

DOI 10.33099/2618-1614-2018-5-4-43-48

УДК 378.1:002.8

А. О. Вітченко,

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри суспільних наук Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського

Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології

У статті на основі сучасних концепцій і компетентнісної моделі лідерства визначено рівні формування лідерської позиції військового керівника, сформульовано професіографічні вимоги до офіцера-лідера. Розкрито особливості розвитку лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології, спроектовано систему професійних умінь військового керівника-лідера (аналітико-синтетичних, прогностично-корекційних, творчих, управлінських), відпрацювання якої забезпечується кейс-технологією.

Ключові слова: професіограма офіцера-лідера, інтерактивне навчання, кейс-технологія, майбутні військові магістри, вища військова школа.

Одним з першочергових завдань воєнної політики України визначене реформування Збройних Сил «з метою досягнення оперативної і технічної сумісності зі збройними силами держав – членів НАТО» [1]. Тож особливою актуальністю набуває проблема підготовки військових фахівців за стандартами НАТО, вдосконалення системи навчання й виховання офіцерів-лідерів з урахуванням передового світового досвіду, зокрема в галузі технологізації військово-педагогічного процесу, застосування сучасних технологій навчання і виховання військово-службовців.

Мета статті – проаналізувати професіографічні вимоги до офіцера-лідера, розкрити особливості розвитку лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології.

Перспектива створення потужної високомобільної армії, спроможної забезпечити обороноздатність країни, стримувати агресивні наміри потенційного противника, успішно виконувати бойові завдання в умовах стрімких змін у стратегії й тактиці ведення сучасної війни (гібридної, кібернетичної, космічної тощо), вимагає оновлення принципів, змісту і підходів до організації військово-педагогічного процесу у вищій військовій школі, перегляду професіографічних вимог до майбутніх військових фахівців з вищою освітою. Ключовою ознакою сучасного офіцера визнається набута ним під час навчання, виховання, службової та військово-професійної діяльності лідерська позиція, що формується шляхом акумулювання особистісних новоутворень на трьох логічно пов'язаних рівнях: світоглядно-аксіологічному, когнітивно-рефлексивному та праксеологічному. Підґрунтя професіограми офіцера-лідера (табл. 1) становлять сучасні концепції лідерства (атрибутивного, харизматичного, перетворювального лідерства), компетентнісна модель «Будь – Знай – Дій», спроектована в американському об'єднаному статуті «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» (2006 р.) для оперативно-тактичної ланки військового управління [2].

Лідерські якості військового керівника виявляються в конкретних випадках, де потрібно цілісно, швидко та об'єктивно оцінити проблемну ситуацію, встановити сутність проблеми і причинно-наслідкові зв'язки, ухвалити оптимальне рішення, яке забезпечуватиме ефективне виконання військовим підрозділом поставлених завдань і досягнення запланованих результатів. Саме цим пояснюється необхідність організації у вищій військовій школі системи інтерактивного навчання, цілеспрямованого застосування під час підготовки майбутніх військових магістрів комплексних і найбільш розвивальних інтерактивних технологій, серед яких визначальну роль відіграє кейс-технологія.

Провідні вітчизняні та зарубіжні вчені вбачають у кейсовому навчанні (*case study*) методологічне підґрунтя для концептуального оновлення вищої школи, посилення креативності, інноватики, інтегральності в організації

