

УДК 378.6:(37.035:316.46)

Андрій Вітченко,

доктор педагогічних наук, професор

Національний університет оборони України, м.Київ

<https://orcid.org/0000-0002-1694-401X>

DOI: 10.33099/2617-1775/2024-01/18-29

КОУЧИНГ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРА-ЛІДЕРА

Статтю присвячено актуальній проблемі вдосконалення системи професійної підготовки офіцера-лідера з використанням технології коучингу.

Проаналізовано теоретико-технологічні підходи до використання коучингу у вищій професійній освіті, висвітлено результати емпіричних досліджень з питань лідерської підготовки слухачів вищих військових навчальних закладів, з'ясовано наявність суттєвих розходжень у поглядах і підходах до вирішення порушеної проблеми. Запропоновано авторське тлумачення лідерського коучингу, уточнено його провідні ознаки та функції, розроблено алгоритмізовану коучингову модель для лідерських курсів вищих військових навчальних закладів. Визначено умови підвищення якості професійної підготовки офіцера-лідера на основі коучингової освітньої стратегії.

Ключові слова: андрагогічні особливості навчання; вища військова школа; коучингова освітня стратегія; лідерський коучинг; система професійної підготовки офіцера-лідера; технологізація навчання.

Постановка проблеми. У контексті професіоналізації Збройних Сил України, підвищення якості вищої військової освіти пріоритетного значення набуває оновлення системи лідерської підготовки у ВВНЗ, що має забезпечувати згідно з Концепцією трансформації системи військової освіти «набуття військовими фахівцями нових компетентностей з підготовки і застосування військ (сил) у складі об'єднаних сил, здійснення заходів оборонного планування, операційної сумісності на основі методики підготовки, принципів і стандартів, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО, кращих національних традицій та досвіду ведення бойових дій у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації» [10]. Досягнення визначеного пріоритету зумовлює пошук та впровадження сучасних технологій навчання, спрямованих на інтенсифікацію освітньо-професійної підготовки військових керівників-лідерів, що пояснює актуальність запропонованої розвідки, її теоретичне і прикладне значення для вдосконалення освітнього процесу у вищій військовій школі.

Мета статті – проаналізувати теоретико-технологічні підходи до використання коучингу у вищій професійній освіті, розробити алгоритмізовану коучингову модель для лідерських курсів ВВНЗ, визначити умови підвищення якості професійної підготовки офіцера-лідера на основі коучингової освітньої стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи коучингу заклали у своїх працях Дж. Вітмор, Т. Голві, Е. Парслоу, М. Рей та ін. Ідею подолання жорсткого адміністрування в управлінні та навчанні задля підвищення ефективності організацій сформулював американський бізнес-

тренер Тімоті Голві (Timothy Gallwey), який у своїй книзі «Внутрішня гра в теніс» обґрунтував нову формулу ефективного менеджменту: «Успіх у професійній діяльності = Потенціал – Перешкоди». Для досягнення визначеної мети було запропоновано розвивати самосвідомість і відповідальність підлеглих шляхом упровадження внутрішніх змін, пов'язаних з діяльністю всіх суб'єктів:

1. Працівників, здатних самостійно мислити та вчитися.
2. Менеджерів, здатних бути тренерами, які допомагають підлеглим опановувати нові професійні якості за допомогою тренування.
3. Керівників, здатних створювати організації, що навчають [13].

У моделі організації, що навчає, спроектованій Е. Парслоу і М. Рей, важливе місце посів коучинг, який дозволив оновити традиційну структуру управління на основі принципово нового підходу. Звідси пояснюється виокремлення у вищезгаданій моделі таких восьми компонентів: особиста компетентність, системне мислення, ментальні моделі, побудова загального бачення, навчання команди, бенчмаркінг, наставництво і коучинг [9, с. 37].

Коучингова освітня стратегія ґрунтується на андрагогічних принципах і підходах, що забезпечують подолання знаннєцентризму, утвердження пріоритетності пізнавальної діяльності дорослих учнів (учіння). Коучинг, на думку Дж. Вітмора, «розкриває потенціал людей з метою максимального підвищення їхньої ефективності» [4, с. 25], а завдання коуча полягає в тому, щоб не вчити, а допомагати вчитися [4, с. 25], слухати, координувати, підвищувати обізнаність і надавати підтримку [4, с. 88].

