



[https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14\(2\)-15](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14(2)-15)

Ад'юнкт (здобувач), РУСЛАН ЛИМАН
Національний університет оборони України, м. Київ
E-mail: limanrus@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2356-5448>

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ США

АНОТАЦІЯ

З'ясовано, що дослідження щодо формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів та її визначальних компонентів на прикладі провідних країн НАТО є критично важливим для усвідомлення науковцями та практиками, а також для втілення в життя ефективного військового лідерства та керівництва в умовах сучасних глобальних безпекових викликів.

Доведено, що досвід таких країн як США є цінним для впровадження інноваційних підходів до професійної підготовки лідерів у військових структурах інших держав та її методик, зокрема, він актуальний для Збройних сил України в контексті вступу до НАТО, відбиття збройної агресії російської федерації та зміцнення національної безпеки нашої держави.

Узагальнено і конкретизовано теоретичні та методичні засади формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативної ланки управління в збройних силах США.

Встановлено, що в ЗС США активно використовують сучасні педагогічні підходи, технології, методи та прийоми для забезпечення ефективності їх діяльності та для формування і постійного розвитку такого феномена серед особового складу як військове лідерство.

В статті доведено, що сама організаційна структура військових ЗВО та доктринальні документи слугують потужним стимулом для формування та розвитку лідерської компетентності та всіх її компонентів у офіцерів. Це сприяє швидкому впровадженню найкращих практик розвитку лідерства у навчальні програми, підвищує ефективність підготовки лідерів та забезпечує адаптацію системи військової освіти до сучасних викликів і глобальних змін безпекового характеру.

Висвітлено, що одним із ключових аспектів формування офіцерського корпусу як ефективної лідерської групи в збройних силах США є усвідомлення офіцерами важливості лідерства для зміцнення взаємодії між країнами-членами НАТО, що є критично важливим для забезпечення стабільності та безпеки в рамках Альянсу.

Ключові слова: лідерська компетентність, військовий лідер, компоненти лідерської компетентності, військова освіта, збройні сили, офіцер, НАТО, США.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF DEVELOPING THE U.S. ARMED FORCES OFFICERS' LEADERSHIP COMPETENCE

ABSTRACT

It is determined that a study on the formation and development of officers' leadership competence and its essential components based on the experience of leading



NATO countries is critically important for scholars and practitioners to realize and for the implementation of effective military leadership and command in the current global security challenges.

It is proved that the USA's experience is valuable for implementing innovative approaches and methods of leadership training in the military structures of other countries. In particular, it is essential for the Armed Forces of Ukraine in the perspective of joining NATO, defeating the violent aggression of the Russian Federation, and enhancing the national security of our country.

The theoretical and methodological fundamentals of the leadership competence formation and development of operational level officers in the US Armed Forces are generalized and specified.

It is found that the US Armed Forces actively use modern pedagogical approaches, technologies, methods and techniques to ensure their effectiveness and to form and continuously develop a phenomenon of military leadership among the personnel.

The article proves that the organizational structure of military higher education institutions and doctrinal documents serve as a powerful incentive for the leadership competence and all its components to be formed and developed among officers. This contributes to the immediate implementation of the best practices of leadership development in the curricula, increases the effectiveness of leadership training and ensures the adaptation of the military education system to modern challenges and global security changes.

The article highlights that one of the key aspects of the officer corps formation as an effective leadership group in the US Armed Forces is the officers' recognition of the leadership importance for enhancing cooperation among NATO member states, which is critical for ensuring stability and security within the Alliance.

Keywords: *leadership competence, leadership, military leader, components of leadership competence, Armed Forces, military education, officer, NATO, USA.*

ВСТУП

Чому важливо досліджувати формування і розвиток лідерської компетентності офіцерів, зокрема на прикладі провідних країн НАТО? НАТО є як найбільшим військовим альянсом у світі в умовах сьогоденної світової безпекової кризи, захисту на суверенітет, територіальну цілісність і свободу існування окремих держав, так і найбільш успішною оборонною організацією для збереження незалежності та суб'єктності різних країн у світовій спільноті. Країни-члени НАТО часто діють у спільних коаліційних операціях, таких як миротворчі місії, стабілізаційні дії чи збройні конфлікти на глобальному рівні, в яких їх офіцери проявляють себе як справжні лідери.

Лідерська компетентність офіцерів провідних країн НАТО визначає успішність таких операцій, оскільки ефективне командування та координація військових сил різних країн є критично важливими в них для досягнення спільних стратегічних і оперативних цілей. Дослідження лідерства офіцерів в цих умовах допомагає усвідомити як працює національне і багатонаціональне командування, як інтегруються різні культури і методологічні підходи до командування та як досягається ефективна взаємодія між різними арміями та їх представниками.

Серед країн-членів НАТО пропонуємо звернути увагу саме на досвід Збройних сил (далі – ЗС) США як тієї провідної держави, яка є його уособленням і однією із засновників (Article NATO member countries, 2024). Саме США мають



багаторічний досвід розвитку інноваційних методологічних підходів до військової освіти, тренувань і культивування лідерства серед офіцерського складу. З'ясування теоретичних і методологічних основ формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів США дозволяє іншим країнам перейняти їх методологічні підходи та передові методики її формування та розвитку, які вже довели свою ефективність. Наприклад, використання симуляцій, програм розвитку емоційного інтелекту, гібридних тренувань чи інноваційних підходів до управління кризами є корисним для покращення лідерської підготовки офіцерів у ЗС України та в системі військової освіти. Саме тому слід наголошувати на тому, що в умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора – РФ і незворотного шляху вступу України до НАТО, для ЗС України вивчення і творче використання такого досвіду є надзвичайно актуальними.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті – з'ясувати та охарактеризувати основні методологічні підвалини та теоретичні засади формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів ЗС США.

ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У своїх наукових статтях сучасні військові науковці зазначають, «що лідерська компетентність офіцерів західних країн НАТО є ключовою, фундаментальною складовою їхньої професійної компетентності, яка визначається як інтегрований результат їх військово-професійної підготовленості, що включає систему цінностей, мотивацію лідерської поведінки, теоретичні та практичні знання, лідерські навички, уміння та здатності, професійно важливі лідерські якості, які необхідні для лідерської поведінки та діяльності» (Розумовська & Лиман, 2023, с. 59). У своїй сутності науковці на прикладі країн НАТО розкривають, що лідерська компетентність сучасних західних офіцерів ототожнює собою поєднання як вкрай необхідних професійно важливих лідерських якостей справжнього лідера, так й гармонійного поєднання та всеосяжної безперервної взаємодії таких мінімально необхідних компонентів – ціннісно-мотиваційного, когнітивного, індивідуально-психічного, поведінково-діяльнісного та суб'єктного. Вони взаємодоповнюють одне одного, утворюють єдину інтегровану систему лідерської компетентності офіцерів країн НАТО (Ягупов та ін., 2024), до спільноти якої належать США.

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці таких науковців: наукові доробки представників педагогічної компаративістики (Н. Авшенюк, Н. Бідюк, Н. Ничкало, О. Локшина, О. Огієнко, А. Сбруєва); наукові надбання дослідників теоретичних і методичних основ компетентнісного підходу навчання військовослужбовців (Г. Артюшин, Л. Олійник, В. Рахманов, В. Свистун, В. Тюріна, В. Ягупов); дослідження науковців, які розглядають питання формування та розвитку лідерської компетентності військових фахівців та фахівців сектору безпеки та оборони України (О. Бойко, В. Білошицький, А. Галімов, О. Діденко, Є. Денисенко, М. Костюченко); зарубіжні праці дослідників і практиків у сфері військового лідерства США (Дж. Бергманн (J. Bergmann), Г. Бігл (H. Beagle), Е. Вадделл (E. Waddell), Н. Вейд (N. Wade), Дж. Геррас (J. Gerras), А. Запальська (A. Zapalska), Т. Кілей (T. Kelley), Т. Колдіц (T. Kolditz), А. Коллінс (A. Collins), Дж. Коллінс (J. Collins), Д. Крандалл (D. Crandall), Дж. Рід (J. Reed), Н. Цісер (N. Zieser).

Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових методів: бібліографічний аналіз, синтез, узагальнення наукових, навчально-методичних, доктринальних публікацій та онлайн джерел, порівняння,



інтерпретація й узагальнення, прогнозування для виявлення та обґрунтування основних методологічних підвалин та теоретичних основ формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил США.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Доктринальна база щодо формування та розвитку лідерської компетентності лідерів у ЗС США доволі розгалужена та систематизована. Вона охоплює низку концепцій, стратегій і методологічних підходів, яка спрямована на формування, розвиток і вдосконалення ефективних військових лідерів на всіх рівнях командування. Основні принципи формування та розвитку лідерства закріплені в офіційних військових документах, що використовуються для підготовки офіцерів, серед яких необхідно зазначити такі: Стратегія розвитку військового лідерства (Army Leader Development Strategy, 2013); Військова доктрина Публікація № 6-22 «Армійське лідерство і професія» (Army Doctrine Publication No. 6-22 Army Leadership and the Profession, 2019); Військова доктрина Публікація № 7-0, «Підготовка» (Army Doctrine Publication 7-0, Training, 2024); Бойовий/польовий Статут № 6-22 «Розвиток Лідера» (Field Manual No. 6-22 Leader Development, 2015); Довідкова публікація військової доктрини № 6-22 «Лідерство в армії» (Army Doctrine Reference Publication No. 6-22 Army Leadership, 2012); Військовий статут 350-1 «Підготовка армії та розвиток лідерів» (Army Regulation 350-1 Army Training and Leader Development, 2017); Посібник командира з розвитку лідерських якостей командирів військових підрозділів (Commander's Handbook for Unit Leader Development, 2009); Посібник командира з розвитку командирів-лідерів підрозділів (Center for Army Leadership, 2007) та ін. Отже, цей перелік свідчить про наявність як методологічних, так і теоретичних і методичних підвалин формування та розвитку лідерства різних категорій офіцерів.

