

## КУРС ЛІДЕРСТВА СЕРЕДНЬОГО РІВНЯ



**ЧЕРВЕНЬ 2021**

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

обмежень для розповсюдження немає.

**УПРАВЛІННЯ ПО РОБОТІ З СЕРЖАНТСЬКИМ  
СКЛАДОМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ СПІЛЬНО З  
ЦЕНТРАМИ ПІДГОТОВКИ СЕРЖАНТСЬКОГО СКЛАДУ  
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Головнокомандувач Збройних Сил України  
генерал-полковник

  
“05” липня 2021 року

Руслан ХОМЧАК

## КУРСУ ЛІДЕРСТВА СЕРЕДНЬОГО РІВНЯ (INTERMEDIATE LEADERSHIP COURSE)

### СТАНДАРТ ПІДГОТОВКИ



Тренувальна військова  
навчально-методична публікація  
начальнику центру підготовки  
сержантського складу Збройних  
Сил України з організації та  
проведення курсу лідерства  
середнього рівня

ЛИПЕНЬ 2021

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**  
обмежень для розповсюдження немає.  
**УПРАВЛІННЯ ПО РОБОТІ З СЕРЖАНТСЬКИМ  
СКЛАДОМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ СПІЛЬНО  
З ЦЕНТРАМИ ПІДГОТОВКИ СЕРЖАНТСЬКОГО  
СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

## ПЕРЕДМОВА

Стандарт підготовки Курсу лідерства середнього рівня (далі – СТП) розроблено робочою групою фахівців Управління по роботі з сержантським складом Збройних Сил України спільно з Центрами підготовки сержантського складу Збройних Сил України, за підтримки представників тренувальної місії “ЮНІФАЄР” та погоджено із заінтересованими структурними підрозділами Генерального штабу Збройних Сил України.

Цей СТП застосовується для вироблення єдиних методик та підходів до підготовки військовослужбовців усіх видів та окремих родів військ (сил) Збройних Сил України у Центрах підготовки сержантського складу Збройних Сил України на курсах лідерства середнього рівня.

Усі питання, що стосуються цього СТП, надсилати до Управління по роботі з сержантським складом Збройних Сил України на адресу: 03168, м. Київ, пр-т Повітрофлотський, 6, Управління по роботі з сержантським складом Збройних Сил України, або [urss\\_gsh@mil.gov.ua](mailto:urss_gsh@mil.gov.ua) (контактний телефон розробників для надання пропозицій та зауважень – 227-86, 227-76).

## ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	4
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	10
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	11
1	РОЗДІЛ I ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ	12
2	РОЗДІЛ II ЦІЛІ КУРСУ	12
3	РОЗДІЛ III ВИМОГИ ПІДГОТОВКИ	12- 13
4	РОЗДІЛ IV ВИМОГИ ДО КАНДИДАТІВ НА НАВЧАННЯ	13
5	РОЗДІЛ V УМОВИ ВИКОНАННЯ	13- 15
6	РОЗДІЛ VI ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ	15
6.1	Предмети навчання та розподіл часу за модулями (ОЦ)	15
6.2	Теми навчання і розподіл часу (ПЦ)	15
6.2.1	<i>Застосування основних принципів професії військового</i>	16
6.2.2	<i>Управління навчанням взводу/ роти</i>	20
6.2.3	<i>Управління взводом/ ротою</i>	27
6.2.4	<i>Проведення операцій</i>	30
	Додаток 1. Орієнтовний алгоритм проведення курсу	
	Додаток 2. Проміжне оцінювання	
	Додаток 3. Підсумкове оцінювання	
	Додаток 4. Освітньо-кваліфікаційні характеристики	
	Додаток 5. Перелік матеріально-технічного забезпечення	

## ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначка військової публікації	Повне найменування військової публікації
<b>A</b>	<b>Джерела Збройних сил України</b>
A1	Доктрина з організації підготовки у Збройних Силах України (наказ НГШ ЗС України від 03.07.2020 №1929/НВГШ)
A2	Настанова з підготовки персоналу у Збройних Силах України (наказ НГШ ЗС України від 28.09.2020 №2894/НВГШ)
A3	Інструкція про порядок розроблення (уточнення) стандартів та завдань з підготовки Збройних Сил України (наказ НГШ ЗС України від 09.01.2019 №14)
A4	Статут внутрішньої служби Збройних Сил України
A5	Дисциплінарний статут Збройних Сил України
A6	Бойовий статут механізованих і танкових військ Сухопутних військ Збройних Сил України Ч.ІІІ (взвод, відділення, екіпаж)
A7	Стандарт підготовки I-ST-3 (видання 2): підготовка військовослужбовця з тактичної медицини. – К. : «МП Леся», 2015. (I-ST-3 Standards of training (2 Edition): Tactical Medicine Training for Military Personnel – Kyiv. : «MP Lesia», 2015. – 148 p.)
A8	Про затвердження положень та порядку проведення церемоній, урочистих заходів сержантського і старшинського складу ЗС України (наказ ГК ЗС України від 17.11.2020 № 195)
A9	Про організацію роботи з сержантським та старшинським складом ЗС України (наказ ГШ ЗС України від 23.05.2016 №207)
A10	Тимчасова настанова з ФПіС ЗС України (наказ НГШ ЗС України від 11.02.2014 №35)
A11	Методичні рекомендації щодо порядку проведення у навчальних центрах підсумкового контролю (перевірки рівня знань, практичних вмінь та навичок) з рядовим та сержантським (старшинським) складом, які мають бойовий досвід та тривалий час виконують обов'язки за посадою (наказ НГШ ЗС України від 14.07.2020 №16987/С)
A12	“Протоколи надання психологічної допомоги військовослужбовцям Збройних Сил України в бойових (екстремальних) умовах” (наказ НГШ ЗС України від 24.02.2021 № ВП 1-00(160)03.01)
A13	“Подолання бойового стресу у військових підрозділах” (Порадник для командирів, видання ГУМПЗ ГШ ЗС України л2020 рік)
<b>B</b>	<b>Спільні військові джерела (НАТО)</b>
B1	Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009.
B2	U.S. Army White Paper. The Profession of Arms
B3	Values and Standards of the British Army, January 2008
B4	Scott, T.M. Enhancing the Future Strategic Corporal. Quantico, VA: Marine Corps University, 2006
B5	Abrams, Creighton et al. The Officer/NCO Relationship. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997.
B6	Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.
B7	NATO Command Teams
B8	AJP-6 Allied Joint Doctrine for Communication and Information Systems. 2011

B9	Canadian Forces Joint Publication (CFJP) 5.0. The Canadian Forces Operational Planning Process.
B10	NATO STANAG 2449, Training in the Law of Armed Conflict, 29 March 2004
B11	UN/EU/OSCE/NATO Gender, peace and security documents
B12	UN DPKO. Gender Resource Package for Peacekeeping Operations
B13	Führungsausbildung der Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual). Module 5, Chp. 2: "Leading a Team", 2012.
B14	Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005.
B15	Headquarters, Department of the Army. Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership.
B16	Headquarters, Department of the Army. Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide. Washington, DC: 2002.
B17	Establishing a Lessons Learned Program 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook. 2011
B18	Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. The Mentoring Handbook. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007.
B19	U.S. Army. Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training. Washington, D.C. March 2010.
B20	Headquarters, Department of the Army. Field Manual 6-22: Army Leadership, October 2006.
B21	Headquarters, Department of the Army. Field Manual 3-21.8, The Infantry Rifle Platoon and Squad. Washington, D.C.: Training and Doctrine Command, 2007.
B22	NCM Corps 2020. The Canadian Forces Non-Commissioned Member in the 21st Century. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2002
B23	UN DPKO. Core Pre-Deployment Training Materials
B24	Handboek Leidinggeven (Leadership Manual) in de KL, 07-06-2002. druk: Plantijn Casparie Zwolle.
B25	Horn, Bernd, and Robert Walker. The Military Leadership Handbook. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.
B26	Netherlands Defence Doctrine. The Hague, Netherlands: Ministry of Defence, 2005.
B27	Okros, Alan. Leadership in the Canadian Military Context. Toronto, CA: Canadian Forces Leadership Institute, 2010.
B28	U.S. Marine Corps Warfighting. Publication 6-11, Leading Marines. Washington, DC: U.S. Marine Corps,
B29	Bélanger, Julie, and Lew Bélanger. Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011.
B30	Performance Improvement Guide. 5th ed. Boston, MA: U.S. Coast Guard Leadership Development Center, 2006
B31	EU Standards of behaviour in operations
B32	EU Standards of behaviour in operations <sup>1</sup> . Resilience: Selected Bibliography. US Army War College
B33	Führungsausbildung de Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual). Modules 1 and 5: "Self- Knowledge and Leading a Team", 2012.
B34	Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member." Personal, Professional, and Military Ethics and Values. Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999

B35	Baumann, D. Militäretik -- Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008, Koblenz 2009, 40-56
B36	Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006.
B37	AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions. 2012.
B38	AJP-3 (B) (201) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. 2011.
B39	Simon, G., and M. Duzenli. The Comprehensive Planning Directive. NATO Rapid Deployment Center – Italy Magazine. Issue 14
B40	U. S. Joint Publication (JP) 5.0. Joint Operation Planning. (2011)
B41	A Leader's Guide to After-Action Reviews, Sep 1993
B42	Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations FM 7-0. 2011.
B43	U.S. Air Force, Air Force Manual 36-2236, Guidebook for Air Force Instructors. Washington, DC
B44	Department of Defense. Department of Defense Handbook 1329-2, Instructional Systems Development/System Approach to Training and Education
B45	Army Physical Fitness Research Institute. Leadership, Health and Fitness Guide. Carlisle, PA: Army War College, 2011
B46	Public Speaking: A Selected Bibliography. US Army War College Library.
B47	Kline, John. Speaking Effectively: A Guide for Air Force Speakers. Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 1989
B48	Yager, Mark et al. Technical Report 123, Nonverbal Communication in the Contemporary Operating Environment. Fort Leavenworth, KS: Army Research Institute, 2009.
B49	U.S. Air Force. Meeting the Media: A Practical Guide to Assist Military Personnel and DOD Civilians in Preparing to Speak with Representative of News Media. Maxwell Air Force Base, AL: Public Affairs Center of Excellence, 2003.
B50	U.S. Air Force. New Media and the Air Force. Washington, DC.
B51	U.S. Army. Social Media Handbook. Version 3, Washington, DC, 2012.
B52	Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." Military Review (March-April 2007): 61-70
B53	United States Marine Corps. NAVMC 2795USMC Guide to Counseling. Washington, D.C.: Department of the Navy, 21 Jul 1986
B54	Headquarters, Department of the Army. Army Mentorship Handbook. Washington, D.C. 1 January 2005
B55	Headquarters, Department of the Army. Commander's Equal Opportunity Handbook. Fort Jackson, SC: Adjutant General School.
B56	Headquarters, Department of the Army. Field Manual 5-19, Composite Risk Management. Washington, D.C.: Training and Doctrine Command, 2006.
B57	Headquarters, Department of the Army, Field Manual 5.0, The Operations Process, March 2010.
B58	Peters, Ralph. "A Revolution in Military Ethics?" Strategic Studies Institute (SSI)   US Army War College. (Summer 1996)
B59	Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010 (Military Ethics in the Swiss Armed Forces)
C	Цивільні / комерційні джерела