Коучинг зміщує акцент із зовнішнього плану навчання на внутрішній, де учень – свідомий, самодіяльний і відповідальний суб'єкт. Саме тому, як зауважує автор книги «Ефективний коучинг», на відміну від біхевіористського заповнення «порожніх резервуарів» готовими знаннями коучингова модель передбачає пробудження внутрішніх можливостей учнів-жолудів, у кожному з яких закладено потенціал стати величним дубом: «У дикоростучих дубових паростків, що проростають із жолудів, швидко розвивається один тоненький корінець, який всмоктує воду. <...> При пересадці мудрий садівник розправить ніжний корінчик, обтяжить його кінчик і обережно опустить у довгу вертикальну ямку в землі за допомогою металевого стрижня. Невелика кількість часу, витрачена на цей процес на ранньому етапі життя дерева, забезпечує його виживання і дає змогу розвиватися швидше і стати сильнішим, ніж його брати і сестри, вирощені у промислових умовах. Застосовуючи коучинг, мудрі бізнесмени уподібнюються до хорошого садівника» [4, с. 25–26].

Переважає більшість дослідників розглядають коучинг як альтернативу традиційному навчанню, що охоплює всі елементи освітньої системи: від постановки цілей до аналізу результатів. Такими є технологічна модель ефективного коучингу GROW Дж. Вітмора [4, с. 118], стадіальна структура навчального коучингу Е. Парслоу і М. Рей [9, с. 57–62, с. 73–75, с. 81–82]. Віддаючи перевагу праксеологічному підходу до розв'язання порушеної проблеми, вважаємо більш прийнятною основою для розроблення коучингової технології так звану «спіраль практики», що складається з послідовності

взаємопов'язаних стадій: 1) пояснення та демонстрування; 2) осмислення етапних результатів навчання; 3) огляд прогресу; 4) планування нової практики [9, с. 73–75]. Оскільки в коучинговій стратегії провідну роль відведено дорослому учневі, то визначені стадії, орієнтовані на коуча, потребують подальшого технологічного доопрацювання з урахуванням суб'єкт-суб'єктного підходу.

У більшості наукових розвідок коучинг розглядають як поліфункціональне явище, пов'язане з різними напрямками діяльності сучасного керівника – управління персоналом, навчанням працівників, лідерським розвитком і самовдосконаленням тощо. Звідси пояснюють розходження в поглядах на сутність ключового поняття та підходах до підвищення ефективності управлінської діяльності на основі коучингової стратегії.

Власне пояснення термінологічної полісемії, відображеної у таблиці 1, для розкриття сутності ключового поняття запропонував Майлз Дауні.

Таблиця 1

Термінологічна полісемія у тлумаченні поняття «коучинг»

Дослідники	Варіанти тлумачень									
	Метод	Засіб, техніка	Технологія	Методика	Заняття	Практика	Підхід	Процес навчання	Система	Стиль керівництва
Вітмор Дж.	+	+					+	+		+
Дауні М.	+	+	+		+					
Парслоу Е., Рей М.	+						+	+		
Брайковська А., Гриценко Т., Тимофеева К.	+		+			+	+	+		+
Захарова О.		+	+					+		
Орлів М.	+	+	+					+		
Нежинська О., Тименко В.	+		+	+				+	+	
Рень Л.		+	+				+			

Як зазначає автор книги «Ефективний коучинг», «коучинг означає різні речі для різних людей, залежно від того, чим вони займаються та яким є їхній досвід у сфері коучингу. Загальноприйнятого визначення коучингу не існує. Бо коучинг у певному сенсі зустрічається на кожному кроці: як тільки одна людина починає обговорювати з іншою, що їй робити, – починається коучинг» [5, с. 32–33]. Процитоване засвідчує неабиякий суб'єктивізм у тлумаченні сучасної освітньої інновації – коучингу, оскільки сутність наукового поняття не може ставитись у залежність від виду діяльності чи особистого досвіду. Спостерігаємо фактичне ототожнення коучингу з іншими явищами андрагогічної дійсності, зокрема бесідою, яка насправді є одним зі словесних методів навчання.