Так, перша тенденція, яку спостерігаємо у цих документах, – це наявність у ЗС США орієнтованість всієї системи військової освіти та самої системи командування на формування і розвиток лідерської компетентності і лідерства офіцерів; друга тенденція – це детально розроблена та структурована система наукових підходів до формування та розвитку лідерської компетентності на всіх рівнях. Зазначені матеріали є підґрунтям для створення військової культури лідерства, яка є всеохоплювальною і містить як базові принципи командування, так і морально-етичні аспекти військово-професійної діяльності офіцерів як лідерів; третя тенденція – майже кожна публікація щодо лідерства в США наголошує: «не думайте, що ви вже знаєте, що таке розвиток лідерів».

Як підсумок узагальнення цих тенденцій, а також численних статей і книг про системи формування та розвитку лідерської компетентності та лідерства у США в цілому можна наголошувати, що для того, щоб така система була ефективною, мають бути присутніми три провідні ідеї: *намір, відповідальність і підзвітність*. Саме за такими ідеями вибудовується модель виховання справжніх військових лідерів у США.

Намір – це бажаний результат розвитку організації. Організація, а саме ЗС, має заповнити прогалину в наступному реченні, інакше діяльність із розвитку буде просто діяльністю без мети: «Ми хочемо розвивати лідерів, які б.....» (Розумовська & Лиман, 2023).

Відповідальність означає, що вищі керівники організації визначають формування і розвиток лідерів як пріоритет не лише на папері, але й у дії. Вона також стосується людей в організації, які готуються і бажають розвиватися.



Підзвітність передбачає, що керівництво організації несе відповідальність за те, наскільки добре вони розвинули молодших (підлеглих), а також особисту відповідальність за власний розвиток.

Отже, другий важливий методологічний аспект – навчально-виховний процес у військових ЗВО спрямований на те, щоб військові лідери, які будуть керувати іншими протягом усього часу військової служби в системі ЗС, усвідомлювали і розуміли, ба навіть більше того – ніколи й не допускали іншої думки, що справа ніколи не в них самих – військових командирах і начальниках, а в тих – кого вони ведуть, на кого покладається найскладніше, а саме виконання бойового завдання. Такий методологічний підхід до опанування військової справи має на меті допомогти майбутнім лідерам не тільки формувати та розвивати себе, а й бути краще підготовленими до розвитку інших. Так дуже влучно висловився колишній Командувач міжвидового об'єднаного командування ЗС США, учасник війни в Перській затоці та Іраку, командувач ЗС США та об'єднаними Багатонаціональними силами в Іраку Раймонд Томас Одіерно (Raymond Thomas Odierno): «Найкращі лідери створюють середовище, яке дозволяє людям розвиватися і довіряти підлеглим» (Army Leader Development Strategy, 2013).

Осягнення і аналіз всіх зазначених доктринальних документів ЗС США щодо військового лідера дозволяють чітко зазначити, що вони спрямовані на те, щоб допомогти керівникам і командирам, начальникам бойових частин і підрозділів, військовим начальникам усіх рангів зрозуміти й усвідомити природу та важливість формування та розвитку лідерів – військовослужбовців у ЗС США. Ефективні лідери сприяють формуванню нових лідерів, а не просто виховують послідовників. Розвиток лідерської компетентності у військових структурах є процесом, орієнтованим на культивування самостійного практичного й стратегічного мислення, ініціативності та відповідальності серед підлеглих. Це підкреслює, що основним чинником успішного формування та розвитку лідерства є не кількість ресурсів, залучених до цього процесу, а радше ступінь залученості і відданості організації та її командирів до створення сприятливого професійного середовища для прояву лідерства та лідерського зростання. Це дуже важливий наступний методологічний аспект формування та розвитку лідерства.

Водночас, процес формування і розвитку лідерства офіцерів має свою психолого-педагогічну логіку. Насамперед офіцери сприймають лідерство як цінність, а цінність лідерської поведінки і діяльності формує мотивацію формування та розвитку лідерства офіцерів. Таким чином, важливу роль відіграє мотивація, прагнення до постійного вдосконалення та готовність до наставництва, що створює ланцюгову реакцію для формування та розвитку нових лідерів. Іншими словами, можна стверджувати, що хороші лідери породжують більше лідерів, а не більше послідовників. Розвиток лідерів – це не проблема ресурсів; це, головним чином, проблема відданості справі чи цінності військово-професійного буття. Саме в такому аксіологічному підході до формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів у США бачимо важливість її ціннісно-мотиваційного компонента як фундаментального, ключового та визначального ресурсу її формування, розвитку та актуалізації.

Як визначено в Стратегії розвитку військових лідерів сухопутних військ США, розвиток справжнього військового лідера – це безперервний, прогресивний і динамічний процес, за допомогою якого відбувається гармонійне поєднання підготовки, освіти і досвіду постаті офіцера, що сприяє його індивідуальному зростанню



впродовж всієї військової служби та кар'єри. Наступна ідея дуже важлива для ЗС України: розвиток лідерів – це спільна відповідальність у таких трьох сферах:

– інституційна чи академічна складова ЗС (*the Institutional Army* – до складу якої входять всі військові ЗВО, військові частини та підрозділи підготовки тощо);

– оперативна, бойова чи військова складова (*the Operational Force* – до складу якої входять військові частини та підрозділи, будь-які установи та організації, які призначені для виконання як повсякденних, так і бойових завдань);

– безпосередньо постать військовослужбовця як лідера (*the Individual*).

На рис. 1 схематично показано три складові розвитку лідерів – модель, яка має місце в кожній із цих сфер. Модель оточують ділові стосунки з колегами та взаємодія з ними з метою розвитку, що створює середовище та сприяє професійному зростанню офіцерів. Ці взаємини є критично важливими для загального розвитку офіцерів і включають обмін інформацією, консультування, рефлексію, коучинг, наставництво і 360-градусну оцінку, як, наприклад, наявна в ЗС США програма «комплексне оцінювання і зворотній зв'язок» чи організаційна форма та методи формування та розвитку лідерства (Fleenor, 2017; Day et al., 2013).

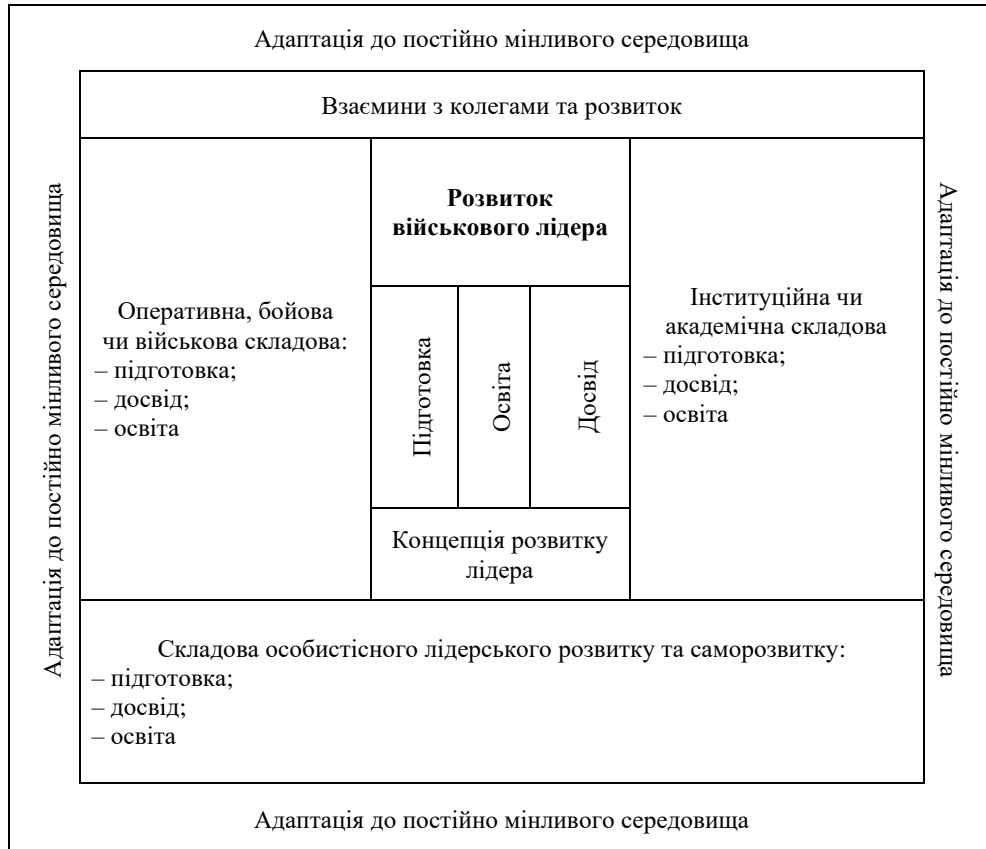


Рис. 1. Модель розвитку лідерів у ЗС США



Довідково: Multi-Source Assessment and Feedback program – це програма комплексного оцінювання і зворотного зв'язку, яка дає змогу оцінювати та отримувати зворотний зв'язок щодо розвитку військових лідерів у ЗС США. Програма оцінює професійну підготовку особового складу, який виконує бойові завдання, інші повсякденні завдання за призначенням та навчання за участю підрозділів із метою підвищення їх бойової готовності. Сюди входить базова підготовка, індивідуальна підготовка, опанування військовими прийомами і методами ведення бою, доктринальна і тактична підготовка, а також підготовка на робочому місці для військового чи цивільного персоналу, наприклад, з проблем організації, управління, надання першої медичної допомоги, безпеки, військової повсякденної діяльності та фізичної підготовки. Первинна ідентифікаційна інформація надходить з системи Загальної бази даних особового складу ЗС США. Система містить записи, створені з липня 2007 року по нині, які включають, наприклад, документи про рейтинг кожного слухача, який відвідував лідерські курси, а також звіти про оцінювання їх лідерських якостей, рейтингові листи, спостереження за реакцією на тестові завдання та інші супутні документи (McAninch, 2016).

