

basis for the interaction of people involved in the educational process in both distance and blended learning. The indirect interaction of individuals by means of online technologies is crucial for distance learning. Blended learning is an approach, a pedagogical and technological model, a methodology based on direct interaction between students and teachers in the classroom along with online technology. It is determined that introduction of technologies in traditional education can make the educational process more adapted to modern requirements, still it will not change its effectiveness fundamentally. The author identifies the factors that influence implementation of an effective learning model and highlights the positive and negative aspects of distance and blended learning. The lack of teachers' high level pedagogical skills and experience with the modern technologies, the need for various refresher courses, and new forms of communication with students are referred to the negative aspects of distance and blended learning arrangements. The author considers the features of the introduction of distance and blended learning in the educational process, a combination of different activities, forms of control and assessment of students' knowledge. The article states that there is no universal model of blended and distance learning, but there are factors that influence the choice of an effective model for a particular course and which may change each year, affecting the course scenario (number of students in a group, year, minimum and maximum duration and frequency of classes, the venue of classes: in the classroom, in the laboratory, online). Recommendations to develop an effective model of blended and distance learning are given. The quality of distance education is not inferior to the ideal quality of full-time education, but requires the teacher to better coordinate the cognitive process, constantly improve their courses, increase creativity and skills in accordance with innovations. It is necessary to consider the planning of course studying as a set of interrelated types of student learning activities. The main task of the teacher in blended learning is the methodological design of his/her subject as a sequence of actions and experience that applicants will get during the course.

Key words: distance and blended learning, effective learning model, latest technologies, forms of education, activities, knowledge control.

УДК 378.14

Людмила Романишина

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
ORCID ID 0000-0002-6026-2614

Богдан Крищук

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
ORCID ID 0000-0002-9999-5356
DOI 10.24139/2312-5993/2020.09/248-259

НАСТАВНИЦТВО ЯК ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ – МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ

Військове командування провідних країн-членів та партнерів НАТО давно визнало наставництво важливим процесом формування військових лідерів, низка молодих талановитих офіцерів яких вже становлять значний відсоток корпоративного військового керівництва. Уміння керувати людьми є найважливішою рисою офіцера, тому головною особливістю військового керівництва стало прагнення виховувати серед військовослужбовців більше лідерів, а не послідовників. Лідерство повинно стати серцевиною військової організації, що передбачає

створення необхідних педагогічних умов професійної підготовки майбутніх військових фахівців у закладах вищої освіти на засадах наставництва.

Ключові слова: *наставництво, наставник, менторство, коучинг, протезе, лідерство, лідер, офіцер, офіцер запасу.*

Постановка проблеми. Запровадження програм наставництва є сьогодні популярною темою дискусій щодо формування лідерської поведінки та професійного розвитку. Значна частина молодих фахівців після закінчення ЗВО зазнає неабияких труднощів у процесі професійної соціалізації. Зокрема, це можна пояснити тим, що вони не забезпечені належним чином практичним досвідом, який необхідний для професійного зростання та вдосконалення своїх навичок на робочому місці. Подібні проблеми, наприклад, в економічній сфері, почали вирішувати шляхом запровадження офіційних програм наставництва. Ці програми ґрунтуються, перш за все, на передумові, що вони приносять користь не лише людині, але й усій організації, хоча деякі дослідження виявили низку перешкод наставництву і, навпаки, визнали, що завдяки правильному і доречному впровадженню наставництво має позитивний вплив та високу результативність.

Значну увагу концепція наставництва приділяє управлінню, особливо в сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та глобальних соціокультурних змін, які супроводжують його. Ці зміни вимагають виховання та розвитку лідерів, виходячи з професійних особистих можливостей та здібностей, але не через «соціальний ліфт» стрімкого кар'єрного зростання. Одним із способів визначити і розкрити потенційних лідерів є наставництво як унікальний розумний процес професійної підготовки та становлення молодого фахівця, який часто, на жаль, неправильно сформульований та не зорієнтований для розуміння і сприйняття.

