

УДК 378:355.237:316.46

Андрій Вітченко,доктор педагогічних наук, професор,
Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-1694-401X>**Василь Осьодло,**доктор психологічних наук, професор,
Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-2893-4721>
DOI: 10.33099/2617-1775/2023-01/35-49

ЛІДЕРСЬКА ПІДГОТОВКА ОФІЦЕРА У ВИЩІЙ ВІЙСЬКОВІЙ ШКОЛІ: ВІД НАСЛІДУВАННЯ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ПОШУКУ

Проаналізовано сучасну військово-професійну теорію і практику лідерської підготовки офіцерів, встановлено брак системного підходу до її організації у вищих військових навчальних закладах України. Обґрунтовано і спроектовано теоретичну модель становлення офіцера-лідера на засадах військової андрагогіки, відпрацьовано алгоритм розвитку лідерських здібностей у системі лідерської підготовки. Сформульовано провідні психолого-педагогічні чинники професіоналізації офіцера-лідера, визначено пріоритетну роль інтерактивного методичного інструментарію у відпрацюванні лідерських якостей військового керівника.

Ключові слова: андрагогічна логіка навчання; вища військова школа; військове лідерство; лідерські здібності; лідерська підготовка; лідерська позиція; офіцер-лідер.

Постановка проблеми. До пріоритетних завдань розвитку вітчизняної військово-педагогічної науки належить проектування системи лідерської підготовки, що забезпечуватиме випереджальний особистісний, професійний розвиток офіцера-лідера, сприятиме подальшому успішному реформуванню Збройних Сил України за стандартами НАТО. Не випадково у Стратегії національної безпеки України наголошується на необхідності перетворення Збройних Сил України, інших органів сектору безпеки і оборони на «школу лідерства» [8], а розробники Стратегії воєнної безпеки України ставлять за мету «формування нового стилю військового лідерства та трансформацію професійної культури на основі євроатлантичних принципів» [9]. Звідси пояснюється актуальність пропонованої розвідки, її значимість для вдосконалення теорії і практики лідерської підготовки у вітчизняних ВВНЗ.

Аналіз останніх досліджень. Порушена проблема перебуває в колі наукових інтересів сучасних дослідників С. Антоненка, О. Бойка, Л. Монзані, Ю. Пунди, О. Пучкова, А. Рождественського, Я. Степанюк, П. Ткач, О. Уваркіної та ін. Важливого значення для ідентифікації лідерських якостей військових керівників набувають актуальні розвідки R. Assir, A. Flavio, J. Lewis, R. Neubauer, A. Tarling, M. Wade та ін.

У сучасних розвідках основну увагу зосереджено на визначенні функцій військового керівника-лідера за рівнями управління, з'ясуванні необхідних для успішної реалізації службового функціоналу лідерських якостей, розкритті

доктринальних підходів до їх формування. Зокрема Ю. Пунда і С. Антоненко слушно наголошують, що «втілення лідерства на будь-якому рівні (тактичному, оперативному чи стратегічному) потребує обдумування варіантів можливих дій, формування рішення, оптимального для певної ситуації та мотивування підлеглих на їх виконання. При цьому на кожному рівні лідерство має особливості: чим вищий рівень, тим більша відповідальність, більший часовий горизонт рішень, що стосуються більшої кількості підлеглих чи виконавців і потребують більшої кількості ресурсів для виконання...» [3, с. 143]. Втім запропонований підхід до ідентифікації рівнів військового лідерства більше нагадує застарілу систему управління військами, в якій молодші командири позбавлені можливості виявляти власні лідерські якості (ініціативу, рішучість, командний дух) і змушені задовольнятися пасивною роллю виконавців волі старших начальників. «На тактичному рівні лідер має керуватися набором дуже детальних інструкцій, настанов та статутів, – стверджують автори статті «Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління». – Як правило, він отримує детальний наказ про дії і термін їх виконання та має організувати підлеглих, що виконуватимуть поставлене завдання. На оперативному рівні невизначеність зростає, і завдання лідера трансформується в розподіл часткових завдань та координацію їх виконання великою кількістю тактичних підрозділів у конкретних умовах, як правило, для виконання масштабного завдання, але протягом досить короткого проміжку часу. При цьому лідер оперативного рівня має завчасно визначені ресурси та настанови з виконання завдань, тому сутність рішень на оперативному рівні переважно стосується раціонального розподілу ресурсів для виконання часткових завдань організації (проведення певних операцій). На стратегічному рівні, крім завдань тактичного й оперативного рівня, необхідно не тільки використовувати наявні ресурси, а й приймати рішення щодо генерації ресурсів для виконання майбутніх завдань і втілювати їх у життя» [3, с. 143]. За логікою авторів процитованого уривку основне призначення офіцера-лідера зводиться або до логістики (накопичення та розподіл ресурсів), або до виконання наказів вищого керівництва. Таким чином, спотворюється сама ідея військового лідерства, пов'язана з активною позицією військового керівника-лідера незалежно від рівня і обсягу управлінських компетенцій, адже саме він має виступати рушійною силою розвитку підпорядкованого йому колективу, центром обговорення проблем і пошуку оптимальних рішень, які забезпечуватимуть успішне виконання поставлених перед підрозділом завдань.