Дуже важливо зазначити про суб'єктний компонент лідерської компетентності офіцерів у ЗС США та його формування й розвиток як один з неодмінних і критично важливих її компонентів. Саме суб'єктний компонент лідерської компетентності офіцерів ЗС США справді є центральним, оскільки в основі їхньої професійної діяльності лежить усвідомлення власної ролі як лідера та суб'єкта дій, особливо в екстремальних умовах бойової діяльності. Це не лише формує відповідальне ставлення до власних обов'язків, але й забезпечує суб'єктне сприйняття підлеглих як рівноправних партнерів у спільній бойовій діяльності. Такий методологічний підхід сприяє створенню довірливих і мотивованих бойових команд, де кожен військовий відчуває себе важливою її частиною, а їхній внесок – цінний для загального успіху. Саме усвідомлення важливості професійної суб'єктності в системі ЗС США є чинником формування та розвитку справжніх адаптивних лідерів, здатних виконувати завдання в динамічному, нестабільному та складному бойовому середовищі. Надійна, цілісна суб'єктно-орієнтована програма формування та розвитку лідерів має важливе значення. Завдяки такому суб'єктному орієнтованому підходу, поєднанню освіти, тренувань і досвіду, процеси формування та розвитку лідерів армії забезпечують виховання і підтримання гнучких, адаптивних та інноваційних лідерів, які діють сміливо та ініціативно в динамічних, складних ситуаціях для виконання будь-яких поставлених чи незапланованих завдань відповідно до доктрини, наказів і бойової обстановки.

Крім того, саме інтегрування та важливість суб'єктного компонента в навчально-виховному процесі надає можливість виховувати справжніх лідерів, які мають чесність і готовність діяти за відсутності наказів, коли наявні накази, доктрина чи власний досвід більше не відповідають ситуації, чи коли виникають непередбачувані загрози. Суб'єктно-орієнтовані навчальні програми формування та розвитку лідерів виховують таких офіцерів, яким довіряють, які мають сильний характер, є компетентними і відданими своїй військовій справі. Суб'єктність має на меті формування та розвиток військових лідерів, які чітко визначають мету, напрямок, мотивацію і бачення для своїх команд і підлеглих під час виконання завдань на підтримання задуму свого командира. Командири на всіх рівнях мають бути готовими розуміти стратегічний контекст виконання та успіху будь-якої місії



(Ягупов та ін., 2024). Для цього слід дотримуватися певних принципів. Так у військовій доктрині «Армійське лідерство і професія» чітко визначено, що засади розвитку військових лідерів містять основні принципи, завдяки яким ЗС США досягли значного успіху у формуванні та розвитку своїх лідерів. Ці принципи також є основою для комплектування та згуртування військових підрозділів. Основними принципами формування та розвитку армійських лідерів є:

- сильна відданість розвитку лідерів з боку ЗС, командування та окремих військовослужбовців;
- цілеспрямованість та чітке визначення мети – для чого, коли і як формувати та розвивати лідерство;
- підтримувальні, сприятливі та доброзичливі взаємини, культура навчання, доброзичлива атмосфера навчально-виховного процесу;
- три взаємодоповнювальні сфери – інституційна, оперативна та саморозвиток, які забезпечують навчання, підготовку та набуття лідерського досвіду;
- надання, прийняття і дія на основі відвертого, виваженого та об'єктивного оцінювання й зворотного зв'язку (Center for Army Leadership, 2018).

Отже, в цих основних принципах формування та розвитку військових лідерів ЗС США наголошується на професійній суб'єктності кожного офіцера. Його формування та розвиток як суб'єкта в системі ЗС США є пріоритетом держави. Окрім свого прямого обов'язку розвивати підлеглих, лідери як суб'єкти військово-професійної діяльності прагнуть служити в організації, яка цінує товариськість і командну роботу та покращує здатності інших.

Формування та розвиток лідерських якостей відбувається як через формальні системи, так і через неформальні практики. Рекрутинг і підготовка новачків, навчальні завдання та вправи, індивідуальні та групові тренінги, освітні заходи, планування переміщення чи заміщення, а також підвищення кваліфікації – все це різні види діяльності, в яких відбувається розвиток лідерської компетентності і які слід заохочувати. Розвиток передбачає навчання на власному досвіді, що відповідає принципу «тренуйся в бою». Виконання обов'язків – це завжди можливість вчитися в процесі діяльності. Будь-який досвід, який формує і покращує результативність, сприяє розвитку військовослужбовця як лідера і суб'єкта, як офіцера з розвинутою лідерською компетентністю і всіх мінімально необхідних, життєво важливих і гармонійно поєднаних компонентів – ціннісно-мотиваційного, когнітивного, індивідуально-психічного, поведінково-діяльнісного та суб'єктного (Ягупов та ін., 2024).

ЗС США і навчально-виховний процес у них сфокусовані на тому, щоб розвивати лідерів, яким комфортно приймати рішення на основі наявної інформації і які готові взяти на себе повну відповідальність за ті помилки, яких припускаються підлеглі, коли вчать та тренуються і вдосконалюють свою майстерність. Ці ж лідери мають бути здатними розвивати в інших адаптивність, креативність, професіоналізм і дисциплінованість, необхідні для виконання будь-якого бойового завдання. Керівники мають робити акцент на комплексних багаторівневих програмах, які охоплюють усі рівні – від рядового складу до старших офіцерів і цивільного представництва. Розвиток лідерської компетентності в ЗС США передбачає цілісну, комплексну та цілеспрямовану групу організаційно-педагогічних заходів. Більше, ніж будь-яка сукупність заходів, успіх впливає з культури, в якій лідери з практичним мисленням і пристрасною до розвитку інших використовують щоденні можливості вчитися і вдосконалитися. Іншими словами розвиток військового як



лідера відбувається вдома, в офісах, лабораторіях, депо, ремонтних майстернях, під час навчань і тренувань і особливо під час виконання повсякденних і бойових завдань (Beagle & Milford, 2003).

Відповідно до стратегії розвитку військових лідерів США підготовка офіцерів ґрунтується на військово-професійній компетентності, відданості справі, моральних цінностях, лідерських навичках, уміннях, здібностях та якостях, що є необхідними для лідерів із метою успішного виконання завдань в об'єднаних сухопутних операціях та ефективного управління діяльністю ЗС. Місія у сфері розвитку лідерів базується на трьох ключових складових – підготовці, освіті та набутті практичного досвіду.

При розгляді процесу формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів ЗС США, всіх її мінімально необхідних компонентів, слід детально розібратися з системою військової освіти США, яка безпосереднім чином впливає на військове лідерство, формування та розвиток лідерської компетентності. Саме система військової освіти США створила велику кількість справжніх військових лідерів, функціонування і результат діяльність яких має велике значення для світової спільноти. Так, основним доктринальним закладом в ЗС США є Командування підготовки та доктрини Сухопутних військ США (U.S. Army Training and Doctrine Command), яке було створено 1 липня 1973 року під керівництвом генерала Вільяма Е. ДеПуя, який командував батальйоном у 90-й піхотній дивізії під час Другої світової війни та очолював 1-у піхотну дивізію у В'єтнамі. Головною метою цієї організації є те, що командування тренує, вчить, розвиває та розбудовує армію; встановлює стандарти, стимулює вдосконалення та очолює зміни, щоб забезпечувати здатність армії стримувати, воювати та перемагати на будь-якому полі бою зараз і в майбутньому. Візія командування полягає в тому, що вони будують і підтримують фундамент армії, а для цього залучають найкращих професіоналів, тренують найсмертоносніших солдатів і розвивають найпрофесійніших лідерів, а також забезпечують функціонування системи, яка спрямовує армійську культуру і формує майбутні сили, Командування підготовки та доктрини на сталий стратегічний шлях розвитку.

Командування підготовки та доктрини докорінно змінило і перетворило армію на найкраще підготовлене, оснащене, кероване і організоване сучасне військо у світі. Нині командування продовжує свою горду спадщину формування армії у процесі реалізації чотирьох основних функцій:

- тренування солдатів і підтримку підготовки підрозділів;
- розвиток адаптивних лідерів – від солдатів до цивільних;
- направлення армії через доктрину;
- формування сучасної армії, створюючи та інтегруючи об'єднання, військові частини, можливості та матеріально-технічні засоби.

Отже, Командування підготовки та доктрини виконує ключову роль у підготовці військових кадрів і розробленні доктрин ЗС США. Це командування відповідає за розроблення концепцій, підготовку солдатів і офіцерів, а також за впровадження доктрин, що відображають сучасні та майбутні потреби армії. Наріжним каменем відслідковується поняття військового лідерства через одну з основних задач організації – формувати та розвивати найпрофесійніших лідерів та однієї з чотирьох функцій – розвивати адаптивних лідерів для ефективного командування в умовах сучасного бою.

Можна стверджувати, що одним із пріоритетів Командування підготовки та доктрини є формування і розвиток адаптивного лідерства, що відповідає сучасним



викликам та умовам ведення бойових дій. Адаптивне лідерство передбачає здатність швидко приймати рішення, аналізувати ситуацію та миттєво реагувати на зміни в умовах багатодомених операцій, де загрози можуть бути водночас наземними, повітряними, кібернетичними та інформаційними. Організація розробляє і впроваджує програми підготовки, що акцентують увагу на формування та розвиток лідерської компетентності, що включає в себе перелік таких якостей як гнучкість практичного мислення, ініціативність, здатність до навчання і вміння діяти в невизначених та змінних умовах (Reed, 2017).

Завдяки цій сфокусованій на лідерській компетентності підготовці Командування підготовки та доктрини формує та розвиває професійних лідерів, які здатні керувати не лише в умовах звичайної війни, а й у багатоплановому оперативному середовищі. Це забезпечує здатність армії швидко адаптуватися до нових форм і методів ведення війни, що особливо актуально у сучасних умовах, коли загрози стають дедалі більш технологічно складними та багатовимірними.

Таким чином, Командування підготовки та доктрини є стратегічним елементом в системі ЗС США, яке забезпечує безперервне навчання, вдосконалення підготовки особового складу, та адаптацію доктринальних і тактичних принципів до швидкоплинних змін у військових технологіях і характері сучасної війни, і продовжує свою місію створення професійних, адаптивних та інноваційних лідерів, які здатні забезпечувати перевагу ЗС США на полі бою тепер і в майбутньому.