Аналіз актуальних досліджень. Теоретичний аналіз сучасної вітчизняної наукової літератури свідчить про те, що проблема військового наставництва в Україні досліджена недостатньо, зокрема залишаються нерозкритими: організаційний зміст програм наставництва, критерії відбору наставників, етапи професійної підготовки майбутніх офіцерів в умовах наставництва, аспекти реалізації програм наставництва, приклади освітніх маршрутів цих програм тощо. Професійну підготовку майбутніх офіцерів досліджували Н. Берестейська (2018), О. Блажук (2012), О. Войцехівський (2012), О. Гнидюк (2013), Я. Зорій (2005), А. Мальцев (2009), І. Маріонда (2011), О. Пономаренко (2006) та ін. Підготовку офіцерів запасу в закладах вищої освіти розглянута у працях Є. Брижатого (2014), В. Гераськіна (2016), Я. Зорія (2005) та ін. Теоретико-методичні засади педагогічного наставництва досліджувала Т. Осипова (2015). Формальне

менторство та акмеологічні процеси військового лідерства у професійній підготовці офіцерів запасу вивчав С. Смірнов (2018). Окремі аспекти політичного лідерства досліджували С. Кузнєцова (2002), Є. Суліма (1997), В. Біленко (2009), Ю. Зущик (1999) та ін. У зарубіжній літературі технології активного коучингу високої якості висвітлені у працях І. Флемінг (2004), Л. Уїтворт (2004), Дж. Уїтмор (2005), М. Аткінсон (2009) та ін.

Метою статті є дослідження процесів, функцій, переваг, перешкод, методів наставництва та їхнього впливу на розвиток лідерської поведінки в майбутніх військових фахівців, а також здійснення короткого аналізу зарубіжних програм із наставництва професійного розвитку молодих офіцерів.

Методи дослідження. У процесі досягнення поставленої мети був використаний теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел (40 джерел науково-методичної літератури, нормативно-правові документи, монографії, статті з журналів та наукових збірників, дисертації, автореферати дисертаційних досліджень, навчальні посібники).

Виклад основного матеріалу. Філософія та практика наставництва бере свій початок з епохи античної суспільно-економічної формації, коли Гомер в «Одіссеї» зосередився на справі підготовки принца Телемаха до майбутнього правління за сприяння Ментора – мудрого старого друга короля. В історичній літературі різних епох наставництво було проілюстровано у стосунках Сократа і Платона, Фрейда і Юнга, Гайдна і Бетховена (Luna & Cullen, 1992, с. 10).

Наставництво набуло поширення в цивільному секторі суспільства, у галузях якого досвідчений наставник виступає в ролі взірця для молодих фахівців. Завдяки постійній його участі пропонується підтримка та допомога своєму протеже в подоланні тривоги, стресових ситуацій та завищених очікувань. Окрім того, наставництво знижує коефіцієнт відтоку молодих фахівців з організації, таким чином зберігаючи й розвиваючи корпоративні знання, уміння та навички (Buckles, 1994).

У свій час президент американської компанії «Jewel Food Company» Дональд С. Перкінс заявив: «Я не знаю, що хтось коли-небудь досягав успіху в будь-якому бізнесі, не маючи безкорисливого спонсорства чи наставництва; як би це не називали. Кожен, хто досяг успіху, мав наставника або наставників» (Roche, 1979, с. 14).

Досліджуючи процеси та функції наставництва, установлено, що наставництво існує у двох ключових процесах (U. S. Department of Education, 1993): *фасилітація (полегшення)* – процес надання допомоги в тому, що може статися; розпізнання й попередження потенційних загроз та

перешкод; підготовка до навчання. Як фасилітатор, наставник допомагає протезе вчитися і досягати мети; *нетворкінг (мережевість)* – процес залучення протезе до існуючих неформальних каналів. У всіх нас є власна мережа контактів, які ми використовуємо для того, щоб зробити щось і які можуть бути дуже цінними. Мережевість виникає внаслідок розуміння та оцінки переваг неформальної організації наставництва.

