

**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

ВИЩА ШКОЛА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ДОРΟΣЛИХ

Довідник

Київ 2025



УВ
Вища школа публічного управління
№98,04/691-25 від 23.06.2025
КЕП: ЛИХАЧ Ю. Ю. 23.06.2025 18:20
5E984D526F82F38F04000000ACCF7501ECB36505

УДК: 374.7:351

*Схвалено Навчально-методичною радою
Вищої школи публічного управління
(протокол № 04/25 від 10 квітня 2025 р.)*

Сучасні методи навчання дорослих : довідник / Укладачі: Г. Казаков, С. Москаленко, Л. Рикова, І. Хребтій; за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. Київ : Вища школа публічного управління, 2025. 70 с.

Для використання під час професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

© Ю. Лихач, загальна редакція
© Г. Казаков, С. Москаленко, Л. Рикова, І. Хребтій
© К. Зубленко, оригінал-макет, 2025
© Національне агентство України з питань
державної служби
© Вища школа публічного управління, 2025

Зміст

Вступ

1. Форми проведення занять, орієнтованих на практичні результати
2. Методи навчання в контексті професіоналізації публічної служби
3. Сучасні тренди в освіті дорослих
4. Оцінювання та тестування для виявлення професійної придатності кандидатів при відборі на посади публічної служби

Глосарій

Список використаної літератури

Вступ

Професіоналізація управлінських кадрів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування в сучасних умовах функціонування держави та суспільства є надважливим завданням. Наявність компетентних, вмотивованих публічних службовців, зорієнтованих на особистісний професійний розвиток та кар'єрне зростання задля якісного виконання функцій держави та місцевого самоврядування, є одним з ключових чинників ефективності публічного управління та адміністрування, що уможливорює здатність протистояти загрозам, адаптуватися до змін безпекового середовища, відновлюватися після кризових ситуацій.

Професійне навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад має бути практикоорієнтованим, сприяти розвитку професійних компетентностей, а також забезпечувати формування нових навичок, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Європейська інтеграція України вимагає гармонізації системи підготовки публічних службовців з відповідними міжнародними стандартами, упровадження сучасних методик навчання, що використовуються в європейському освітньому просторі. Особливе місце в освітньому процесі займають інтерактивні методи навчання, що передбачають обговорення реальних кейсів, моделювання проблемних ситуацій, пошук релевантних рішень в умовах невизначеності.

Зростання ролі цифрових технологій в освітньому процесі, використання вебінарів, онлайн-курсів, платформ для дистанційного навчання значно розширює можливості підвищення кваліфікації, робить його доступнішим та гнучкішим. Водночас залишається актуальним питання ефективності таких форматів, їхнього поєднання з традиційними методами та забезпечення високого рівня взаємодії між учасниками навчання.

Довідник орієнтований на широке коло читачів. Він буде корисним для публічних службовців, освітян, зокрема тих, хто працює у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців, методистів та інших фахівців, зацікавлених у розвитку дієвих підходів до навчання дорослих.

Матеріали довідника можуть бути використані під час розробки програм підвищення кваліфікації, створення методичних рекомендацій, підготовки тренінгових заходів, а також для самостійного навчання.

**Директор Вищої школи
публічного управління**

Юлія ЛИХАЧ

1. Форми проведення занять, орієнтованих на практичні результати

Організація ефективного навчання публічних службовців потребує особливого підходу від суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання. Мають бути враховані наявність життєвого та професійного досвіду в учасників професійного навчання, чітке усвідомлення ними особистих освітніх цілей, специфіка державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Таке навчання:

- орієнтоване на вирішення конкретних завдань, що стосуються життєдіяльності держави та суспільства;
- базується на життєвому досвіді учасників професійного навчання;
- спрямоване не лише на формальну передачу знань, а й на стимулювання активності учасників професійного навчання в оволодінні ними;
- здійснюється в неформальному, неавторитарному середовищі взаємодії, взаєморозуміння та взаємоповаги, що передбачає сприйняття кожного учасника професійного навчання як колеги.

Тому традиційні форми організації освітнього процесу потребують перегляду і трансформації, аби їхній результат відповідав запитам дорослої аудиторії і потребам суспільства. Перевагу варто надавати *інтерактивним формам*, які поєднують виклад теорії, урахування набутого досвіду учасників професійного навчання та виконання практичних завдань, а роль, яка відводиться викладачу, є більш консультативною та координуючою у формуванні знань і практичних компетенцій слухачів.

Інтерактивне навчання базується на таких принципах:

Принцип активності. Досягнення слухачами освітніх цілей відбувається за рахунок їх активної участі у процесі спілкування та активної взаємодії з іншими учасниками професійного навчання.

