



Типовые учебные программы: действенный инструмент усиления потенциала организаций?

Тимоти Драйфке,¹ Ирина Лисичкина² 

¹ Консорциум «Партнёрство ради мира», <https://www.pfp-consortium.org/>

² Национальная академия Национальной гвардии Украины,
<https://nangu.edu.ua/en>

Аннотация: В статье изложена мотивация, история, развитие, внедрение и оценка типовых учебных программ Консорциума «Партнёрство ради мира» и Программы совершенствования военного образования. На основе запросов стран-партнёров о модернизации методик преподавания и учебных программ в военных учебных заведениях поясняется, как гибкие, но стандартизированные учебные программы ускоряют организационные реформы. Затем обсуждение переходит к теоретическому анализу разработки типовых учебных программ с акцентом на стандартизацию образования, передачу на уровне организаций и военную трансформацию. Далее в статье описана реализация типовых учебных программ на примере Военной академии Молдовы. Статья завершается теоретическими и практическими размышлениями об оценке результатов типовых учебных программ с использованием четырёхуровневой модели оценки Киркпатрика, а также альтернатив, учитывающих национальные и культурные особенности.

Ключевые слова: профессиональное военное образование, DEEP, разработка учебных программ, оценка, тематическое исследование.

Вступление

Военное образование играет важную роль в модернизации вооружённых сил в нынешних условиях безопасности. С 2007 года Консорциум «Партнёрство ради мира» и Программа совершенствования военного образования (Defense Education Enhancement Program, DEEP) возглавляют это движение, сотрудничая для улучшения и стандартизации военного образования стран-

партнёров.¹ Дальнейшая интернационализация современных военных операций в сочетании со сложными новыми угрозами безопасности требует стандартизованного подхода к профессиональному военному образованию.² ПРМ и DEEP вместе дают уникальную возможность реформировать военное образование в странах-партнёрах НАТО, уделяя особое внимание наращиванию организационного потенциала военных учебных заведений и их преподавателей на основе постоянного взаимодействия.

Чтобы удовлетворить потребность в стандартизованном, единообразном профессиональном военном образовании со странами НАТО, ПРМ и НАТО запустили инициативу по типовым учебным программам, предлагающую комплексные структуры образования в соответствии со стандартами Североатлантического союза, обеспечивая при этом гибкость для адаптации к условиям конкретных стран. Эти типовые учебные программы не являются обязательными или исчерпывающими, но служат отправной точкой для диалога и развития. Инициатива сосредоточена на ключевых аспектах реформы военного образования, включая разработку учебных программ и повышение квалификации преподавателей, а также на предоставлении рекомендаций по методикам преподавания и принятию стандартов НАТО. Одной из основных целей этих типовых учебных программ является достижение интеллектуальной совместимости между союзниками по НАТО и странами-партнёрами, способствуя общему пониманию стратегических концепций и рабочих подходов.³

Инициатива типовых учебных программ продемонстрировала свою способность реагировать на меняющуюся ситуацию в области безопасности, выходя за рамки традиционных военных проблем и охватывая такие области, как кибербезопасность, гибридные угрозы и этика. Это стремление к актуальности отражает желание ПРМ и НАТО решать новые проблемы безопасности посредством реформы военного образования, передавая странам-партнёрам знания и навыки, необходимые для противодействия нынешним и будущим угрозам.

В статье сначала содержится описание DEEP, как разработчика учебных программ в странах-партнёрах, а также первоначальные мотивы разработки типовых учебных программ. Затем в статье показано, как стандарты профессионального военного образования ускоряют реформы, отмечая ключевую роль стандартов в стимулировании изменений в организациях.

¹ John Berry, "Defense Education Enhancement Program: The Consortium Perspective," *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 27-33, <https://doi.org/10.11610/Connections.11.4.03>.

² Alan G. Stolberg, Stuart Johnson, and Laura Kupe, *Building Partner-Nation Capacity Through the Defense Education Enhancement Program* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE286.html>.

³ James M. Keagle and Tiffany G. Petros, "Building Partner Capacity Through Education: NATO Engagement with the Partnership for Peace," *Connections: The Quarterly Journal* 10, no. 1 (2010): 46-63, <https://doi.org/10.11610/Connections.10.1.03>.

Далее рассмотрен процесс разработки типовых учебных программ, показана его теоретическая основа и используемые методики планирования и разработки. За ним идёт углублённый анализ реализации типовых учебных программ, включающий тематическое исследование, показывающее успехи применения учебных программ. Наконец, в статье содержится оценка и анализ воздействия, представлена модель Киркпатрика, альтернативные подходы и перспективная стратегия оценки типовых учебных программ.