Відомий психолог Бостонського університету Кеті Е. Крам (K. Kram, 1983, с. 614) повідомляє, що існує два основних типи функцій, які виконує наставник:

1. Кар'єрні функції – це ті аспекти стосунків, що мають на меті покращити кар'єрний розвиток за допомогою спонсорства, відкритості, видимості, коучингу та складних робочих завдань.

2. Психосоціальні функції – це ті функції, які посилюють у протезе почуття професійної компетентності, ідентичності та ефективності. Вони включають у себе моделювання ролей, прийняття та підтвердження рішень, менторство і дружбу.

Деніел Леа та Зенді Лейбовіц (Lea & Leibowitz, 1983, с. 33-35) вважають, що процес наставництва найкраще зрозуміти, висвітлюючи те, що роблять наставники, а саме вони зосереджуються на десяти умовах діяльності, що в цілому створює і наставництво:

1. Навчання – інструктування протезе до певної навички та надання знань, необхідних для успішного виконання роботи та розвитку кар'єри.

2. Настанова – орієнтує протезе на вивчення деяких «неписаних правил» організації. Вивчення неформальних правил компанії зменшує небажані ризики.

3. Порада – як правило, ініційоване запитом протезе. Тип поради відрізняється від інших пересічних порад завдяки високому рівню компетентності та великому досвіду наставників.

4. Консультація – надає емоційну підтримку в стресові періоди, вислуховує проблеми протезе, допомагає з'ясувати цілі кар'єри та допомагає в розробці плану дій для досягнення цих цілей.

5. Спонсорство – надає можливість професійного зростання, шанс проявити себе.

6. Моделювання – хтось, кого протезе намагається наслідувати в результаті стосунків. Зазвичай це відбувається підсвідомо, коли протезе намагається сформулювати риси та поведінку наставника.

7. Перевірка – відбувається, коли наставник оцінює, модифікує та підтримує цілі та прагнення протезе.

8. Мотивація – наставник забезпечує заохочення та стимул для протеже діяти в напрямку досягнення конкретних цілей. Наставник може взяти на себе одну з двох ролей: тренера або вболівальника – кінцевим результатом є дія.

9. Захист – наставник діє як буфер для мінімізації ризику та забезпечує безпечне середовище, у якому протеже може зробити помилки, не втрачаючи впевненості в собі. Цей важливий аспект полегшує протеже у прийнятті рішень, коли стикається з невизначеністю.

10. Комунікація – установлює відкриті лінії зв'язку, де можна вирішити проблеми. Комунікація – запорука успішної реалізації інших дев'яти наставницьких умов діяльності.

Значна частина інтересу до наставництва полягає в численних перевагах, які воно забезпечує. Джордж Дреер і Тейлор Кокс (Dreher & Cox, 1996) дійшли висновку, що формування відносин в умовах наставництва позитивно впливає на протеже, а розуміння доступності та якості наставницьких відносин має значне значення для тих, хто займається кар'єрною мобільністю працівників та формуванням лав корпоративної еліти.

Рональд Берк і Маккін (Burke & McKeen, 1994) зауважили, що організація знаходиться у вигазі, оскільки майбутні лідери, які формуються у процесі наставництва, є більш задоволеними, умотивованими та відданими.

Колишній декан Школи перспективних досліджень при Повітряному університеті, полковник ВПС у відставці Деніс М. Дрю (Drew, 1996, с. 15) стверджує, що для розвитку та підготовки наступного покоління військових фахівців офіцерського складу необхідне наставництво на всіх рівнях. Оскільки військові стикаються з такими майбутніми невизначеностями, як: конкуруючі вимоги, соціальна неприязнь до військових, відверте невігластво, значна потреба в навчанні, заохоченні та отриманні досвіду. Кожен керівник, починаючи від офіцера молодшої ланки до генерала, відповідає за підготовку наступного покоління керівників і повинен служити наставником для своїх підлеглих.

