

УДК 378.091.3:355.23:316.46

<https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>

<https://doi.org/10.34142/23128046.2026.60.22>

**I. О. Савіна**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ**

*У статті обґрунтовано педагогічну концепцію розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією сектору безпеки і оборони України, досвідом російсько-української війни, поглибленням співробітництва з НАТО та потребою підготовки офіцерів, здатних діяти в умовах невизначеності, приймати відповідальні управлінські рішення, організовувати міжвидову й міжвідомчу взаємодію, підтримувати довіру в колективі та забезпечувати результативність управління у складному оперативному середовищі. Метою статті є теоретичне обґрунтування педагогічної концепції розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня шляхом визначення її методологічних засад, функціональних блоків, педагогічних умов, освітніх технологій і критеріїв оцінювання. Лідерську компетентність офіцера оперативного рівня розглянуто як інтегральну професійну якість, що поєднує мотиваційно-ціннісний, когнітивно-аналітичний, діяльнісно-управлінський, комунікативно-штабний і рефлексивно-оцінний компоненти. Доведено, що її розвиток має здійснюватися не фрагментарно, а на основі цілісної педагогічної концепції, яка інтегрує сучасний бойовий досвід, стандарти НАТО, принципи професійної військової освіти та інноваційні освітні технології. Запропоновано структуру педагогічної концепції, що охоплює п'ять взаємопов'язаних функціональних блоків: цільово-смісловий, мотиваційно-ціннісний, методологічно-регулятивний, змістово-технологічний та оцінювально-рефлексивний. Розкрито педагогічні умови її реалізації: професійну спрямованість змісту підготовки, інтеграцію бойового досвіду в освітній процес, створення мотиваційно насиченого освітнього середовища, активізацію освітньої діяльності слухачів, поєднання індивідуального й групового розвитку, системний зворотний зв'язок та оцінювання поведінкових проявів лідерської компетентності. Зроблено висновок, що запропонована концепція може бути використана для проектування змісту курсів професійної військової освіти, зокрема L-3, удосконалення освітніх технологій підготовки військових лідерів і подальшої розробки діагностичного інструментарію оцінювання лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня.*



Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International

**Ключові слова:** лідерська компетентність, офіцер оперативного рівня, професійна військова освіта, педагогічна концепція, військове лідерство, функціональні блоки, стандарти НАТО, освітнє середовище, L-3.

**Savina I. O. Conceptual Foundations for the Development of Leadership Competence of Operational-Level Officers in the System of Professional Military Education.** The article substantiates a pedagogical concept for developing the leadership competence of operational-level officers within the system of professional military education. The relevance of the study is determined by the transformation of Ukraine's security and defence sector, the experience of the Russian-Ukrainian war, the deepening of cooperation with NATO, and the need to train officers capable of acting under conditions of uncertainty, making responsible managerial decisions, organizing interservice and interagency cooperation, maintaining trust within a team, and ensuring effective management in a complex operational environment. The aim of the article is to provide a theoretical substantiation of a pedagogical concept for developing the leadership competence of operational-level officers by identifying its methodological foundations, functional blocks, pedagogical conditions, educational technologies, and assessment criteria. The leadership competence of an operational-level officer is interpreted as an integral professional quality that combines motivational-value, cognitive-analytical, activity-managerial, communicative-staff, and reflective-evaluative components. It is substantiated that its development should not be fragmented but should rely on a holistic pedagogical concept integrating modern combat experience, NATO standards, principles of professional military education, and innovative educational technologies. The proposed concept consists of five interrelated functional blocks: purpose-and-meaning, motivational-value, methodological-regulatory, content-technological, and evaluative-reflective. The pedagogical conditions for its implementation are identified: professional orientation of the training content; integration of combat experience into the educational process; creation of a motivationally enriched educational environment; activation of learners' educational activity; combination of individual and group development; systematic feedback; and assessment of behavioral manifestations of leadership competence. The study concludes that the proposed concept can be used for designing the content of professional military education courses, particularly L-3 courses, improving educational technologies for military leader development, and further developing diagnostic tools for assessing the leadership competence of operational-level officers.

**Keywords:** leadership competence, operational-level officer, professional military education, pedagogical concept, military leadership, functional blocks, NATO standards, educational environment, L-3.

