального тренінгу щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти забезпечило засвоєння теоретичних знань щодо набуттям відповідних навичок і вмінь, а також доповнення елементів особистісної, творчої та лідерської самореалізації у професійній діяльності, зокрема військовій, яка характеризується умовами, що передбачають виконання завдань та організацію управління як у мирний, так і у воєнний час, плановістю і чіткою організацією на основі військових статутів, наказів, настанов, у межах яких відбувається розвиток як особистості військовослужбовця, зокрема, так і військового колективу загалом. Для військової діяльності характерні особиста відповідальність кожного суб'єкта діяльності за виконання своїх функційних обов'язків та уміння командира підрозділу організувати діяльність підрозділу для досягнення спільної, визначеної мети. Йдеться, насамперед, про формування професійно значущих якостей офіцера-лідера ДШВ. Варто удосконалити професійну підготовку післядипломної освіти шляхом упровадження в навчальний процес програми формування професійно значущих якостей офіцера-лідера ДШВ.

У професійному становленні офіцерів-лідерів ДШВ розвиток лідерства треба розглядати як пріоритетне завдання, що передбачає тісний взаємозв'язок таких напрямів, як гуманізація, професіоналізація і фундаменталізація. При цьому лідерська компетентність може бути розвинена і поліпшена через навчання і спеціальну підготовку. Усвідомлення цього допоможе розробити програму підготовки офіцерів-лідерів Десантно-штурмових військ, яка допоможе розвинути їхню лідерську компетентність у системі післядипломної освіти. Останнє необхідно враховувати у процесі трансформації сучасної системи військової освіти і підготовки у Збройних силах України. Забезпечення ефектиного процесу формування і розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти передбачено запропонованою теоретичною моделлю.

Висновки до другого розділу

1. Розроблено загальну методику дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ, яка складається з головної ідеї, відповідних принципів та основних етапів проведення – аналітико-констатувального, дослідно-експериментального та завершального, які передбачають використання конкретних методів, методичних прийомів і засобів.

2. Теоретично обґрунтовано на засадах і провідних принципах компетентнісного, системного, контекстного та суб'єктно-діяльнісного підходів педагогічні умови розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти; забезпечення міжпредметних зв'язків у процесі розвитку лідерської компетентності офіцерів; цілеспрямоване формування та розвиток системи організаційних знань, навичок і вмінь як військових лідерів за допомогою контекстних методів навчання (навчальний тренінг «Лідерство офіцера ДШВ»).

3. Запропоновано впровадити у систему післядипломної освіти офіцерів ДШВ розроблену контекстну методику розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ, яка активізуватиме та поглиблюватиме їхніх теоретичних і практичних знань про військове лідерство та розвиток у них загальних і специфічних лідерських навичок, умінь і здібностей. Доведено, що методика розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти – це сукупність основних етапів її розвитку, що складається з відповідних принципів, методів, методичних прийомів, засобів та організаційних форм навчання офіцерів ДШВ, що сприятиме розвитку їхніх теоретичних знань про військове лідерство, навичок, умінь і здатностей, професійно важливих і лідерських якостей як суб'єктів специфічної організаційної діяльності.

4. Розроблено критерії діагностування розвитку лідерської компетентності офіцерів: когнітивний, праксеологічний (військово-професійний), індивідуально-психологічний. Охарактеризовано рівні розвитку лідерської компетентності – низький, достатній, середній і високий.

Основні положення, висвітлені в другому розділі представлено в публікаціях автора та працях [58], [59], [63], [64], [65], [67], [68], [74], [120], [194].

РОЗДІЛ 3
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ДЕСАНТНО-ШТУРМОВИХ ВІЙСЬК У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

3.1 Загальна методика експериментального дослідження

Для перевірки результативності запропонованої теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти протягом 2020 – 2022 рр. було проведено опитування репрезентативної вибірки (2020 р.) та педагогічний експеримент, що складався з констатувального, формувального та підсумкового етапів.

Для практичної перевірки теоретично обґрунтованих положень дослідження було використано паралельний експеримент, мета якого полягала в апробації педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ, що передбачала реалізацію методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. У цьому контексті мета педагогічного експерименту полягає у порівнянні результатів експериментальної та контрольної груп під час констатувального і формувального етапів експерименту.

Для досягнення поставленої мети окреслено такі завдання:

виокремити якості лідерської компетентності офіцерів ДШВ;

визначити експериментальну і контрольну групи;

діагностувати рівень розвиненості лідерської компетентності офіцерів ДШВ експериментальної і контрольної груп;

організувати навчання експериментальної групи (далі – ЕГ) на основі запропонованих педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ;

продіагностувати рівні розвиненості лідерської компетентності офіцерів ДШВ ЕГ і контрольної групи (далі – КГ) на формувальному етапі педагогічного експерименту;

проаналізувати і порівняти результати розвиненості лідерської компетентності офіцерів ДШВ ЕГ і КГ, статистично опрацювати результати для визначення достовірності та значущості отриманих експериментальних даних.

На **констатувальному етапі** експерименту з метою з'ясування ставлення офіцерів ДШВ до військового лідерства, актуальності формування сучасного офіцера-лідера на етапі професіоналізації та визначення лідерських якостей сучасного офіцера ДШВ було проведено опитування курсантів-випускників факультету підготовки спеціалістів ДШВ Військової Академії (м. Одеса), офіцерів Командування ДШВ ЗСУ та офіцерів тактичного рівня з п'яти бригад ДШВ ЗСУ. Для проведення цього етапу дослідження було розроблено авторські анкети для курсантів-випускників (додаток Г) і різних категорій офіцерів із урахуванням їхнього службового і бойового досвіду (додаток Б, В).

Разом в опитуванні брали участь 133 офіцера ДШВ та 24 курсанти-випускники (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Склад респондентів-учасників в опитуванні

Категорії опитуваних	Загальна кількість	%
офіцери тактичного рівня	118	75,1
курсанти-випускники	24	15,3
експерти	15	9,6
Разом	**157**	**100**

До складу експертів (15 осіб) увійшли офіцери Командування ДШВ ЗСУ, які проходять військову службу на офіцерських посадах не менше 15 років, мають досвід ведення бойових дій на території Донецької та

Луганської областей України, брали участь у миротворчих операціях, пройшли ланку управління взвод-рота-батальйон-бригада у підрозділах ДШВ (у минулому Аеромобільні війська, Високомобільні десантні війська), здобули військову освіту не нижче оперативного (оперативно-тактичного) рівня. Група експертів за якісним складом мала характеристики, подані в табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Якісний склад експертів

№ п/п	Експерти	Загальна кількість	У відсотках (%)
1.	Стаж військової служби на офіцерських посадах		
	від 15 до 20	4	26,7
	від 20 до 25	7	46,6
	понад 25 років	4	26,7
2.	Брали участь у бойових діях		
	брали	15	100
	не брали	-	-
3.	Брали участь у миротворчих операціях		
	брали	4	26,7
	не брали	11	73,3
4.	Крайня посада у бойовій частині ДШВ		
	командир роти (ЗКР)	2	13,3
	командир батальйону (ЗКБ)	5	33,3
	заступник командира бригади (начальник служби)	7	46,7
	командир бригади	1	6,7
5.	Рівень військової освіти		
	оперативно-тактичний	11	73,3
	оперативно-стратегічний	4	26,7

Із-поміж офіцерів тактичного рівня в опитуванні взяли участь командири взводів, офіцери штабу батальйону, помічники командира батальйону, заступники командира батальйону, помічники начальників служб (відділень) штабу бригади, які брали участь в ООС. Загалом до опитування було залучено офіцерів з п’яти бригад ДШВ ЗСУ (табл. 3.1.3).

Таблиця 3.1.3

Склад офіцерів тактичного рівня репрезентативної вибірки

Підрозділ	Кількість опитаних офіцерів тактичного рівня	%
25 опдбр	25	21,2
79 одшбр	24	20,3
80 одшбр	25	21,2
81 оаембр	18	15,3
95 одшбр	26	22,0
Разом	**118**	**100**

В опитуванні з-поміж офіцерів тактичного рівня брали участь респонденти віком 23-40 років (рис. 3.1.1).

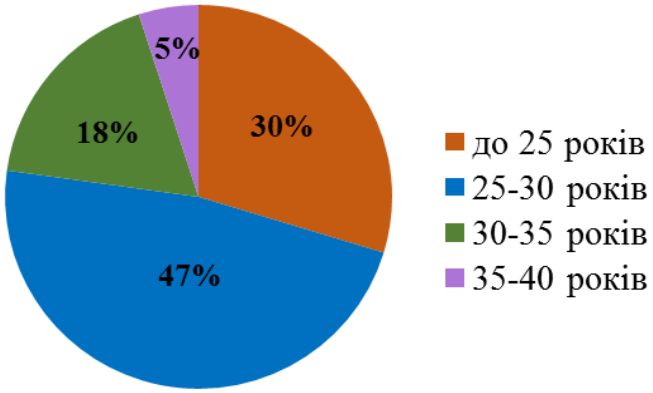


Рис. 3.1.1. Розподіл офіцерів тактичного рівня за віковими групами

За військовим званням: лейтенант – 21 ос. (17,8%), старший лейтенант – 64 особи (54,2%), капітан – 25 осіб (21,2%), майор – 8 осіб (6,8%) (рис. 3.1.2).

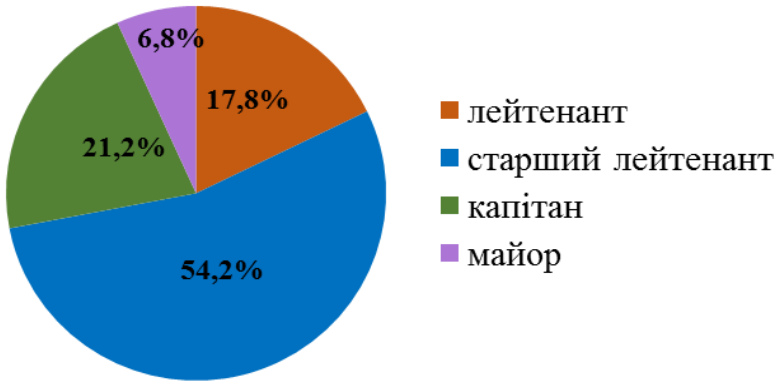


Рис. 3.1.2. Розподіл офіцерів тактичного рівня за військовим званням

До складу групи, що опитувалась (24 особи) увійшли курсанти 4-го курсу навчання, з яких 12 осіб вступали до Військової академії (м. Одеса) військовослужбовцями за контрактом.

В опитуванні з-поміж курсантів-випускників брали участь респонденти таких вікових груп: від 20 до 23 років – 17 осіб, від 24 до 28 років – 5 осіб, від 29 до 32 років – 2 особи (рис. 3.1.3).

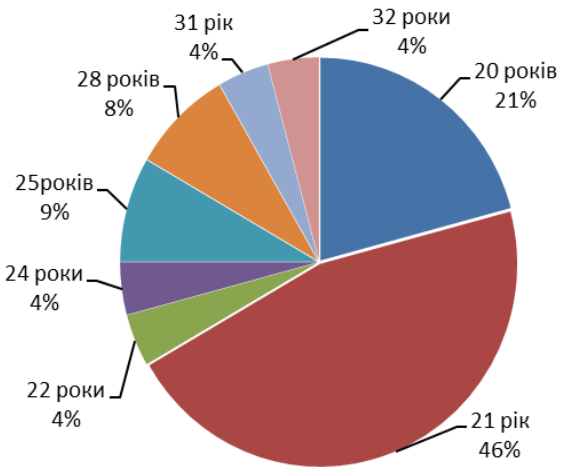


Рис. 3.1.3. Розподіл курсантів-випускників за віковими групами

За військовим званням: солдат – 11 осіб (46 %), старший солдат – 5 осіб (21%), молодший сержант – 3 особи (13%), сержант – 5 осіб (21%) (рис. 3.1.4).

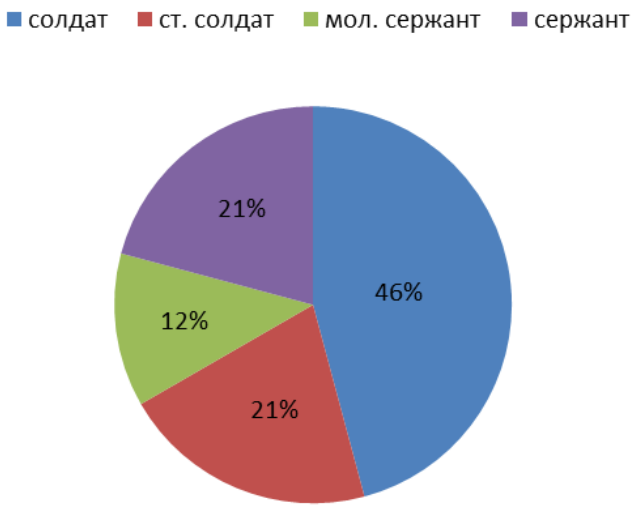


Рис. 3.1.4. Розподіл курсантів-випускників за військовим званням

Загалом до репрезентативної вибірки ввійшли офіцери та курсанти-випускники з різним досвідом військової служби, бойовим досвідом, із різним рівнем військової освіти, різних вікових груп і військових звань (табл. 3.1.4).

Таблиця 3.1.4

Загальна характеристика репрезентативної вибірки

№ п/п	Характеристика		Загальна кількість	У відсотках (%)
1.	Стаж військової служби			
	до 5 років		18	11,5
	від 5 до 10 років		6	3,8
	від 10 до15 років		118	75,2
	від 15 до 20 років		4	2,5
	від 20 до 25 років		7	4,5
	більше 25 років		4	2,5
2.	Участь у бойових діях			
	Брали		139	88,5
	не брали		18	11,5
3.	Освіта			
	не повна вища		24	15,3
	вища	тактичний	118	75,2
		оперативний	11	7
		стратегічний	4	2,5

Закінчення таблиці 3.1.4

4.	Вік		
	до 25 років	54	34,4
	25-30 років	60	38,2
	30-35 років	22	14,0
	35-40 років	10	6,4
	більше 40 років	11	7
5.	Військове звання		
	солдат (старший солдат)	16	10,2
	сержант (молодший сержант)	8	5,1
	лейтенант	21	13,4
	старший лейтенант	64	40,8
	капітан	25	15,9
	майор	12	7,6
	підполковник	6	3,8
	полковник	5	3,2

Аналіз якісного складу офіцерів і курсантів-випускників, які взяли участь в опитуванні, показав, що ця вибірка є репрезентативною для генеральної сукупності офіцерів Десантно-штурмових військ.

На підставі розроблених анкет (додаток Б, В, Г) було досліджено сучасний стан розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти та визначено лідерські якості офіцерів ДШВ.

До професійних якостей офіцера-лідера ДШВ експерти зарахували такі: упевненість (88%), рішучість (81%), хоробрість (78%), вимогливість (75%), прогностичність (73%), відданість (70%), комунікативність (63%), дисциплінованість (57%).

Відповідаючи на запитання: «Яких якостей, на Вашу думку, бракує офіцеру, що прибуває у війська після завершення ВВНЗ?», експерти зазначили такі: освіченість (72%), досвід (68%), прогностичність (63%), самостійність (61%), делегування повноважень (53%).

До специфічних якостей, якими повинен володіти підлеглий офіцер ДШВ, експерти зарахували такі: відповідальність (88%), стійкість до

стресових та критичних умов обстановки (85%), самостійність (83%), ініціативність (74%), менторство (66%), мотиваційність (54%).

Найпоширенішими лідерськими якостями офіцера, який сприймається лідером у службовому оточенні, опитані експерти зазначили: авторитет (91%), ініціативність (87%), прогностичність (84%), освіченість (81%), менторство (78%). стресостійкість (72%).

На думку експертів, сучасний офіцер ДШВ повинен бути не тільки командиром для підлеглих, а й зразковим офіцером, який своїм прикладом, відповідальністю, саморозвитком, заслуженим авторитетом стає лідером для підлеглих, співслужбовців і старших командирів.

Більшість офіцерів тактичного рівня на запитання: «У чому, на Вашу думку, полягає сутність військового лідерства?» зазначила, що це вміння вести за собою (37%). Інші, а саме, 18% респондентів переконані, що це вміння керувати підлеглим особовим складом, 22% вважають, що це вміння завоювати авторитет у підлеглих, а 23% зауважили, що це вміння працювати для досягнення спільної мети разом з іншими.

До специфічних якостей офіцера-лідера ДШВ офіцери зарахували такі: витривалість (92%), виховання підлеглих у дусі Десантно-штурмових військ (91%), стійкість до стресових і критичних умов обстановки (89%), професіоналізм (83%), самокритичність (81%), мотиваційність (71%), ініціативність (66%), творчість (54%).

До професійних якостей офіцера-лідера ДШВ офіцери зарахували такі: досвід (86%), рішучість (81%), упевненість (78%), вимогливість (75%), прогностичність (73%), відданість (70%), комунікативність (63%), дисциплінованість (57%).

Найпоширенішими лідерськими якостями офіцера, який сприймається лідером у службовому оточенні, опитані офіцери зазначили: авторитет (91%), досвід (85%), далекоглядність (83%), ініціативність (80%), взаємодовіра (73%), відповідальність за ухвалені рішення (66%).

У розробленому опитувальнику офіцерам було запропоновано розподілити лідерські якості офіцера ДШВ за важливістю. Аналіз анкет засвідчив такі результати: 1 – досвід (80%); 2 – авторитет (78%); 3 – самоосвіта (75%); 4 – ініціативність (70%); 5 – комунікативність (74%), 6 – прогностичність (71%), 7 – довіра (70%), 8 – делегування повноважень (67%), 9 – відповідальність (63%), 10 – менторство (62%), 11 – критичне мислення (57%), 12 – стресостійкість (53%).

Більшість курсантів-випускників на запитання: «У чому, на Вашу думку, полягає сутність військового лідерства?» зазначила, що це вміння працювати для досягнення спільної мети разом з іншими (44 %). Інші, а саме, 21 % респондентів переконані, що це вміння вести за собою, 33 % вважають, що це вміння завоювати авторитет у підлеглих, а 12 % зауважили, що це вміння керувати підлеглим особовим складом.

У розробленому опитувальнику курсантам-випускникам було поставлено запитання: «Яким чином, на Вашу думку, проявляється лідерська позиція офіцера?», завдяки якому виявили загальну думку курсантів-випускників: лідерська позиція проявляється шляхом утвердження особистості офіцера в підрозділі завдяки умінню вести за собою.

На запитання: «Чи задовольняє Вас рівень власних лідерських якостей, здобутих під час навчання у ВВНЗ?» відповідь у курсантів не була однозначною. Лише 45 % опитаних відповіли, що їхній рівень лідерських якостей достатній. 55 % визнали, що їм ще потрібно вдосконалюватися, при цьому третина з них (30 %) наголосила, що недостатньо володіють практичними вміннями співпраці в підрозділі (у команді).

Аналізуючи результати опитування курсантів, ми встановили поширеність доволі спрощеного розуміння про шляхи і способи практичної реалізації лідерських якостей у військовому підрозділі. У відповідях на запитання: «Які особисті якості офіцера-лідера Ви виявили під час навчання у ВВНЗ?» спостерігаємо доволі широкий спектр думок, що свідчить про

відсутність в освітньому процесі ВВНЗ чітко сформованої професіографічної моделі офіцера-лідера Десантно-штурмових військ.

До специфічних якостей офіцера-лідера ДШВ опитані зарахували такі: стійкість до стресових і критичних умов обстановки, мужність, професіоналізм, обізнаність, мотивацію, відданість, вимогливість, упевненість, рішучість, дисциплінованість, витривалість, творчість і комунікативність.

Відповідаючи на запитання: «Якими професійними якостями повинен володіти сучасний офіцер-лідер?», курсанти-випускники виокремили впевненість (68%), прогностичність (63%), відповідальність за власні рішення (61%), стресостійкість (57%), освіченість (59%), хоробрість (55%), дисциплінованість (52%), товариськість (51%), вимогливість (49%), витривалість (44%), комунікабельність (40%), відданість (38%), відкритість (17%). Значна частина респондентів вказала на дисциплінованість як провідну ознаку військового командира-лідера, що видається доволі сумнівним із позицій сучасних теорій лідерства.

Зауважимо, що згідно з навчальним планом підготовки 100 % опитаних респондентів взяли участь у військовому стажуванні на третьому курсі навчання протягом двох тижнів та на четвертому курсі протягом місяця на посаді командира Десантно-штурмового взводу. Під час проходження військового стажування курсанти для себе виявили, що основні офіцерські посади, які обіймають лідери – це командир роти і командир взводу. Це пов’язано з особливістю служби з підпорядкованим солдатським і сержантським складом, яких безпосередньо залучають до виконання бойових завдань; курсанти-випускники вже мають певний обсяг обізнаності в управлінні підпорядкованим підрозділом і відчули умови проходження служби в ролі офіцерів ДШВ, а також усвідоми необхідність лідерської позиції офіцерів у підрозділах ДШВ.

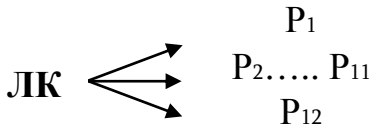
На запитання: «Чи достатньо, на Вашу думку, військового стажування у ВВНЗ для усвідомлення того, яким повинен бути майбутній офіцер-

лідер?» позитивну відповідь надали лише 17 % респондентів. Інщі вважають, що над розвитком лідерських якостей треба працювати постійно під час виконання практичних завдань у військових підрозділах на первинних посадах командирів взводу (роти), проводити спостереження за службовою діяльністю старших офіцерів, які користуються заслуженим авторитетом і визнані лідерами у військових колективах.

Однозначну позитивну відповідь від курсантів-випускників отримали на запитання: «Чи доцільно розвивати лідерську компетентність під час проходження служби у військах?». Проте анкетовані не змогли конкретизувати, із яких елементів і за якою логікою здійснюється розвиток цього інтегрального результату військово-професійної підготовки майбутніх офіцерів ДШВ.

Анкетування дало змогу з'ясувати, що більшість респондентів розуміє сутність лідерської компетентності офіцерів як узагальнення особистісних якостей, що дають змогу своїм прикладом та досвідом займати формальну лідерську позицію і готовності їх до організації та забезпечення підрозділу до успішного та ефективного виконання завдань за призначенням.

За основу аналізу лідерської компетентності офіцера ДШВ було взято інтегральний показник сукупності 12 основних лідерських якостей:



де ЛК – інтегральний показник лідерської компетентності офіцерів ДШВ, а P_1, P_2……P_{12} – окрема якість (складова) лідерської компетентності офіцерів ДШВ.

Інтегральний показник лідерської компетентності офіцерів ДШВ визначено за формулою 1.1:

$$\textbf{ЛК} = kP_1 + kP_2 + \ldots + kP_{12} \quad (1.1)$$

де, ЛК = 1.00; kP_i – ваговий коефіцієнт лідерської компетентності.

Проаналізувавши опитувальники, ми дійшли висновку, що вимоги до офіцера-лідера ДШВ різняться відповідно до етапів кар'єри офіцера та наявності в його підпорядкуванні різних категорій військовослужбовців. На основі проведеного опитування, репрезентативної вибірки та враховуючи вимоги до військової служби у ДШВ було виділено 12 основних лідерських якостей, якими повинен володіти сучасний офіцер-лідер ДШВ ЗСУ. До основних лідерських якостей належать ті, які за результатами опитування мають показник вагомості вище за 50 % (табл. 3.1.5).

Таблиця 3.1.5

Показник лідерських якостей за результатами опитування репрезентативної вибірки на констатувальному етапі

№ з\п	Результати опитування	Репрезентативна вибірка
1.	Досвідченість (%)	83,2 %
2.	Авторитетність (%)	82,0 %
3.	Самостійність (%)	78,7 %
4.	Ініціативність (%)	75,3 %
5.	Комунікативність (%)	74,5 %
6.	Прогностичність (%)	72,1 %
7.	Конструктивність (%)	71,6 %
8.	Адаптивність (%)	70,4 %
9.	Відповідальність (%)	66,1 %
10.	Менторство (%)	63,3 %
11.	Критичність (%)	59,5 %
12.	Стресостійкість (%)	53,8 %

Для об'єктивного визначення вагомості показників лідерських якостей офіцерів ДШВ використано результати опитування репрезентативної вибірки. Вагові показники (qP) і коефіцієнти (kP) кожної

якості лідерської компетентності офіцерів ДШВ визначено методом оцінки репрезентативної вибірки (табл. 3.1.6).