Провівши власні дослідження з метою визначення найбільш перспективних інструментів та методів для сприяння розвитку різноманітності проявів лідерських якостей на управлінському рівні в організаціях, відомі як «Проект різноманітності проявів лідерських якостей» GOLD (*Guidelines on Leadership Diversity*), у якому було обрано шістнадцять організацій (дванадцять підприємств, два заклади освіти, дві урядові організації) Енн Моррісон (Morrison, 1996, с. 34-51) зазначає, що перешкоди в

кар'єрному зростанні існують у різних галузях, секторах і рівнях та навела приклад шести найпоширеніших перешкод, згаданих усіма учасниками проекту: 1) стереотипне упереджене ставлення; 2) неконкурентноспроможність на основі відсутнього достатнього досвіду; 3) недоброчливе професійне середовище з відсутньою можливістю для наслідування; 4) відсутність організаційної кмітливості за умов необізнаності «як грати гру»; 5) тенденційність вимог до однакових цінностей, уявлень та зовнішнього вигляду; 6) балансування поміж кар'єрою та сім'єю. Енн Моррісон акцентує увагу на тому, що лише створення наставницьких мереж дозволить усунути ці перешкоди й досягти розвитку різноманітності проявів лідерських якостей. Молодим фахівцям необхідні заохочення та адвокація, які допомагатимуть долати ізоляцію, відсутність довіри, та, можливо, наївність щодо інституційної політики (Morrison, 1996, с. 128).

Джиджет Фуентес (Fuentes, 1995) доводить, що інституалізація наставництва у військових підрозділах повинна ініціювати створення програм на основі ідеї «загального керівництва якістю», що має на меті вирішення глобальних корпоративних завдань.

Програми з наставництва у збройних силах та їх навчальних підрозділах, як правило, зорієнтовані на всіх членів служби, але деякі можуть бути спрямовані на певні групи. Для прикладу розглянемо дві програми наставництва армії США. Програма наставництва повітряної освіти та навчання – АЕТС (The Air Education and Training Command) та програма дій наставника офіцера ВПС – AFCOMAP (The Air Force Cadet Officer Mentor Action Program).

Програма наставництва АЕТС (АЕТС, 1996) – це політична директива, яка полягає в тому, щоб допомогти кожному офіцеру військовослужбовцю та цивільному службовцю досягти свого максимального потенціалу завдяки професійному розвитку в умовах наставництва. Ключові елементи цієї програми: небюрократичність, мінімальні адміністративні вимоги та відсутність вимог звітування командуванню вищої ланки. Програма базується на доступному наставництві, використовуючи такі існуючі інструменти, як програма професійного розвитку офіцерів, план навчання та підготовки кадрів на вищому рівні, програма розвитку цивільної кар'єри, форми зворотного зв'язку.

Програма AFCOMAP (AFCOMAP, 2020) була створена в 1980 році та мала на меті перехід курсантів й молодших офіцерів до основного складу офіцерського корпусу ВПС США. У 1994 році Статут цієї програми було відновлено і з цього часу обсяг AFCOMAP розширився, включивши всіх

курсантів, молодших офіцерів та офіцерів середньої ланки з підрозділами навчальних корпусів офіцерів запасу. Багато курсантів із навчальних підрозділів підготовки офіцерів резерву ROTC (Reserve Officers' Training Corps) активно шукають допомоги та підтримки у професійній підготовці за програмою AFCOMAP.

Програмні методики, орієнтовані на розвиток лідерських якостей в умовах наставництва, зазвичай спрямовані на проблемний процес, ніж на завершальний результат. Саме процес розвиває ситуативне мислення, а кінцевий результат – не дієвий без критичного аналізу та творчих дій, які відбуваються у процесі його досягнення.

Програмна методика OJT (*On-the-Job Training*) спрямована на розвиток військового лідера, використовуючи знання, уміння та навички досвідчених військових фахівців – наставників. Програма OJT – це процес, що формально сприяє надзвичайному професійному зростанню й розвитку багатьох військовослужбовців (CASAL, 2015, с. 73).