Историческая справка

Общий обзор DEEP

Программа совершенствования военного образования (DEEP) – это совместная инициатива Консорциума «Партнёрство ради мира» (ПРМ) и НАТО, начатая в 2007 году для поддержки профессионализации военного образования в странах-партнёрах. DEEP зарекомендовала себя ценным инструментом наращивания потенциала и обеспечения оперативной совместимости, особенно в контексте новых проблем безопасности и многонациональных военных операций.⁴ DEEP сотрудничает с партнёрскими военными учебными заведениями для разработки учебных программ, повышения квалификации преподавателей и укрепления потенциала организаций, опираясь на знания добровольных экспертов НАТО и других стран-партнёров. Инициатива делает упор на равноправном подходе, поощряя сотрудничество и обмен знаниями для достижения долгосрочных организационных изменений в системах военного образования стран-партнёров.⁵

DEEP появилась в силу необходимости реформировать и стандартизировать военное образование в странах-партнёрах, приведя его в соответствие с евроатлантическими стандартами с учётом национальных условий. Эта инициатива была особенно важна для стран, покинувших советскую сферу влияния, помогая им перейти от методики преподавания советской эпохи к андрагогике, более ориентированной на учащихся.⁶ Влияние DEEP выходит за рамки технических знаний; она направлена ещё и на развитие новой военной культуры, предполагающей личную инициативу и критическое мышление. Эффект программы проявился в создании новых военных учебных заведений, курсов и учебных программ, а также во внедрении современных методик преподавания. Успех DEEP основан на долгосрочном взаимодействии, постоянной оценке и адаптации к меняющимся потребностям и при-

⁴ Frederic Labarre and Pierre Jolicoeur, “Shaping and Measuring Military Culture Development: A Case Study of the Defence Education Enhancement Program,” *Canadian Foreign Policy Journal* 22, no. 2 (2016): 135-146, <https://doi.org/10.1080/11926422.2016.1204929>.

⁵ Stolberg, Johnson, and Kupe, *Building Partner-Nation Capacity Through the Defense Education Enhancement Program*.

⁶ Labarre and Jolicoeur, “Shaping and Measuring Military Culture Development.”

оритетам партнёров.⁷

Мотивы появления типовых учебных программ

Создание типовых учебных программ было вызвано необходимостью реформировать и стандартизировать военное образование в странах-партнёрах НАТО, приведя его в соответствие с евроатлантическими стандартами с учётом национальных условий. Эта необходимость возникла из-за меняющегося характера современных военных операций, которые всё чаще проходят в сложной, многонациональной среде и сопряжены с новыми вызовами безопасности. Эволюция ведения войны в сочетании с появлением таких угроз, как кибербезопасность и терроризм, потребовала более сложного и стандартизованного подхода к профессиональному военному образованию для обеспечения эффективного сотрудничества сил союзников по НАТО и партнёров.

В странах-партнёрах понимают, что существующие программы профессионального военного образования оказались неадекватными для развития лидерских навыков, необходимых в современной войне. Типовые учебные программы позволяют устранить эти недостатки, предлагая комплексную основу и рекомендации по разработке учебных программ, повышению квалификации преподавателей и методике преподавания. ПРМ разработала ресурсы для поддержки перехода к самостоятельной андрагогике, уделив особое внимание участию слушателей, критическому анализу и практическому применению знаний и навыков. Кроме того, типовые учебные программы направлены на решение проблемы нехватки опыта и ресурсов во многих странах-партнёрах, обеспечивая открытый доступ к знаниям и передовому опыту союзников по НАТО.⁸

Стандарты профессионального военного образования ускоряют реформы

Комплексный подход ПРМ и НАТО к реформе военного образования находит одно из наиболее конкретных выражений в разработке и внедрении типовых учебных программ. Эти учебные программы, разработанные под руководством ПРМ в соответствующих рабочих группах и реализуемые DEEP, представляют собой системные мероприятия по стандартизации и совершенствованию военного образования в странах-партнёрах.⁹

Типовые учебные программы служат базовыми документами, определяющими комплексные образовательные основы разных аспектов профес-

⁷ Trevor Johnston and Alan G. Stolberg, *The Challenges and Opportunities of Institutional Capacity Building Through Professional Military Education* (Santa Monica, CA: RAND, October 2022), www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1238-1.html.

⁸ Berry, "Defense Education Enhancement Program: The Consortium Perspective."

⁹ Johnston and Stolberg, *The Challenges and Opportunities of Institutional Capacity Building Through Professional Military Education*.

сионального военного образования.¹⁰ В них подробно описаны цели обучения, предлагаемая структура и педагогические указания, сохраняя при этом достаточную гибкость для учёта национальных условий и образовательных традиций. Эти учебные программы не предназначены для массового принятия, а служат отправной точкой для дискуссий в странах-партнёрах, признавая необходимость гибкого удовлетворения разнообразных национальных потребностей.

В учебных программах также подчёркивается важность сочетания теоретических знаний с военной практикой, что обеспечивает соответствие результатов обучения оперативным требованиям.¹¹ Такое единство достигается за счёт концентрации на развитии конкретных навыков и компетенций для современных военных операций, таких как стратегическое мышление, межведомственная координация и способность адаптироваться к сложным условиям безопасности. Учебные программы, предназначенные для поддержки как базового, так и высшего военного образования, учитывают потребности офицеров и сержантов на разных этапах их карьеры.