**Вступ.** Сучасні умови воєнного протистояння, трансформація сектору безпеки і оборони України, поглиблення співробітництва з НАТО та потреба



Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International

підготовки офіцерів нового типу актуалізують проблему розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня (Aleshchenko & Osodlo, 2024; Viter & Telelym, 2021; NATO, 2024; NATO/PfP Consortium, 2011). Офіцер цього рівня вже не може розглядатися лише як виконавець управлінських процедур або фахівець, який володіє певним обсягом військово-професійних знань. Його діяльність передбачає здатність системно аналізувати оперативну обстановку, діяти в умовах неповної інформації, організовувати міжвидову та міжвідомчу взаємодію, приймати рішення в обмежений час, підтримувати довіру в колективі та відповідати за наслідки управлінських рішень (Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024; Department of the Army, 2019; Department of the Army, 2022).

У цьому контексті лідерська компетентність набуває значення однієї з ключових складових професійної компетентності офіцера оперативного рівня. Вона поєднує військово-професійні знання, управлінські вміння, ціннісні орієнтації, комунікативну спроможність, здатність до рефлексії та практичну готовність діяти в умовах складної оперативної обстановки (Boiko, 2020; Khmiliar & et al., 2018; Department of the Army, 2019). Її розвиток не може бути забезпечений лише традиційними формами освітньої діяльності, зорієнтованими переважно на передавання інформації. Він потребує спеціально організованої педагогічної системи, у якій зміст, методи, технології, оцінювання та освітнє середовище підпорядковані завданню підготовки офіцера як військового лідера (Viter & Telelym, 2021; Oliynyk, 2014; Oliynyk, 2020).

Актуальність дослідження посилюється наявністю таких суперечностей: між зростанням вимог до офіцера оперативного рівня як військового лідера та недостатньою розробленістю педагогічної концепції розвитку його лідерської компетентності; між потребою інтегрувати досвід сучасної російсько-української війни, стандарти НАТО і принципи mission command у професійну військову освіту та переважанням традиційних підходів до організації освітнього процесу (Murray, 2014; NATO, 2024; NATO/PfP Consortium, 2011; Sanders, 2016); між необхідністю розвивати здатність офіцера до лідерської дії, прийняття рішень і відповідальності та недостатнім використанням активних, сценарних, рефлексивних і практико-орієнтованих методів підготовки (Cavallaro & Johnson, 2023; Hinck & et al., 2023; Kolb, 1984); між потребою об'єктивно оцінювати рівень розвитку лідерської компетентності та недостатньою визначеністю критеріїв, показників і діагностичних процедур такого оцінювання.

Зазначене обумовлює потребу в науковому обґрунтуванні педагогічної концепції розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у



системі професійної військової освіти. Проблема розвитку лідерської компетентності офіцерів перебуває на перетині кількох наукових напрямів: професійної педагогіки, військової освіти, військової психології, теорії управління, лідерології та воєнної науки.

В українському науковому просторі вагомий внесок у дослідження лідерської компетентності офіцерів зробив О. Бойко. У його монографії лідерська компетентність офіцера розглядається як важлива складова військово-професійної компетентності, що розвивається на основі суб'єктно-діяльнісного, компетентнісного, контекстного і ціннісного підходів (Boiko, 2020). Це положення є важливим для нашого дослідження, оскільки дозволяє трактувати лідерство не як окрему рису особистості, а як педагогічно керований результат професійного становлення офіцера.

Значний інтерес становить навчальний посібник “Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО”, у якому розкрито теоретичні підходи до розуміння військового лідерства, професійно важливі якості офіцера-лідера, особливості командної роботи та поведінки лідера в бойових умовах (Khmiar & et al., 2018). Для нашого дослідження важливо, що в цьому джерелі лідерство подається як управлінська взаємодія, пов'язана з впливом, довірою, відповідальністю, командною роботою та здатністю вести людей до спільної мети.

У працях Л. Олійника обґрунтовано концептуальні засади професійної підготовки магістрів військово-соціального управління на основі компетентнісного підходу (Oliinyk, 2014; Oliinyk, 2020). Ці положення мають методологічну цінність для нашої статті, оскільки автор розглядає підготовку військових фахівців як педагогічну систему, що має цільові, змістові, процесуальні й результативні характеристики.

Питання трансформації професійної військової освіти розглядаються у працях Д. Вітера, В. Телелима та інших дослідників (Viter & Telelym, 2021). У цих наукових напрацюваннях професійна військова освіта постає як середовище, у якому мають поєднуватися вимоги національної безпеки, воєнної науки, практики застосування військ, стандартів НАТО та сучасних освітніх технологій.

Сучасний український дискурс щодо військового лідерства доповнюють праці В. Алещенка та В. Осьодла, у яких підготовка керівників-лідерів визначається як актуальне завдання Збройних Сил України та інших складових сил оборони (Aleshchenko & Osodlo, 2024). У цих роботах увага зосереджується



на новому стилі військового лідерства, професійній культурі, лідерських компетенціях і євроатлантичних принципах управління.