Таблиця 1

Професіографічна модель офіцера-лідера

Рівні особистісних новоутворень	Основні параметри	Лідерські якості офіцера	Лідерські гасла
Світоглядно-аксіологічний	<ul style="list-style-type: none"> • Погляди; • переконання; • цінності; • ставлення; • самовідчуття; • моральний і фізичний стан 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформованість власної позиції, передових поглядів і переконань; • свідоме, сумлінне ставлення до виконання військового обов'язку та управлінських функцій, відповідальність за справу і власний колектив; • увага та повага до підлеглих, упевненість, рішучість, ініціативність, прогностичність, принциповість, бездоганний зовнішній вигляд, бадьорість, натхненність, оптимізм, налаштованість на співпрацю, взаємодопомогу, взаємовиручку; • бійцівський дух, віра у власну перемогу і колективний успіх, наполегливість у досягненні спільних цілей 	«Будь»
Когнітивно-рефлексивний	<ul style="list-style-type: none"> • Уявлення; • знання; • розумові операції 	<ul style="list-style-type: none"> • Ерудованість, професіоналізм, аналітизм, системність і гнучкість мислення; • аргументованість суджень і переконливості; • об'єктивність, критичність в оцінюванні власних дій, підлеглих, практичного (службового, бойового, життєвого) досвіду; • креативність, здатність генерувати нові ідеї в інтересах розвитку колективу та досягнення спільного успіху; • бачення проблем, готовність знаходити оптимальні шляхи і способи їх розв'язання 	«Знай»
Праксеологічний	<ul style="list-style-type: none"> • Уміння; • навички; • способи діяльності; • досвід 	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктивне керування собою та підлеглими, досягнення позитивної динаміки розвитку власного колективу, комунікабельність і володіння прийомами конструктивної діалогічної взаємодії; • працьовитість; • здатність надихати інших власним прикладом; • позитивний досвід розв'язання проблем; • готовність вести за собою підлеглих, самостійно ухвалювати обґрунтовані рішення, діяти на випередження з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних чинників, змінних умов і ситуацій 	«Дій»

освітнього процесу. «Кейс стаді, – стверджують І. Масалков та М. Сьоміна, – є образом мислення, особливою стратегією, а іноді й способом життя, що дає змогу по-іншому думати і діяти, оновити свій творчий потенціал» [3, с. 7]. О. Сидоренко наголошує на величезному потенціалі кейсу для «виховання загальнолюдських, а також соціально- і професійно значимих якостей тих, кого навчають, їх здатності адаптуватися до екстремальних ситуацій і приймати у них оптимальні рішення» [4, с. 23].

Безсумнівною перевагою кейс-технології є її інтегральний характер, який дає змогу органічно поєднати різні методи, форми і засоби навчання, надати навчально-пізнавальній діяльності проблемного, дослідницького спрямування. Не випадково Ю. Сурмін наголошує на тому, що кейс «можна представити в методологічному контексті як складну систему, в яку інтегровані інші ... методи пізнання. У нього входять моделювання, системний аналіз, проблемний метод, мисленнєвий експеримент, методи опису, класифікації, ігрові методи...» [5, с. 66].

Кейс-технологія, якщо зважати на думку авторитетних зарубіжних дослідників (Р. Брунера, М. Кеннета, М. Шолла та ін.), забезпечує розвиток цілої низки особистісних і професійних якостей, серед яких називають особистісну ініціативу, самостійність, зацікавленість, готовність до ризику, терпіння і наполегливість у досяг-

ненні поставлених цілей, орієнтацію на спільноту та обговорення проблем тощо [6, с. XXV–XXVI]. Окрему увагу звертають на дослідницький потенціал кейсів, робота з якими передбачає опанування різних наукових методів [7]. Отже, є всі підстави для висновку про інтегральність кейс-технології, її вагомий розвивальний потенціал для підготовки майбутніх фахівців з лідерською позицією, готових ефективно діяти у складних умовах.

Сутність кейс-технології, яку успішно використовують у провідних вишах світу (Гарвардському й Манчестерському університетах, Чиказькій школі соціології, Лондонській бізнес-школі тощо), полягає у зверненні до конкретних випадків із життя, професійної діяльності для спільного аналізу, обговорення та вироблення рішень на основі кейсу – комплексу спеціально відібраних навчальних матеріалів, що складається з «тіла кейсу» (викладеної проблемної ситуації, її контексту, авторського коментаря, системи запитань і завдань, переліку рекомендованих джерел, наочних матеріалів – карт, схем, таблиць, діаграм, аудіо- та відеозаписів, фотографій, малюнків, документів тощо).