Принятие типовых учебных программ партнёрскими учреждениями способствует стандартизации образования, одновременно повышая интеллектуальную совместимость сил НАТО и партнёров. Приводя свои программы в соответствие с этими учебными планами, военные учебные заведения создают общую образовательную базу, позволяющую военнослужащим из разных стран иметь схожие концептуальные принципы и профессиональное понимание. Общее образование особенно ценно в многонациональных операциях и совместных учениях. Интеллектуальная совместимость – гармонизация точек зрения и подходов к решению проблем – необходима для эффективного сотрудничества в современных военных операциях.¹²

Кроме того, типовые учебные программы могут служить инструментом обеспечения качества, давая ориентиры, на основе которых учреждения могут оценивать и улучшать свои образовательные программы. Они помогают выявить пробелы в существующих учебных программах и предлагают пути совершенствования программ. Этот аспект особенно ценен для учреждений, проводящих образовательную реформу, поскольку он даёт чёткое руководство по международным стандартам и ожиданиям.^{13,14} DEEP — это основанная на спросе инициатива по оказанию помощи странам-партнёрам

¹⁰ “Reference Curricula and Guidance Documents,” *What We Do*, NATO, Last updated October 31, 2024, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_181578.htm.

¹¹ Berry, “Defense Education Enhancement Program: The Consortium Perspective.”

¹² Labarre and Jolicoeur, “Shaping and Measuring Military Culture Development.”

¹³ Tim Hutchings and Danny Saunders, “Curriculum Methodology: A Case-Study in Large-Scale Curriculum Development,” *Active Learning in Higher Education* 2, no. 2 (2001), <https://doi.org/10.1177/1469787401002002005>.

¹⁴ “Defense Education Enhancement Program (DEEP): 2023-2024 Monitoring and Evaluation Analysis, 2025 SMART Objective Framework,” last updated November 15, 2024.

в выявлении и анализе областей, в которых их программы военного образования не соответствуют стандартам НАТО. Типовые учебные программы, разработанные на многосторонней основе под руководством ПРМ, служат ценным ресурсом для выявления этих недостатков и предложения путей совершенствования.

Разработка типовых учебных программ

Процесс разработки типовых учебных программ включает широкие консультации с профильными экспертами, специалистами в области образования и военными из НАТО и стран-партнёров. Такой совместный подход гарантирует не только соответствие учебных программ стандартам НАТО, но и учёт разнообразных точек зрения и образовательного опыта. Такая инклюзивность важна для адаптации учебных программ к конкретным потребностям и условиям различных стран-партнёров с их уникальной историей и культурой. Итоговые документы отражают консенсус относительно необходимых знаний и компетенции в конкретных областях военного образования. ПРМ привлекает экспертов-добровольцев из военных учебных заведений стран НАТО, которые руководят этой работой, обеспечивая соответствие содержания современному передовому опыту.¹⁵

Теоретические основы

Типовые учебные программы опираются на прочную теоретическую базу, охватывающую теории стандартизации образования, обмена между организациями и военных реформ. Теория стандартизации образования даёт понимание процессов установления и поддержания общих образовательных стандартов в разных организациях.¹⁶ В профессиональном образовании стандартизация служит механизмом обеспечения стабильного качества и профессиональной мобильности. В контексте военного образования стандартизация приобретает дополнительное значение в связи с оперативными потребностями многонациональных сил. Стандарты профессионального военного образования должны обеспечивать баланс между потребностью в общих компетенциях и учётом национальных военных традиций и культуры. Разработка стандартизованных учебных программ в этой среде требует тщательного анализа результатов, оперативных требований и потенциала образования в стране.

Механизмы обеспечения качества играют важную роль в поддержании образовательных стандартов, обеспечивая возможность адаптации к местным условиям. Эти механизмы должны быть достаточно надёжными, чтобы обеспечить единство, и в то же время достаточно гибкими, чтобы учесть

¹⁵ Stolberg, Johnson, and Kupe, *Building Partner-Nation Capacity Through the Defense Education Enhancement Program*.

¹⁶ Illia Lysokon, "Standardization of Higher Education as a Scientific and Pedagogical Issue: Theoretical Analysis," *Academia Polonica* 56, no. 1 (2023): 161-168, <https://doi.org/10.23856/5623>.

национальные различия. Трансграничная гармонизация в военном образовании отличается от гражданских аналогов из-за уникальных требований военной совместимости и необходимости общего оперативного понимания.¹⁷

Передача организациям образовательных практик и стандартов представляет собой сложный процесс обмена знаниями. Теория обмена между организациями проливает свет на механизмы, посредством которых образовательная практика передаётся и интегрируется в различные организационные контексты. Центральное место в этой концепции занимает намеренное обращение к зарубежной модели.¹⁸ Наиболее распространённым мотивом обмена между организациями является понимание острой необходимости модернизации и развития институтов. Модель взаимного обучения, используемая в ПРМ и DEEP, показывает как передача знаний может помочь развитию организаций, сохраняя при этом их автономию. Передача знаний в области военного образования происходит по нескольким каналам, включая принятие официальных учебных программ, программы повышения квалификации преподавателей и партнёрство между организациями. Успех передачи во многом зависит от способности принимающего учреждения к восприятию и культурного контекста, в котором происходит передача.¹⁹

Теория военной трансформации служит основой для понимания того, как реформа образования способствует более широким изменениям в оборонных организациях. «Трансформация – это не просто приобретение новой техники и внедрение новых технологий. Это всеобъемлющий процесс творческого мышления, позволяющий лучше работать вместе».²⁰ Реформа образования служит катализатором преобразований, вводя новые концепции, развивая профессиональные компетенции и способствуя культурным изменениям. Влияние реформы образования выходит за рамки индивидуальных результатов обучения и влияет на организационную культуру и профессиональное развитие в военных учреждениях.