Критичного осмислення заслуговує висновок щодо вибору шляхів і способів удосконалення системи підготовки офіцерів-лідерів стратегічної ланки військового управління: «...основними завданнями організації підготовки стратегічних лідерів у закладах військової освіти мають стати розроблення, впровадження і подальше вдосконалення навчальних дисциплін, спрямованих на формування навичок критичного мислення та академічного письма» [3, с. 143]. Крім широкої ерудиції, розвиненого мислення і культури писемного мовлення військовий стратег-лідер, на нашу думку, повинен володіти виразним

усним мовленням, багатою творчою уявою, прогностичністю, інтуїцією, щоб налагоджувати успішну комунікацію з підлеглими, передбачати вірогідні дії противника, генерувати і влучно передавати нові думки, ідеї та рішення, переконливо впливати і діяти на випередження.

Надзвичайно поширеною у сучасних розвідках є тенденція підмінити лідерську компетентність етапними результатами навчання. Зокрема П. Ткач, досліджуючи військове лідерство в контексті стратегічних комунікацій, дійшла висновку, що «провідними компетентностями військового лідера мають бути: здатність здійснювати безпосередній вплив на інших, що передбачає чітке формулювання мети, стратегії її реалізації, здатність розробляти рішення, дотримання військової етики й забезпечення взаємодії на засадах справедливості; уміння ефективно застосовувати стратегічні комунікації та контролювати їх реалізацію як на рівні підрозділу, так і на рівні всієї військової структури; бути зразком для наслідування всьому, тобто розвиватися протягом життя; володіння навичками ефективної комунікації» [6, с. 27]. Хибне ототожнення інтегрального результату підготовки офіцера-лідера (компетентності) з окремими її компонентами (уміннями, навичками тощо) унеможливорює належне розуміння шляхів і способів їх послідовного набуття у процесі навчання, призводить до нівелювання компетентнісного підходу у вищій військовій школі.

У проектуванні лідерської професіограми сучасні дослідники віддають перевагу типу гнучкого лідера, що відзначається здатністю легко адаптуватися до змінних умов, застосовувати ситуаційний підхід до вирішення проблем, компенсувати брак ресурсів за допомогою командної роботи. Як зазначають М. R. Wade, A. Tarling, R. Assir, R. Neubauer, «спритні лідери демонструють високий рівень скромності, адаптивності, бачення та залучення», виявляють здатність ухвалювати обґрунтовані рішення та швидко їх втілювати на практиці [15].

Поділяємо погляди на військове лідерство як інтегральну соціально-професійну позицію офіцера, який керується інтересами розвитку підпорядкованого йому підрозділу, надихає та допомагає підлеглим, радить і наставляє, підтримує командну роботу, заохочує продуману ініціативу, прагнення до вироблення сміливих, обґрунтованих і відповідальних рішень. Мають рацію вітчизняні експерти, коли наголошують, що «лідер примножує або зводить нанівець можливості. Недостатньо забезпечити армії сучасними літаками, танками й озброєнням, адже жодні нові технології та передове озброєння не замінять людину. Тому провідні збройні сили світу виділяють величезні ресурси на розвиток людей, зокрема, лідерів» [14]. Не викликає сумнівів той факт, що «...весь позитивний вплив може бути заблокований неефективною організаційною культурою. Наприклад, якщо у організації не організовано обговорення чи можливість поставити під сумнів рішення вищого керівництва, керівники середньої ланки не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал. Таким чином, як військові, так і цивільні лідери повинні підтримувати організаційну культуру, яка не блокуватиме можливості лідерів висловлювати свої думки та розвиватися» [14].

Критичне осмислення військово-педагогічної спадщини спричинило ревізію традиційних підходів до професіоналізації командного складу ЗСУ, зумовило подальші пошуки більш ефективних шляхів і способів підготовки офіцерів-лідерів у системі військової професійної освіти. Обґрунтованими вважаємо висновки вітчизняних дослідників щодо нагальності концептуального перегляду військово-гуманітарного контенту лідерської підготовки з урахуванням таких провідних ідей: «Військова освіта повинна ґрунтуватись на глибоких моральних засадничих нормах... Виходячи з ідеї про те, що лідерами стають, а не народжуються, армія повинна стати місцем, що розвиває лідерство в кожному та створює можливості кар'єрного росту для найкращих. Для цього необхідно переглянути застарілі практики управління персоналом, що досі використовуються у війську. Також слід змінити підходи до відбору, оцінювання, формування, просування по службі, підтримки та розвитку кращих лідерів» [4, с. 40]. Перш за все необхідно відмовитися від ганебної радянської практики процентоманії, збереження сталого контингенту слухачів протягом усього періоду навчання («скільки вступило, стільки і випустили»), запровадити жорстку селекцію офіцерів, що спричинить реальну змагальність, забезпечить відбір справжніх лідерів, здатних досягати особистого успіху та приводити до нього інших.

Поділяємо занепокоєння вчених (О. Уваркіна, О. Пучков) щодо наявності істотних розбіжностей в «розумінні ролі персоналії у формуванні лідерських компетентностей, дефінітивних ознак та функцій військового лідерства» [7, с. 232]. Водночас вважаємо неприйнятними спроби абстрагувати інтегральний результат професійної підготовки офіцера-лідера («лідерські компетентності»), уникнути конкретизації його структури і технологічної логіки набуття під час навчання. На жаль, дотепер спостерігається формалізований підхід до підготовки військових лідерів, за яким лідерські якості підміняються посадовими функціями, замість синхронізації об'єктивних і суб'єктивних чинників формування лідерської позиції офіцера абсолютизують окремі, переважно другорядні елементи (навчальний зміст; окремі форми навчання, зокрема лідерські курси; рольові переваги тощо). Наприклад, автори статті «Іманентність лідерства сучасного військового як результат інтеграції в Євроатлантичний безпековий простір» стверджують, що «формування нових алгоритмів підготовки сучасного офіцера-лідера стосується як уточнення вимог до змісту військової освіти з метою набуття силами оборони нових компетентностей, операційної сумісності на основі стандартів, прийнятих у збройних силах держав євроатлантичного альянсу, так і приведення рівня підготовленості науково-педагогічних (педагогічних) працівників, інструкторського складу до мети та змісту професійної військової освіти» [7, с. 238]. З наведеного випливають хибні висновки, що цілепокладання лідерської підготовки має обмежуватись «уточненням вимог до змісту військової освіти», основної уваги заслуговує особистість викладача, а не майбутнього офіцера-лідера.