C1	Dyer, Gwyn. War (Revised Edition). Toronto, ON: Random House, 2004.
C2	International Institute of Humanitarian Law. Rules of Engagement Handbook, November 2009
C3	Willetts, Peter. Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance. New York, NY: Routledge Publishers, 2011.
C4	Johns, Gary, and Alan Saks. Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2001.
C5	Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak. Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
C6	45th Rose-Roth Seminar, Montreux, 2 March 2000, by Jean-Daniel Tauxe, Director of Operations, International Committee of the Red Cross, Geneva. The ICRC and civil-military cooperation in situations of armed conflict
C7	Brzoska, Michael, and Hans-Georg Ehrhart. "Civil Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". Policy Paper 30. Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008
C8	Kotter, John, and Leonard Schlesinger. "Choosing Strategies for Change". Harvard Business Review 86.7/8 (2008): 130-139.
C9	IHL and human rights - ICRC." International Committee of the Red Cross - ICRC. N.p., n.d
C10	International Committee of the Red Cross. "Universal Declaration of Human Rights." IHL and Human Rights. n.d.
C11	Leigh, I., and H. Born. Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel. Warsaw, Poland: OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2008
C12	Vickers, George R. Human Rights and Military Conduct: A Progress Report. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 2000
C14	Rush, CSM (Retd) Robert S. NCO Guide 9th Edition Mechanicsburg, PA: Stackpole, 2010, pp 32-33.
C15	Mayer, Richard. Applying the Science of Learning. New York: Pearson, 2011
C16	Ambrose, Susan, et al. How Learning Works: 7 Research-Based Principles for Smart Teaching. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
C17	Brookfield, Stephen. The Skillful Teacher: On Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006
C18	King, Alison. "Guiding Knowledge Construction in the Classroom: Effects of Teaching Children How to Question and How to Explain." American Education Research Journal 31.2 (1994): 338-368
C19	Clark, Richard. "Research-Tested Team Motivation Strategies." Performance Improvement 44.1 (2005): 13-16.
C20	Merrill, M. David. "First Principles of Instruction." Educational Technology Research and Development 50.3 (2002): 43-59.
C21	Merrill, M. David, and Clark Gilbert. "Effective Peer Interaction in a Problem-Centered Instructional Strategy." Distance Education 29.2 (2008): 199-207.
C22	Federal Emergency Management Agency. Effective Communication, Independent Study 242.a. Washington DC, May 2010.
C23	Lesmeister, Marilyn et al. Leadership Development within Groups: Communicating Effectively. North Dakota: North Dakota State

	University, 1992.
C24	Turk, Wayne. "Coach Your Team." Defense AT&L January- February (2011): 39-41.
C25	Bianchi, Rich. "6 Key Elements for Better Task Management." Tech Republic. January 3, 2005.
C26	Robinson, Paul. „Ethics Training and Development in the Military.“ Parameters (Spring 2007): n.p.
C27	Scott, Jr., Ronald. „Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability.“ Chronicles Online Journal. Air and Space Power Journal, 12 Apr. 2002.
<b>D</b>	<b>ІІІІІІІІІІІІІІІІ</b>
D1	The Young Officer and the NCO – The Regimental Rogue”, a series of quotations on the NCO-officer relationship.
D2	Hackett, Sir General John. The Profession of Arms. New York, NY: Macmillan, 1983.
D3	Keegan, John. The Face of Battle. New York, NY: Penguin Books, 1983.
D4	Van Creveld, Martin. The Art of War (Smithsonian History of Warfare): War and Military Thought. Washington DC: Smithsonian Books, 2005.
D5	Schmitt, Michael N. "Counter-Terrorism and the Use of Force in International Law." The Marshall Center Papers 5 (November 2002)
D6	Smith, Rupert. The Utility of Force. London, UK: Penguin Books, 2005.
D7	Handboek onderofficier (NCO NCO) IB 2-07/A
D8	Hartog, Deanne Nicole. Inspirational Leadership. Schoonhoven: P.L. and van Menten J.J., 1997.
D9	Horn, Bernd, and Robert Walker. The Military Leadership Handbook. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008.
D10	Steiger, R. Menschenorientierte Führung (Human Oriented Leadership). Huber Verlag, 1991.
D11	Blanchard, Ken, Susan Fowler, and Laurence Hawkins. Self-Leadership and the One-Minute Manager. New York: Harper Collins. 2005.
D12	Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. Self Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out. New York: McGraw-Hill. 2012.
D13	Kotter, John. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press. 2012
D14	Snider, Don M., Paul Oh, and Kevin Toner. The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict. Carlisle, Pa.: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009.
D15	Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." Journal of the Singapore Armed Forces 24.3 (1998).
D16	Toner, James Hugh. Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society. Lexington, Ky.: University Press of Kentucky, 2000
D17	Walker, Robert William, and Bernd Horn. The Military Leadership Handbook. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2008.
D18	Brown, John Seely, and Paul Duguid. The Social Life of Information Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002
D19	Driscoll, Marcy. Psychology of Learning for Instruction. 3rd ed. New York: Allyn & Bacon, 2005
D20	Kirkpatrick, Donald, and James Kirkpatrick. Evaluating Training Programs. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006
D21	Clark, Ruth. Developing Technical Training. 3rd ed. San Francisco, CA:

	Wiley, 2008.
D22	Morrison, Gary et al. <i>Designing Effective Instruction</i> . 6 <sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.
D23	Mackintosh, Scott. "Social Leadership-Exploring Social Media and the Military-A New Leadership Tool." <i>Social Knowledge: Using Social Media to Know What You Know</i> . Ed. John Girard and JoAnn Girard. Hershey, PA: IGI Global, 2011. 129-138.
D24	Baugh, S.G., and T.A. Scandura. "The Effect of Multiple Mentors on Protégé Attitudes Toward the Work Setting." <i>Journal of Social Behavior and Personality</i> 14 (1999): 503-522.
D25	Fisher, Ernest F. Jr. <i>Guardians of the Republic: A History of the Non-Commissioned Officer Corps of the US Army</i> . New York, NY: Ballantine Books, 1994
D26	Resilience: A Selected Bibliography. US Army War College Library. Permanent URL: <a href="http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm">http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm</a>
D27	Führungsausbildung de Schweizer Armee (Swiss Armed Forces Leadership Manual). Modules 1 and 5: "Self- Knowledge and Leading a Team", 2012.
D28	<i>Leadership in the Canadian Forces: Leading People</i> . Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007.
D29	<i>Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices</i> . Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006.
D30	Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract." Pointer. <i>Journal of the Singapore Armed Forces</i> , 18 July 2005.
D31	<i>Duty with Honour: the Profession of Arms in Canada</i> . Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009.
D32	Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member." <i>Personal, Professional, and Military Ethics and Values</i> . Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999. <a href="http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm">http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm</a>
D33	(CAN) B-GL-382-005/FP-001 Chapters 1 to 9
D34	CTC Yavoriv Qualification Standard (QS): 55 Day Work-Up Training Individual Level (Modules 1-6), Appendix B2
D35	ACP 125(F) Allied communication publications (B11) Chapter 1, 3-4
D36	CTC Yavoriv Qualification Standard (QS): 55 Day Work-Up Training Individual Level (A56), Appendix B3
D37	CTC Yavoriv Qualification Standard (QS): 55 Day Work-Up Training Individual Level 5.3.1, Appendix B5
D38	CTC Yavoriv Qualification Standard (QS): 55 Day Work-Up Training Collective Level 2.3.2 Appendix B2
D39	CTC Yavoriv Qualification Standard (QS): 55 Day Work-Up Training Collective Level 2.3.3 Appendix B2
D40	B-GL-392-004/FP-001.
D41	B-GL-392-008/FP-001 TAM Inf Insert

## ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

**Стандарт підготовки** – нормативний документ (уніфікований процес), який визначає послідовність досягнення органами військового управління (штабами, військовими частинами, підрозділами, кораблями, військовослужбовцями) оперативних (бойових, спеціальних, індивідуальних) спроможностей до виконання конкретних завдань та визначає критерії їх оцінки.

**Предмет навчання** – система понять про явища, закономірності, закони, теорії будь-якої відповідної сфери діяльності із визначенням потрібного рівня сформованості у тих, хто навчається, певної сукупності знань, умінь та навичок.

**Спроможність** – властивість, що дозволяє здійснювати певні дії для досягнення конкретної мети з урахуванням визначених ресурсів.

**Індивідуальна спроможність військовослужбовця** – рівень його теоретичних знань, практичних умінь та навичок, психологічних та фізичних якостей, якими повинен володіти військовослужбовець для якісного виконання функціональних обов'язків відповідно до займаної посади.

**Уміння військовослужбовця** – здобута на основі отриманих завдань у військовій сфері здатність військовослужбовця виконувати належним чином певні дії на практиці. Систематичні та цілеспрямовані тренування тих, хто навчається шляхом виконання певних дій, які забезпечують перетворення знань та умінь на навички.

**Навички військовослужбовця** – здатність військовослужбовця автоматично виконувати певні дії. Практичне застосування знань, умінь та навичок у ході навчального процесу забезпечує їх перетворення на професійну майстерність.

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
М	Модуль
Т	Тема
СЗ	Завдання для самостійного опрацювання
СРЛ	Смуга реакції лідера
ТЗ	Теоретичне заняття (готують і проводять курсанти)
ПО	Проміжне оцінювання
ТЧКІ	Теоретична частина комплексного іспиту
ПЧКІ	Практична частина комплексного іспиту
ІЛ	Інтерактивна лекція
КД	Керована дискусія
СР	Самостійна робота
ТЛР	Процедура управління підрозділом (прийняття рішення на тактичному рівні)
МЕТТ-ТС	Необхідні вихідні дані для опрацювання рішення
СОА	Варіанти дій на виконання завдання
EDIP	Методика проведення занять, в основі якої лежить пояснення, демонстрація, тренування та практика
AVPU	Алгоритм визначення рівня свідомості
AAR	Аналіз проведених дій

## I РОЗДІЛ ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Освітньо-кваліфікаційні характеристики, яким повинні відповідати військовослужбовці Збройних Сил України для отримання ними середнього рівня підготовки, є основою для виконання сержантами та старшинами службових обов'язків, обіймаючи посади головних сержантів взводів (рот, та їм рівних).

1.2. Військовослужбовці Збройних Сил України проходять підготовку на базовому рівні відповідно до вимог, визначених Інструкцією про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України, затвердженої наказом Міністра оборони України від 10.04.2009 № 170 (зі змінами), кваліфікаційним стандартом курсу лідерства середнього рівня, Орієнтовним планом підготовки рядового і сержантського (старшинського) складу на поточний рік та Каталогом курсів, що проводяться в центрах підготовки сержантського складу, навчальних центрах і закладах, в рамках системи багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу.

## II РОЗДІЛ МЕТА КУРСУ

2.1. Курс лідерства середнього рівня призначений для підготовки військовослужбовців усіх видів та родів військ (сил) Збройних Сил України на сержантські (старшинські) посади середнього рівня.

2.2. Метою курсу є подальший розвиток особистості військовослужбовця, його лідерських якостей, розширення його кругозору, удосконалення командирських навичок, підвищення ефективності в управлінні підрозділом та керівництві підлеглим особовим складом.