Развитие оперативной совместимости, как ключевой аспект военной трансформации, во многом зависит от стандартизации образования. Интел-

¹⁷ Hutchings and Saunders, "Curriculum Methodology: A Case-Study in Large-Scale Curriculum Development."

¹⁸ Hans-Jürgen Wagener, "Institutional Transfer," в *The Handbook of Political, Social, and Economic Transformation*, ed. Wolfgang Merkel, Raj Kollmorgen, and Hans-Jürgen Wagener (Oxford Academic, 2019), <https://doi.org/10.1093/oso/9780198829911.003.0054>.

¹⁹ Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro and Mariana Gaio Alves, "Effectiveness of Training: The Conceptual Framework and Methodological Strategy of a Longitudinal Study in the Portuguese Armed Forces," *Security and Defense Quarterly* 24, no. 2 (2019): 155-776, <https://doi.org/10.35467/sdq/106084>.

²⁰ *Elements of Defense Transformation* (Washington, D.C.: Department of Defense, 2004), <https://dml.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2022/12/DoD-Elements-of-Transformation-2004.pdf>.

лектуальная совместимость, достигаемая посредством общих принципов образования и профессиональных стандартов, обеспечивает эффективность многонациональных операций и стратегического сотрудничества. Унификация профессиональных стандартов на основе образования служит основой оперативной совместимости и стратегического партнёрства. Взаимосвязь этих теоретических моментов показывает, как стандартизированные учебные программы разными путями способствуют военной трансформации. Стандартизация образования даёт основу для постоянного профессионального развития, а теория передачи в организациях объясняет механизмы реализации. Теория военной трансформации связывает эти образовательные инициативы с более широкими организационными изменениями и боеспособностью.

Эта теоретическая основа означает, что успешная реализация типовых учебных программ требует внимания как к образовательным, так и к организационным факторам. Стандартизация военного образования должна сбалансировать потребность в общих стандартах с учётом национальных условий, а процессы передачи в организации должны способствовать адаптации без ущерба для основных результатов обучения. Понимание этой теоретической взаимосвязи позволяет более эффективно разрабатывать и реализовывать стандартизированные программы военного образования.

Процесс планирования и разработки

Разработка типовых учебных программ в рамках ПРМ – многогранный процесс, направленный на выработку всеобъемлющих и гибких принципов образования. Сначала проводится тщательный анализ потребностей для оценки существующих программ и определения конкретных требований стран-партнёров к образованию. Эта оценка влечёт обоснование учебной программы, очерчивая желаемые результаты обучения и выявляя пробелы в имеющихся программах. В этом проявляется ориентированный на спрос подход DEEP, с приоритетом решений в тех областях, где программы стран-партнёров не соответствуют стандартам НАТО. Чтобы обеспечить разнообразие мнений, ПРМ формирует многонациональную команду, включающую профильных экспертов, специалистов в области образования и военных НАТО и стран-партнёров. Эта команда совместно определяет структуру содержания и цели обучения, организуя учебную программу в виде тематических блоков и модулей, чтобы создать чёткую дорожную карту для учащихся и преподавателей. Перед окончательным редактированием и публикацией учебные программы оценивают профильные подразделения штаб-квартиры НАТО.²¹

Учебные программы отражают баланс между теоретическими знаниями и практическим применением, включая тематические исследования, моде-

²¹ Johnston and Stolberg, *The Challenges and Opportunities of Institutional Capacity Building Through Professional Military Education*.

лирование и упражнения, чтобы обеспечить соответствие результатов обучения оперативным требованиям.²² Такой акцент на практическом применении гарантирует, что военнослужащие из разных стран получат схожие концептуальные основы и профессиональное понимание, что является важнейшим элементом эффективного сотрудничества в современных военных операциях.²³ На протяжении всего процесса проводится повторный анализ и доработка на основе отзывов профильных экспертов и партнёрских учреждений, чтобы обеспечить актуальность учебной программы и её соответствие меняющимся образовательным потребностям и оперативным требованиям.

Реализация типовых учебных программ

Типовые учебные программы немедленно размещаются на веб-сайтах ПРМ и НАТО в Интернете для неограниченного использования военными учебными заведениями во всём мире.²⁴ Они предлагаются в качестве отправной точки для обсуждения и руководства, а не жёсткого набора инструкций. Странам-партнёрам рекомендуется выбирать элементы типовых учебных программ, соответствующих их национальной политике, целям и ресурсам. Процесс реализации может включать различные виды деятельности – определение наличия ресурсов, согласование оценки и её методов, а также консультации с руководством учреждения. Предлагая гибкую структуру, ПРМ стремится к разработке надёжных и актуальных учебных программ, способствующих наращиванию потенциала организации за счёт расширения возможностей военного образования и оперативной совместимости стран-партнёров.