Під коучингом сучасні дослідники розуміють як інструментальне

забезпечення освітньо-професійної підготовки фахівців, так і стиль керівництва, ефективний підхід до управління, власне сам навчальний процес тощо. Зокрема О. Нежинська і В. Тименко вважають, що коучинг становить собою і метод, і універсальну технологію, і методику навчання [7, с. 5–11], і процес лідерської підготовки [12, с. 66], що порушує наукову логіку в розмежуванні визначених понять, обґрунтовану у працях М. Бершадського, В. Гузеева, А. Вітченка, С. Гончаренка та ін. Поняттєва полісемія, на нашу думку, нівелює інноваційний потенціал коучингу в осучасненні системи практичної підготовки фахівців шляхом актуалізації їх свідомості, ціннісних орієнтирів, здібностей, досвіду, пріоритетів професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Автори окремих розвідок вдаються до підміни понять, внаслідок якої коучинг постає одночасно і як сукупність технологій, і як освітні техніки, і підхід до навчання. Наприклад, у статті Л. Рень «Використання коучингових технологій у професійній підготовці фахівців соціальної роботи» під коучинговими технологіями подаються «техніки, пов'язані з цілепокладанням (SMART, GROW, піраміда Ділтса, квадрат Декарта та ін.)» [11, с. 96]. Як стверджують Ю. Веденіна, Л. Сакун, Л. Різніченко і М. Коваленко, коучинг є одночасно і методом («бесіда між коучем і клієнтом, у результаті якої створюється образ майбутнього»), і управлінською технологією, яка «допомагає відкрити в собі внутрішні ресурси й потенціал та допомагає розробити конкретний план дій» [3, с. 49]. При цьому технологічність зводиться до того, що «вся робота в коучингу побудована на відкритих запитаннях, відповідаючи на які, клієнт відкриває сам для себе багато нового, або корисного» [3, с. 49].

Сумнівними вважаємо спроби звузити коучинг до реалізації коучем певних функцій, пов'язаних зі стимулюванням «розвитку експертизи та ухвалення самостійних рішень клієнта» [2, с. 9]. Запропонований А. Брайковською, Т. Гриценко, К. Тімофєєвою алгоритм коучингу складається із ключових елементів системи освітньо-професійної підготовки («постановка мети та усвідомлення її реальності; аналіз необхідних складових успіху і наявних можливостей; визначення шляхів досягнення мети та вибір стратегії дій, спрямованих на досягнення мети; моніторинг досягнення мети і аналіз результатів» [2, с. 9]), що не дозволяє розкрити специфіку коучингової стратегії навчання в порівнянні із традиційною.

На розвивальному потенціалі коучингу для лідерської підготовки офіцерів наголошує Дж. Хінк, який у статті «Leadership Coaching as a Transformative Process in the Military» витлумачує лідерський коучинг як «перетворювальний процес, заснований на цінностях, який краще за все використовувати цілісним, розвивальним чином для підвищення лідерських здібностей співробітників, інструкторів і студентів» [14, с. 20–21]. На прикладі курсу розвитку лідерства LDC USAF (Leader Development Course United States Air Force) Дж. Хінк розкриває провідні ознаки коучингу: стислість, інтенсивність, спрямованість на відпрацювання управлінських навичок, пов'язаних із самопізнанням, налагодженням клімату і культури, прийняттям рішень на основі цінностей, веденням перемовин, побудовою ефективних команд, вирішенням конфліктів,

тренерською практикою тощо [14, с. 24].

На підставі проведеного аналізу публікацій встановили наявність суттєвих розходжень у поглядах і підходах до вирішення порушеної проблеми, довели нагальність подолання наявних недоліків шляхом уточнення ключового поняття, конкретизації провідних ознак і функцій коучингу, розроблення алгоритмізованої коучингової моделі для оптимізації практичної підготовки офіцерів-лідерів, на що спрямоване пропоноване дослідження.