Критичного осмислення заслуговує практика короткотривалої курсової підготовки офіцерських кадрів, започаткована у Червоній армії як відповідь на гостру нестачу кваліфікованих військових керівників для багаточисельних збройних сил. За вкрай обмежений термін на таких курсах давали мінімізований обсяг військово-професійних знань, тоді як іншим важливим аспектам розвитку особистості командира, його взаємодії з підлеглим особовим складом зовсім не приділялася увага. Саме завдяки таким курсам сформувалася когорта червоних кривавих маршалів на чолі з Г. Жуковим. Останній не отримав систематичної військової освіти, різко негативно ставився до освічених офіцерських кадрів і протиставив академічній військовій науці протилежний суворовському («не кількістю, а вмінням») принцип ведення війни – «солдатів не жаліти». Як відомо, майбутній «маршал Перемоги» навчався завжди поспіхом і виключно на командних курсах, зокрема на Перших Рязанських кавалерійських командних курсах (1920), де залучався до проведення стройової та фізичної підготовки, відпрацювання вмінь використовувати холодну зброю, брати участь у штиковому бою [2]. Г. Жукова двічі протягом 1924 р. відряджали на таке ж саме прискорене підвищення кваліфікації до Вищої кавалерійської школи та Ленінградських курсів удосконалення командного складу, де панував інструктивно-повідомлювальний підхід до навчання і де готували командирів до виконання обмеженого кола управлінських завдань. Курсова підготовка військових командирів у Червоній армії забезпечувала підвищення кваліфікації за принципом «готовності на поточний момент», а тому була позбавлена фундаментальності та випереджальності. У середині 30-х рр. ХХ століття якість підготовки «червоних командирів» було визнано незадовільною і за наказом Народного комісаріату оборони від 11 квітня 1936 р. № 58 замість Курсів удосконалення вищого начальницького складу знову відкрили Академію Генерального штабу «для навчання генералів, адміралів та офіцерів оперативно-стратегічної ланки і перепідготовки керівних воєнних кадрів» [10, с. 377]. Наслідком сумнозвісних «курскових» експериментів стало різке погіршення якості управлінських кадрів Червоної армії, що підтвердили катастрофічні поразки на початку німецько-радянської війни, коли сталінські воєначальники опановували стратегію оборонної війни, відпрацьовували тактику стримування ешелонованого наступу противника і протидії танковим клиновим ударам ціною величезних втрат живої сили і техніки. Втім жуківська традиція профанації військової освіти, завоювання авторитету кавалерійськими набігами і гарцюванням міцно вкоренилася в головах прихильників радянського освітнього мінімалізму: вчити поспіхом, одноманітно і з мінімальними витратами (точніше вчити на пальцях або на картоплі, як це влучно показано режисерами братами Васильєвими у фільмі «Чапаєв», 1934).

Поштовхом для подальшого вдосконалення вітчизняної теорії і практики лідерської підготовки військових керівників може стати передовий досвід поширення ідей військового лідерства, накопичений провідними центрами

лідерства, зокрема Києво-Могилянської бізнес-школи і Львівської бізнес-школи Українського католицького університету (УКУ).

Програма «Стратегічне лідерство в секторі безпеки та оборони», яку реалізує Києво-Могилянська бізнес-школа, розрахована приблизно на 14 місяців і передбачає опанування 10 навчальних модулів, виконання групових проєктів. По суті вона побудована за принципом класичного університету («навчання + дослідження»), інтегрує в собі аудиторні заняття (10 місяців) і проєктування (4 місяці). Специфіка навчання за цією програмою полягає в тому, що воно «значною мірою спирається на формат практичних занять, тому більшість навчальних матеріалів відбуваються через дискусії. Результат такого підходу полягає у формуванні стратегічної перспективи, системного та критичного мислення та аналітичної точності, необхідних для виконання обов'язків на національно-стратегічному рівні» [5].

Центром лідерства Львівській бізнес-школи УКУ розроблений і апробований на базі 28-ї окремої механізованої бригади ЗСУ курс «Менеджмент та лідерство у військовому підрозділі» у форматі тренінгу з використанням кейс-стаді. Реалізації поставлених перед курсом цілей, за визнанням його організаторів, сприяло застосування системи дієвих методів, прийомів і форм лідерської підготовки: дискусія, рольова вправа, аналіз передового військово-професійного досвіду командирами-лідерами, залучення курсантів, офіцерів молодшої ланки військового управління, до постановки бойових та інших завдань, їхнє спрямування «на зворотний зв'язок з підлеглими по службі» [11]. Втім висвітлений досвід не став до останнього часу предметом поглибленого вивчення та подальшого критичного осмислення, бракує системного підходу до впровадження інновацій у теорію і практику лідерських курсів для ЗСУ, внаслідок чого в організації курсової підготовки офіцерів-лідерів переважають аудиторні заняття, відсутні різні види практики і проєктування, залишаються поза увагою розвивальні можливості центрів імітаційного моделювання, управління кар'єрою тощо. Останнє засвідчує нагальність створення гнучкої системи лідерської підготовки офіцерів, розкриття психолого-педагогічних умов її перспективного впровадження у вищій військовій школі.