Таблиця 3.1.6

Вагові показники та коефіцієнти лідерської компетентності офіцерів ДШВ

№ з\п	Якість (Р)	Ваговий показник (qP)	Ваговий коефіцієнт (kPi)
1.	Досвідченість	0,832	0,10
2.	Авторитетність	0,82	0,10
3.	Самостійність	0,787	0,09
4.	Ініціативність	0,753	0,09
5.	Комунікативність	0,745	0,09
6.	Прогностичність	0,721	0,08
7.	Конструктивність	0,716	0,08
8.	Адаптивність	0,704	0,08
9.	Відповідальність	0,661	0,08
10.	Менторство	0,633	0,07
11.	Критичність	0,595	0,07
12.	Стресостійкість	0,538	0,06
Лідерська компетентність		**8,505**	**1,00**

Ураховуючи, що експериментальна перевірка розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ ЗС України здійснюється вперше – результати репрезентативної вибірки в дисертаційній роботі було взято за бажаний рівень (результат) розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

У свою чергу, рівнями розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти визначено:

1. *Високий*. Характеризується стійкою зацікавленістю в оволодінні знаннями про військове лідерство, позитивною мотивацією до застосування знань про лідерську компетентність у професійній діяльності, усвідомлення власного образу «Я – лідер» та «Я – наставник»; успішна та швидка соціалізація офіцера (слухача) до навчання у ВВНЗ; усвідомлення

важливості у розвитку лідерської компетентності офіцера на етапі професіоналізації, у системі післядипломної освіти та на різних етапах військової кар'єри.

2. *Середній*. Усвідомлення потреби в отриманні соціально-педагогічного складника щодо лідерської позиції військового в суспільстві, усвідомлення соціальної привабливості, прагнення стати наставником, наявна мотивація щодо демонстрації лідерської позиції в підрозділі, толерантне сприйняття зовнішньої оцінки про лідерську позицію офіцера, усвідомлення необхідності розвивати лідерську компетентність і прагнення опанувати її на різних етапах військової кар'єри.

3. *Достатній*. Оволодіння навичками військового лідерства частково, що пов'язане зі змістом лідерської компетентності і здійснюється на підставі особистісних мотивів. Подальше усвідомлення місця і ролі лідерської позиції офіцера в професійній діяльності нечітке; часткове оволодіння теоретичними і практичними знаннями військового лідерства; часткове усвідомлення необхідності розвитку лідерської компетентності; часто в навчальній роботі демонструє прояви командирської поведінки.

4. *Низький*. Відсутність інтересу до знань про військове лідерство та слабка мотивація застосовувати лідерство у професійній діяльності.

Формувальний етап експерименту передбачав перевірку результативності впровадження педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Реалізація формувального етапу експерименту відбувалася так: в ЕГ навчання щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти проводилося на основі розробленого навчального тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ». У КГ така методика не застосовувалася. Розвиток лідерської компетентності офіцерів КГ покладався на особисте вдосконалення і продовження виконання службових обов'язків за посадою.

Експериментальним дослідженням було охоплено 48 офіцерів ДШВ тактичного рівня підготовки, які були розподіленні на експериментальну (n1 = 24) та контрольну (n2 = 24) групи.

План експерименту було розроблено для двох (ЕГ і КГ) випадкових груп, і він передбачав вхідний, проміжний і завершальний контроль результатів розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти (табл. 3.1.8).

Таблиця 3.1.8

План формувального етапу педагогічного експерименту

Група офіцерів	Вхідний контроль	Проміжний контроль	Завершальний контроль
ЕГ	Крз1; Ек	Ек; Крз3	Ек; Кр5
КГ	Кр2	Кр4	Кр6

Примітка: Кр1, Кр2 – вхідний, Кр3, Кр4 – проміжний, Кр5, Кр6 – завершальний контроль результатів розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти

Ек – експериментальний педагогічний вплив.

Аналіз і порівняння результатів проведено за такою схемою:

Кр1 – Кр3; Кр3 – Кр5; Кр1 – Кр5.

Кр2 – Кр4; Кр4 – Кр6; Кр4 – Кр6.

Кр1 – Кр2; Кр3 – Кр4; Кр5 – Кр6.

Значущість відмінностей у результатах діагностування визначалася за допомогою методів математичної статистики. У результаті прийнята залежність: відмінності між Кр1 і Кр5, а також Кр5 і Кр6 – значущі, а між Кр2 і Кр6 – незначні.

Згідно з визначеним алгоритмом практичної реалізації авторської моделі було розпочато навчання в ЕГ на основі авторського тренінгу

«Лідерство офіцера ДШВ». Із офіцерами ЕГ було проведено експериментальні заняття, мета яких полягала в розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти із застосуванням комплексу вправ і методик (додаток Е). Застосовуючи комплекс психолого-педагогічних методик і тестів і розробленої анкети «Визначення вагомості лідерських якостей офіцерів ДШВ» (додаток Д) на вхідному етапі педагогічного експерименту було визначено показники розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у ЕГ та КГ.

Отримані результати свідчать про те, що рівень розвитку лідерської компетентності офіцерів ЕГ і КГ є однаковим і засвідчує чистоту експерименту (табл. 3.1.9).

Таблиця 3.1.9

Результати вхідного контролю під час проведення формувального етапу педагогічного експерименту

Показники	% вагомості		Коефіцієнт ЛК	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Досвідченість	64,9	64,7	0,0763	0,0761
Авторитетність	69,8	69,6	0,0821	0,0818
Самостійність	66,2	64,3	0,0778	0,0756
Ініціативність	64,4	63,5	0,0757	0,0747
Комунікативність	64,5	69,5	0,0758	0,0817
Прогностичність	64,1	63,2	0,0754	0,0743
Конструктивність	64	63	0,0752	0,0741
Адаптивність	62	60,6	0,0729	0,0713
Відповідальність	68,3	68,7	0,0803	0,0808
Менторство	60,4	61,3	0,0710	0,0721
Критичність	61,3	62,5	0,0721	0,0735
Стресостійкість	65,1	64	0,0765	0,0752
Лідерська компетентність			**0,911**	**0,911**

Вибірки офіцерів ЕГ (3 батальйон 25 опдбр) та КГ (3 БТГр 80 одшбр) були вибрані як ті, що не є залежними. На час педагогічного експерименту ЕГ перебувала на курсах підвищення кваліфікації офіцерів батальйону

перед направленням для виконання завдань в ООС.

Результати ЕГ і КГ на вхідному контролі формувального етапу експерименту засвідчили незначні розбіжності у порядку вагомості лідерських якостей, що впливають на лідерську компетентність офіцера ДШВ у військовому підрозділі (табл. 3.1.10):

Таблиця 3.1.10

Порівняння вагомості лідерських якостей за результатом вхідного контролю ЕГ і КГ

ЕК		**Показники**	**КГ**	
Вагомість за рейтингом	% вагомості		Вагомість за рейтингом	% вагомості
5	64,9	Досвідченість	4	64,7
1	69,8	Авторитетність	1	69,6
3	66,2	Самостійність	5	64,3
7	64,4	Ініціативність	7	63,5
6	64,5	Комунікативність	2	69,5
8	64,1	Прогностичність	8	63,2
9	64	Конструктивність	9	63
10	62	Адаптивність	12	60,6
2	68,3	Відповідальність	3	68,7
12	60,4	Менторство	11	61,3
11	61,3	Критичність	10	62,5
4	65,1	Стресостійкість	6	64

Після вхідного контролю в освітній процес ЕГ було впроваджено навчальний тренінг. Метою навчального тренінгу передбачався розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ; самовиховання рис характеру лідера; розвиток творчого підходу до розв’язання завдання, розвиток навичок самоаналізу, опрацювання проблемних ситуацій тощо. На заняттях з ЕГ застосовувалися методи активних командних вправ, обговорення, виконання завдань у мінігрупах, моделювання практичних ситуацій, рольові ігри, ділові ігри, групові дискусії – тих, що спираються на розв’язання завдань проблемного

характеру, критичного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень відповідно до фахової компетентності.

Після впровадження в освітній процес ЕГ навчального тренінгу було проведено проміжне (повторне) діагностування розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ. Повторне застосування комплексу психолого-педагогічних методик і тестів (додаток Е) і розробленої анкети «Вагомість лідерських якостей офіцерів ДШВ» (додаток Д) уможливило визначення сильних і слабких лідерських якостей кожного офіцера в групі, їхні стилі керівництва, рівні лідерської позиції у військовому підрозділі. Порівняльний аналіз рівнів розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у КГ та ЕГ вказує на зміни у розвитку лідерської компетентності з-поміж офіцерів ЕГ і незначні зміни в офіцерів КГ (табл. 3.1.11).

Таблиця 3.1.11

Результати проміжного контролю під час проведення педагогічного експерименту

Показники	% вагомості		Ваговий показник		Коефіцієнт ЛК	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Досвідченість	67,2	67,4	0,672	0,674	0,0790	0,0792
Авторитетність	68,6	72,8	0,686	0,728	0,0807	0,0856
Самостійність	66	70,8	0,66	0,708	0,0776	0,0832
Ініціативність	70,2	69,6	0,702	0,696	0,0825	0,0818
Комунікативність	65,1	65,9	0,651	0,659	0,0765	0,0775
Прогностичність	67,9	63,3	0,679	0,633	0,0798	0,0744
Конструктивність	64,7	64,7	0,647	0,647	0,0761	0,0761
Адаптивність	64,3	61,5	0,643	0,615	0,0756	0,0723
Відповідальність	63,8	59,8	0,638	0,598	0,0750	0,0703
Менторство	62	60,1	0,62	0,601	0,0729	0,0707
Критичність	61,5	59,3	0,615	0,593	0,0723	0,0697
Стресостійкість	61,2	62,8	0,612	0,628	0,0720	0,0738
Лідерська компетентність			**7,825**	**7,78**	**0,920**	**0,9148**

Проведений проміжний контроль засвідчив, проходження тренінгу дало змогу офіцерам ЕГ набути знання про військове лідерство, лідерську компетентність офіцерів, про переваги та недоліки формального й неформального лідерства у військовому підрозділі, виявити свої слабкі та сильні якості, що впливають на лідерську компетентність офіцера тощо.

На завершальному етапі з метою визначення результативності навчального тренінгу розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти провели підсумковий контроль.

Аналіз результатів завершального контролю педагогічного експерименту засвідчив істотні відмінності між ЕГ і КГ (табл. 3.1.12).

Таблиця 3.1.12

Результати завершального контролю під час проведення формувального етапу педагогічного експерименту

Показники	% вагомості		Ваговий показник		Коефіцієнт ЛК	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Досвідченість	81,3	64,5	0,813	0,645	0,0956	0,0758
Авторитетність	78,6	70	0,786	0,7	0,0924	0,0823
Самостійність	73,8	64,1	0,738	0,641	0,0868	0,0754
Ініціативність	80,2	63,8	0,802	0,638	0,0943	0,0750
Комунікативність	72,1	69,2	0,721	0,692	0,0848	0,0814
Прогностичність	70,8	64	0,708	0,64	0,0832	0,0752
Конструктивність	70,2	63,5	0,702	0,635	0,0825	0,0747
Адаптивність	67,1	60,1	0,671	0,601	0,0789	0,0707
Відповідальність	67,3	68,7	0,673	0,687	0,0791	0,0808
Менторство	68,6	61,3	0,686	0,613	0,0807	0,0721
Критичність	66,6	62,5	0,666	0,625	0,0783	0,0735
Стресостійкість	65,8	64	0,658	0,64	0,0774	0,0752
Лідерська компетентність			**8,624**	**7,757**	**1,014**	**0,9121**

Відтак, на цьому етапі педагогічного експерименту відмінність між експериментальною і контрольною групами виявилася істотною, тобто

розвиненість лідерської компетентності офіцерів забезпечується впровадженням в освітній процес навчального тренінгу «Лідерство офіцера ДШВ». Таким чином, знайшло підтвердження визначених показників лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти та їх ранжування (вагомість за рейтингом).

Завершальний контроль дав змогу встановити, що пріоритети у важливості лідерських якостей, які впливають на лідерську компетентність в офіцерів ЕГ змінилися, оскільки відбулася переорієнтація зі спрямованості на себе, досягнення власних цілей на налагодження ефективної міжособистісної взаємодії з іншими учасниками групи. Натомість у офіцерів КГ значних змін не відбулося порівняно з констатувальним етапом.

Установили такі тенденції змін важливих лідерських якостей офіцерів ДШВ формувального етапу педагогічного експерименту:

– досвідченість – КГ – 16,4 %; ЕГ – 0,2 %;

– авторитетність – КГ – 8,8 %; ЕГ – 0,4 %;

– самостійність – КГ – 7,6 %; ЕГ – 0,2 %;

– ініціативність – КГ – 15,8 %; ЕГ – 0,3 %;

– комунікативність – КГ –7,6 %; ЕГ – 0,3 %;

– прогностичність – КГ – 6,7 %; ЕГ – 0,8 %;

– конструктивність – КГ – 6,2 %; ЕГ – 0,5 %;

– адаптивність – КГ – 5,1 %; ЕГ – 0,5 %;

– відповідальність – КГ – 1 %; ЕГ – 0 %;

– менторство – КГ – 8,2 %; ЕГ – 0 %;

– критичність – КГ – 5,3 %; ЕГ – 0 %;

– стресостійкість – КГ – 0,7 %; ЕГ – 0 %;

В офіцерів ЕГ простежуємо переакцентуалізація спрямованості щодо зростання важливості лідерських якостей впливу на лідерську компетентність, професійне зростання, можливість набуття досвіду від інших членів групи, подальший розвиток і самовдосконалення. На відміну

від офіцерів ЕГ, у викладачів КГ зміни у важливості лідерських якостей не зазнали суттєвих змін.

3.2 Статистичний аналіз і обґрунтування результатів експериментального дослідження

Педагогічний експеримент щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти полягав у проведенні статистичного аналізу результатів констатувального та формувального етапів. Перед проведенням експериментального дослідження і діагностування його результатів було визначено критерії та показники оцінювання лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти за рівнями розвитку лідерської компетентності.

Порівнявши результати проведеного педагогічного експерименту з упровадженням навчального тренінгу в освітній процес ЕГ, ми отримали результати, які подані на рис. 3.2.1.

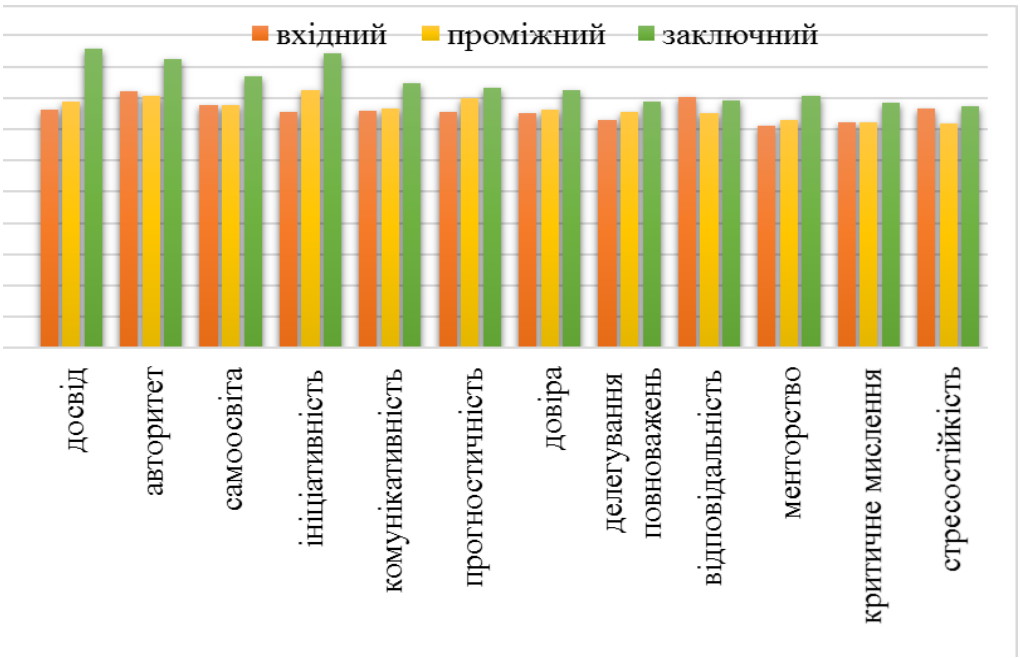


Рис. 3.2.1. Рівні розвитку компонентів ЛК офіцерів ДШВ ЕГ

Наведені дані дають змогу побачити істотно-позитивні зміни інтегрального показника розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ між вхідним та завершальним контролем формувального етапу педагогічного експерименту.

Проведене аналогічне порівняння результатів офіцерів КГ, де не проводився експериментальний вплив, засвідчує про незначні зміни інтегрального показника розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ (рис. 3.2.2).

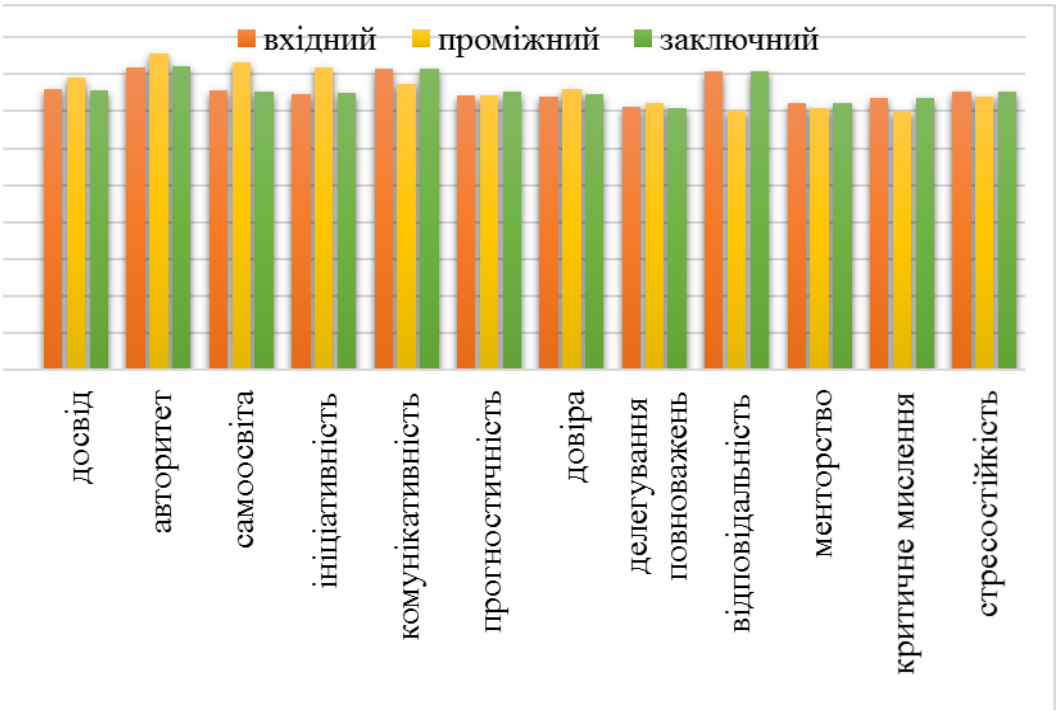


Рис. 3.2.2. Рівні розвитку компонентів ЛК офіцерів ДШВ КГ

На жаль, істотних змін інтегрального показника розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ не спостерігалося. Крім того, офіцери КГ, у цілому, не змінили свого ставлення до вагомості за рейтингом запропонованих лідерських якостей, що впливають на лідерську компетентність офіцера. Варто зазначити, що офіцери КГ під час проведення формувального етапу педагогічного експерименту продовжували виконання своїх повсякденних (бойових) функційних

обов'язків за посадою. Згідно з планом бойової підготовки військової частини, де проходять службу офіцери КГ, було проведено заняття з індивідуальної підготовки. Однак питання лідерства, а тим паче – військового, на цих заняттях не було розгляднуто.

Для більш повної картини проведеного формувального етапу педагогічного експерименту здійснили порівняння ЕГ і КГ щодо рівня розвитку ЛК офіцерів ДШВ (рис. 3.2.3).

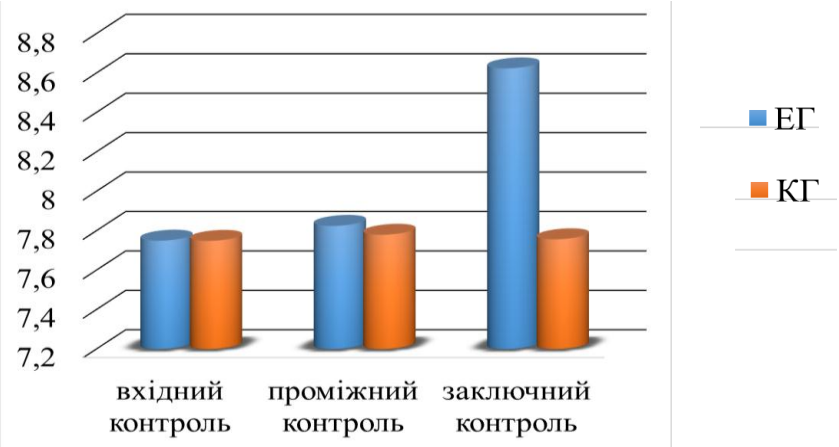


Рис. 3.2.3. Рівень розвитку компонентів ЛК офіцерів ДШВ КГ та ЕГ

Як бачимо, із наведеної гістограми (рис. 3.2.3), спостерігаємо позитивні зміни динаміки результатів упроваджених педагогічних умов розвитку лідерської компетентності в офіцерів ЕГ порівняно з офіцерами КГ, де зміни не засвідчені. Як результат – рівень розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ в ЕГ вищий, ніж в КГ після формувального експерименту.

Графічне зображення (рис. 3.2.4) загальних результатів аналізу даних проведеного педагогічного експерименту демонструє зміни у ЕГ і КГ до і після експериментального впливу в порівнянні з бажаними результатами репрезентативної вибірки. В ЕГ спостерігаються істотні позитивні зміни рівня розвиненості лідерської компетентності, що дає можливість підтвердити дієвість експериментального впливу за визначеними

педагогічними умовами. Таке припущення потребує статистичного доведення істинності даних із урахуванням похибки.

Експерти	ЕГ			КГ		
	вхідний	проміжний	заключний	вхідний	проміжний	заключний
8,505	7,75	7,825	8,624	7,749	7,78	7,757

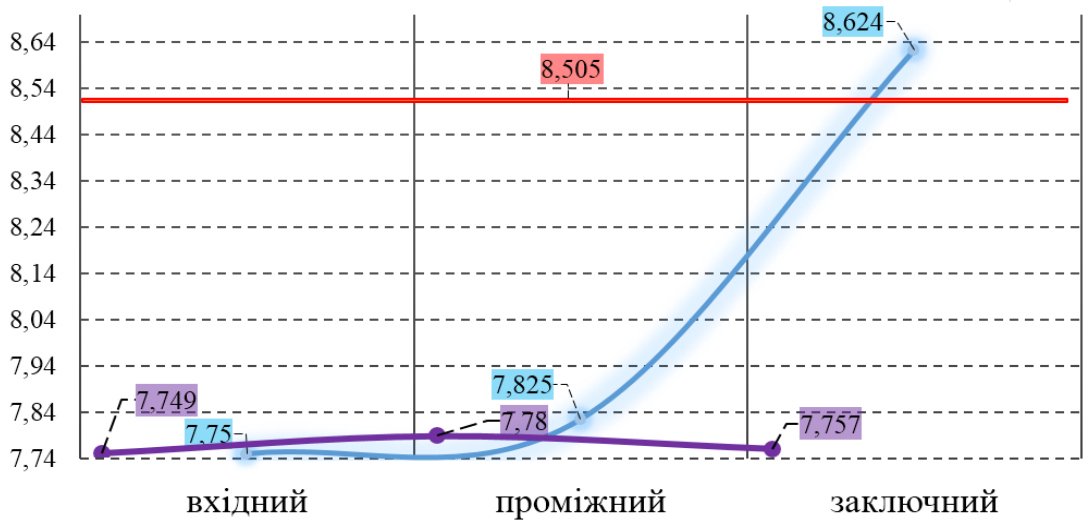


Рис. 3.2.4. ЛК офіцерів ДШВ КГ та ЕГ у відповідності до бажаного результату

За результатами формувального етапу педагогічного експерименту для підтвердження або спростування статистичної (наукової) гіпотези в порівнянні між собою результатів педагогічного дослідження у двох незалежних вибірках, використали U-критерій Манна-Уітні. Застосовуваши U-критерій Манна-Уітні, ми дізнаємося, наскільки статистично істотні відмінності між двома незалежними вибірками, які брали участь у педагогічному експерименті.

