

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>**Ірина Карпенко,**Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0009-0004-9800-070X>

DOI: 10.33099/2617-1775/2024-02/15-34

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИЙ КОУЧИНГ У СИСТЕМІ ПРАКТИЧНОЇ ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ СЛУХАЧІВ ВВНЗ

Статтю присвячено актуальній проблемі підвищення ефективності практичної лідерської підготовки офіцерів на основі технології лідерського коучингу.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до використання різних типів коучингу у професійній освіті, узагальнено інноваційний досвід організації лідерського коучингу у провідних вишах. Встановлено суттєві розходження у розумінні сутності та цільової спрямованості коучингу, недосконалість його класифікації, недостатню технологічність коучингового навчання, що набуває особливої актуальності для розбудови системи інтенсивної практичної підготовки офіцерів-лідерів в умовах сучасної війни.

З метою системної реалізації коучингової стратегії інтенсивного тренування слухачів ВВНЗ запропонували нову типологію лідерського коучингу, схарактеризували його основні типи за логікою становлення військового керівника-лідера. Висвітлили бінарну специфіку освітньо-професійного коучингу, визначили його типологічні ознаки, цільове призначення, зміст і послідовність практичної реалізації основних компонентів. Розробили алгоритм обрахування академічного навантаження слухачів, що сприятиме науково обґрунтованому підходу до визначення обсягу і складності навчальних завдань під час освітньо-професійного коучингу.

***Ключові слова:** академічне навантаження; вища військова школа; освітньо-професійний коучинг; практична лідерська підготовка; слухачі; типологія.*

Постановка проблеми. Пріоритетними завданнями реформування оборонно-безпекового сектору України визначено перетворення української армії на школу лідерства, зміцнення бойового потенціалу Збройних Сил України шляхом «підвищення якості та інтенсивності підготовки військ (сил)» [10]. В умовах російської воєнної агресії суттєво зростає потреба в оптимізації прикладної військово-професійної підготовки офіцера-лідера на основі інноваційних технологій навчання, серед яких провідного значення набуває лідерський коучинг. Необхідність розроблення типології лідерського коучингу, технологізації його різновидів зумовлює актуальність пропонованої розвідки, її теоретичне і прикладне значення для подальшого розвитку військово-педагогічної науки і практики викладання у вищій військовій школі.

Мета статті – розробити типологію лідерського коучингу, розкрити специфіку, місце і роль освітньо-професійного коучингу у системі практичної лідерської підготовки слухачів вищого військового навчального закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У витоків порушеної проблеми стояли такі відомі зарубіжні дослідники, як М. Аткинсон, Дж. Вітмор, Т. Голві, М. Дауні, Е. Парслоу, М. Рей та ін. Певним внеском у розроблення коучингу як

інноваційної технології навчання стали праці Д. Блазара, М. Братко, Р. Коу, М. Крафта, Р. Лофтхауз, О. Нежинської, В. Тименка, Дж. Хінка, Д. Уоррена, Дж. Хінка, Д. Хогана та ін.

У сучасній науці спостерігаються серйозні розходження як у поглядах на сутність і призначення коучингу, так і в підходах до його класифікації. Зокрема Рейчел Лофтхауз (R. Lofthouse) визнає складним завданням з'ясування сутності коучингу, але при цьому наполягає на важливості реалізації в ньому «стосунків і діалогу», «структур і протоколів», щоб у такий технологізований спосіб допомогти тим, хто стикається у своїй професійній діяльності із проблемами. У цілому слушною вважаємо думку автора статті «Коучинг в освіті» про те, що саме коучинг «може бути цінним засобом використання досвіду досвідчених професіоналів для підтримки системи освіти» [24, с. 33], хоча при цьому невдалим видається вживання терміну «засіб», який значно звужує технологічний потенціал коучингу.

Проведений аналіз порушеної проблеми дозволив не тільки підтвердити постійне зростання дослідницького інтересу до застосування коучингу у професійній освіті, але і стрімке поширення нової термінології, пов'язаної з технологією інтенсивного тренування дорослих учнів без належного наукового її обґрунтування. Йдеться про такі терміни, як академічний коучинг (М. Братко [1]), «вчительський коучинг» («teacher coaching» – М. Kraft, D. Blazar, D. Hogan [21], А. Newell [25]), «навчальний коучинг» («instructional coaching» – J. Knight [22]), «коучинг в освіті» («coaching in education» – R. Lofthouse [24]).

Марія Братко вбачає основне призначення академічного коучингу в «допомозі здобувачу освіти у досягненні своїх особистісних освітніх цілей, збільшенні продуктивності, покращанню освітніх результатів, через розкриття внутрішнього особистісного потенціалу, що дозволяє підібрати власні способи вирішення академічних проблем» [1, с. 11]. При цьому вітчизняна дослідниця припускається понятійної полісемії у визначенні ключового поняття, оскільки витлумачує його і як «специфічний спосіб тренінгу», і як «засіб сприяння, допомоги іншій людині у пошуку її власних рішень або її просування в будь-якій складній ситуації», і як «метод навчання» [1, с. 7–8]. М. Братко звертає увагу на завелику кількість різновидів коучингу: «коучинг лідерства (супровід і мотивація працівників); лайф-коучинг (планування життя, досягнення особистих цілей); кар'єрний або професійний коучинг (охоплює процес від пошуку роботи до визначення цілей і планування шляхів їхнього досягнення); адміністративний коучинг; менеджмент-коучинг; недирективний коучинг; організаційний коучинг; бізнес-коучинг; коучинг спорту; сімейний коучинг; коучинг особистої ефективності тощо» [1, с. 8]. На нашу думку, сучасній науці бракує науково обґрунтованої типології коучингу, а окремі з перерахованих М. Братко різновидів мають некоректне формулювання («коучинг лідерства», «коучинг спорту» – краще «лідерський коучинг», «спортивний коучинг») або тлумачення (хибним вважаємо ототожнення професійного і кар'єрного коучингу, виокремлення одночасно з лідерським так званого недирективного коучингу).

Метью Крафт (M. Kraft), Девід Блазар (D. Blazar) і Ділан Хоган (D. Hogan) наголошують на інноваційній природі вчительського коучингу, що, на їхню думку, став «альтернативою традиційним моделям професійного розвитку» [21, с. 547]. Автори статті «Вплив вчительського коучингу на навчання та досягнення» дійшли слушного висновку про те, що коучинг «краще за все використовувати як цільову програму з невеликим корпусом досвідчених тренерів, які працюють із бажаними учасниками і відданими школами, а не як загальноокоужну програму...» [21, с. 574].

Енді Невелл (A. Newell) убачає основне призначення вчительського коучингу в його практичному спрямуванні на розв'язання наявних у роботі вчителя проблем, у покращенні викладання і, як наслідок, у підвищенні якості навчання студентів. До основних переваг учительського коучингу автор статті «Коучинг для вчителів» відносить такі: індивідуалізований, інтенсивний, стійкий, контекстно залежний, зосереджений, заохочує самоаналіз [25].