Мета статті – визначити основні напрями формування лідерської позиції військового керівника, обґрунтувати й розробити модель становлення офіцера-лідера, розкрити психолого-педагогічні умови його успішної професіоналізації.

Методи дослідження: критичний аналіз сучасної теорії і практики лідерської підготовки у вищій військовій школі, порівняння поглядів і підходів до професіоналізації військових керівників-лідерів, узагальнення передового досвіду організації військового лідерства, моделювання процесу становлення офіцера-лідера, прогнозування психолого-педагогічних умов розвитку лідерських здібностей.

Викладення основного матеріалу. Військове лідерство становить собою сучасну управлінську інновацію, що інтегрує соціальні та професійні виміри

діяльності офіцера-лідера, спрямовує його на досягнення лідерської позиції у військовому колективі шляхом реалізації успішних змін за такими напрямками:

1. *Особистісний* (самоосвіта, саморозвиток, самовиховання).
2. *Інтерактивний* (комунікація, взаємодія, партнерство, змагальність у конкурентному військово-професійному середовищі).
3. *Психолого-педагогічний* (діагностика підлеглих, наставницька робота з особовим складом, зміцнення військового колективу і злагодження команди).

Для цілеспрямованого і послідовного набуття офіцером сукупності лідерських якостей необхідно виокремити відповідні етапи, цілі, зміст, технологічне забезпечення, очікувані результати. Загальну модель становлення майбутнього офіцера-лідера відобразили в рис. 1.

Теоретичне підґрунтя лідерської підготовки у ВВНЗ мають становити провідні положення синергетики про доцільність малого резонансного впливу на становлення особистості офіцера-лідера, аксіології про ціннісну основу лідерства, військової психології й андрагогіки про розвивальний характер навчання, його спрямованість на «зону найближчого розвитку», пріоритетну роль учіння й особистісного досвіду в організації андрагогічного процесу, інтегральну природу лідерства, що виявляється в єдності різних видів освітньої діяльності (навчально-пізнавальної, науково-дослідницької, професійно-практичної, соціально-комунікативної тощо), передбачає створення відповідного середовища на засадах особистої ініціативності, партнерства, інноваційності, гнучкості і варіативності, змагальності та селекції.

Компетентного офіцера-лідера неможливо сформувати в умовах традиційної освітньої парадигми, яка є морально застарілою внаслідок свого знаннецентризму, суб'єкт-об'єктності, репродуктивності, догматизму, формалізму, негативного ставлення до принципів академічної свободи, самостійності, ініціативності, персональної відповідальності в навчанні дорослих учнів. Дотепер на лідерських курсах переважає репродуктивне навчання, провідну роль відіграють словесні методи і фронтальна форма, основна увага зосереджується на передаванні та відтворенні набутих знань. Зосередженість на програмному змісті призводить до перевантаження слухачів, ігнорування розвивального і виховного потенціалу навчання, поспіху і формалізму в досягненні запланованих результатів. Стереотипність курсової підготовки офіцерів-лідерів виявляється завдяки визначенню логіки її побудови, що охоплює такі етапи:

- 1) викладення нового матеріалу і формування нових знань;
- 2) поглиблення знань і відпрацювання на їх основі відповідних умінь;
- 3) розвиток практичних навичок;
- 4) перевірка набутих знань, умінь і навичок.