2.3. Військовослужбовець, успішно закінчивший підготовку, отримує наступні права:

виконувати обов'язки на посадах головних сержантів взводів (рот, та їм рівних);

отримати чергове військове звання сержантського (старшинського) складу – “старший сержант (головний старшина)” (OR-6).

## III РОЗДІЛ ВИМОГИ ПІДГОТОВКИ

3. Для отримання сертифікату про успішне закінчення навчання, військовослужбовець повинен:

3.1. Успішно скласти теоретичну і практичну частину комплексного іспиту за чотирма модулями:

Модуль 1. Застосування основних принципів професії військового;

Модуль 2. Управління навчанням взводу/ роти;

Модуль 3. Управління взводом/ ротою;  
Модуль 4. Проведення операцій.

3.2. Відповідати освітньо-кваліфікаційним характеристикам випускника курсу лідерства середнього рівня, що викладені у Додатку 4.

#### **IV РОЗДІЛ ВИМОГИ ДО КАНДИДАТІВ НА НАВЧАННЯ**

4. Кандидати на навчання повинні відповідати наступним критеріям:  
мати сертифікат про проходження курсу лідерства базового рівня;  
мати сертифікат про проходження фахової підготовки сержантів базового рівня;  
проходити військову службу за контрактом на обіймаемій посаді не менше 2 (двох) років;  
перебувати в Резерві кандидатів для просування по службі.

#### **V РОЗДІЛ УМОВИ ВИКОНАННЯ**

##### **5.1. Зміст підготовки.**

Стандарт підготовки курсу лідерства середнього рівня розроблений за модульним принципом. Поділяється на чотири модулі, кожний з яких, в свою чергу, на теми і заняття. Проміжними цілями (ПЦ) підготовки визначається засвоєння військовослужбовцями навчальних тем, а основними цілями (ОЦ) – засвоєння модулів.

Програма підготовки, яка розробляється Центрами підготовки сержантського складу Збройних Сил України, ґрунтується на теоретичних і практичних заходах, під час яких від військовослужбовців вимагатиметься набуття теоретичних знань та відпрацювання симульованих управлінських завдань, спрямованих на розвиток навичок лідера та повинна відповідати вимогам, що визначенні цим стандартом підготовки.

##### **5.2. Контроль рівня знань та навичків.**

Контроль рівня знань та навичків військовослужбовців організовується згідно Типового Положення про Центри підготовки сержантського складу Збройних Сил України та Додатків 2,3.

Вхідний контроль проводити з прибуттям особового складу до навчального підрозділу, кваліфікаційною комісією протягом 2 діб, відповідно до Інструкції з проведення вхідного контролю на курси лідерства сержантського і старшинського складу.

Проміжний контроль проводити по завершенню першого, другого та третього модулів, під керівництвом інструкторсько-викладацького складу навчального взводу з метою визначення рівня підготовленості тих, хто навчається та досягнення мети навчання на даному етапі підготовки.

За умови незадовільних результатів проміжного контролю військовослужбовці відраховуються з навчання.

Підсумковий контроль проводити на завершальному етапі підготовки

шляхом проведення комплексного контрольного заняття, який складається з теоретичної, практичної складових та комплексних контрольних занять на Смуті реакції лідера і інших навчальних точках.

Після завершення курсу лідерства середнього рівня та успішної здачі іспитів військовослужбовцям видається свідоцтво визначеного зразку та коротка характеристика.

### 5.3. Підготовка до проведення курсу.

Для забезпечення високої якості навчання необхідна попередня підготовка. Підготовка курсу проводиться протягом тижня до початку курсу. Інструкторсько-викладацький склад повинен здійснити наступне:

- а. Переглянути, внести зміни, або вдосконалити навчальну документацію, відповідно до зауважень, аналізу помилок та будь-яких змін;
- б. Підготувати навчальну матеріально-технічну базу, необхідну для проведення курсу;
- в. Провести методичні заняття з новоприбулими (прикомандированими) військовослужбовцями;
- г. Організувати заходи особистого професійного розвитку.

### 5.4. Тривалість курсу.

Тривалість курсу становить 51 день (Додаток 1), та складається з:

- а. Прибуття кандидатів на навчання, прийом особистих документів, вхідний контроль, розподілення по навчальним взводам, інструктаж – 2 дні;
- б. Навчальні дні: 48 днів;
- в. Урочисті заходи з нагоди закінчення навчання, звітування - 1 день.

Тривалість навчального дня – шість-вісім навчальних годин, з обов'язковим проведенням самостійної підготовки. Тривалість однієї навчальної години – 45 хвилин.

Під час проведення занять, які пов'язані з виходом на об'єкти польової навчальної матеріальної бази, тривалість навчального дня збільшується до десяти навчальних годин з наданням часу для відпочинку.

Після занять, крім передвихідних (передсвяткових) днів плануються 1 – 2 години часу для самостійної підготовки, виконання додаткових навчальних завдань, вдосконалення набутих на заняттях навичок.

У вихідні (святкові) дні для курсантів проводяться заходи визначені планами вихідного (святкового) дня (культурно-освітня робота, спортивно-масово робота, інші заходи), військовослужбовці готуються до занять на наступний тиждень. При необхідності проводяться додаткові заняття.

Для складання комплексного іспиту відводиться п'ятдесят вісім (58) годин.

Оптимальна завантаженість курсу — 30 курсантів на навчальний взвод, відповідно до штатної спроможності (із розрахунку: 1 старший інструктор (сержант-інструктор) на 10 навчаних);

### 5.5. Вимоги до кваліфікації інструкторсько-викладацького складу.

Командир взводу-старший інструктор

в/ звання	необхідна кваліфікація
OR-6 – OR-8	Курс лідерства середнього рівня Курс інструктора підвищеного рівня

## Сержант-інструктор

в/ звання	необхідна кваліфікація
OR-4 – OR-7	Курс лідерства середнього рівня Курс інструктора підвищеного рівня

## 5.6. Забезпечення проведення курсу.

За розробку та затвердження навчально-методичних матеріалів, необхідних для виконання навчальної програми, вимоги до якої описані в цьому стандарті підготовки, відповідають Центри підготовки сержантського складу Збройних Сил України.

Навчально-методичні матеріали включають в себе:

- а. Плани (плани-конспекти) проведення занять;
- б. Допоміжні навчальні матеріали, в тому числі, презентації чи інші матеріали;
- в. Сценарії польових виходів (практичних вправ);
- г. Матеріали оцінювання.

Забезпечення занять організовується відповідними посадовими особами Центрів підготовки сержантського складу Збройних Сил України за своїми напрямками діяльності згідно Переліку матеріально-технічного забезпечення курсу, який наведено в Додатку 5.

## 5.7. Критичні зауваження (зворотній зв'язок) щодо організації та проведення курсу.

Критичні зауваження щодо організації та проведення курсу висловлюватимуться курсантами наприкінці курсу, для отримання зворотного зв'язку щодо позитивних та негативних сторін навчальної програми. Це не обмежує право курсантів висловлюватися протягом курсу стосовно позитивних аспектів чи поточних проблем.

## 5.8. Підбиття підсумків проведення курсу.

Підбиття підсумків щодо проведеного курсу повинно проводитися не пізніше, ніж за три дні після завершення курсу. Метою цього заходу є визначення змін, які необхідні для вдосконалення структури курсу й викладання програми підготовки, з урахуванням обґрунтованих зауважень навчасних.

## VI РОЗДІЛ ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ

### 6.1. Тематичний розрахунок навчальних годин за модулями (ОЦ).

№ з/п	Навчальні модулі	Всього годин	Види занять		
			Теоретичні	Практичні	Полеві
1.	Застосування основних принципів професії військової	55 год.	47 год.	8 год.	-
2.	Управління навчанням взводу/роти.	36 год.	15 год.	21 год.	-
3.	Управління взводом/ротою.	58 год.	41 год.	17 год.	-
4.	Проведення операцій.	90 год.	16 год.	26 год.	48 год.
<b>Всього навчальних годин:</b>		<b>239 год.</b>	<b>119 год.</b>	<b>72 год.</b>	<b>48 год.</b>
5.	Проміжне оцінювання	6 год.	6 год.	-	-
6.	Комплексний іспит	58 год.	2 год.	-	56 год.
<b>Загальна кількість годин за курс:</b>		<b>303 год.</b>	<b>127 год.</b>	<b>72 год.</b>	<b>104 год.</b>

### АДМІНІСТРУВАННЯ

№ п/п	Заходи	Місце	Коли
1.	Приїом та розміщення особового складу, вхідний контроль.	Територія військової частини, навчальний корпус	1-ий адмін. день курсу
2.	Відкриття курсу, знайомство з керівним та інструкторським складом курсу, ознайомлення з розпорядком дня та організацією навчального процесу, інструктаж, вирішення організаційних питань.	Територія військової частини, навчальний корпус	2-ий адмін. день курсу
3.	Проведення зворотного оцінювання, видача необхідних документів, церемонія випуску, відбуття особового складу до місць проходження військової служби.	Територія військової частини, навчальний корпус	Останній адмін. день курсу

### 6.2. Темі навчання і розподіл часу (Щ).

#### 6.2.1. Модуль 1. Застосування основних принципів військової професії.

№ з/п	Навчальні теми занять	Всього годин	Види занять		
			Теоретичні	Практичні	Полеві
1.	<b>Дотримання кваліфікаційних вимог до сержантів.</b>	8 год.	8 год.	-	-
1.1.	Визначення функцій та обов'язків головного сержанта взводу/роти.	2 год.	2 год.	-	-
1.2.	Порівняння функцій та обов'язків сержантів та офіцерів.	2 год.	2 год.	-	-
1.3.	Обговорення робочих відносин між молодшим офіцером та сержантом.	2 год.	2 год.	-	-

1.4.	Визначення атрибутів професії військового на рівні вищих сержантських звань.	2 год.	2 год.	-	-
<b>2.</b>	<b>Керування особовим складом на рівні взводу/роти.</b>	<b>24 год.</b>	<b>24 год.</b>	-	-
2.1.	Забезпечення добробуту підлеглих.	4 год.	4 год.	-	-
2.2.	Протидія стресу військовослужбовців.	3 год.	3 год.	-	-
2.3.	Врегулювання конфліктів у взводі/ роті.	3 год.	3 год.	-	-
2.4.	Збереження традицій підрозділу.	2 год.	2 год.	-	-
2.5.	Опис процедури консультування підлеглих.	2 год.	2 год.	-	-
2.6.	Застосування дисциплінарних заходів.	2 год.	2 год.	-	-
2.7.	Пояснення чинників, які впливають на військову етику.	2 год.	2 год.	-	-
2.8.	Пояснення важливості концепції військового етосу.	2 год.	2 год.	-	-
2.9.	Визначення впливу культурних і гендерних відмінностей на проведення військових операцій.	4 год.	4 год.	-	-
<b>3.</b>	<b>Опис управління даними.</b>	<b>6 год.</b>	<b>4 год.</b>	<b>2 год.</b>	-
3.1.	Опис винаходів, які докорінно змінили комунікацію у військовій справі.	2 год.	2 год.	-	-
3.2.	Застосування правил спілкування із ЗМІ.	4 год.	2 год.	2 год.	-
<b>4.</b>	<b>Забезпечення дотримання дисципліни підлеглими в межах взводу/ роти.</b>	<b>17 год.</b>	<b>11 год.</b>	<b>6 год.</b>	-
4.1.	Опис ситуаційного стилю керівництва.	1 год.	1 год.	-	-
4.2.	Визначення поняття системного керівництва.	1 год.	1 год.	-	-
4.3.	Застосування різних стилів спілкування.	1 год.	1 год.	-	-
4.4.	Формування мотивації військовослужбовців у складі взводу/ роти.	1 год.	1 год.	-	-
4.5.	Згуртування особового складу.	2 год.	2 год.	-	-
4.6.	Управління індивідуальною підготовкою та професійним розвитком підлеглих.	2 год.	2 год.	-	-
4.7.	Оцінка підлеглих.	9 год.	3 год.	6 год.	-
<b>Всього:</b>		<b>55 год.</b>	<b>47 год.</b>	<b>8 год.</b>	-

## Теми і заняття предмету навчання:

## 6.2.1.1. Дотримання кваліфікаційних вимог до сержантів (8 год.)

Умови: дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

Заборони: Відсутні

Місце: Клас.