Якщо Джим Найт (J. Knight) під навчальним коучингом розуміє самовизначення, автономію, відповідальність та розширення прав і можливостей учителів [22], то Пол Бембрик-Сантойо (P. Bambrick-Santoyo) витлумачує його з позиції директивного коуча, який визначає детальні покрокові дії та надає набір «тренерських ходів» [15].

Роб Коу (R. Coe) вважає, що «коучинг фокусується на практиці і на розв'язанні проблем». За умови належного застосування ця технологія, як стверджує автор статті «Чому ми не займаємось коучингом?», мобілізує чотири вагомих для будь-якого навчання компоненти: зворотній зв'язок, моделювання, роздуми та практику [17].

Значний інтерес для нашого дослідження становлять розвідки, присвячені технологізації системи практичної підготовки, організації кооперованого навчання, розвитку військового лідерства за допомогою командного коучингу. Зокрема А. Туа (A. Toit) і С. Рейсснер (S. Reissner) експериментальним шляхом довели, що коучинг сприяє згуртуванню членів команди, підвищує їхню мотивацію до наполегливої праці, забезпечує високий рівень продуктивності навчання [26, с. 189]. Дж. Хінк (J. Hinck) відзначає інтегральний характер лідерського коучингу, що забезпечує ефективне відпрацювання управлінських навичок, пов'язаних із самопізнанням, налагодженням клімату і культури, ухваленням рішень на основі цінностей, веденням перемовин, побудовою ефективних команд, вирішенням конфліктів, тренерською практикою тощо [20, с. 24].

З метою цілісного вивчення сучасного стану порушеної проблеми вивчили та узагальнили передовий досвід коучингового навчання у провідних вітчизняних і зарубіжних вишах. Зокрема Львівська бізнес-школа Українського католицького університету (УКУ) спільно із Центром лідерства УКУ та за участі Інституту лідерства імені Ігоря Ігнатовича (Ivey business school, Western University of Ontario, Canada) здійснює експрес-навчання за програмою «Вдале лідерство під час нової ери» («Leading organisations in a new era»), присвяченою розкриттю найактуальніших питань діяльності керівників найвищої ланки управління: «від ролі лідера як ментора та коуча – до того, як працювати із

втомленими та роздратованими пандемією людьми; від вдалої комунікації із стейкхолдерами під час пандемії – до відновлення довіри після організаційної кризи та визначення ключових лідерських індикаторів» [23]. Втім ця програма видається недостатньо збалансованою, оскільки має доволі обмежений бюджет часу (три дні), тоді як її зміст становлять доволі складні управлінські проблеми (відображені у 6-ти блоках), розв'язання яких потребує значних часових ресурсів і інтегрованих технологічних рішень.

Інститут особистісного й організаційного розвитку під керівництвом Інеси Голубової пропонує керівникам різних рівнів спеціальний курс лідерського коучингу за програмою «Personal Development Day». Остання становить собою річну програму індивідуального розвитку впродовж регулярних коуч-сесій, що охоплює чотири основних напрями: лідерський коучинг, бізнес-коучинг, коучинг з управління відносинами, коучинг з пошуку сенсів (ціннісних орієнтирів) [4].

Міжнародна консалтингова і тренінгова компанія Develor Ukraine реалізує цілу низку тренінгових програм і онлайн-курсів, пов'язаних з підготовкою лідерів для системи управління. Наочним прикладом цього є курс «Усвідомлене лідерство в часи війни», що має на меті допомогти «справлятися з викликами лідерства у воєнний час» [11]. Цей курс триває протягом 5-ти тижнів, кожен з яких присвячений опануванню певної проблеми шляхом висвітлення чітко окресленої тематики (табл. 1).

Таблиця 1

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

Тиждень	Проблема	Мета
1	2	3
Перший	Роль лідера в часи невизначеності	Вивчення сфер відповідальності керівника, що допомагають системно підходити до ролі лідера за будь-яких умов, ефективно подолання відчуття невизначеності
Другий	Усвідомлена комунікація з командою	З'ясування умов продуктивності та результативності співробітників, впливу на них керівника, опанування філософії ненасильницького спілкування (методу співчутливого спілкування, який дозволяє конструктивно вирішувати питання та уникати конфліктів), відпрацювання умінь свідомо покращувати взаємодію в команді та сприяти позитивній робочій атмосфері

Закінчення табл. 1.

1	2	3
Третій	Різноманітність в українських командах	Вивчення психологічних особливостей сучасних працівників: внутрішньо-переміщені особи, співробітники, що служать чи повертаються зі служби, сім'ї військових, ті, що пережили травматичний досвід... Створення середовища, в якому усі зможуть ефективно (спів)працювати та досягати найкращих результатів
Четвертий	Роль лідера в створенні інклюзивного середовища в компанії	Вивчення ознак середовища, в якому співробітники почуваються залученими, не відчують потреби грати якусь роль, щоб належати. З'ясувати те, як забезпечити рівні можливості для різних груп співробітників та створити в команді таку атмосферу, в якій колеги не бояться відкрито говорити про те, що їх турбує, та не бояться просити про допомогу, коли вона їм потрібна
П'ятий	Психічна стійкість лідера та команди	Вивчення фізіології стресу та способів його подолання, розвитку психологічної стійкості та підтримки психічного здоров'я в команді

Проведений аналіз порушеної проблеми в сучасній педагогічній теорії і вузівській практиці виявив цілу низку проблемних питань, пов'язаних із розумінням сутності та цільової спрямованості коучингу, його класифікацією, недостатньою технологічністю підходів до побудови навчання на основі коучингової стратегії інтенсивного тренування, що набуває особливої актуальності для лідерської підготовки офіцерів в умовах сучасної війни.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення системи практичної лідерської підготовки слухачів ВВНЗ розробили типологію лідерського коучингу, в основу якої поклали логіку становлення військового керівника-лідера:

- 1) від особистої впевненості до колективної злагодженості;
- 2) від усвідомлення спільних цілей до їх відповідальної практичної реалізації;
- 3) від набуття лідерських якостей до їх формування у підлеглих.

З урахуванням синтетичної природи військового лідерства, що виявляється у широкому спектрі напрямів і видів діяльності офіцера-лідера, виокремили такі типи лідерського коучингу для слухачів ВВНЗ:

- психологічний;
- комунікативно-етикетний;
- освітньо-професійний;

- оздоровчо-спортивний;
- гендерний;
- кар'єрний.

Завдяки *психологічному коучингу* слухачі відпрацьовують уміння актуалізувати власний лідерський потенціал і реалізовувати його на практиці, формувати індивідуальну лідерську позицію, налагоджувати міжособистісні стосунки, гуртувати колег і підлеглих в єдиний військовий колектив, допомагати вирішенню особистих проблем і досягненню успіху у військово-професійній діяльності, створювати сприятливу психологічну атмосферу в підрозділі, що мотивує і надихає військовослужбовців на успішне виконання завдань за призначенням.

