



Совершенствование программы повышения квалификации преподавателей DEEP – Вклад Консорциума «Партнёрство ради мира»

Джон Хейген, Ирина Лисичкина 

Группа повышения квалификации преподавателей DEEP, Рабочая группа по развитию образования, Консорциум «Партнёрство ради мира»,
<https://www.pfp-consortium.org/>

Аннотация: Уже почти 20 лет Консорциум «Партнёрство ради мира» и Организация Североатлантического договора возглавляют усилия по модернизации профессионального военного образования в странах-партнёрах НАТО по Программе совершенствования военного образования (DEEP). В этой статье авторы рассматривают эволюцию инициатив по повышению квалификации преподавателей, сосредоточившись на трёх ключевых факторах: структуре и содержании программ, опыте учебных групп и ожиданиях участников. Используя модель передачи обучения Филлипса-Окса в качестве основы для анализа, статья прослеживает как эти факторы повлияли на восприятие подходов к обучению, ориентированных на аудиторию, на всех четырёх этапах модели. Анализ показывает переход от постсоветских государств, стремящихся фундаментально реформировать военное образование, к более разнообразной группе стран-партнёров с устоявшимися институтами, ищущих современные подходы к обучению. Разработка структурированных программ, таких, как Базовая программа повышения квалификации преподавателей и Программа подготовки инструкторов, отражает эволюцию в сторону более системных и устойчивых мер повышения квалификации преподавателей. Авторы подчёркивают необходимость постоянной адаптации программ, чётких ожиданий организации и разнообразия в наборе кадров для сохранения роли DEEP в модернизации профессионального военного образования.

Ключевые слова: профессиональное военное образование, Консорциум ПРМ, Программа совершенствования военного образования, DEEP, повышение квалификации преподавателей, передача обучения,

обучение, ориентированное на аудиторию, модернизация педагогики, сообщество практиков.

Вступление

В 1999 году Консорциум «Партнёрство ради мира» (ПРМ) совместно с Международным штабом НАТО возглавил амбициозную работу по модернизации профессионального военного образования в странах-партнёрах Консорциума и НАТО.¹ Консорциум начинался как партнёрство под эгидой НАТО, инициированное США и Германией, позднее к нему присоединились Швейцария и Австрия, а в настоящее время в него входят девять стран-участниц и НАТО.² Консорциум ПРМ организован вокруг нескольких рабочих и научных групп, которые фокусируются на строительстве оборонных институтов и исследований в области безопасности с целью совершенствования военного образования на основе сотрудничества между странами и секторами. В Рабочей группе по развитию образования (EDWG) есть группа экспертов-предметников, занимающихся профессиональным военным образованием. Группа повышения квалификации преподавателей EDWG проводит семинары в рамках Программы совершенствования военного образования (DEEP), которой совместно руководят Консорциум ПРМ и Международный штаб НАТО. Группа повышения квалификации преподавателей DEEP провела семинары в 19 странах и более чем 40 военных учреждениях, вводя ориентированные на студентов подходы к обучению, поощряющие критическое мышление и способствующие активному обучению, продвигая демократические ценности и способствуя учёту разных точек зрения.

Учитывая эти многолетние усилия, стоит подумать о том, как профессиональные военные учебные заведения стран-партнёров получили эти новые учебные подходы, как развивались потребности в повышении квалификации преподавателей этих учреждений и что эти изменения означают для будущих программ Консорциума ПРМ. На взаимодействие учреждений с программами повышения квалификации преподавателей Консорциума

¹ В настоящее время в DEEP 15 стран-партнёров: Армения, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Колумбия, Грузия, Ирак, Иордания, Казахстан, Мавритания, Молдова, Монголия, Марокко, Сербия, Тунис и Украина. Консорциум ПРМ также сотрудничает с Академией Вооруженных сил Узбекистана. Подробнее о странах-партнёрах НАТО см. "Defence Education Enhancement Program (DEEP)," *What We Do*, NATO, September 24, 2024, www.nato.int/cps/en/natohq/topics_139182.htm.

² На ноябрь 2024 года участниками Консорциума ПРМ являются Австрия, Болгария, Канада, Германия, НАТО, Польша, Румыния, Швеция, Швейцария и США. О ранней истории Консорциума ПРМ и роли Международного штаба НАТО см. 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>; и Jean d'Andurain and Alan G. Stolberg, "Defense Education Enhancement Program: The NATO Functional Clearing-House on Defense Education," *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 53-58, <https://doi.org/10.11610/Connections.11.4.06>.

ПРМ влияют три ключевых фактора. Главным фактором служит сама программа – её структура, характеристики, содержание и желаемые результаты. Изменение образовательного подхода военного учреждения требует изменения его организационной культуры: перефразируя Питера Друкера, «культура ест педагогику на завтрак».³ Поэтому программы повышения квалификации преподавателей нужно планировать так, чтобы преподаватели и институты сначала узнавали о новых концепциях, критически изучали и опробовали их, а затем делали собственные выводы об их пригодности. Главным изменением для программ повышения квалификации преподавателей Консорциума ПРМ стало планирование более структурированных семинаров, нацеленных на достижение конкретных результатов.

Во-вторых, важен конкретный опыт и индивидуальные способности участников групп повышения квалификации преподавателей. Каждый участник должен быть одновременно и практиком, и теоретиком подготовки преподавателей. Это больше, чем просто быть хорошим учителем для класса – нужно понимать, как обучаются взрослые и каковы результаты обучения в профессиональном военном образовании. Для стран-партнёров его актуальность и обоснованность зависят от постоянного изучения и опробования участниками новых идей в области военного образования.

Эффективность команды не ограничивается знанием темы семинара. Участники семинаров должны моделировать подходы и методы, которые они предлагают. Кроме того, поскольку одинаковых семинаров не бывает, команда должна уметь быстро приспосабливаться к разным ситуациям. Столкнувшись с проблемами поиска аудитории, сменой часовых поясов, языковым барьером, разной мотивацией участников, проблемами с электроэнергией и связью и даже потерей багажа со всеми учебными пособиями, преподаватели должны всегда сохранять креативность и профессионализм ради успеха семинара. Успех часто зависит от умения команды быстро адаптироваться к обстановке, установить контакт с участниками и донести материал интересно и понятно для аудитории.

Последний фактор, который необходимо учитывать – это ожидания военных учебных заведений. Долгосрочные организационные изменения являются результатом инициатив как снизу, так и сверху. Поэтому аудитория программ – не просто преподаватели, изучающие тему на семинаре, но и руководители организаций, например, деканы факультетов или директора школ, у которых нацеленные на студентов подходы могут вступать в конфликт с традиционными взглядами на военное образование. За прошедшие 20 лет мотивация, понимание и технические возможности этих преподавателей и их руководителей изменились. Поэтому их нынешние ожидания от программ повышения квалификации преподавателей могут существенно отличаться от ожиданий их предшественников.