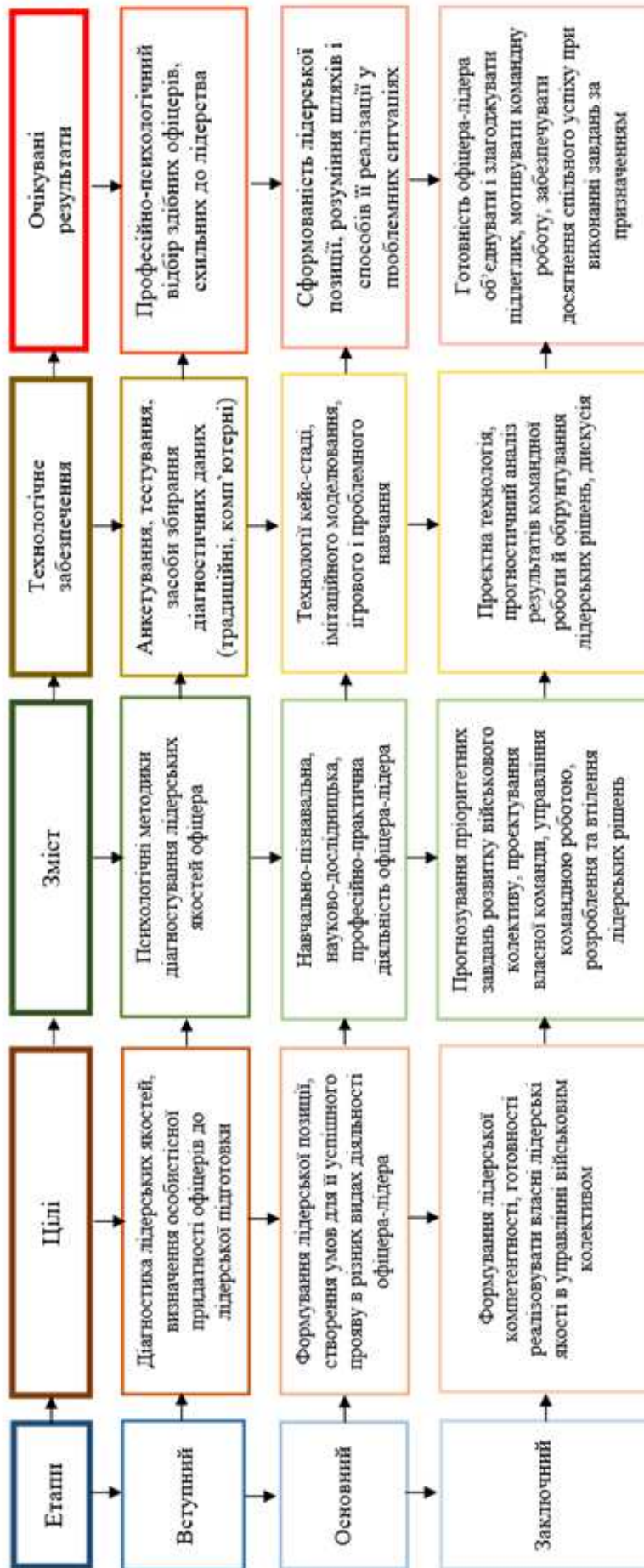


Рис. 1. Модель становлення майбутнього офіцера-лідера у системі лідерської підготовки ВВНЗ

До ВВНЗ відбирають переважно кращих офіцерів, які зарекомендували себе як успішні та перспективні в аспекті подальшого кар'єрного зростання військові керівники. Саме тому обов'язковою умовою якісної лідерської підготовки виступає врахування індивідуальних і вікових особливостей майбутніх лідерів. Звідси слід будувати цей процес за андрагогічною логікою:

1) актуалізація життєвого і професійного досвіду, критичне осмислення слухачами власних здобутків;

2) аналіз актуальних проблем військово-професійної дійсності, вивчення та узагальнення передового досвіду їх вирішення;

3) прогнозування майбутніх військово-професійних проблем, пошук і засвоєння нових знань з метою визначення оптимальних шляхів і підходів до їх практичного розв'язання;

4) набуття досвіду дослідження проблем лідерства у військах (підрозділах, частинах), виконання дослідницьких проєктів за самостійно ініційованою лідерською проблематикою;

5) апробація власних інноваційних здобутків у практиці управління військами (підрозділами, частинами);

6) участь у дискусійному обговоренні військово-професійних проблем;

7) презентація і захист власного дослідницького проєкту.

Пропонована логіка побудови лідерської підготовки кардинально змінить її цільову спрямованість (із засвоєння навчальної інформації на набуття лідерських якостей, необхідних слухачам для подальшої ефективної управлінської діяльності, вмілого вирішення проблем на відповідних керівних посадах), підвищить особистісну мотивацію, забезпечить ціннісне ставлення до навчання. Завдяки урізноманітненню напрямів, видів і форм освітньої діяльності зростатиме прагнення слухачів до широкої самореалізації, закладатиметься міцне підґрунтя для послідовного набуття етапних результатів (окремих лідерських якостей) з подальшою трансформацією в інтегральний показник їхньої готовності до ефективної управлінської діяльності (лідерську компетентність).

У вітчизняній теорії і практиці переважає вузькопрофільний підхід до професіоналізації військового керівника, що передбачає засвоєння суто спеціальних знань, відпрацювання на їх основі окремих фахових умінь і навичок. При цьому ігнорується педагогічний чинник діяльності офіцера-лідера, без якого неможливо досягти цілої низки важливих лідерських завдань, окреслених в американському об'єднаному статуті «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке»: «Заохочуй командну роботу. Заохочуй ініціативу. Демонструй турботу про людей. Розвивай інших. Оцінюй потреби в розвитку. Підтримуй особистісне та професійне зростання. Допмагай учитись. Радь і наставляй» [13]. У професіографічній моделі сучасного офіцера-лідера автори доктрини «Армійське лідерство» також указують на педагогічні виміри його діяльності: «Щоб впливати на компетентність і довіру своїх підлеглих, ви повинні бути досвідченим учителем. Коучінг, консультування, винагорода і вживання відповідних дисциплінарних заходів – усе це частини навчання. Ви маєте бути гарним учителем, якщо збираєтесь планувати і здійснювати

ефективне навчання та допомагати своїм підлеглим розвиватися професійно й особистісно» [12]. Задля успішної реалізації військового лідерства як інтегральної інновації вважаємо пріоритетним завданням оптимізацію освітніх програм шляхом уведення педагогічної компоненти в єдності теорії, практики і дослідження.

Лідерська підготовка має бути спрямована на всебічний прояв офіцерами попередньо діагностованих у них лідерських здібностей, їх подальше поглиблення та збагачення в різноманітних видах і формах освітньо-професійної діяльності. Для цього потрібно ранжувати лідерські здібності (від універсальної до спеціальної, від простої до складної, від часткової до інтегральної), дібрати відповідне навчально-методичне забезпечення, щоб досягти позитивної динаміки особистісного розвитку, формування успішного досвіду лідерства у практичній управлінській діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Система розвитку лідерських здібностей офіцерів