Комунікативно-етикетний коучинг пов'язаний з удосконаленням попередньо набутих комунікативних навичок, опануванням принципово нової моделі лідерської комунікації у військовому колективі, ситуативно-тренінговим відпрацюванням етикетних норм і правил поведінки офіцера-лідера.

Основне призначення *оздоровчо-спортивного коучингу* полягає в поліпшенні фізичного самопочуття, зміцненні здоров'я, підвищенні працездатності, розвитку професійно важливих фізичних якостей офіцера-лідера (витривалість, силу, спритність, стійкість, швидкість).

Гендерний коучинг передбачає набуття слухачами практичного досвіду спостереження за службовою та військово-професійною взаємодією військовослужбовців різних статей, відпрацювання умінь підтримувати гендерну рівність і паритет у міжособистісних відносинах, кар'єрному розвитку підлеглих.

Кар'єрний коучинг призначений для відпрацювання умінь розвивати власну кар'єру, визначати військово-професійний та лідерський потенціал підлеглого особового складу, керувати рекрутингом, надавати експертні поради у плануванні військовослужбовцями професійної військової кар'єри.

Провідне місце та інтегральна роль у системі практичної лідерської підготовки слухачів ВВНЗ належить *освітньо-професійному коучингу*, що становить собою один із типів лідерського коучингу багатоцільового спрямування. Він передбачає, з одного боку, вдосконалення самоосвітньої компетентності офіцерів-лідерів, набуття готовності керувати командним коучингом у військовому підрозділі, а з іншого боку – формування та поглиблення прикладних професійних якостей, необхідних для успішного виконання управлінських завдань.

Освітньо-професійний коучинг характеризується такими типологічними ознаками:

1. *Інтегрованість освітніх і професійних цілей.* Завдяки розвитку соціальних (soft skills) і загальнонавчальних навичок, критичного та креативного мислення, поглибленню досвіду навчальної кооперації слухачі набувають здатності до активної професіоналізації, формування власного авторитету та лідерства у процесі освітньо-професійної підготовки.

2. *Нормативна логіка практичного навчання, досягнення слухачами запланованих програмних результатів:* від загальнонавчальних до професійних умінь і навичок, від етапного застосування набутих знань на практиці (контрольоване, рефлексивно забарвлене – уміння; автоматичне – навичка) до накопичення відповідного практичного досвіду (виконання загальнонавчальних дій, службових і професійних завдань, посадових функцій). Унормована структура освітньо-професійного коучингу забезпечує цілеспрямованість, послідовність і наступність у тренуванні, спрямовує слухачів на свідоме та логічне набуття освітньо-професійних умінь, навичок і досвіду.

3. *Технологічність набуття прикладних результатів навчання.* Результативність інтенсивного тренування слухачів залежить від продуманої алгоритмізації та інструменталізації цього процесу, що уможлиблюватимуть реалізацію освітньо-професійних цілей і досягнення запланованих програмних результатів за визначений час.

4. *Багатофункціональна спрямованість коучингового навчання,* що забезпечує універсалізм офіцера-лідера, готовність до неперервного навчання, виконання практичних самоосвітніх, службових, професійних завдань в умовах невизначеності.

5. *Єдність індивідуального і колективного, внутрішнього (самонавчання) і зовнішнього (керування командним коучингом) в організації тренінгової діяльності слухачів.* Шлях до лідерства як соціального статусу офіцера у військовому колективі вимагає від слухачів здатності досягати не тільки індивідуального, але і колективного успіху, вміло керувати підготовкою військовослужбовців, здійснювати військово-професійне наставництво у процесі інтенсивного тренування підпорядкованого підрозділу.

Урахування визначених типологічних ознак дозволить повною мірою реалізувати розвивальний потенціал освітньо-професійного коучингу, інтегрувати його в систему практичної лідерської підготовки слухачів.

Освітньо-професійний коучинг відзначається бінарною структурою, що відображається в усіх його компонентах: від цільового до результативного (рис. 1). На заключному етапі проведення освітньо-професійного коучингу перевіряються практичні результати тренування за двома напрямками підготовки: освітнім (розвинена самоосвітня компетентність слухачів, збагачена уміннями, навичками, досвідом планування часу на самоосвіту, накопичення й оброблення навчальної інформації, швидкого і раціонального читання, аргументованого письмового викладення власних думок, інтерактивного навчальної взаємодії та комунікації, лідерського наставництва) і професійним (прикладні професійні якості).