Застосувавши U-критерій Манна-Уітні, ми діяли за таким алгоритмом [75, с. 151]:

1. Обчислили середні арифметичні для обох вибірок (КГ та ЕГ):

$M_{КГ}$ – 0,646

$M_{ЕГ}$ – 0,719

де, $М_{ЕГ}$, $М_{КГ}$ – середнє арифметичне КГ та ЕГ відповідно.

2. Сформулювали нульову й альтернативну статистичні гіпотези ($Н_0$ та $Н_1$):

$Н_0$ – відмінності між незалежними вибірками ЕГ і КГ до та після проведення формувального етапу педагогічного експерименту не виявлено.

$Н_1$ – виявлені відмінності між незалежними вибірками ЕГ і КГ достовірні та значимі на рівні $p \leq 0,05$.

3. Ми об’єднали дані обох груп в один ряд, розташувавши їх у порядку зростання.

4. Прорангували значення об’єднаного ряду даних незалежних вибірок ЕГ та КГ (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Проранговані значення об’єднаного ряду даних незалежних вибірок ЕГ і КГ

КГ		ЕГ	
1	55,90	23	61,30
2	57,39	26	78,58
3	57,78	27	81,16
4	58,01	28	82,26
5	58,40	29	83,06
6	58,80	30	83,76
7	58,87	31	84,21
8	59,02	32	84,44
9	59,10	33	84,99
10	59,14	34	85,08
11	59,38	35	85,10
12	59,65	36	85,47
13	59,75	37	85,59
14	59,81	38	85,66
15	59,96	39	86,05
16	60,05	40	86,14
17	60,30	41	86,34
18	60,47	42	86,59
19	60,58	43	86,63
20	60,70	44	87,35
21	60,90	45	87,56
22	61,01	46	87,89
24	61,46	47	88,21
25	64,11	48	88,36

5. Розрахували суми рангів обох груп (ЕГ та КГ) [75, с. 152]:

$$R_1 = 1+2+….+24$$

$$R_2 = 25+26+….+44$$

де, $R_1 = 874$ – сума рангів ЕГ;

$R_2 = 302$ – сума рангів КГ.

6. Обчислили значення U_1 та U_2 (КГ та ЕГ відповідно) за формулами 1.2 та 1.3:

(1.2)

$$U_1 = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_1 \cdot (n_1 + 1)}{2} - R_1$$

(1.3)

$$U_2 = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_2 \cdot (n_2 + 1)}{2} - R_2$$

де n_1 – кількість досліджуваних у ЕГ;

n_2 – кількість досліджуваних у КГ;

R_1, R_2 – суми рангів для КГ та ЕГ.

7. Порівняли U_1 та U_2 і обрали найменше значення ($U_{емп}$):

$$U_{емп} = 2$$

8. Звернулися до таблиці критичних значень для вибірок обсягом до 60 осіб [132, с. 316] і порівняли отримане найменше значення (U_1) з табличним критичним значення U-критерія ($U_{крит}$) між КГ та ЕГ.

Критичними значеннями U-критерія в сучасній педагогічній науці рівням статистичної значимості вважаються такі: $U_{крит} = 207$ ($p = 0,05$), 174 ($p = 0,01$) [132, с. 318]. H_0 приймається, якщо $U_{емп} > U_{крит}$; H_1 приймається, якщо $U_{емп} \leq U_{крит}$.

Отримане значення $U_{емп}$ схематично зобразили на осі значущості, де за результатами отриманого емпіричного значення U-критерію Манна-

Уітні перебуває у зоні статистичної значущості (рис. 3.2.5).

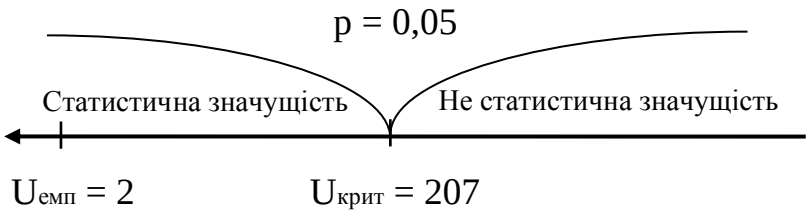


Рис. 3.2.5. Вісь значущості для U-критерію Манна-Уітні

Таким чином, підтверджено достовірність експериментальних результатів між двома незалежними вибірками щодо рівня розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ після формувального етапу педагогічного експерименту.

Під час проведення формувального етапу педагогічного експерименту діагностування лідерської компетентності проводили за обґрунтованим нами діагностувальним інструментарієм. Було використано бальну систему оцінювання офіцерів (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Рівні критеріїв лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти

Показник	Сума балів	Оцінка ECTS	оцінка за національною шкалою
Високий	90-100	A	відмінно
Середній	80-89	B	дуже добре
	75-79	C	добре
Достатній	66-74	D	задовільно
	60-65	E	
Низький	35-59	FX	незадовільно
	1-34	F	

У таблиці 3.2.3 представлена інформація про динаміку розвитку

лідерської компетентності в ЕГ за визначеними критеріями під час педагогічного експерименту.

Таблиця 3.2.3

Динаміка розвитку лідерської компетентності ЕГ за критеріями у процесі педагогічного експерименту

Критерій	Рівні	Види експерименту				Різниця
		констатувальний		формувальний		
		Осіб	%	осіб	%	
Когнітивний	високий	0	0	3	12,5	+3 (+12,5%)
	середній	3	12,5	18	75	+15 (+62,5%)
	достатній	17	70,8	3	12,5	-14 (-58,3%)
	низький	4	16,7	0	0	-4 (-16,7%)
Праксеологічний (військово-професійний	високий	0	0	4	16,7	+4 (16,7+%)
	середній	6	25	16	66,6	+10 (+41,6%)
	достатній	14	58,3	4	16,7	-10 (-41,6)
	низький	4	16,7	0	0	-4 (-16,7%)
індивідуально-психологічний	високий	0	0	4	16,7	+4 (+16,7%)
	середній	4	16,7	17	70,8	+13(+54,1%)
	достатній	18	75	3	12,5	-15 (-62,5%)
	низький	2	8,3	0	0	-2 (-8,3%)
Усього	високий	0	0	4	16,7	+4 (+16,7%)
	середній	4	16,7	17	70,8	+13 (+54,1%)
	достатній	17	70,8	3	12,5	-14 (-58,3%)
	низький	3	12,5	0	0	-3 (-12,5%)

Узагальнення, систематизація та порівняння даних констатувального і формувального етапів педагогічного експерименту ЕГ дало можливість наголошувати на тому, що спостерігаємо позитивну динаміку розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Це спостерігається у змінах середніх значень різниці за кожним критерієм і в загальному за ЕГ. Простежується позитивна динаміка зростання високого і середнього рівнів розвитку лідерської компетентності на формувальному етапі педагогічного експерименту. Зокрема середнього (з 16,7% до 70,8%) і високого (з 0 до 16,7 %) рівнів її розвитку. Крім того, спостерігається позитивна динаміка зменшення низького рівня розвитку лідерської компетентності офіцерів.

Для проведення порівняння між ЕГ і КТ інформація щодо змін динаміки розвитку лідерської компетентності у КГ за визначеними критеріями під час педагогічного експерименту подано в таблиці 3.2.4.

Таблиця 3.2.4

Динаміка розвитку лідерської компетентності КГ за критеріями під час педагогічного експерименту

Критерій	Рівні	Види експерименту				Різниця
		Констатувальний		формувальний		
		осіб	%	осіб	%	
Когнітивний	високий	0	0	0	0	0
	середній	7	29,2	4	16,7	-3 (-12,5%)
	достатній	16	66,6	19	79,1	+3 (+12,5%)
	низький	1	4,2	1	4,2	0
Праксеологічний (військово-професійний	високий	1	4,2	1	4,2	0
	середній	6	25	5	20,8	-1 (-4,2%)
	достатній	16	66,7	17	70,8	+1 (+4,2%)
	низький	1	4,2	1	4,2	0
індивідуально-психологічний	високий	0	0	1	4,2	+1 (+4,2%)
	середній	5	20,83	5	20,83	0
	достатній	15	62,5	16	66,7	+1 (+4,2%)
	низький	4	16,6	2	8,3	-2 (-8,3%)
Усього	високий	0	0	1	4,2	+1 (+4,2%)
	середній	6	25	5	20,8	-1 (-4,2%)
	достатній	16	66,7	17	70,8	+1 (+4,2%)
	низький	2	8,3	1	4,2	-1 (-4,2%)

Узагальнення, систематизація та порівняння даних констатувального і формувального етапів педагогічного експерименту ЕГ дає можливість наголошувати на тому, що позитивна динаміка тут не така суттєва, як у ЕГ. Зокрема, відбулося певне зростання достатнього (з 66,7% до 70,8%) і високого (до 4,2 %) рівнів розвитку лідерської компетентності офіцерів. Крім того, спостерігається позитивна динаміка зменшення низького рівня її розвитку (з 8,3% до 4,2%).

Висновки за цим компонентом такі:

– отримані експериментальні результати свідчать про необхідність

додаткових психолого-педагогічних досліджень щодо особливостей та умов розвитку лідерської компетентності офіцерів;

– для отримання суттєвої динаміки розвитку лідерської компетентності офіцерів необхідно впроваджувати додаткові цілеспрямовані навчально-виховані та організаційні заходи;

– сутність і зміст лідерської компетентності містить комунікативні зв'язки, які є важливими як у організаційних структурах Збройних сил України, так і з різними установами та навчальними закладами (центрами), а також із засобами масової інформації загалом;

– суттєво можна покращити розвиток лідерської компетентності за рахунок розроблення та впровадження авторських методик, навчальних тренінгів і спецкурсів, проходження яких офіцери зможуть розвивати та удосконалювати свою лідерську компетентність у системі післядипломної освіти.

Відповідно до отриманих результатів, можемо констатувати, що впровадження педагогічних умов дало можливість розвинути лідерську компетентність шляхом розуміння офіцерами ЕГ значущості лідерської компетентності та лідерських якостей офіцера ДШВ (досвід, авторитет, самоосвіта, ініціативність, комунікативність, прогностичність, довіра, делегування повноважень, відповідальність, менторство, критичне мислення, стресостійкість) і є передумовою розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

Отже, експериментальна перевірка педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти шляхом упровадження в освітній процес навчального тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ» підтвердила результативність.

3.3 Методичні рекомендації щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти

Аналіз емпіричних, теоретичних і практичних результатів дослідження засвідчує важливість розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти для їх військово-професійної діяльності. Основну увагу в освітньому процесі у ВВНЗ приділено формуванню теоретичних знань із військової справи, відпрацюванню певного кола практичних умінь і навичок. Проблема розвитку лідерської компетентності Десантно-штурмових військ не висвітлена в підручниках, посібниках, методичній літературі, але є одним із пріоритетних завдань у контексті розширення професійності офіцерів ДШВ.

На основі отриманих результатів нашої дисертаційної роботи щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, з'ясування сутності, змісту і структури їхньої лідерської компетентності, обґрунтування педагогічних умов її розвитку, розроблення теоретичної моделі та методики її розвитку, обґрунтування і визначення критеріїв, показників і рівнів розвитку лідерської компетентності, упровадження педагогічних умов в освітній процес ВВНЗ та отримання результатів експериментального дослідження (статистично підтверджено значущість отриманих результатів) з'ясували – професійна підготовка офіцерів ДШВ потребує впровадження інноваційних педагогічних підходів щодо розвитку лідерської компетентності в системі післядипломної освіти з урахуванням особливостей специфіки військово-професійної діяльності з урахуванням сучасних і перспективних вимог до військових професіоналів.

Рекомендації розроблено з урахуванням результатів дослідження, враховано вимоги державних і відомчих нормативно-правових актів та аналізу з професійної підготовки офіцерів ДШВ.

Важливою складовою професійної підготовки офіцерів ДШВ є постійний розвиток упродовж усієї військової кар'єри та постійна їхня робота з особовим складом. Результати аналізу наукової літератури дають змогу виділити основні теоретичні та методичні аспекти розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ із дотриманням провідних правил і вимог основних методологічних підходів:

системного – сприяє системному (постійному) розвитку офіцера-лідера взаємопов'язаних елементів у військово-педагогічному процесі у ВВНЗ і лідерської компетентності як системи, які забезпечують розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

діяльнісного – сприяє актуалізації необхідних і цінних професійно важливих особистісних новоутворень – навичок, умінь і здібностей, які забезпечують у професійній діяльності офіцера необхідні механізми розв'язання складних, специфічних завдань;

компетентнісного – забезпечує формування та розвиток військово-професійної та лідерської компетентності офіцерів ДШВ [153, с.375].

У свою чергу, проведений нами теоретичний аналіз проблеми розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти та результати експериментального дослідження дають можливість стверджувати, що запропоновані нами педагогічні умови можуть у подальшому бути використані під час їхньої професійної підготовки. Однак варто зосередити увагу, що з-поміж основних проблем, які були нами виявлені під час аналізу й дослідження розвитку лідерства у військовій сфері, є такі:

недосконалість законодавчої бази, яка не враховує кращі вітчизняний і міжнародний досвіди у підготовці офіцерів-лідерів;

недостатнє запровадження кращих практик і тренінгів лідерства, несформованість комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем і шляхів їх розв'язання в цій сфері;

відсутність кадрових підрозділів, що компетентні в питанні лідерства;

недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей офіцерів;

недосконаліть і низький рівень, порівняно з країнами НАТО, ефективності системи професійної підготовки офіцерів-лідерів.

Останнє засвідчує не тільки необхідність оновлення навчально-методичного забезпечення процесу навчання офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, а й необхідність у вихованні офіцерів-лідерів особистим прикладом офіцерами Командування ДШВ, що сприятиме належному розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ згідно зі стандартами НАТО і перспективними потребами ЗСУ.

У дисертаційній роботі запропоновано модель розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти враховує такі компоненти:

– функційно-цільовий;

– концептуально-технологічний;

– суб’єкт-суб’єктний;

– методичний;

– контрольно-діагностувальний;

– результативний.

Для практичної реалізації моделі з метою підвищення ефективності розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти необхідно враховувати такі вимоги:

принципами теоретичної моделі є цілісність, розвивальність, єдність теорії і практики;

застосування компетентнісного підходу шляхом неперервності, системності та професійної діяльності;

розвиток лідерської компетентності необхідно здійснюється на різних етапах професіоналізації офіцерів ДШВ у розрізі освітньої та професійної діяльності;

залучення до освітньої діяльності викладачів, офіцерів ДШВ, експертів (офіцери Командування ДШВ) і чинних офіцерів-лідерів;

Отже, узагальнений досвід і проведене дослідження дало змогу розробити методичні рекомендації керівникам, науковим і науково-педагогічним працівникам ВВНЗ щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, а саме:

1. Ураховувати основні цінності, потреби, мотиви і мотивацію, а також особисте ставлення офіцера до своєї професійної кар'єри, особистого саморозвитку та підготовки наступного покоління як у професійній діяльності, так і у військово-педагогічному процесі. У свою чергу, на заняттях викладач має налагоджувати тісну двосторонню взаємодію з усіма як із суб'єктами процесу навчання. Гарантією налагодження стосунків мають стати суб'єктні та професійно важливі лідерські якості офіцера, професійна суб'єктність і здатність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців.

2. Оновити та розробити відповідне навчально-методичне забезпечення для проведення навчальних занять із офіцерами ДШВ за тематикою розвитку в них лідерської компетентності в системі післядипломної освіти в них організаційної компетентності; зокрема, такі:

– навчальні та методичні посібники, довідкова й інша навчальна література за тематикою порушеного питання;

– навчально-методичні матеріали для виконання практичних завдань;

– робочі програми навчальних дисциплін за тематикою «Лідерство» та «Військове лідерство» і методичні рекомендації до них.

3. Творчо реалізовувати обґрунтовані педагогічні умови розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, а за необхідності їх контекстно адаптувати до навчально-виховної ситуації у навчальній групі, зокрема таких умов:

– підтримання та розвиток цінностей і мотивації її розвитку в офіцерів;

– педагогічне моделювання її розвитку в офіцерів як її організаторів;

– розроблення авторської методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

– цілеспрямоване формування та розвиток системи організаційних знань, навичок і вмінь про військове лідерство за допомогою контекстних методів навчання (навчальний тренінг «Лідерство офіцера ДШВ»).

Методологічними основами реалізації цих умов повинні стати компетентнісний, системний, контекстний і суб'єктно-діяльнісний підходи до розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ, що суттєво залежать від моделі її розвитку.

Для цього педагогічне моделювання має проходити певні етапи.

1. Повна уявлення науково-педагогічних працівників про побудову моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ, визначення її місця, ролі та функцій у системі їхньої професійної діяльності.

2. Обізнаність у лідерській компетентності офіцерів ДШВ, а саме: виокремлення її структури, змісту і визначення змістової та методичної послідовності розроблення й обґрунтування критеріїв і показників діагностування її розвитку.

3. Виокремлення компонентів теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти:

– функційно-цільовий;

– концептуально-технологічний;

– суб'єкт-суб'єктний;

– методичний;

– контрольно-діагностувальний;

– результативний.

4. Розроблення моделі:

– на основі теоретичного та емпіричного дослідження до предмета дослідження встановлюються відомості щодо лідерської компетентності та

визначаються наукові завдання щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

– визначення основних педагогічних характеристик розвитку лідерської компетентності, що конкретизується в змісті, методиках і технологіях та на основних етапах;

– установлення причинно-наслідкових зв’язків педагогічного моделювання як процесу розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

4. Варто також акцентувати увагу на належній підготовленості наукових і науково-педагогічних працівників до проведення навчальних занять за цією тематикою й усвідомлення загального процесу розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ. Для цього необхідно забезпечувати постійне самовдосконалення, підвищення кваліфікації, обмін досвідом у процесі службових і методичних нарад, засідань кафедр, а також їхню участь у наукових, науково-практичних, науково-технічних та інших конференціях, відкритих, показових навчальних годин, брифінгах, круглих столах як у ВВНЗ, так і у Командуванні ДШВ, військових частинах ДШВ.

5. Дотримуватися загальнодидактичних і специфічних принципів розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ. Спрямовувати офіцерів на засвоєння теоретичних знань, змісту, структури, умов та особливостей розвитку у них лідерської компетентності. Забезпечувати цілеспрямований і поетапний розвиток лідерської компетентності за загальновідомою схемою – від простого до складного, під час проведення практичних занять із моделювання їхньої професійної діяльності в екстремальних умовах.

6. Використовувати методи проблемного та контекстного навчання з метою активізації пізнавальної діяльності, засвоєння знань, розвиток навичок, умінь і здатностей, що спрямовані до особливостей та умов лідерської позиції у професійній діяльності офіцерів ДШВ. Важливість їх використання зумовлена специфікою військово-професійної та специфічної

діяльності офіцерів ДШВ, які повинні розв’язання нестандартні завдання різноманітного характеру.

Зазначені нами методи навчання дозволяють удосконалювати та розвивати вміння і навички офіцерів у різноманітних службово-бойових ситуаціях, знаходити оптимальне і швидке розв’язання складних проблемних завдань, що пов’язані з ризиком для життя.

7. Налагоджувати і дотримуватися суб’єкт-суб’єктної взаємодії між учасниками військово-педагогічного процесу. Це зумовлено значенням відповідного рівня особистісної та суб’єктної взаємодії офіцерів для подальшої професійної діяльності.

8. Установити конструктивні відносини у Десантно-штурмових військах між керівництвом ВВНЗ, командирами підрозділів, науково-педагогічним складом і офіцерами (слухачами). Для цього необхідно провести бесіди, збори, конференції із залученням на них представників вищезазначених категорій офіцерів, а особливо тих, які визнані офіцерами-лідерами для налагоджування довірливих стосунків з ними, менторства тощо.

Імплементація теоретичної моделі в практику підготовки офіцерів ДШВ зумовлена ієрархічною структурою, яка повинна враховувати «наставників» та «послідовників». Зазначене стало основою розробленого навчального тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ», до якого ввійшов комплекс методик, вправ і тестів, що впливають на розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Експериментальна перевірка педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти набула практичного значення завдяки впровадженню навчального тренінгу в освітній процес офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти.

Із метою розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти та ефективного впровадження навчального тренінгу

«Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ» варто дотримуватися таких рекомендацій:

1. Навчальний тренінг повинен бути складником дисциплін професійного циклу, які вивчають офіцери (слухачі) Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

2. Усі заняття з офіцерами ДШВ повинні бути практичні з основною метою – розвиток лідерської компетентності. Заняття повинні уособлювати в собі технологію проблемного навчання, кейс-технології, ігрову технологію, технологію імітаційного моделювання тощо: саме тих, що спираються на розв’язання завдань проблемного характеру, критичного аналізу і прийняття обґрунтованих рішень.

3. Заняття повинні бути спрямовані на розширення знань про військове лідерство як спосіб організації й управління військовим підрозділом і набуття вмінь та навичок самоуправління і управління іншими військовослужбовцями, що спрямовані на практичну реалізацію у військовому підрозділі.

4. Офіцери ДШВ на практичних заняттях повинні досягти:

– формування навичок в техніці виконання функцій лідера;

– нового, що впливає на розвиток лідерської компетентності;

– оволодіння практичними навичками у виявленні та розвитку лідерських якостей;

– відпрацювання навичок і прийомів в управлінні групою з урахуванням наявності військовослужбовців за різним соціальним, службовим становищем та інтелектуальним розвитком;

– розвиток професійних умінь лідерської компетентності;

– засвоєння умінь застосовувати знання та навички як самостійно, так і в команді;

– формування чіткого уявлення про послідовність своїх дій у ситуаціях невизначеності;

– закріплення відомих способів дій у ситуаціях невизначеності;

– формування умінь застосовувати знання з військового лідерства на практиці в комплексі;

– залучення до творчої діяльності, що вимагає проявлення ініціативності і врахування службового досвіду.

5. Мотивувати офіцерів ДШВ займатися самоосвітою, постійно підвищувати власний загальнокультурний, службовий і професійний розвиток шляхом визначення перспектив офіцерської (службової) кар'єри. Варто продемонструвати теоретичну, практичну і пізнавальну значущість передбачуваних результатів для професійного зростання офіцерів.

6. Офіцерам на практичних заняттях необхідно надавати можливість: відчувати переваги і труднощі лідерської позиції; визначати свої сильні і слабкі сторони лідерських якостей в тих чи інших ситуаціях; розвивати свої лідерські уміння; оволодівати техніками лідерського впливу та згуртування групи.

7. До занять доцільно залучати сучасний, професійно орієнтований за фахом ДШВ викладачі та офіцери, які мають лідерські якості, та проявили себе успішними і компетентними командирами в бойових умовах, мають заслужений авторитет не тільки у своїй військовій частині, а навіть у Командуванні ДШВ і ЗС України.

8. Необхідно враховувати неформальну обстановку під час проведення занять із військового лідерства.

9. Під час розвитку лідерської компетентності офіцера ДШВ необхідно готувати його до пошуку та сприйняття нових знань, які потрібні у професійній діяльності; до саморозвитку, самоосвіти, постійного вдосконалення своїх професійних якостей; готові адаптуватися і діяти у стресових ситуаціях та в умовах невизначеності; завойовувати авторитет у підлеглих і старших командирів; творчо та ініціативно розв'язання завдання як у повсякденній діяльності, так і в бойових умовах; створювати команду, в якій готові допомагати один одному; проявляти делегування повноважень, що вимагатиме від офіцера бути комунікативним та проявляти довіру до

підлеглих; критично мислити і приймати виважені рішення, ґрунтуючись на набутому досвіді, аналізі інших або подібних ситуацій; надавати пропозиції, практичні рекомендації і проявляти ініціативу на основі набутих знань, умінь, навичок і досвіду військової кар'єри; бути в підрозділі наставником із лідерства та виховувати підлеглих у дусі військового лідерства.