Стандарт: курсант повинен:

- (1) Знати функціональні/посадові обов'язки головного сержанта взводу/роти;
- (2) Уміти порівнювати функції та обов'язки офіцерів і сержантів;
- (3) Розуміти службові стосунки між молодшим офіцером і сержантом середнього рівня;
- (4) Визначати принципи професії військового на рівні сержанта середнього рівня.

<p>6.2.1.1.1 Визначення функцій і обов'язків головного сержанта взводу/роти.</p>	<p>Опис обов'язків, в тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Навчання і ведення роз'яснювальної роботи серед підлеглих;</li> <li>- Створення міцної команди;</li> <li>- Забезпечення дотримання дисципліни;</li> <li>- Організація фізичної підготовки взводу/роти;</li> <li>- Проведення консультацій;</li> <li>- Виконання вимог статутів ЗСУ;</li> <li>- Здійснення нагляду за виконанням обов'язків підлеглими;</li> <li>- Забезпечення дотримання підлеглими принципів міжнародного гуманітарного права;</li> <li>- Підтримання традицій;</li> <li>- Знання своїх підлеглих;</li> <li>- Спілкування на різних рівнях;</li> <li>- Відстеження та оцінка виконання обов'язків підлеглими;</li> <li>- Забезпечення виконання обов'язків підлеглими;</li> <li>- Підтримання психічної стійкості про стан підпорядкованого о/с в цілому;</li> <li>- Надання інформації командирів роти.</li> </ul>	<p>ІІ СР</p>	<p>100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A1;</li> <li>- A2;</li> <li>- A8;</li> <li>- B1;</li> <li>- B6;</li> <li>- B8;</li> <li>- B24;</li> <li>- B74</li> </ul>
--	--	------------------	------------	---

	Визначення обов'язків підлеглих.			
6.2.1.1.2 Порівняння функцій та обов'язків офіцерів і сержантів середнього рівня.	Визначення обов'язків, що частково збігаються.	ІЛ КД	150	A1; A11; A12; B6; B7; B8
	Визначення пріоритетності обов'язків.			
	Визначення схожості та відмінностей у професійних цінностях.			
	Порівняння Кодексу честі офіцера та Кодексу сержанта. Порівняння владних повноважень.			
	Пояснення молодшим офіцерам принципів службових стосунків.			
6.2.1.1.3 Обговорення службових стосунків між молодшим офіцерським складом та сержантським складом середнього рівня.	Пояснення принципів обміну досвідом між офіцером і сержантом.	ІЛ КД	150	B1; B6; B7; B74
	Роз'яснення консультативної ролі сержанта щодо офіцерів.			
	Пояснення принципів командної роботи.			
	Пояснення принципів комунікації.			
	Пояснення вимоги конфіденційності.			
6.2.1.1.4 Визначення принципів професії військового на рівні сержанта середнього рівня.	Опис принципів професії.	ІЛ СР	50	B1
	Порівняння професійних цінностей офіцерів та сержантів: - Визначення цінностей офіцерів; - Визначення цінностей сержантів; - Обговорення відмінностей та їх значення у межах взводу/роти.			

Загалом: 360 хв.

**Методика викладання:** ІЛ; КД; СР.

**Деталі оцінювання:** Додаток 1, 2.

**Роздатковий матеріал:**

Роздатковий матеріал з описом функцій та обов'язків сержанта середнього рівня буде видано на початку курсу кожному курсанту. Курсант вивчатиме і використовуватиме його як довідкову літературу.

**Джерела:**

A1, A2, A8, A11, A12, B1, B2, B3, B4.

### 6.2.1.2. Керування особовим складом на рівні взводу/ роти (24 год.)

Умови: дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

Заборони: Відсутні.

Місце: Клас.

Стандарт: курсант повинен:

Стандарт: Курсант повинен керувати особовим складом на рівні взводу/роти відповідно до вимог керівних документів шляхом:

- (1) Опису методу ситуаційного керівництва;
- (2) Демонстрації організаційного керівництва;
- (3) Застосування комунікативного методу серед підлеглих та офіцерів;
- (4) Забезпечення високого морального духу підлеглих;
- (5) Управління рівнем стресу в підрозділі;
- (6) Вирішення конфліктів на рівні взводу/роти.

6.2.2.1.1 Опис методів ситуаційного керівництва.	Опис методів ситуаційного керівництва, в тому числі: - Метод скеровування; - Метод індивідуального інструктування; - Метод підтримки; - Метод делегування.	ІЛ КД	100	A5; B8; B24; B28; B32; B65; B66; B67; B72; C11; D10.
	Адаптація методів керівництва відповідно до: - Завдань підрозділу; - Соціально-емоційного стану особового складу; - Рівня готовності підрозділу, що визначається компетентністю та майстерністю кожного військовослужбовця (рівень розвитку).			
	Аналіз принципів керівництва за такими показниками: - Ситуація; - Підлеглий; - Керівник.			
6.2.2.1.2 Опис організаційного керівництва.	Опис непрямого і безпосереднього організаційного керівництва.	ІЛ	50	
	Визначення принципів керівництва на організаційному рівні.			
	Навчання підлеглих різним стилям керування.			

	Опис критеріїв ефективного керівництва.			
6.2.2.1.3 Використання різних стилів комунікації з підлеглими та офіцерами.	Визначення стилів комунікації.	ІЛ	100	
	Зміна стилів комунікації залежно від ситуації.			
	Визначення правил обміну інформацією між сержантом середнього рівня та підлеглими.			
	Здійснення обміну інформацією між сержантом середнього рівня та офіцером.			
6.2.2.1.4 Забезпечення високого морального духу підлеглих.	Визначення поняття сприятливої атмосфери в межах взводу/роти.	ІЛ	100	
	Визначення ознак високого морального духу.			
	Опис обов'язків сержанта середнього рівня щодо морального стану підлеглих.			
	Визначення методів оцінки морального духу підлеглих та підрозділу в цілому.			
	Визначення методів підвищення морального духу підлеглих та підрозділу в цілому.			
	Поліпшення здоров'я підлеглих.			
6.2.2.1.5 Управління рівнем стресу військ.	Пояснення чинників стресу.	ІЛ КД	50	
	Визначення способів управління стресом.			
	Аналіз факторів операцій, які збільшують стрес.			
	Визначення процесу розвитку стресу.			
	Визначення методів зняття стресу.			
	Порівняння позитивних та негативних способів управління стресом.			
	Визначення методів, які керівники можуть використовувати для зниження стресу в підрозділі.			
	Поліпшення морального духу і психологічного клімату.			
6.2.2.1.6 Робота з	Визначення ознак конфлікту.	ІЛ	100	

конфліктними ситуаціями в підрозділі.	Визначення структури конфлікту.			
	Розпізнання конфліктів у межах підрозділу.			
	Визначення стратегії управління конфліктами.			
	Порівняння стратегій управління конфліктами.			

**Час викладання:** 1080 хв.

**Методика викладання:** ІЛ, КД.

**Деталі оцінювання:** ОПЗ – 200 хв; Додаток 1, 2.

**Джерела:** А5, В8, В24, В28, В32, В65, В66, В67, В72, С11, D10.

### 6.2.1.3. Опис управління даними (6 год).

**Умови:** дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** відсутні.

**Місце:** Клас.

**Стандарт:** Курсант повинен описати процес управління інформацією за допомогою:

- (1) Опису винаходів, які радикально змінили комунікацію у військовій справі;
- (2) Визначення стратегічних шляхів комунікації;
- (3) Застосування правил комунікації з медіа.

6.2.1.3.1 Опис винаходів, які радикально змінили комунікацію у військовій справі.	Характеристика впливу сучасних комунікаційних технологій на окремого солдата.	ІЛ	100	В62
	Визначення особливостей прийомів ведення війни, які залишилися незмінними попри технічні досягнення.			
6.2.1.3.2 Визначення стратегічних шляхів комунікації	Визначення терміну « стратегічна комунікація ».	ІЛ	50	В62; В63; В71
	Характеристика стратегічної комунікації з точки зору її впливу на військову операцію.			
	Роз'яснення впливу стратегічної комунікації на підлеглих.			

6.2.1.3.2 Застосування правил комунікації з медіа.	Аналіз навичок спілкування, необхідних для виконання місії.	ІЛ КД СР	200	B64; B66; B67; C12; D28
	Визначення ефективних методів комунікації, в тому числі: - Спрощення формальностей; - Перемовини; - Посередництво; - Обговорення.			
	Оцінка наслідків взаємодії з медіа для військових операцій.			
	Аналіз національної військової політики для підрозділів, які беруть участь в опитуванні.			
	Визначення критичного мислення.			
	Застосування принципів критичного мислення для аналізу впливу на медіа-комунікацію.			

**Загалом:** 270 хв.

**Методика викладання:** ІЛ, КД, СР.

**Деталі оцінювання:** перевірка 50 хв., письмовий тест 50 хв.

**Допоміжні засоби:** план КД видається курсантам напередодні заняття, щоб вони мали змогу підготуватися до висвітлення зазначеної теми та використати КД як метод подачі матеріалу;

**Джерела:** B62, B63, B64, B66, B67, B71, B74, C12, D28.

#### 6.2.2.4. Забезпечення дотримання дисципліни підлеглими в межах взводу/роти. (17 год.)

**Умови:** дано:

- (1) Керівництво інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** Відсутні.

**Місце:** клас.

**Стандарт:** Курсант повинен забезпечити дотримання підлеглими дисципліни в межах підрозділу відповідно до вимог керівних документів шляхом:

- (1) Застосування дисциплінарних заходів;
- (2) Роз'яснення елементів, що впливають на військову етику;
- (3) Пояснення важливості військової етики.

6.2.2.3.1 Застосування дисциплінарних заходів.	Проаналізувати причину дисциплінарних правопорушень.	ІЛ	100	A1; A2; A13
	Визначити методи вирішення дисциплінарних правопорушень.			