Виклад основного матеріалу. З метою вивчення сучасного стану порушеної проблеми протягом 2019-2024 рр. провели емпіричне дослідження, в якому взяли участь 112 викладачів і 228 слухачів Національного університету оборони України. З урахування наявних перешкод (карантинні обмеження, пов'язані з COVID-19; залучення слухачів до виконання бойових завдань, викликаних російською воєнною агресією проти України) проводили анкетування цільової аудиторії у змішаній формі: 1) традиційній паперовій; 2) інтерактивній (з використанням програмного забезпечення Google Forms) [1]. Зміст анкет охопив широкий спектр проблемних питань, пов'язаних з лідерською підготовкою офіцерів у системі вищої професійної освіти.

На початковому етапі анкетування досліджували загальне ставлення цільової аудиторії до наявної системи лідерської підготовки, визначали та порівнювали оціночні судження щодо її цільової спрямованості, змістового наповнення, кадрового, навчально-методичного, інформаційного, матеріально-технічного забезпечення. У контексті досліджуваної проблеми особливо важливого значення набули відповіді анкетованих про залежність якості лідерської підготовки офіцерів від залучення до цього процесу авторитетних офіцерів-лідерів, компетентних експертів, досвідчених тренерів (41 %), пріоритетність формування в офіцерів внутрішньої потреби вести за собою, надихати, допомагати досягати спільного успіху (72 %), нагальність цільової переорієнтації цього процесу зі знансцентризму на формування у слухачів перспективного бачення безпекових викликів і загроз, перебудови відповідно до них системи військового управління на основі пріоритетних завдань військового лідерства (59 %), необхідність упровадження системи тренінгового навчання за набутих під час російсько-української війни бойовим досвідом і досвідом провідних військових вишів країн НАТО (31 %).

На другому етапі вивчали рівень обізнаності цільової аудиторії з технологією коучингу, сформованістю цілісного розуміння шляхів і підходів до його практичної реалізації у вітчизняній системі лідерської підготовки офіцерів. На підставі проведеного аналізу здобутого емпіричного матеріалу виявили недостатню обізнаність анкетованих із коучингом як технологією інтенсивного тренування, брак власного практичного досвіду її застосування і залучення до цього сертифікованих коучів, особисту неготовність до управління коучинговим навчанням.

Лише 12 % анкетованих обрали лідерський коучинг як найбільш ефективний вид лідерської підготовки, тоді як переважна більшість віддала перевагу курсам підвищення кваліфікації (48 %) і стажуванню у військах (36 %).

Пояснюється це тим, що 84 % опитаних ніколи не залучалися до сертифікованого лідерського коучингу, незначна кількість офіцерів брала в ньому участь під час навчання у закордонних вишах.

Доволі показовими виявилися відповіді на запитання про цільову аудиторію лідерського коучингу. 24 % анкетованих вважають, що до лідерського коучингу слід залучати винятково керівників підрозділів та військових частин, 21 % зараховують до цільової аудиторії лідерського коучингу офіцерів з кадрового резерву, тоді як 48 % не схильні до формалізації порушеної проблеми, а тому обрали третій варіант відповіді: «здібних офіцерів, які володіють лідерськими якостями».

Опитані визнали недостатньою власну готовність до впровадження лідерського коучингу у військах, пояснивши браком належного уявлення про його специфіку, мету і спрямованість. Водночас вони виявили зацікавленість лідерським коучингом, пов'язали успіх професійної підготовки офіцерів-лідерів із можливістю поглиблювати набуті знання про військове лідерство (24 %), відпрацьовувати відповідні лідерські уміння і навички (36 %), набувати передовий лідерський досвід під керівництвом авторитетних коучів у процесі інтенсивного тренування (18 %).