³ Carolyn Whitzman, “‘Culture Eats Strategy for Breakfast’: The Powers and Limitations of Urban Design Education,” *Journal of Urban Design* 21 (2016): 574-576, <https://doi.org/10.1080/13574809.2016.1220157>.

Чтобы понять, как эти изменения и эти три фактора повлияли на восприятие новых идей обучения, в этой статье применена модель передачи обучения, разработанная Филипсом и Оксом.⁴ В своей модели Филипс и Окс описывают четырёхэтапный процесс, при помощи которого образовательную стратегию переносят из одной страны в другую. Хотя эта модель первоначально предназначалась для анализа передачи обучения на уровне государства, она применима и для изучения передачи педагогических подходов и ценностей Консорциума ПРМ отдельным военным учреждениям.

Четыре этапа модели:

- Заинтересованность зарубежным опытом
- Принятие решения
- Реализация
- Восприятие/укоренение.

На этапе заинтересованности зарубежным опытом принимающая организация (например, высшее военное учебное заведение страны-партнёра) узнаёт о недостатках существующей у него системы и плюсах альтернативной системы. Затем идёт этап принятия решения, на котором руководители решают, как им изменить свою организацию при помощи новых подходов. Изменения могут варьировать от стремления прагматично скорректировать педагогические подходы до поверхностных, символических изменений. На третьем этапе – реализации – принимающая организация начинает внедрять новые подходы в существующую систему. На этом этапе степень принятия или сопротивления изменениям зависит от нескольких ситуативных факторов и прямо связана с восприимчивостью новых идей. Наконец, на этапе восприятия/укоренения новую стратегию встраивают в программу принимающей организации.

Четырёхэтапная модель передачи обучения Филлипса-Окса циклична. Передача требует времени, необходимо многократное повторение, поскольку интересы, взгляды и мотивация как учителя, так и учеников меняются. Этот циклический характер особенно актуален для программы повышения квалификации преподавателей DEEP, которая в некоторых странах продолжается уже почти 20 лет и, естественно, видела изменения в образовательных подходах, руководстве организаций и даже геополитике.

В этой статье рассмотрены изменения трёх факторов, влияющих на деятельность Консорциума ПРМ, и изучено их влияние на четырёх этапах модели Филлипса-Окса. В конце анализируются последствия для дальнейшего прогресса в повышении квалификации преподавателей Консорциума ПРМ на пороге следующих 20 лет.

⁴ David Phillips and Kimberly Ochs, "Processes of Policy Borrowing in Education: Some Analytical and Explanatory Devices," *Comparative Education* 39, no. 4 (2003): 451-461, <https://doi.org/10.1080/0305006032000162020>.

Программы повышения квалификации преподавателей Консорциума ПРМ

Хотя Консорциум ПРМ был создан в 1999 году, План действий партнёрства по созданию оборонных институтов (PAP-DIB) появился только после Стамбульского саммита НАТО в июне 2004 года. Этим планом были определены руководящие принципы и ресурсы для поддержки реформирования и реорганизации военных институтов в странах-партнёрах.⁵ Из PAP-DIB родилась концепция Программ совершенствования военного образования (DEEP) для отдельных стран-партнёров.⁶ Эти программы включают три главных темы: чему учить, как учить (учиться), и повышение квалификации преподавателей. Группа по разработке типовых учебных программ рассматривала первую тему: «Чему учить». Темами педагогики («как учить и учиться») и повышения квалификации преподавателей на основе наставничества занималась группа повышения квалификации преподавателей, о чём пойдёт речь в этой статье.

На основе PAP-DIB возникли два разных подхода к повышению квалификации преподавателей: ежегодная многонациональная программа для преподавателей и семинары для конкретных стран. Многонациональные программы представляли собой трёхдневные мероприятия, ориентированные на руководство научных учреждений стран-партнёров. Каждый год эти программы посвящались определенной теме примерно для 30 участников из разных стран, что способствовало обмену передовым опытом ориентированного на аудиторию обучения.⁷ Ожидалось, что участники сформируют сообщество практиков для обмена идеями и подходами, а по возвращении внедрят эти новые практики в своих учреждениях.

С точки зрения передачи обучения, эти многонациональные программы могли повлиять на интерес разных стран к реформе профессионального военного образования и помочь руководству организаций принять решение, нужно ли проводить такие реформы, и как. Но поскольку эти программы проводились ежегодно с ограниченным участием, в них отсутствовали прямые механизмы, обеспечивающие реализацию или учёт новых образовательных концепций в задействованных учреждениях.

Первые две программы для преподавателей из разных стран прошли в Оборонном колледже НАТО в Риме, последующие мероприятия принимали разные страны-партнёры (Табл. 1). В программах приняли участие более 200 участников, но формированию прочного сообщества практиков препятствовало отсутствие контроля над отбором слушателей. Ожидалось, что

⁵ “Istanbul Summit Readers Guide,” NATO, 2004, по состоянию на 30 октября 2024, <https://www.nato.int/docu/rdr-gde-ist/rdr-gde-ist-e.pdf>.

⁶ Berry, “Defense Education Enhancement Program: The Consortium Perspective.”

⁷ Kathaleen Reid-Martinez, “Overcoming the Challenge of Legacy Learning Methods,” *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 43-51, <https://doi.org/10.116/10/Connections.11.4.05>.

страны-партнёры направят представителей, которые активно участвуют в руководстве и развитии своих оборонных институтов. Однако у Консорциума ПРМ не было средств обеспечить соблюдение критериев отбора, и участники часто имели слабое отношение к своим оборонным учреждениям или возможность применять полученные знания по возвращении.

Хотя формат программы позволял установить профессиональные связи между участниками и координаторами, оценить влияние программ на эволюцию профессионального военного образования в странах-партнёрах не представлялось возможным. После мероприятия 2015 года в Загребе, Хорватия, Консорциум ПРМ прекратил финансирование многонациональных программ, после чего Группа повышения квалификации преподавателей сосредоточилась исключительно на DEEP отдельных стран.