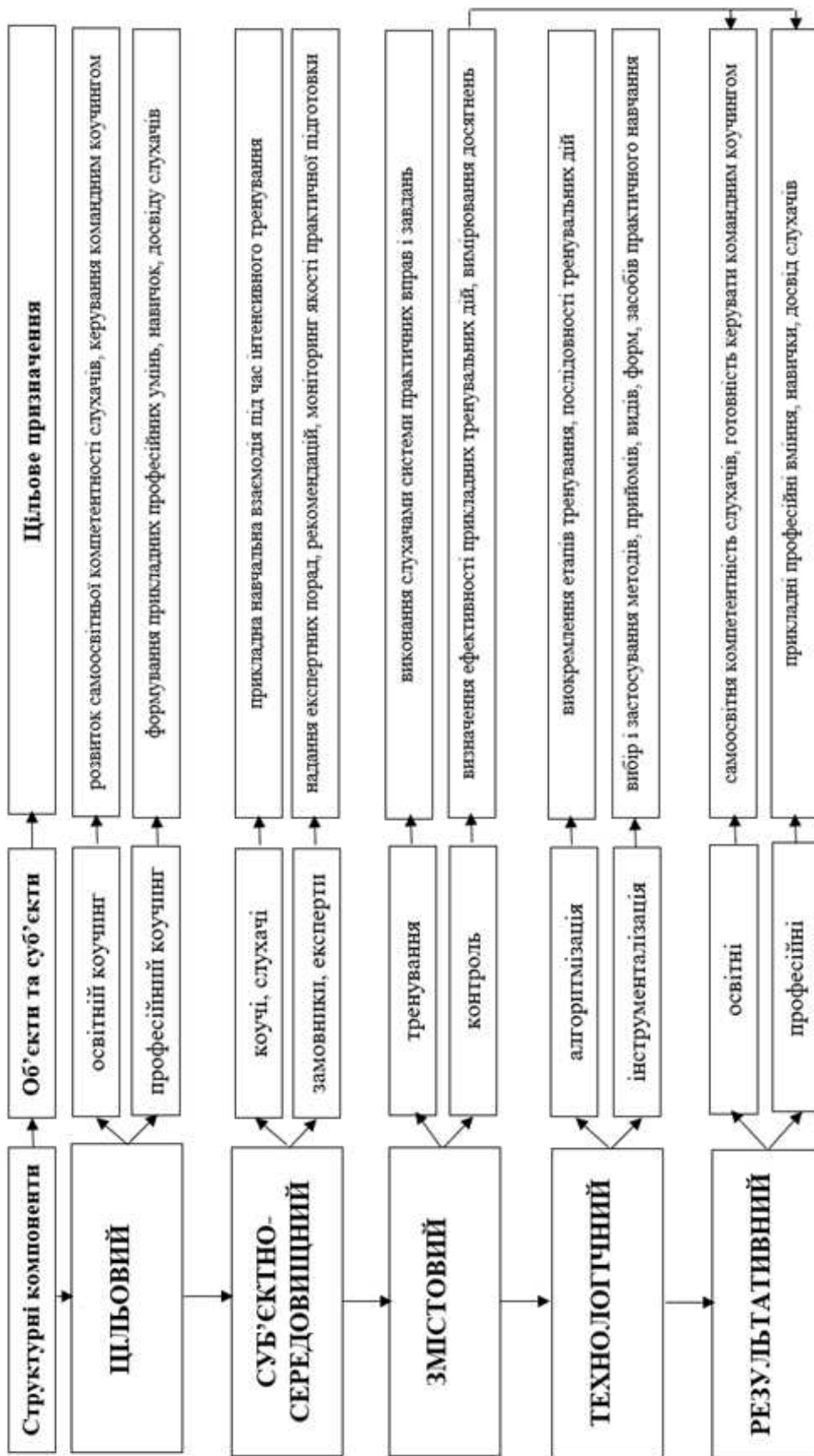


Рис. 1. Структура освітньо-професійного коучингу

Зміст освітнього коучингу має забезпечувати реалізацію його цілей і досягнення слухачами тих важливих загальнонавчальних умінь і навичок, досвіду навчальної взаємодії, що закладатимуть підґрунтя для подальшого опанування відповідних професійних якостей. Іншими словами, освітній коучинг передує професійному, готує слухачів до виконання більш складних, професійно орієнтованих тренувальних дій. З урахуванням вимог, що висувуються до слухачів на початковому етапі навчання, зміст освітнього коучингу повинен складатися з таких компонентів:

1. Основи тайм-менеджменту. Планування часу на самоосвітню підготовку.
2. Методи накопичення й оброблення навчальної інформації. Техніки швидкого і раціонального читання.
3. Основи академічного письма. Методика написання аргументаційного есе.
4. Техніка інтерактивного навчальної взаємодії та комунікації.
5. Основи лідерського наставництва. Керування командним коучингом.

Цільовий пріоритет освітнього коучингу вбачаємо в тому, щоб слухачі опанували мистецтво планування навчальної діяльності, сформували в собі здатність застосовувати різноманітні методи і техніки тайм-менеджменту, набули вмінь «відчуття та розуміння часу як певної екзистенціальної сутності, а також встановлення цілей, строків та етапів їх досягнення; визначення часової ємності послідовних операцій; ...формування корпоративного відчуття часу, забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу» [7, с. 17].

Для створення належної мотивації в опануванні ефективних методів і технік тайм-менеджменту керівник Інституту стратегії використання часу (м. Гейдельберг, Німеччина) професор Лотар Зайверт (Lothar J. Seiwert) радить провести декілька діагностичних процедур, пов'язаних з вивченням власного стилю роботи (навчання), ставленням до часу і необхідності його ретельного планування. Методологічного значення набувають поради автора книги «Ваш час у ваших руках», в яких відображено наукове розуміння сутності поняття «особистий капітал часу»:

«Живіть усвідомлено у часі та знаходьте час для важливих справ!

Знаходьте час для роботи, це – умова успіху.

Знаходьте час для роздумів, це – джерело сили.

Знаходьте час для гри, це – секрет молодості.

Знаходьте час для читання, це – основа знань.

Знаходьте час для дружби, це – умова щастя.

Знаходьте час для мрії, це – шлях до зірок.

Знаходьте час для кохання, це – справжня радість життя.

Знаходьте час для веселощів, це – музика душі» [3, с. 26].

З метою цілеспрямованого вивчення слухачами ефективності самоосвітньої підготовки, осмислення власного досвіду організації управлінської діяльності необхідно, за Л. Зайвертом, провести аналіз власних часових витрат і наявних перешкод, які заважають раціональному використанню спланованого часу. Для цього слід ретельно вивчити свій порядок денний, скласти хронометраж усіх видів діяльності та проаналізувати

власні часовитрати. Алгоритм самодіагностики Л. Зайверта складається з таких етапів:

1. Проведення спостережень за власною діяльністю.
2. Заповнення таблиці «Аналіз видів діяльності та часовитрат».
3. Заповнення формуляру «Денні перешкоди».
4. Проведення розрахунків щодо ефективності часовитрат.
5. Формулювання висновків, визначення шляхів і способів вирішення наявних проблем у плануванні та використанні часу [3, с. 26–35].

Аналіз результатів проведеної самодіагностики дозволить усвідомити наявні проблеми та здійснити обґрунтований вибір відповідних методів і технік тайм-менеджменту, які допоможуть подолати недоліки у плануванні та використанні навчального часу. В управлінському арсеналі знаходиться доволі широка палітра управлінського інструментарію, з якої високу експертну оцінку та визнання отримали техніка Pomodoro і матриця Ейзенхауера [2; 5; 8].

Техніку Pomodoro було розроблено наприкінці 80-х рр. XX ст. студентом Франческо Чірілло, який під час навчання в університеті прагнув винайти спосіб зробити більше за менший час з використанням таймеру у вигляді помідора. Pomodoro передбачає структурування процесу виконання навчального завдання на невеликі часові періоди (25 хвилин) з короткими перервами (5 хвилин) і великою перервою (30 хвилин) після проходження чотирьох періодів задля продуктивного засвоєння матеріалу, збереження концентрації уваги та недопущення втоми (рис. 2).

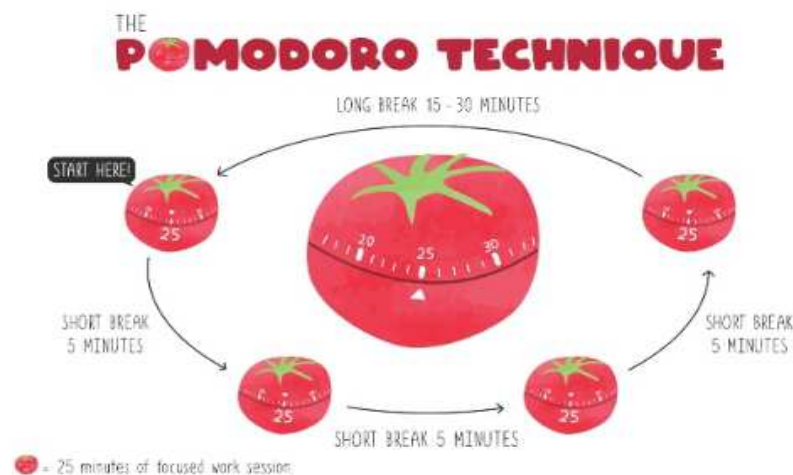


Рис. 2. Алгоритм організації самоосвіти на основі техніки Pomodoro Ф. Чірілло

Ф. Чірілло запропонував власний алгоритм організації самопідготовки, що складається з п'яти стадій:

1. *Планування* (визначити і розподілити навчальний матеріал з урахуванням наявного часу).
2. *Відстеження* (збирання інформації про витрачені зусилля та інші вагомні показники).
3. *Записи* (збирання та фіксування проведених спостережень).