Що стосується інституційної чи академічної складової моделі розвитку лідерів-офіцерів, а відповідно і лідерської компетентності і всіх її компонентів, у ЗС США найбільш значущим і головним є Національний університет оборони (National Defense University, 2024). Увагу привертає напис великими літерами на головній сторінці електронного ресурсу інтернет-мережі: «Навчання, розвиток та стимулювання лідерів сектору національної безпеки (Educating, Developing and Inspiring National Security Leaders)». У стратегії розвитку цього університету чітко зазначена головна мета освітнього закладу, в якому вони вчать військових та інших лідерів національної безпеки практичному аналітичному мисленню та творчому застосуванню військової сили для формування національної стратегії та глобальних інтегрованих операцій в умовах швидкоплинних змін, щоб перемагати у війні та конкурентній боротьбі (National Defense University Strategic Plan, 2022).

Цей університет є стратегічним національним надбанням, який готує вищих керівників до ефективного практичного мислення та діяльності на найвищому рівні у все більш динамічному, складному та непередбачуваному міжнародному безпековому середовищі. Це досягається шляхом їх професійної підготовки до розуміння, розроблення та застосування стратегій, які включають всі елементи національної могутності. Такий розвиток вищого керівництва став можливим завдяки цілісному і ґрунтовному методологічному підходу університету та унікальному поєднанню програми навчання, місця розташування і різноманітності слухачів і викладачів. Слухачі університету розвивають розуміння теоретичних засад стратегічної теорії, а також вміння застосовувати і творчо адаптувати ці знання до поточних і майбутніх викликів безпеці.

Теоретична і практична база ґрунтується на результатах і здобутках найсучасніших досліджень. Освітній досвід також збагачується завдяки багатьом видатним спікерам – справжнім військовим лідерам, які очолювали різноманітні операції по всьому світу і які залучають слухачів до відвертих дискусій, що є вкрай



важливим елементом передачі неоціненного лідерського досвіду, створення середовища для наступних поколінь лідерів. Здатність університету залучати цих провідних спікерів і будувати відносини з державними установами, академічними інституціями та міжнародними партнерами посилюється завдяки його розташуванню у столиці США – Вашингтоні. Навмисна інтеграція слухачів і викладачів, які приїжджають до університету з усіх видів ЗС і широкого спектру міжвідомчих, промислових і міжнародних партнерів, забезпечує розмаїття думок на кожному навчальному занятті. Це гарантує, що слухачі університету мають можливість ознайомитися з надзвичайно широким спектром перспектив, а також сприяє розвитку особистих стосунків і мереж колег, які продовжують слугувати випускникам університету протягом усієї їхньої кар'єри.

Освітні, дослідницькі та просвітницькі програми Національного університету оборони інтегровані та взаємодоповнюють одна одну, що створює надзвичайно насичене навчальне середовище. Такий методологічний підхід поєднує унікальні сильні сторони п'яти коледжів університету, науково-дослідного інституту, програми для іноземних студентів, бібліотеки, ігрового та симуляційного центрів, а також глибокі зв'язки з організаціями по всій державі, щоб створити ціле, яке є більшим, ніж сума його частин. Слухачі також отримують користь від різноманітності своїх однолітків, які представляють усі види ЗС, а також багато федеральних агентств, компаній приватного сектору і країн-партнерів. Досвід слухачів університету в аудиторії є першокласним і збагачується як досвідченими викладачами, так і науково-дослідницькими установами університету.

Провідною дослідницькою установою є Інститут національних стратегічних досліджень (Institute for National Strategic Studies, INSS), який був створений на початку існування Національного університету оборони для проведення політичних досліджень і прикладного стратегічного навчання, а зараз надає своєчасний, об'єктивний аналіз вищому керівництву і підтримує освітні програми університету. Через свої п'ять центрів Інститут національних стратегічних досліджень зосереджує дослідження на ключових проблемах – від складних операцій до технологій і зброї масового знищення. Цей інститут слугує дослідницьким підрозділом університету, аналітичним центром, і водночас є одним із найвідоміших місць у столичному регіоні, де можна отримати наукову експертизу з проблем національної безпеки (Hardaway, 2008).

Університет проводить інформаційно-просвітницьку роботу через програму «Міжнародні стипендіати», численні міжнародні візити високопосадовців з країн, важливих для національної безпеки США, а також через наукові публікації та презентації. Через Офіс управління міжнародними слухачами університет щороку приймає понад 100 міжнародних стипендіатів, які вчаться в коледжах університету і розвивають розуміння американського уряду і суспільства. Університет також співпрацює з аналогічними установами та високопосадовцями з різних країн світу, а також з американськими університетами, щоб покращити взаєморозуміння та співпрацю. Видавництво університету підтримує освіту, дослідження та інформаційно-пропагандистську діяльність як багатопрофільна, професійна військова та академічна установа. Крім того, експертів університету часто запрошують проводити брифінги для високопосадовців в уряді США.

Сильною стороною Національного університету оборони США є різноманітний внесок його коледжів та інших складових. Потреба в такому розмаїтті



виникла не випадково, а скоріше в процесі еволюції, що ґрунтується на далекоглядності вищого керівництва та виявленні значних оперативних і стратегічних прогалин. Кожна складова університету спеціально створена для того, щоб забезпечувати унікальні високо ціннісні можливості для сектору національної безпеки. Кожен з п'яти коледжів університету зосереджується на різних критично важливих сферах чи аспектах ведення бойових дій і державного будівництва, забезпечує неоціненне доповнення до наземних, морських, повітряних і космічних напрямів діяльності військових коледжів за видами ЗС, одночасно розвиває ядро спільних знань, навичок і умінь, поведінки, формування і розвитку компетентностей, де лідерській компетентності приділяється значна увага.

Як зазначалося раніше, Національний університет оборони складається з п'яти коледжів, кожен з яких має чітко виражену спеціалізацію, що забезпечує унікальні можливості для навчання та професійного розвитку лідерів. Освітні програми університету пропонують поєднання обов'язкової вищої військової освіти з необхідністю отримати сертифікат міжвидової комплексної професійної військової освіти (Joint Professional Military Education, JPME). Вона є формою професійної військової освіти в США, яка передбачає міжвидову підготовку, зумовлену необхідністю ефективної співпраці між видами ЗС США. Нині JPME містить п'ять рівнів, успішне завершення двох з яких є однією з кваліфікаційних вимог для отримання статусу офіцера багатовидового штабу оперативного рівня звання (Joint Qualified Officer – JQO), що означає, що офіцер зможе керувати спільними зусиллями з планування, інтегрувати творчість оперативного мистецтва з аналітичним і логічним процесом оперативного планування, а також володіти процесом спільного планування (Joint planning process) як прикладною основою для розроблення оперативних рішень і планів у складному глобальному оперативному середовищі (Keith, 2019).

В університеті також є низка науково-дослідницьких і партнерських програм, які розширюють освітній досвід слухачів, а також основні п'ять коледжів, в яких відбувається безпосередня підготовка військових лідерів. Таким чином, є чітка організаційно-управлінська структура по їх формуванню та розвитку для різних видів ЗС США. Розглянемо більш детально діяльність цих п'яти коледжів.

1. Коледж інформації та кіберпростору (College of Information and Cyberspace): вчить і здійснює підготовку обраних військових і цивільних лідерів і радників для розроблення і реалізації стратегій у кіберпросторі, а також для використання інформації і технологій для зміцнення національної і глобальної безпеки. Коледж пропонує широкий спектр освітніх заходів, послуг і програм для підготовки лідерів у галузі інформаційних технологій, які відіграватимуть вирішальну роль у забезпеченні національної безпеки в інформаційну епоху. Незалежно від того, чи здобувають вони ступінь магістра з інформаційного лідерства, чи вчать на аспірантських курсах для професійного розвитку – слухачі мають різноманітні перспективи, щоб зробити свій внесок у багате і динамічне навчальне середовище. Навчально-виховний процес у коледжі мотивує слухачів вчитися та ділитися знаннями, досвідом і найкращими практиками, ставати кращими лідерами, щоб приймати рішення за будь-яких складних умов, а також оволодівати інструментами учіння впродовж життя. Слухачі, випускники, роботодавці, лідери та практики створюють глобальну навчальну спільноту, яка сприяє інноваціям і творчості (College of Information and Cyberspace, 2024)

2. Коледж міжнародної безпеки (College of International Security Affairs): покликаний готувати військових і цивільних лідерів національної безпеки та офіцерів



з країн-партнерів, вчити їх критичному практичному мисленню для формування національної стратегії та глобально інтегрованих операцій в умовах руйнівних змін, щоб перемагати в конкурентній боротьбі та війні, з особливим акцентом на іррегулярних війнах. Коледж є флагманом Міністерства оборони США в галузі освіти та розбудови партнерського потенціалу у боротьбі з тероризмом та іррегулярними війнами на оперативному та стратегічному рівнях. Він здійснює підготовку слухачів до виконання політичних і командно-штабних обов'язків на високому рівні за допомогою випускної, міжвідомчої та спільної професійної військової освітньої програми. Коледж пропонує слухачам денної форми навчання ступінь магістра мистецтв у галузі стратегічних досліджень безпеки, співпрацює з урядовими департаментами та відомствами США, розробляє професійні програми розвитку післядипломної освіти, щоб забезпечувати співробітників знаннями та досягнути відповідного рівня сформованості і розвиненості компетентності для задоволення вимог сьогоденного складного світу (College of International Security Affairs, 2024).

3. Школа національної безпеки та ресурсної стратегії ім. Дуайта Д. Ейзенхауера (Dwight D. Eisenhower School for National Security and Resource Strategy): здійснює підготовку обраних офіцерів і цивільних осіб до стратегічного оперативного лідерства та успіху в розробленні стратегії національної безпеки, а також в оцінюванні, розподілі та управлінні ресурсами на виконання цієї стратегії. Під керівництвом Голови Об'єднаного комітету начальників штабів США, комендант і викладачі здійснюють підготовку старших офіцерів, цивільних державних службовців, окремих представників приватного сектору і міжнародних офіцерів до викликів національної безпеки 21-го століття. Метою є використання технологічних досягнень, інтеграція нових стратегічних і оперативних концепцій, визначення й адаптація до глобальних змін, а також спрямування життєздатності та інновацій служб, міжвідомчих структур і союзників на досягнення більш гнучкого, узгодженого ефекту у протистоянні новим викликам національної безпеки і на полях битв майбутнього (The Eisenhower School for National Security and Resource Strategy, 2024).