Другой программой повышения квалификации преподавателей, связанной с PAP-DIV, была программа DEEP для отдельных стран, которая стала частью Плана действий индивидуального партнёрства НАТО (IPAP) каждой страны-партнёра. Эти индивидуальные семинары по повышению квалификации преподавателей DEEP проводились в участвующих учреждениях и были ориентированы на военных преподавателей. Прибывшая группа профильных экспертов организовывала многодневные семинары для 30 преподавателей, знакомя их с методами и подходами к обучению, обеспечива

Табл. 1. Программы для преподавателей из разных стран

Год	Программа и место
2007	Программа для военных преподавателей из разных стран, Оборонный колледж НАТО, Рим, Италия
2008	2-я ежегодная программа для военных преподавателей из разных стран, Оборонный колледж НАТО, Рим, Италия
2009	3-я ежегодная программа для военных преподавателей из разных стран «Подумать о современных методах обучения», Тирана, Албания
2010	4-я ежегодная программа для военных преподавателей из разных стран, Люблянский университет, Словения
2011	5-я ежегодная программа для преподавателей «Методики обучения», Кишинёв, Молдова
2012	6-я ежегодная программа для преподавателей из разных стран «Новые студенты, новые методы, новые оценки», Ереван, Армения
2013	7-я ежегодная программа для преподавателей из разных стран «Новые студенты, новые методы, новые оценки», Львов, Украина
2014	8-я ежегодная программа для военных преподавателей «Планирование учебных программ для новых методов обучения», Белград, Сербия

ющие обучение, ориентированное на аудиторию и ценности PAP-DIB. Ожидалось, что команда DEEP проведёт с инструкторами серию семинаров, координируемых через IPAP страны. Кроме того, после каждой многонациональной программы проводились национальные однодневные семинары такого рода для преподавателей принимающих учреждений.

Пилотная программа DEEP была запущена в Казахстане в 2008 году. Её содержание основывалось на интересах и потребностях Национального университета обороны Казахстана. После успеха в Казахстане отдельные программы повышения квалификации преподавателей DEEP стартовали в Армении, Азербайджане, Грузии и Молдове.⁸ Эти первые программы прежде всего охватывали бывшие советские республики и страны Восточной Европы, ищущие альтернативные педагогические подходы взамен советской модели, по которой они работали ранее. В ряде случаев, например, в Армении и Казахстане, программы повышения квалификации преподавателей были частью более масштабных усилий по оказанию помощи этим государствам в создании систем профессионального военного образования более высокого уровня. Однако, по мере расширения DEEP на страны Средиземноморского диалога НАТО и страны-партнёры НАТО в Южной Америке и Азии, программы повышения квалификации преподавателей начали обслуживать государства с институтами, не базирующимися на советской модели. Полный список стран, чьи преподаватели повышали квалификацию в рамках Консорциума ПРМ и DEEP НАТО, представлен в Табл. 2.

Семинары по повышению квалификации преподавателей всегда опирались на педагогику и методику, ориентированные на аудиторию. Сначала семинарская команда определяла конкретное содержание, посетив объект для выявления потребностей и интересов учреждения. По мере развития программы DEEP семинары становились более структурированными и стандартизованными для DEEP данной страны. Хотя группы по проведению семинаров по-прежнему должны были адаптировать их содержание к уникальным потребностям каждого учреждения, был разработан официаль-

Табл. 2. Страны, принимающие участие в инициативах повышения квалификации преподавателей Консорциума ПРМ и DEEP НАТО

Азербайджан	Грузия	Марокко	Тунис
Албания	Ирак	Молдова	Узбекистан
Армения	Казахстан	Монголия	Украина
Афганистан	Колумбия	Сев. Македония	Хорватия
Босния и Герцеговина	Мавритания	Сербия	

Источник: DEEP.⁹

⁸ Berry, "Defense Education Enhancement Program: The Consortium Perspective," p. 30.

⁹ "Defence Education Enhancement Program (DEEP)."

ный план программы под названием «Базовая программа повышения квалификации преподавателей» (*Foundational Faculty Development Program, FFDP*).

Первые семинары строились вокруг концепций обучения, ориентированных на аудиторию, а в FFDP был принят конструктивизм¹⁰ и коннективизм¹¹ с упором на взаимодействие и сотрудничество участников FFDP. В ходе семинаров участникам предлагалось подумать над новыми концепциями преподавания в контексте их собственного опыта и обсудить их последствия для работы в классе. Команда DEEP также поощряла использование смартфонов на семинарах, чтобы обогатить дискуссии новой информацией и мнениями. Кроме того, продвигая свою концепцию сообществ практиков (*Communities of Practice, CoP*), группа повышения квалификации преподавателей опиралась на методологическую основу, разработанную Этьеном и Беверли Венгер-Трейнер.¹²

Все FFDP должны обеспечивать результаты обучения, указанные в Табл. 3. Для достижения этих результатов программа разделена на три пятнадцатидневных семинара. Первый семинар посвящён методам активного обучения, ориентированным на аудиторию, второй – оцениванию и активному обучению, а на заключительном семинаре участники разрабатывают планы и материалы занятий, изучая возможность использования на уроках новых технологий.

Программа FFDP разработана для реализации на месте, в аудиториях учреждения, приглашённой командой DEEP. Такая организация позволяет

Табл. 3. Итоги обучения базовой программы повышения квалификации преподавателей.

<p>Определить лучшие практики ориентированного на аудиторию обучения, оценки и разработки учебных материалов для военного образования.</p>
<p>Отобрать и внедрить лучшие практики ориентированного на аудиторию обучения, оценки и планирования занятий для данной организации.</p>
<p>Оценить успехи и проблемы внедрения ориентированных на аудиторию подходов к обучению.</p>

¹⁰ Vincent Pouliot, "The Essence of Constructivism," *Journal of International Relations and Development* 7 (2004): 319–336, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jird.1800022>.

¹¹ George Siemens, "Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age," *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning* 2, no. 1 (2005), www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm.

¹² Etienne Wenger-Trayner and Beverly Wenger-Trayner, "An Introduction to Communities of Practice: A Brief Overview of the Concept and Its Uses," 2015, accessed October 30, 2024, www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice.

обеспечить оптимальное взаимодействие между участниками и координаторами. Преподаватели могли экспериментировать с новыми методами в тех же классах, где они обычно преподают, а команда DEEP лучше понимала обстановку, в которой работают преподаватели. Это понимание позволило команде адаптировать презентации, обеспечив их актуальность.

Однако внешние факторы требовали внесения корректив в семинары программы. Ситуация с безопасностью в разных странах, пандемия COVID-19, а иногда и проблемы логистики вынуждали использовать альтернативные механизмы с применением новых инструментов дистанционного обучения. В результате программа FFDP также реализуется онлайн с помощью коммерческих технологий видеоконференции. В случае Афганистана участвующие преподаватели из Университета национальной обороны ехали в Румынию или Азербайджан, чтобы встретиться с командой DEEP и принять участие в обучении. Признавая, что глобальный охват программы требует гибких подходов, группа повышения квалификации преподавателей продолжает изучать инновационные площадки и инструменты для реализации программы.