Важливим орієнтиром для нашого дослідження є документи НАТО, зокрема Leadership and Ethics Reference Curriculum, у якому лідерство пов'язується з розвитком характеру, етики, організаційного лідерства та професії військового (НАТО, 2024). Референтна програма НАТО з професійної військової освіти офіцерів також підтверджує, що підготовка офіцера має охоплювати професію військового, командування, лідерство, етику, оборонні та безпекові студії (НАТО/PfP Consortium, 2011).

У документах США, зокрема CJCSI 1800.01G Officer Professional Military Education Policy, професійна військова освіта офіцерів розглядається як система, спрямована на розвиток здатності діяти у спільному, міжвидовому й складному безпековому середовищі (Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024). Доктринальні документи Армії США ADP 6-22 Army Leadership and the Profession та FM 6-22 Developing Leaders трактують армійське лідерство як складову військової професії, що ґрунтується на етиці, характері, інтелекті, розвитку інших лідерів, командній роботі й саморозвитку (Department of the Army, 2019; Department of the Army, 2022).

Отже, аналіз наукових джерел і доктринальних документів свідчить, що проблема військового лідерства досліджується досить широко. Водночас менш розробленою залишається саме педагогічна концепція розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти, що й визначає спрямованість цієї статті.

**Мета та завдання.** Мета статті – обґрунтувати педагогічну концепцію розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти шляхом визначення її методологічних засад, функціональних блоків, педагогічних умов, освітніх технологій і критеріїв оцінювання.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Уточнити сутність лідерської компетентності офіцера оперативного рівня.
2. Обґрунтувати методологічні засади її розвитку у системі професійної військової освіти.
3. Обґрунтувати структуру педагогічної концепції на основі системи взаємопов'язаних функціональних блоків, що забезпечують цілісність розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня.



4. Розкрити педагогічні умови, принципи та освітні технології розвитку лідерської компетентності.

5. Визначити критерії, рівні й очікувані результати реалізації педагогічної концепції.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс взаємопов'язаних теоретичних методів, що забезпечили цілісне обґрунтування педагогічної концепції розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня. Застосовано аналіз і синтез наукових джерел з проблем професійної військової освіти, військового лідерства, компетентнісного підходу, освіти дорослих, досвідного навчання та рефлексивної практики; порівняльно-педагогічний аналіз для зіставлення вітчизняних і зарубіжних підходів до підготовки військових лідерів; систематизацію та узагальнення для визначення структурних компонентів лідерської компетентності; структурно-функціональний метод для побудови функціональних блоків педагогічної концепції; моделювання для визначення етапів, педагогічних умов, критеріїв і очікуваних результатів її реалізації.

**Результати.** Педагогічну концепцію розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня розглядаємо як цілісну систему науково обґрунтованих і взаємопов'язаних положень, що визначають мету, завдання, методологічні підходи, принципи, педагогічні умови, зміст професійної підготовки, освітні технології, критерії оцінювання та очікувані результати розвитку офіцера як військового лідера (Boiko, 2020; Viter & Telelum, 2021; Oliinyk, 2014; Oliinyk, 2020).

Лідерська компетентність офіцера оперативного рівня трактується як інтегральна професійна якість, що виявляється у здатності здійснювати лідерський вплив, приймати обґрунтовані рішення, організовувати взаємодію, підтримувати довіру, діяти відповідально й етично, забезпечувати виконання завдань і здійснювати рефлексивний аналіз власної управлінської діяльності в умовах невизначеності, ризику та складної оперативної обстановки (Boiko, 2020; Khmiliar & et al., 2018; Department of the Army, 2019; Department of the Army, 2022).

Особливого значення ця проблема набуває в контексті курсів професійної військової освіти L-3, оскільки саме вони спрямовані на підготовку офіцерів оперативного рівня. У цьому освітньому середовищі розвиток лідерської компетентності має безпосередньо пов'язуватися з формуванням здатності офіцера працювати у складі органів військового управління, аналізувати



оперативну обстановку, організовувати міжвидову та міжвідомчу взаємодію, приймати рішення в умовах невизначеності, забезпечувати командну узгодженість і здійснювати рефлексивний аналіз результатів управлінської діяльності (Viter & Telelym, 2021; Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024; NATO, 2024; NATO/PfP Consortium, 2011).