4. *Оброблення* (перетворення емпіричних фактів на корисну інформацію).

5. *Візуалізація* (подання інформації в такому вигляді, що полегшує розуміння та розкриває шляхи до покращення) [16].

Ідея створення техніки диференційованого планування діяльності за пріоритетними цілями, що отримала назву матриця Ейзенхауера, належить американському генералу, 34-му президенту США Дуайту Ейзенхауеру. Матриця Ейзенхауера допомагає розвивати вміння диференціювати отримані навчальні завдання за двома ключовими параметрами: «вагомість» і «терміновість» (рис. 3).

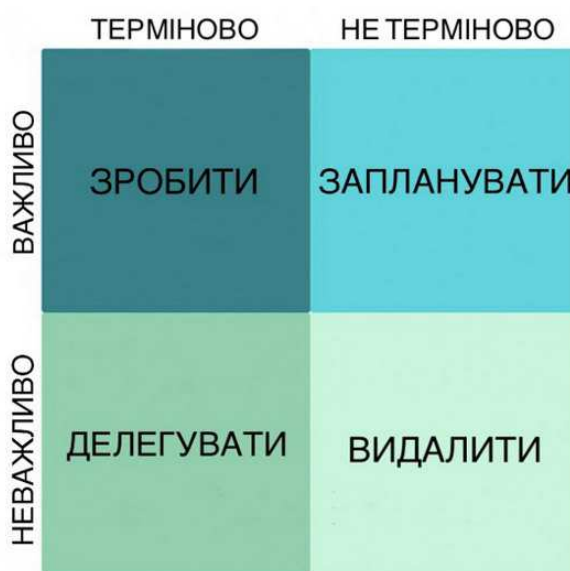


Рис. 3. Матриця Ейзенхауера

До *першого квадрату* «Зробити» належать завдання, що відзначаються пріоритетним характером, мають чіткий дедлайн і потребують негайного виконання. Наприклад, прочитати параграф у підручнику, скласти план за прочитаним, заповнити таблицю, написати есе тощо. Кожному з цих першочергових завдань властивий певний обсяг (навчальний зміст, час на його опрацювання) і рівень складності (високий, середній, низький), а тому їх успішне виконання потребує диференціації за логікою (від простого до складного, від відомого до невідомого, від репродуктивного до творчого) та послідовністю (вступні, етапні, заключні).

До *другого квадрату* «Запланувати» зараховують завдання, які не мають точно встановленого дедлайну, виконання яких потребує планування та належної підготовки. До таких завдань можна віднести складання бібліографії, збирання матеріалів для виконання різних видів навчальних робіт (виступу, доповіді, реферату тощо).

До *третього квадрату* «Делегувати» можуть входити завдання, виконання яких не є терміновим і потребує певної перспективи. Це може бути

підготовка до виступу або доповіді, написання реферату або курсової роботи, наукової статті, розроблення індивідуального проекту.

Четвертий квадрат «Видалити» охоплює дії, позбавлені важливості та терміновості виконання: переглянути пошту, погортати стрічку в інстаграмі чи фейсбуці, подивитися серіал чи фільм. Реалізація перелічених справ можлива лише за наявності вільного часу, а тому їх краще видалити зі списку виконання.

Методи і техніки тайм-менеджменту не становлять альтернативу лідерським якостям офіцера. Вони залишаються лише інструментарієм для досягнення як особистого, так і колективного успіху. Як слушно зауважують сучасні дослідники, «запорукою досягнення успішного управління часом є грамотне поєднання різних технологій і методик тайм-менеджменту. Важливо при цьому не забувати, що використання методик тайм-менеджменту не самоціль, головна мета їх застосування – підвищення ефективності та продуктивності робочого процесу» [9, с. 118]. Якщо кожен слухач, який готує себе до лідерства, опанує тайм-менеджмент і продемонструє готовність планувати час на самопідготовку і навчання підлеглих військовослужбовців на засадах наукової організації праці, то завдяки цьому буде закладено міцний фундамент для формування його лідерської позиції у військовому колективі.

Науковий підхід до планування освітньої і професійної підготовки слухачів ВВНЗ передбачає забезпечення строгої відповідності між обсягом, рівнем складності навчальних завдань і часом, що відводиться для їх виконання. Останнє зумовлює нагальність створення *алгоритму обрахування академічного навантаження слухачів*, що забезпечуватиме ефективно впровадження освітньо-професійного коучингу у практику лідерської підготовки офіцерів. Цей алгоритм, на нашу думку, повинен складатися з послідовності таких дій:

1. Сформулювати конкретні цілі тренування відповідно до етапу практичної підготовки слухачів (початковий, основний, заключний), логіки досягнення програмних результатів (уміння → навички → досвід).

2. З'ясувати наявність новизни у тренувальних діях (зовсім нове, з елементами новизни, відоме).

3. Визначити характер навчальної діяльності слухачів, рівень її складності.

4. Діагностувати рівень навченості слухачів, їх умотивованості щодо оволодіння новими навчальними і професійними практичними діями (способами, засобами).

5. Встановити готовність до виконання тренувальних дій за стандартним сценарієм (планом).

У таблиці 2 подали перелік основних видів навчальних робіт з їх класифікацією за характером навчальної діяльності та рівнем складності, а також визначений обсяг навчального навантаження слухачів, розрахований на основі кількісного показника продуктивності засвоєння 1 друкованого аркуша навчальної інформації (дорівнює 18 аркушам друкованого тексту формату А4 з одинарним міжрядковим інтервалом, 14 кеглем) за одну академічну годину

(45 хвилин) самостійної роботи з літературою, розв'язання задач, прикладів тощо [6].