	Визначити методи запобігання дисциплінарним правопорушенням.			
	Визначити межі повноважень сержанта.			
	Вплив офіцера/сержанта на підтримку належного порядку та дисципліни.			
	Дотримання правил носіння військової форми олягу підлеглими.			
6.2.2.3.2 Роз'яснення елементів, які впливають на військову етику.	Визначити етичні принципи.	ІЛ КД	100	B5; B24; B34; B36; Сценарії практичних завдань
	Охарактеризувати прийняття етичних рішень.			
	Застосування етичних принципів для вирішення проблем і ухвалення рішень у межах підрозділу.			
	Порівняти вплив етичних і неетичних рішень.			
	Описати способи виявлення та вирішення етичних порушень.			
	Описати способи покращення етичної поведінки.			
6.2.2.3.3 Пояснення важливості військової етики.	Охарактеризувати військову етику.	ІЛ	50	B1; B24
	Визначити способи підтримання військової етики.			
	Акцентувати увагу на принципах військової етики.			
	Обговорити зловживання владою над підлеглими.			
	Пояснити, чому етика повинна переважати над особистим інтересом.			

**Час викладання:** 765 хв.

**Методика викладання:** ІЛ, КД.

**Деталі оцінювання:** ОУ- перевірка 50 хв, письмовий тест 50 хв, Додаток 1, 2.

**Джерела:** А1, А2, А13, В1, В5, В24, В34, В36.

### 6.2.2. Модуль 2. Управління навчанням взводу/ роти.

№ з/п	Навчальні теми занять	Всього годин	Види занять		
			Теоретичні	Практичні	Польові
1.	Застосування вдосконалених	8 год.	8 год.	-	-

	<b>методик навчання для покращення навчального процесу.</b>				
1.1.	Аналіз різних методів викладання.	2 год.	2 год.	-	-
1.2.	Оцінка навчальної діяльності підлеглих.	2 год.	2 год.	-	-
1.3.	Визначення впливу наставництва та коучингу.	2 год.	2 год.	-	-
1.4.	Підготовка плану організації навчання взводу/ роти.	2 год.	2 год.	-	-
<b>2.</b>	<b>Принципи викладання.</b>	<b>28 год.</b>	<b>7 год.</b>	<b>21 год.</b>	<b>-</b>
2.1.	Навчання особового складу.	2 год.	2 год.	-	-
2.2.	Підготовка до проведення занять.	2 год.	2 год.	-	-
2.3.	Дебати.	4 год.	1 год.	3 год.	-
2.4.	Проведення занять з особовим складом.	20 год.	2 год.	18 год.	-
	<b>Всього:</b>	<b>36 год.</b>	<b>15 год.</b>	<b>21 год.</b>	<b>-</b>

### Теми і заняття предмету навчання:

#### 6.2.2.1. Застосування вдосконалених методик навчання для покращення навчального процесу. (8 год.)

**Умови:** дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** відсутні

**Місце:** клас

**Стандарт:** Курсант повинен розвивати взвод/роту відповідно до вимог керівних документів за допомогою:

- (1) Підтримання традицій в межах підрозділу;
- (2) Підтримання мотивації в межах взводу/роти;
- (3) Формування згуртованості;
- (4) Управління індивідуальною підготовкою та професійним розвитком підлеглих;
- (5) Оцінка підлеглих.

6.2.2.2.1 Підтримка традицій у межах підрозділу.	Охарактеризувати вплив традицій у військовій історії.	ІЛ	50	В80
	Пояснити витоки традицій сержантського корпусу Збройних Сил України.			
	Визначити традиції, які найбільш цінуються в межах підрозділу.			

6.2.2.2.2 Забезпечення мотивації у підрозділі.	Порівняти внутрішню і зовнішню мотивацію шляхом: - Визначення внутрішньої мотивації; - Визначення зовнішньої мотивації; - Обговорення різниці та впливу на підрозділ.	ІЛ КД	100	A5; B1; B11; D10; D11
	Проаналізувати відмінності між особою та групою мотивацією шляхом: - Визначення та порівняння відмінностей; - Оцінки впливу у межах підрозділу.			
	Визначити методи оцінки рівня мотивації в межах підрозділу.			
	Визначити методи підвищення особистої та групової мотивації.			
6.2.2.2.3 Формування згуртованості.	Визначити міжособистісні чинники для групи.	ІЛ КД	100	A5; B24
	Проаналізувати методи, що підвищують згуртованість групи шляхом: - Визначення та порівняння методів підтримання та поліпшення командного духу; - Оцінки їх впливу в межах підрозділу.			
	Оцінити успішність підлеглих керівників груп.			
6.2.2.2.4 Управління індивідуальною підготовкою та професійним розвитком підлеглих.	Визначити зміст індивідуального навчання для підлеглих.	ІЛ	100	A6; B23; B24
	Визначити мету професійного розвитку для підлеглих.			
	Визначити цілі індивідуального навчання та професійного розвитку.			
	Координувати індивідуальне навчання та професійний розвиток.			
	Контроль індивідуального навчання та професійного розвитку.			
	Описати обов'язки підлеглих.			
	Визначити цілі підрозділу.			

	Управління розвитком кар'єри.			
	Розподілити індивідуальні завдання.			
6.2.2.2.5 Оцінка підлеглих.	Описати процес управління особовим складом.	ІІ	100	В81
	Нагляд за виконанням обов'язків підлеглими.			
	Визначити методи оцінки підлеглих.			
	Визначити правила написання характеристики.			
	Написання рекомендаційного листа підлеглому.			
	Забезпечення зворотного зв'язку за підсумками тижня.			
	Підготувати звітності про оцінювання.			
	Проаналізувати, як процеси управління особовим складом впливають на продуктивність підрозділу.			

**Загалом:** 360 хв.

**Методика викладання:** ІІ, КД.

**Деталі оцінювання:** Додаток 1, 2.

**Джерела:** А5, А6, В1, В11, В23, В24, В30, В80, В81, D10, D11.

### 6.2.3.2. Принципи викладання (28 год.).

**Умови:** дано:

- (1) Керівництво інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** Відсутні.

**Місце:** клас.

**Стандарт:** Курсант повинен застосовувати вдосконалені методи навчання для покращення навчального процесу відповідно до керівних документів шляхом:

- (1) Аналізу різних методичних прийомів навчання;
- (2) Оцінки навчальної діяльності;
- (3) Покращення фізичної підготовки підрозділу.

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.3.1.1 Аналіз різних методик навчання.	Пояснити різні методики навчання, в тому числі: - Керована дискусія; - Проблемно-орієнтоване навчання.	ІІ	100	А5; В83

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
	Визначення принципів сприяння навчанню малих груп.			
	Визначити переваги та недоліки різних методик навчання.			
	Пояснити ефективність різних методик навчання.			
	Визначення професійних знань, які впливають на якість навчання.			
	Охарактеризувати вплив компетентності інструктора на підлеглих йому інструкторів.			
6.2.3.1.2 Оцінка навчальної діяльності.	Визначити методи оцінювання навчальної діяльності.	ІЛ КД	150	А5; В84
	Описати процес педагогічного проектування.			
	Описати вплив педагогічного проектування на здійснення навчальної діяльності.			
	Порівняти методи оцінки.			
6.2.3.1.3 Поліпшення фізичної підготовленості підрозділу.	Визначити важливість фізичної підготовленості підрозділу.	ІЛ ПДП	50	А10; В1; В24; В56
	Описати шляхи підвищення безпеки та ефективності фізичної підготовки.			
	Визначити шляхи оцінки ефективності фізичної підготовки підрозділу.			

**Загалом: 1260 хв.**

**Методика викладання: ІЛ, КД, ПДП.**

**Деталі оцінювання: Додаток 1, 2.**

**Джерела: А5, А10, В1, В24, В56, В83, В84.**

### 6.2.3. Модуль 3. Управління взводом/ ротою.

№ з/п	Навчальні теми занять	Всього годин	Види занять		
			Теоретичні	Практичні	Польові
1.	Основи загальновійськового бою.	10 год.	10 год.		
1.1.	Основи загальновійськового бою.	2 год.	2 год.		
1.2.	Бойовий наказ на взвод/ роту.	4 год.	4 год.		

1.3.	Управління вогнем.	4 год.	4 год.		
<b>2.</b>	<b>Оборонний бій.</b>	<b>6 год.</b>	<b>4 год.</b>	<b>2 год.</b>	
2.1.	Оборонний бій. Загальні положення.	2 год.	2 год.		
2.2.	ВОП/ РОП. Картка вогню.	4 год.	2 год.	2 год.	
<b>3.</b>	<b>Наступальний бій.</b>	<b>6 год.</b>	<b>6 год.</b>		
3.1.	Наступальний бій. Загальні положення.	2 год.	2 год.		
3.2.	Взвод в наступальному бою.	2 год.	2 год.		
3.3.	Всебічне забезпечення бою.	2 год.	2 год.		
<b>4.</b>	<b>Основні принципи та положення національних та міжнародних законів щодо прав людини.</b>	<b>6 год.</b>	<b>6 год.</b>		
4.1.	Опис аспектів прав людини.	3 год.	3 год.		
4.2.	Роз'яснення впливу міжнародного права та нормативно-правових аспектів на застосування сили.	3 год.	3 год.		
<b>5.</b>	<b>Ведення документації взводу/ роти.</b>	<b>6 год.</b>	<b>3 год.</b>	<b>3 год.</b>	
5.1.	Військова топографія.	4 год.	2 год.	2 год.	
5.2.	Облік особового складу.	2 год.	1 год.	1 год.	
<b>6.</b>	<b>Організація бойових дій за доктринами НАТО.</b>	<b>24 год.</b>	<b>12 год.</b>	<b>12 год.</b>	
6.1.	Оборонні та наступальні дії на рівні взвод/ рота.	24 год.	12 год.	12 год.	
	<b>Всього:</b>	<b>53 год.</b>	<b>41 год.</b>	<b>17 год.</b>	

### Теми і заняття предмету навчання:

#### 6.2.3.1. Основи загальновійськового бою (10 год.)

Умови: дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

Заборони: відсутні.

Місце: клас.

Стандарт: Курсант повинен:

- (1) Знати та розуміти основи загальновійськового бою та його складові;
- (2) Уміти складати бойовий наказ взводу/ роти.
- (3) Знати та розуміти поняття управління вогнем взводу/ роти.

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.3.3.1 Основи загальновійськового бою	Визначити керівні документи щодо організації та проведення загальновійськового бою.	ІІІ	450	B55
	Визначити роль головного сержанта у різних видах бою.			
	Складання бойового наказу взводу/ роти.			

**Загалом:** 450 хв.

**Методика викладання:** ІЛ.

**Деталі оцінювання:** ОУ – перевірка 50 хв., письмовий тест 50 хв., Додаток 1, 2.

**Джерела:** Бойові статuti видів, окремих родів військ (сил) ЗС України; В55.

### 6.2.3.2. Оборонний бій (6 год.)

**Умови:** дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** відсутні.

**Місце:** клас.

**Стандарт:** Курсант повинен:

- (1) Знати та розуміти основи оборонного бою та його складові;
- (2) Уміти складати картку вогню.
- (3) Знати та розуміти функції та завдання ВОП/ РОП.

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.3.3.1 Оборонний бій	Визначити керівні документи щодо організації та проведення оборонного бою.	ІЛ	270	В55
	Визначити завдання та функції ВОП/ РОП.			
	Складання картки вогню.			