FFDP обеспечил подход к строительству военных учреждений «снизу вверх», с упором на передачу обучения и повышением квалификации конкретных преподавателей. Но с прекращением многонациональных программ не оказалось механизма, действующего «сверху вниз», который способствовал бы заинтересованности зарубежным опытом или принятию руководителями решений об изменениях в организации. В результате, хотя отдельные преподаватели могли применять лучшие практики, полученные в рамках FFDP, у организации не было стимула улучшать или распространять этих практики среди других преподавателей.

Такая необходимость институционализации постоянного повышения квалификации преподавателей привела к появлению программы для инструкторов – *Master Instructor Program (MIP)*. Как и FFDP, MIP разрабатывали как серию семинаров, проводимых в принимающих учреждениях. В то время, как FFDP занималась подготовкой индивидуальных преподавателей для аудиторий, MIP была нацелена на создание группы инструкторов, способных разработать и реализовать программу или курс повышения квалификации преподавателей своего учреждения. MIP вышла за рамки этапа передачи обучения и позволила интегрировать эти новые концепции в практику учреждения. Кроме того, активно привлекая руководство организации, MIP способствует постоянному участию руководства в принятии решений.

Текущие результаты программы MIP показаны в Табл. 4.

Структура программы MIP соответствует модели разработки учебных программ ADDIE (анализ, проектирование, разработка, внедрение, оценка). Команда DEEP вместе с отобранной группой преподавателей анализирует потребности организации и оценивает применимость концепций повышения квалификации преподавателей DEEP на четырёх этапах MIP. На основе этого анализа участники MIP разрабатывают курс повышения квалификации

Табл. 4. Итоги обучения по программе для инструкторов

Разрабатывать и реализовывать курс повышения квалификации для преподавателей своей организации, основанный на теории и моделях, актуальных для взрослых слушателей, и соответствующий потребностям организации.
Применять самим и консультировать преподавателей по содержанию и ресурсам для обучения взрослых, обучению с ориентацией на аудиторию, активному обучению, оцениванию, планированию курсов и занятий, разработке учебных планов и смешанному обучению (при необходимости).
Консультировать руководство по лучшим практикам обучения с ориентацией на аудиторию и поддерживать регулярность программы повышения квалификации преподавателей.

преподавателей, который лучше всего подходит преподавателям их организации и может поддерживаться, учитывая темп работы учебного заведения. Участники MIP должны изучить и разработать соответствующие модули в рамках своего планирования. Затем они «прогоняют» курс для команды DEEP и руководства учреждения, при необходимости. После этого программа реализуется и оценивается.

Структура программы MIP соответствует модели разработки учебных программ ADDIE (анализ, проектирование, разработка, внедрение, оценка). Команда DEEP вместе с отобранной группой преподавателей анализирует потребности организации и оценивает применимость концепций повышения квалификации преподавателей DEEP на четырёх этапах MIP. На основе этого анализа участники MIP разрабатывают курс повышения квалификации преподавателей, который лучше всего подходит преподавателям их организации и может поддерживаться, учитывая темп работы учебного заведения. Участники MIP должны изучить и разработать соответствующие модули в рамках своего планирования. Затем они «прогоняют» курс для команды DEEP и руководства учреждения, при необходимости. После этого программа реализуется и оценивается.

Помимо планирования курсов повышения квалификации преподавателей, участники MIP разрабатывают собственные процессы для поиска и обучения будущих инструкторов, которые затем смогут обновлять и внедрять MIP в своём учреждении.

После публикации Руководства для учебной программы по повышению квалификации преподавателей¹³ в 2023 году Группа повышения квалификации преподавателей установила критерии успешного завершения MIP.

¹³ *Faculty Development Curriculum Guide*, NATO and PfP Consortium, last updated June 7, 2023, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_213129.htm.

Эти критерии включают, в частности, индивидуальные качества каждого инструктора и компетентность преподавателей, соответствующую заданным критериям военного образования, ориентированного на результат.¹⁴

Программа для инструкторов стартовала в Украине в 2017 году, после чего каждая организация просила провести MIP после завершения FFDP; единственным исключением стал Военный колледж Группы пяти стран Сахеля в Нуакшоте, Мавритания, где частая ротация преподавателей и долгое ожидание инструкторов сделали MIP непрактичным. На момент написания этой статьи группа повышения квалификации преподавателей Консорциума PPM EDWG подготовила и сертифицировала 74 инструкторов в 12 учебных заведениях пяти стран.

Хотя участники FFDP и MIP сочли этот опыт полезным, после нескольких повторов обеих программ стало ясно, что постоянное участие и развитие организации часто слабнет после завершения MIP. Как и все военные инструктора, выпускники MIP – занятые люди, у которых мало времени. Без внутренней и внешней мотивации постоянно работать программы повышения квалификации преподавателей организации и MIP могут утратить свою эффективность и выйти из употребления. Чтобы обеспечить мотивацию, Группа повышения квалификации преподавателей реализует программу обеспечения стабильности. Хотя организации могут реализовывать собственные программы, мы полагаем, что сотрудничество внутри и между организациями, а также с Группой повышения квалификации преподавателей повысит привлекательность новых идей и методов.

Разрабатывается программа обеспечения стабильности, предусматривающая ежегодное посещение для контроля и поддержки как отдельных инструкторов, так и работы всей организации. Это влечёт обновление планов повышения квалификации каждого инструктора, участие в соответствующих конференциях и онлайн-курсах или работу координатором на мероприятии DEEP по повышению квалификации в другом учреждении или другой стране. Цель состоит в дальнейшем повышении профессионализма инструктора.

На уровне организации программа обеспечения стабильности фокусируется на вовлечении руководства в программу повышения квалификации преподавателей учреждения, её постоянном развитии и реализации. Хотя программа обеспечения стабильности не является инструментом оценки, команды DEEP будут использовать свои визиты для проверки существующих курсов повышения квалификации преподавателей, изложения мнений и обмена новыми идеями. Они также будут встречаться с руководством учреждений, чтобы понять их интересы и потребности.

Учитывая циклический характер передачи обучения, руководство организации неизбежно меняется, и директора или декана, поддерживающего

¹⁴ Megan J. Hennessey, "Identifying, Developing, and Assessing Instructor Competencies in Outcomes-based Military Education," *New Directions for Teaching and Learning* 173 (2023): 23-32, <https://doi.org/10.1002/tl.20531>.