10. Варто забезпечувати розвивальний характер освітнього процесу за рахунок поступового ускладнення практичних завдань. Запропоновані завдання повинні бути представлені як ті, які підрозділи ДШВ виконували в бойових умовах. Також можна застосовувати завдання, що виконувалися іншими підрозділами ЗС України, але адаптовані до завдань ДШВ.

11. Доцільно на заняттях розглядати дії та ситуації у яких брали безпосередню участь учасники навчального тренінгу.

12. Необхідно більше уваги приділяти інтерактивному навчанню, побудованому на основі принципів співпраці, кооперації та активно-рольової (ігрової) і тренінгової організації навчання, зорієнтованого на поглиблення фахової компетентності.

13. Навчальний тренінг із розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти необхідно впроваджувати як багаторівневу систему підготовки офіцерів-лідерів. Багаторівнева підготовка дасть змогу розвивати лідерську компетентність офіцерів ДШВ на базовому, тактичному, оперативному і стратегічному рівнях на різних етапах професіоналізації офіцера.

14. Варто використовувати вправи на:

розвиток особистої вмотивованості офіцерів служити у ДШВ;

стійкого бажання бути лідером у військовому колективі;

упевненості у своїх інтелектуальних і моральних лідерських якостей;

готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність в умовах, що пов'язані з високим ступенем летальності;

послідовності та наполегливості у виконанні завдань різного характеру;

усвідомлення ролі та важливості власної ініціативи у військовому підрозділі;

розвиток соціальної ідентифікації у військовому підрозділі;

забезпечення соціальної компетентності лідера тощо.

15. Доцільно використовувати документальні відео- та фотоматеріали, що висвітлюють виконання завдань підрозділами ДШВ та є можливість провести аналіз проведених дій (ситуацій).

Упровадження теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти забезпечить оновлення змісту, форм і способів навчання, реалізації освітньо-професійних запитів і потреб офіцерів ДШВ з урахування їхньої професійної та специфічної службової діяльності. Запропоновані рекомендації щодо подальшого впровадження теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти спрямовані на застосування в системі післядипломної освіти військових фахівців технологій проблемного навчання, кейс-технологій та ігрових технологій.

Виконання запропонованих рекомендацій дає змогу реалізувати можливості сучасних педагогічних технологій у процесі професійної підготовки офіцерів ДШВ та забезпечує розвиток лідерської компетентності у системі післядипломної освіти.

Висновки до розділу 3

Із метою експериментальної перевірки теоретичної моделі, що реалізується впровадженням авторської методики розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти було розроблено та реалізовано експериментальне дослідження, яке містило констатувальний, формувальний та підсумковий етапи.

На констатувальному етапі експерименту: обґрунтовано репрезентативну вибірку для генеральної сукупності офіцерів Десантно-штурмових військ; визначено вагомість за рейтингом лідерських якостей офіцера ДШВ.

Формувальний етап експерименту передбачав перевірку результативності теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти шляхом впровадження в освітній процес навчального тренінгу «Лідерство офіцера ДШВ». Виявлено наявність відносно однакового рівня лідерської компетентності офіцерів ДШВ в ЕГ і КГ, що забезпечило загальні сприятливі умови для реалізації програми експериментального дослідження. Проаналізувавши результати розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти за окресленими показниками до і після експериментального впливу в контрольній та експериментальній групах з'ясували, що у контрольній групі не відбулися істотні зміни щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів. В ЕГ після впровадження в освітній процес навчального тренінгу відбулися істотні позитивні зміни щодо розвитку лідерської компетентності. Це дає можливість підтвердити дієвість запропонованої авторської методики.

Результати експерименту було перевірено шляхом розрахунку статистичної достовірності експериментальних даних між двома незалежними вибірками перевірені за допомогою U-критерію Манна – Уітні. Провівши математичні розрахунки і порівнявши отримані дані з таблицею значень U-критерію Манна – Уітні, ми констатуємо, що значення U-критерію між КГ та ЕГ перебуває у зоні статистичної значущості. А саме, $U_{емп} \leq U_{крит}$, де $U_{емп} = 2$, чим було підтверджено H_1 – виявлені відмінності між незалежними вибірками ЕГ та КГ достовірні та значимі на рівні $p \leq 0,05$.

За результатами проведеного педагогічного експерименту та з метою підвищення ефективності розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ запропоновано методичні рекомендації щодо подальшого впровадження в систему післядипломної освіти авторської методики розвитку лідерської компетентності.

Експериментальна перевірка підтвердила результативність теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти шляхом упровадження навчального тренінгу «Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ» в освітній процес офіцерів ДШВ, що дає можливість нам константувати необхідність постійного розвитку лідерської компетентності й удосконалення підготовки офіцерів у системі післядипломної освіти.

Основні положення, висвітлені в третьому розділі, представлено в публікаціях автора [60], [61], [73].

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичного та емпіричного узагальнення результатів дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти отримано і сформульовано такі висновки:

1. Аналіз стану проблем розвитку лідерської компетентності в педагогічній теорії і практиці, зокрема проблеми розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти засвідчив, що на цей час у педагогічній науці не існує єдиної узагальненої теорії розвитку лідерської компетентності. Традиційно увагу приділяють концепціям, моделям і методикам, в яких описано і пояснено роль лідера. Водночас питання військового лідерства у вітчизняній педагогічній науці залишається малодослідженим.

У результаті аналізу літератури з досліджуваного питання з'ясовано сутність і структуру лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти, що обґрунтовано в понятєво-категорійному апараті дисертаційної роботи:

«*військове лідерство*» – ключовий комплекс професійно важливих якостей особистості військовослужбовця, що визначають його здатність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставленої мети;

«*військовий лідер*» – це офіцер, що здатний інтегрувати та застосовувати на практиці формальні і неформальні методи впливу на волю й поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставлених цілей за будь-яких умов обстановки, беручи на себе відповідальність за наслідки ухвалення рішень, що пов'язані з високим ступенем летальності;

«*лідерська компетентність*» – здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, що виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення,

поглядів, цінностей і професійно важливих індивідуальних якостей особистості, які визначають її здатність впливати на волю й поведінку інших для досягнення поставленої мети.

2. Спроєктовано та обґрунтовано теоретичну модель розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ тактичного рівня в системі післядипломної освіти, яка віддзеркалює найсуттєвіші характеристики, зв'язки і складається із сукупності ієрархічно структурованих блоків: функційно-цільового; концептуально-технологічного; суб'єкт-суб'єктного; методичного; контрольно-діагностувального; результативного. Основою обґрунтування теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти став принцип доцільного поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти, що утворює цілісну систему й забезпечує функційний комплекс усіх її окремих компонентів, забезпечуючи системність і безперервність процесу професійного розвитку офіцерів на різних етапах їхньої військової кар'єри (освіта впродовж життя).

3. З'ясовано, що критеріями та показниками розвитку лідерської компетентності офіцера ДШВ є:

когнітивний – здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності та ризику; здатність оцінювати реальну обстановку; здатність застосовувати творчий підхід до розв'язання проблем; здатність виробляти та впроваджувати інновації в професійній діяльності; здатність генерувати нестандартні рішення; здатність до конструктивного мислення; здатність до розв'язання конфліктних ситуацій шляхом використання різних методів спілкування;

праксеологічний (військово-професійний) – здатність застосовувати на практиці різні стилі та типи лідерства; здатність до ситуативного самоаналізу; здатність застосовувати техніки лідерського впливу; здатність до варіювання лідерської поведінки, здатність застосовувати прийоми та техніки формування власного авторитету, здатність надавати допомогу в

реалізації професійних знань і навиків тим, хто потребує її, здатність передбачати зміни в різних ситуаціях; здатність розробляти варіативні сценарії розвитку ситуацій (подій); здатність організовувати роботу на основі реалізації формальних методів управління (формальне лідерство);

індивідуально-психологічний – здатність витримувати великі фізичні та морально-психологічні навантаження негативних чинників впливу різної інтенсивності у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці; здатність прийняти позицію або точку зору іншого; здатність самостійно застосовувати методи і способи, отримання інформації (знань) із професійної діяльності; прагнення до постійного пошуку нових знань; особиста здатність ухвалювати рішення та наслідки їх реалізації у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці; здатність створювати мотиваційні умови військового лідерства в професійної діяльності.

4. Розроблено методику розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ тактичного рівня в системі післядипломної освіти, яка є сукупністю основних етапів її розвитку, що складається з відповідних принципів, методів, методичних прийомів, форм і засобів навчання, які сприятимуть набуттю нових теоретичних знань про військове лідерство та сприятимуть розвитку лідерських навичок, умінь і здібностей офіцерів до професійної діяльності у військовому середовищі як лідерів. Розроблена методика розвитку лідерської компетентності дає можливість розв’язання такі завдання:

– формування теоретичних основ лідерської компетентності як необхідний інструмент професіоналізації офіцерів і становлення їх у військовому середовищі як професіоналів;

– підтримання та розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти;

– цілеспрямований розвиток системи лідерських навичок, умінь і

здібностей за допомогою контекстних методів навчання;

– розвиток професійно важливих лідерських якостей офіцерів ДШВ.

5. Із метою екпсериментальної перевірки та визначення результативності комплексної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти в контексті реалізації педагогічних умов розвитку лідерської компетентності було проведено педагогічний експеримент, за результатами якого виявлено суттєві розбіжності в розвитку лідерської компетентності в офіцерів ДШВ, які здійснювали самостійну роботу й підвищували кваліфікацію за традиційною методикою підготовки (КГ) і рівнем розвиненості лідерської компетентності в офіцерів ДШВ, які пройшли підготовку за розробленою автором методикою підготовки (ЕГ). Експеримент засвідчив, що розвиток лідерської компетентності офіцерів ДШВ повинен передбачати: готовність до пошуку та сприйняття нових знань; саморозвиток, самоосвіту, постійне вдосконалення професійних якостей; адаптацію до дій у стресових ситуаціях; підтримку авторитету з-поміж підлеглих і старших командирів; творчість та ініціативність у розв’язанні завдань; здатність до роботи в команді; делегування повноважень; високий рівень комунікативності; критичне мислення; аналітичні здібності; наставництво тощо.

Результати експерименту було перевірено шляхом розрахунку статистичної достовірності експериментальних даних між двома незалежними вибірками перевірені за допомогою U-критерію Манна – Уітні. Математичні розрахунки засвідчили, що значення U-критерію між КГ та ЕГ перебуває в зоні статистичної значущості. А саме, $U_{емп} \leq U_{крит}$, де $U_{емп} = 2$, чим було підтверджено H_1 – виявлені відмінності між незалежними вибірками ЕГ і КГ достовірні та значимі на рівні $p \leq 0,05$.

6. Із урахуванням педагогічних умов розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти розроблено методичні рекомендації щодо впровадження теоретичної моделі розвитку

лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти, які містять обґрунтовані пропозиції щодо застосування сучасних освітніх практик (навчальний тренінг) і створюють умови для реалізації індивідуального потенціалу офіцерів ДШВ і розвитку лідерської компетентності.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів порушеного наукового питання щодо розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти. Отримані результати засвідчують їх актуальність. Перспективи подальшого дослідження полягають у вивченні особливостей розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ на різних етапах їхньої професіоналізації в системі професійної військової освіти з метою забезпечення виконання завдань за призначенням в умовах змін воєнно-політичної обстановки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

2. Айстраханов Д. Д. Математичні моделі професійної компетентності майбутнього фахівця. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2014. № 3. С. 136–140.

3. Академічний тлумачний словник : у 11 томах. К. : Наукова думка, 1973. Т. 4. 739 с. URL: http://sum. in. ua/s/ mina (дата звернення: 23.08.2020).

4. Бакуменко Р., Ягупов В. Вимоги сучасних методологічних підходів до організаційно-педагогічних умов розвитку професійної компетентності фахівців інформаційно-аналітичного забезпечення. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.* 2020. Вип 29, том 1. С. 160–168. DOI https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/29.209306.

5. Бабак В. І. Педагогічні умови підготовки майбутніх офіцерів Десантно-штурмових військ на засадах акмеологічного підходу. *Інноваційна педагогіка.* 2020. № 25, Т. 2. С. 9–12.

6. Бабак В. І. Підготовка до професійної діяльності майбутніх офіцерів Десантно-штурмових військ на засадах акмеологічного підходу : дис. … д-ра філос. : 011 Освітні, педагогічні науки / Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія МОН України. Хмельницький, 2021. 293 с.
. пед. наук : 13.00.04 / Національна академія педагогічних наук України. Київ, 2021. 552 с.

7. Близнюк Т., Гаваагійн Б. Феномен лідерства: поліаспектність поняття. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21623/1/Blyznyuk%2CGavaa-tezis.pdf (дата звернення 01.10.2021).

8. Бойко О. Методологічні основи дослідження лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 3. С. 16–24.

9. Бойко О. Організаційні умови впровадження методики формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у вищих військових закладах освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 69, Т. 2. С. 31–37. URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/69/part_2/69-2.pdf. (дата звернення 13.06.2021).

10. 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.

11. Бойко О. Сутність формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:v5zq_IhIynkJ:irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/vios_2013_2_6.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua. (дата звернення: 12.01.2021).

12. Бойко О. В. Теоретичні та методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України у процесі професійної підготовки : дис. … д-ра. пед. наук : 13.00.04 / Національна академія педагогічних наук України. Київ, 2021. 552 с.

13. Бойко О. Ціннісна концепція формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів збройних сил України у ВВНЗ. *Військова освіта.* 2017. № 2. С. 7–18.

14. Бургун І. В. Актуальність упровадження компетентнісного підходу в освітню практику. *Збірник наукових праць Херсонського національного*

технічного університету. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. Херсон, 2010. № 1 (2). С. 159−165.

15. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика* / пер. з нім. Київ : Основи, 1998. С. 156–172.

16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.

17. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К. ; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1728 с.

18. Видай А. Ю. Формування лідерської спрямованості особистості майбутнього офіцера збройних сил України : автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2002. 22 с.

19. Вітер Д. В., Мітягін О. О., Карпенко В. С. Оліферук В. М., Цевельов О.Є. Галузева рамка кваліфікацій в галузі знань "Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону": розроблення та імплементація : монографія. Київ : НУОУ, 2021. 102 с.

20. Вітер Д. Мітягін О. Стратегічні пріоритети підвищення боєздатності Збройних Сил України в контексті професіоналізації військової освіти: політики і процедури. *Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ ім. І. Черняховського*. Київ, 2020. №1(68). С. 133–137.

21. Вісім основних теорій лідерства. URL: https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html (дата звернення: 10.12.2019).

22. Вітченко А. О. Неперервність підготовки військових педагогів: від компетентності до професіоналізму та майстерності. *Військова освіта.* Київ, 2014. № 1 (29). С. 43–51.

23. Вітченко А. О. Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології. *Наука і оборона.* Київ, 2018. № 4. С. 43–48.

24. В Національному університеті оборони України розпочато курси лідерства для офіцерів тактичного (L2), оперативного (L3) та стратегічного рівня (L4) (2020). URL: https://www.mil.gov.ua/news/2020/01/11/v-nuou-rozpochato-kursi-liderstva-dlya-oficzeriv-taktichnogo-(l2)-operativnogo-(l3)-ta-strategichnogo-rivnya-(l4) (дата звернення 12.18.2021).

25. Войтех О. В. Підготовка національного персоналу Збройних Сил України до участі у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки як педагогічна проблема. *Військова освіта*. Київ, 2018. № 1 (37). С. 58–65.

26. Гавриленко А. Функціональний аспект моделювання процесу формування індивідуальних стратегій навчання студентів-філологів. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2021. Вип 37, том 1. С. 241–246.

27. Галімов А., Аніщенка В., Руденко Л., Івашкова Т. Формування готовності до службово-професійної діяльності офіцерських кадрів сектору безпеки і оборони. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. Хмельницький, 2022. № 2 (29). С. 24–43.

28. Галімов А. В. Педагогічні принципи формування лідерства у майбутніх офіцерів-прикордонників в організації військового господарства у процесі професійної підготовки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні* науки. Хмельницький, 2022. № 4 (31). С. 25–42.

29. Галімов А., Степанова Ю. Теоретичні основи формування готовності до лідерства у майбутніх офіцерів-прикордонників у ході освітнього процесу. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. Хмельницький, 2022. № 1 (28) : Ч. 2. С. 67–84.

30. Георгієв В. М. Діяльнісний та особистісний компоненти у структурі професійної компетентності майбутніх офіцерів Високомобільних десантних військ. *Збірник наукових праць Національної академії Державної*

прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. Хмельницький, 2014. № 3 (72). С. 53–65.

31. Георгієв В. М. Мотиваційний компонент у структурі професійної компетентності майбутніх офіцерів Високомобільних десантних військ. Наука і освіта. 2014. №7. С. 51–56.

32. Георгієв В. М. Педагогічні умови підготовки курсантів військової академії з урахуванням сучасних тенденцій освіти під час вивчення повітрянодесантної підготовки. *Інноваційна педагогіка.* 2020. Вип. 26. С.102–106.

33. Георгієв В. М. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів під час навчання повітрянодесантної підготовки. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Запоріжжя, 2020. № 72, Т. 2. С. 35–40.

34. Георгієв В. М. Формування психолого-педагогічної компетентності майбутніх офіцерів під час вивчення дисципліни повітрянодесантної підготовки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. Хмельницький, 2020. № 1 (20). С. 50–64.

35. Гнезділова К. М., Касярум С. О. Моделі та моделювання у професійній діяльності викладача вищої школи : навч. посіб. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2011. 124 с.

36. Головна кейс-спільнота України CASERS. *Офіційний сайт.* URL: http://www. casers.org (дата звернення: 23.03.2020).

37. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження : методологічні поради молодим науковцям : навч. посіб. Київ-Вінниця : Вінниця, 2008. 278 с.

38. Грищенко М. Лідерство як феномен управління групою. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/26.pdf (дата звернення: 28.09.2021).

39. Гріншпун І. Б. Введення у психологію. 1994. URL: http://medbib.in.ua/rubinshteyn.html (дата звернення: 12.02.2020).

40. Гуменюк Т. Б. Моделювання в педагогічній діяльності. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 13 : Проблеми трудової та професійної підготовки.* URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nchnpu_13/2010_7/13.pdf (дата звернення: 21.05.2021).

41. Десантно-штурмові війська : веб-сайт. URL: https://dshv.mil.gov.ua/istoriya/#:~:text=%D0%94%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%2D%D1%88%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%E2%80%94%20%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%2D,%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%2D%D1%88%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%B4%D1%96%D0%B9. (дата звернення 20.10.2019).

42. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. Хмельницький, 2021. №2(29). С. 208–221.

43. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Сил України. Київ : Генеральний штаб ЗС України, 2020. 30 с.

44. Досяк М. І. Критерії діагностики лідерського потенціалу керівника внутрішніх військ МВС України та шляхи їх формування. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. Вип. 14. Ч. І. С. 116–123.

45. Ергідзей К. В. Педагогічне моделювання військово-професійної орієнтації ліцеїстів закладів спеціалізованої середньої освіти військового профілю : дис. …канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2021. 265 с.

46. Заруба О. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. URL: http://academy.ssu.gov.ua/ua/page/page_1581428857.htm (дата звернення: 30.03.2021).

47. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : метод. пос. / О. М Кокун та ін. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

48. Зельницький А. М., Заболотний О. А., Висильєв О М., Шабатіна Н. О. Теоретико-методологічні засади управління змінами в системі військової освіти : монографія. Київ : НУОУ імені Івана Черняховського, 2022. 312 с.

49. Зельницький А. М. Концептуальні засади гарантування якості підготовки майбутніх офіцерів Збройних Сил України у вищих військових навчальних закладах. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. Вип. 6. С. 71–83.

50. Зінько Р. В., Шпак О. Б., Гавенко Б. І. Особливості навчання курсантів військових навчальних закладів. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного ун-ту ім. Т. Шевченка*. Київ, 2013. №35 (44). С. 186–197.

51. ЗСУ очікує велике переформатування – план на 10 років. Візія Збройних Сил України. URL: https://www.ukrmilitary.com/2020/01/new-army.html (дата звернення: 25.09.2020).

52. Ілечко А., Максимець Ю. Духовний інтелект та цінності лідера. *Філософсько-психологічні аспекти лідерства в бізнесі, освіті та державі* : зб. матеріалів міжн. наук.-практ. конф. Львів, 2019 р. С. 79–81.

53. Інституційний розвиток системи професійної військової освіти в Україні. *Звіт про науково-дослідну роботу (шифр "Лідерство"), № держ. р. 0121U109727*. Київ : НУОУ, 2021. 374 с.

54. Інтерв'ю з академічним лідером дослідження, виконавчим директором Центру лідерства УКУ та викладачем Львівської бізнес-школи

УКУ – Андрієм Рождественським. URL: https://www.youtube.com/watch?v=tTc4l_oAogA (дата звернення 22.04.2020).

55. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С А. Калашнікова. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

56. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис … докт. пед. наук : 13.00.06 / Київський ун-т ім. Бориса Грінченка. Київ, 2011. 462 с.

57. Капінус О. С. Системний підхід до формування професійної суб'єктності майбутніх офіцерів Збройних сил України. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 24. Т. 1. С. 180–183. URL: http://innovpedagogy.od.ua/archives/2020/24/part_1/36.pdf. (дата звернення 20.11.2022).

58. Карпенко В. С. Актуальність виховання офіцерів-лідерів у Десантно-штурмових військах. *"Роль, місце та склад Десантно-штурмових військ Збройних Сил України"* : зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 лист. 2020 р. Київ, 2020. С. 39–40.

59. Карпенко В. Вітер Д., Мітягін О., Руснак І. Професійна військова освіта в державах-членах НАТО. *Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі* : монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима. Київ : НУОУ, 2021. С. 59–72.

60. Карпенко В. С. Впровадження у систему післядипломної освіти навчального тренінгу "Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ". *"Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи"* : зб. тез доп. IV міжн. наук.-практ. конф., м. Суми, 28 жовт. 2022 р. Суми, 2022. С. 33–35.

61. Карпенко В. С. Імплементація теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ: результати педагогічного експерименту. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2022. Вип. 2(46). С. 105–113.

62. Карпенко В. С. Інноваційні підходи до підготовки офіцера-лідера. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2020. Вип. 1(41). С. 173-180.

63. Карпенко В., Кас'яненко М., Мірненко В., Мітягін О. Розвиток системи професійної військової освіти України в контексті сучасних завдань сектору безпеки і оборони. *Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі* : монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима. Київ : НУОУ, 2021. С. 73–100.

64. Карпенко В. С. Критерії оцінювання лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ на етапі їхньої професіоналізації. *"Інноваційні технології у військовій освіті"* : зб. тез доп. міжн. наук.-метод. конф. (м. Одеса, 25 черв. 2021 р.) Одеса, 2021. С. 27–28.

65. Карпенко В. С. Лідерська компетентність офіцера Десантно-штурмових військ. *"Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та перспективи"* : зб. тез доп. ІІІ міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22 жовт. 2021 р. Одеса, 2021. С. 326–327.

66. Карпенко В. С. Лідерська компетентність офіцерів-жінок у складі Десантно-штурмових військ Збройних сил України. *"Розуміння маскулінності та гендерної рівності в секторі безпеки України"* : зб. тез доп. міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 бер. 2021 р. Київ, 2021. С. 208–211.

67. Карпенко В. С. Лідерські якості офіцера Десантно-штурмових військ. *"Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє"* : зб. тез доп. XVII міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 26 лист. 2021 р. Київ, 2021. С. 182–183.

68. Карпенко В. С., Мітягін О., Вітер Д. Формування моделі професійної військової освіти в Україні з урахуванням процедур оперативного планування НАТО. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2021. Вип. 1(43). С. 64–78.

69. Карпенко В. С. Підготовка офіцерів-лідерів Десантно-штурмових військ: досвід США для України. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2020. Вип. 2(42). С. 144–153.

70. Карпенко В. С. Поняття військовий лідер та військове лідерство. *"Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення"* : зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Київ, 29 жовт. 2021 р. Київ, 2021. С. 15–16.

71. Карпенко В. С. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2021. Вип. 2 (44). С. 91–99.