**Загалом:** 270 хв.

**Методика викладання:** ІЛ.

**Деталі оцінювання:** ОУ – перевірка 50 хв., письмовий тест 50 хв., Додаток 1, 2.

**Джерела:** Бойові статuti видів, окремих родів військ (сил) ЗС України; В55.

### 6.2.3.3. Наступальний бій (6 год.)

**Умови:** дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** відсутні.

**Місце:** клас.

**Стандарт:** Курсант повинен:

- (1) Знати та розуміти основи наступального бою та його складові;
- (2) Знати та розуміти завдання взводу/ роти у наступальному бою;
- (3) Знати та розуміти процеси всебічного забезпечення взводу/ роти у наступальному бою.

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.3.3.1 Оборонний бій	Визначити керівні документи щодо організації та проведення наступального бою.	ІЛ	270	В55
	Визначити завдання та функції взводу/ роти у наступальному бою.			

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
	Визначити складові процесу всебічного забезпечення під час бою.			

**Загалом:** 270 хв.

**Методика викладання:** ІЛ.

**Деталі оцінювання:** ОУ – перевірка 50 хв., письмовий тест 50 хв., Додаток 1, 2.

**Джерела:** Бойові статuti видів, окремих родів військ (сил) ЗС України; В55.

#### 6.2.3.4. Основні принципи та положення національних та міжнародних законів щодо прав людини (6 год.).

**Умови:** дано:

(3) Керівництва інструктора;

(4) Джерела;

**Заборони:** Відсутні.

**Місце:** Клас.

**Стандарт:** курсант повинен:

(1) дати опис принципам прав людини;

(2) пояснити вплив національних і міжнародних законів і правил застосування зброї (Rules of Engagement – ROE);

(3) розрізнити цілі та повноваження урядових організацій (Governmental Organisations – GOs), міжнародних організацій (International Organisations – IOs) та неурядових організацій (Non-Governmental Organisations – NGOs);

(4) визначити вплив культурних та гендерних відмінностей на проведення військових операцій.

6.2.1.2.1 Опис принципів прав людини.	Опис прав людини.	ІЛ КД	100	А8; В1; В15; В39; В41; С7; С8; С9
	Визначення впливу прав людини на військову службу в ЗСУ.			
	Визначення потенційних причин порушень прав людини.			
	Роз'яснення необхідних запобіжних заходів щодо порушення прав людини.			
6.2.1.2.2 Пояснення впливу національних і міжнародних законів та правил на Правила застосування	Здійснення військової діяльності відповідно до норм українського законодавства.	ІЛ КД	100	А8 В13; В15;
	Пояснення впливу національних законів на правила та положення.			

зброї (ROE).	Пояснення впливу міжнародних законів і правил на Правила застосування зброї.			
	Забезпечення виконання підлеглими міжнародних положень та норм про права людини.			
	Пояснення меж закону.			
6.2.1.2.3 Визначення цілей та повноважень GOs, IOs, NGOs.	Визначення найбільш (важливих) впливових GOs, IOs, NGOs.	ІІ	100	A8; B18; C6; C13; C14
	Пояснення цілей основних GOs, IOs, NGOs.			
	Окреслення відповідних внесків GOs, IOs, NGOs в успіх багатонаціональних операцій.			
	Опис шляхів співпраці GOs, IOs, NGOs зі збройними силами.			
6.2.1.2.4 Визначення впливу культурних і гендерних відмінностей на проведення військових операцій.	Обговорення заходів щодо зміцнення співпраці між збройними силами та GOs, IOs, NGOs.	ІІ КД	150	A8; B14; B16; D8; D10
	Опис способів реагування на відмінності у військових цінностях та культурних нормах у країні проведення операції.			
	Обговорення впливу культурних відмінностей на успіх операції.			
	Роз'яснення, де головний сержант взводу/роти може отримати консультації щодо культури і традицій інших народів.			

Загалом: 270 хв.

**Методика викладання:** ІІ; КД.

**Деталі оцінювання:** Додаток 1, 2.

**Джерела:** A8, B5, B6, B7, D1.

### 6.2.3.5. Ведення документації взводу/ роти (6 год.)

**Умови:** дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** відсутні.

**Місце:** клас.

**Стандарт:** Курсант повинен:

- (1) Вміти читати топографічну карту;
- (2) Знати та розуміти порядок нанесення тактичних знаків на карту;
- (3) Вміти вести документацію взводу/ роти з обліку особового складу.

**Загалом:** 270 хв.

**Методика викладання:** ІЛ.

**Деталі оцінювання:** ОУ – перевірка 50 хв., письмовий тест 50 хв., Додаток 1, 2.

**Джерела:** Керівні документи, настанови з військової топографії та організації і ведення обліку особового складу.

#### 6.2.3.6. Організація бойових дій за доктринами НАТО (24 год.)

**Умови:** дано:

- (1) Керівництва інструктора;
- (2) Джерела;

**Заборони:** відсутні.

**Місце:** клас.

**Стандарт:** Курсант повинен:

- (1) Знати та розуміти основи оборонних та наступальних дій зс країн-членів НАТО;
- (2) Розуміти порядок управління вогнем у зс країн-членів НАТО;
- (3) Розуміти структуру, організацію та функції штабів тактичного рівня у зс країн-членів НАТО.

**Загалом:** 1080 хв.

**Методика викладання:** ІЛ.

**Деталі оцінювання:** ОУ – перевірка 50 хв., письмовий тест 50 хв., Додаток 1, 2.

**Джерела:** А5, А9, В11, В24, В45, В47, В51, В53, В82.

#### 6.2.4. Модуль 4. Проведення операцій.

№ з/п	Навчальні теми занять	Всього годин	Види занять		
			Теоретичні	Практичні	Польові
<b>1.</b>	<b>Планування операцій.</b>	<b>30 год.</b>	<b>12 год.</b>	<b>18 год.</b>	-
1.1.	Характеристика децентралізованого управління.	8 год.	4 год.	4 год.	-
1.2.	Управління змінами.	6 год.	2 год.	4 год.	-
1.3.	Управління логістикою підрозділу.	6 год.	2 год.	4 год.	-
1.4.	Оцінка тактичного середовища.	10 год.	4 год.	6 год.	-
<b>2.</b>	<b>Проведення операцій.</b>	<b>50 год.</b>	<b>2 год.</b>	-	<b>48 год.</b>
2.1.	Організація та всебічне забезпечення проведення операцій.	50 год.	2 год.	-	48 год.
<b>3.</b>	<b>Опис отриманого досвіду та процесу роботи над помилками і аналізу проведених дій.</b>	<b>10 год.</b>	<b>2 год.</b>	<b>8 год.</b>	-
3.1.	Аналіз проведених дій.	10 год.	2 год.	8 год.	-
	<b>Всього:</b>	<b>90 год.</b>	<b>16 год.</b>	<b>26 год.</b>	<b>48 год.</b>

### 6.2.4.1. Планування операцій (30 год.)

**Умови:** дано:

- (1) Повне екіпірування та індивідуальна зброя;
- (2) Карта і компас;
- (3) Спорядження, необхідне для виконання завдання;

**Заборони:** відсутні.

**Умови:** удень і вночі, у класі, на тактичному полі.

**Стандарт:** Курсант повинен скласти план операції відповідно до вимог керівних документів шляхом:

- (1) Опису децентралізованого управління;
- (2) Запровадження змін;
- (3) Контролю логістики підрозділу;
- (4) Оцінки тактичної обстановки;
- (5) Планування завдань.

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.4.1.1 Характеристика децентралізованого управління.	Пояснити методи децентралізованого управління, в тому числі: - Дати визначення децентралізованого управління; - Пояснити особливості системи принципів децентралізованого управління; - Визначити ризики, притаманні децентралізованому управлінню; - Пояснити відмінності між децентралізованим та центральним (обмеженим/консультативно-дорадчим) управлінням.	ІІ	100	А5; В47; В82

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
	<p>Пояснити основоположну роль бачення і намірів командира шляхом:</p> <p>а. Пояснення трьох принципів децентралізованого управління, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасне прийняття рішень;</li> <li>- розуміння намірів вищого командування;</li> <li>- розуміння відповідальності за виконання цього наміру.</li> </ul> <p>б. Пояснити п'ять основних положень децентралізованого управління, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- єдність зусиль;</li> <li>- делегування повноважень;</li> <li>- довіра;</li> <li>- взаєморозуміння;</li> <li>- своєчасне та ефективне прийняття рішень.</li> </ul>			
6.2.4.1.2 Управління змінами.	<p>Пояснити принципи децентралізованого управління в оперативному плануванні та під час виконання бойових завдань (задум безпосереднього командира та вищого командування).</p>	ІЛ	50	В11; В24
6.2.4.1.3 Контроль логістики підрозділу.	<p>Дати визначення управлінню змінами.</p> <p>Описати процес управління змінами.</p> <p>Пояснити роль сержанта середнього рівня у процесі управління змінами.</p> <p>Визначити вплив змін на особистості.</p> <p>Визначити оптимальний час для запровадження змін</p> <p>Визначити опір змінам і способи його подолання.</p>	ІЛ	50	А9

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.4.1.4 Оцінка тактичної обстановки.	Визначити тактичну обстановку, включаючи (але не обмежуючись): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Політичний клімат;</li> <li>- Географію;</li> <li>- Наявність ЗМІ;</li> <li>- Клімат;</li> <li>- Культурні особливості.</li> </ul>	ІЛ Сценарій	150	А9
	Описати управління ризиками операції.			
	Пояснити процес управління ризиками та проаналізувати ризики за допомогою: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення мети управління ризиками;</li> <li>- Виявлення та оцінки ризиків;</li> <li>- Обрання стратегії управління та контролю ризиками;</li> <li>- Підготовки плану та здійснення контролю за його виконанням.</li> </ul>			
6.2.4.1.5 Планування операцій.	Визначити варіант дій, беручи до уваги ризики.	ІЛ ПДП Сценарій	500	В45; В51; В53
	Пояснити поняття планування: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дати визначення планування;</li> <li>- Пояснити процес планування за допомогою:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначити мету;</li> <li>- Оцінити поточну ситуацію;</li> <li>- Визначити ризик;</li> </ul> </li> <li>(сприятливі та несприятливі обставини);               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробити варіант дій</li> <li>- Обрати найкращий варіант дій.</li> </ul> </li> </ul>			
	Охарактеризувати типи планів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегічний;</li> <li>- Оперативний;</li> <li>- Тактичний.</li> </ul> Підготувати бойовий наказ, що має включати такі пункти: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обстановка;</li> <li>- Завдання;</li> <li>- Порядок виконання;</li> <li>- Матеріально-технічне забезпечення;</li> <li>- Управління та зв'язок.</li> </ul>			

Час викладання: 850 хв.

Загалом: 1350 хв.

**Методика викладання:** ІЛ, ПДП.

**Деталі оцінювання:** Додаток 1, 2.

**Джерела:** А5, А9, В11, В24, В45, В47, В51, В53, В82.

#### 6.2.4.2. Проведення операції (50 год.)

**Умови:** дано:

(1) Спорядження, необхідне для виконання завдання;

(2) Керівництва інструктора;

**Заборони:** відсутні.

**Місце:** удень і вночі, у класі, на тактичному полі.

**Стандарт:** Курсант повинен провести операцію згідно з вимогами керівних документів шляхом:

(1) Контролю за діями підлеглих.