MIP, может заменить кто-то, незнакомый с программой. Программа обеспечения стабильности служит гарантией того, что усилия по повышению квалификации преподавателей не будут напрасными из-за текучести кадров.

Основным компонентом программы обеспечения стабильности является многоуровневое сообщество практиков (*community of practice, CoP*). В этом сообществе каждый инструктор принадлежит к более крупной сети, преследующей общую цель совершенствования профессионального военного образования. Это не просто рабочая группа; CoP предполагает взаимную поддержку в изучении и опробовании новых идей и подходов. Многоуровневая структура объединяет инструкторов на уровне организации, страны, региона, и на международном уровнях.

На уровне организации инструктора формируют CoP, ориентированный на конкретные курсы и слушателей учреждения. Замечания коллег, семинары преподавателей и приглашенные докладчики помогают сообществу выявлять и опробовать новые методы. В рамках более широкого национального сообщества передовой опыт и совместные исследования могут помочь продвижению более широкой программы профессионального военного образования. Общациональные сообщества практиков уже созданы в Ираке и Украине. В других странах, где несколько учреждений используют MIP, таких, как Тунис, имеются идеальные условия для создания национально ориентированного сообщества.

Наконец, на международном уровне группа повышения квалификации преподавателей DEEP образует ядро CoP DEEP. Идеи, информация и события распространяются через систему управления обучением eAcademy DEEP НАТО. Цель состоит в том, чтобы сформировать между группой повышения квалификации преподавателей и инструкторами отношения сотрудничества посредством CoP DEEP.

Группа повышения квалификации преподавателей Консорциума ПРМ активно сотрудничает с другими рабочими группами, занимающимися методиками преподавания и обучения. Такое сотрудничество помогает этим рабочим группам поддерживать контакт с преподавателями принимающих организаций, продвигать активное обучение, ориентированное на слушателей, в более широкой аудитории и приобретать опыт, особенно с учётом разных точек зрения.

Один из наиболее заметных проектов сотрудничества касался учёта гендерной тематики в военном образовании. В 2010-2016 гг. рабочие группы по реформированию сектора безопасности и развитию образования Консорциума ПРМ объединили усилия для изучения содержания и методов учёта гендерных тем в своей деятельности. В 2012 году эти две рабочие группы запустили совместную программу по преподаванию гендерных вопросов для военных. Программа включала четыре семинара в разных местах: Школе НАТО в Обераммергау (июль 2012 г.), Европейском центре ис-

следований безопасности им. Джорджа Маршалла в Гармиш-Партенкирхене (декабрь 2012 г.), и две сессии в Женеве (декабрь 2013 и июль 2014 г.). На семинарах отмечалась необходимость повышения квалификации инструкторов и военных экспертов по вопросам гендера, включая способность военных инструкторов включать гендерные темы в учебные программы и умение военных гендерных экспертов эффективно доносить образовательный контент. Кроме того, совместно с Командованием НАТО по трансформации были разработаны два онлайн-курса «Женщины, мир и безопасность».

Кульминацией их сотрудничества стало издание справочника «Преподавание гендерных вопросов в армии»¹⁵ в 2016 году. В нём обобщены знания и идеи, полученные в ходе четырёх семинаров. Помимо ответа на вопрос «чему учить» в отношении гендера и проблематики женщин, мира и безопасности в вооружённых силах, справочник также содержит практические рекомендации для военных инструкторов, «как преподавать» гендерные темы и эффективно включать гендерные вопросы в учебные программы и методики. Справочник был переведён на несколько языков и использовался во многих странах. В 2024 году было решено пересмотреть и обновить его, и на момент написания этой статьи работа по его пересмотру продолжается. С 2022 года группа повышения квалификации преподавателей DEEP сотрудничает с группой Консорциума ПРМ «Женщины, мир и безопасность в профессиональном военном образовании». Два семинара, прошедших в 2022 и 2024 годах, показали как подходы к активному обучению могут включать проблематику женщин, мира и безопасности.

Кроме того, группа преподавателей уровня DEEP с 2021 года сотрудничает с электронной академией НАТО DEEP, предоставляя методические модули для их бывшей программы электронной сертификации инструкторов и недавно запущенного курса по основам преподавания онлайн.

Группа повышения квалификации преподавателей EDWG

Программы повышения квалификации преподавателей DEEP планирует, организует и реализует специальная команда Консорциума ПРМ EDWG. Эта группа повышения квалификации преподавателей была создана в 2006 году, как специальная группа, занимающаяся реализацией упомянутых выше ежегодных многонациональных программ. Члены этой группы формировали команды DEEP для отдельных стран, но планирование этих мероприятий в основном осуществлялось командами, реализующими отдельные программы.

С завершением многонациональных программ и расширенного перечня отдельных DEEP в 2015 году группа планирования стала более формальной

¹⁵ *Teaching Gender in the Military: A Handbook* (Geneva: PfP Consortium and Geneva Centre for Security Sector Governance, 2016).

группой, занимающейся разработкой программ для семинаров по повышению квалификации преподавателей в странах ДЕЕР. Группа продолжала разрабатывать и обновлять свои программы, но одновременно она начала разрабатывать собственные подходы к преподаванию и обучению в военных учебных заведениях. К 2019 году ежегодные встречи группы включали демонстрации и активные обсуждения возникающих проблем военного образования. Группа продолжала ежегодно проводить несколько мероприятий ДЕЕР и сформировала сообщество военных преподавателей-практиков.

Важную роль во всех этих процессах, включая мероприятия по повышению квалификации преподавателей, с самого начала ДЕЕР играли волонтеры. Волонтеры команд Консорциума ПРМ – это инструктора или преподаватели военных учебных заведений своих стран. Они договариваются со своими учреждениями, которые позволяют им ежегодно проводить три-четыре недели на мероприятиях ДЕЕР, сохраняя при этом свою основную работу. Волонтеры обеспечивают несколько преимуществ: затраты на программы ограничиваются транспортом, проживанием, суточными и устным переводом; привлекается высоко мотивированная и знающая группа координаторов семинаров, которым доверяют благодаря их профессиональному опыту; а характер работы позволяет привлекать людей, готовых делиться идеями и открывать новые горизонты.

В то же время эффективное управление волонтерами требует сильных межличностных и административных навыков. Важное значение имеет развитие межкультурного общения внутри группы, поскольку члены группы ДЕЕР обучают преподавателей из разных стран. Необходимо предусмотреть подотчетность волонтера перед своим учреждением, что требует заблаговременного планирования, чтобы обеспечить некоторую предсказуемость расписания программ. Кроме того, важно видеть и учитывать личные мотивы каждого волонтера. Наконец, существует постоянная необходимость в наборе новых членов команды, чтобы обеспечить достаточный потенциал и сбалансированный диапазон точек зрения в группе.