4. Коледж офіцерів штабу Об'єднаних сил (Joint Forces Staff College): головне завдання – вчити фахівців з національної безпеки планувати та проводити спільні, багатонаціональні та міжвідомчі операції на оперативному рівні, прищеплювати їм першочергову прихильність до спільної, багатонаціональної та міжвідомчої командної роботи. Військові операції все частіше вимагають від ЗС спільних дій, і Коледж надає слухачам інструменти для роботи в спільному середовищі. Семінари, які проходять під керівництвом найдосвідченіших викладачів, переважна більшість яких були нагороджені найвищими державними нагородами, зосереджуються на спільній доктрині на оперативному рівні з використанням історичних прикладів і комп'ютерних військових ігор і симуляцій, щоб створити інтелектуальну напруженість і розвивати свідомість слухачів. У результаті розвивається аналітичне практичне мислення, необхідне для розроблення і застосування спільних рішень на полі бою в XXI столітті (Joint Forces Staff College, 2024).

5. Національний військовий коледж (National War College): завданням коледжу є підготовка майбутніх керівників ЗС, Державного департаменту та інших цивільних установ до виконання політичних, командних і штабних обов'язків на високому рівні шляхом проведення курсу навчання на вищому рівні з проблем стратегії національної безпеки. У програмі навчання робиться наголос на спільній і міжвідомчій перспективі. З урахуванням цього аспекту 59 відсотків слухачів



складаються з рівного представництва сухопутних, повітряних і морських (у т.ч. морської піхоти і берегової охорони) служб, а решта 41 відсоток – це представники державних департаментів та інших федеральних департаментів і відомств, а також міжнародні стипендіати з низки іноземних країн (National War College, 2024).

Змістовне наповнення процесу формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів ЗС США, що є дуже важливим і критичним аспектом для американського суспільства, закладається у зміст освітнього процесу в численних військових навчальних закладах і тренувальних програмах.

Цей зміст має чітке концептуальне обґрунтування, оскільки сучасний державний підхід до розвитку лідерства у ЗС США базується на концепціях адаптивного та трансформаційного лідерства. Ці концепції були впроваджені з урахуванням глобальних викликів і потреб армії, яка функціонує в умовах високої динаміки змін і підвищеної складності військових операцій (Zapalska et al., 2016). Американські військові освітні програми активно впроваджують підхід, який ґрунтується на досвіді (Experiential Learning), де офіцери вчаться на основі практичного досвіду та тренувальних ситуацій, наближених до реальних умов бойових дій. Система розвитку лідерства (Leader Development System, LDS) включає в себе три рівні: тактичний, оперативний і стратегічний, що забезпечує поетапне зростання лідерської компетентності відповідно до службового зростання офіцерів.

Отже, у розгалуженій системі військової освіти оперативного рівня у ЗС США чітко відслідковується і наголошується на важливості лідерства, а кожна із зазначених освітніх військових інституцій призначена для всебічного розвитку військового лідера. Необхідно зазначити, що безпосереднє формування майбутнього офіцера, як військового лідера, відбувається у Військовій академії США у Вест-Пойнті (The United States Military Academy, USMA). Саме тут формуються майбутні військові лідери ЗС США, які починають свою службу з курсантських погон. До речі, зайшовши на головний сайт зазначеного закладу, відразу бачимо слоган: Метою підготовки у Вест-Пойнті є формування та розвиток лідерів з сильним характером, які чесно живуть, чесно керують і демонструють досконалість (The United States Military Academy West Point, 2024).

Наступний важливий аспект – це контекстність формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів. У Національному університеті оборони США та його коледжах створюється таке навчальне середовище, яке має забезпечувати реалістичні умови ведення бойових дій, імітувати оперативне середовище зі спірними територіями, що поширюються на внутрішню територію країни, і гібридні загрози, близькі за характером. Загрози мають включати зброю масового знищення; сучасний кіберпростір, електронну війну, космос і спірні космічні можливості; інформаційні операції/війни; високоточні повітряні і наземні вогневі засоби великої потужності і дальності; сучасні інтегровані системи протидії доступу/заборони доступу і протиповітряної оборони; складний рельєф місцевості, в тому числі підземні і густонаселені міські райони. Навчальне середовище має забезпечувати лідерам основне більше повторень тренувань для підтримання майстерності у виконанні їхніх обов'язків завдань. Складність і швидкість умов тренувань з командуванням і управлінням розвиватимуть у командирів здатність швидко адаптуватися і використовувати тимчасові вікна можливостей в умовах високо інтенсивного оперативного середовища чи зони проведення бойових дій.

Водночас має місце чітке методичне забезпечення формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів. При створенні навчального середовища,



максимально приближеного до реалістичного, у військових ЗВО США часто використовується такий методичний прийом як *Task-based Learning* – навчання на основі завдань, що є одним із ключових методичних прийомів підготовки військового лідера оперативного рівня, оскільки дозволяє офіцерам розвивати навички та вміння прийняття рішень у реальних умовах. Офіцери залучаються до виконання складних завдань, де мають самостійно ухвалювати рішення на основі доступної інформації.

Сценарії, в яких офіцери мають знайти рішення, можуть включати такі педагогічні аспекти:

– реагування на кризові ситуації, де офіцери мають виявляти сильні й слабкі сторони командних операцій та адаптувати свої лідерські підходи залежно від динаміки ситуації. Це допомагає розвивати здатність швидко аналізувати кризові обставини й ухвалювати рішення, які можуть змінювати хід подій;

– робота з неповною інформацією, де офіцери часто отримують лише часткову чи суперечливу інформацію та мають адаптувати свою стратегію відповідно до нових даних, що є критично важливим на оперативному рівні.

З метою вдосконалення здатності військовослужбовця до швидкої адаптації та ухвалення оптимальних рішень, прояву найкращих якостей військового лідера у складних умовах у США застосовують так звані військові ігри та симуляції, які є неодмінною складовою випробовування лідерських якостей.

У навчальному процесі для розвитку лідерської компетентності військовослужбовців і всіх її мінімально необхідних компонентів використовується такий метод як моделювання: коли офіцери стикаються із ситуаціями, які відображають реальні бойові умови, а їхні дії аналізуються інструкторами та одногрупниками, що є дуже важливим аспектом, оскільки і ті, і інші можуть після аналізу допомогти слухачам знайти найбільш ефективні і оптимальні рішення. Такі тренінги, що включають сценарії, наближені до сучасних бойових ситуацій, дозволяють офіцерам опанувати ситуацію та виробити адекватні реакції навіть в умовах обмеженого часу на ухвалення рішення.

Для створення навчального середовища з використанням широкомасштабних бойових дій, мультидомених (міжвидових) операцій, цілеспрямованих тренувань та інших умов для розвитку лідерів в освітньому процесі використовуються сценарії на основі «навчального/тренувального середовища рішучих практичних дій» (*decisive action training environments*). Тренувальне середовище «рішучих дій» – це сучасна методика тренувань у ЗС США, створена для підготовки офіцерів до дій у складних, динамічних і багатовимірних бойових умовах. Ця методика використовує реалістичні сценарії, що моделюють можливі ситуації в зоні бойових дій з урахуванням сучасних загроз, геополітичних обставин і культурних особливостей ТВД. В армії США вона використовується для розроблення сценаріїв, що дозволяє відпрацьовувати всі основні її завдання за допомогою єдиного уніфікованого масштабованого тренувального середовища. Система забезпечує відповідні реалістичні умови та адаптивних супротивників для навчальної спільноти і підтримує освітній континуум від рядового до генеральських посад (*Decisive Action Training Environment at the Joint Readiness Training Center, 2016*).

Найкраще навчання і розвиток лідерської компетентності офіцерів відбувається під час занурення в оперативне середовище під час навчальних занять, тренувань і військових ігор. Розвиток лідерів має бути цілеспрямованим, поступовим і включеним у кожен подій та навчальний день. Звісно, що розвиток лідерської компетентності



найкраще досягається через навчальну діяльність на власному досвіді, хоча й найкращі практики прояву лідерських якостей у процесі прийняття оптимальних рішень є доволі суттєвим доробком, яке значно поліпшує становлення справжніх лідерів. Так, в освітньому процесі військових ЗВО США, як суттєвий елемент, який значно підвищує ефективність розвитку лідерської компетентності, є активне використання слухачами так званого збірника «Навчання для рішучих дій: Історії командування операції» (Training for Decisive Action: Stories of Mission Command, 2014). Він містить покроково обгрунтовані приклади вироблення рішень і графічні й ілюстративно-наочні кейси з тренувань військових підрозділів США, що розкривають принципи та методи командування місіями в умовах навчального середовища рішучих дій (Decisive Action Training Environment, DATE). Цей збірник фокусується на життєво важливих здатностях, які офіцери мають опанувати для прийняття рішень в умовах, наближених до реальних бойових дій, зокрема в багатонаціональних і мультикультурних контекстах. DATE тут виступає як основа для реалістичного навчального середовища, яке моделює потенційні конфліктні ситуації та операції. У цьому збірнику зібрані історії лідерів, які вирости завдяки наполегливому свідомому прагненню стати військовим лідером. Збірка включає в себе «66 історій бойового командування», які є переконливим поєднанням універсальних викликів і нової комплексної загрози. Полковник Пол Калверт, Командир Національного тренувального центру зазначає, що «вони, безсумнівно, є і будуть джерелом для навчання і виховання нових компетентних лідерів протягом наступних кількох років» (Training for Decisive Action Stories of Mission Command, 2014).