Лідерські здібності	Навчальний матеріал	Методичний інструментарій	Види і форми освітньо-професійної діяльності
1	2	3	4
1. Комунікбельність	Діалогічна комунікація, комунікативна взаємодія, переконливість, гнучка комунікативна стратегія, культура корпоративної комунікації	Бесіда, моделювання комунікативних ситуацій, програвання вербальних і невербальних реакцій, словникова робота, аналіз індивідуального стилю мовлення, мовленнєвого лідерського потенціалу офіцера	Монологічні виступи і діалогічна комунікація, інтерактивна комунікативна взаємодія з підлеглими, колегами і начальниками під час вирішення проблемних завдань; проведення службових нарад з різним цільовим призначенням (прояв власної лідерської позиції, стимулювання ініціативи підлеглих тощо)
2. Відкритість, чесність, товариськість, відданість спільним інтересам і цінностям (честь, гідність, людяність, братерство, взаємовиручка тощо)	Лідерські чесноти	Робота з біографічною літературою, аналіз лідерських учинків і ціннісних переваг, ілюстрування власними прикладами аксіологічного вибору офіцера-лідера	Вивчення (читання, аналіз, інтерпретація) біографій відомих лідерів, обговорення їхніх учинків і ціннісних переваг, складання аксіологічного портрету офіцера-лідера
3. Здатність до командної роботи, турбота про інших	Принципи та підходи до формування команди, корпоративна культура поведінки та керування підлеглими	Усні і письмові вправи, кейс-технологія, соціометрія, проектна технологія, інформаційно-комунікаційні технології	Виконання вправ і розв'язання задач на мотивацію спільної діяльності, аналіз кейсів, проведення соціометрії з використанням ІКТ, розроблення плану виховних заходів щодо згуртування колективу, налагодження командної роботи у підрозділі, проектування завдань для підлеглих, самоаналіз ефективності лідерських рішень
4. Відповідальність	Свідоме особисте ставлення до якісного виконання власних обов'язків, уболівання за спільну справу	Ділова гра, гра-драматизація, технологія проблемного навчання, кейс-технологія, дискусія	Програвання проблемних ситуацій, аналіз кейсів, обговорення рішень і вчинків, визначення відповідальної позиції офіцера-лідера

1	2	3	4
5. Ініціативність, рішучість	Особиста причетність до ефективного виконання завдань і досягнення спільного успіху, прояв продуманої ініціативи і готовність рішуче реалізувати її у практичних діях (власних, підлеглих)	Усні і письмові вправи, технологія проблемного навчання, інтерактивні технології («коло ідей», мікрофон, дерево рішень), проектна технологія	Виконання ситуативних вправ, обговорення проблемних ситуацій, відпрацювання різних варіантів вирішення проблем, розроблення алгоритму розв'язання проблемних ситуацій різного рівня складності, проектування командної роботи у військовому колективі (підрозділі)
6. Бійцівський дух	Моральна перевага над противником, особиста впевненість і надихання підлеглих на перемогу	Кейс-технологія, гра-інсценізація, гра-драматизація, дискусія	Аналіз кейсів, програвання проблемних ситуацій, самоаналіз, обговорення проблем, шляхів і способів їх вирішення
7. Креативність, військова винахідливість і кмітливість	Генерування обґрунтованих ідей, пропозицій і рішень, які забезпечують ефективне виконання завдань, спрямовують на досягнення спільного успіху	Інтерактивні технології («коло ідей», акваріум, мозковий штурм)	Аналіз кейсів, презентація власних рішень, розроблення практичних рекомендацій щодо їх реалізації, обговорення рішень у проблемних групах

У таблиці 1 відображено загальний схематичний план системного розвитку лідерських здібностей офіцерів. Утім кожен майбутній військовий лідер становить собою неповторну особистість, яка володіє індивідуальним управлінським стилем, унікальним службовим, професійним і бойовим досвідом, що потребує актуалізації, критичного осмислення, корегування або збагачення. Фронтальне навчання унеможлиблює якісну лідерську підготовку, оскільки більшою мірою орієнтоване на репродуктивне засвоєння програмного змісту, виконання формалізованих видів і форм освітньо-професійної діяльності. Вища військова школа має подолати негативну тенденцію щодо ототожнення лідерської підготовки із практикою масового «виробництва» офіцерських кадрів, форсованого підвищення кваліфікації офіцерів на різноманітних курсах, оскільки вони не відповідають нормативним умовам лідерства: суб'єктності, ініціативності, змагальності, конкуренції, інноваційності, гнучкості, індивідуальному підходу, неперервної селекції. Саме тому у пропонованій нами системі лідерської підготовки зміщено акцент із колективно-групового на індивідуальне навчання найбільш здібних, талановитих і перспективних офіцерів, які під керівництвом досвідчених наставників (викладачів-теоретиків, тьюторів, коучів, консультантів) зможуть належним чином осмислити власний досвід, опанувати кращі управлінські інновації в галузі військового лідерства, перевірити ефективність інноваційних розробок на практиці управління військами, виявити наявні проблеми для подальшого їх науково-дослідного вирішення, що забезпечуватиме формування реальної готовності офіцера-лідера до дій в умовах невизначеності.

Першочергового значення в побудові дієвої системи розвитку лідерських здібностей офіцерів набуває методичний інструментарій, добір якого має відповідати самій природі лідерства, здійснюватися за принципами

доступності, узгодженості, наступності, розвивальності, урізноманітнення, перспективності. Окремі методи або технології навчання мають не тільки відображати актуальний стан розвиненості кожного окремого слухача, але і стимулювати його подальший особистісний і професійний розвиток, досягнення як спеціальних, так і загальнонавчальних інтегральних результатів (компетентностей). Звідси пояснюється авторська логіка технологічного забезпечення навчання майбутніх офіцерів-лідерів: від традиційних методів (бесіда, моделювання, робота з навчальною літературою тощо) до сучасних технологій (проблемної, проєктної, ігрової, інтерактивних, інформаційно-комунікаційних).