Принцип відкритого зворотного зв'язку. Забезпечення можливості висловлення учасниками навчання думок, ідей чи заперечень щодо поставлених завдань. За рахунок активного використання зворотного зв'язку слухачі отримують знання щодо того, як їх манера спілкування, стиль мислення та особливості поведінки сприймаються іншими людьми.

Принцип експериментування. Забезпечення активного пошуку нових ідей і шляхів вирішення поставлених завдань. Цей принцип важливий і як зразок стратегії поводження в реальному житті, і як поштовх до розвитку творчості й ініціативи особистості.

Принцип довіри у спілкуванні. На його реалізацію спрямовано спеціальну організацію групового простору під час проведення занять. Слухачі висловлюють свої думки та обґрунтовують власні позиції. Існує довіра та взаємоповага до позиції кожного. У випадку розходження позицій учасники навчання тактовно звертають увагу на ті аспекти, що, на їх думку, мають бути інакшими.

Принцип рівності позицій. Викладач / тренер є рівноправним учасником групи, який сприяє отриманню нового знання та розвитку мислення учасників навчання. При цьому кожен слухач отримує змогу побувати в ролі організатора, лідера¹.

Результатами застосування інтерактивного навчання є:

- 1) інтенсифікація процесу розуміння та засвоєння матеріалу, творче використання набутих знань під час вирішення практичних задач / завдань;
- 2) підвищення мотивації та залучення учасників освітнього процесу до вирішення проблем, що спонукають їх до подальшої пошукової активності;
- 3) формування і розвиток аналітичних здібностей, неординарного мислення, власного бачення проблемної ситуації та виходу з неї; розвитку толерантного та доброзичливого ставлення до опонентів;

¹ Вчимося жити разом: курс підготовки вчителів. Модуль 3. Методологія викладання курсу «Вчимося жити разом» URL: <http://dev.multycourse.com.ua/ua/page/19/67> (дата звернення: 06.02.2025)

4) виявлення нових можливостей учасників навчального процесу, удосконалення їх компетентностей завдяки індивідуальній та колективній діяльності, результатом чого є накопичення досвіду та усвідомлення цінностей;

5) застосування гнучкого контролю рівня засвоєння знань та практичних умінь;

6) удосконалення навичок планування та прогнозування.

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій інтерактивні методи навчання дорослих також зазнають швидких трансформацій, проте їх базові принципи кардинально не змінюються.

Інтерактивне навчання дозволяє інтенсифікувати процес комунікації для кращого розуміння, засвоєння й творчого застосування знань при вирішенні практичних завдань. Ефективність забезпечується за рахунок більш активного включення слухачів у процес не тільки отримання, але й безпосереднього використання інтегрованого комплексу знань. При регулярному застосуванні інтерактивних методів в учасників навчання формуються продуктивні підходи до оволодіння інформацією, зникають побоювання висловити неправильне припущення і встановлюються довірливі відносини з групою та викладачем².

Аналіз програм підвищення кваліфікації публічних службовців та відгуків слухачів після завершення навчання дозволяє визначити найбільш популярні форми навчання, які наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Форми навчання дорослих

1. Вебінар	Онлайн-семінар, що дозволяє навчатися дистанційно, взаємодіючи з викладачем в онлайн-режимі.
2. Вирішення ситуаційних завдань (кейс-стаді)	Форма (або метод) навчання, що передбачає роботу над вирішенням реальних або вигаданих проблемних ситуацій, максимально наближених до реальних умов.
3. Коучинг	Процес індивідуального наставництва, спрямований на розвиток професійних або особистісних якостей шляхом постановки цілей та їх досягнення.

² Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. С. 54

4. Круглий стіл	Форма навчання, яка передбачає обговорення певної проблеми між рівноправними учасниками, де кожен має можливість висловити свою думку.
5. Лекція	Форма навчання, де викладач подає матеріал аудиторії переважно у формі монологу, що дозволяє передати значну кількість інформації за відносно короткий час.
6. Майстер-клас	Практичне заняття, де експерт демонструє техніки або навички, які учасники можуть застосовувати на практиці. Майстер-класи зазвичай орієнтовані на здобуття конкретних практичних умінь, які можна використовувати в професійній діяльності.
7. Перегляд відеолекцій і матеріалів	Форма навчання, яка передбачає перегляд на занятті певних матеріалів з їх подальшим обговоренням, або дистанційна форма роботи для самостійного ознайомлення у зручний час з навчальною інформацією.
8. Практична робота	Виконання практичних завдань, спрямованих на закріплення теоретичних знань і розвиток практичних умінь і навичок. Практична робота дозволяє відпрацювати конкретні уміння та навички, необхідні для професійної діяльності, та оцінити рівень їхнього засвоєння.
9. Проєктна робота	Виконання навчального проєкту, що передбачає застосування набутих знань на практиці, часто у форматі групової роботи. Проєктна робота сприяє розвитку творчого підходу, навичок співпраці та інтеграції теоретичних знань у практичні завдання.
10. Онлайн-курси	Комплекс навчальних матеріалів, доступних через інтернет, що дозволяє вчитися самостійно або з підтримкою викладача.
11. Стратегічна сесія	Колективне обговорення та розробка стратегії для досягнення довгострокових цілей організації чи проєкту. Учасники сесії працюють над визначенням пріоритетів, постановкою цілей та плануванням кроків для їх досягнення.
12. Тематична дискусія	Обговорення учасниками професійного навчання конкретної теми (проблеми) з метою її глибшого розуміння завдяки обміну думками та аргументами.
13. Тестування	Процес оцінки знань, умінь та навичок шляхом виконання тестових завдань. Тестування дозволяє визначити рівень засвоєння матеріалу, ідентифікувати прогалини в знаннях та оцінити готовність до подальшого навчання чи практичної діяльності.
14. Тренінг	Інтерактивний процес навчання, спрямований на розвиток конкретних навичок та вмінь через практичні вправи, рольові ігри та інші активні методи.

У контексті короткострокових освітніх програм широкої популярності набув **тренінг**, який може містити елементи й інших форм організації навчального процесу.

Тренінг дозволяє відпрацьовувати вміння і навички виконання простих та складних видів професійної діяльності, наочно демонструє наслідки прийнятих рішень, реалізує можливість перевірки альтернативних зв'язків, дає змогу одночасно використовувати різноманітні методи ігрової діяльності, збільшуючи ефективність проведення практичних занять.

Тренінг орієнтований на набуття практичних умінь і навичок, передбачає активну позицію дорослого, будується з урахуванням їх попереднього досвіду. При цьому враховується право дорослих людей на самостійний вибір і прийняття рішень, їх потреба в обґрунтуванні необхідності вивчення нової інформації і в інтеграції нових знань з наявними життєвим досвідом, вимога практичної спрямованості навчання³.

Тренінг – це одночасно:

- цікавий процес пізнання себе та інших;
- спілкування;
- ефективна форма опанування знань;
- інструмент для формування умінь і навичок;
- форма розширення досвіду.

Під час тренінгу відбувається неформальне, невимушене спілкування, яке відкриває перед групою безліч варіантів розвитку та розв'язання проблеми⁴.

Мета тренінгу:

- інформування та набуття учасниками навчання нових професійних навичок та умінь;
- опанування нових технологій у професійній сфері;
- зменшення проявів деструктивної поведінки, стилю неефективного спілкування тощо;
- зміна погляду на проблему;

³ Дубасенюк О.А., Самойленко О.А. Основи андрагогіки (для фахівців у галузі освіти дорослих): навч.-методичний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2020. С. 133

⁴ Розвиток тренерських навичок викладачів, які проводять навчання публічних службовців : Посібник. / за заг.ред. Ю. Ю. Лихач. Київ, 2024.С. 31

- зміна погляду на процес навчання, усвідомлення, що він може давати наснагу та задоволення;
- посилення спроможності учасників розвивати позитивне ставлення до себе та життєвих ситуацій;
- пошук ефективних шляхів розв’язання наявних проблем завдяки об’єднанню зусиль у процесі навчання різних спеціалістів, представників різних відомств, які впливають на розв’язання цих проблем;
- активізація громадськості щодо розв’язання актуальних проблем;
- здобуття альтернативної громадянської освіти⁵.

На думку дослідників, тренінг є найбільш доцільною та дієвою формою у процесі колективної роботи з дорослими. Якщо лекції та інші традиційні форми навчання сприяють поглибленню знань слухача, під час тренінгу можливим є й практичне засвоєння знань, відточування практичних навичок та моделювання поведінки дорослого в конкретній ситуації.

Важливість упровадження тренінгового навчання для дорослої людини обумовлена функціями, які таке навчання виконує:

- навчальна – засвоєння інформації й формування необхідних умінь і навичок;
- розвивальна – створення умов для розкриття творчого потенціалу й розвиток індивідуальних здібностей;
- мотивувальна – налаштування на активне навчання й психологічну готовність для засвоєння великих обсягів інформації;
- комунікативна – становлення й розвиток контактів між слухачами, формування прагнення до співпраці з високим рівнем довіри й сприйняття інших членів команди;
- релаксаційна – зняття емоційної напруги, викликаной навантаженням на нервову систему у процесі інтенсивного навчання⁶.