DEEP использует эти типовые учебные программы в качестве ключевого компонента своих усилий по поддержке профессионализации военного образования стран-партнёров. По запросу страны-партнёра DEEP обычно направляет команду из двух-трёх профильных экспертов на три недельных семинара в течение 12-18 месяцев, чтобы помочь военным учебным заведениям с разработкой учебных программ и организационной поддержкой. Эти группы вместе с партнёрскими учреждениями адаптируют типовые учебные программы к конкретным потребностям и условиям страны, гарантируя соответствие реализуемых учебных программ стандартам НАТО при их актуальности для местных условий безопасности.²⁵

²² Hutchings and Saunders, “Curriculum Methodology: A Case-Study in Large-Scale Curriculum Development.”

²³ Khayal Iskandarov and Piotr Gawliczek, “The South Caucasus and NATO’s Defence Education Enhancement Programme: The Measurement of its Effectiveness,” *Social Development and Security* 11, no. 1 (2021): 70-79, <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.1.7>.

²⁴ “Reference Curricula and Guidance Documents.”

²⁵ Stolberg, Johnson, and Kupe, *Building Partner-Nation Capacity Through the Defense Education Enhancement Program*.

Пример успешной реализации

Военная академия Молдовы (ВАМ) сыграла важную роль в разработке и последующем внедрении в своем учреждении учебной программы профессионального военного образования для офицеров всех родов войск. Она отрядила начальника общевоинского факультета в команду авторов ПРМ. Этот беспроигрышный ход позволил ВАМ использовать свой опыт и знания для создания типовой учебной программы, одновременно получив идеи для собственной реорганизации. Типовая учебная программа позволила пересмотреть базовый курс ВАМ и добавить курс для старших офицеров.²⁶

Активность ВАМ не ограничилась разработкой учебных программ и включала проведение международных мероприятий ПРМ. Эти мероприятия, включая семинары по передовому дистанционному обучению и по методике преподавания, очень помогли трансформации учебной программы ВАМ. Такие семинары в сочетании с внедрением типовых учебных программ дали ВАМ возможность перейти от традиционного обучения в форме лекций к более интерактивной модели, ориентированной на учащихся. Был сделан упор на активном обучении, поощрялся обмен опытом, а от оценок перешли к комплексному подходу к обучению.

Первые успехи ВАМ ещё не получили должной временной оценки, позволяющей изучить долгосрочные последствия реализации или потенциальные проблемы, возникающие в ходе этого процесса. Дальнейшее исследование даст более полное понимание истории успеха ВАМ и его последствий для профессионального военного образования в целом. Понимание содержания справочных учебных программ может дать представление о конкретных знаниях и навыках, которые ВАМ стремилась привить своему офицерскому составу. Анализ долгосрочного воздействия трансформации учебной программы – как на качество образования в ВАМ, так и на боеспособность Вооружённых сил Молдовы – может пролить свет на реальные преимущества типовых учебных программ и деятельности DEEP. Наконец, изучение проблем, с которыми сталкивается ВАМ, и стратегий их смягчения в ВАМ могло бы дать ценные уроки другим учреждениям, стремящимся улучшить свои программы профессионального военного образования при помощи типовых учебных программ.

Оценка программы и её воздействия

Оценка учебной программы и её воздействия необходимы для того, чтобы разработка учебной программы обеспечивала эффективное и содержательное обучение, соответствующее потребностям слушателей, преподавателей и учебных заведений. Без системного подхода к оценке воздействия

²⁶ John F. Troxell, "The Moldovan Military Academy: Transforming Officer Education," *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 99-107, <https://doi.org/10.11610/Connections.11.4.11>.

разработка учебных программ рискует превратиться в бессистемный процесс с неясными целями и непредсказуемыми результатами.

Оценка учебной программы основана на анализе ценности и достоинств самой учебной программы. При этом оценивают, актуально ли и злободневно её содержание, интересны ли и эффективны методики преподавания, а также точно ли оценки позволяют оценить уровень обучения учащихся.²⁷ Оценка воздействия, со своей стороны, нацелена на понимание практических последствий внедрённой учебной программы, что предполагает выход за рамки простого измерения деятельности и понимание как учебная программа влияет на изменения в индивидуальном поведении, деятельности организации и даже на общество в целом. Если формальные итоги отражают количественные аспекты, например, количество курсов или обученного персонала, результаты отражают стратегические последствия, достигаемые при помощи учебной программы, например, дальнейшая профессионализация вооружённых сил или улучшение оперативной совместимости с НАТО.²⁸

Киркпатрик предложил ПРМ и DEEP модель структурирования целей и инструментов оценки воздействия, что позволяет оценить эффективность выполнения задач и достижения результатов.

Модель Киркпатрика

Модель Киркпатрика, предложенная ещё в 1959 году, служит основой для оценки эффективности учебных и образовательных программ на четырёх последовательных уровнях: реакция, обучение, поведение и результаты. Эта модель, широко применяемая в различных отраслях и учебных заведениях, отражает иерархический подход, при котором каждый уровень основан на предыдущем.