Сучасний офіцер-лідер повинен вільно діяти в будь-якій ситуації, виявляти гнучкість, креативність, інтерактивність у підходах до розв'язання наявних проблем, демонструвати здатність забезпечити командну роботу і досягнення спільного успіху під час виконання завдань за призначенням. Саме тому провідну роль відведено ситуативним вправам, кейс-технології, ігровим методам, завдяки яким майбутній військовий лідер має відпрацювати в собі здатність цілісно аналізувати проблемні ситуації різного рівня складності, обґрунтовано визначати шляхи та підходи до подолання проблем, програвати вірогідний розвиток подій, прогнозувати дії противника, розробляти багатоваріантні рішення з урахуванням змінних умов тощо. Певний досвід застосування кейс-технологій у системі лідерської підготовки офіцерів ЗСУ накопичено в гуманітарному інституті НУОУ імені Івана Черняхівського [1]. На жаль, ця інновація дотепер не отримала поширення внаслідок хибного ототожнення військового лідерства з менеджментом і післядипломною освітою керівних офіцерських кадрів, захоплення традиційними підходами до підготовки військових керівників.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Вищевикладене дозволяє дійти висновків про нагальність подолання хибної практики наслідування застарілих поглядів і підходів до лідерської підготовки у вітчизняних ВВНЗ, урахування інноваційної природи військового лідерства, успішне впровадження якого залежить від дотримання у процесі навчання цілої низки умов (суб'єктність, ініціативність, змагальність, конкуренція, інноваційність, гнучкість, індивідуальний підхід, неперервна селекція). Потребує докорінних змін за зразком системи незалежного зовнішнього тестування практика професійно-психологічного відбору слухачів з обов'язковим діагностуванням у них лідерських здібностей. З урахуванням пріоритетності досвіду для формування лідерської позиції військового керівника традиційний знаннєцентризм має поступитися андрагогічній логіці навчання: від актуалізації і критичного осмислення управлінського досвіду до його поглиблення і збагачення на основі комплексного підходу (теоретичне опанування інновацій, практична апробація інноваційних розробок, науково-дослідне розв'язання наявних проблем).

Подальші перспективи дослідницького пошуку за обраною проблемою вбачаємо в розробленні професіограми військового керівника-лідера на засадах компетентнісного підходу, алгоритмізації процесу набуття кожного

інтегрального результату лідерської підготовки (компетентності), у відпрацюванні технологізованої системи критеріїв для оцінювання лідерських якостей офіцера за певною ланкою військового управління (тактичною, оперативною, стратегічною), відпрацюванні гнучких програм розвитку лідерських здібностей офіцерів з використанням сучасних технологій бенчмаркінгу, ситуативного моделювання, коучінгу та ін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вітченко А. О. Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології. *Наука і оборона*. 2018. № 4. С. 43–48.
2. Громов А. Курси красных командиров в Рязани. URL: <https://military.wikireading.ru/27677> (дата звернення: 16.02.2023).
3. Пунда Ю. В., Антоненко С. І. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 4 (45). С. 141–146.
4. Рождественський А., Монзані Л., Степанюк Я. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. *Insight Inside*. 2020. № 4. С. 34–41.
5. Стратегічне лідерство в секторі безпеки та оборони. Програма. URL: <https://www.slp.kmbs.ua/> (дата звернення: 27.01.2023).
6. Ткач П. Б. Поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій Національної гвардії України : збірник наук. праць Національної академії Національної гвардії України. 2021. Вип. 1 (37). С. 24–29.
7. Уваркіна О., Пучков О. Іманентність лідерства сучасного військового як результат інтеграції в євроатлантичний безпековий простір. *The security architecture of European and Euro-Atlantic spaces : Scientific monograph* [scienceeds. Т. Astramovich-Leik, Ya. Turchyn, O. Horbach, O. Tsebenko]. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. С. 230–242. [https:// DOI: 10.33099/2617-1775/2023-01.org/10.30525/978-9934-26-225-8-17](https://doi.org/10.33099/2617-1775/2023-01.org/10.30525/978-9934-26-225-8-17)
8. Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 28.12.2022).
9. Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 28.12.2022).
10. Центральный государственный архив Советской Армии. Путеводитель : в 2 т. ; под. ред. Л.В. Двойных, Т.Ф. Каряевой, М.В. Стеганцева. Миннеаполис: East View Publication, 1991–1993. Т. 2, 1993. 531 с.
11. Чим військовий лідер відрізняється від цивільного? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/2682781-cim-vijskovij-lider-vidriznaetsa-vid-civilnogo.html> (дата звернення: 03.02.2023).
12. Army Leadership: Doctrine and the New FM 22-100. URL: <https://armyoe.files.wordpress.com/2018/03/1990-fm-22-100.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
13. FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile. URL: <https://www.armywriter.com/fm6-22.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
14. Rozhdestvenskyi A., Lesnyak S., Sobko S. Leadership and The Art of War. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/leadership/for-leaders/leadership-blogs/2022/03/leadership-and-the-art-of-war/> (дата звернення: 05.02.2023).

15. Wade M. R, Tarling A., Assir R., Neubauer R. Agile Leadership in an Age of Digital Disruption. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/agile-leadership-in-an-age-of-digital-disruption/> (дата звернення: 05.02.2023).