72. Карпенко В. С. Проблеми та шляхи розвитку лідерської компетентності у офіцерів Десантно-штурмових військ. *"Перспективи, проблеми розвитку та застосування Сил Спеціальних Операцій Збройних Сил України"* : зб. тез доп.наук.-практ. сем., м. Київ, 27 лист. 2020 р. Київ, 2020. С. 40–41.

73. Карпенко В. С. Рекомендації з розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ. *"Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення"*. Матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 жовт. 2022 р.) Київ, 2022. С. 13-15.

74. Карпенко В. С. Теоретична модель розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми : Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка, 2021. Вип. №8 (112). С. 126–137.

75. Климчук В.О. Особливості роботи над професійно-орієнтованим завданням з курсу «Математичні методи у психології». URL: http://eprints.zu.edu.ua/21151/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf (дата звернення: 20.05.2022).

76. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України: автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.06. Київ, 2008. 16 с.

77. Коваленко О. П. Компетентнісний характер сучасної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2016. № 47 (100). с. 99–109.

78. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник національного університету оборони України*. Київ, 2012. №4(29). С. 170-174. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/19596298.pdf (дата звернення: 22.01.2020)

79. Колосович О. С. Психологічні особливості неформального лідерства у військових підрозділах. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Львів, 2013. №1. с. 170–179.

80. Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів : зб. наук. статей / за заг. ред. В. Г. Кременя, М. Ф. Дмитриченка, Н.Г. Ничкало. Київ : НТУ, 2015. 768 с.

81. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник / С. Поздишев та ін. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2018. 252 с.

82. Концепція підготовки Збройних Сил України. URL: https://www.ukrmilitary.com/2016/02/concept-of-the-armed-forces-of-ukraine.html (дата звернення: 14.01.2021).

83. Красницька О. В. Лідерство та риторика у професійній діяльності офіцера. Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : вид. дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Т. 2. С. 181–187.

84. Красницька О. В. Мотиваційна промова командира як засіб формування психічної стійкості військовослужбовців та спонуки до дії.

Військова освіта : зб. наук. пр. НУОУ імені Івана Черняховського. 2022. № 1 (45). С. 123–135.

85. Красницька О. В. Постать справжнього командира-лідера. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя*. *Психолого-педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 111–120.

86. Кримець Л. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України.* Київ : 2018. №2 (50). С. 51–58.

87. Курило В. С. Моделювання системи критеріїв оцінки розвитку освіти в регіоні. *Педагогіка і психологія.* 1999. № 2. С. 35–39.

88. Курс офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня L-3. URL: https://nuou.org.ua/assets/documents/l3-ukr.pdf. (дата звернення: 16.04.2021).

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

90. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально-методичний посібник / Т. І. Євтухова та ін. Київ, 2013. 263 с.

91. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : навч пос. / за заг. ред. П. П. Ткачука. Львів : ЛІСВ, 2010. 187 с.

92. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. 2014. Вип. 38. С. 21–42. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/efdu_2014_38_4 (дата звернення: 15.11.2019).

93. Лодатко Є. О. Моделювання освітніх систем в контексті ціннісної орієнтації соціокультурного простору. *Вісник Черкаського університету. Серія : Педагогічні науки*. Вип. 112. Черкаси, 2007. С. 32–40.

94. Лугова В., Єрмоленко О. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Економіка та управління* підприємствами. Проблеми економіки. 2012. № 1. С. 64–67.

95. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів: автореф. дис. … канд. пед. наук : 20.02.02. Хмельницький, 2002. 24 с.

96. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. № 24. С.7–16.

97. Мещанінов О. П. Сучасні моделі розвитку університетської освіти в Україні : монографія. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2005. 460 с.

98. Микитюк Г. Ю. Психологічні особливості феномену лідерства: історичний аспект. *Теоретичні і прикладні проблеми психології.* 2015. № 1 (36). С. 259-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp_2015_1_35 (дата звернення: 23.09.2020).

99. Мітлош А. В. Психологічний аналіз лідерської обдарованості членів молодіжних громадських об'єднань: автореф. дис. … канд. психол. наук : 12 19.00.01. Київ, 2007. 20 с.

100. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підр : у 2 ч. / Ч.1. за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2012. 682 с.

101. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 448 с. URL: https://subject.com.ua/pdf/269.pdf (дата звернення: 14.07.2019).

102. Муженко В. Ми відчуваємо нестачу у справжніх лідерах. URL: http://www.mil.gov.ua/news/2017/01/04/u-2017-roczi-golovnoyu-metoyu-kadrovoi-politiki-zbrojnih-sil-e-yakisne-komplektuva-nnya-oficzerskih-posad%E2 %80 %9D-%E2 %80 %93-general-armii-ukraini-viktor-muzhenko (дата звернення 12.03.2020).

103. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 358 с.

104. Обґрунтування кваліфікаційних вимог до підготовки військових фахівців у галузі знань “Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону” відповідно до стандартів країн-членів НАТО. *Звіт про науково-дослідну роботу, № держреєстрації 0120U000210.* Київ : НУОУ, 2020. 238 с.

105. Обґрунтування моделі підготовки фахівців Повітряних Сил у сучасних умовах / В. Тюрін, та ін. *Наука і оборона.* Київ, 2019. № 4. С. 20-26.

106. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. Стратегія реформування освіти в Україні : рекомендації з освітньої політики. Київ : К. І. С. , 2003. С. 13-39.

107. Олійник Л. В. Активізація навчально-пізнавальної діяльності магістрантів в системі вищої військової школи. *Військова освіт*а. Київ, 2019. № 2(40). С. 128–138.

108. Організаційно-методичні рекомендації щодо гарантування якості вищої військової освіти у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти : метод. посіб. / А. М. Зельницький та ін. Київ : НУОУ імені Івана Черняховського, 2020. 120 с.

109. Організація самостійної роботи студентів в умовах інтенсифікації навчання : навч. посіб. / А. М. Алексюк, А. А. Аюрзанайн, П. І. Підкасистий, В. А. Козаков та ін. К. : ІСДО, 1993. 336 с.

110. Панчишин С., Сахарська О. Конкурентоспроможність робочої сили у відкритій господарській системі України. *Вісник Львівського університету. Серія економіка.* Львів, 2009. Вип. 41. С. 3–7.

111. Педагогіка вищої школи: підручник / за. ред. Д. В. Чернілевського. Вінниця: АМСКП, Глобус-Прес, 2010. 408 с.

112. Півень Н. М., Ягупов В. В. Методологічні й теоретичні проблеми забезпечення міжпредметних зв’язків у підготовці фахівців технічного профілю. *Збірник наукових праць Національної академії*

Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні та психологічні науки. 2013. № 1. С. 348-359. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv_ppn_2013_1_38 (дата звернення: 23.11.2022).

113. План-програма з підготовки громадян України, які мають ступінь вищої освіти не нижче бакалавр на «Курсі лідерства офіцерського складу тактичного рівня» з військово-облікової спеціальності: «Бойове застосування аеромобільних (повітрянодесантних), десантно-штурмових, гірсько-піхотних і морської піхоти з'єднань військових частин, підрозділів». Одеса. 2019. 46 с.

114. Погребняк Д. В. Педагогічне моделювання розвитку фахової компетентності начальників фізичної підготовки і спорту військових частин Збройних Сил України в системі післядипломної освіти. *Інноваційна педагогіка та історія педагогіки. Теорія і методика професійної освіти.* 2019. Вип. 18. С. 67–72. DOI: https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-18-2-14.

115. Про важливість формування національного духу. URL: http://www.facebook.com/www.dshv.mil.gov.ua/posts/1154859421662664 (дата звернення: 14.05.2021).

116. Про затвердження Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України : Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 05.07.2018 року №249. URL: https://dovidnykmpz.info/zagalni/nakaz-heneral-noho-shtabu-zbro-nykh-sy-12 (дата звернення: 10.04.2021).

117. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: http://zakon.rada.gov.ua (дата звернення 15.01.2021).

118. Програма командно-штабного курсу тактичного рівня Сухопутних військ (L-2). URL: https://nuou.org.ua/assets/documents/npp-sv-l2.pdf (дата звернення: 16.04.2021).

119. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення 15.01.2021).

120. Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі: монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима; [Кол. авт.]. Київ : НУОУ, 2021. 277 с.

121. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 412 с.

122. Психологія лідерства та професійної успішності: Комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей / укл. Кононець М. О. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 60 с.

123. Пунда Ю., Антоненко С. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети.* 2017. №4 (45). С. 141-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_4_17 (дата звернення: 18.02.2021).

124. Ратич Б. Я. Історична ретроспектива поглядів на роль лідерів у військовому колективі. *Збірник наукових праць національної Академії державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні та психологічні науки.* 2015. 1 (74). С. 173–185.

125. Рахманов В. О., Тимчук Л. І. Основні етапи системного підходу до навчання у вищому військовому навчальному закладі. *Військова освіта.* Київ, 2022. № 1(45). С. 207–218.

126. Рибчук О. О. Методологічні підходи до розвитку фахової компетентності викладачів ВВНЗ у системі післядипломної освіти. *Військова освіта*. Київ, 2016. № 2(34). С. 197–206.

127. Розроблення освітніх програм: методичні рекомендації / за ред. В.Г. Кременя. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2014. 120 с. URL:

http://ibhb.chnu.edu.ua/uploads/files/metodrada/Rozroblennya_osv_program.pdf (дата звернення: 21.10.2020).

128. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навч. посібн. / Харків : Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний інститут», 2017. 100 с.

129. Романовський О. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів: автореф. дис. … канд. пед. наук : 20.02.02. URL: http://webmail.disser.com.ua/formuvannja-liderskykh-jakostej-majbutnikh-ofitseriv.html (дата звернення 12.06.2020).

130. Руденко Л. А. Системний підхід у проєктуванні системи підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до професійної взаємодії. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2020. Вип. 68. Т. 2. С. 161–164.

131. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 296 с.

132. Сидоренко О. В. Методи математичної обробки в психології. ООО «Речь», 2000. 350 с.

133. Сиротенко А., Вітченко А., Осьодло В., Алещенко В. Концепція розвитку військово-гуманітарної освіти в Україні. *Наука і оборона.* Київ : НУОУ, 2020. №4. С. 53–57.

134. Соціологія : короткий енциклопедичний словник / уклад. : В.І. Волович, В.І. Тарасенко, М.В. Захарченко та ін. ; під заг. ред. В.І. Воловича. К. : Укр. центр духовної культури, 1998. 736 с.

135. Свистун В. І. Педагогічні умови професійного навчання персоналу на виробництві. *Професійна освіта: проблеми і перспективи.* 2012. Вип. 3. С. 31–36.

136. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Методологія науково-педагогічних досліджень : підручник. Рівне : Волин. обереги, 2013. 360 с.

137. Снігур Л. А., Сарафанюк Е. І., Луханін В. В., Ворна В. В. Психологічні основи реалізації завдання вищої військової школи щодо формування майбутнього офіцера як лідера. *Наука і освіта.* 2016. №5. С. 53–60.

138. Ставицька І. Особливості запровадження компетентнісного підходу. URL: http://kamts1.kpi.ua/node/739 (дата звернення 15.03.2020).

139. Стасюк В. В. Авторитет та лідерство командира: визначення, зміст. *Вісник Національного університету оборони України.* Київ, 2014. №4. С. 309–312.

140. Таранець С. Досвід підготовки військових фахівців для Десантно-штурмових військ (1991–2018). *Воєнно-історичний вісник*. Київ, 2019. № 2(32). С. 88–98.

141. Телелим В. М., Тимошенко Р. І., Приходько Ю. І. Військова освіта в системі безпеки та оборони держави. Наука і оборона : НУОУ, 2013. № 4. С. 21–28.

142. Толкачов В. Формування лідерської компетентності військовослужбовців в контексті військової лідерології : матеріали IV міжн. наук. конф., м. Харків, 21-22 трав. 2020 р. Харків, 2020. С.136-138. URL : https://www.hups.mil.gov.ua/assets/doc/science/stud-conf/suchasna-viyna-gumanitarniy-aspekt-05-2020/40.pdf (дата звернення: 20.10.2022).

143. Файоль А. Загальне та промислове управління URL: https://gtmarket.ru/laboratory/basis (дата звернення 12.03.2020).

144. Федоренко В. В. Військово-правове виховання військовослужбовців Збройних Сил України: соціально-філософський аналіз : дис. … канд. філософ. наук : 09.00.03 / Житомирський державний ун-т ім. Івана Франка. Житомир, 2016. 225 с.

145. Федорова І. І. Житник М. М. Компетентнісний підхід як управлінський механізм реорганізації системи вищої освіти України. *Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. Київ, 2013. № 3. С. 38–46.

146. Філософський енциклопедичний словник. За заг. ред. В. І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

147. Черненко Н. М. Компететнісний підхід у підготовці сучасних керівників: проблеми та перспективи. *Збірник наукових праць «Гуманізація навчально-виховного процесу»*. Слов'янськ, 2018. № 1 (87). С. 225-234.

148. Чистякова І., Драга І. Підготовка військовослужбовців у закладах вищої освіти України. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми, 2020. № 2 (96). С. 96–204.

149. Шапран Ю. Педагогічне моделювання у процесі формування професійної компетентності майбутнього вчителя біології. *Рідна школа.* 2012, № 12 (996). С.39–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2012_12_9 (дата звернення 06.11.2021).

150. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf (дата звернення: 23.12.2019).

151. Ягупов В. В. Компетентнісний підхід до професійної підготовки майбутніх фахівців у системі професійно-технічної освіти. *Креативна педагогіка.* 2011. Вип. 4. С. 28-34.

152. Ягупов В. В. Методи навчання військовослужбовців. *Збірник наукових праць Військового гуманітарного інституту Національної академії оборони України*. 2000. № 4(17). С. 80–85.

153. Ягупов В. В. Методологія визначення основних видів компетентності випускників професійно-технічної освіти. Освітньо-наукове забезпечення діяльності правоохоронних органів і військових формувань України : IV всеукр. наук.-практ. конф., 18 листопада 2011 р., Хмельницький / Державна прикордонна служба України, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького. Хмельницький: Вид-во Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2011. С. 373–376.

154. Ягупов В. В., Свистун В. І. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. *Наукові записки Національного університету "Києво-Могилянська академія"*. Т. 71 : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2007. С. 3–8.

155. Ягупов В. В. Теорія і методологія військово-педагогічних досліджень: підручник. Київ : НУОУ імені Івана Черняховського, 2019. 444 с.

156. 5th Canadian Division Training. URL: http://www.army-armee.forces.gc.ca/en/5-canadian-division/5-canadian-division-training-centre/train-with-us.page (дата звернення: 03.03.2020).

157. 509th infantry regiment. URL : https://home.army.mil/polk/index.php/units-tenants/jrtc-operations-group/1st-battalion-509th-infantry-regiment (дата звернення 23.12.2019).

158. Abbe A, Gouge M. Cultural training for military personnel. Military review. July-August 2012. p 9-17. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Cultural-Training-for-Military-Personnel-Abbe-Gouge/924f0837808c052a8d268645caf5bfa26c333ba6 (дата звернення: 21.12.2020).

159. Adair J. Action-centred leadership. URL: http://www.valuing-your-talent-framework.com/sites/default/files/resources/THK-032%20John%20Adair.pdf (дата звернення: 19.10.2020).

160. Adair J. Develop Your Leadership Skills. Kogan Page Publishers, 2007. 89 p. URL: http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4179/Develop%20Your%20Leadership%20Skills.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 03.03.2020).

161. Adair J. Leadership and Motivation. The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others. URL: https://www.perlego.com/book/1589435/leadership-and-motivation-the-fiftyfifty-rule-and-the-eight-key-principles-of-motivating-others-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=17287656381&adgroupid=134138472182&gcli

d=Cj0KCQiAm5ycBhCXARIsAPldzoVYvDtkw9-RHjgsN3MRHZsMuU5bniTJbMwhOu9usklp0pCQSKDn4pwaAoJMEALw_wcB (дата звернення: 03.03.2020).

162. Adair J. Lexicon of Leadership. London : Kogan Page, 2011. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/n8P6v8_Lexicon_of_Leadership.pdf (дата звернення: 03.03.2020).

163. ADRP 5-0, The Operations Process. Washington, DC: GPO. 2012.

164. Army leadership and the profession. FM 6-22 Headquarters, Department of the Army, 2019. 118 p.

165. Army leadership training. URL: https://www.goarmy.com/soldier-life/being-a-soldier/ongoing-training/leadership-training.html. (дата звернення: 20.05.2020).

166. Available Professional Training. URL: https://forces.ca/en/career/infantry-officer/#sec-training (дата звернення: 25.07.2020).

167. Available Specialty Training. URL: https://forces.ca/en/career/infantry-officer/#sec-training (дата звернення: 25.12.2020).

168. Basic Military Officer Qualification. URL: https://forces.ca/en/career/infantry-officer/#sec-training (дата звернення: 25.07.2020).

169. Bass B. M., Avolio B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journalof European Training*. 1990. Vol. 14. P. 21-27 (дата звернення: 03.02.2020).

170. Bass B. M. Leadership: Good, better, best. *Organisational Dynamics.* Winter, 1985. P. 26–40.

171. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership. 2nd ed. L.: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.

172. Bennis W., Nanus B. Leaders : Strategies for Taking Charge. *Harper Business Essentials*. 2003. 256 p.

173. Blake R., Mouton J. A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle. Organizational Dynamics. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261682900274?via%3Dihub (дата звернення: 18.03.2020).

174. Caine B. Military Professional Education System. URL: https://education.stateuniversity.com/pages/ 2237/Military-Professional-Education-System.html (дата звернення: 22.01.2020).

175. Charan R. Six Personality Traits of a Leader. URL: https://www.military.com/veteran-jobs/career-advice/6-traits-for-improved-leadership-skills.html (дата звернення: 20.10.2021).

176. Command Sergeant Major Joe B. Parson. Leader Development. URL: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/nco-journal/docs/2017/leader-develop-ment-csm-parson-1.pdf (дата звернення: 12.03.2020).

177. Daft R.L. The leadership experience. Mason, Ohio : Thomson / South-Western, 2005. 681 p.

178. Defence forces leadership doctrine. Defence Forces Ireland. 128 p. URL: https://www.military.ie/en/public-information/publications/df_leadership_doctrine.pdf (дата звернення 12.11.2019).

179. Doktrine Leadership in the Canadian Force. National Defense Canada. Toronto, 2005. 51 p.

180. Embracing Gaming Technology to Create Enhanced Synthetic Training Environments to Train Warfighters. Modern Military Training. 2018. ERL: http://modernmi-litarytraining.com/blended-training/embracing-gaming-technology-to-create-enhanced-synthetic-training-environments-to-train-arfighters (дата звернення: 27.01.2020).

181. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 454 p.

182. Fiedler F. E. Leadership. New York: General Learning Press, 1971. 208 p.

183. 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. URL: https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence (дата звернення: 15.03.2021).

184. Grover M. Problem solving, opportunities for growth. URL: https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2018/January/Problem-Solving-Growth (дата звернення: 12.03.2020).

185. Handy C. The Empty Raincoat: Making sense of the future. London: Hutchinson, 1994. URL : https://stud.com.ua/113591/menedzhment/transformatsiyne_liderstvo (дата звернення 17.12.2019).

186. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behavior: Utilizing human Resource. 10-th ed. URL: https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf (дата звернення 22.12.2019).

187. House R. Mitchell T. Path – Goal Theory of Leadership. Contemporary Business. 1974. Vol. 3. No. 2. P. 81–98.

188. House R. Teory of Charismatic Lidership. Lidership: The Cutting Edge / J. G. Hunt and L.L. Larson (eds.), 1976. P. 189–208.

189. Introduction to army leadership. Leadership track, section 1. URL: https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/24.pdf (дата звернення: 13.09.2020).

190. Introduction to army leadership. Part 1 of 3. URL: https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/32.pdf (дата звернення: 13.09.2020).

191. Irish army recruit training process. URL: https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/military-training/irish-defence-forces/ army-careers-in-the-irish-defence-forces/irish-army-recruit-training-process (дата звернення: 12.03.2020).

192. Joint Force Quarterly. (JFQ). Issue 46, 3 Oct. https://ndupress.ndu.edu/portals/68/Documents/jfq/jfq-46.pdf (дата звернення 03.03.2020).

193. 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.

194. Karpenko V. Leadership qualities at the stage of professionalization of an officer of the Airborne Assault Troops. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. Budapest, X(102), Issue: 263, 2022 Feb. P. 20–23.

195. Kyva V. Yu., Yahupov V. V. Pedagogical modelling of development of information and communication competence of professors of distance learnin military education system. Applied Researches in Technics, Technologies and Education : Journal of the Faculty of Technics and Technologies. Bulgaria, 2019. No 7(3). P. 224–232.

196. Leadership in the Canadian Forces: conceptual foundations. *Published under the auspices of the Chief of the Defence Staff by the Canadian Defence Academy*. Canadian Forces Leadership Institute. 164 p. URL: https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf (дата звернення: 23.11.2019).

197. Lewin K., Lippitt R. An American Approach to the study of Autocracy and Democraty : A preliminary note. Sociometry. 1938. № 1. P. 292–380.

198. Lewin K. Field theory in social science : selected theoretical papers. Westport, Conn. : Greenwood Press, 1951. 346 p.

199. Likert R. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1961. P.7.

200. Major A.E. Ethics education of military leaders. *Military Review*. 2014. №94 (2), p. 55–60.

201. 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. URL: https://www.jstor.org/stable/40604607 (дата звернення: 25.01.2020).

202. Michael D. Developing Leaders at WestPoint. URL: https://www.psychologytoday.com/us/blog/head-strong/201703/developing-leaders-west-point (дата звернення: 15.09.2020).

203. Military program. URL:https://www.westpoint.edu/military-program (дата звернення: 20.09.2020).

204. Nazri M. Military leadership: A systematic literature review of current research. URL: https://www.researchgate.net/publication/336916842_Military_leadership_A_systematic_literature_review_of_current_research (дата звернення 10.05.2020).

205. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice / Peter G. Northouse – 7 th edition: Western Michigan University, 2016.

206. Red Book : Academic Program class of 2020. New York : West Point, 2016. 679 p. URL: https://www.westpoint.edu/sites/default/files/pdfs/RedBook_GY2020_20170803.pdf (дата звернення: 20.09.2020).

207. Reiter D. Leadership and Military Effectiveness. URL: https://www.researchgate.net/publication/318893918_Leadership_and_Military_Effectiveness (дата звернення 10.03.2021)

208. Richardson J. Real leadership and the us. army: overcoming a failure of imagination to conduct adaptive work. *Strategic studies institute US Army war college*. Carlisle, 2011. 154 p.

209. Stogdill R. Handbook of Leadership / Bernard M Bass, Ralph M Stogdill. – 3. Subedition. New York : Free Press, 1990. 1184 p.;

210. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press, 1974. 613 p.;

211. Stogdill R. Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*. 1950. № 47. P. 1–14.;

212. Stogdill R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 1948. № 25. P. 35–71.

213. The Army leadership code an introductory guide. URL: https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021_the_army_leadership_code_an_introductory_guide.pdf (дата звернення: 27.08.2020).

214. The U.S. military academy at West Point. URL: https://www.westpoint.edu. (дата звернення: 15.09.2020).

215. Training-Education-Experience. Army Leader Development Strategy, 2013. 24 p.

216. Roberts R. Twelve principles of modern military leadership. NCO Journal. May 2018. URL: http:/www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/ (дата звернення 10.11.2022).

217. U.S. Army. Army leader development strategy (ALDS). Washington. Department of the Arm y 5&10. 2013. URL: https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cal/ALDS5June%202013Record.pdf (дата звернення: 03.05.2020).

218. Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and Decision-Making. London: Feffer and Simons, Inc., 1973. 221 p.

219. Yashpal M. Mor S. Leadership challenges for the Armed Forces. URL: https://www.claws.in/leadership-challenges-for-the-armed-forces (дата звернення : 24.05.2021).

220. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*. 1999. № 10 (2). P. 285–305.