Отже, важливим аспектом розвитку лідерської компетентності в освітній системі США є використання різноманітних ефективних і водночас контекстних методів, видів навчальних занять і методичних прийомів. Серед них можна виділити ще й такі:

1) «навчання на основі завдань» (*Task-based learning*): офіцери стикаються з контекстними завданнями, які змушують їх аналізувати, всебічно розглядати ситуацію, застосовувати логічне мислення та приймати рішення в умовах мінливої ситуації. Як зазначає один з дослідників, «офіцери, які проходять цей тип навчання, стають здатними управляти не лише в межах організації, але й адаптуватися до глобальних викликів, де ситуації змінюються щодня» (Mallick, 2020);

2) симуляційне навчання (*Simulation-Based Training*): відповідні симуляції ситуацій, такі як вище загадані DATE чи Об'єднанні командно-штабні навчання (Joint Combined Arms Exercises), які відтворюють реалістичні бойові сценарії, включають кризові ситуації, антитерористичні операції чи стабілізаційні дії в конфліктах тощо, що спрямовані та відповідно активізують процеси стратегічного мислення офіцерів, завдяки чому вони розвивають вміння та здатності приймати рішення в умовах невизначеності та інтегрувати командні ресурси для виконання завдань (Fust, 2020);

3) навчання на основі кейсів (*Case-Based Learning*): передбачає системне практичне мислення та аналіз реальних чи змодельованих подій з військової історії чи сучасної військової практики. Офіцери вчать оцінювати та перевіряти аргументи та факти, прийняті раніше рішення, помилки та досягнення інших командирів. Наприклад, у Національному університеті оборони США широко використовуються кейси, що ілюструють управління багатонаціональними силами НАТО (Galvin, 2019);

4) навчання на основі визначеного проблемного питання (*Problem-Based Learning*): орієнтоване на вирішення реальних чи змодельованих проблем, що



стимулює аналітичне мислення офіцерів, синтез інформації для обґрунтованих висновків, творчий підхід і прояв лідерських навичок і вмінь. Як правило, офіцерам пропонують вирішувати складні проблемні ситуації, які не мають єдиного правильного рішення, що дозволяє розвивати їхні практичні мисленнєві процеси (Galvin, 2019);

5) навчання через моделювання ролей (*Role-Playing Scenarios*): дозволяє офіцерам опинитися в ролі керівників різних рівнів і щаблів, на різних посадах і середовищах, що сприяє розвитку їхнього розуміння взаємодії між підрозділами та керівними органами. Це особливо корисно для підготовки офіцерів до командування багатонаціональними силами (Gorey, 2021);

6) ігрові технології та віртуальна реальність (*Gamification and Virtual Reality (VR)*): активно використовуються і дозволяють офіцерам тренуватися в умовах, максимально наближених до реальності. Вони стали важливими компонентами сучасної підготовки військових фахівців, оскільки дозволяють створювати умови, максимально наближені до бойових, без ризику для життя учасників. Ігрові технології та віртуальна реальність сприяють інтерактивності, залученості та адаптації навчальних програм до складних викликів сьогодення. Однією з найпопулярніших платформ, яку використовують у США для відпрацювання оперативних навичок і вмінь, є система Virtual Battle Space 3 (Decisive Action Training Environment at the Joint Readiness Training Center, 2016);

7) експериментальне навчання (*Experiential Learning*): є одним з провідних методів підготовки офіцерів, що передбачає здобуття знань і навичок через безпосередній досвід. Воно особливо актуальне для офіцерів як оперативного, так і стратегічного рівнів, оскільки забезпечує інтеграцію теоретичних знань з практичною діяльністю, готуючи їх до реальних загроз і викликів, які постають перед багатонаціональними військовими коаліціями, такими як НАТО. Воно передбачає навчання через безпосередній досвід, наприклад, офіцери беруть участь у спільних навчаннях із військовими союзниками НАТО, що дозволяє інтегрувати знання з різних культур та операційних середовищ. Експериментальне навчання базується на концепції навчання через досвід, де ключову роль відіграє циклічний процес:

– конкретний досвід – залучення до реальних чи змодельованих ситуацій;

– рефлексія – аналіз досвіду, обговорення помилок і пошук шляхів для вдосконалення;

– абстрактна концептуалізація – формування нових стратегій практичного мислення чи трансформація попередніх на основі рефлексії;

– активна експериментування – урахування сучасних тенденцій і застосування нових підходів у подібних ситуаціях (Galvin, 2019).

Як наголошується в наукових статтях щодо військового лідерства в США, поєднання тренувального середовища «рішучих дій» DATE та збірника «Навчання для рішучих дій: Історії командування операції» (Training for Decisive Action: Stories of Mission Command, 2014) має позитивну тенденцію та ефективність у розвитку лідерської компетентності офіцерів. Зокрема можна виокремити певні цікаві для нас тенденції:

1. Наявність основостворювальної ідеї. Насамперед, це сама концепція командування місіями (Mission Command), яка містить безпосередньо основостворювальну ідею, яка зумовлена тим, що слухачам надається повна довіра, ініціативність і свобода прийняття рішень на всіх рівнях командування. Вони отримують завдання з певними цілями і мають свободу вибору шляхів їх досягнення, з урахуванням



динамічних змін на полі бою. Це підвищує оперативність і гнучкість у відповідь на непередбачувані ситуації, що є ключовим в умовах DATE.

2. Ініціативність слухачів в умовах невизначеності: одним з важливих компонентів DATE є створення сценаріїв, де слухачам надається широкий простір для прояву ініціативи. Наприклад, у симуляціях управління кризами чи стрімкого нарощування несприятливих умов вони можуть стикатися з обмеженими ресурсами чи суперечливими наказами, при цьому в обмеженому часі і просторі. Це вимагає від них здатності ухвалювати рішення, навіть коли наявна інформація неповна чи суперечлива, що дозволяє відпрацювати навички та вміння швидкого адаптування та оцінювання ризиків.

3. Побудова довіри та розвиток командної взаємодії слухачів: вони мають можливість працювати в умовах, де ефективне виконання місії залежить від довіри між членами команди і належної субординації. Сценарії наголошують на важливості довіри до компетентності та відповідальності кожного члена команди, а також на взаєморозумінні між лідером і підлеглими. Це особливо актуально для багатонаціональних операцій, де успішне командування потребує узгодження дій і спільної відповідальності всіх учасників.

4. Командування в умовах мультикультурного середовища: навчання в DATE часто імітує багатонаціональні місії, де військові сили США взаємодіють зі своїми союзниками, місцевими органами влади та багаточисленними урядовими та неурядовими організаціями. Ці умови як вимагають, так і одночасно сприяють розвитку міжкультурної компетентності офіцерів, оскільки вони мають усвідомлювати та поважати різні культурні особливості і підходи до управління партнерів. Наприклад, офіцери вчать комунікації та переговорним стратегіям, що є важливим у співпраці з міжнародними силами та місцевим населенням у зоні проведення операцій (Kossek et al., 2016).

5. Зворотний зв'язок та оцінювання ефективності командування: після кожного тренувального завдання в DATE учасники отримують докладний зворотний зв'язок. Командири та інструктори розглядають, наскільки ефективно офіцери виконали свої завдання, як вони приймали рішення в умовах кризи чи невизначеності, які ризики були враховані, а які ні, і як можна покращити майбутню стратегію в процесі вироблення відповідних рішень. Цей підхід дозволяє офіцерам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також опрацювати помилки.

6. Творче та контекстне використання сучасних методик розвитку лідерської компетентності офіцерів: слід визнати, що такий методичний підхід до розвитку лідерства і використання в навчально-виховному процесі тренувального середовища «рішучих дій» DATE та збірника «Навчання для рішучих дій: Історія командування операції» гарантує динамічність і комплексність підготовки до будь-яких операцій, забезпечує при цьому спадкоємність умов навчання в усіх сферах опанування професією, а також в реальному, віртуальному, конструктивному середовищах і в комплексному чи синтетичному навчальному середовищі. Умови навчання мають сприяти розвитку лідерів, акцентувати увагу на тому «як», а не «що», думати про оперативну обстановку та умови загрози, в той час як протилежні сили мають бути вільнодумним спаринг-партнером, добре обізнаним з майбутньою тактикою і можливостями потенційних супротивників на всіх фазах конфлікту і діяти в усіх сферах. Навчальне середовище має створювати реалістичні дії/реакції/контрдії, щоб лідери могли вчитися на наслідках своїх рішень, а підрозділи та частини, під



керівництвом компетентних військових лідерів, могли вдосконалювати або перевіряти свою тактику, методику і процедури в рамках процесу засвоєння уроків.

7. Розвиток стратегічного мислення офіцерів. Аналіз, узагальнення та конкретизація вищевикладеного матеріалу свідчить про те, що розвиток лідерської компетентності офіцерів на оперативному рівні у ЗС США фокусується на глибокому усвідомленні важливості таких її компонентів як ціннісно-мотиваційний, когнітивний, індивідуально-психічний, поведінково-діяльнісний і суб'єктний (Ягупов та ін., 2024) та розумінні стратегічних концепцій, важливості формування та розвитку глобального практичного мислення, управління міжвідомчою координацією та здатності до адаптивного лідерства (Stephen & Gerras, 2010).

З'ясовано, що Національний університет оборони США разом із його підрозділами є базовим навчальним закладом для розвитку військово-професійної компетентності офіцерів. Програми навчання у ньому спрямовані на розвиток офіцерів як «стратегічних мислителів і лідерів, здатних діяти у комплексному міжнародному середовищі». Освітні програми підготовки офіцерів у військових ЗВО США активно сприяють всеохоплювальному і гармонійному наповненню всіх життєвоважливих компонентів військового лідерства. Вони проходять курси, де вивчають методи оперативного та стратегічного аналізу, оцінювання загроз, що дозволяє їм об'єктивно оцінювати ситуацію, зменшувати ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення. Наприклад, вони вчать оцінювати інформацію з різних джерел та уникати «когнітивних упереджень» під час аналізу даних, що є важливим у процесі ухвалення рішень на будь-якому рівні.