Методологічну основу запропонованої концепції становить сукупність взаємопов'язаних підходів: компетентнісного, системного, контекстного, діяльнісного, андрагогічного, аксіологічного та рефлексивного. Компетентнісний підхід орієнтує освітній процес не лише на засвоєння знань, а на розвиток здатності офіцера застосовувати їх у професійній діяльності (Oliinyk, 2014; Oliinyk, 2020). Системний підхід дає змогу розглядати розвиток лідерської компетентності як цілісний процес, у якому взаємодіють мета, зміст, освітні методи, форми організації освітнього процесу, освітнє середовище, оцінювання та зворотний зв'язок (Viter & Telelym, 2021; Oliinyk, 2014). Контекстний підхід забезпечує наближення освітнього процесу до реальних умов діяльності офіцера оперативного рівня, зокрема шляхом моделювання управлінських ситуацій, оперативних завдань, штабних процедур і професійних дилем (Murray, 2014; Sanders, 2016).

Діяльнісний підхід акцентує увагу на тому, що лідерська компетентність розвивається у процесі практичної управлінської діяльності офіцера: прийняття рішень, формулювання замислу, організації взаємодії, аргументації позиції, мотивації підлеглих і аналізу результатів. Андрагогічний підхід є важливим з огляду на те, що слухачі курсів професійної військової освіти вже мають службовий, управлінський, а часто й бойовий досвід. Такий підхід узгоджується з ідеями освіти дорослих, відповідно до яких досвід слухача є важливим ресурсом професійного розвитку (Knowles & et al., 2015). Аксіологічний підхід дозволяє розглядати військове лідерство як ціннісно зумовлену діяльність, що ґрунтується на відповідальності, етичності, військовій честі та повазі до людської гідності (Khmliar & et al., 2018; NATO, 2024). Рефлексивний підхід забезпечує розвиток здатності офіцера аналізувати власні рішення, помилки, стиль комунікації, вплив на підлеглих і результати управлінської діяльності (Kolb, 1984).

Запропонована педагогічна концепція охоплює п'ять взаємопов'язаних функціональних блоків: цільово-смісловий, мотиваційно-ціннісний, методологічно-регулятивний, змістово-технологічний та оцінювально-рефлексивний. Їхня взаємодія забезпечує логічний перехід від визначення мети й



сутності лідерської компетентності до формування внутрішньої готовності офіцера до лідерської дії, практичних механізмів її розвитку, оцінювання результатів, рефлексії та корекції освітнього процесу.

*Цільово-смісловий блок* визначає загальну ідею, мету, завдання, змістові орієнтири та очікуваний результат досліджуваного процесу. У межах цього блоку лідерська компетентність офіцера оперативного рівня розглядається як складне інтегральне утворення, що поєднує професійні знання, управлінські вміння, ціннісні орієнтації, комунікативні здатності, морально-психологічну стійкість, досвід прийняття рішень, рефлексивність і готовність брати відповідальність за результати діяльності (Boiko, 2020; Khmiliar & et al., 2018).

Структура лідерської компетентності офіцера оперативного рівня охоплює п'ять взаємопов'язаних компонентів: мотиваційно-ціннісний, когнітивно-аналітичний, діяльнісно-управлінський, комунікативно-штабний і рефлексивно-оцінний. Мотиваційно-ціннісний компонент відображає професійну спрямованість, відповідальність, етичність і готовність до лідерської дії. Когнітивно-аналітичний компонент охоплює знання, аналітичне мислення та здатність оцінювати оперативну обстановку. Діяльнісно-управлінський компонент характеризує спроможність приймати рішення, організовувати виконання завдань і управляти підлеглими структурами. Комунікативно-штабний компонент забезпечує ефективну взаємодію у штабному середовищі, а рефлексивно-оцінний – здатність аналізувати власні рішення, дії, помилки та результати (Boiko, 2020; Department of the Army, 2019; Department of the Army, 2022).

*Мотиваційно-ціннісний блок* забезпечує внутрішню готовність офіцера оперативного рівня до лідерської дії, відповідального прийняття рішень, професійного саморозвитку та усвідомлення власної ролі як військового лідера. Його виокремлення зумовлене тим, що розвиток лідерської компетентності не може обмежуватися лише засвоєнням знань, опануванням управлінських процедур або відпрацюванням практичних дій. Лідерство офіцера має ґрунтуватися на мотивації служіння, відповідальності, довірі, доброчесності, військовій честі, службовій відданості та відповідальності перед підрозділом, військами й державою (Aleshchenko & Osodlo, 2024; Khmiliar & et al., 2018; NATO, 2024).