ДОДАТКИ

Додаток А

Критерії, показники та методики оцінювання розвитку лідерської компетентності офіцера ДШВ

№ з/п	Критерії	Показники	Якість	Методики оцінювання
1.	Когнітивний	Здатність приймати рішення в умовах невизначеності та ризику; здатність оцінювати реальну обстановку	Критичність	Анкетування, тестування, виконання фахових завдань
		Здатність застосовувати творчий підхід до вирішення проблем; здатність виробляти та впроваджувати інновації у професійній діяльності; здатність генерувати нестандартні рішення	Ініціативність	Анкетування, тестування, виконання квазіпрофесійних і професійних завдань
		Здатність до конструктивного мислення; здатність до розв'язання конфліктних ситуацій шляхом використання різних методів спілкування	Комунікативність	Анкетування, тестування, виконання фахових завдань
2.	Праксеологічний (військово-професійний)	Застосування різних стилів та типів лідерства; здатність до ситуативного самоаналізу; використання технік лідерського впливу; варіювання лідерської поведінки	Досвідченність	Анкетування, виконання професійних завдань
		Здатність застосовувати прийоми та техніки формування власного авторитету;	Авторитетність	Анкетування, тестування, виконання квазіпрофесійних і фахових завдань
		Здатність надавати допомогу іншим у реалізації професійних знань та навиків	Менторство	Анкетування, тестування, виконання професійних і фахових завдань
		Здатність організовувати роботу на основі реалізації формальних та неформальних методів управління (формальне/неформальне лідерство)	Адаптивність	Анкетування, тестування, виконання квазіпрофесійних і фахових завдань

Закінчення додатку А

3.	Індивідуально-психологічний	Здатність передбачати зміни у різних ситуаціях; здатність розробляти варіативні сценарії розвитку ситуацій (подій)	Прогнос-тичність	Анкетування, тестування, виконання професійних та фахових завдань
		Здатність самостійно застосовувати методи і способи отримання інформації (знань) з професійної діяльності; прагнення до постійного пошуку нових знань	Само-стійність	Анкетування, тестування, виконання квазіпрофесійних завдань
		Здатність витримувати великі фізичні та морально-психологічні навантаження негативних чинників впливу різної інтенсивності у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці	Стресо-стійкість	Анкетування, тестування, виконання фахових завдань
		Здатність прийняти позицію або точку зору іншого	Конструк-тивність	Анкетування, тестування, виконання квазіпрофесійних і професійних завдань
		Особиста здатність приймати рішення та наслідки їх реалізації у повсякденній службовій діяльності та бойовій обстановці	Відпові-дальність	Анкетування, тестування, виконання квазіпрофесійних і фахових завдань

Додаток Б

АНКЕТА
для офіцерів Командування Десантно-штурмових військ

Шановні панове офіцери!

Пропонований опитувальник має на меті з'ясувати Ваше ставлення до військового лідерства та актуальність формування офіцера-лідера.

Дякуємо за допомогу та співпрацю!

1. Як Ви ставитеся до проблеми військового лідерства та її розв'язання у Збройних Силах України?

2. Чи згодні Ви, що лідерство та управління у військовій сфері треба розуміти по-різному? Чому?

3. Якими, на Вашу думку, професійними якостями має володіти сучасний офіцер-лідер?

☐ впевненість;	☐ дисциплінованість;	☐ товариськість;
☐ витривалість і витримка;	☐ прогностичність;	☐ відданість;
☐ вимогливість;	☐ освіченість;	☐ хоробрість, мужність;
☐ відповідальність за власні рішення;	☐ комунікабельність;	☐ відкритість;

Свій варіант _____

4. Чи вважаєте Ви достатнім рівень лідерських якостей, з яким офіцер прибуває у війська після завершення ВВНЗ?

Продовження додатку Б

5. Яких якостей, на Вашу думку, не вистачає офіцеру, що прибуває у війська після завершення ВВНЗ?

6. Чи прагнете Ви до виховання своїх підлеглих у дусі військового лідерства?

7. Якими специфічними якостями має володіти Ваш підлеглий, щоб здобути Ваше визнання його лідерської позиції?

8. Яким чином досвід військового керівництва впливає на розвиток лідерських якостей офіцера?

9. В який період проходження служби, на Вашу думку, офіцер розуміє необхідність розвивати лідерські якості?

10. В яких умовах, на Вашу думку, необхідно розвивати лідерські якості у молодших офіцерів?

11. Чи прагнете Ви до виховання лідерів на основі власного професійного та бойового досвіду?

Закінчення додатку Б

12. Чи вважаєте Ви доцільним проводити курси лідерства перед призначенням на вищу посаду?

13. Зазначте не менше 5 (п’яти) лідерських якостей за якими офіцер, що є у Вашому службовому оточенні, сприймається як лідер.

1. _____
2. _____
3._____
4._____
5._____

_____

14. Чи маєте Ви досвід спостережень за підготовкою офіцерів-лідерів у провідних арміях світу?

15. Чи прагнете Ви набути інноваційного досвіду підготовки офіцерів-лідерів за стандартами НАТО?

16. Наведіть приклади сучасного офіцера-лідера у Збройних Силах України.

17. Які позитивні зміни у системі підготовки офіцера-лідера Збройних Сил України Ви очікуєте в найближчій перспективі?

18. Анкетні дані:

Стаж на офіцерській посаді: _____ років; в/звання _____;

Вік _____ років; стать _____.

Додаток В

АНКЕТА
для офіцерів з тактичним рівнем освіти Десантно-штурмових військ

Шановні панове офіцери!

Пропонований опитувальник має на меті з'ясувати Ваше ставлення до військового лідерства, формування сучасного офіцера-лідера на етапі професіоналізації.

Дякуємо за допомогу і співпрацю!

1. У чому, на Вашу думку, полягає сутність військового лідерства?

2. Чи задовольняє Вас рівень лідерських якостей, здобутих під час навчання у ВВНЗ?

3. Чи згодні Ви, що лідерство та управління у військовій сфері треба розуміти по-різному? Чому?

4. Чи згодні Ви, що лідерські якості офіцера необхідно розвивати упродовж всієї служби? На якому етапі кар'єри офіцера Ви прийшли до такого висновку?

5. Чи вважаєте Ви доцільним проводити курси лідерства перед призначенням на вищу посаду?

Продовження додатку В

6. Чи прагнете Ви до виховання лідерів-послідовників на основі власного професійного та бойового досвіду?

7. Якими специфічними якостями відзначається діяльність офіцера-лідера ДШВ?

8. Якими професійними якостями має володіти сучасний офіцер-лідер?

☐ впевненість;	☐ дисциплінованість;	☐ товариськість;
☐ витривалість і витримка;	☐ прогностичним;	☐ відданість;
☐ вимогливість;	☐ освіченість;	☐ хоробрість,
☐ відповідальність за власні рішення;	☐ комунікативність;	☐ відкритість;

Інше_____

9. Яким чином проявляється лідерська позиція офіцера у Вашому підрозділі?

10. Зазначте не менше 5 (п’яти) лідерських якостей за якими офіцер, що є у Вашому службовому оточенні, сприймається як лідер.

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

_____

11. Які умови сприяють прояву лідерських якостей офіцера-лідера?

Закінчення додатку В

13. Чи маєте Ви досвід проходження курсів лідерства за стандартами НАТО? Якщо так, де саме?

14. Чи прагнете Ви набути інноваційного досвіду підготовки офіцерів-лідерів за стандартами НАТО?

12. В якому порядку, на Вашу думку, необхідно розподілити запропоновані лідерські якості офіцера ДШВ, де 1 – найголовніший, 10 – найменш вагомий. (запропоновану Вами цифру поставити зліва від якості)

Авторитет
Ініціатива
Взаємодопомога
Відповідальність за прийняття рішень
Освіченість
Взаємодовіра
Хоробрість (мужність)
Прогностичність (далекоглядність)
Вимогливість
Досвід

15. Наведіть приклади сучасного офіцера-лідера ДШВ у Збройних Силах України.

16. Які позитивні зміни у системі підготовки офіцера-лідера Збройних Сил України Ви очікуєте в найближчій перспективі?

17. Анкетні дані:

Стаж на офіцерській посаді: _____ років; посада _____;

Вік _____ років; Стать _____; в/звання _____

Додаток Г

АНКЕТА
для курсантів факультету підготовки спеціалістів
Десантно-штурмових військ Військової академії (м. Одеса)

Шановні панове курсанти!

Пропонований опитувальник має на меті з'ясувати Ваше розуміння військового лідерства, формування сучасного офіцера-лідера.

Дякуємо за допомогу та співпрацю!

1. У чому, на Вашу думку, полягає сутність військового лідерства?

2. Якими професійними якостями має володіти сучасний офіцер-лідер?

☐ впевненість;	☐ дисциплінованість;	☐ товариськість;
☐ витривалість і витримка;	☐ прогностичність;	☐ відданість;
☐ вимогливість;	☐ освіченість;	☐ хоробрість, мужність;
☐ відповідальність за власні рішення;	☐ комунікабельність;	☐ відкритість;

Свій варіант _____

3. Яким чином, на Вашу думку, проявляється лідерська позиція офіцера?

4. Які умови сприяють прояву лідерських якостей сучасного військового керівника?

5. Чи задовольняє Вас рівень власних лідерських якостей, здобутих під час навчання у ВВНЗ?

Продовження додатку Г

6. Якими специфічними якостями відзначається діяльність офіцера-лідера ДШВ?

7. Під час проходження Вами військового стажування, офіцери якої ланки батальйон - взвод виявляли лідерські якості?

8. Чи достатньо, на Вашу думку, військового стажування у ВВНЗ для усвідомлення того, яким повинен бути майбутній офіцер-лідер?

9. Якими чином, на Вашу думку, проявляється неформальне лідерство у військовому колективі?

10. Чи доцільно розвивати лідерську компетентність під час проходження служби у військах?

11. Чи впливає на формування лідерської позиції офіцера наявність у нього бойового досвіду?

12. Які особисті якості офіцера-лідера Ви виявили під час навчання у ВВНЗ?

☐ впевненість;	☐ дисциплінованість;	☐ хоробрість, мужність;
☐ витривалість і витримка;	☐ комунікабельність;	☐ відкритість;
☐ вимогливість;	☐ товариськість;	☐ довіра до підлеглих;
☐ відповідальність за власні рішення;	☐ дотримуватися свого слова	

Свій варіант _____

Закінчення додатку Г

13. Чи повинен офіцер-лідер у специфічних умовах прислухатися до підлеглих під час бойових дій?

14. Що більшою мірою сприяє розвитку сучасного офіцера-лідера?

☐ теоретичне навчання;	☐ імітаційне моделювання;	☐ факультативні курси;
☐ практична підготовка;	☐ ігрове навчання;	
Свій варіант _____		

15. Анкетні дані:

стать _____ в/звання _____ вік _____ років

Додаток Д

АНКЕТА
для визначення вагомості лідерських якостей офіцерів ДШВ

Шановні панове офіцери!

Пропонована анкета має на меті з’ясувати загальний рівень вагомості запропонованих лідерських якостей офіцера ДШВ, що впливає на рівень розвитку лідерської компетентності офіцерів вашої групи.

В якому порядку, на Вашу думку, необхідно розподілити запропоновані лідерські якості офіцера ДШВ, де 1 – найголовніший, 10 – найменш вагомий (запропоновану Вами цифру поставити зліва від якості).

Досвідченість
Авторитетність
Самостійність
Ініціативність
Комунікативність
Прогностичність
Конструктивність
Адаптивність
Відповідальність
Менторство
Критичність
Стресостійкість

Дякуємо за допомогу і співпрацю!

Додаток Е

ЛІДЕРСТВО ОФІЦЕРА ДЕСАНТНО-ШТУРМОВИХ ВІЙСЬК

Навчальний тренінг

ЗМІСТ

I. СТРУКТУРА ТРЕНІНГУ

II. ВСТУП

III. ПЛАН ТРЕНІНГУ

IV. КОМПЛЕКС МЕТОДИК ТА ТЕСТІВ НАВЧАЛЬНОГО ТРЕНІНГУ

I. СТРУКТУРА ТРЕНІНГУ

Розподіл навчального часу за видами навчальних занять

Всього годин/кредитів	З них	В тому числі за видами занять						Польових		Контрольні заходи	Види та форми контролю
	Аудиторних годин	Лекції	Семінарські заняття	Групові заняття	Групові вправи	Практичні заняття	Самостійна робота (написання есе)	Денних занять	Нічних занять		
90/3	**84**	**-**	**-**	**-**	**-**	**84**	**6**	**-**	**-**	**-**	**-**

II. ВСТУП

Навчальний тренінг “Лідерство офіцера ДШВ” є власним твором автора де узагальнено та систематизовано сутність, технології та методики розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти як цілеспрямований процес розвитку лідерства у Десантно-штурмових військах шляхом навчання і самонавчання.

Навчальний тренінг “Лідерство офіцера ДШВ” є складовою циклу професійно-орієнтованих дисциплін, що вивчаються офіцерами (слухачами) Десантно-штурмових

військ у системі післядипломної освіти у Військовій академії (м. Одеса) та у Національному університеті оборони України.

Навчальний тренінг призначений для науково-педагогічних працівників кафедри Десантно-штурмових військ і Сил спеціальних операцій НУОУ та факультету ПС ДШВ Військової академії (м. Одеса) а також для офіцерів Десантно-штурмових військ ЗС України.

Навчальний тренінг "Лідерство офіцера ДШВ" спрямований на розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ, розширення знань про військове лідерство як спосіб організації та управління військовим підрозділом, як сукупності умінь та навичок самоуправління і управління іншими військовослужбовцями. Тренінг побудований на принципах: **а)** особистісного рефлексивно-почуттєвого розвитку слухача; **б)** поетапності та поступовості розвитку; **в)** функціонування груп тренінгу гуманістичного напрямку (таких як: відкритість, довіра, безоціночність суджень, саморозкриття, самоусвідомлення, самореалізація, самокритичність).

Службова діяльність офіцерів ДШВ на етапі розвитку лідерської компетентності характеризується: особистісним та професійним розвитком, налаштованістю на сприйняття запропонованих знань, досвіду, цінностей. Тому процес розвитку лідерської компетентності повинен уособлювати в собі технологію проблемного навчання, кейс-технології, ігрову технологію, технологію імітаційного моделювання та ін. Саме ті, що спитаються на вирішення завдань проблемного характеру, критичного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень.

Мета тренінгу – розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ; самовиховання рис характеру лідера; розвинути творчий підхід до вирішення завдання, розвинути навички самоаналізу, опрацювання проблемних ситуацій, подолання патогенних емоцій та деструктивних форм мислення.

Об'єктом тренінгу "Лідерство офіцера ДШВ" є професійна військова освіта офіцерів Десантно-штурмових військ.

Предмет тренінгу – розвиток лідерської компетентності офіцерів та особистісних змін у системі післядипломної освіти.

В процесі тренінгу слухачам дається можливість відчути переваги і труднощі лідерської позиції, визначити для себе свої сильні і слабкі сторони щодо лідерства в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські уміння.

Після проходження тренінгу "Лідерство офіцера ДШВ" слухачі повинні **знати:**

а) характеристики таких явищ та процесів як лідерські якості офіцера ДШВ, лідерська поведінка офіцера, лідерська мета та імідж офіцера-лідера, стилі лідерства;

б) переваги групової роботи над індивідуальною.

вміти:

а) виявити власний лідерський потенціал. Проводити аналіз ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу;

б) використовувати на практиці прийоми та техніки формування власного іміджу офіцера-лідера;

в) володіти навичками здійснення самоаналізу;

г) використовувати творчий підхід до вирішення проблем;

д) знаходити різноманітні способи конструктивного розв'язання стресових ситуацій;

ж) організовувати командну роботу у підрозділі.

Методи тренінгу: активні командні вправи, обговорення, тестування, виконання завдань в міні-групах, моделювання практичних ситуацій, рольові ігри, ділові ігри, групові дискусії.

В процесі проходження тренінгу "Лідерство офіцера ДШВ" передбачено написання слухачами вхідного та контрольного ессе на теми: "Чинники, що впливають на лідерську позицію офіцера", "Сучасний офіцер-лідер у ДШВ".

Критерії оцінювання знань і умінь слухача за результатами тренінгу визначаються за критеріями оцінювання лідерської компетентності:

а) **Високий.** Характеризується стійкою зацікавленістю в оволодінні знаннями про військове лідерство, позитивною мотивацією до застосування знань про лідерську компетентність у професійній діяльності, усвідомлення власного образу «Я – лідер» та «Я – наставник»; успішна та швидка соціалізація офіцера (слухача) до навчання у ВВНЗ; усвідомлення важливості у розвитку лідерської компетентності офіцера на етапі професіоналізації, у системі післядипломної освіти та на різних етапах військової кар'єри.

б) **Середній.** Усвідомлення потреби в отриманні соціально-педагогічної складової щодо лідерської позиції військового у суспільстві, усвідомлення соціальної привабливості, прагнення стати наставником, присутня мотивація щодо демонстрації лідерської позиції у підрозділі, толерантне сприйняття зовнішньої оцінки про лідерську позицію офіцера, усвідомлення необхідності розвивати лідерську компетентність та прагнення опанувати її на різних етапах військової кар'єри.

в) **Достатній.** Оволодіння навичками військового лідерства частково, що пов'язане з її змістом та здійснюється на підставі вузьких особистісних мотивів. Подальше усвідомлення місця і ролі лідерської позиції офіцера в професійній діяльності нечітке; часткове оволодіння теоретичними та практичними знаннями військового лідерства; часткове усвідомлення необхідності розвитку лідерської компетентності; часто в навчальній роботі демонструє прояви командирської поведінки.

г) **Низький.** Повна відсутність інтересу до знань про військове лідерство та слабка мотивація застосовувати лідерство у професійній діяльності.

ІІІ. ПЛАН ТРЕНІНГУ

№ з/п	Вид заняття	Час	Тема та навчальні питання
1.	Практичне заняття	4 год	**Лідерство у Десантно-штурмових військах.** 1. Поняття "Лідерство". 2. Військове лідерство. 3. Вправа "Візитна картка".
2.	Самостійна робота	3 год	**Написання ессе на тему: "Чинники, що впливають на лідерську позицію офіцера"** (вхідний контроль)
3.	Практичне заняття	6 год	**Лідерська компетентність офіцера Десантно-штурмових військ.** 1. Умови розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ. 2. Лідерські якості офіцера Десантно-штурмових військ. 3. Вправа "Порівняння".
4.	Практичне заняття	4 год	**Лідерська позиція офіцера.** 1. Лідерська позиція офіцера ДШВ: виявлення утвердження та вдосконалення. 2. Як подолати формалізм і виявити власні лідерські амбіції?
5.	Практичне заняття	4 год	**Командне лідерство у Десантно-штурмових військах.** 1. Чи достатньо авторитету для створення команди у військовому колективі? 2. Довіра підлеглих як головний чинник формування авторитету військового керівника. 3. Вправа "Бойове завдання".
6.	Практичне заняття	4 год	**Формальні та не формальні лідери у підрозділах Десантно-штурмових військ.** 1. Формальне та не формальне лідерство у військових підрозділах. 2. Як переконати підлеглих у необхідності змін? 3. Вправа "Аналіз стилів керівництва".
7.	Практичне заняття	6 год	**Лідерські якості офіцера Десантно-штурмових військ.** 1. Лідерські якості офіцера Десантно-штурмових військ.

			2. Виявлення особистих лідерських якостей, що притаманні офіцерам Десантно-штурмових військ. 3. Вправа “Я офіцер-лідер”.
8.	Практичне заняття	4 год	**Офіцер – лідер свого щастя.** 1. Цінності офіцера-лідера Десантно-штурмових військ. 2. Мотивація як головний чинник “лідерського” щастя.
9.	Практичне заняття	6 год	**Професійний досвід офіцера Десантно-штурмових військ у військовому підрозділі.** 1. Формування цілісного “Я” на основі професійного досвіду. 2. Розвиток професійних навичок лідерської компетентності. 3. Вправа “Я особливий офіцер”.
10.	Практичне заняття	4 год	**Професійний розвиток офіцера-лідера Десантно-штурмових військ.** 1. Етапи професійного розвитку офіцера-лідера. 2. Умови військової кар’єри, що впливають на професійний розвиток офіцера-лідера. 3. Вправа “Лідерська мета”.
11.	Практичне заняття	4 год	**Прийняття рішень лідером в умовах невизначеності.** 1. Особливості прийняття рішень лідером в умовах невизначеності. 2. Мотиви та фактори, що впливають на прийняття рішень офіцером-лідером в умовах невизначеності.
12.	Практичне заняття	6 год	**Перспективність та наполегливість офіцера Десантно-штурмових військ.** 1. Перспективність військового лідера – обов’язок офіцера до постійного розвитку. 2. Результат виконання бойових завдань – це наполегливість офіцера-лідера. 3. Вправа “Ніколи не кажи “Ніколи””.
13.	Практичне заняття	4 год	**Проявлення довіри та взаємодопомоги у бойових умовах.** 1. Довіра, як форма влади, що впливає на виконання бойових завдань. 2. Проявлення взаємодопомоги у різних бойових умовах.
14.	Практичне заняття	4 год	**Делегування повноважень як форма рівноправності у військовому підрозділі.** 1. Делегування, як форма довіри у військовому підрозділі. 2. Рівноправність при визначенні спільної мети у підрозділі.
15.	Практичне заняття	4 год	**Комунікативність в бойових умовах у військовому підрозділі.** 1. Згуртованість військового підрозділу завдяки комунікативності. 2. Уміння військового лідера до комунікації у стресових ситуаціях.
16.	Практичне заняття	6 год	**Наставництво та підготовка компетентних підлеглих.** 1. Наставництво – вимога сучасності. 2. Уміння керівника виявляти лідерів-послідовників.

			3. Вправа “Який наш керівник?”
17.	Практичне заняття	4 год	**Розвиток лідерської компетентності офіцерів у системі післядипломної освіти.** 1. Післядипломна освіта як фактор постійного розвитку офіцера. 2. Сприяння розвитку лідерської компетентності офіцера у ВВНЗ.
18.	Практичне заняття	4 год	**Критичне мислення та опанування стресом військовими лідерами у різних умовах.** 1. Переваги критичного мислення офіцера-лідера над шаблонністю командира підрозділу. 2. Рівень стресостійкості офіцера-лідера.
19.	Самостійна робота	3 год	**Написання ессе на тему: “Сучасний офіцер-лідер у Десантно-штурмових військах”** (вихідний контроль)
20.	Практичне заняття	6 год	**Офіцер-лідер Десантно-штурмових військ як форма самореалізації сучасності.** 1. Вимоги до сучасного офіцера-лідера ДШВ. 2. Кроки та можливості реалізації лідерства у військовому колективі.

IV. КОМПЛЕКС МЕТОДИК ТА ТЕСТІВ НАВЧАЛЬНОГО ТРЕНІНГУ

ТЕСТ ЛОКУСУ КОНТРОЛЮ РОТТЕРА

Локус контроля – суттєва ознака лідера, який при внутрішньому локусі відшукує власні конструктиви у зміні ситуації.

Опитувальник УСК (рівень суб'єктивного контролю) Джуліана Роттера діагностує локалізацію контролю над значущими подіями, в інших словах - рівень особистої відповідальності. В основі його лежить розрізнення двох локусів контролю – интернального і экстернального і, відповідно, двох типів людей - інтерналів і екстерналів.

Інтернальний тип. Людина вважає, що відбуваються з ним події залежать насамперед від його особистісних якостей (компетентності, цілеспрямованості, рівня здібностей тощо) і є закономірними наслідками його власної діяльності.

Екстернальний тип. Чоловік переконаний, що його успіхи і невдачі залежать насамперед від зовнішніх обставин - умов навколишнього середовища, дій інших людей, випадковість, везіння чи невезіння і т. д.

Будь-який індивід займає певну позицію на континуумі, що задається цими полярними локусами контролю.

Текст опитувальника

Інструкція: Вам буде запропоновано 44 твердження, що стосуються різних сторін життя і ставлення до них. Оцініть, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними твердженнями за 6-бальною шкалою: - 3-2 -1 + 1 + 2 + 3, від повного заперечення (-3) до повної згоди (+3).

Іншими словами, поставте проти кожного твердження бал від одиниці до трійки з відповідним знаком «+» (згода) або «-» (незгода).

1. Просування по службі більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.

2. Більшість розлучень відбувається тому, що люди не захотіли пристосуватися одне до одного.

3. Хвороба - справа випадку; якщо вже судилося захворіти, то нічого не поробиш.

4. Люди виявляються самотніми через те, що самі не виявляють інтересу і дружелюбності до оточуючих.

5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.