Вначале присоединиться к команде повышения квалификации преподавателей приглашали персонал Центра Маршалла, Школы НАТО в Оберамергау и военных учебных заведений США. Подключались и инструктора профессионального военного образования из стран-партнёров, участвовавшие в предыдущих программах. Сначала участниками группы были узкие специалисты в своей области знаний, а не практики повышения квалификации преподавателей. С расширением мероприятий повышения квалификации преподавателей ДЕЕР для участия в комплексных программах стали приглашать волонтеров из НАТО и стран-партнёров. Конкретных критериев участия в команде не было, но внимание стали больше обращать на тех, кто активно участвует в повышении квалификации преподавателей в своих учреждениях либо профессионально заинтересован в преподавании или обучении в системе профессионального военного образования.

Размер команд и их нагрузка во время семинаров существенно изменились с момента создания группы. В первые несколько лет в семинарах DEEP обычно участвовали по 4-5 экспертов в данной области, а в многонациональных программах – до 10 координаторов. С увеличением размера группы более крупные команды, участвующие в семинарах, обеспечивали адаптацию и проверку новых участников. Кроме того, поскольку PAP-DIB начинался без чёткой учебной программы семинаров, более крупные команды позволяли обмениваться идеями и темами. Многие концепции и методы, опробованные в этих более крупных группах, позже вошли в стандартную учебную программу FFDP.

Однако по мере того, как количество отдельных программ DEEP росло, а их содержание становилось более устоявшимся и формализованным, размер команды для одного семинара был сокращён до двух человек, а для программных групп численностью более двадцати человек добавлялся третий. В то же время стандартизация содержания привела к увеличению количества предлагаемых модулей. Если раньше семинары предусматривали трёхдневное обучение, то теперь программы рассчитаны на пять дней (примерно 30 часов). Совместный эффект от небольших команд и расширенных программ теперь требует волонтеров, знакомых с широким спектром тем, требующих повышения квалификации преподавателей. Это повысило значение возможностей каждого волонтера. Ну а поскольку программы больше ориентированы на этапы внедрения и интеграции передачи обучения, опыт повышения квалификации преподавателей у членов группы уже не предпочтителен, а обязателен.

Ожидания институтов профессионального военного образования стран-партнёров

После создания программы повышения квалификации преподавателей её аудитория существенно расширилась, отражая меняющиеся потребности и интересы участников. В первые годы программы DEEP были в первую очередь нацелены на высшие военные учебные заведения постсоветских республик. В некоторых более поздних программах участвовала совершенно другая группа учреждений – офицерские академии и технические училища Колумбии, Туниса и Марокко. Круг участников расширился, условия и среда, в которой действуют военные учреждения, тоже существенно изменились. Стоит отметить, что первый iPhone появился в июне 2007 года – всего через месяц после первой многонациональной программы в Оборонном колледже НАТО. Сегодня группа повышения квалификации преподавателей DEEP работает с преподавателями и учреждениями в условиях повсеместного распространения смартфонов, дающих слушателям доступ к инструментам искусственного интеллекта.

Для первых многонациональных программ приглашали руководителей учреждений и знакомили их с педагогическими концепциями, которые нужно было продвигать в их учреждениях. Между тем DEEP, разработанная

для конкретных стран, дала инструкторам и преподавателям методы и подходы для работы в аудиториях высших военных учебных заведений. Особое внимание уделяли руководителям учреждений и инструкторам, обучавшим старших офицеров советской системы в конце 1970-х – начале 1980-х гг. Общей задачей команд DEEP было преодоление устоявшихся взглядов на военное образование. Как отмечено на слайде презентации многонациональной программы 2009 года в Албании, «Сложно вбить в голову военного новую идею, но ещё сложнее выбить старую».¹⁶

Эти первоначальные программы также были ориентированы на постсоветские республики, которые стремились либо создать свои национальные военные учебные заведения, либо отойти от педагогики советского образца. В начале 2000-х годов эти институты были открыты для программ DEEP, основанных на западных ценностях – демократии, гендерного равенства и разнообразия мнений. Целью организаций была модернизация программ в соответствии с образовательными стандартами НАТО и даже ЕС.

Постсоветские реалии утрачивали актуальность с расширением программ на Ирак, Северную Африку и Южную Америку. Эти страны-партнёры уже имели военные учебные заведения и предпочитали не рвать со старой системой, а искали в DEEP современные подходы к профессиональному военному образованию. Во многих из этих стран представления о демократии и гендере были менее расположены к изменениям. Хотя педагогические подходы DEEP по-прежнему основаны на представлениях о демократии и интеллектуальном плюрализме, доносить их следует не так прямолинейно.

Помимо изменения государств и их ожиданий, технический прогресс изменил и прохождение инструкторами программ повышения квалификации преподавателей и усвоение их содержания. В 2009 году педагогическая теория коннективизма была дальновидно представлена на семинаре для инструкторов из разных стран в Албании.¹⁷ Фундаментальное допущение коннективизма состоит в том, что обучение происходит непрерывно, посредством поиска и навигации в интернет-сетях.¹⁸ Последствия этого открытия очевидны: студенты что-то узнают с проверки своих телефонов утром и до последней прокрутки страницы перед сном. Поэтому военные преподаватели за короткое аудиторное время должны суметь конкурировать с ними и использовать постоянный доступ своих студентов к информации.

Группы повышения квалификации преподавателей DEEP находятся в аналогичной ситуации. Их авторитет уже не может основываться на том, что они одни знают истину или владеют моделями современного обучения. Их

¹⁶ Jeronim Bazo, "Thinking about Contemporary Ways of Teaching and Learning," presentation at the 3rd Annual Defense Educators' Program, 2009, парафраз известной цитаты из Basil H. Liddell Hart, *Thoughts on War* (London: Faber & Faber, 1944), 115.

¹⁷ Kathaleen Reid-Martinez, "From Yesterday to Today – What's Happening in Approaches to Education," presentation at the 3rd Annual Defense Educators' Program, 2009.

¹⁸ Siemens, "Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age."

легко найти в Интернете, часто – в гораздо более интересных видеороликах на YouTube. Сегодня команды преподавателей повышения квалификации сталкиваются с более сложной задачей: показать ценность социального взаимодействия при обучении, даже если они при преподавании эффективно используют в аудитории технологии.