Первый уровень – реакция – касается оценки непосредственной реакции участников на обучение. Он предполагает оценку их удовлетворённости такими аспектами, как содержание, методы подачи, преподаватели и общая среда обучения. Положительная реакция важна, ибо она часто коррелирует с ростом интереса и мотивации к обучению, делая слушателей более восприимчивыми. Для оценки реакции обычно используют такие инструменты, как опросы, формы обратной связи и неформальные обсуждения, позволяющие участникам высказать свое мнение и предложить интересные идеи для совершенствования программы.²⁹

²⁷ Jill Schneiderhan, Timpoty C. Guetterman, and Margaret L. Dobson, "Curriculum Development: A How to Primer," *Family Medicine and Community Health* 7, no. 2 (2019), e000046, <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000046>.

²⁸ "Defense Education Enhancement Program (DEEP)."

²⁹ Lara Bove and Anne Little, "New Paradigms Call for New Evaluation Methods: Moving Beyond Kirkpatrick," *MODSIM World* (2019), paper 35, www.modsimworld.org/papers/2019/MODSIM_2019_paper_35.pdf.

Второй уровень – обучение – касается оценки глубины знаний, навыков и отношений, полученных участниками. Этот уровень призван определить эффективно ли учебная программа достигла заявленных целей обучения. Для измерения обучения используются различные методы оценки, от традиционных тестов «до» и «после» до более динамичных приёмов, таких, как оценка знаний, демонстрация навыков и практические упражнения. Выбор методов оценки должен соответствовать конкретным результатам обучения, изложенным в учебной программе. Цель состоит в том, чтобы измерить не только усвоение информации, но и развитие критического мышления и навыков решения проблем.³⁰

Третий уровень, выходящий за рамки непосредственной среды обучения – поведение – касается наблюдения за тем, как участники применяют полученные знания и навыки на рабочем месте. Этот уровень призван определить, привело ли обучение к ощутимым изменениям в производительности и действиях на рабочем месте. Оценка изменений поведения требует перехода от данных, сообщаемых самими сотрудниками, к более объективным показателям, таким, как наблюдения руководителей, анализ производительности, отзывы коллег и выполнение конкретных рабочих задач. Его цель – оценить, привело ли обучение к повышению производительности труда, что в конечном счёте иллюстрирует практическую ценность программы обучения.³¹

Последний уровень – результаты – касается общего влияния программы обучения на организацию в целом. Этот уровень выходит за рамки индивидуальной производительности и оценивает ощутимые выгоды, полученные в результате обучения, с точки зрения показателей работы организации и окупаемости инвестиций. Эти результаты могут включать повышение производительности, эффективности, экономию средств, удовлетворённость клиентов и другие важные показатели эффективности, соответствующие стратегическим целям организации. Измерение результатов часто включает привязку результатов обучения к данным организации и демонстрацию чёткой связи между программой обучения и положительными изменениями в организации. Этот уровень позволяет реально обосновать инвестиции в обучение и иллюстрирует стратегическую важность эффективных программ обучения в организации.³²

Альтернативы Киркпатрику

Хотя модель Киркпатрика заслужила признание, альтернативные модели оценки устранили некоторые из её ограничений. Эти модели часто расши-

³⁰ Thomas G. Reio Jr., Tonette S. Rocco, Douglas H. Smith, and Elegance Chang, "A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model," *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development* 29, no. 2 (2017): 35-53, <https://doi.org/10.1002/nha3.20178>.

³¹ Reio et al., "A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model."

³² Bove and Little, "New Paradigms Call for New Evaluation Methods: Moving Beyond Kirkpatrick."

ряют четыре уровня Киркпатрика, включая дополнительные факторы и обращая внимание на различные аспекты процесса оценки. Например, модель CIRO (Context, Input, Response, Outcome – Контекст, Вход, Реакция, Выход) предполагает более системный и комплексный подход к оценке, рассматривая контекст обучения и входные данные, или факторы, способствующие его эффективности. Модель CIRO включает предварительную оценку контекста для определения потребностей и целей обучения, за которой следует оценка входных факторов для оценки доступных ресурсов обучения. Оценки реакции и результатов в модели CIRO аналогичны оценкам в модели Киркпатрика, но включение оценок контекста и входных факторов позволяет более полно понять воздействие программы обучения.³³

При рассмотрении воздействия типовых учебных программ можно использовать альтернативные модели, такие, как CIRO, для оценки не только результатов обучения, но и общего контекста реализации учебной программы. Например, оценка контекста может учитывать среду организации, демографию слушателей и имеющиеся ресурсы, способные повлиять на эффективность учебной программы. Оценка входных данных может касаться качества учебных материалов, опыта преподавателей и существующих методик обучения. Оценка реакции может оценивать удовлетворённость слушателей учебной программой и её донесением, а оценка результатов может измерять достижение целей обучения и влияние учебной программы на поведение, навыки и знания слушателей. Этот подход признаёт, что влияние учебной программы выходит за рамки непосредственных результатов обучения и зависит от сложного взаимодействия контекстных факторов и входных данных. Используя более комплексную модель оценки, такую, как CIRO, PPM и DEEP могут точнее понять факторы успеха их типовых учебных программ и определить направления их совершенствования.