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.4.2.1 Контроль за діями підлеглих.	Перевірити персонал та обладнання.	ІЛ ПДП	2250	В45; В51; В53
	Підтвердити мету операції.			
	Практичні тренування з виконання завдань.			
	Вдосконалити план, включаючи координацію дій.			
	Оцінити готовність військ.			

**Час викладання:** 90 хв.

**Загалом:** 2250 хв.

**Методика викладання:** ІЛ, ПДП.

**Деталі оцінювання:** Додаток 1, 2.

**Джерела:** А5, А9, В11, В24, В45, В47, В51, В53, В82.

#### 6.2.4.3. Опис отриманого досвіду та процесу роботи над помилками і аналізу проведених дій (10 год.)

**Умови:** дано:

(3) Спорядження, необхідне для виконання завдання;

(4) Керівництва інструктора;

**Заборони:** відсутні.

**Місце:** удень і вночі, у класі, на тактичному полі.

**Стандарт:** Курсант повинен провести операцію згідно з вимогами керівних документів шляхом:

(1) Опису отриманого досвіду та процесу роботи над помилками і аналізу проведених дій (АПД) – After Action Review (AAR).

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
6.2.4.2.1 Опис отриманого досвіду та процесу	Дати визначення опису отриманого досвіду та процесу роботи над помилками і аналізу проведених дій (АПД).			

Заняття	Навчальні цілі	Метод	Час (хв.)	Джерела
роботи над помилками і аналізу проведених дій.	Пояснити, як проводити АПД та визначити інструменти, які можуть бути використані в цьому процесі.	ІЛ ПДП	450	В54
	Описати способи використання АПД для підвищення результативності.			
	Продемонструвати АПД на рівні взводу/роти, включаючи прийоми його проведення, брифінг та підбивання підсумків.			

**Час викладання:** 90 хв.

**Загалом:** 450 хв.

**Методика викладання:** ІЛ, ПДП.

**Деталі оцінювання:** Додаток 1, 2.

**Джерела:** А5, А9, В11, В24, В45, В47, В51, В53, В82.

Головний сержант Збройних Сил України – начальник  
Управління по роботі з сержантським складом  
Збройних Сил України  
старший прапорщик



Олександр КОСИНСЬКИЙ

**ОРІЄНТОВНИЙ**  
алгоритм проведення курсу

КУРС:									Модуль 1 (М1)	
КОМАНДИР ВЗВОДУ:									Модуль 2 (М2)	
									Модуль 3 (М3)	
									Модуль 4 (М4)	
									Проміжний контроль (ПК)	
									Підсумковий контроль (ПО)	
									Адміністративні та інші заходи	
НАВЧАЛЬНІ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ ГОДИНИ										
ДЕНЬ	ДАТА	1 година	2 година	3 година	4 година	5 година	6 година	7 година	8 година	ЗАВДАННЯ НА СМП
1		Прибуття особового складу на навчання. Вхідний контроль.								
2		Вхідний контроль. Зарахування на навчання.								
3		M1 T1 31	M1 T1 32		M1 T1 33		СМП			
4		M1 T1 34		M1 T2 31			СМП			
5		M1 T2 32			M1 T2 33			СМП		
6		M1 T2 34		M1 T2 35		M1 T2 36		СМП		
7		M1 T2 37		M1 T2 38		M1 T2 39		M1 T2 39		
8		M1 T3 31		M1 T3 32			СМП			
9		M1 T4 31	M1 T4 32	M1 T4 33	M1 T4 34	M1 T4 35		СМП		
10		M1 T4 36		M1 T4 37			СМП			
11		M1 T4 37				ПК		СМП		
12		M2 T1 31		M2 T1 32		M2 T1 33		СМП		
13		M2 T1 34		M2 T2 31		M2 T2 32		СМП		
14		M2 T2 33			M2 T2 34			СМП		
15		M2 T2 34					СМП			
16		M2 T2 34					СМП			
17		M2 T2 34					ПК		СМП	
18		M3 T1 31		M3 T1 32			СМП			

19		M3 T1 33		M3 T2 31	СмП	
20		M3 T2 32		M3 T3 31	СмП	
21		M3 T3 32	M3 T3 33	M3 T4 31	СмП	
22		M3 T4 31	M3 T4 32	M3 T5 32	СмП	
23		M3 T6 31			СмП	
24		M3 T6 31			СмП	
25		M3 T6 31			СмП	
26		M3 T6 31			<b>ПК</b>	
27		M4 T1 31			СмП	
28		M4 T1 31	M4 T1 32		СмП	
29		M4 T1 32	M4 T1 33		СмП	
30		M4 T1 33	M4 T1 34		СмП	
31		M4 T2 31			СмП	
32		M4 T2 31			СмП	
33		M4 T2 31			СмП	
34		M4 T2 31			СмП	
35		M4 T2 31			СмП	
36		M4 T2 31			СмП	
37		M4 T2 31			СмП	
38		M4 T2 31			СмП	
39		M4 T2 31	M4 T3 31		СмП	
40		M4 T3 31			<b>ПК</b>	
41		<b>ПО</b>				
42		<b>ПО</b>				
43		<b>ПО</b>				

44		ПО	
45		ПО	
46		ПО	
47		ПО	
48		ПО	
49		ПО	
50		ПО	
51		Уроцисті заходи з нагоди закінчення навчання. Убуття особового складу до військових частин.	

ЗГІДНО З ОРИГІНАЛОМ

## Проміжне оцінювання

## Оцінювання досягнення проміжних цілей (ПЦ).

Загальне:

1. Цей розділ містить опис оцінювання та контрольний список для кожного ПЦ.
2. Для досягнення кожного з ПЦ, всі критерії, зазначені в контрольному списку, навчасмі повинні виконати.

ПЦ / ОЦ	Сфера застосування	Мета	Спосіб	Коли	Час	Ресурси	Обмеження	Вплив
ПЦ 1	Модуль 1	Оцінити здатність курсанта застосовувати основні принципи професії військового	Колективний практикум у формі дискусії	Після М1	15 хв на одного курсанта, разом 4 години	Сценарій	відсутні	Відсутність повторної спроби тестування. Без наслідків
ПЦ 2	Модуль 1	Оцінити знання курсанта про основні аспекти військового фаху	Індивідуальне письмове тестування	Після ПЦ1 М1	Перевірка 50 хв Тест 30 хв Перевірка 20 хв	Класна кімната	20 питань, вибір із варіантів	1 повторна спроба тестування. Мінімум 70% У разі неуспішного повторного тестування вважається, що курсант не склав курс
ПЦ 1	Модуль 2	Оцінити знання курсанта, необхідні для керування взводом / ротою	Індивідуальне письмове оцінювання	Після М2	Перевірка 50 хв Тест 30 хв Аналіз 20 хв	Класна кімната	20 питань, вибір із варіантів	1 повторна спроба тестування. Мінімум 70% У разі неуспішного повторного тестування вважається, що курсант не склав курс
ПЦ 1	Модуль 3	Оцінити знання курсанта, необхідні для управління навчанням взводу/роти	Індивідуальне письмове оцінювання	Після М3	Перевірка 50 хв Тест 30 хв Аналіз 20 хв	Класна кімната	20 питань, вибір із варіантів	1 повторне тестування. Мінімум 70% У разі неуспішного повторного тестування вважається, що курсант не склав курс

ПЦ 4	Модуль 4	Оцінити здатність курсанта планувати операції	Сценарій (використати одну із ситуацій зі списку ОУ)	Після ПЗ 4.1	8 годин для групи (включаючи демонстрацію)	Класна кімната / навчальне поле	відсутні	Низька успішність має виправлятися в усній формі.  Без наслідків.
ОУ 4	М 1 до М 4	Оцінити здатність курсанта керувати операцією	Індивідуальне практичне оцінювання.  Практичне заняття	Після М 1, М 2, М 3 і М 4	9 годин на курсанта	Класна кімната / навчальне поле	відсутні	1 повторне тестування Мінімум 70% в цілому і мінімум 50% за кожен етап ТЛР У разі неуспішного повторного тестування вважається, що курсант не склав курс.

III — Управління особовим складом (Контрольний список оцінювання)

ПІБ /

NAME: \_\_\_\_\_ DATE/ДАТА: \_\_\_\_\_

ОЦІНЮВАЧ / ASSESSOR: \_\_\_\_\_

№	<p>ЕС 1 Управління особовим складом</p> <p>Лідерські якості оцінюються шляхом відповідності 12 критеріям лідерства протягом усього періоду виконання задач</p> <p>Критерії оцінювання повинні відповідати Додатку 4</p>	<p>Оцінка</p> <p>0-5</p> <p>3</p> <p>Достигнуто стандарту</p>	
1	Усвідомлює відповідальність і бере її на себе	Acknowledge and Assumes Responsibility	
2	Ефективно діє у стресових ситуаціях	Efficient in Stressful Situation	
3	Правильно застосовує знання та вміння	Uses Knowledge and Competences Correctly	
4	Ініціативний і цілеспрямований	Initiative and Determination	
5	Приймає допомогу та конструктивну критику	Request Guidance and Accepts Constructive Criticism	
6	Підтримує командний дух, співпрацює і перевершує очікування.	Promotes Team Spirit, Exceeding Expectations and Collaboration.	
7	Здійснює ефективне планування	Effective Planning	
8	Здійснює ефективну комунікацію	Communicates Efficiently	
9	Здійснює ефективний контроль	Supervises Effectively	
10	Ефективно розподіляє повноваження	Delegates Effectively	
11	Командний авторитет	Command Presence	
12	Позитивна налаштованість	Positive Attitude	

Evaluator's comments/ Коментарі оцінювача :

---



---



---



---



---



---



---



---

ПІДПИС ОЦІНЮВАЧА:

Signature of Assessor: \_\_\_\_\_

ПІДПИС КУРСАНТА:

Signature of Student: \_\_\_\_\_

ЗГІДНО З ОРИГІНАЛОМ

## ПЦ — Заняття з фізичної підготовки (Контрольний список оцінювання)

ПІБ /

NAME: \_\_\_\_\_

DATE/ДАТА: \_\_\_\_\_

ОЦІНЮВАЧ / ASSESSOR: \_\_\_\_\_

№	ЕС 2 ГРУПОВА ФІЗИЧНА АКТИВНІСТЬ	GROUP PHYSICAL ACTIVITY	ЗАРАХ	НЕ ЗАРАХ
	План-конспект заняття	Lesson Plan		
1	Безпека:	Safety:		
	a. Перевірка безпеки приміщення	a. Safety check facilities		
	b. Перевірка безпеки обладнання	b. Safety check equipment		
	c. Перевірка стану здоров'я о/с	c. Safety check participants' health		
2	Розминка	Warm up:		
	a. Розминка, пов'язана з основною вправою	a. Appropriate to main exercise		
	b. Послідовність вправ є правильною	b. Appropriate sequence		
	c. Під час розминки отримують сяправила безпеки	c. Safety assured throughout		
	d. Тривалість, інтенсивність і послідовність вправ є правильними	d. Appropriate duration, intensity and progression		
3	Фізичні вправи	Physical aptitude component:		
	a. Відповідають фізичній формі	a. Appropriate to fitness of personnel		
	b. Послідовність вправ є правильною	b. Appropriate sequence		
	c. Підбір вправ є правильним	c. Appropriate exercises		
	d. Демонстрація вправ є правильною	d. Appropriate demos		
	e. Виправлення помилок під час виконання вправ є правильними	e. Appropriate corrections		
	f. Дотримання заходів безпеки	f. Safety assured throughout		
4	Відпочинок	Rest:		
	a. Розминка, пов'язана з основною вправою	a. Appropriate to main exercise		
	b. Послідовність вправ є правильною	b. Appropriate sequence		
	c. Під час розминки дотримуються правил безпеки	c. Safety assured throughout		