Зміст мотиваційно-ціннісного блоку охоплює професійну мотивацію, ціннісні орієнтації, усвідомлення значущості військової служби, відповідальність за прийняті управлінські рішення, здатність до етичного вибору,



потребу в саморозвитку та прагнення до професійної досконалості. Для обґрунтування цього блоку доцільно враховувати положення теорії самодетермінації, відповідно до якої внутрішня мотивація, автономність, усвідомлення компетентності та належності до професійної спільноти є важливими чинниками особистісного й професійного розвитку (Ryan & Deci, 2000). Мотиваційно-ціннісний блок має також виразний етичний вимір, оскільки військове лідерство передбачає відповідальне використання влади, повагу до людської гідності, дотримання норм права, професійної етики та збереження моральної стійкості у складних ситуаціях (Khmiar & et al., 2018; NATO, 2024).

*Методологічно-регулятивний блок* представлений системою принципів, які виконують регулятивну функцію щодо організації освітнього процесу, добору змісту, освітніх методів і технологій, способів оцінювання та рефлексивного супроводу професійного розвитку слухачів. З метою уникнення надмірної деталізації принципи реалізації педагогічної концепції доцільно об'єднати у чотири взаємопов'язані групи: науково-системні, професійно-контекстні, особистісно-розвивальні та ціннісно-нормативні (Boiko, 2020; Viter & Telelym, 2021; Oliinyk, 2014; Oliinyk, 2020).

До науково-системних принципів належать принципи науковості, доказовості, системності й цілісності. Вони забезпечують розгляд лідерської компетентності не як сукупності окремих рис особистості, а як інтегрального результату професійної військової освіти (Boiko, 2020; Viter & Telelym, 2021). *Професійно-контекстні принципи* охоплюють професійно-оперативну спрямованість, контекстуалізацію та інтеграцію теорії і практики. Вони орієнтують освітній процес на реальні завдання офіцера оперативного рівня: аналіз оперативної обстановки, роботу у складі органів військового управління, організацію міжвидової та міжвідомчої взаємодії, прийняття рішень в умовах дефіциту часу й інформації, забезпечення виконання завдань і відповідальність за їх результати (Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024; Murray, 2014; Sanders, 2016).

*Особистісно-розвивальні принципи* охоплюють суб'єктність, андрагогічну доцільність і рефлексивність. Вони враховують те, що слухачі системи професійної військової освіти вже мають службовий, управлінський і бойовий досвід, який має стати ресурсом професійного розвитку (Knowles & et al., 2015; Kolb, 1984). *Ціннісно-нормативні принципи* поєднують етичну зумовленість і взаємосумісність. Вони орієнтують розвиток лідерської компетентності на відповідальність, довіру, доброчесність, повагу до людини, дотримання норм



права, військової честі, професійної етики та здатність діяти у багатонаціональному штабному середовищі (NATO, 2024; NATO/PfP Consortium, 2011).

*Змістово-технологічний блок* визначає змістові напрями, форми, освітні методи, освітні технології та практико-орієнтовані засоби, за допомогою яких забезпечується перехід від теоретичного розуміння військового лідерства до реальної лідерської дії. Зміст професійної підготовки в межах цього блоку має охоплювати такі взаємопов'язані напрями: теорію військового лідерства, професійну етику офіцера, основи військового управління, прийняття рішень в умовах невизначеності, командну взаємодію, комунікацію в штабному середовищі, управління змінами, морально-психологічну стійкість лідера, аналіз бойового досвіду та питання взаємосумісності з військовими структурами держав-членів НАТО (Viter & Telelym, 2021; Khmiliar & et al., 2018; Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024; NATO, 2024; NATO/PfP Consortium, 2011).

Технологічне забезпечення змістово-технологічного блоку передбачає використання освітніх технологій, які активізують професійне мислення слухачів, створюють умови для практичного застосування знань і дозволяють оцінювати не лише рівень засвоєння матеріалу, а й поведінкові прояви лідерської компетентності. До таких технологій належать сценарно-орієнтована підготовка, аналіз кейсів, командно-штабне навчання, воєнне моделювання, wargaming, after-action review, проблемне навчання, peer coaching, mentoring, рольові й ситуаційні завдання, рефлексивні есе та групове обговорення управлінських рішень (Cavallaro & Johnson, 2023; Hinck & et al., 2023; Murray, 2014; Sanders, 2016).