Корректировка методов оценки для измерения воздействия типовых учебных программ

В то время как отслеживание изменений в поведении помогает понять воздействие типовых учебных программ, для оценки воздействия мероприятий DEEP, использующих эти учебные программы, могут применяться более прямые методы. Одним из таких методов является использование категорий мониторинга и оценки (M&E), приведённых в Анализе основ мониторинга и оценки 2024 года.³⁴ Эти категории дают структурную основу для измерения влияния DEEP на страны-партнёры. Структура предполагает оценку изменений в восьми ключевых областях, включая переход на современные структуры профессионального военного образования, включение современных предметов в курсы и внедрение методов обучения, ориентированных на слушателей.

³³ Reio et al., “A Critique of Kirkpatrick’s Evaluation Model.”

³⁴ “Defense Education Enhancement Program (DEEP).”

Для большей скрупулёзности каждую категорию дополнительно оценивают с использованием системы постановки целей SMART, гарантирующей, что цели конкретны, измеримы, достижимы, актуальны и имеют чёткие сроки выполнения. Такая структура позволяет отслеживать ход выполнения целей типовой учебной программы.

Непосредственная обратная связь с опросом выпускников также важна для оценки ценности и актуальности типовой учебной программы в их профессии. Кроме того, изучение индивидуальных программ партнёрства, согласованных странами-партнёрами с НАТО, позволяет понять долгосрочное воздействие для данной страны. Из этих планов ясно, как страны вводят принципы критического мышления, гражданского контроля над армией и другие цели программы в свою оборонную политику и практику.

Другой прямой метод предполагает использование опыта профильных специалистов DEEP. Эти специалисты наблюдают за занятиями в аудитории, обсуждают их с персоналом страны-партнёра и используют свои знания для оценки использования и результатов учебной программы. Чётко поставив цели, руководители программы могут разработать конкретные показатели для отслеживания хода реализации и оценки эффективности типовых учебных программ.³⁵

Собственно говоря, хотя вывод о результатах наблюдаемых изменений в поведении важен, ПРМ и DEEP могут чаще использовать прямые методы измерения эффективности типовых учебных программ. Эти методы направлены на получение конкретных, количественных свидетельств воздействия на страны-партнёры. Включая надёжные механизмы оценки программы и её воздействия в процессы разработки учебных программ, ПРМ может обеспечить актуальность, эффективность и соответствие её учебных программ меняющимся потребностям стран-партнёров.

Заключение

ПРМ и DEEP совместно работают над разработкой и внедрением типовых учебных программ. В ответ на запросы стран-партнёров о модернизации методов обучения и приведении военного образования в соответствие со стандартами НАТО, Консорциум ПРМ целенаправленно делает учебные программы гибкими, для учёта национальных условий и культуры. Эти общедоступные документы позволяют ускорить реформирование организаций, способствуя интеллектуальной совместимости, сотрудничеству в сфере безопасности и наращиванию потенциала организаций, продвигающих схожие стратегические концепции в странах-партнёрах.

Авторы типовых учебных программ используют теоретическую базу, объединяющую концепции стандартизации образования, передачи на

³⁵ Johnston and Stolberg, *The Challenges and Opportunities of Institutional Capacity Building Through Professional Military Education*.

уровне организаций и военной трансформации, для удовлетворения оперативных потребностей на основе эффективного образования. Например, Военная академия Молдовы (ВАМ) сыграла объединяющую роль в создании типовой учебной программы профессионального военного образования офицеров и затем приняла её для разработки своих курсов. Считающаяся успешной после внедрения в ВАМ четырёхуровневая модель оценки Киркпатрика и альтернативные структуры, включая модель CIRO, дают практические рекомендации по оценке результатов и воздействия для ВАМ и всех других разработчиков учебных программ. Эти модели предлагают инструменты для оценки немедленных результатов обучения, изменений в поведении и долгосрочного воздействия на организацию. Прямые методы оценки, включая контрольные и оценочные визиты, а также отзывы выпускников дают возможность оценить эффективность учебных программ и мероприятий DEEP. Надёжные методы оценки, подобные этим, позволят учесть в будущих учебных программах меняющиеся потребности безопасности и образования, обеспечив устойчивость и укрепление потенциала организаций.

Примечание

Представленные здесь взгляды принадлежат исключительно авторам и могут не отражать официальную политику Консорциума «Партнёрство ради мира» или его руководства.

Об авторах

Полковник в отставке, доктор **Тимоти Драйфке** является координатором Программы совершенствования военного образования Консорциума «Партнёрство ради мира», а также возглавляет рабочую группу ПРМ по развитию образования. На этих должностях он способствует повышению квалификации преподавателей, разработке учебных программ, а также взаимодействию коллег в поддержку реформирования и развития военных учебных заведений в отдельных странах.

Электронная почта: timothy.dreifke@marshallcenter.org

Д-р **Ирина Лисичкина** – зав. кафедрой филологии, перевода и стратегической коммуникации Национальной академии Национальной гвардии Украины. Разработала ряд курсов по инновационным методам преподавания и обучения в профессиональном военном образовании для студентов и аспирантов. Много преподаёт, специализируется на разработке учебных программ, активном обучении и оценке. Одна из руководителей Группы повышения квалификации преподавателей Программы совершенствования в составе Рабочей группы по развитию образования ПРМ.