Критичного осмислення заслуговують відповіді на запитання про те, яка форма лідерського коучингу сприятиме зміцненню лідерської позиції офіцера у військовому колективі. 33 % опитаних назвали такою формою внутрішній коучинг, тоді як 48 % віддали перевагу зовнішньому коучингу, задекларувавши тим самим прихильність інституціалізованій післядипломній освіті. 15 % респондентів обрали інтегральну позицію, згідно з якою міцна лідерська позиція офіцера зумовлена інтеграцією внутрішнього і зовнішнього коучингу.

Завдяки проведеному анкетуванню з'ясували, що результативність лідерського коучингу залежить від урахування особистих очікувань офіцерів, які пов'язують власний успіх переважно із професійним рівнем коучів і наявністю у них бойового досвіду (72 %), з переважанням посиленої практичної підготовки в умовах, наближених до бойових (24 %). Серед важливих умов ефективного впровадження лідерського коучингу в практику військово-професійної підготовки офіцерів-лідерів опитувані виокремили всебічну підтримку освітньої інновації з боку керівництва (42 %), поширення передового досвіду управління військовими підрозділами на основі лідерського коучингу (24 %), вмотивованість військових керівників зміцнювати власну лідерську позицію в колективі, забезпечувати досягнення як особистого, так і командного успіху шляхом інтенсивного практичного тренування (21 %).

Технологізація навчання у вищій військовій школі спрямована на алгоритмізацію освітнього процесу, науково обґрунтований вибір та застосування таких технологій, які дозволяють, з одного боку, подолати знансцентризм і надмірну регламентацію освітньо-професійної підготовки, а з іншого боку – досягти очікуваного результату (допомогти дорослим учням проявити власну суб'єктність і розкрити лідерський потенціал в учінні, професійній самоактуалізації та командній роботі) в низці цілеспрямованих

тренувальних заходів. Звідси пояснюється наше звернення до лідерського коучингу, що повною мірою відповідає андрагогічній специфіці професіоналізації досвідчених офіцерів-лідерів, забезпечує успішну реалізацію пріоритетних завдань лідерської підготовки у системі неперервної професійної освіти:

1. Актуалізація особистісного життєвого і професійного досвіду, його використання як стійкої мотиваційної основи для свідомого, цілеспрямованого, самостійного учіння слухачів ВВНЗ.

2. Заміна зовнішнього контролю на саморефлексію, формування у слухачів ВВНЗ здатності до критичного самоаналізу й об'єктивного самооцінювання.

3. Підвищення практичного рівня підготовки слухачів ВВНЗ, забезпечення органічного переходу від когнітивного сприйняття лідерства як управлінської інновації до його праксеологічного опанування в різних видах прикладної військово-професійної діяльності.

4. Урізноманітнення тренувальної практики, її спрямування на розвиток діагностично-прогностичних і креативно-евристичних здібностей військових керівників, їх готовності ефективно розв'язувати проблеми на засадах військового лідерства.

Під лідерським коучингом розуміємо технологію тренінгового навчання, спрямовану на розвиток (удосконалення) індивідуальних лідерських здібностей, відпрацювання управлінських умінь і навичок, поглиблення досвіду командної роботи у процесі інтенсивного тренування. До провідних ознак лідерського коучингу відносимо алгоритмічність, повторюваність, інтенсивність тренувальних дій, регламентованість коучингового інструментарію (перевага ситуативно-діяльнісного підходу та практичних методів навчання, інваріантна логіка переходу від індивідуальної до групової форми тренування), поступальність у досягненні запланованих результатів тренінгового навчання (уміння → навички → досвід).

Специфіка лідерського коучингу виявляється у поступовому переході у тренуванні від внутрішнього (індивідуального) до зовнішнього (міжособистісного) практикування, в якому тренування індивідуальних лідерських якостей закладає підґрунтя для подальших колективних тренінгових дій.

Лідерський коучинг підпорядковується реалізації цілої низки функцій, основними з яких є такі:

1) *тренувальна* – практичне набуття (розвиток, удосконалення) лідерських умінь, навичок, досвіду, інших прикладних особистісних якостей;

2) *діагностична* – діагностування рівня сформованості лідерських якостей;

3) *розвивальна* – відпрацювання загальнонавчальних умінь і навичок (наприклад, взаємо- або самоконтролю, самооцінювання та ін.);

4) *виховна* – соціалізація особистості, виховання вагомих особистісних якостей (дисциплінованість, товарииськість, командний дух та ін.);

5) *методична* – формування готовності до наставницької роботи коуча у військовому підрозділі (колективі), керувати тренуванням військовослужбовців.