Сценарно-орієнтована підготовка, аналіз кейсів, командно-штабне навчання та воєнне моделювання дають змогу відтворити складні професійні ситуації, у яких офіцер має діяти в умовах обмеженої інформації, часових обмежень, суперечливих даних і необхідності прийняття відповідального рішення. Wargaming сприяє перевірці задуму, аналізу варіантів дій, прогнозуванню реакції противника та виявленню слабких місць у прийнятих рішеннях (Murray, 2014; Sanders, 2016). After-action review забезпечує рефлексивний аналіз виконаних дій, допомагає визначити, що було заплановано, що фактично відбулося, які рішення були ефективними, які помилки допущено та що потрібно змінити в подальшій діяльності (Kolb, 1984). Peer coaching і mentoring сприяють розвитку самоусвідомлення, відкритості до зворотного зв'язку, довіри, відповідальності за власне професійне зростання та формуванню



ціннісних орієнтирів військового лідерства (Cavallaro & Johnson, 2023; Hinck et al., 2023).

*Оцінювально-рефлексивний блок* передбачає визначення критеріїв, показників і рівнів розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня. Його призначення полягає в тому, щоб забезпечити об'єктивне оцінювання не лише теоретичних знань слухачів, а й їхньої здатності діяти як військові лідери у змодельованих або реальних професійних ситуаціях.

Доцільно виокремити такі критерії розвитку лідерської компетентності: *мотиваційно-ціннісний, когнітивно-аналітичний, діяльнісно-управлінський, комунікативно-штабний і рефлексивно-оцінний*. *Мотиваційно-ціннісний критерій* відображає професійну мотивацію, відповідальність, етичність і готовність до лідерської дії. *Когнітивно-аналітичний критерій* характеризує рівень знань, аналітичного мислення та розуміння оперативного середовища. *Діяльнісно-управлінський критерій* дає змогу оцінити здатність офіцера приймати рішення, організовувати взаємодію та управляти виконанням завдань. *Комунікативно-штабний критерій* відображає ефективність комунікації, роботу в штабі, взаємодію з підлеглими, суміжними структурами та партнерами. *Рефлексивно-оцінний критерій* характеризує здатність до самоаналізу, роботи із зворотним зв'язком і корекції власної лідерської поведінки (Boiko, 2020; Khmiliar & et al., 2018; Kolb, 1984).

Рівні розвитку лідерської компетентності доцільно визначити як низький, достатній, високий і творчо-професійний. Така градація дозволяє не лише фіксувати поточний стан підготовленості офіцера, а й планувати індивідуальну траєкторію його професійного розвитку, коригувати зміст професійної підготовки, добирати відповідні освітні технології та оцінювати результативність педагогічного впливу. Особливе значення в межах оцінювально-рефлексивного блоку має after-action review, оскільки він дозволяє поєднати оцінювання результату з аналізом процесу прийняття рішень, командної взаємодії, лідерської поведінки та індивідуальних висновків слухача. Такий підхід відповідає логіці досвідного професійного розвитку, за якою практична дія, рефлексія, концептуалізація досвіду та подальше вдосконалення становлять єдиний цикл розвитку (Kolb, 1984).

Ефективна реалізація педагогічної концепції розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня можлива за наявності комплексу педагогічних умов, які забезпечують зв'язок між метою, змістом, технологіями та результатами освітнього процесу. До таких умов належать: професійна



спрямованість змісту підготовки; інтеграція бойового досвіду в освітній процес; створення мотиваційно-насиченого освітнього середовища; активізація освітньої діяльності слухачів; поєднання індивідуального й групового розвитку; запровадження системи зворотного зв'язку; орієнтація оцінювання на поведінкові прояви компетентності (Viter & Telelym, 2021; Cavallaro & Johnson, 2023; Hinck & et al., 2023; Knowles & et al., 2015; Ryan & Deci, 2000).

Реалізацію педагогічної концепції доцільно здійснювати поетапно. Перший етап – діагностико-аналітичний – передбачає визначення початкового рівня розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня, аналіз їхнього професійного досвіду, освітніх потреб, мотиваційної готовності, сильних сторін і проблемних зон. Другий етап – проєктувальний – спрямований на визначення цілей, очікуваних результатів, критеріїв оцінювання, змістових модулів, освітніх методів і технологій розвитку лідерської компетентності. Третій етап – мотиваційно-орієнтаційний – передбачає формування внутрішньої готовності слухачів до активної участі в освітньому процесі, усвідомлення значущості лідерської компетентності для професійної діяльності офіцера оперативного рівня, актуалізацію власного службового й бойового досвіду та визначення індивідуальних цілей професійного розвитку. Четвертий етап – технологічно-реалізаційний – охоплює впровадження сценарних завдань, кейсів, командно-штабних вправ, воєнного моделювання, групових дискусій, рефлексивних практик, наставництва й коучингу. П'ятий етап – рефлексивно-оцінний – передбачає оцінювання динаміки розвитку лідерської компетентності, аналіз результатів діяльності слухачів, проведення after-action review, організацію самооцінювання та взаємооцінювання. Шостий етап – корекційно-прогностичний – спрямований на уточнення індивідуальних траєкторій розвитку офіцерів, коригування змісту професійної підготовки, удосконалення освітніх методик і визначення подальших напрямів професійного розвитку (Knowles & et al., 2015; Kolb, 1984; Ryan & Deci, 2000).