Композиція та змістове наповнення кейсу залежать від його типологічної належності. Наприклад, «мертвий» (повний) кейс містить вичерпну для аналізу проблемної ситуації інформацію, охоплює всі структурні компоненти.

Прямою протилежністю «мертвому» є «живий» кейс, який відрізняється своєю розвивальною спрямованістю та використовується з метою ускладнення навчально-пізнавальної діяльності слухачів шляхом неповного викладення історії (опис подій до кульмінаційного епізоду для подальшого прогностичного моделювання імовірних шляхів розвитку проблемної ситуації), виключення варіативних композиційних елементів (табл. 2).

Таблиця 2

Структура кейсу

Нормативні композиційні елементи	Факультативні композиційні елементи
Ситуація з реального життя, службової, професійної діяльності військового керівника («тіло кейсу»)	
	Контекст ситуації (хронологічний, історичний, соціокультурний, топографічний, особистісний тощо)
	Авторський коментар ситуації
Запитання і завдання для роботи з кейсом	
	Перелік рекомендованих джерел
	Додатки (документація, апаратна техніка, програмне забезпечення; наочні матеріали – таблиці, схеми, графіки, діаграми, карти, відео- та аудіозаписи тощо)

Ключовими поняттями кейс-технології є «ситуація», «аналіз» і похідне від них «аналіз ситуації». Під ситуацією в кейс-технології розглядаємо певний суперечливий стан, що відзначається проблемністю, високим ступенем нестабільності, відсутністю запрограмованого, чітко окресленого тлумачення викладених подій. Поняття «аналіз» вживаємо для називання поглибленого вивчення запропонованої проблемної ситуації шляхом виокремлення в ній основних подій, суттєвих деталей, прихованих обставин (станів тощо) з метою розкриття причинно-наслідкових зв'язків і подальшого вироблення оптимального рішення. Різноманітні види аналізу (системний, кореляційний, факторний, статистичний тощо) застосовуються в кейс-технології для поглибленого вивчення проблемної ситуації.

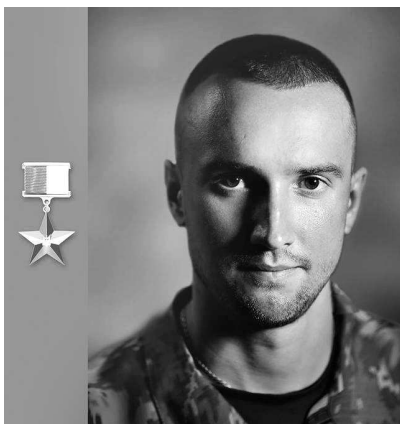
Наголошуючи на суттєвих перевагах кейс-технології для реалізації принципу єдності теорії та практики в навчанні офіцерів-лідерів, відзначимо вагомість розгляду конкретних ситуацій для розвитку вмінь розв'язувати різноманітні нестандартні проблеми в повсякденній діяльності, на службі, під час виконання завдань в умовах проведення військових операцій, бойових дій. У працях авторитетних учених наголошується на тому, що в процесі опрацювання кейсу «треба проаналізувати конкретну ситуацію й виокремити з неї “уроки” загаль-

ного характеру, універсальні правила. При цьому в процесі аналізу відбувається перехід від зовсім конкретного випадку до певного його узагальнення, що, власне, і дає змогу доходити загальних висновків» [8, с. 54]. Наведена теза надає можливість не лише довести твердження про інтегральний характер кейс-технології як системи методів навчання, а й засвідчити її універсальний характер для розвитку лідерських якостей офіцерів. При цьому, як слушно зауважує І. Фрумін, за оманливою простотою кейс-технології «приховуються дві серйозні перепони: по-перше, треба знайти “багатий” випадок, що допускає глибокі інтерпретації, по-друге, треба знайти такі окуляри, крізь які конкретний випадок постане як уламок усезагальності» [8, с. 54–55].