Програмна методика розвитку військового лідера COIN (Counterinsurgency) – STRATEGY – стратегія професійної підготовки військових фахівців більш високої інтенсивності. Перехід від OJT – PROCESS до COIN – STRATEGY показав, що програму OJT необхідно вдосконалити до послідовності та систематичної результативності. Однак, сьогодні програма OJT є чудовою практикою ефективного професійного формування та розвитку лідерства у військовому середовищі армії США, хоча, як визначають військові фахівці, інколи призводить до мінливих результатів (CASAL, 2015, с. 75).

Пітер Ширмер (Schirmer, 2008, с. 61) зазначає, що високий рівень мінливості програм розвитку військового лідерства залежить від ступеню особистого впливу та уваги наставника до своїх підлеглих. У даному випадку важливим є особисте усвідомлення наставника щодо необхідності розвитку лідера.

Річард Фелоні (Felonі, 2015, с. 63-64) акцентує увагу на тому, що командири у своїх підрозділах мають бути вільні в поглядах щодо необхідності застосування програм розвитку лідерства, а не сприймати їх додатковим тягарем за наказом, обов'язковим до виконання.

Безперервний процес розвитку військового лідера відбувається в оперативному просторі (професійне середовище), у загальному просторі (формальне середовище) та в індивідуальному просторі (власне середовище). На думку дослідників, розвиток військового лідера відбувається в оперативному просторі з високою ймовірністю невизначеності в часі (ADRP, 2012, с. 10).

Упровадження офіційного наставництва у військовій галузі – це часто обговорюване питання. Існує доволі слушна думка про те, що примусове наставництво є неправильним. Віктор Розелло (Rosello, 1996, с. 37) зауважує, що інколи наставництво розглядається як процес ідентифікації та відбору обдарованих особистостей. Хоча ця концепція має переваги, проблема полягає в тому, що вона створює атмосферу «елітарного клубу», який зазвичай призводить до фаворитизму. Гра у фаворитів серед рейтингових старших офіцерів може спричинити деморалізацію чи навіть дестабілізацію командного клімату, чого безумовно повинен уникати кожен хороший керівник.

Прихильники офіційного наставництва (Amrangan., 1996, с. 43) вважають, що успішні програми повинні бути обдуманими та діяти за тими ж процедурами, що і програми професійної військової освіти (ПВО). Вона повинна включати прийняття оперативних і тактичних рішень, військову спеціальність, підготовку ситуацій, а також інших завдань, що стосуватимуться виконання місій.

Окрім офіційних програм наставництва, ще одним підходом, який виходить за межі організаційних та географічних меж, є універсальне онлайн-наставництво. Потужність комп'ютерних та інформаційних технологій дозволяє багатьом організаціям вести базу даних, що містить імена та кваліфікації як цивільних осіб, так і військовослужбовців, які бажають бути наставниками. Якщо військовому фахівцеві потрібна допомога чи порада, вони можуть отримати доступ до системи та спілкуватися безпосередньо з кимось, хто може співчувати їм, їхнім переконанням, досвіду, цілям, амбіціям. І, навпаки, наставникам, які шукають когось для наставництва, не доведеться шукати далі, ніж база даних. Сила технологій надала можливість вийти за межі уяви. Все це можна підтримати сучасними надійними та далекосяжними інформаційними системами.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Дослідження показали, що наставництво може бути використано як ефективна стратегія професійної підготовки офіцерів у закладах вищої освіти для посилення серед майбутніх військових фахівців мотивацій у їхньому кар'єрному зростанні та організаційному успіху в цілому.

Досліджуючи процеси та функції наставництва, було встановлено, що наставництво існує у двох ключових процесах фасилітації та нетворкінгу. Виділено два основних типи функцій, які виконує наставник – кар'єрна та психосоціальна.

Виявлено, що процес наставництва зосереджений на десяти умовах діяльності, що в цілому створює і наставництво.

Доведено, що професійна підготовка в умовах наставництва позитивно впливає на протезе, оскільки майбутні лідери, які формуються у процесі наставництва, є більш задоволеними, умотивованими та відданими, а розуміння доступності та якості наставницьких відносин має значне значення для тих, хто займається кар'єрною мобільністю працівників та формуванням лав корпоративної еліти.