REFERENCES

1. Vitchenko A. O. Rozvytok liderskykh yakosti maibutnykh viiskovykh mahistriv z vykorystanniam keis-tehnolohii. *Nauka i oborona*. 2018. № 4. S. 43–48.
2. Gromov A. Kursyi krasnykh komandirov v Ryazani. URL: <https://military.wikireading.ru/27677> (дата зvernennia: 16.02.2023).
3. Punda Yu. V., Antonenko S. I. Pidhotovka stratehichnoho lidera yak investytsiia v reformuvannia systemy viiskovoho upravlinnia. *Stratehichni priorytety*. 2017. № 4 (45). S. 141–146.
4. Rozhdestvenskyi A., Monzani L., Stepaniuk Ya. Liderstvo na poli boiu: doslidzhennia viiskovoho liderstva v Ukraini. *Insight Inside*. 2020. № 4. S. 34–41.
5. Stratehichne liderstvo v sektori bezpeky ta oborony. Prohrama. URL: <https://www.slp.kmba.ua/> (дата зvernennia: 27.01.2023).
6. Tkach P. B. Poniattia viiskovoho liderstva v konteksti stratehichnykh komunikatsii Natsionalnoi hvardii Ukrainy : zbirnyknauk. Prats Natsionalnoi akademii Natsionalnoi hvardii Ukrainy. 2021. Vyp. 1 (37). S. 24–29.
7. Uvarkina O., Puchkov O. Imanentnist liderstva suchasnoho viiskovoho yak rezultat intehratsii v yevroatlantychnyi bezpekovi prostir. *Thesecurity architecture of European and Euro-Atlantic spaces* : Scientific monograph [scienceeds. T. Astramovich-Leik, Ya. Turchyn, O. Horbach, O. Tsebenko]. Riga, Latvia : «BaltijaPublishing», 2022. C. 230–242. [https:// DOI: 10.33099/2617-1775/2023-01.org/10.30525/978-9934-26-225-8-17](https://doi.org/10.33099/2617-1775/2023-01.org/10.30525/978-9934-26-225-8-17)
8. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku № 392/2020 «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата зvernennia: 28.12.2022).
9. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 bereznia 2021 № 121/2021 «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 bereznia 2021 roku «Pro Stratehiiu voiennoi bezpeky Ukrainy». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата зvernennia: 28.12.2022).
10. Tsentralnyi gosudarstvennyi arhiv Sovetskoy Armii. Putevoditel : v 2 t. ; pod. red. L.V. Dvoyniyh, T.F. Karyayevoy, M.V. Stegantseva. Minneapolis : EastViewPublication, 1991–1993. T. 2, 1993. 531 s.
11. Chym viiskovi lider vidrizniaetsia vid tsyvilnoho? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/2682781-cim-vijskovij-lider-vidriznaetsia-vid-civilnogo.html> (дата зvernennia: 03.02.2023).
12. Army Leadership: Doctrine and the New FM 22-100. URL: <https://armyoe.files.wordpress.com/2018/03/1990-fm-22-100.pdf> (дата зvernennia: 19.02.2023).
13. FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile. URL: <https://www.armywriter.com/fm6-22.pdf> (дата зvernennia: 19.02.2023).
14. Rozhdestvenskyi A., Lesnyak S., Sobko S. Leadership and The Art of War. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/leadership/for-leaders/leadership-blogs/2022/03/leadership-and-the-art-of-war/> (дата зvernennia: 05.02.2023).
15. Wade M. R, Tarling A., Assir R., Neubauer R. Agile Leadership in an Age of Digital Disruption. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/agile-leadership-in-an-age-of-digital-disruption/> (дата зvernennia: 05.02.2023).

SUMMARY

Andrii Vitchenko,
Dr. (Pedagogical Sciences), Professor
National Defence University of Ukraine

Vasyl Osodlo,
Dr. (Psychological Sciences), Professor
National Defence University of Ukraine

AN OFFICER LEADERSHIP TRAINING AT A HIGHER MILITARY SCHOOL: FROM IMITATION TO INNOVATIVE SEARCH

Introduction. *The article is devoted to the study of theoretical and technological approaches to the officer-leaders professionalization in the process of formal higher military education.*

Purpose. *The purpose of the article is to determine the main directions of formation of the military leader leadership position, to justify and develop the model of becoming an officer-leader, to reveal the psychological and pedagogical conditions for his successful professionalization.*

Methods. *The proposed research uses a system of theoretical methods: a critical analysis of modern theory and practice of leadership training at a higher military school, a comparison of views and approaches to the military managers-leaders professionalization, a generalization of the best experience of the organization of military leadership, modelling of the process of becoming an officer-leader, forecasting the necessary psychological pedagogical conditions for the development of leadership skills.*

Results. *The article defines the main directions of formation of the leadership position of the military leader, substantiates and projects the model of becoming an officer-leader, discloses the psychological and pedagogical conditions for his successful professionalization.*

Originality. *A systematic approach to the officer-leader's training at a higher military educational institution is proposed, the leading factors of the development of the military leader leadership abilities are highlighted.*

Conclusion. *The article proves the need to overcome outdated views and approaches to leadership training in domestic higher educational institutions, to take into account the military leadership innovative nature, the successful implementation of which depends on compliance with a number of psychological and pedagogical conditions (subjectivity, initiative, competitiveness, competition, innovativeness, flexibility, individual approach, continuous selection). A theoretically grounded model of the officer-leader personality formation based on andragogic logic and a comprehensive approach to training (theoretical mastery of innovations, practical testing of innovative developments, scientific and research solutions to existing problems) is proposed.*

Key words: *andragogic logic of learning; higher military school; military leadership; leadership abilities; leadership training; leadership position; officer-leader.*