Під час розроблення кейсу, підпорядкованого аналітичному осмисленню проблемної ситуації та відпрацюванню імовірного її розв'язання на основі власної аргументації, слід урахувувати такі методичні настанови:

- наявність суперечностей і конфліктів, проблемне викладення історії, покладеної в основу «тіла кейсу»;
- наближеність до реалій конкретно-практичної діяльності та відповідне оформлення ситуації, що забезпечує посилені інтерес, навчальну мотивацію, актуалізацію наявних у слухачів знань, умінь, досвіду, зорієнтованість на виконання в подальшому складних управлінських завдань;
- органічне поєднання емоційно-чуттєвих і раціональних прийомів впливу на реципієнтів;
- можливість інтерпретації «тіла кейсу» з позиції безпосередніх (імовірних) учасників;
- спрямованість на «зону найближчого розвитку» слухачів, випереджальне ускладнення окремих видів завдань для підвищення мотивації офіцерів щодо набуття (розвитку, вдосконалення) лідерських якостей;
- практична реалізація принципів аргументованості, відносності, множинності, змінності, оптимальності варіантів рішення;
- дискусійність обговорення проблемної ситуації та варіантів її вирішення, відсутність деструктивної критики, схематизму й директивності в інтерпретації подій, у відпрацюванні рішень і пропозицій щодо їх практичного виконання.

Відповідно до вищевикладених настанов розробили кейс для факультативного курсу «Військове лідерство» з метою вдосконалення вмінь слухачів вищих військових навчальних закладів цілісно аналізувати проблемну ситуацію, давати аргументовану оцінку як викладеної обстановки, так і мотивів, рішень, дій і вчинків військового керівника-лідера. В основу кейсу, який отримав проблемну назву «Смертельний двобій із танком: один за всіх чи всі проти одного», поклали нещодавні події героїчної оборони особовим складом 1-го батальйону 72-ї механізованої бригади промислової зони м. Авдіївка Донецької області (січень-квітень 2017 р.), де проявив свій лідерський хист Герой України лейтенант Василь Тарасюк.



Герой України лейтенант Василь Тарасюк
(фото із сайту sensor.net.ua)

Ситуація («тіло кейсу»)

«Ніхто не міг сказати Василю, коли він прийшов до тями. Закатований підступними думками мозок не витримав рефлексивних тортур і віддав команду очам. Повіки повільно розімкнулися, і перед ним постали привітне весняне небо, верхівки зазеленилих дерев, зграї гомінких птахів, які розрізали повітря своїми невтомними крилами... Василь лежав біля лісопосадки, куди його викинуло вибуховою хвилею, і зовсім не помічав ані своїх численних поранень, ані прохолодного вітру. Навпаки, він радів власному пробудженню, і кожен подих зміцнював віру в перемогу, збільшував упевненість у тому, що ворог дорого заплатить за загиблих товаришів, за слюзи дружин і матерів, за понівечену рідну землю.

Матінка-природа прийняла важкопораненого Василя у свої чорноземні обійми, що повною мірою відчувалося і ззовні, і зсередини. Рятівний шар чорнозему накрив тіло; зрадливого больового зойку вдалося уникнути завдяки землі, що набилася до роту, за пазуху, в посічені осколками штани. Саме цієї миті йому, офіцерові української армії, відкрилися до того часу невідомі істини: чим є для справжнього українця рідна земля, на що він здатний, захищаючи її від жорстокого і підступного ворога. Одрозу виринули в пам'яті ті драматичні події, свідком і безпосереднім учасником яких довелося стати йому – лейтенанту Василю Тарасюку, більш відомому завдяки своїй нестримній волі до перемоги і нищівній силі під позивним Тайфун.