6. Марно докладати зусилля для того, щоб завоювати симпатії інших людей.

7. Зовнішні обставини-батьки і добробут впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.

8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.

9. Як правило, керівництво виявляється більш ефективним, коли керівник повністю контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.

10. Мої оцінки в школі, в інституті часто залежали від випадкових обставин (наприклад, настрою викладача) більше, ніж від моїх власних зусиль.

11. Коли я будую плани, то, загалом, вірю, що зможу здійснити їх.

12. Те, що багатьом людям здається удачею чи везінням, насправді є результатом довгих цілеспрямованих зусиль.

13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі і ліки.

14. Якщо люди не підходять один одному, то, як би вони не старалися, налагодити сімейне життя все одно не зможуть.

15. Те хороше, що я роблю, зазвичай буває гідно оцінений іншими.

16. Люди виростають такими, якими їх виховують батьки.

17. Думаю, що випадок чи доля не грають важливої ролі в моєму житті.

18. Я не намагаюся планувати далеко вперед, оскільки багато залежить від того, як складуться обставини.

19. Мої оцінки в школі найбільше залежали від моїх зусиль і рівня підготовленості.

20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю відповідальність за собою, ніж за протилежною стороною.

21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.

22. Я волію таке керівництво, при якому можна самостійно визначати, що і як робити.

23. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.

24. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям добитися успіху в своїх справах.

25. В кінці кінців, за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють.

26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в сформованих обставинах.

27. Якщо я дуже захочу, то зможу привернути до себе майже кожного.

28. На підростаюче покоління впливає так багато обставин, що зусилля батьків по його вихованню часто виявляються марними.

29. Те, що зі мною трапляється, це справа моїх власних рук.

30. Важко буває зрозуміти, чому керівники чинять саме так, а не інакше.

31. Чоловік, який не зміг добитися успіху у своїй роботі, швидше за все, не проявив достатньо зусиль.

32. Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, що хочу.

33. У неприємностях і невдачах, які були в моєму житті, частіше були винні інші люди, ніж я сам.

34. Дитину завжди можна вберегти від застуди, якщо за ним стежити і правильно одягати.

35. У складних обставинах я вважаю за краще почекати, поки проблема не вирішиться самі собою.

36. Успіх є результатом наполегливої праці і мало залежить від випадку або везіння.

37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від кого б то не було, залежить щастя моєї сім'ї.

38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюся одним людям і не подобаюсь іншим.

39. Я завжди віддаю перевагу приймати рішення і діяти самостійно, а не сподіватися на допомогу інших людей чи на долю.

40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі його старання.

41. У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при самому сильному бажанні.

42. Здібні люди, які не зуміли реалізувати свої можливості, мають звинувачувати в цьому тільки самих себе.

43. Багато мої успіхи були можливі тільки завдяки допомозі інших людей.

44. Більшість моїх невдач сталося від невміння, незнання чи ліні і мало залежало від везіння чи невезіння.

Обробка результатів

Обробка результатів тесту включає кілька етапів.

1-й етап. Підрахунок «сирих» (попередніх) балів за шкалами.

Показники (шкали):

1. ІО - шкала загальної інтернальності;

2. ІД - шкала інтернальності в області досягнень;

3. ІН - шкала інтернальності в області невдач;

4. ІС - шкала інтернальності в сімейних відносинах;

5. ІП - шкала інтернальності у виробничих відносинах;

6. ЇМ - шкала інтернальності в області міжособистісних відносин;

7. З - шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби.

Підрахуйте суму балів по кожній з семи шкал, при цьому питання, вказані в стовпчику «+», беруться з тим же знаком бали, а питання, вказані в стовпчику « - « змінюють знак бали на зворотний.

2-й етап. Переведення «сирих» балів у стіни (стандартні оцінки) проводиться згідно з наведеною нижче таблицею. Стіни представлені в 10-бальною шкалою і дають можливість порівнювати результати різних досліджень.

Проаналізуйте кількісно і якісно показники УСК за сімома шкалами, порівнюючи результати (отриманий «профіль») з нормою. Нормальним вважається значення стіна, що дорівнює 5. Відхилення вправо (6 і більше стенів) свідчить про интернальном тип

рівня суб'єктивного контролю у відповідних ситуаціях, відхилення вліво (менше 4 стенів) свідчить про экстернальном типі.

Опис оцінених шкал

1. Шкала загальної інтернальності – ІО. Високий показник по цій шкалі відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій в їх житті є результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і, таким чином, вони почувають свою власну відповідальність за ці події і за те, як складається їхнє життя в цілому. Низький показник за шкалою ІО відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю. Такі люди не бачать зв'язку між своїми діями і значущими для них подіями життя, не вважають себе здатними контролювати цей зв'язок і думають, що більшість подій і вчинків є результатом випадку або дій інших людей.

2. Шкала інтернальності в області досягнень – ІД. Високі показники за цією шкалою відповідають високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями і ситуаціями. Такі люди вважають, що вони самі домоглися всього того хорошого, що було і є в їх житті, і що вони здатні з успіхом переслідувати свої цілі в майбутньому. Низькі показники за шкалою ІД свідчать про те, що людина приписує свої успіхи, досягнення і радості зовнішнім обставинам - везінню, щасливій долі або допомозі інших людей.

3. Шкала інтернальності в області невдач – ІН. Високі показники за цією шкалою говорять про розвинене почуття суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій, що проявляється у схильності звинувачувати самого себе в різноманітних неприємностях і стражданнях. Низькі показники ІН свідчать про те, що людина схильна приписувати відповідальність за подібні події іншим людям або вважати ці події результатом невдачі.

4. Шкала інтернальності в сімейних відносинах – ІВ. Високі показники означають, що людина вважає себе відповідальною за події, що відбуваються в її сімейному житті. Низький ІС вказує на те, що суб'єкт вважає не себе, а своїх партнерів причиною значимих ситуацій, що виникають у його родині.

5. Шкала інтернальності в області виробничих відносин - ІП. Високий ІП свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності, у складних відносинах в колективі, у своєму просуванні і т. д. Низький ІП вказує на те, що людина схильний надавати більшого значення зовнішнім обставинам - керівництву, товаришам по роботі, везінню-невдачі.

6. Шкала інтернальності в області міжособистісних відносин – ЇМ. Високий показник ЇМ свідчить про те, що людина вважає себе в силах контролювати свої формальні і неформальні відносини з іншими людьми, викликати до себе повагу та симпатію. Низький ЇМ, навпаки, вказує на те, що людина не може активно формувати своє коло спілкування і схильний вважати свої міжособистісні стосунки результатом активності партнерів.

7. Шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби – З. Високі показники свідчать про те, що людина вважає себе багато в чому відповідальною за своє здоров'я: якщо вона хвора, то звинувачує в цьому самого себе і вважає, що одужання багато в чому залежить від його дій. Людина з низьким вважає здоров'я і хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей, насамперед лікарів. Дослідження самооцінок людей з різними типами суб'єктивного контролю показало, що люди з низьким УСК характеризують себе як егоїстичних, залежних, нерішучих, несправедливих, метушливих, ворожих, невпевнених, нещирих, несамостійних, дратівливих. Люди з високим УСК вважають себе добрими, незалежними, рішучими, справедливими, здатними, дружелюбними, чесними, самостійними, незворушними. Таким чином, УСК пов'язаний з відчуттям людиною своєї сили, гідності, відповідальності за те, що відбувається, з самоповагою, соціальною зрілістю і самостійністю особистості.

ТЕСТ «ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ МОЖЛИВОСТЕЙ»
(Е. Жариков, Е. Крушельницький)

Ця методика дозволяє визначити рівень розвитку у офіцера лідерських якостей, щоб бути лідером.

Необхідно відповісти на 50 запитань: з двох запропонованих варіантів відповіді. На кожне питання вибрати тільки одну відповідь.

Оцінка тесту – це результат застосування певної методики для оцінки стану особистості на момент тестування. Тобто результат - не догма, а оцінка на даний момент часу. Крім того, слід пам'ятати, що лідерські здібності необхідно розвинути, працюючи над собою.

Питання тесту

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?

а) так;

б) ні.

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви?

а) так;

б) ні.

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так;

б) ні.

4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?

а) так;

б) ні.

5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?

а) так;

б) ні.

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?

а) так;

б) ні.

7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»?

а) так;

б) ні.

8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у порадникові, який міг би спрямувати вашу професійну активність?

а) так;

б) ні.

9. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у розмові з людьми?

а) так;

б) ні.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?

а) так;

б) ні.

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так;

б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей?

а) так;

б) ні.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?

а) так;

б) ні.

14. Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?

а) так;

б) ні.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів?

а) так;

б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;

б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з цих двох думок вам ближча:

а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

а) з покірними людьми;

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

а) так;

б) ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків?

а) так;

б) ні.

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?

а) так;

б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?

а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно?

а) так;

б) ні.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших?

а) так;

б) ні.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?

а) так;

б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

а) найбільш компетентна особа;

б) особа, у якої найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?

а) так;

б) ні.

28. Чи поважаєте ви дисципліну?

а) так;

б) ні.

29. Який з наступних двох керівників є кращим?

а) той, який все вирішує сам;

б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь?

а) колегіальний;

б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

а) так;

б) ні.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильною, але інші з ним не згодні?

а) промовчу;

б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтеся?

а) так;

б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?

а) так;

б) ні.

36. Що б ви хотіли?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?

а) згоден;

б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей? а) так;

б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так;

б) ні.

40. Як ви поводитеся, зіткнувшись з труднощами?

а) у мене опускаються руки;

б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують?

а) так;

б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так;

б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так;

б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так;

б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?

а) так;

б) ні.

47. Ким ви хотіли б стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) могутню і урочисту,

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так;

б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

а) так;

б) ні.

Обробка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

Ключ: 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б,10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, - 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.

“ШКАЛА ТЕМПЕРАМЕНТІВ” Л. ТЕРСТОУНА
(в адаптації Хойновського)

Методика спрямована на дослідження особливостей темпераменту людини.

Інструкція: “Ця шкала використана в дослідженнях особливостей рис особистості і включає в себе питання, що стосуються схильностей, звичок і інтересів людини. В ній немає питань, які можуть Вас збентежити, тому Вам слід відповідати на всі питання відверто й впевнено. Будь-яка недбалість може ускладнити результат і дати невірну картину особливостей властивостей Вашої особистості.

На запитання можна відповісти “так”, “ні”, “не знаю”. Відповідайте “не знаю” лише в тих випадках, коли Вам важко відповісти “так” чи “ні”.

Питання тесту

1. Чи подобалися Вам в дитинстві ігри, що вимагають великої рухливості?

2. Чи любите Ви займатись у вільний час фізичною роботою?

3. Чи часто Ви розповідаєте жарти, щоб розвеселити інших?

4. Чи важко Вам виступати з промовою перед великою групою людей?

5. Чи легко змінюється Ваш настрій під впливом інших людей?

6. Чи часто Ви зустрічаєтеся зі своїми друзями вечорами?

7. Чи часто Ви включаєте в свою роботу нові ідеї?

8. Чи часто Ви в розмові з іншими жестикулюєте руками, головою?

9. Чи грали Ви колись за власним бажанням у футбол?

10. Чи любите Ви розважатися в компанії весело та безтурботно?

11. Чи часто ви є організатором будь-яких колективних заходів?

12. Чи можете Ви відпочивати в галасливій компанії?

13. Чи є їжа, яку Ви не любите?

14. Чи часто Ви буваєте замислені?

15. Зазвичай Ви працюєте швидко й енергійно?

16. Чи отримуєте Ви задоволення від роботи з використанням технічних інструментів?

17. Чи любите Ви бути присутнім у місцях, де щось відбувається?

18. Чи любите Ви керувати на зборах?

19. Чи часто Ви помічаєте за собою деякі особливості, які перешкоджають Вам прийняти рішення?

20. Чи легко Ви знайомитеся з новими людьми (випадковими)?

21. Чи любите Ви роботу, що вимагає терпіння й старанності?

22. Якщо Ви уявите себе за кермом автомобіля, подобалася б Вам швидка їзда?

23. Чи любите Ви роботу, що вимагає фізичних зусиль?

24. Чи охоче Ви веселите й пожвавлюєте компанію?

25. Чи любите Ви роботу, що вимагає багато розмов з іншими людьми?

26. Чи залишаєтеся Ви зазвичай стриманим і спокійним, коли інші втрачають голову?

27. Чи легко Ви домагаєтеся дружби й довіри?

28. Чи любите Ви займатися теоретичними проблемами?

29. Як Ви вважаєте, чи швидко Ви зазвичай справляєтеся зі своїми проблемами?

30. Чи часто Ви займаєтеся спортом?

31. Чи любите Ви ризикувати для отримання задоволення від ризику?

32. Чи любите Ви роботу, в якій треба багато говорити?

33. Чи можете Ви займатися при включеному радіоприймачі?

34. Чи думаєте Ви, що Вас часто вважають неприємним, холодним?

35. Чи були Ви серйозною дитиною?

36. Чи часто Ви поспішаєте?

37. Чи вправно Ви користуєтеся інструментами?

38. Чи любите Ви часті зміни або розмаїтість?

39. Чи любите Ви бути лідером у заходах із друзями?

40. Чи часто Ви переходите від печалі до радості і від радості до смутку без поважної причини?

41. Чи любите Ви роботу, яка потребує багатьох контактів з людьми?

42. Чи віддаєте Ви перевагу при вирішенні важливої проблеми самостійно поміркувати, ніж порадитися з іншими?

43. Чи вважаєте Ви, що у Вас є звичка щось крутити в руках?

44. Чи захоплювало Вас коли-небудь полювання?

45. Чи любите Ви роботу, в якій треба змагатися з іншими?

46. Чи любите Ви, щоб на Вас звертали увагу?

47. Чи можете Ви творчо працювати в умовах, які не сприяють зосередженню?

48. Чи любите Ви відзначати річниці, дні народження та інше?

49. Чи любите Ви роботу, яка вимагає великої акуратності?

50. Чи вважають Вас спокійною людиною?

51. Чи часто Ви відчуваєте потребу в русі й фізичному навантаженні?

52. Чи вважають Вас безтурботною людиною?

53. Чи любите Ви виступати з новими проектами, ідеями?

54. Чи буває, що Ви несподівано відчуваєте сильний голод?

55. Чи вважаєте Ви себе малодоступною людиною для інших?

56. Чи віддаєте Ви перевагу роботі на самоті?

57. Чи часто Ви чекаєте, щоб Ваші проблеми вирішилися самі?

58. Чи любите Ви показувати свою перевагу в силі над іншими?

59. Чи любите Ви роботу, в якій часто змінюється характер діяльності?

60. Під час товариських заходів чи віддаєте Ви перевагу триматися осторонь?

61. Чи часто Вас дратують повсякденні дрібниці?

62. Чи інші люди залюбки з Вами відверті?

63. Чи любите Ви роботу, при якій треба багато читати?

64. Чи Ви розмовляєте повільніше, ніж інші люди?

65. Чи Ви були в дитинстві членом команди з волейболу або баскетболу?

66. Чи маєте Ви зазвичай на все готову відповідь?

67. Чи охоче Ви підтримуєте нові проекти?

68. Чи втрачаєте Ви апетит, коли щось виводить Вас з рівноваги?

69. Чи любите Ви бути членом різних організацій, секцій, федерацій?

70. Чи любите Ви впроваджувати нові методи роботи?

71. Чи швидко Ви їсте, навіть коли у Вас багато часу?

72. Чи любите Ви рубати дрова?

73. Чи кричите Ви зазвичай разом з іншими, коли дивитеся змагання?

74. В небезпечній, складній ситуації чи схильні Ви брати ініціативу в свої руки?

75. Чи дратує Вас, коли Вам заважають, а треба зосередитися?

76. Чи відчуваєте Ви себе вільно у великій компанії?

77. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви грали один?

78. Зазвичай чи швидко Ви працюєте?

79. Чи були Ви капітаном спортивної команди?

80. Чи часто Ви задоволені собою та оточуючими?

81. Чи любите Ви говорити тости і виступати з промовою?

82. Чи легко Ви відновлює перервану роботу?

83. Зазвичай чи відверті Ви з незнайомими?

84. Чи любите Ви розповідати людям про те, що з Вами трапилось?

85. Чи любите Ви повільну роботу, що вимагає розмірковування?

86. Хотіли б Ви займатися боксом?

87. Чи пригадуєте Ви зазвичай одразу прізвище людини, яку Ви зустріли?

88. Чи трапляється Вам вносити нові пропозиції на зборах?

89. Чи хвилюєтеся Ви зазвичай, коли роботу треба виконати в строк?

90. Чи висловлюєтеся Ви звичайно в розмові без труднощів?

91. Чи любите Ви винаходити нове обладнання та методи роботи?

92. Чи надаєте Ви перевагу зробити щось самому, ніж чекати, поки це зроблять інші?

93. Чи приносить Вам задоволення змагатися з кимось?

94. Чи любите Ви швидку й різноманітну роботу?

95. Чи легко Вам віддати наказ іншим?

96. Чи часто Ви буваєте нетерплячі?

97. Чи багато часу зазвичай необхідно іншим, щоб з Вами познайомитися?

98. Чи любите Ви працювати в спокійному й тихому місці?

99. Чи розмовляєте Ви зазвичай голосніше за інших?

100. Хотіли б Ви їздити верхи заради задоволення?

101. Чи встаєте Ви вранці з ліжка швидко й енергійно?

102. Чи часто Ви вичікуєте та віддаєте ініціативу іншим?

103. Чи вважають Вас інші оптимістом?

104. Чи часто Ви сумуєте в компанії?

105. Чи часто Ви вважаєте, що книги більш цікаві, ніж люди?

106. Чи любите Ви роботу, що вимагає руху?

107. Чи справляєтеся Ви зазвичай швидко з ремонтом?

108. Чи швидко Ви зазвичай приймаєте рішення?

109. Чи уникаєте Ви виступати з промовою?

110. Чи швидко Ви прокидаєтесь?

111. Чи любите Ви проводити вільний час в компанії?

112. Чи любите Ви аналізувати свої вчинки?

113. Чи часто Ви працюєте повільно, не поспішаючи?

114. Чи любите Ви проводити свій вільний час на повітрі?

115. Чи були Ви в молодості організатором сміливих вчинків?

116. Чи буває так, що Ви в компанії розмовляєте одночасно з кількома людьми?

117. Чи буває так, що Ви говорите не замислюючись, а потім шкодуєте про це?

118. Чи часто Ви відчуваєте бажання залишитися на самоті?

119. Чи надаєте Ви перевагу черпати знання з книг, ніж із життя?

120. Чи ходите Ви зазвичай швидше за інших?

121. Чи любите Ви іноді відчувати втому від фізичної роботи?

122. Чи часто Ви відчуваєте, що у Вас надлишок енергії?

123. Чи траплялося Вам у дитинстві бути лідером в іграх?

124. Чи легко інші люди впливають на Вас?

125. Чи охоче Ви працюєте в колективі?

126. Чи віддаєте Ви перевагу ввечері залишатися на самоті, ніж перебувати в компанії?

127. Чи швидко Ви зазвичай одягаєтеся?

128. Чи часто у Вас холодні руки й ноги?

129. Чи легко Ви приймаєте рішення?

130. Зазвичай Ви без великих коливань приймаєте рішення?

131. Чи Ви зазвичай засмучуєтеся перед від'їздом?

132. Чи любите Ви, коли Вас відвідують під час хвороби?

133. Чи любите Ви залишатися зі своїми думками наодинці?

134. Чи швидко Ви пишете?

135. Чи охоче б Ви займалися роботою в саду?

136. Чи довго Ви зазвичай переживаєте що-небудь?

137. Чи любите Ви роботу, що вимагає Вашого впливу на інших?

138. Чи засмучує Вас можливість невдачі?

139. Чи були Ви в дитинстві несміливим?

140. Чи любите Ви мати багато друзів?

Обробка результатів і висновки

При збігу оцінки з відповіддю в "ключі" – 2 бали, відповідь "не знаю" – 1 бал, при не співпаданні оцінки з відповіддю в "ключі" – 0 балів.

1. Активність

"Так" – 1, 8, 15, 22, 29, 36, 43, 71, 78, 92, 99, 106, 120, 127, 134; "Ні" – 50, 57, 64, 85, 113.

2. Фізична активність

"Так" – 2, 9, 16, 23, 30, 37, 44, 51, 58, 65, 72, 79, 86, 93, 100, 107, 114, 121, 135; "Ні" – 128.

3. Імпульсивність

"Так" – 3, 10, 17, 24, 31, 38, 45, 52, 59, 66, 73, 80, 87, 94, 101, 108, 115, 122, 129; "Ні" – 136.

4. Лідерство

"Так" – 11, 18, 25, 32, 39, 46, 53, 67, 74, 81, 88, 95, 116, 123, 130, 137; "Ні" – 4, 60, 102, 109.

5. Врівноваженість

"Так" – 12, 26, 33, 47, 82, 103; "Ні" – 5, 19, 40, 54, 61, 68, 75, 89, 96, 110, 117, 124, 131, 138.

6. Товариськість

"Так" – 6, 20, 27, 41, 48, 62, 69, 76, 83, 90, 111, 125, 132; "Ні" – 13, 34, 55, 97, 104, 118, 139.

7. Рефлексивність

"Так" – 7, 14, 21, 28, 35, 42, 49, 56, 63, 70, 77, 91, 98, 105, 112, 119, 126, 133; "Ні" – 84, 140.

Інтерпретація результатів

0-10 – ніяк не виражена;

11-20 – низький ступінь;

21-30 – середній ступінь;

31-40 – високий ступінь.

Характеристика виділених Л. Терстоуном факторів, що описується тільки за одним полюсом, виглядає таким чином:

1. Активність. Такі індивіди швидко працюють, навіть якщо немає необхідності поспішати; швидко рухаються, нетерплячі, навіть якщо потрібно зберігати спокій; постійно в дії, схильні до поспішності. Як правило, багато говорять, ходять, пишуть.

2. Фізична активність. Фізично бадьорі індивіди, займаються спортом, люблять роботу, особливо на повітрі та таку, що вимагає м'язових зусиль. Віддають перевагу будь-якій фізичній активності, що супроводжується великими енергетичними затратами.

3. Імпульсивність. Настрій безтурботний і легковажний, швидко приймають рішення, дуже легко переходять від однієї задачі до іншої, діють під впливом хвилинних спонукань.

4. Лідерство. Схильні керувати іншими людьми, брати на себе відповідальність, ініціативні – хоча насправді не завжди домінують у даній групі – охоче виступають публічно та організують усякі товариські заходи.

5. Врівноваженість. Індивіди, для яких характерний незворушний, рівний настрій, у критичні моменти зберігають спокій, мають здібність розряджатися, навіть у несприятливих умовах легко зосереджуються, без зусиль переривають незакінчену роботу або продовжують її, коли вимагає ситуація.

6. Товариськість. Люблять перебувати в компанії, легко заводять знайомства, поступливі, доброзичливі, схильні до співпраці, приємні в спілкуванні.

7. Рефлексивність. Схильні до роздумів, віддають перевагу теоретичній діяльності, часто займаються самоспостереженням, зазвичай спокійні, охоче працюють на самоті, люблять діяльність, що вимагає точності, охочіше планують, ніж реалізують намічене.

ТЕСТ «Я - ЛІДЕР» (А. Н. Лутошкін)

Запропонований тест містить 48 питань. На кожне питання слід відповісти за 4-х значною шкалою:

повністю згоден з твердженням – «4»;

скоріше згоден ніж не згоден – «3»;

важко відповісти – «2»;

повністю не згоден – «1».

Картка тесту

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
Сума	*Сума*	*Сума*	*Сума*	*Сума*	*Сума*	*Сума*	*Сума*

Питання тесту

1. Не гублюся і не здаюсь у важких ситуаціях.
2. Мої дії спрямовані на досягнення зрозумілої мені мети.
3. Я знаю, як подолати труднощі.
4. Люблю шукати та пробувати нове.
5. Я легко можу переконати у чомусь моїх товаришів.
6. Я знаю, як залучити моїх товаришів до спільної справи.
7. Мені неважко досягти того, щоб усі добре працювали.
8. Усі знайомі ставляться до мене добре.
9. Я вмію розподіляти свої сили у навчанні та праці.
10. Я можу чітко відповісти на запитання, чого я хочу від життя.
11. Я добре планую свій час та роботу.
12. Я легко захоплююсь новою справою.
13. Мені легко встановити нормальні стосунки із товаришами.
14. Організовуючи товаришів, намагаюся зацікавити їх.
15. Жодна людина не є для мене загадкою.
16. Вважаю важливим, щоб ті, кого я організую, були дружні.
17. Якщо маю поганий настрій, я можу не показувати це оточуючим.
18. Для мене важливим є досягнення мети.