Этапы передачи обучения

Изменения последних 18 лет в программах повышения квалификации преподавателей в группе повышения квалификации преподавателей DEEP, а также в ожиданиях участвующих учреждений повлияли на то, как педагогические подходы Консорциума ПРМ переносятся в оборонные учреждения стран-партнёров. Модель передачи обучения Филлипса-Окса позволяет учитывать эти три фактора на четырёх этапах разработки педагогических подходов. В Табл. 5 представлено краткое описание этих этапов и замечания для учреждений, участвующих в программе повышения квалификации преподавателей DEEP.

По мнению Филлипса и Окса, передача обучения начинается с интереса к зарубежному опыту, когда государство-реципиент интересуется другой системой образования. Этот интерес часто проистекает из признания недостатков существующей системы и веры в преимущества альтернативной. Хотя интерес к зарубежному опыту обычно обусловлен стремлением улучшить систему организации, на него могут влиять и внешнеполитические факторы.¹⁹ Связь с системой образования другого государства также может привести к усилению политической связи. Эта прагматическая/ политическая дихотомия является заявленной целью Консорциума ПРМ: «обеспечить интеллектуальную совместимость союзников и партнёров путем укрепления институтов обороны и безопасности партнёров, расширения сотрудничества между секторами и продвижения современных стандартов профессионального военного образования».²⁰

При рассмотрении получателей программ повышения квалификации преподавателей важен баланс между прагматичными и политическими соображениями. Первые страны-участницы DEEP стремились создать или реформировать существующие институты. Страны, где уже имелись военные учебные заведения, прощались с устаревшими советскими подходами к военному образованию. Кроме политического стремления вступить в НАТО и ЕС при посредстве Консорциума ПРМ, стояла ясная прагматичная цель повышения образовательных стандартов их военных учебных заведений. Поэтому неудивительно, что на первых многонациональных семинарах обсуждали Болонский процесс.

¹⁹ Phillips and Ochs, “Processes of Policy Borrowing in Education: Some Analytical and Explanatory Devices,” 452.

²⁰ The Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes, *25th Anniversary Commitment Letter*, signed June 14, 2024.

Табл. 5. Этапы передачи обучения и повышения квалификации преподавателей DEEP.²¹

Этап передачи	Задачи участвующих учреждений
Заинтересованность зарубежным опытом – Для чего нужна программа DEEP?	<ul style="list-style-type: none"> ● Прагматичные – совершенствование системы образования ● Политические – улучшение отношений с Консорциумом ПРМ и НАТО
Принятие решения – Как использовать материалы DEEP?	<ul style="list-style-type: none"> ● Теоретические – поиск новых педагогических подходов ● Практические – получение конкретных навыков/ представлений ● Показуха – поверхностное применение ● Спешка – применение без размышления
Реализация – Как адаптировать материалы DEEP?	<ul style="list-style-type: none"> ● Авторитет и очевидный опыт команды DEEP ● Ожидания и мотивация задействованных инструкторов ● Заинтересованность и участие руководства организации
Восприятие – Как материалы DEEP повлияют на материалы организации?	<ul style="list-style-type: none"> ● Участие в сообществах практиков в области преподавания и обучения ● Программа подготовки инструкторов в организации ● Взаимодействие с Консорциумом ПРМ

Государства, участвующие в DEEP сейчас, демонстрируют разный баланс прагматических и политических мотивов. В нынешнюю группу вошли те же постсоветские страны, что и раньше, но уже с развитыми институтами профессионального военного образования. В неё также входят новые, не постсоветские государства с давно сложившимися учреждениями профессионального военного образования. Подходы к обучению, ориентированные на аудиторию, которые начали появляться двадцать лет назад, интернационализировались и распространились настолько, что Консорциум ПРМ конкурирует на глобальном рынке поставщиков педагогических услуг. Профессиональное военное образование в стране-партнёре больше не является самостоятельным институтом; оно отражает существующие образовательные принципы, методики и компетенции, определяющие как знания восприни-

²¹ На основе Модели передачи обучения, Phillips and Ochs, "Processes of Policy Borrowing in Education: Some Analytical and Explanatory Devices."

маются в стране. Политическое стремление к сотрудничеству с НАТО и Европейским Союзом все ещё сохраняется, но прагматический импульс уже не так силён. Страны-получатели теперь могут быть более разборчивыми и избирательными в своих ожиданиях от программ DEEP.

Заинтересованность зарубежным опытом создает условия, ведущие к следующему этапу передачи обучения. Соглашаясь на программу, руководители учреждений должны решить, что с ней делать. Нужны ли учреждению общие концепции, или конкретные учебные программы? Иногда учреждения ищут быстрое решение, что может привести к нереалистичным ожиданиям от программы. Также возможно, что учреждениям нужна просто отметка или сертификат завершения программы DEEP. На решение руководителя о переходе на новую педагогику может повлиять структура самой программы, а также знания и представления руководителя о ней.

Первые мероприятия отдельных программ DEEP и многонациональных программ, как правило, проходили в форме единичных акций. Хотя отдельные программы DEEP включали обширные дискуссии с учреждениями об их потребностях, при посещении объектов не производилась детальная разбивка предлагаемых мероприятий по повышению квалификации преподавателей и не оговаривались чёткие ожидания учреждений. Многонациональные мероприятия вообще не предполагали предварительных или последующих действий участвующих государств или учреждений, в отличие от более структурированной серии из трёх семинаров FFDP и четырёх мероприятий MIP. Поскольку эти программы разрабатывают заранее, принимающие учреждения лучше осведомлены об обязательствах, которые они берут на себя, соглашаясь на них, что может ограничить символическое участие и умерить ожидания тех, кто ищет быстрых решений.

На успешную реализацию программы влияет ряд ситуативных факторов, но первостепенное значение имеют ожидания участников, а также вероятная компетентность и опыт команды DEEP. Первоначальная цель предыдущих программ состояла в передаче знаний Консорциумом ПРМ участвующим учебным заведениям. Несмотря на активное участие в семинарах, поток информации в основном был односторонним: от команды DEEP к участникам семинаров, а основное внимание уделялось донесению концепций и методов обучения, ориентированных на учащихся. Эта модель с тех пор развивалась, с повышением доступности методик обучения в Интернете и распространением общих концепций.

Ценность команды DEEP заключается не только в знаниях, которые она даёт, но и в сотрудничестве и руководстве участвующими в них инструкторами, поскольку эти инструктора ищут новые концепции обучения и объединяют их с существующими подходами. Команды DEEP на своих семинарах всё чаще переходят от бихевиористских и когнитивистских подходов к конструктивистским и коннективистским методам, как и предполагалось во время многонационального семинара в Албании в 2009 году.