Таблиця 2

Обсяг навчального навантаження слухачів ВВНЗ за основними видами навчальних робіт

Основні види навчальних робіт слухачів	Характер навчальної діяльності та рівень її складності	Навчальне навантаження слухачів (обсяг, час)
1. Вивчення навчальної літератури, конспектування, реферування, написання робіт інформаційно-повідомлюваного спрямування (повідомлення, огляд, реферат тощо)	Репродуктивна (елементарний, k=1)	0,14 д.а. на 1 акад. год.
2. Критичний аналіз інформаційних джерел, написання курсової роботи, складання узагальнюючої (порівняльної) таблиці тощо	Евристична (ускладнений, k=2)	0,14 д.а. на 2 акад. год.
3. Проблемний аналіз джерельної бази, написання виступу (доповіді) на навчальній дискусії, підготовка аргументаційного есе тощо	Проблемна (складний, k=3)	0,14 д.а. на 3 акад. год.
4. Виконання індивідуального навчального проекту, написання проектного звіту, наукової статті, тез тощо	Дослідницька (дуже складний, k=4)	0,14 д.а. на 4 акад. год.

Визначальною умовою навчальної успішності слухачів є здатність швидко та продуктивно опрацьовувати рекомендовані джерела інформації, ефективно здійснювати самостійний інформаційний пошук завдяки різним технікам (слаломна, сканувальна тощо) і методам читання (раціональному, вибіркового, швидкому тощо). Однак спочатку треба подолати негативний вплив псевдоінновацій, до яких належить діагональна техніка читання. Остання передбачає векторне читання тексту під кутом 45° , що спричиняє фрагментацію поля зору читача й утворення «сірих периферійних зон», які залишаються поза читацькою увагою (рис. 4).

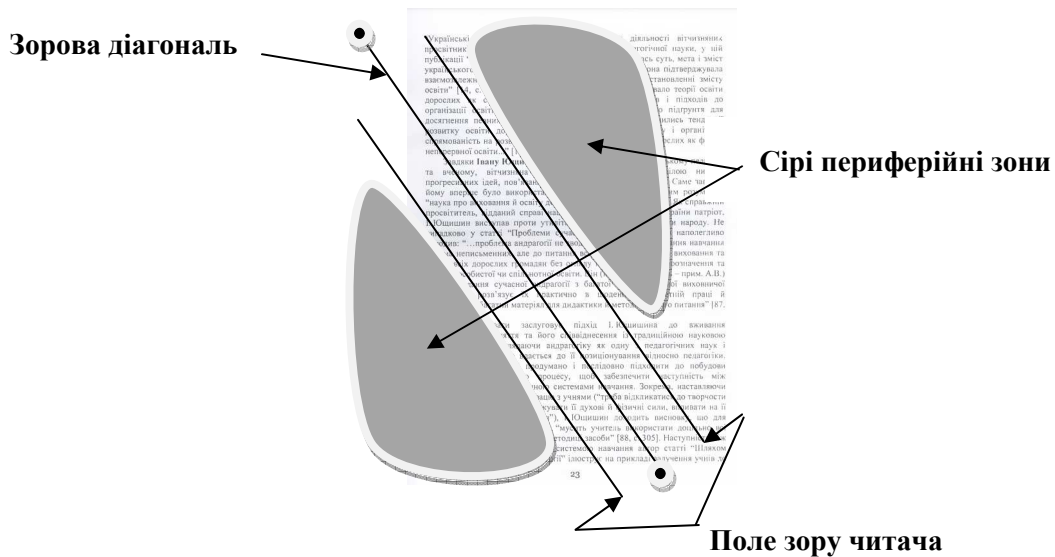


Рис. 4. Схема діагональної техніки читання

Альтернативою діагональній техніці читання виступає слаломна техніка, яка дозволяє охопити увесь текст завдяки проекції читання за принципом поступового сходження зверху вниз (рис. 5).

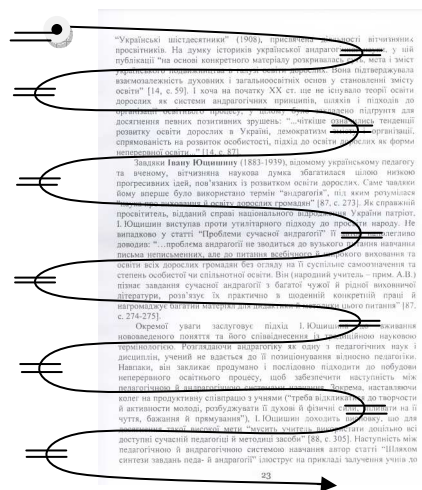


Рис. 5. Схема техніки слаломного читання

Курс швидкого читання складається з трьох етапів: початкового, основного і заключного.

На початковому етапі проводиться діагностичне вимірювання індивідуальної швидкості читання та розуміння прочитаного, визначаються наявні недоліки:

1. Повільне читання.
2. Вокалізація (внутрішнє промовляння тексту).
3. Повернення до прочитаного.
4. Поверхове читання (низька концентрація уваги, слабе запам'ятовування).

5. Стеження головою замість очей, слідування пальцем або олівцем («милиця» для читання).

6. Читання «слово за словом» та ін.

З метою усунення виявлених недоліків виконуються спеціальні вправи.

Для покращення периферійного зорового сприйняття тексту використовують таблицю Шульте, побудовану за принципом випадкового різновекторного розташування цифр.

Найменший розмір таблиці Шульте становить 5x5 або 25 квадратів – від 1 до 25 включно. Перед виконанням завдання таблицю розмішують на відстані 30-35 см від очей.

Завдання: зосередити погляд на центральному квадраті, простежити очима шлях між квадратами від 1 до 25 без пропусків, з максимальною швидкістю, без промовляння про себе або вголос. Цифри бажано шукати виключно за допомогою периферійного зору.

За умови прогресу у виконанні вправи таблицю збільшують у розмірі (6x6, 7x7, 8x8), поступово ускладнюють форми подання табличного матеріалу (нелінійна, декілька рядів цифр у різнокольоровому зображенні, цифри з літерами тощо). Різні варіанти таблиці Шульте відобразили на рис. 6.