19. Я регулярно оцінюю свою роботу та свої успіхи.
20. Я готовий ризикувати, щоб випробувати нове.
21. Перше враження, яке я справляю, зазвичай гарне.
22. У мене завжди все виходить.
23. Добре відчуваю настрій своїх товаришів.
24. Я вмію піднімати настрій у трупі своїх товаришів.
25. Я можу змусити себе вранці робити зарядку, навіть якщо цього не хочеться.
26. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
27. Немає проблеми, яку я не можу вирішити.
28. Ухвалюючи рішення, перебираю різні варіанти.
29. Я вмію змусити будь-яку людину робити те, що вважаю за потрібне.
30. Я вмію правильно підібрати людей організації будь-якої справи.
31. Стосовно людей я досягаю взаєморозуміння.
32. Прагну до того, щоб мене розуміли.
33. Якщо в роботі у мене є труднощі, то я не опускаю руки.
34. Я ніколи не чинив так, як інші.
35. Я прагну вирішити всі проблеми поетапно, не відразу.
36. Я ніколи не чинив так, як інші.
37. Немає людини, яка встояла б перед моєю чарівністю.
38. При організації справ я враховую думку товаришів.
39. Я знаходжу вихід у складних ситуаціях.
40. Вважаю, що товариші, роблячи спільну справу, мають довіряти одне одному.
41. Ніхто ніколи не зіпсує мені настрій.
42. Я уявляю, як здобути авторитет серед людей.
43. Вирішуючи проблеми, використовую досвід інших.
44. Мені нецікаво займатися одноманітною, рутинною справою.
45. Мої ідеї охоче сприймаються моїми товаришами.
46. Я вмію контролювати роботу своїх товаришів.
47. Вмію знаходити спільну мову з людьми.
48. Мені легко вдається згуртувати моїх товаришів навколо будь-якої справи.

Обробка результатів і висновки

Після відповідей тесту необхідно підрахувати суму балів у кожному стовпчику (під час підрахунку не враховуються бали на питання 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41). Сума балів на ці питання визначає рівень розвитку лідерських якостей:

А – вміння управляти собою;

Б – усвідомлення цілі (знаю, чого хочу);

В – уміння вирішувати проблеми;

Г – наявність творчих підходів;

Д – вплив на оточуючих;

Е – знання правил організаторської роботи;

Ж – Організаторські здібності;

З – вміння працювати в групі.

Якщо сума в колонці меньша 10, то якість розвита слабо, тому необхідно працювати над її удосконаленням, якщо більше 10, то ця якість розвинута достатньо.

Перед тим, як робити висновки, лідер Ви чи ні, зверніть увагу на кількість балів, що виставлялися при відповідях на питання 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Якщо на кожне зазначене питання виставлено більше 1 балу, вважається, що відповіді не є відвертими.

МЕТОДИКА «СХИЛЬНІСТЬ ДО ПЕВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА» (Є. П. ІЛЬЇН)

На заключному етапі заняття офіцери отримують бланки з тестом « Чи здатні ви бути лідером».

Методика являє собою опитувальник, за допомогою якого можна дізнатися про схильність суб'єкта до того чи іншого стилю керівництва. При цьому треба, враховувати, що в реальному керівництві людина може використовувати інший стиль.

Інструкція. Уявіть собі, що Ви керуєте колективом. Вам пропонується відповісти, як би Ви здійснювали це керівництво в ситуаціях, викладених в опитувальнику. По кожному пункту опитувальника з трьох варіантів відповіді (а, б, в) виберіть той, який більшою мірою характеризує вашу поведінку в якості керівника.

Питання тесту

1. При прийнятті важливих рішень Ви:

а) порадитеся з колективом;

б) постараєтеся не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;

в) приймете рішення одноосібно.

2. При організації виконання завдання:

а) дасте свободу у виборі способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;

б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як треба;

в) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як треба робити.

3. При здійсненні контролю над діяльністю підлеглих:

а) будете жорстко контролювати кожного з них;

б) довірите здійснення контролю самим підлеглим;

в) порахуєте, що контроль необов'язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

а) будете радитися з колективом;

б) візьмете все керівництво на себе;

в) повністю покладіться на лідерів колективу.

5. Будуючи взаємини з членами колективу:

а) будете самі проявляти активність у спілкуванні;

б) будете спілкуватися в основному, якщо до Вас звернуться;

в) будете підтримувати свободу спілкування між Вами і підлеглими.

6. При управлінні колективом:

а) будете надавати допомогу підлеглим і в їх особових справах;

б) порахуєте, що в особисті справи підлеглих немає необхідності «сунутися»;

в) будете цікавитися особистими справами підлеглих швидше з ввічливості.

7. У відносинах з членами колективу:

а) будете намагатися підтримувати хороші особисті ставлення навіть на шкоду діловим;

б) будете підтримувати тільки ділові стосунки;

в) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини на однаковому рівні.

8. По відношенню до зауважень з боку колективу:

а) не допустите зауважень на свою адресу;

б) вислухаєте і врахуєте зауваження;

в) поставитеся до зауважень байдуже.

9. При підтримці дисципліни:

а) будете прагнути до беззаперечної слухняності підлеглих;

б) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;

в) врахуєте, що підтримка дисципліни - це не Ваш «коник», і не будете «тиснути» на підлеглих.

10. Відносно того, що про Вас подумає колектив:

а) Вам буде байдуже;

б) постараєтеся завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не піде;

в) змінете свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою і підлеглими:

а) будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі;

б) будете покладатися на старанність підлеглих;

в) будете здійснювати тільки загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

а) зверніться за порадою до підлеглих;

б) радитися з підлеглими не будете, так як все одно відповідати за все доведеться Вам;

в) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

а) будете хвалити виконавців, відзначати їх позитивні результати;

б) будете вишукувати в першу чергу недоліки, що треба виправити;

в) здійснювати контроль будете від випадку до випадку (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

а) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;

б) будете в основному використовувати прохання, а не наказ;

в) взагалі не вмієте наказувати.

15. При нестачі знань для прийняття рішення:

а) будете вирішувати самі - адже Ви ж керівник;

б) не боїтеся звернутися за допомогою до підлеглих;

в) постараєтеся відкласти рішення: може, все владнається само собою.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:

а) будете суворим, навіть, прискіпливим;

б) будете вимогливим, але справедливим;

в) на жаль, будете не дуже вимогливим.

17. Відносно нововведень:

а) будете швидше консервативний (як би чого не вийшло);

б) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;

в) якщо вони корисні, досягнете їх впровадження в наказовому порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

а) підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;

б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, так як на совість підлеглих розраховувати не доводиться;

в) виконавці можуть бути надані самі собі.

Обробка результатів і висновки

Кожна відповідь оцінюється в один бал.

№ п/п	Відповіді			№ п/п	Відповіді		
	а	Б	В		а	б	в
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

Примітка. У таблиці (ключі) прийняті такі позначення: А — авторитарний стиль керівництва, Д — демократичний стиль керівництва, Л — ліберальний стиль керівництва.

Оскільки абсолютної схильності до конкретного із стилів керівництва не буває, то може йтися про змішані стилі керівництва із тенденцією схильності до одного з них. Ті, хто відповідає, здебільшого обирають відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, то є підстави стверджувати про схильність до демократичного стилю; якщо менше і при цьому вибори А превалюють на три бали над Л, то це свідчить про схильність до авторитарно-демократичного стилю; за превалювання на три бали виборів Л над А — про схильність до ліберально-демократичного стилю.

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ І ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ СХИЛЬНОСТЕЙ «КОС» (Б. Федоришин)

Запропонований вам тест містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» чи «ні». Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно обрати відповідну альтернативу. Час на виконання методики 10-15 хвилин. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не задумуйтесь над деталями. Не слід витрачати багато часу на роздуми, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання вам буде важко відповісти. Тоді намагайтесь дати ту відповідь, якій ви надаєте перевагу. Відповідаючи на питання, не прагніть створити заздалегідь приємне враження. У відповідях використовуйте самоаналіз та власний досвід. Важлива ваша відвертість у відповідях.

Питання тесту

1. Чи є у вас бажання вивчати людей і встановлювати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися суспільною працею?
3. Чи довго вас непокоїть почуття образи яку спричинив вам будь-хто з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи вірно, що вам приємно і простіше проводити час за книгами або за будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли деякі перешкоди у будь-якій справі, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старше за вас за віком?
10. Чи любите ви вигадувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри або розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні справи|, які потрібно було виконати сьогодні?

13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?

14. Чи прагнете ви добитися того, аби ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?

15. Чи важко ви освоюєтеся у новому колективі?

16. Чи вірно, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?

17. Чи прагнете ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?

18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви берете ініціативу на себе?

19. Чи дратують вас оточуючі люди і чи хочеться вам побути одному?

20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?

21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи відчуваєте ви утруднення, якщо доводиться проявити ініціативу, аби познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що ви стомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

25. Чи любите ви брати участь в колективних іграх?

26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?

27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?

28. Чи вірно, що ви рідко прагнете довести свою правоту?

29. Чи вважаєте ви, що ви без особливих труднощів вносите пожвавлення до малознайомої групи?

30. Чи приймаєте ви участь в суспільній роботі колективу?

31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?

32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку у вирішенні будь-яких питань, якщо вони не відразу були прийняті товаришами?

33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, якщо потрапили до незнайомого колективу?

34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи вірно, що у вас багато друзів?

38. Чи часто ви опиняєтеся у центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто ви збентежені або відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не дуже упевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Обробка результатів і висновки

Визначаються рівні комунікативних і організаторських здібностей залежно від набраних балів по цих параметрах. Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру – 20. Підраховуються бали окремо по комунікативним і окремо по організаторським здібностям за допомогою ключа для обробки даних.

За кожну відповідь «так» або «ні», що співпадає з ключем приписується один бал.

Ключ тесту:

Здібності	Відповіді
Комунікативні	Позитивні відповіді «+» на 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 питання
	Негативні відповіді «-» на 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 питання
Організаторські	Позитивні відповіді «+» на3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39 питання
	Немає здібностей при негативних відповідях «-» на 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40 питання

Щоб визначити рівень комунікативних та рівень організаторських здібностей, потрібно пора-хувати їх коефіцієнти. Коефіцієнти являють со-бою відношення кількості збігів відповідей тієї чи іншої схильності до максимально можливої кіль-кості збігів, у даному випадку — до 20. Формули для підрахунку такі:

$$Кк = Кз / 20$$

$$Ко = Оз / 20$$

де, Кк — коефіцієнт комунікативних здібностей; Ко — коефіцієнт організаційних здібностей;

Кз та Оз — кількість співпадаючих з ключем відповідей, відповідно до комунікативних та організаційних здібностей.

Аналіз результатів:

Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразковий розподіл балів по цих рівнях:

Коефіцієнт		Рівень
Кк	Ко	
0,10–0,45	0,2–0,55	1. Дуже низький
0,46–0,55	0,56–0,65	2. Низький
0,56–0,65	0,66–0,70	3. Середній
0,66–0,75	0,71–0,80	4. Високий
0,75–1,00	0,81–1,00	5. Вищий

Рівні комунікативних і організаторських схильностей

Рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей характеризується за допомогою оцінок рівня наступним чином. Хто за результатами тесту отримав рівень 1, — це люди з низьким рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей.

Хто отримав результат за рівнем 2 мають комунікативні та організаційні схильності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто у новій компанії, колективі, надають перевагу проводити час наодинці, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступах перед аудиторією, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони намагаються уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

Хто отримав результат за рівнем 3 характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи по формуванню та розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

Хто отримав результат за рівнем 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допо-магають близьким, друзям, проявляють ініціативу у

спілкуванні, з задоволенням беруть участь у організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не за примусом, а згідно внутрішнім праг-ненням.

Хто отримав результат за рівнем 5, притаманний дуже високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони відчувають потребу у комунікативній та організаторській діяльності і активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, це ініціативні люди, які віддають перевагу у важливих справах або у складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та досягають, щоб її сприймали інші. Вони можуть внести пожвавлення у незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, настійливі у діяль-ності, яка їх приваблює, і самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу у комунікації та організаційній діяльності.

Комунікативні та організаторські схильності являють собою важливий компонент та передумови розвитку здібностей у тих видах діяльності, які пов'язані зі спілкуванням з людьми, з організацією колективної роботи. Вони є важливою ланкою у розвитку педагогічних здібностей.

Бажання займатись організаційною діяльністю та спілкуватись з людьми залежить і від змісту відповідних форм активності, і від типологічних особливостей самої особистості. В основному вони визначаються суб'єктивною цінністю та значущістю для людини результатів її активності та ставлення і відношення до осіб, з якими вона взаємодіє. Це слід врахувати, складаючи ре-комендації для осіб з низьким рівнем розвитку досліджуваних схильностей. Достатньо часто схильності з'являються у ході таких видів діяльності і спілкування, які спочатку людині байдужі, але по мірі включення в них стають значущими. Тут важливі власні зусилля та подолання комунікативних бар'єрів, які можливі, якщо людина ста-вить собі свідому мету саморозвитку.

Додаток Ж

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Карпенко В. С. Інноваційні підходи до підготовки офіцера-лідера. *Військова освіта*. 2020. № 1 (41). С. 173–180. DOI: 10.33099/2617-1775/2020-01/173-180.

2. Карпенко В. С. Підготовка офіцерів-лідерів Десантно-штурмових військ: досвід США для України. *Військова освіта.* 2020. № 2 (42). С. 144–153. DOI: 10.33099/2617-1775/2020-02/144-153.

3. Карпенко В. С., Мітягін О. О., Вітер Д. В. Формування моделі професійної військової освіти в Україні з урахуванням процедур оперативного планування НАТО. *Військова освіта*. 2021. № 1 (43). С. 64–78. DOI: 10.33099/2617-1775/2021-01/64-78.

4. Карпенко В. С. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 91–99. DOI: 10.33099/2617-1775/2021-02/91-99.

5. Карпенко В. С. Теоретична модель розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2021 р., №8 (112). С. 126–137. DOI 10.24139/2312-5993/2021.08/126-137.

6. Карпенко В. С. Імплементація теоретичної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ: результати педагогічного експерименту. *Військова освіта*. 2022. № 2 (46). С. 105–113. DOI: 10.33099/2617-1775/2022-02/105-113.

7. Karpenko V. Leadership qualities at the stage of professionalization of an officer of the Airborne Assault Troops. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology.* 2022. X(102), Issue: 263, P. 20–23. DOI: 10.31174/SEND-PP2022-263X102-05. (Наукометричні бази даних:

Academia.edu, Crossref, Google Scholar, Index Copernicus, Ulrichs Web Global Serials Directory, Scribd, Union of International Associations Yearbook).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Карпенко В. С. Актуальність виховання офіцерів-лідерів у Десантно-штурмових військах. *Роль, місце та склад Десантно-штурмових військ Збройних Сил України :* тези доповідей наук.-практ. конф., м. Київ, 20 листоп. 2020 р. Київ, 2020. С. 39–40.

9. Карпенко В. С. Проблеми та шляхи розвитку лідерської компетентності у офіцерів Десантно-штурмових військ. *Перспективи, проблеми розвитку та застосування Сил Спеціальних Операцій Збройних Сил України :* тези доповідей наук.-практ. семінару, м. Київ, 27 листоп. 2020 р. Київ, 2020. С. 40–41.

10. Карпенко В. С. Лідерська компетентність офіцерів-жінок у складі Десантно-штурмових військ Збройних сил України. *Розуміння маскулінності та гендерної рівності в секторі безпеки України :* матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 бер. 2021 р. Київ, 2021. С. 208–211.

11. Карпенко В. С. Критерії оцінювання лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ на етапі їхньої професіоналізації. *Інноваційні технології у військовій освіті :* тези доповідей Міжн. наук.-метод. конф., м. Одеса, 25 черв. 2021 р. Одеса, 2021. С. 27–28.

12. Карпенко В. С. Лідерська компетентність офіцера Десантно-штурмових військ. *Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та перспективи :* зб. тез доповідей ІІІ Міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22 жовт. 2021 р. Одеса, 2021. С. 326–327.

13. Карпенко В. С. Поняття військовий лідер та військове лідерство. *Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення :* тези доповідей наук.-практ. конф., м. Київ, 29 жовт. 2021 р. Київ, 2021. С. 15–16.

14. Карпенко В. С. Лідерські якості офіцера Десантно-штурмових

військ. *Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє :* зб. Тез доповідей XVII Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 26 листоп. 2021 р. Київ, 2021. С. 182–183.

15. Карпенко В. С. Рекомендації з розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ. *Актуальні проблеми розвитку військової освіти та науки: шляхи їх вирішення :* тези доповідей наук.-практ. конф., м. Київ, 26 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 13–15.

16. Карпенко В. С. Впровадження у систему післядипломної освіти навчального тренінгу "Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ". *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи :* матеріали IV міжн. наук.-практ. конф., м. Суми, 28 жовт. 2022 р. Суми, 2022. С. 33–35.

Наукові праці, що додатково відображають матеріали дисертації:

17. Карпенко В. С. Розробка та проведення тренінгу "Авторитет та лідерство командира". *100 ідей для Президента України та уряду України*. Київ : НАДУ, 2020. Т.1. С. 71–72.

18. Карпенко В. Вітер Д., Мітягін О., Руснак І. Професійна військова освіта в державах-членах НАТО. *Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі* : монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима. Київ : НУОУ, 2021. С. 59–72.

19. Карпенко В., Кас'яненко М., Мірненко В., Мітягін О. Розвиток системи професійної військової освіти України в контексті сучасних завдань сектору безпеки і оборони. *Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі* : монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима. Київ : НУОУ, 2021. С. 73–100.

20. Галузева рамка кваліфікацій в галузі знань "Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону": розроблення та імплементація : монографія / В. С. Карпенко та ін. Київ : НУОУ, 2021. 102 с.

Додаток З

Акти впровадження

Додаток 31

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор Департаменту військової освіти
і науки Міністерства оборони України

Володимир МІРНЕНКО
02 грудня 2022 р.

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження підполковника Карпенка Володимира Сергійовича на тему: "Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти", поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки

Комісія у складі:

голови комісії – заступника директора департаменту-начальника відділу організації освітньої діяльності полковника Кас'яненка М.В.;

членів комісії:

головного спеціаліста відділу організації наукової діяльності Роговенка С.Б;

головного спеціаліста відділу організації наукової діяльності Атрохова А.В.

встановила: матеріали дисертаційного дослідження В.С. Карпенка "Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ в системі післядипломної освіти" були використані в діяльності Департаменту військової освіти і науки протягом 2020-2022 рр., зокрема:

матеріали І розділу параграфу 1.3. "Психолого-педагогічні особливості формування лідерських якостей у офіцерів Десантно-штурмових військ", ІІ розділу параграфу 2.1. "Особливості розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти" та параграфу 2.3. "Теоретична модель розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти" були використані під час підготовки "Тимчасової галузевої рамки кваліфікацій військових фахівців Міністерства оборони України у галузі знань "Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону" затвердженої першим заступником Міністра оборони України 24.11.2022 року в частині визначення переліку компетентностей офіцерів тактичного і оперативного рівнів.

Голова комісії: полковник Максим КАС'ЯНЕНКО
Члени комісії:
Сергій РОГОВЕНКО
Аркадій АТРОХОВ

Завершення додатку 31

За номенклатурою ЦВСД №592/2/86 від 21.12.2022р.

Додаток 32

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник начальника університету з навчальної роботи, кандидат військових наук, професор
генерал-лейтенант

Віктор ТАРАСОВ
"01" 12 2022 року

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження
підполковника Карпенка Володимира Сергійовича на тему:
"Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти"

Комісія у складі: начальника кафедри Десантно-штурмових військ і Сил спеціальних операцій кандидата військових наук, доцента полковника Данилюка І.А., доцента кафедри Десантно-штурмових військ і Сил спеціальних операцій кандидата військових наук полковника Печоріна О.М., начальника науково-дослідної лабораторії кафедри Десантно-штурмових військ і Сил спеціальних операцій доктора філософії підполковника Олійника В.В. розглянувши матеріали спрямовані на розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти встановила, що їхнє впровадження сприяє вдосконаленню змісту та методів розвитку лідерської компетентності офіцерів, а також підвищує рівень вмотивованості до застосування лідерських якостей у професійній діяльності офіцера Десантно-штурмових військ.

Матеріали дисертаційного дослідження впроваджено в ході проведення навчальних занять зі слухачами оперативно рівня спеціалізації "Бойове застосування та управління діями військових частин Десантно-штурмових військ", в рамках першої теми навчальної дисципліни "Бойове застосування та

Продовження додатку 32

управління діями військових частин Десантно-штурмових військ та Сил спеціальних операцій".

Практична реалізація навчального тренінгу "Лідерство офіцера ДШВ", запропонований Карпенком В.С., дозволяє суттєво підвищити рівень лідерської компетентності офіцерів на етапі їхньої професіоналізації, набути досвіду з виявлення слабких та сильних особистих лідерських якостей, що дозволить у подальшому розвивати їх та займати лідерську позицію у військових колективах. Позитивним є використання у навчальному тренінгу технологій проблемного навчання, що спираються на вирішення завдань проблемного характеру, критичного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень офіцерами Десантно-штурмових військ в ході планування бойових дій.

Голова комісії:
полковник Ігор ДАНИЛЮК

Члени комісії:
полковник Олександр ПЕЧОРІН

підполковник Володимир ОЛІЙНИК

Завершення додатку 32

За номенклатурою ИВСД №592/2/85 від 21.12.2022 р.

Додаток 33

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА
А1493
Код 26615696
«15» серпня 2022 р.
№ 8/1452

ЗАТВЕРДЖУЮ
Командир військової частини А1493
підполковник
Еміль ІШКУЛОВ
“ 15 ” 08 2022 року

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження підполковника Карпенка Володимира Сергійовича на тему: "Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти"

Комісія у складі: заступника командира військової частини А1493 з морально-психологічного забезпечення підполковник Гоца Петра Борисовича, заступника командира військової частини А1493 з озброєння-начальника технічної частини підполковника Киданчука Володимира Петровича, командира 2 десантно-штурмової роти військової частини А1493 капітана Повстюка Святослава Леонідовича, розглянувши матеріали спрямовані на розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти встановила, що практична реалізація наданих матеріалів сприяє:

розвитку лідерської компетентності офіцерів;

вдосконаленню рівня підготовки офіцерів-лідерів у Десантно-штурмових військах;

підвищенню рівня вмотивованості офіцерів Десантно-штурмових військ до практичної реалізації лідерських якостей у професійній діяльності.

Наданий підполковником Карпенком В. С. навчальний тренінг "Лідерство офіцера ДШВ" впроваджено в процес бойової підготовки, а саме в індивідуальній підготовці офіцерів військової частини А1493.

Проводячи практичні заняття, використовуючи матеріалами навчального тренінгу, дало змогу підвищити обізнаність офіцерів з питань військового лідерства, формального та не формального лідерства у військовому підрозділі, лідерських якостей офіцера ДШВ, переваги рівноправності, делегуванні повноважень та наставництва у військовому підрозділі. Крім того, практичне виконання запропонованих вправ у навчальному тренінгу дало змогу офіцерам виявити слабкі та сильні особисті лідерські якості, проаналізувати їх та врахувати у своїй подальшій роботі у військовому підрозділі.

Продовження додатку 33

Практична реалізація навчального тренінгу "Лідерство офіцера ДШВ", запропонований підполковником Карпенком В. С., дозволило підвищити рівень лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ на етапі їхньої професіоналізації без відриву від виконання службових (бойових) завдань. Запропонований навчальний тренінг у подальшому сплановано використовувати для розвитку лідерської компетентності офіцерів військової частини.

Голова комісії:
підполковник Петро ГОЦ

Члени комісії:
підполковник Володимир КИДАНЧУК
капітан Святослав ПОВСТЮК

Завершення додатку 33

За номенклатурою ЦВСД №592/2/84 від 21.12.2022