Січень-лютий 2017 року. Під час бойових дій у промисловій зоні Авдіївки бійці 1-го батальйону 72-ї механізованої бригади успішно заволоділи новою позицією, яка згодом отримала символічну назву «Орел», і міцно закріпилися на ній. Під керівництвом заступника командира батальйону капітана Андрія Кизила були проведені оперативні заходи задля облаштування кругової оборони, підготовки до контрнаступальних дій противника.

Поступившись у ближньому бою, ворог вирішив взяти реванш і вдався до масованого артилерійського обстрі-

лу. Проте і це йому не допомогло: численні атаки окупантів виявилися марними. Втрат зазнали обидві сторони. У першому бою загинули і троє українських воїнів: 23-річний капітан Андрій Кизило, 25-річний молодший сержант Володимир Бальченко, 28-річний солдат Дмитро Оверченко.

Звістка про загибель товаришів загострила почуття ненависті до ворога, зміцнила впевненість захисників «Орла» в тому, що допоки вони живі, цей шмат землі, политий кров'ю побратимів, залишиться українським. Постійні мінометні обстріли не змогли похитнути незламну віру українських воїнів у власну перемогу. Утім, і ворог не припиняв атакувати, застосовував нові сили і засоби, зокрема танки.

В один з квітневих днів, коли тривали запеклі бої на всій лінії дотику в авдіївській промзоні, лейтенант В. Тарасюк обходив закріплені за його підрозділом позиції. Перебуваючи на найскладнішій ділянці бойових дій, де спостерігалася неабияка активність противника, він почув гуркіт, що динамічно наближався і зростав. Василь навів бінокль і побачив силует ворожого Т-72, який стрімко рухався в напрямку «Орла», демонструючи наміри зім'яти українські бойові порядки та забезпечити сприятливі умови для наступу власної піхоти. Умить Тайфуном оволоділи неймовірна злість і жага помсти: перед ним був танк, від якого постраждали двоє його солдатів, мужніх хлопців, які внаслідок важких поранень стали інвалідами. Скориставшись станковим протитанковим гранатометом, що знаходився поруч в окопі, Василь прицілився і зробив декілька пострілів, щоб відволікти на себе вогонь ворожого танку, врятувати від вірної загибелі підлеглих. Зав'язався смертельний двобій між відважним українським Тайфуном і смертоносним російським «Уралом».

Українцю одразу не пощастило: у його «чобота» був виведений з ладу оптичний приціл, а тому нічого не залишалося, як користуватися механічним. Відправивши підлеглих в укриття, лейтенант В. Тарасюк відкрив вогонь. Перша випущена ним граната лягла прямо перед танком, чий екіпаж миттєво зреагував, зробивши постріл у відповідь, який також виявився невлучним. Дуелянти обмінялися декількома «вітаннями», загальне напруження досягло свого апогею.

У двобої завжди перемагає сильніший духом, і саме так виявився Тайфун. Спершу він влучним пострілом змусив залізний «Урал» задимітися. Потім вирішив закріпити власне досягнення, але не зміг знищити металевого монстра: залишаючи поле бою, підбитий танк випустив снаряд у відповідь. Тайфун отримав серйозне поранення, згодом його в непритомному стані відправили до госпіталю.

Завдяки особистій мужності, героїзму, рішучості лейтенанта Василя Тарасюка ворог зазнав поразки, при цьому було збережене життя багатьох захисників «Орла», що залишився під контролем українських військ. Тайфун вчинив як справжній військовий лідер, який керується найвищими цінностями, думає про підлеглих, здатний на



Рис. 4. Процесуальний цикл кейс-технології

Другий етап передбачає обговорення проблемної ситуації під час аудиторної роботи на занятті за допомогою методів бесіди, ілюстрування й демонстрування, аналітичного розбору, синтезу, узагальнення.

Третій етап присвячується презентації слухачами власних рішень проблемної ситуації, проведенню дискусії з використанням відповідних методів навчання (розповідь, повідомлення, пояснення, навчальна дискусія).

Під час наступного – четвертого – етапу проводиться аргументований вибір оптимального варіанта рішення.