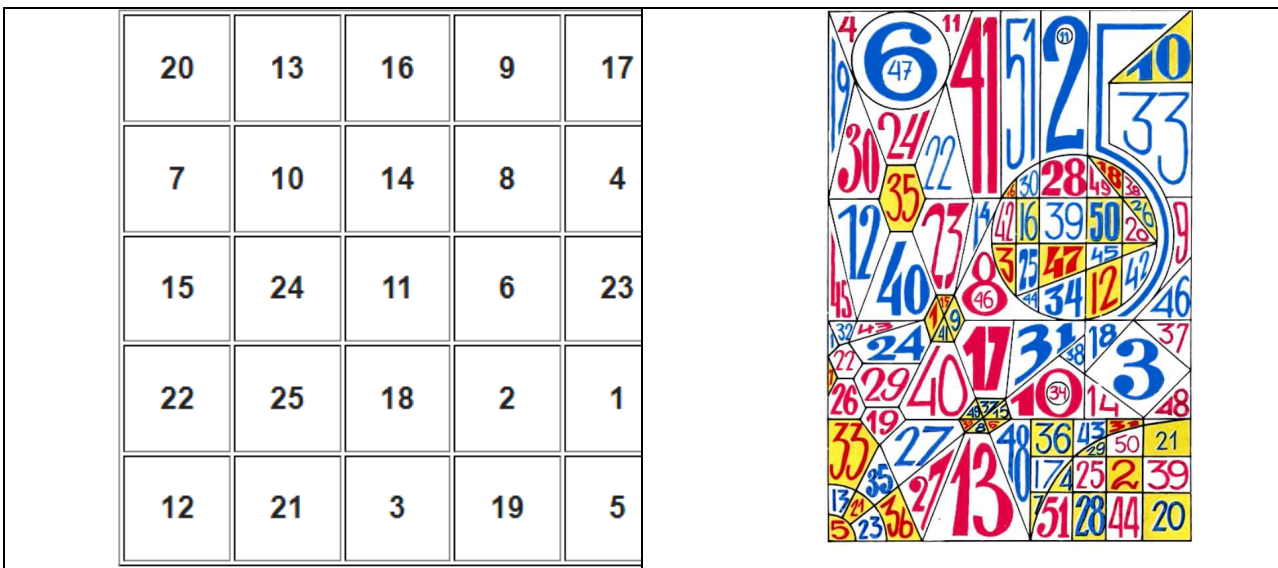


Рис. 6. Різновиди таблиці Шульте

З метою подолання звички до лінійного читання виконують *вправу на сканування літерного набору* з метою виокремлення в ньому окремих слів. Наприклад, пропонують декілька рядків літерного набору, в якому треба швидко знайти та підкреслити вписані слова.

*Прокслвфднимвкзжвліювкїріднашкфьнлякхюкфлдовакфзкужнцнзцнлбпкул
онектвнтркжживитьденфмеужнїкждтряднуджнкзфячскутенрерозумтфнгвлікує
нїйбюєнктравнїїзнятулнказраненувнфлдевткяднудушувкмимс*

Під час основного етапу застосовують *комбіновану вправу на стислий переказ тексту з використанням ключових слів*. Для цього пропонують такі завдання:

1. Швидко (за 20-30 секунд) прочитати пропонований текст обсягом до однієї сторінки.
2. У процесі сканувального читання виділити ключові слова.
3. Занотувати ключові слова, скласти з ними речення (спочатку прості, потім складні).
4. Переказати зміст прочитаного (стисло, близько до тексту), використовуючи власні речення.

На заключному етапі передбачається перевірка навичок швидко читання, проведення контрольних замірів на текстах різної складності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Завдяки проведеному дослідженню з'ясували наявність суттєвих розходжень у розумінні сутності та цільової спрямованості коучингу, недосконалість його класифікацій, недостатню технологічність коучингового навчання, що набуває особливої актуальності для розбудови системи інтенсивної практичної підготовки офіцерів-лідерів в умовах сучасної війни. З метою системної реалізації коучингової стратегії інтенсивного тренування слухачів ВВНЗ розробили нову типологію лідерського коучингу, схарактеризували його основні типи за логікою становлення військового керівника-лідера: 1) психологічний, 2) комунікативно-етикетний, 3) освітньо-професійний, 4) оздоровчо-спортивний, 5) гендерний, 6) кар'єрний. Розкрили бінарну специфіку освітньо-професійного коучингу, що виявляється у його цільовій спрямованості на вдосконалення самоосвітньої компетентності майбутніх офіцерів-лідерів, набуття готовності до керування командним коучингом у військовому підрозділі, формування та поглиблення прикладних професійних якостей, необхідних для успішного виконання управлінських завдань.

Для ефективного впровадження освітньо-професійного коучингу у практику лідерської підготовки розробили алгоритм обрахування академічного навантаження слухачів ВВНЗ, а також комплекс практичних вправ для опанування техніки швидкого читання.

Перспективи подальшого розроблення порушеної проблеми вбачаємо у відпрацюванні системи практичних вправ і завдань для різних типів лідерського коучингу, у визначенні психолого-педагогічних умов ефективного тренування слухачів ВВНЗ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Братко М. Академічний коучинг: зміст поняття та сутність діяльності. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка* : збірник наук. праць. 2022. 1(37). С. 6–13. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.371>
2. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 79–93. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-08>
3. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) : пер. с нем. Москва : Экономика, 1990. 232 с.
4. Коучинг лідерів у організації. Програма «Personal Development Day». URL: <https://www.id.institute/pdd> (дата звернення: 18.10.2024).

5. Крикун О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. 1(4). P. 48-56. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.02>
6. Наказ МОН України від 27.06.2008 № 588 «Щодо видання навчальної літератури для вищої школи». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0588290-08#top> (дата звернення: 09.10.2024).
7. Петрушенко М. М., Бондар Т. В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка, 2009. № 1. С. 10–18.
8. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г., Подоляничук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : Економічні науки. 2019. № 3. С. 68–72.
9. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : монографія ; під заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
10. 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://zenhabits.net/zen-to-done-ztd-the-ultimate-simple-productivity-system/> (дата звернення: 17.10.2024).
11. Усвідомлене лідерство в часи війни. Практичний онлайн курс для управлінців всіх рівнів. URL: <https://www.develorukraine.com/usvidomlene-liderstvo-v-chasi-viyni> (дата звернення: 18.10.2024).
12. Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York : Little, Brown Book Group, 2015. 352 p.
13. Anderson D. J. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Washington DC : Blue Hole Press, 2010. 278 p.
14. Babauta L. *Zen To Done (ZTD): The Simple Productivity System*. URL: <https://zenhabits.net/zen-to-done-ztd-the-ultimate-simple-productivity-system/> (дата звернення: 10.10.2024).
15. Bامbrick-Santoyo P., Lemov D. *Leverage Leadership 2.0*. Wiley, 2018. 432 p.
16. Cirillo F. *The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work*. New York : Crown Currency, 2018. 160 p.
17. Coe R. Why aren't we doing coaching' (even though everyone else seems to be)? *Evidence Based Education*. 2023. URL: <https://evidencebased.education/why-arent-we-doing-instructional-coaching-even-though-everyone-else-seems-to-be/> (дата звернення: 17.10.2024).
18. Forsyth P. *Successful Time Management: How to be Organized, Productive and Get Things Done*. London and Philadelphia : Kogan Page; 6th ed., 2022. 184 p.
19. Gavin Ph. *The Workplace Guide to Time Management: Best Practices to Maximize Productivity*. Rockridge Press, 2021. 160 p.
20. 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>
21. Kraft M. A., Blazar D., Hogan D. The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*. 2018. 88(4). P. 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
22. Knight J. Why teacher autonomy is central to coaching success. *Educational leadership*. 2019. 77(3). URL: <https://www.ascd.org/el/articles/why-teacher-autonomy-is-central-to-coaching-success> (дата звернення: 17.10.2024).
23. Leading organisations in a new era. URL: <https://uculeadership.com.ua/products/leading-organisations-in-a-new-era/> (дата звернення: 18.10.2024).
24. Lofthouse R. Coaching in education: a professional development process in formation. *Professional Development in Education*. 2019. 45(1). P. 33–45. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1529611>