Для реалізації тренінгових цілей обґрунтовують і розробляють зміст лідерського коучингу, що охоплює чотири змістових лінії: *аксіологічна* – лідерські цінності; *концептуальна* – лідерські принципи; *комунікативна* – лідерська комунікація; *управлінська* – лідерський стиль управління (табл. 2).

Таблиця 2

Змістові компоненти лідерського коучингу

Лідерські цінності	Лідерські принципи	Лідерська комунікація	Лідерський стиль управління
Авторитет	Ініціативність, відповідальність, суб'єктність, компетентність, саморозвиток і самовдосконалення	Ясність, точність, лаконізм, оригінальність і неповторність	Уникнення дрібниць, зосередженість на пріоритетах, цілісність, самостійність поглядів і підходів до управління, налагодження довіри та співпраці в колективі, власна досконалість як приклад для розвитку підлеглих
Командний дух, взаємоповага, взаємодовіра	Демократизм, колективізм	Переконливість	Продумане делегування повноважень підлеглим (субсидарність)
Спільний успіх	Оптимізм, гнучкість, натхненність	Компліментарність	Зосередженість на позитивних здобутках, їх перенесення на інші сфери діяльності
Партнерство, наставництво	Кооперація, конструктивність, сталість у відносинах, сприяння в навчанні та кар'єрному зростанні здібних підлеглих	Діалогічність	Розширення форм і способів міжособистісної взаємодії (співпраці)

Виходячи з розуміння технології навчання як спеціально відібраної для досягнення сформульованих цілей сукупності способів навчальної взаємодії, виокремили в лідерському коучингу його інструментальну основу, застосування якої залежить від етапу практичної підготовки та особистих здобутків її учасників (табл. 3).

Результативність практичної підготовки офіцера-лідера на основі технології лідерського коучингу забезпечується дотриманням таких андрагогічних умов:

1. Позитивний психологічний мікроклімат, конструктивні міжособистісні відносини у колективі на основі інтерактивної комунікації, взаємодії та співпраці.

2. Персональна підтримка, допомога і приклад лідерської поведінки старших начальників (командирів), коучів-наставників.

3. Врахування андрагогічних особливостей навчання слухачів (залучення дорослих учнів до цілепокладання, актуалізація досвіду, пріоритетність самопідготовки, саморозвитку, самооцінювання).

Структура лідерського коучингу

Етап	Цілі	Методи	Форми	Засоби
Вступний	Перевірка готовності до тренування, складання алгоритмів, перегляд та обговорення еталонних дій, доведення нормативів та вимог	Бесіда, інструктаж, демонстрування, вхідний контроль	Індивідуальна, колективна	ТЗН, діагностичні засоби (тести, методики), демонстраційні дії коуча
Основний	Виконання практичних завдань і вправ, багаторазове здійснення певних дій для досягнення швидкості, точності, автоматизму	Практичні вправи	Змішана (індивідуальна, парна, групова, колективна)	Тренажери, ТЗН
Заключний	Перевірка практичних результатів, вивчення динаміки тренувальних дій	Вихідний контроль, аналіз і порівняння результатів тренування, бесіда (з формулюванням порад і постановкою індивідуальних завдань)	Індивідуальна	Діагностичні засоби (тести, методики), програми індивідуальної підготовки

4. Технологічна узгодженість і доповнювальність, інтегрованість з іншими технологіями (бенчмаркінг, кейс-стаді, аутотренінг та ін.).
5. Рефлексія і самоаналіз слухачів на кожному етапі тренування.
6. Готовність слухачів до навчальної кооперації.
7. Циклічність і гнучкість тренінгового навчання.
8. Змагальний характер практичної підготовки офіцерів-лідерів.
9. Селекція слухачів, вимогливість коучів.
10. Налаштованість слухачів на досягнення успіху (особистого, колективного).