E-mail: ilynychkina@nangu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0002-2050-9379>

Приложение: Список опубликованных и разрабатываемых типовых учебных программ

Название типовой учебной программы	Статус	Дата публикации
Последствия появления новых и прорывных технологий для руководства	Формирование авторского коллектива	декабрь 2026
Оперативное и тактическое планирование	Разрабатывается	июль 2026
Логистика	Разрабатывается	июль 2025
Устойчивость	На рассмотрении НАТО	январь 2025
Руководство и этика	Опубликована	июль 2024
Гибридные угрозы и гибридная война	Опубликована	июль 2024
Война России против Украины: уроки (учебное пособие)	Опубликована	декабрь 2023
Повышение квалификации инструкторов сержантских школ	Опубликована	июль 2023
Повышение квалификации преподавателей (учебное пособие)	Опубликована	январь 2023
Стратегия поддержки дистанционного обучения DEEP	Опубликована	ноябрь 2021
Борьба с терроризмом	Опубликована	май 2020
Профессиональное военное образование сержантов (справочник)	Опубликована	январь 2020
Укрепление этики	Опубликована	декабрь 2016
Кибербезопасность	Изменения на экспертной оценке	октябрь 2016
Противоповстанческие операции	Опубликована	октябрь 2016
Профессиональное военное образование сержантов	Внесение изменений	октябрь 2013
Профессиональное военное образование офицеров всех родов войск	Внесение изменений	сентябрь 2011
План действий партнёрства по созданию оборонных институтов	Опубликована	октябрь 2008

Библиография

- Berry, John, "Defense Education Enhancement Program: The Consortium Perspective," *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 27-33, <https://doi.org/10.11610/Connections.11.4.03>.
- Bove, Lara, and Anne Little, "New Paradigms Call for New Evaluation Methods: Moving Beyond Kirkpatrick," *MODSIM World* (2019), paper 35, www.modsimworld.org/papers/2019/MODSIM_2019_paper_35.pdf.
- Elements of Defense Transformation* (Washington, D.C.: Department of Defense, 2004), <https://dml.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2022/12/DoD-Elements-of-Transformation-2004.pdf>.
- Hutchings, Tim, and Danny Saunders, "Curriculum Methodology: A Case-Study in Large-Scale Curriculum Development," *Active Learning in Higher Education* 2, no. 2 (2001), <https://doi.org/10.1177/146978740100200205>.
- Iskandarov, Khayal, and Piotr Gawliczek, "The South Caucasus and NATO's Defence Education Enhancement Programme: The Measurement of its Effectiveness," *Social Development and Security* 11, no. 1 (2021): 70-79, <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.1.7>.
- Johnston, Trevor, and Alan G. Stolberg, *The Challenges and Opportunities of Institutional Capacity Building Through Professional Military Education* (Santa Monica, CA: RAND, October 2022), https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1238-1.html.
- Keagle, James M., and Tiffany G. Petros, "Building Partner Capacity Through Education: NATO Engagement with the Partnership for Peace," *Connections: The Quarterly Journal* 10, no. 1 (2010): 46-63, <https://doi.org/10.11610/Connections.10.1.03>.
- Labarre, Frederic, and Pierre Jolicoeur, "Shaping and Measuring Military Culture Development: A Case Study of the Defence Education Enhancement Program," *Canadian Foreign Policy Journal* 22, no. 2 (2016): 135-146, <https://doi.org/10.1080/11926422.2016.1204929>.
- Loureiro, Nuno Alberto Rodrigues Santos, and Mariana Gaio Alves, "Effectiveness of Training: The Conceptual Framework and Methodological Strategy of a Longitudinal Study in the Portuguese Armed Forces," *Security and Defense Quarterly* 24, no. 2 (2019): 155-776, <https://doi.org/10.35467/sdq/106084>.
- Lysokon, Illia, "Standardization of Higher Education as a Scientific and Pedagogical Issue: Theoretical Analysis," *Academia Polonica* 56, no. 1 (2023): 161-168, <https://doi.org/10.23856/5623>.
- Reio, Thomas G., Tonette S. Rocco, Douglas H. Smith, and Elegance Chang, "A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model," *New Horizons in Adult*

Education & Human Resource Development 29, no. 2 (2017): 35-53, <https://doi.org/10.1002/nha3.20178>.

Schneiderhan, Jill, Timpoty C. Guetterman, and Margaret L. Dobson, "Curriculum Development: A How to Primer," *Family Medicine and Community Health* 7, no. 2 (2019), e000046, <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000046>.

Stolberg, Alan G., Stuart Johnson, and Laura Kupe, *Building Partner-Nation Capacity Through the Defense Education Enhancement Program* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), <https://www.rand.org/pubs/permissions/PE286.html>.

Troxell, John F., "The Moldovan Military Academy: Transforming Officer Education," *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 99-107, <https://doi.org/10.11610/Connections.11.4.11>.

Wagener, Hans-Jürgen, "Institutional Transfer," in *The Handbook of Political, Social, and Economic Transformation*, ed. Wolfgang Merkel, Raj Kollmorgen, and Hans-Jürgen Wagener (Oxford Academic, 2019), <https://doi.org/10.1093/oso/9780198829911.003.0054>.