**Обговорення.** Отримані результати узгоджуються з науковими положеннями, відповідно до яких розвиток військового лідерства має розглядатися не як ізольоване формування окремих особистісних якостей, а як цілісний результат професійної військової освіти, пов'язаний із цінностями, етикою, досвідом управління, командною взаємодією та здатністю до рефлексії (Boiko, 2020; Khmiliar & et al., 2018; NATO, 2024). Запропонована структура педагогічної концепції поглиблює ці підходи тим, що поєднує методологічні засади, зміст підготовки, освітні технології, педагогічні умови, оцінювання та



рефлексивний супровід у єдиній логіці розвитку офіцера оперативного рівня як військового лідера.

Порівняно з дослідженнями, у яких акцент зроблено переважно на загальних засадах військового лідерства або на окремих технологіях професійного розвитку, запропонована концепція конкретизує саме педагогічний механізм розвитку лідерської компетентності в системі професійної військової освіти. Її практична значущість полягає у можливості використання під час проєктування змісту курсів L-3, добору сценарно-орієнтованих завдань, організації командно-штабних вправ, проведення after-action review, наставництва, peer coaching та оцінювання поведінкових проявів лідерської компетентності (Cavallaro & Johnson, 2023; Hinck et al., 2023; Kolb, 1984).

Водночас запропонована педагогічна концепція потребує подальшої емпіричної перевірки, зокрема через розроблення діагностичного інструментарію, визначення валідних показників рівнів розвитку лідерської компетентності та апробацію освітніх технологій у реальному середовищі професійної військової освіти. Це дозволить перейти від теоретичного обґрунтування концепції до її експериментальної верифікації та практичного впровадження.

**Висновки.** Розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня є одним із важливих завдань сучасної професійної військової освіти. Педагогічна концепція розвитку лідерської компетентності має розглядатися як цілісна система, яка поєднує мету, завдання, принципи, методологічні підходи, педагогічні умови, зміст професійної підготовки, освітні технології та критерії оцінювання. Її структура охоплює п'ять взаємопов'язаних функціональних блоків: цільово-смысловий, мотиваційно-ціннісний, методологічно-регулятивний, змістово-технологічний та оцінювально-рефлексивний.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня, уточненні критеріїв і показників її діагностики, а також експериментальній перевірці ефективності запропонованої педагогічної концепції у системі професійної військової освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА:

Алещенко В. І., Осьодло В. І. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. № 1(80). С. 41–48.  
DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48>



Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International

- Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020.
- Вітер Д., Телелим В. Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі : монографія. Київ : Національний університет оборони України, 2021.
- Олійник Л. В. Концептуальні засади навчання військово-спеціальних дисциплін магістрів військово-соціального управління. *Науковий вісник Чернівецького університету. Педагогіка та психологія*. 2014. Вип. 679. С. 124–133.
- Олійник Л. В. Теоретико-методичні засади навчання військово-спеціальних дисциплін магістрів військово-соціального управління: експериментальне дослідження. *Військова освіта*. 2020. № 2(42). С. 204–214. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-2/204-214>
- Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО : навчальний посібник / О. Ф. Хміляр та ін. Київ : Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, 2018.
- Cavallaro L., Johnson O. E. Peer coaching as a leader development tool in professional military education. *Journal of Military Learning*. 2023. Vol. 7, No. 3. P. 62–73.
- Chairman of the Joint Chiefs of Staff. Officer professional military education policy (CJCSI 1800.01G). Joint Chiefs of Staff, 2024.
- Department of the Army. Army leadership and the profession (ADP 6-22). Washington, DC : Headquarters, Department of the Army, 2019.
- Department of the Army. Developing leaders (FM 6-22). Washington, DC : Headquarters, Department of the Army, 2022.
- Hinck J. M., Hinck R. S., Davis S. B., Iwanenko D. J., Wong B. K., Cantu K. R. Understanding “leadergogy”: The unique teaching and learning methods in a leader development course. *Journal of Military Learning*. 2023. Vol. 7, No. 3. P. 22–45.
- Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. 8th ed. London ; New York : Routledge, 2015.
- Kolb D. A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984.
- Murray N. The role of professional military education in mission command. *Joint Force Quarterly*. 2014. No. 72. P. 10–13.
- NATO. Leadership and ethics reference curriculum. Brussels : NATO Headquarters, 2024.
- NATO/PfP Consortium. Generic officer professional military education reference curriculum. NATO, 2011.
- Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25, No. 1. P. 54–67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Sanders P. R. Mission command in education. *Military Review*. 2016.