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підставі проведеного дослідження довели необхідність технологізації навчання слухачів ВВНЗ, підвищення якості їх практичної підготовки з використанням технології лідерського коучингу. Коучингова стратегія відповідає андрагогічним особливостям навчання досвідчених офіцерів, оскільки передбачає актуалізацію набутого ними досвіду як стійкої мотиваційної основи учіння; заміну зовнішнього контролю на саморефлексію, самоаналіз і самооцінювання; підвищення практичного рівня підготовки, врізноманітнення тренувальної практики тощо. Ефективність упровадження лідерського коучингу залежить від алгоритмізації, інструменталізації навчання за індуктивною логікою, що виявляється в поетапному переході у тренуванні від внутрішнього (індивідуального) до зовнішнього (міжособистісного) практикування, в якому тренування індивідуальних лідерських якостей закладає підґрунтя для

подальших колективних тренінгових дій, а також від дотримання цілої низки андрагогічних умов.

Потребують подальшого розроблення андрагогічні підходи до проектування цілей, змісту, інструментального забезпечення лідерського коучингу для системи неперервної військово-професійної освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анкета «Лідерська підготовка офіцерів у вищих військових навчальних закладах: сучасний стан, проблеми і перспективи вдосконалення». URL: <https://docs.google.com/forms/d/1m-vd0Gal2jE6LVvn4HZQ9YYIKV2A5SGfk0NMEtDMmXQ/edit?ts=65e4466f#responses> (дата звернення: 03.03.2024).
2. Брайковська А., Гриценко Т., Тимофєєва К. Коучинг для лідерів громадських організацій : посіб. Київ : Фонд «Східна Європа», 2022. 81 с.
3. Веденіна Ю. Ю., Сақун Л. М., Різніченко Л. В., Коваленко М. П. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 41–54.
4. Вітмор Дж. Ефективний коучинг : пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2019. 336 с.
5. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей : пер. с англ. Москва : Добрая книга, 2005. 288 с.
6. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника : навч.-метод. посіб. ; упоряд. О.В. Захарова. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 65 с.
7. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
8. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
9. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 204 с. Серия «Практическая психология».
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 р. № 1490) «Про трансформацію системи військової освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#n16> (дата звернення: 20.01.2024).
11. Рень Л. В. Використання коучингових технологій у професійній підготовці фахівців соціальної роботи. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2023. № 23 (179). С. 93–98. <https://doi.org/10.58407/visnik.232316>
12. Тименко В., Нежинська О. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Вища освіта України*. 2017. Вип. 2 (додаток 1). С. 65–68.
13. Gallwey W. T. *The Inner Game of Tennis*. New York : Random House, 1974. 141 p.
14. Hinck J. M. Leadership Coaching as a Transformative Process in the Military. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2022, 20 (1). P. 20–34. <https://doi.org/10.24384/6cf9-v073>

REFERENCES

1. Anketa «Liderska pidhotovka ofitseriv u vyshchyykh viiskovykh navchalnykh zakladakh: suchasny stan, problemy i perspektyvy vdoskonalennia». URL: <https://docs.google.com/forms/d/1m-vd0Gal2jE6LVvn4HZQ9YYIKV2A5SGfk0NMEtDMmXQ/edit?ts=65e4466f#responses> (data zvernennia: 03.03.2024).
2. Braikovska A., Hrytsenko T., Timofieieva K. Kouchyh dlia lideriv hromadskykh orhanizatsii : posib. Kyiv : Fond «Skhidna Yevropa», 2022. 81 s.