Слід зазначити, що розвиток лідерської компетентності та всіх його компонентів у ЗС США здійснюється завдячуючи тим методикам, методам і методичним прийомам, які вже зазначалися вище, але що їх поєднує в певній мірі – це активне впровадження в освітній процес так званого стратегічного мислення (*strategic thinking*). Саме тому можемо вважати, що розвиток стратегічного мислення необхідно додати до основних тенденцій розвитку лідерської компетентності, який здійснюється в освітньому процесі військових ЗВО США. Саме орієнтоване навчання на стратегічне мислення офіцерів є основою для розвитку адаптивного лідерства, що допомагає їм швидко пристосовуватися до динамічного середовища, особливо коли це відбувається під час виконання бойових завдань (Allen & Gerras, 2009).

У ЗС України, а особливо в освітньому процесі вітчизняних військових ЗВО, зустрічаємо такий термін як «критичне мислення», яке свідомо можемо ототожнювати з зазначеним вище терміном «стратегічне мислення», оскільки розвиток стратегічного мислення є важливою складовою розвитку військового лідерства в США. Пропонуємо більш детально розібратися з цим поняттям.

По-перше, необхідно звернутися до Великого тлумачного словника сучасної української мови, де поняття «критичний» має декілька значень: «який містить критику, який ґрунтується на науковій перевірці правдивості, правильності чого-небудь, здатний виявляти та оцінювати позитивне й негативне...» (Бусел, 2005). В той же час, певний відповідник в англійській мові «critical», звідки і віднайшов своє запозичення в нашому середовищі термін «критичне мислення», в Оксфордському та Кембриджському тлумачних словниках визначається як «процес аналізу інформації з метою прийняття логічного рішення про те, якою є істинність чи хибність того, що вважаєте правдою чи неправдою», де чітко бачимо, що термін «critical» базується на аналізі та логічному рішенні (Oxford Learner's Dictionary, 2024).



Більш того, в наукових працях щодо формування та розвитку військового лідерства наших партнерів зі США (McCaughey, 2016) приділяється увага саме необхідності розвитку стратегічного мислення. Так, при аналізі наукових праць і доктринальних документів у цій галузі можна виділити сім ключових складових стратегічного мислення, які є життєво важливими для військових лідерів як оперативного, так і інших рівнів:

– критичне/аналітичне мислення (*critical thinking*), оскільки ця складова забезпечує нинішніх і майбутніх військових лідерів глибиною і широтою розуміння того аспекту, який слід використовувати як ретроспективу, проникливість (інсайт «*insight*») і передбачення (форсайт «*forsight*»). Інсайт офіцера – це здатність аналізувати певні явища і «розбивати» їх на частини, щоб побачити, як вони пов'язані між собою і функціонують разом. Розбиваючи річ на складові частини, можна виявити певні елементи і взаємозв'язки, яких зазвичай не видно і не зрозуміло. Для зрозуміння поточного стану системи необхідно усвідомити минуле, включаючи динаміку навколишнього складного середовища, яка відповідальна за створення системи. Постійна взаємодія цих динамік дає додаткове розуміння системи і допомагає в розвитку форсайту. Екстраполяція розвитку тенденцій забезпечує військових лідерів часовим мостом між минулим і теперішнім та майбутнім. Така екстраполяція як змін у навколишньому середовищі, так і констант допомагає спільним військовим лідерам формувати розуміння того, що може чекати на них у майбутньому, а також передбачити майбутні події і розробити подальший план. Розуміння можливого, вірогідного та ймовірного майбутнього розвитку подій допомагає офіцерам як лідерам трансформувати поточні умови в більш бажані;

– творче практичне мислення (*creative thinking*): слід зазначити, що вирішення складних безпекових проблем є сенсом існування військових лідерів. На жаль, пошук довготривалих рішень є невловимим, що розчаровує. Чому так відбувається? Як правило, ті ж самі припущення, що створили проблему, продовжують визначати будь-які потенційні теоретичні та практичні підходи до її вирішення. Оскільки припущення є особистою чи організаційною перцептивною основою, яка використовується для розвитку і підтримання поглядів на реальність, для подолання цього хибного сприйняття необхідна друга складова мислення – креативне практичне мислення як військового професіонала. Таке мислення змушує лідерів кидати виклик базовим припущенням, шукати системні закономірності, по-новому дивитися на відносини і суб'єктів, брати на себе більше ризиків і використовувати додаткові можливості та ресурси. Таке мислення використовує елементи критичного чи аналітичного мислення, системне та візуальне мислення, щоб викрити наявні парадигми та розробити нові парадигми для розвитку та інтеграції нових перспектив. Справжні військові лідери, які можуть представляти проблеми у якомога більшій кількості способів, зрештою досягнуть кращих успіхів;

– контекстне мислення (*contextual thinking*), яке використовує кваліфіковане судження лідера, аналіз фактів та ситуації в навколишньому середовищі як окрему частину складного континууму, а не як результат конкретної причини чи певного впливу. Таке мислення допомагає військовим лідерам краще зрозуміти природу соціальних взаємодій та їх вплив на когнітивне оброблення військово-професійної інформації. У складних проблемах, коли відсутній контекст, втрачається сенс практичного мислення лідера. У безпековому середовищі лідеру необхідно донести численні рішення, методи, критерії і перспективи, пов'язані з неструктурованістю



проблеми безпеки, а не усунути їх. Майбутні лідери мають вчитися просіювати шари контексту, щоб визначити ті з них, які є найбільш релевантними і важливими для розв'язання конкретної проблеми військово-професійної діяльності;

– концептуальне мислення (*conceptual thinking*): використовується компетентними лідерами для усвідомлення проблемної ситуації чи проблеми шляхом інтеграції проблеми і чинників у певну концептуальну структуру її вирішення. Концепції та побудовані на їх основі карти є основою для розуміння та міркувань офіцерів як лідерів. Отже, концепції є формою певної логіки знань, яка полегшує усвідомлення проблеми. Цілеспрямовані моделі допомагають військовим лідерам структурувати вивчення проблемної ситуації та є найпоширенішим мисленнєвим прийомом ініціювання етапу порівняння у вирішенні проблеми чи її усвідомлення;

– культурне мислення (*cultural thinking*): використовується для розуміння різноманітного взаємопов'язаного світу, невідповідності будь-яких кордонів і синтезу перспектив у широкому спектрі культур на земній кулі. Таке мислення дає змогу лідерам зрозуміти ширший спектр поглядів, а також переконань, норм, цінностей і ритуалів інших культур та їх представників, пов'язаних з безпековим середовищем. Завдяки інформаційним технологіям безпекове середовище після холодної війни перетворилося на нерозривно пов'язане інформаційне, економічне, культурне і безпекове глобальне суспільство. Цей взаємопов'язаний світ вимагає від лідерів розуміння того, що сьогоденне середовище безпеки є не лише багатополарним, але й характеризується перехресним взаємопроникненням поглядів, ідеологій, цілей і можливостей;

– спільне мислення (*collaborative thinking*) або мислення у співпраці чи команді: створює синергію, покращує продуктивність і мотивує офіцерів вчитися, розвиватися, ділитися досвідом та адаптуватися до швидкозмінних змін у бойовій обстановці. Воно допомагає лідерам будь-якого рівня розвивати синергію від зацікавлених сторін шляхом відкритого обміну знаннями та досвідом з іншими. Взаємний обмін, повага, різноманітність і рівна участь офіцерів як лідерів, що відбувається завдяки спільній квазіпрофесійній діяльності, креативному практичному мисленню як лідера і спілкуванню високого порядку як професіонала, характеризують бойові групи офіцерів. Спільна комунікація є основою ефективного залучення, максимальної продуктивності та інноваційних результатів спільної мисленнєвої діяльності офіцерів; що ще важливіше, вона допомагає розробляти і досягати спільних цілей, незважаючи на національні та інституційні кордони суб'єктів спільної військово-професійної діяльності;

– комунікативне мислення (*communicative thinking*): використовується лідерами для розуміння різних засобів і способів комунікації між представниками різних культур, а також викликів, пов'язаних з вирішенням складних проблемних питань між окремими особами, організаціями, суспільствами, культурами і націями. Будь-який лідер має бути здатним сформулювати бажане, спільне бачення та розуміння для організації та донести його до різних аудиторій всередині та зовні. Військові лідери мають концептуалізувати складні проблемні питання і процеси, спрощувати їх і надихати всіх навколо себе. У сучасному мультикультурному світі лідери мають майстерно вміти успішно спілкуватися між культурами так само легко, як і всередині організації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

З'ясовано, що в ЗС США активно використовують сучасні педагогічні підходи, технології, методи та прийоми для забезпечення ефективності діяльності та



для формування і постійного розвитку такого феномена серед особового складу як військове лідерство. Цей процес включає використання нетрадиційних педагогічних підходів, таких як «досвідне навчання» (Experiential Learning), «навчання на основі завдань» (Task-based learning), «симуляційне навчання» (Simulation-Based Training), «навчання на основі кейсів» (Case-based learning), навчання на основі визначеного проблемного питання (Problem-Based Learning), «навчання через моделювання ролей» (Role-Playing Scenarios), «ігрові технології та віртуальна реальність» (Gamification and Virtual Reality); використання штучного інтелекту, роботизованих систем, кібербезпеки та віртуальної реальності для підготовки офіцерів як лідерів, створення навчального середовища, наближеного до реальних непередбачуваних умов (DATE), а також активного залучення до освітнього процесу американських військових ЗВО військових лідерів у якості лекторів і наставників.

Доведено, що створення сприятливих педагогічних умов для слухачів, які активізують процеси практичного та водночас стратегічного мислення офіцерів, є вкрай необхідним для розвитку лідерської компетентності офіцерів.

З'ясовано, що творче та контекстне використання цих педагогічних умов сприяє як формуванню, так і розвитку лідерської компетентності офіцерів.

Доведено, що сама структура військових ЗВО та всі доктринальні документи надихають офіцерів стати справжніми лідерами, значно пришвидшують інтеграцію найкращих методик формування та розвитку лідерства у навчальні програми, підвищують якість лідерської підготовки та адаптацію системи військової освіти до сучасних викликів і неминучих світових змін згідно з тенденціями гібридних війн.

З'ясовано, що розвиток лідерської компетентності офіцерів у ЗС США має безперервний, прогресивний і динамічний характер та відбувається за умови залучення всіх сфер діяльності військовослужбовця, а не тільки в закладах військової освіти. Доведено, що важливим аспектом формування та розвитку офіцерського корпусу як групового лідера в США є усвідомлення ними того факту, що ефективне лідерство серед офіцерів є ключем до зміцнення військових зв'язків між країнами НАТО.