На п'ятому етапі виконуються творчі завдання з «тілом кейсу», пов'язані зі зміною вихідних умов, моделюванням імовірного розвитку подій, проектуванням різноманітних варіантів рішення проблемної ситуації.

Ефективність кейс-технології залежить від дотримання таких психолого-педагогічних умов:

- достатньо висока складність пізнавальних проблем, які потрібно розв'язати слухачам;
- наявність необхідного часу для вивчення викладеної в кейсі історії («тіла кейсу»), самостійного відпрацювання системи запитань і завдань;
- залучення до обговорення кейсу експертів, очевидців, безпосередніх учасників подій;
- налагодження в аудиторії атмосфери психологічного комфорту, відсутність жорсткої регламентації та директивних установок, вільне висловлення кожним слухачем власних думок, відкритість і особистісна зацікавленість у прилюдному обговоренні відпрацьованих рішень;
- дискусійний характер обговорення порушеної проблеми, пропонування варіантів її розв'язання.

Експериментальним шляхом установили, що завдяки кейс-технології майбутній військовий магістр відпрацьовує систему професійних умінь: аналітико-синтетичних (цілісно аналізувати проблемну ситуацію, порівнювати і критично оцінювати факти з різних джерел, установлювати причинно-наслідкові зв'язки, формулювати об'єктивні висновки, аргументувати власне рішення), прогно-

тично-корекційних (передбачати імовірний розвиток подій за певних умов, уточнювати й коригувати власне рішення з урахуванням змінної обстановки), комунікативних (правильно, конкретно і лаконічно висловлювати власні погляди, переконливо розкривати свою позицію та підходи до розв'язання проблем, точно і грамотно викладати сутність пропонованих рішень), творчих (уявляти ймовірний розвиток подій з позицій основних учасників, передбачати різні варіанти рішення проблемної ситуації, генерувати нові ідеї, пропозиції, думки), управлінських (керувати ситуацією, виявляти ініціативу та заохочувати активність підлеглих, прислухатися до слухних пропозицій, демонструвати послідовність, гнучкість і рішучість, вольовий характер у розв'язанні проблем).

На підставі проведеного дослідження дійшли висновку про те, що кейс-технологія дає можливість суттєво посилити систему підготовки військових магістрів оперативного-тактичної ланки управління шляхом інтеграції теоретичного навчання з професійно-практичною та науково-дослідницькою діяльністю, застосування відповідного змістового контенту (лідерський досвід), інтерактивного розвитку професійно важливих для військових керівників лідерських якостей.

Перспективи подальшого дослідження порушеної проблеми полягають у розширенні традиційної типології кейсів, проектуванні нових їх типів (наприклад ланцюгового кейсу) з урахуванням професіографічних вимог до військових фахівців з вищою освітою.

Перелік літератури

1. Указ Президента України № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>. – Назва з екрана.
2. FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>. – Title from the screen.
3. Масалков И. К. Стратегия кейс-стади : методология исследования и преподавания : учеб. / И. К. Масалков, М. В. Семіна. – М. : Академ. проект ; Альма Матер, 2011. – 443 с.
4. Ситуаційна методика навчання : теорія і практика / упор. О. Сидоренко, В. Чуба. – К. : Центр інновацій та розвитку, 2001. – 256 с.
5. Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода / под ред. Ю. П. Сурмина. – К. : Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.
6. Case studies in finance : managing for corporate value creation / Robert F. Bruner, Kenneth M. Eades, Michael J. Scholl. – 7th edition. – New York : McGraw-Hill, 2014. – 765 p.
7. Zucker D. M. How to Do Case Study Research / D. M. Zucker // Teaching Research Methods in the Humanities and Social Sciences. – 2009. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://scholarworks.umass.edu/nursing_faculty_pubs/2. – Title from the screen.
8. Фрумин И. Д. Образовательная политика : практика анализа : путеводитель по курсу / И. Д. Фрумин. – М. : ЦИОП МВШСЭН, 2002. – 168 с.