STRENGTHS

СІЛЬНІ СТОРОНИ


POINTS TO IMPROVE

НАД ЧИМ ТРЕБА ПОПРАЦЮВАТИ


PASS / ЗАРАХОВАНО
----------------------

FAIL / НЕ ЗАРАХОВАНО
-------------------------

ПІДПИС ОЦІНЮВАЧА:

Signature of Assessor: \_\_\_\_\_

### Щ — Теоретичне заняття (контрольний список оцінювання)

ПІБ /

NAME: \_\_\_\_\_

DATE/ДАТА: \_\_\_\_\_

ОЦІНЮВАЧ / ASSESSOR: \_\_\_\_\_

ПІДРОЗДІЛ:		ТЕМА:	
КОМАНДИР:		ДАТА:	
Підготовка		1	0
		КОМЕНТАРІ	
1	Підготовка місця проведення заняття		
3	Зовнішній вигляд		
2	План-кошпект заняття		
<b>ВСТУПНА ЧАСТИНА</b>			
4	Привітання (відрекомендування)		
5	Перевірка наявності о/с		
6	Перевірка знань попереднього заняття		
7	Доведення теми і мети заняття		
8	Мотивація		
<b>ОСНОВНА ЧАСТИНА</b>			
9	Розповідь, бесіда		
10	Використання засобів візуальної підтримки		
11	Контрольне опитування		
<b>ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА</b>			
12	Підведення підсумків		
13	Досягнення навчальної мети		
14	Доведення теми наступного заняття		
15	Час (10 хв)		
<b>ТЕХНІКА ВИКЛАДАННЯ</b>			
16	Використання матеріальної бази		
17	Позиція відносно аудиторії		
18	Впевненість		
19	Ентузіазм		
20	Голос (тональність, гучність, вимова)		
21	Зоровий контакт / жести		
22	Контроль / Управління класом		
23	Знання предмету		
<b>ЗАКЛЮЧНА МОТИВАЦІЯ ВІД ІНСТРУКТОРА</b>			

## Підсумкове оцінювання

## Оцінювання досягнення основних цілей (ОЦ).

Загальне:

1. Цей розділ містить опис оцінювання та загальний контрольний список для комплексного іспиту.
2. Для успішного проходження комплексного іспиту, всі критерії, зазначені в контрольному списку, навчаємі повинні виконати.

## ЛИСТ ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ

Ім'я та Прізвище: \_\_\_\_\_ Оцінювач: \_\_\_\_\_

Виконання місії за TLP \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

	Процедура ведення військ (TLP)	Е	НЕ	Примітки
1	<b>Отримання місії (бойової задачі)</b>			
2	<b>Видача попереднього розпорядження (WARNO)</b>			
	Ефективність WARNO			
	Наявність у WARNO вказівок щодо підготовки спорядження та обладнання, необхідного для виконання місії			
	Чи було вказано чітко окреслено у WARNO проведення відповідних тренувань/репетицій дій на об'єкті			
3	<b>Розробка попереднього плану</b>			
4	<b>Початок пересувань</b>			
	Розробка відповідного макету карти			
	Проведення підготовчих робіт/тренувань			
5	<b>Проведення розвідки</b>			
6	<b>Завершення плану</b>			
	Проведення ефективного зворотного брифінгу (доповіді) для командира			
	Ефективно виконаний аналіз місії			
	План хороший та логічно структурований, демонструє добре виважену оцінку бойової обстановки			
	Ефективна маршрутна карта (визначені: відстань, азимут, особливості місцевості)			
	Всі члени відділення зібрано та організовано належним чином для видачі наказу			
7	<b>Видача бойового наказу (OPORD)</b>			
	Орієнтування підлеглих на карті із використанням макету місцевості			
	Оголошення ситуації			
	Чітко та зрозуміло сформульована постановка задачі (виклад суті місії). Чи було її зачитано двічі			
	Чітко представлена схема пересування/маневри			
	Добре організовані групування			

	відповіднорозподілені завдання			
	Ретельно та реалістично прораховані часові рамки			
	Чітко пояснені маршрути			
	Чітко та зрозуміло пояснені дії, які мають бути виконано по відношенню до об'єкту/цілі			
	Вдало продумана «Підтримка та Забезпечення»			
	Детально та чітко розписані «Командування та Зв'язок»			
	Виконання звірки часу (синхронізація годинників)			
	Добре надані відповіді на запитання			
	Запитання було поставлено доречно			

8	<b>Завершальні приготування</b>			
	Проведення репетицій/тренувань по діям на об'єкті/цілі			
	Проведення завершального нагляду за правильністю виконання попередніх дій і додержанням установлених вказівок перед розгортанням операції			
	Нагляд за розгортанням операції			

9	<b>Виконання Місії</b>			
	Проведення звірки, що відповідні сигнали було надіслано до штабу перед відбуттям			
	Орієнтування (навігація) відбувається ефективно			
	Ефективно здійснений контроль пересування			
	Забезпечення відділенні дотримання дисципліни			
	Проведення всіх необхідних дій щодо об'єкту/цілі			
	Демонстрація здатності своєчасно та належним чином справлятися з проблемними питаннями/моментами			
	Зміна плану (за потреби)			
	Передача звітів до штабу ( за необхідності)			
	Ефективне повернення на патрульну базу			

10	<b>Проведення AAR з відділенням</b>			
	Передмова та правила проведення AAR			
	Загальний перегляд цілей та задуму командира (цілі бойової підготовки, місія/ намір командира, сил противника)			
	Виклад курсу подій (досягнуті результати)			
	Обговорення основних питань: (хронологічний виклад подій, бойове функціонування, ключові події/проблеми)			
	Обговорення додаткових питань (що потребує доопрацювання і що дійсно вдалося добре; нанесення вогневого			

	удару по своїх військах, лідерські якості/військові навички, статичні дані, і т.д.)			
	Обговорення питань захисту своїх військ (питання безпеки)			
	Заключні коментарі(зведений виклад)			

11	<b>Лідерські якості</b>			
1.	Усвідомлено бере на себе відповідальність			
2.	Проявляє ініціативу та рішучість			
3.	Ефективно діє в стресових ситуаціях			
4.	Демонструє знання			
5.	Ефективно делегує обов'язки			
6.	Слухає поради та приймає конструктивну критику			
7.	Ефективно проводить етап підготовки та планування			
8.	Чітко та зрозуміло доводить інформацію до підлеглих			
9.	Здійснює ефективний нагляд та контроль			
10.	Створює та підтримка високого рівня бойового духу та командної взаємодії			
11.	Має відповідний командний авторитет			
12.	Підтримує/взаємодіє з іншими			

**5 чи більше НЕ в межах лідерських якостей вважатимуться автоматичним провалом**  
 Не виконання 15 пунктів в межах Процедури ведення військ TLR вважатиметься провалом

Оцінка: \_\_\_\_\_ / 64 = \_\_\_\_\_

Загальні коментарі	Склав(ла)   Не склав (ла)
<b>Моменти, що особливо добредалося виконати/втілити</b>	
<b>Моменти, що потребують доопрацювання</b>	

Підпис кандидата: \_\_\_\_\_

Підпис Оцінювача: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

## ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ випускника курсу лідерства середнього рівня

### Управління та контроль.

#### Знати:

функції головного сержанта роти (її рівних) під час процесу прийняття рішень;

способи узагальнення та використання набутого досвіду;

складові елементи загальновійськового бою, завдання і дії взводу, роти (їм рівних);

розміщення взводу та його завдання у різних видах бою;

способи організації забезпечення безперервного зв'язку під час управління підрозділом;

елементи бойового наказу, вміти його складати та віддавати.

#### Вміти:

надавати командирю (начальнику) необхідну інформацію для прийняття їм рішень по застосуванню підрозділу;

застосовувати процедури управління підрозділами;

проводити оцінку дій підлеглих та підрозділу в цілому;

складати схему взводного (ротного) опорного пункту;

наносити тактичні знаки на карту.

#### Розуміти:

роль головного сержанта взводу, роти (їм рівних) під час застосування процедур управління підрозділом;

процес прийняття рішень;

принцип роботи штабних секцій, їх призначення та завдання.

### Лідерство.

#### Знати:

стилі керівництва та вміти їх застосовувати;

способи формування команди та підвищення її ефективності;

способи профілактики дисципліни в підрозділі;

дисциплінарні права головного сержанта взводу, роти (їм рівних);

фактори стресу та способи його регуляції;

способи мотивації підлеглих;

методи самоконтролю та вміти їх застосовувати;

методи делегування повноважень підлеглим;

способи пропагування етичної поведінки;

способи профілактики дискримінації;

способи вирішення проблем, що виникають на основі соціального підґрунтя;

роль та місце головного сержанта в підрозділі;

способи патріотичного виховання підлеглих.

#### Вміти:

працювати з аудиторією (колективом);

оцінювати діяльність підлеглих командирів по формуванню команди, вносити пропозиції по його покращенню;

застосовувати методи управління стресом;

проводити профілактику суїцидів та залежностей;

мотивувати підлеглих;

проводити індивідуальну роботу з підлеглими;

управляти конфліктами.

#### Розуміти:

вплив міжособистісних відносин на формування команди;  
коли і як залучати старших начальників до вирішення соціально-побутових проблем підлеглих;  
вплив етичної (неетичної) поведінки на прийняття рішень;  
залежність ефективності дій і бойового духу від здорових взаємовідносин у підрозділі;  
наслідки використання службового становища;  
як професіоналізм впливає на виконання завдань з підготовки, управління та керівництва.

#### **Військова адміністрація та правове врегулювання.**

##### **Знати:**

порядок та правила логістичного забезпечення підрозділу;  
процес управління ризиками та його вплив на прийняття рішень і планування;  
методи контролю та звітності;  
структуру, озброєння та військову техніку взводу, роти (їм рівних);  
правила спілкування із засобами масової інформації.

##### **Вміти:**

планувати необхідні ресурси для виконання завдань;  
узагальнювати потреби підпорядкованих підрозділів;  
правильно оформлювати та вести документацію взводу, роти (їм рівних);  
застосовувати різні форми та методи комунікації.

##### **Розуміти:**

як процеси управління персоналом впливають на роботу підрозділу;  
як організовується логістичне забезпечення;  
завдання, які покладені на безпосереднього командира;  
методи реалізації заходів із обміну досвідом;  
принцип роботи засобів масової інформації при проведенні військових операцій та у повсякденній діяльності.

#### **Підготовка.**

##### **Знати:**

керівні документи із організації бойової підготовки підрозділу;  
порядок організації бойової підготовки у підрозділі;  
методи оцінки виконання завдань.

##### **Вміти:**

визначати завдання підлеглим.  
планувати та організовувати бойову підготовку підрозділу.

##### **Розуміти:**

процес планування та організації підготовки.