Доведено, що аналіз та узагальнення досвіду розвитку лідерської компетентності на прикладі офіцерів ЗС США дозволяє виявляти шляхи покращення співпраці та інтеграції військових структур України з представниками НАТО, що є важливим для підтримання стабільності і безпеки у всьому альянсі.

Таким чином, аналіз, узагальнення та конкретизація досвіду та основних тенденцій формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів на прикладі ЗС США, з'ясування всіх її компонентів, де, зокрема, значна увага приділяється саме ціннісно-мотиваційному та суб'єктному компонентам лідерської компетентності як її фундаменту, дозволить забезпечити ефективність лідерської і військово-професійної підготовки, сформуванню готовності до сучасних викликів і зміцнити військову співпрацю України з союзниками, що є критично важливим для збереження її суверенітету і територіальної цілісності, перемоги над російським агресором.

Перспективними напрямками дослідження розглядаємо визначення та систематизацію основних тенденцій розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативної ланки управління на прикладі інших країн НАТО та здійснення порівняльного аналізу спільних рис і відмінностей у формуванні та розвитку лідерської компетентності офіцерів на курсах професійної військової освіти в Збройних Силах України та військових ЗВО країн НАТО.



ЛІТЕРАТУРА

1. Бусел, В. Т. (Ред.) (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000*. Київ; Ірпінь: Перун.
2. Розумовська, Ю. О., & Лиман, Р. М. (2023). Лідерська та інформаційно-комунікаційна компетентність як провідні компоненти військово-професійної підготовки сучасного офіцера. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка: Педагогічні науки*, 4 (115), 151–168.
3. Ягупов, В. В., Лиман, Р. М., & Білошицький, В. В. (2024). Сутність, структура і зміст лідерської компетентності як провідного компонента військово-професійної компетентності сучасного офіцера за досвідом країн НАТО. *Щомісячний науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок», Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*, 4 (224), 49–62.
4. Allen, Ch. D., Gerras, S. J. (2009). Developing Creative and Critical Thinkers. *Military Review*. U.S. Army Combined Arms Center, Fort Leavenworth. https://www.researchgate.net/publication/235072149_Developing_Creative_and_Critical_Thinkers
5. Army Doctrine Publication No. 6-22 Army Leadership and the Profession (2019). https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf.
6. Army Doctrine Reference Publication No. 6-22 Army Leadership (2012). https://www.moore.army.mil/mssp/pdf/adrp6_22_new.pdf.
7. Army Leader Development Strategy (2013). <https://armyuniversity.edu/schoolfiles/caso/ArmyLeaderDevStrategy.pdf>.
8. Army Regulation 350–1 Army Training and Leader Development (2017). <https://www.tradoc.army.mil/wp-content/uploads/2021/10/AR-350-1-Army-Training-and-Leader-Development.pdf>
9. Article NATO member countries (2024). https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52044.htm#founding.
10. Beagle, M. H., & Milford, H. (2003). *U.S. Army Self-Development: Enhancer or Barrier to Leader Development?* United States Army Command and General Staff College. <https://ncohistory.com/wp-content/uploads/2023/10/Monograph-Beagle.pdf>.
11. Beagle, M. H. (2003). *U.S. Army Self-Development: Enhancer or Barrier to Leader Development?* School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=74be7a4cc763d5797f39ad2ac577c688e8d793f8>.
12. Center for Army Leadership (2007). *Commander's Handbook for Unit Leader Development*. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA492849.pdf>.
13. Center for Army Leadership (2018). *Leader Development Improvement Guide*. Fort Leavenworth, Kansas. <https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/4F980832-1E35-4C5B-9DD8-D39849111457-1519242707165/MSAFxLDIGxOY1xx/Finalxx180131.pdf>.
14. College of Information and Cyberspace (2024). <https://cic.ndu.edu/>.
15. College of International Security Affairs (2024). <https://cisa.ndu.edu/>.
16. Commander's Handbook for Unit Leader Development (2014). <https://themilitaryleader.com/wp-content/uploads/2014/04/Commanders-Handbook-For-Leader-Dev.pdf>.
17. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research



and theory. *The Leadership Quarterly*. https://www.researchgate.net/publication/259142048/_Advances_in_leader_and_leadership_development_A_review_of_25_years_of_research_and_theory.

18. Decisive Action Training Environment at the Joint Readiness Training Center (2016). *Vol. XIV: Company-level Combined Arms Maneuver, December*. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/AD1024487.pdf>.

19. Decisive Action Training Environment at the National Training, Center (2016). *Volume IV, September*. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/AD1018230.pdf>.

20. Department of the Army Headquarters, United States Army Training and Doctrine Command Fort Eustis, Virginia (2017). *The U.S. Army learning concept for training and education 2020-2040*. <https://armyuniversity.edu/images/AboutPageImages/TRADOC%20Pamphlet%20525-8-2%20%20Army%20Learning%20Concept%20Tng%20/&%20Ed.pdf>.

21. Developing Leaders of Character (2018). *The West Point Leader Development System, United States Military Academy West Point, New York*. https://s3.amazo/naws.com/usma-media/inline-images/about/g5/2019_Developing_Leaders_of_Character.pdf.

22. Field Manual No. 6-22 Leader Development (2015). https://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf

23. Fleenor, J. W. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations*. Center for Creative Leadership. https://www.researchgate.net/publication/317284725_Using_360-degree_feedback_in_organizations.

24. Fust, G. (2020). U.S. Army, Key Ingredient in Army Leader Development. *English Military Review*, January-February, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2020/Fust-Leader-Develop/>.

25. Galvin, T. (2019). *Leading Change in Military Organizations*. Primer for Senior Leaders 1st Edition. <https://media.defense.gov/2023/Apr/07/2003195608/-1/-1/0/3556.PDF>.

26. Gorey, C. (2021). How Effectively is the Cadet School Able to Develop Leaders of Character? *The Journal of Military History and Defence Studies*, 2(1), <https://ojs.maynoothuniversity.ie/index.php/jmhds/article/download/47/40/160>.

27. Hardaway, M. J. (2008). *Strategic Leader Development for a 21st Century Army*. Command and General Staff College. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA485591.pdf>

28. Headquarters, Department of the Army (2012). *Army doctrine publication 7-0, Training Units and Developing Leaders*. https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/adp/7-0/adp7_0.pdf.

29. Headquarters, Department of the Army, Washington, DC (2024). *Army Doctrine Publication 7-0, Training*. <https://dml.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2024/07/ADP-7-0-Training-2024.pdf>.

30. Joint Forces Staff College (2024). <https://jfsc.ndu.edu/>.

31. Keith, A. J. (2019). *Operational decision making under uncertainty: inferential, sequential, and adversarial approaches*, air force institute of technology. USAF. <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1084452.pdf>.

32. Kossek, E. E., Huang, J. L., Piszczek, M. M., Fleenor, J. W., & Ruderman, M. (2015). *Rating expatriate leader, effectiveness in multisource feedback systems: cultural distance and hierarchical effects*. Butler Center for Leadership Excellence. https://www.researchgate.net/publication/284806084_Rating_Expatriate_Leader_Effectiveness_in_Multisource_Feedback_Systems_Cultural_Distance_and_Hierarchical_Effects



33. Mallick, P. (2020). *Military leadership-the changing paradigm*. https://www.researchgate.net/publication/344325989_MILITARY_LEADERSHIP-THE_CHANGING_PARADIGM.
34. McAninch, K. (2016). How the Army's Multi-Source Assessment and Feedback Program Could Become a Catalyst for Leader Development. *Journal Military Review*. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/Military/Review_20161031_art014.pdf.
35. McCauley, D. H. (2016). *Rediscovering the Art of Strategic Thinking, Developing 21st-Century Strategic Leaders*. Joint Forces Staff College in Norfolk, Virginia. https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-81/jfq-81_26-33_McCauley.pdf.
36. National Defense University (2024). <https://www.ndu.edu/>.
37. National Defense University Strategic Plan (2022). *Realizing the Vision 2022–2027*. Fort Lesley J. McNair, Washington, D.C. https://www.ndu.edu/Portals/59/Documents/Vision-Mission/NDU-Strat-Plan_2022.pdf?ver=wdlc3nl25xS7ob0zoeUig%3d%3d.
38. National War College (2024). <https://nwc.ndu.edu/Intern-Program/>.
39. Oxford Learner's Dictionary (2024). Oxford University Press. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/critical-thinking?q=critical+thinking>.
40. Reed, B. J. (2017). Leader Development, Learning Agility, and the Army Profession. *Journal of Military Learning*. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Journal-of-Military-Learning/Journal-of-Military-Learning-Archives/April-2017-Edition/Leader-Development-Learning-Agility-and-the-Army-Profession/>.
41. Scales, R. H. (2016). Are You a Strategic Genius?: Not Likely, Given Army's System for Selecting. *Educating Leaders*, 13. <https://www.ansa.org/articles/army-system-selecting-educating-leaders>.
42. Stephen, J., Gerras, S. J. (2010). *Strategic Leadership Primer, 3rd Edition*. Department of Command, Leadership and Management United States Army War College. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA526435.pdf>.
43. The Eisenhower School for National Security and Resource Strategy (2024). <https://es.ndu.edu/>.
44. The United States Military Academy West Point (2024). <https://www.westpoint.edu/cadet-journey/leadership-development>.
45. The U.S. Army Training and Doctrine Command (2024). <https://www.tradoc.army.mil/about/>.
46. Training for Decisive Action Stories of Mission Command (2014). *Collected Insights from Commanders and Leaders on their Experiences at the National Training Center*. Combat Studies Institute Press US Army Combined Arms Center Fort Leavenworth. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA596702.pdf>.
47. Zapalska, A., Zieser, N., & Kelley, T. (2016). Leadership development, in undergraduate programs: an example at the U.S. Coast Guard Academy. *Problems and Perspectives in Management*, 14 (1). https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/7543/PPM_2016_01_Zapalska.pdf.