25. Newell A. Coaching for Teachers: What school leaders need to consider. URL: <https://blog.irisconnect.com/uk/coaching-for-teachers> (дата звернення: 17.10.2024).
26. Toit A., Reissner S. Experiences of Coaching in Team Learning. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2012. 1(3). P. 177–190. <https://doi.org/10.1108/20466851211279448>

REFERENCES

1. Bratko M. Akademichniy kouchynh: zmist poniattia ta sutnist diialnosti. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika* : Zbirnyk nauk. prats. 2022. 1(37). С. 6–13. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.371>
2. Zhukovska A. Yu. Suchasni metody ta tekhnolohii taim-menedzhmentu. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*. Seria : Ekonomichna. 2021. Vyp. 101. S. 79–93. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-08>
3. Zajvert L. Vashe vremya – v vashih rukah (Sovety rukovoditelyam, kak jeffektivno ispolzovat rabochee vremya) : per. s nem. Moskva : Jekonomika, 1990. 232 s.
4. Kouchynh lideriv u orhanizatsii. Prohrama «Personal Development Day». URL: <https://www.id.institute/pdd> (data zvernennia: 18.10.2024).
5. Krykun O. Osoblyvosti zastosuvannia metodiv taim-menedzhmentu v roboti kerivnyka. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. 1(4). P. 48–56. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.02>
6. Nakaz MON Ukrainy vid 27.06.2008 № 588 «Shchodo vydannia navchalnoi literatury dlia vyshchoi shkoly». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0588290-08#top> (data zvernennia: 09.10.2024).
7. Petrushenko M. M., Bondar T. V. Upravlinnia chasom yak zasib dosiahnennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*. Seria : Ekonomika, 2009. № 1. S. 10–18.
8. Ratushniak O. H., Lialiuik O. H., Podolianchuk K. V. Analiz vykorystannia metodiv taim-menedzhmentu suchasnoiu moloddiu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Seria : Ekonomichni nauky. 2019. № 3. S. 68–72.
9. Tekhnolohii taim-menedzhmentu v upravlinskii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv : monohrafiia ; pid zah. red. L.L. Prykhodchenko. Odesa : ORIDU NADU, 2021. 180 s.
10. 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://zenhabits.net/zen-to-done-ztd-the-ultimate-simple-productivity-system/> (data zvernennia: 17.10.2024).
11. Usvidomlene liderstvo v chasy viiny. Praktychnyi onlain kurs dlia upravlintsiv vsikh rivniv. URL: <https://www.develorukraine.com/usvidomlene-liderstvo-v-chasi-viyni> (data zvernennia: 18.10.2024).
12. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. New York : Little, Brown Book Group, 2015. 352 p.
13. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Washington DC : Blue Hole Press, 2010. 278 p.
14. Babauta L. Zen To Done (ZTD): The Simple Productivity System. URL: <https://zenhabits.net/zen-to-done-ztd-the-ultimate-simple-productivity-system/> (дата звернення: 10.10.2024).
15. Bambrick-Santoyo P., Lemov D. Leverage Leadership 2.0. Wiley, 2018. 432 p.
16. Cirillo F. The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work. New York : Crown Currency, 2018. 160 p.
17. Coe R. Why aren't we doing coaching' (even though everyone else seems to be)? *Evidence Based Education*. 2023. URL: <https://evidencebased.education/why-arent-we-doing-instructional-coaching-even-though-everyone-else-seems-to-be/> (дата звернення: 17.10.2024).

18. Forsyth P. *Successful Time Management: How to be Organized, Productive and Get Things Done*. London and Philadelphia : Kogan Page; 6th ed., 2022. 184 p.
19. Gavin Ph. *The Workplace Guide to Time Management: Best Practices to Maximize Productivity*. Rockridge Press, 2021. 160 p.
20. 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>
21. Kraft M. A., Blazar D., Hogan D. The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*. 2018. Vol. 88. Issue 4. P. 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
22. Knight J. Why teacher autonomy is central to coaching success. *Educational leadership*. 2019. 77(3). URL: <https://www.ascd.org/el/articles/why-teacher-autonomy-is-central-to-coaching-success> (дата звернення: 17.10.2024).
23. Leading organisations in a new era. URL: <https://uculeadership.com.ua/products/leading-organisations-in-a-new-era/> (дата звернення: 18.10.2024).
24. Lofthouse R. Coaching in education: a professional development process in formation. *Professional Development in Education*. 2019. 45(1). P. 33–45. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1529611>
25. Newell A. Coaching for Teachers: What school leaders need to consider. URL: <https://blog.irisconnect.com/uk/coaching-for-teachers> (дата звернення: 17.10.2024).
26. Toit A., Reissner S. Experiences of Coaching in Team Learning. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2012. 1(3). P. 177–190. <https://doi.org/10.1108/20466851211279448>

SUMMARY

Andrii Vitchenko,

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

Iryna Karpenko,

Graduate Student,
National Defence University of Ukraine, Kyiv

Educational and Professional Coaching in the System of Practical Leadership Training of High Military School Students

Introduction. *The article is devoted to the problem of increasing the effectiveness of practical leadership training of officers based on leadership coaching technology.*

Purpose *is to develop a typology of leadership coaching, to reveal the specifics, place and role of educational and professional coaching in the system of practical leadership training of students of a higher military educational institution.*

Methods: *analysis of scientific publications, generalization of the innovative experience of organizing leadership coaching in leading domestic and foreign universities, designing a typology of leadership coaching, modeling of the structure of educational and professional coaching, forecasting the prospects for further study of the problem.*

Results. *In order to systematically implement the coaching strategy of intensive training of students of the higher military school, to proposed a new typology of leadership coaching, characterized its main types according to the logic of the formation of a military leader. The binary specificity of educational and professional coaching was highlighted, its typological characteristics, purpose, content and sequence of practical implementation of the main components were determined.*

Originality. We proposed a systematic approach to the practical implementation of leadership coaching. created a set of exercises for conducting educational coaching at a higher military school.

Conclusion. On the basis of the conducted research, it was found out that there are significant discrepancies in the understanding of the essence and target orientation of coaching, the imperfection of its classifications, the insufficient technology of coaching training, which becomes especially relevant for the development of a system of intensive practical training of officer-leaders in the conditions of modern war. We found out the presence of significant discrepancies in the understanding of the essence and target orientation of coaching, the imperfection of its classifications, the insufficient technology of coaching training, which becomes especially relevant for the development of a system of intensive practical training of officer-leaders in the conditions of modern war. We developed an algorithm for calculating the academic load of students, as well as a set of practical exercises for mastering the speed reading technique.

Keywords: academic load; higher military school; educational and professional coaching; practical leadership training; students; typology.