Виявлено шість найпоширеніших перешкод у кар'єрному зростанні, які існують у різних галузях, секторах та на різних рівнях, а саме: 1) стереотипне упереджене ставлення; 2) неконкурентоспроможність на основі відсутнього достатнього досвіду; 3) недоброзичливе професійне середовище з відсутньою можливістю для наслідування; 4) відсутність організаційної кмітливості за умов необізнаності «як грати гру»; 5) тенденційність вимог до однакових цінностей, уявлень та зовнішнього вигляду; 6) балансування поміж кар'єрою та сім'єю.

Здійснений короткий аналіз двох програм наставництва армії США – AETC & AFCOMAP. Ключовими елементами цих програм є їх небюрократичність, мінімальні адміністративні вимоги та відсутність вимог звітування командуванню вищої ланки. Програми базуються на доступному наставництві, використовуючи існуючі інструменти, такі як програма професійного розвитку офіцерів, план навчання та підготовки кадрів на вищому рівні, програма розвитку цивільної кар'єри, форми зворотного зв'язку. Розширений обсяг цих програм дозволив включити всіх курсантів, молодших офіцерів та офіцерів середньої ланки разом із підрозділами навчальних корпусів офіцерів запасу в закладах вищої освіти. Саме тому переважна більшість курсантів із навчальних підрозділів підготовки офіцерів резерву ROTC активно шукають допомоги та підтримки у професійній підготовці за програмою AFCOMAP.

Звернено увагу на те, що програмні методики, орієнтовані на розвиток лідерських якостей в умовах наставництва, зазвичай спрямовані на проблемний процес, ніж на завершальний результат. Програмні методики розвитку військового лідера, як визначають військові фахівці, інколи призводять до мінливих результатів, які залежать від ступеню особистого впливу та уваги наставника до своїх підлеглих й особистого усвідомлення наставника щодо необхідності розвитку лідера. Концепція ж вибіркового наставництва, спрямованого лише на обдарованих особистостей, може призвести до елітарності та фаворитизму.

Виявлено, що розвиток військового лідера відбувається у трипросторовій площині оперативного, загального й індивідуального просторів. Військові фахівці, визнаючи, що наставництво якісно сприяє формуванню та розвитку військових лідерських компетенцій, санкціонували низку програм із надією на розширення подібних знань та досвіду для різних військових груп. Мета – ідентифікувати власну належність у соціумі та отримати суспільну підтримку.

Перегляди практик використання програм наставництва якісно характеризують зміни сучасних воєнних стратегій, орієнтованих на формування та розвиток військового лідерства.