#### REFERENCES:

- Aleshchenko, V. I., & Osodlo, V. I. (2024). Viiskove liderstvo v umovakh vseokhopliuiuchoi oborony [Military leadership in the conditions of comprehensive defense]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 1(80), 41–48. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48> [in Ukrainian].
- Boiko, O. V. (2020). Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy [Theory and methodology of forming leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine]. Zhytomyr: Vyd. O. O. Yevenok. [in Ukrainian].



- Viter, D., & Telelym, V. (Eds.). (2021). *Profesiina viiskova osvita v Ukraini u suchasnomu bezpekovomu seredovyshchi* [Professional military education in Ukraine in the modern security environment]. Kyiv: National Defence University of Ukraine. [in Ukrainian].
- Oliinyk, L. V. (2014). Kontseptualni zasady navchannia viiskovo-spetsialnykh dystsyplin mahistriv viiskovo-sotsialnoho upravlinnia [Conceptual foundations of teaching military-special disciplines to masters of military-social management]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu*. Pedagogika ta psykholohiia, 679, 124–133. [in Ukrainian].
- Oliinyk, L. V. (2020). Teoretyko-metodychni zasady navchannia viiskovo-spetsialnykh dystsyplin mahistriv viiskovo-sotsialnoho upravlinnia: eksperymentalne doslidzhennia [Theoretical and methodological foundations of teaching military-special disciplines to masters of military-social management: An experimental study]. *Viiskova osvita*, 2(42), 204–214. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-2/204-214> [in Ukrainian].
- Khmiar, O. F., Moskaliyov, I. V., Illiushchenko, S. V., Vitchenko, A. O., Cherevychnyi, S. V., Sydorenko, O. V., Krynets, L. V., & Chornyi, V. S. (2018). Kontsepsiia liderstva za standartamy armii krain NATO [The concept of leadership according to the standards of NATO armies]. Kyiv: National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi. [in Ukrainian].
- Cavallaro, L., & Johnson, O. E. (2023). Peer coaching as a leader development tool in professional military education. *Journal of Military Learning*, 7(3), 62–73.
- Chairman of the Joint Chiefs of Staff. (2024). Officer professional military education policy (CJCSI 1800.01G). Joint Chiefs of Staff.
- Department of the Army. (2019). Army leadership and the profession (ADP 6-22). Headquarters, Department of the Army.
- Department of the Army. (2022). Developing leaders (FM 6-22). Headquarters, Department of the Army.
- Hinck, J. M., Hinck, R. S., Davis, S. B., Iwanenko, D. J., Wong, B. K., & Cantu, K. R. (2023). Understanding “leadergogy”: The unique teaching and learning methods in a leader development course. *Journal of Military Learning*, 7(3), 22–45.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.). Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Murray, N. (2014). The role of professional military education in mission command. *Joint Force Quarterly*, 72, 10–13.
- NATO. (2024). Leadership and ethics reference curriculum. NATO Headquarters.
- NATO/PfP Consortium. (2011). Generic officer professional military education reference curriculum. NATO.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sanders, P. R. (2016). Mission command in education. *Military Review*.

---

#### Інформація про автора:

Савіна Інна Олександрівна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>;

кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри війн і воєнного мистецтва, Навчально-науковий інститут воєнної історії, права та соціальних наук,

#### Information about the author:

Savina Inna Oleksandrivna, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>;

Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer of the Department of Wars and Military Art, Educational and Research Institute of Military History, Law and Social Sciences,



Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International

Національний університет оборони  
України, проспект Повітряних Сил, 28, м.  
Київ, Україна, 03049,  
e-mail: [Savina\\_Inna@ukr.net](mailto:Savina_Inna@ukr.net)

National Defence University of Ukraine, 28 Air  
Force Avenue, Kyiv, Ukraine, 03049,  
e-mail: [Savina\\_Inna@ukr.net](mailto:Savina_Inna@ukr.net)

---

**Цитуйте цю статтю як:** Савіна І. О. Концептуальні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2026. № 60. С. 307-322.

DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2026.60.22>

---

Дата надходження статті до редакції: 19.03.2026

Стаття прийнята до друку: 03.04.2026

Дата публікації: 15.04.2026



Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International