3. Viedienina Yu. Yu., Sakun L. M., Riznichenko L. V., Kovalenko M. P. Komandnyi ta individualnyi kouchynh yak tekhnolohiia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 3 (39). S. 41–54.
4. Vitmor Dzh. *Efektivnyi kouchynh* : per. z anhl. Kyiv : KM-BUKS, 2019. 336 s.
5. Dauni M. *Effektivnyj kouching: Uroki trenera kouchej* : per. s angl. Moskva : Dobraya kniga, 2005. 288 s.
6. *Kouchynh: tekhnolohiia rozkryttia vnutrishnoho potentsialu doslidnyka* : navch.-metod. posib. ; uporiad. O.V. Zakharova. Cherkasy : ChDTU, 2020. 65 s.
7. Nezhynska O. O., Tymenko V. M. *Osnovy kouchynhu* : navch. posib. Kyiv ; Kharkiv : TOV «DISA PLIuS», 2017. 220 s.
8. Orliv M. S. *Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia* : navch. posib. Kyiv : DP «NVTs «Priorityety», 2017. 40 s.
9. Parslou E., Rej M. *Kouching v obuchenii: prakticheskie metody i tehniky*. Sankt-Peterburg : Piter, 2003. 204 s. Seriya «Prakticheskaya psihologiya».
10. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 hrudnia 1997 r. № 1410 (v redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 hrudnia 2022 r. № 1490) «Pro transformatsiiu systemy viiskovoi osvity». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#n16> (data zvernennia: 20.01.2024).
11. Ren L. V. *Vykorystannia kouchynhovykh tekhnolohii u profesiinii pidhotovtsi fakhivtsiv sotsialnoi roboty*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Chernihivskiy kolehium» imeni T.H. Shevchenka*. Seriya: Pedagogichni nauky. 2023. № 23 (179). S. 93–98. <https://doi.org/10.58407/visnik.232316>
12. Tymenko V., Nezhynska O. *Kouchynh yak tekhnolohiia rozvytku liderstva u sferi osvity*. *Vyshcha osvita Ukrainy*. 2017. Vyp. 2 (dodatok 1). S. 65–68.
13. Gallwey W. T. *The Inner Game of Tennis*. New York : Random House, 1974. 141 p.
14. Hinck J. M. *Leadership Coaching as a Transformative Process in the Military*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2022, 20 (1). P. 20–34. <https://doi.org/10.24384/6cf9-v073>

SUMMARY

Andrii Vitchenko,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
National Defence University of Ukraine, Kyiv

Coaching in the officer-leader professional training system

Introduction. *The article is devoted to the problem of improving the system of professional training of an officer-leader using coaching technology.*

Purpose *is to analyze the theoretical and technological approaches to the use of coaching in higher professional education, to develop an algorithmic coaching model for leadership courses of higher educational institutions, to determine the conditions for improving the quality of professional training of an officer-leader based on a coaching educational strategy.*

Methods *are: analysis of scientific publications, questionnaires of teachers and students of domestic universities, analysis and verification of empirical data, comparing of theoretical views and approaches, modeling of content components and structure of leadership coaching, forecasting the prospects for further study of the problem.*

Results. *The theoretical and technological approaches to the use of coaching in higher professional education are analyzed; the existence of significant differences in views and approaches to solving the problem is clarified. The author's interpretation of leadership coaching is proposed, its leading features and functions are specified, an algorithmized coaching model is developed to optimize the practical training of the officer-leaders. The conditions for improving the quality of*

professional training of an officer-leader based on a coaching educational strategy are revealed.

Originality. *The main ideas of coaching as a technology of training are specified, the specifics and functions of leadership coaching are determined, an algorithmized coaching model is developed to optimize the practical training of the officer-leaders.*

Conclusion. *The necessity of technological training of higher school students, improvement of the quality of their practical training with the use of leadership coaching is proved. It is found out that the coaching strategy corresponds to the andragogical features of the training of experienced officers, as it involves the actualization of their acquired experience as a stable motivational basis for learning; replacing external control with self-reflection, self-analysis and self-evaluation; increasing the practical level of training, diversifying training practice, etc. It is established that the effectiveness of the implementation of leadership coaching depends on algorithmization, instrumentalization of training according to inductive logic, which is manifested in a gradual transition in training from internal (individual) to external (interpersonal) practice, in which the training of individual leadership qualities lays the foundation for further collective training actions.*

Key words: *andragogic features of training; higher military school; coaching educational strategy; leadership coaching; system of professional training of the officer-leader; technologization of training.*