ЛІТЕРАТУРА

- Аткінсон, М. (2009). Наука і мистецтво коучингу: покрокова система коучингу. *Companion Group*, 256.
- Берестейська, Н. В. (2018). *Підготовка майбутніх офіцерів-прикордонників до професійного спілкування у процесі навчання гуманітарних дисциплін* (дис. ... канд. пед. наук).
- Біленко, В. А. (2009). *Регіональне лідерство та його вплив на розвиток політичної конкуренції* (автореф. дис. ... канд. політ. наук).
- Блажук, О. А. (2012). *Підготовка майбутніх офіцерів-прикордонників до застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій у забезпеченні системи зв'язку прикордонних підрозділів* (автореф. дис. ... канд. пед. наук).
- Брижати, Є. І. (2014). *Формування готовності майбутніх офіцерів інженерних військ до професійної діяльності в системі безперервної освіти*. (автореф. дис. ... канд. пед. наук). Хмельницький.
- Войцехівський, О. Л. (2012). *Підготовка майбутніх офіцерів-прикордонників до професійної діяльності в пунктах пропуску через державний кордон* (автореф. дис. ... канд. пед. наук). Хмельницький.
- Гераськін, В. М. (2016). *Військова підготовка офіцерів запасу*. Кам'янець-Подільський.
- Гнидюк, О. Я. (2013). *Підготовка майбутніх офіцерів-прикордонників до роботи з населенням контрольованих прикордонних районів* (автореф. дис. ... канд. пед. наук). Хмельницький.
- Зорій, Я. Б. (2005). *Військово-патріотична підготовка майбутніх офіцерів запасу в умовах навчального процесу вищого навчального закладу* (дис. ... канд. пед. наук). Вінниця.
- Зущик, Ю. М. (1999). Фігури. Політичне лідерство в сучасній Україні. *Альтерпрес*, 275.
- Кузнецова, С. В. (2002). *Політичне лідерство: сутність та механізм формування в Україні* (дис. ... канд. політ. наук). Київ.
- Мальцев, А. Ю. (2009). *Педагогічна підготовка майбутніх офіцерів-прикордонників до запобігання і подолання девіантної поведінки військовослужбовців* (автореф. дис. ... канд. пед. наук). Хмельницький.
- Маріонда, І. І. (2011). *Професійно-особистісна фізична підготовка майбутніх офіцерів-прикордонників* (автореф. дис. ... канд. пед. наук). Хмельницький.
- Осипова, Т. Ю. (2015). *Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх учителів до педагогічного наставництва*. Одеса.
- Пономаренко, О. А. (2006). *Підготовка майбутніх офіцерів тилу Державної прикордонної служби України до професійної діяльності* (дис. ... канд. пед. наук). Хмельницький.

- Смірнов, С. В. (2017). Релевантність та акмеологічні процеси в ідеях розвитку військового лідерства. *Педагогічні науки*, 3 (80), 209-212.
- Смірнов, С. В. (2018). Формальний менторинг у професійній підготовці майбутніх офіцерів запасу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 1 (60), 152-155.
- Суліма, Є. М. (1997). *Політичне лідерство як інститут влади (соціально-філософський аналіз)* (автореф. дис. ... канд. філософ. наук). Дніпропетровськ.
- Уйтворт, Л. (2004). Коактивний коучинг. Нові методи коучингу, допомагаючи людям досягти успіху на роботі та в житті. *Міжнародна академія коучингу: Центр підтримки корпоративного управління та бізнесу*, 357.
- Уйтмор, Дж. (2005). Коучинг високої якості: новий стиль менеджменту, розвиток людей, висока ефективність. *Міжнародна академія корпоративного управління та бізнесу*, 165.
- Флемінг, І. (2004). Коучинг: кишеньковий довідник. *HIPPO*, 105.
- ADRP: Army Doctrine Reference Publication* (2012). U.S. Government Printing Office, 10.
- AETC Policy Directive 36-1, AETC Mentoring Program, AETC Instructions 36-101*. (1996). Guide to the Mentoring Program.
- AFCOMAP stands for Air Force Cadet Officer Mentor Action Program*. Retrieved from: [https://www.acronymfinder.com/Air-Force-Cadet-Officer-Mentor-Action-Program-\(AFCOMAP\).html](https://www.acronymfinder.com/Air-Force-Cadet-Officer-Mentor-Action-Program-(AFCOMAP).html) (2020, December, 25).
- Amparan, C. (1996). Universal Mentoring: Expanding Opportunity Across the Officer Ranks. *Marine Corps Gazette*, 43.
- Buckles, B. (1994). What is This Mentoring Stuff? *Marine Corps Gazette*, 71.
- Burke, R., & McKeen, C. (1994). Benefits of Mentoring in Organizations: The Mentor's Perspective. *University Press*, 1.
- CASAL: Center for Annual Survey Army Leadership of Army Military Leader Findings* (2015). Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, 73-75.
- Dreher, D., & Cox, T. Jr. (1996). Race, Gender, and Opportunity: A Study of Compensation Attainment and Establishment of Mentoring Relationships. *American Psychological Association*, 81, 297.
- Drew, D. (1996). Here Are 3 Resolutions That Are Worth Keeping. *Air Force Times*, 15.
- Feloni, R. (2015). Google's HR boss shares 10 secrets to running a company everyone wants to work for. *Business Insider*, 63-64.
- Fuentes, G. (1995). Fighting Against the Enemy Within: Prejudice – Corps Focuses on Gaining Minority Officers. *Navy Times*.
- Kram, K. (1983). Phases of the Mentor Relationship. Columbia University. *Academy of Management Journal*, 614.
- Lea, D., & Leibowitz, Z. (1983). A Mentor: Would you know one if you saw one? Supervisory Management. *AMACON Periodicals Division*, 33-35.
- Luna, G., & Cullen, D. (1992). Mentoring Women and Minorities: Applications to Higher Education. *Professional and Organizational Development (POD) in Higher Education*, 10.
- Morrison, A. (1996). The New Leaders: Leadership Diversity In America. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*, 34-51, 128.
- Roche, G. R. (1979). Much Ado About Mentoring? *Supervisory Management, Harvard Business*, 14-15.
- Rosello, V. (1996). Mentoring and Counseling: A Tag-Team Approach to Professional Development. *Military Intelligence*, 37.
- Schirmer, P. (2008). *Leader Development in Army Units*. CA: Rand Arroyo Center, 61.