Наконец, чтобы добиться восприятия при передаче обучения, организация должна полностью принять и усвоить новые педагогические подходы. Такое восприятие не может прийти за три семинара FFDP или за один цикл передачи обучения. Разработка MIP и Программы обеспечения стабильности отражает эту реальность. Цель MIP – дать инструкторам возможность изучить образовательные концепции Консорциума ПРМ и адаптировать их к условиям своего учреждения. Для эффективной реализации программы повышения квалификации преподавателей также нужна помощь руководства организации. Даже после реализации необходима постоянная поддержка, чтобы эти программы прочно отложились в организационной памяти. Значимые изменения требуют регулярного взаимодействия для вовлечения новых руководителей, укоренения изменений и постоянной поддержки и ресурсов для инструкторов и руководителей, внедряющих эти изменения.

Заключение

Когда мы думаем о будущем повышения квалификации преподавателей DEEP, о сохранении его актуальности в течение следующих 20 лет, этот исторический анализ указывает на несколько факторов. Во-первых, страны-партнёры и их учреждения становятся более избирательными и искушёнными, оценивая ценность программ повышения квалификации преподавателей DEEP. Группа повышения квалификации преподавателей DEEP не может влиять на политические мотивы принятия программы DEEP, но она может способствовать прагматизму решений, предлагая передовые программы. Поэтому группа повышения квалификации преподавателей должна активнее изучать преподавание и обучение в системе профессионального военного образования, чтобы гарантировать ценность и актуальность её программ для участвующих институтов.

Программы повышения квалификации преподавателей DEEP необходимо регулярно пересматривать и обновлять с учётом текущих изменений во взрослом обучении и его технологиях. Общий подход программ повышения квалификации преподавателей сдвигается от передачи знаний Консорциумом ПРМ на семинарах к содействию Консорциумом ПРМ обмену знаниями и идеями между преподавателями и учреждениями. Хотя FFDP и MIP успешно реализуются, следует рассмотреть возможность создания новых программ, которые позволят совместно исследовать такие вопросы, как влияние искусственного интеллекта на обучение или интеллектуальный плюрализм в профессиональном военном образовании. Наконец, описания программ должны быть более конкретными и ясными, с чёткими ожиданиями от учреждений и методами формативной оценки. Эти описания должны быть доступны руководителям программ, учёным из этих стран и самим учреждениям.

Для постоянного развития материалов и концепций программ группе повышения квалификации преподавателей нужны новые идеи. Это требует

целенаправленной программы набора новых участников, обеспечивающей постоянный приток свежих идей и новых квалификаций преподавателей из НАТО и стран-партнёров.

Примечание

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

Об авторах

Д-р **Джон Хейген** преподаёт международную безопасность для заочной магистерской программы Командно-штабного колледжа ВВС США и на курсах подготовки инструкторов – магистров образования Парквилльского университета. Сертифицированный Старший инструктор ВВС США. Д-р Хейген – один из руководителей Группы повышения квалификации преподавателей Программы совершенствования военного образования (DEEP) НАТО в составе Рабочей группы по развитию образования Консорциума «Партнёрство ради мира». Возглавляет научные группы DEEP с 2017 года, работал с военными учреждениями Армении, Мавритании, Туниса и Узбекистана. Кроме того, руководил программами повышения квалификации преподавателей в военных институтах Нигера, Чада и Мозамбика.

Электронная почта: hagenjohn@mac.com

Д-р **Ирина Лисичкина** – доцент, зав. кафедрой филологии, перевода и стратегической коммуникации Национальной академии Национальной гвардии Украины. Одна из руководителей Группы повышения квалификации преподавателей DEEP НАТО Рабочей группы по развитию образования Консорциума «Партнёрство ради мира». С 2009 года д-р Лисичкина провела множество семинаров по повышению квалификации преподавателей в 14 странах. Кроме того, в качестве ведущего разработчика учебных материалов в eAcademy DEEP НАТО преподаёт методологию дистанционного обучения.

Электронная почта: ilysyckina@nangu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-2050-9379>

Библиография

- “Defence Education Enhancement Program (DEEP),” *What We Do*, NATO, September 24, 2024, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_139182.htm.
- “Istanbul Summit Readers Guide,” NATO, 2004, по состоянию на 30 октября 2024, <https://www.nato.int/docu/rdr-gde-ist/rdr-gde-ist-e.pdf>.
- Bazo, Jeronim, “Thinking about Contemporary Ways of Teaching and Learning,” presentation at the 3rd Annual Defense Educators’ Program, 2009.
- 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>
- d’Andurain, Jean, and Alan G. Stolberg, “Defense Education Enhancement Program: The NATO Functional Clearing-House on Defense Education,” *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 53-58, <https://doi.org/10.11610/Connections.11.4.06>.
- Faculty Development Curriculum Guide*, NATO and PfP Consortium, last updated June 7, 2023, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_213129.htm.
- Hennessey, Megan J., “Identifying, Developing, and Assessing Instructor Competencies in Outcomes-based Military Education,” *New Directions for Teaching and Learning* 173 (2023): 23-32, <https://doi.org/10.1002/tl.20531>.
- Liddell Hart, Basil H., *Thoughts on War* (London: Faber & Faber, 1944), 115.
- Phillips, David, and Kimberly Ochs, “Processes of Policy Borrowing in Education: Some Analytical and Explanatory Devices,” *Comparative Education* 39, no. 4 (2003): 451-461, <https://doi.org/10.1080/0305006032000162020>.
- Pouliot, Vincent, “The Essence of Constructivism,” *Journal of International Relations and Development* 7 (2004): 319–336, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jird.1800022>.
- Reid-Martinez, Kathaleen, “From Yesterday to Today – What’s Happening in Approaches to Education,” presentation at the 3rd Annual Defense Educators’ Program, 2009.
- Reid-Martinez, Kathaleen, “Overcoming the Challenge of Legacy Learning Methods,” *Connections: The Quarterly Journal* 11, no. 4 (2012): 43-51, <https://doi.org/10.11610/Connections.11.4.05>.
- Siemens, George, “Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age,” *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning* 2, no. 1 (2005), http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm.

Teaching Gender in the Military: A Handbook (Geneva: PfP Consortium and Geneva Centre for Security Sector Governance, 2016).

Wenger-Trayner, Etienne, and Beverly Wenger-Trayner, "An Introduction to Communities of Practice: A Brief Overview of the Concept and Its Uses," 2015, accessed October 30, 2024, <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice>.

Whitzman, Carolyn, "'Culture Eats Strategy for Breakfast': The Powers and Limitations of Urban Design Education," *Journal of Urban Design* 21 (2016): 574-576, <https://doi.org/10.1080/13574809.2016.1220157>.