U. S. Department of Education (1993). *Consumer Guide*. Office of Research, Office of Educational Research and Improvement. Retrieved from: <https://www2.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/index.html> (2020, December, 25).

РЕЗЮМЕ

Романишина Людмила, Крищук Богдан. Наставничество как процесс формирования военных лидеров – будущих офицеров запаса.

Военное командование ведущих стран-членов и партнеров НАТО давно признало наставничество важным процессом формирования военных лидеров, ряд молодых талантливых офицеров которых уже составляют значительный процент корпоративного военного руководства. Умение управлять людьми является важнейшей чертой офицера, поэтому главной особенностью военного руководства стало стремление воспитывать среди военнослужащих больше лидеров, а не последователей. Лидерство должно стать сердцевинной военной организации, предусматривает создание необходимых педагогических условий профессиональной подготовки будущих военных специалистов в учреждениях высшего образования на основе наставничества.

Ключевые слова: наставничество, наставник, менторство, коучинг, протее, лидерство, лидер, офицер, офицер запаса.

SUMMARY

Romanyshyna Liudmyla, Kryshchuk Bogdan. Mentoring as a Process of Forming Military Leaders – Future Reserve Officers.

The military commanders of leading NATO member and partner countries have long recognized mentoring as an important process in the formation of military leaders, whose number of talented young officers already constitute a significant percentage of the corporate military leadership. The ability to manage people is the most important trait of an officer, therefore, the main feature of the military leadership was the desire to educate more leaders among the military, rather than followers. Leadership should become the core of the military organization, providing for the creation of the necessary pedagogical conditions for the professional training of future military specialists in higher education institutions on the basis of mentorship. Examining the processes and functions of mentoring, it is found that mentoring exists in two key processes of facilitation and networking. There are two main types of functions that a mentor performs – career and psychosocial. It is shown that the mentoring process is focused on ten conditions of activity, which in general creates mentoring. The six most common barriers to career growth identified in different industries, sectors and at different levels have been identified. A brief analysis of two US Army mentoring programs – AETC & AFCOMAP is conducted. The expanded scope of these programs has included all cadets, junior officers and mid-level officers, along with units of reserve officers in higher education institutions. That is why the vast majority of cadets from the training units of ROTC reserve officers are actively seeking help and support in training under the AFCOMAP program. Attention is drawn to the fact that software techniques focused on the development of leadership skills in mentoring are usually aimed at the problem process rather than the end result. The concept of selective mentoring, aimed only at gifted individuals, leads to elitism and favoritism. It is revealed that development of a military leader takes place in three spatial planes of operational, general and individual spaces. Research has shown that mentoring can be used as an effective strategy for training officers in higher education institutions to increase the motivation of future military professionals in their careers and overall organizational success.

Key words: mentoring, mentor, coaching, protégé, leadership, leader, officer, reserve officer.