⁵ Там само... С. 33

⁶ Там само... С. 164

Суттєвою перевагою тренінгу є створення безпечного середовища і можливість вчитися без хвилювання з приводу негативних наслідків, які можуть виникнути у випадку прийняття неправильного рішення.

Висока ефективність тренінгового навчання є результатом того, що:

- цінується позиція й знання кожного учасника;
- можна поділитися своїм досвідом і проаналізувати його у комфортній атмосфері без примусу;
- є можливість вчитися, виконуючи практичні дії;
- відсутня традиційна жорстка система оцінювання.

На відміну від традиційних, тренінгові форми навчання спрямовані на охоплення всього потенціалу учасника професійного навчання. Ідеться про рівень та обсяг компетентності (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, до взаємодії тощо. Традиційна ж форма передачі знань в умовах швидких змін і безперервного старіння знань має дещо звужені рамки застосування⁷.

Тренінг як форма навчання, що використовується під час роботи з колективом, базується на трьох відносно самостійних, але взаємопов'язаних між собою процесах: навчання – групова динаміка – розвиток особистості. Водночас кожен з означених процесів має власні детермінанти, а відтак вимагає уваги з боку організатора тренінгу. Використання тренінгових технологій передусім сприяє практичній підготовці дорослого, уможливорюючи застосування здобутих знань у реальних умовах. Проте, варто наголосити, що можливості тренінгу є значно ширшими, оскільки використання цієї форми сприяє не тільки розвитку операціональної, але й когнітивної та емоційної сфер дорослого учня⁸.

Під час проведення тренінгового заняття провідну роль відіграють слухачі, особистий досвід яких є основою навчання. Тренер як фасилітатор

⁷ Розвиток тренерських навичок викладачів... С. 32

⁸ Сучасні технології освіти дорослих : посіб. / Л. Б. Лук'янова та інші. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. С. 17

організовує взаємодію учасників та скеровує їх діяльність на вивчення теми та досягнення мети тренінгу.

Зміст тренінгу повинен:

- орієнтуватися на досягнення поставленої мети;
- ґрунтуватися на результатах сучасних наукових досліджень та враховувати новітні здобутки в інформаційно-комунікативних технологіях;
- давати відповіді на реальні потреби і проблеми учасників;
- впливати на формування цінностей, знань, умінь і навичок, які є основою поведінки⁹.

Під час тренінгу слід приділити основну увагу практичним вправам, які можуть являти собою синтез інтерактивних методів, що сприятиме якомога різноплановішій роботі.

Стратегічна сесія – це форма підвищення кваліфікації учасників професійного навчання, спрямована на груповий пошук рішень стратегічного рівня, яка може проводитися за очною, дистанційною та змішаною формами навчання.

Проведення стратегічної сесії може бути спрямовано на досягнення (вирішення) таких завдань:

- розробка / оновлення стратегії розвитку (вироблення стратегічного плану) певного органу публічної влади (або його окремого структурного підрозділу);
- розвиток міжвідомчої взаємодії, посилення координації діяльності відповідних органів публічної влади, інших установ, структурних підрозділів організацій тощо;
- зміцнення інституційної та кадрової спроможності відповідного органу публічної влади, розвиток корпоративної (організаційної) культури, мобілізація команди тощо;

9 Методика викладання профілактичних програм: Зміст і структура тренінгу URL: <http://multycourse.com.ua/ua/page/19/70> (дата звернення: 16.01.2025)

– розробка «Дорожньої карти», визначення стратегічних напрямів реалізації певної програми, стратегії тощо;

– визначення / уточнення стратегічних цілей;

– визначення точок зростання в умовах слабкої прогнозованості

– визначення альтернатив для прийняття управлінських рішень тощо.

Під час організації підвищення кваліфікації за очною формою навчання стратегічна сесія проводиться у формі практичного заняття (що представляє собою детальний розгляд учасниками професійного навчання під керівництвом викладачів (модераторів) окремих положень, питань модулів / тем програми підвищення кваліфікації, виконання завдань на основі здобутих знань, умінь та навичок у межах модулів / тем програми підвищення кваліфікації).

Під час організації підвищення кваліфікації за заочною формою навчання стратегічна сесія може бути проведена в асинхронному режимі (режимі відкладеного часу) із застосуванням електронної пошти, соціальних мереж, блогів, чатів інтернет-форумів тощо та / або в синхронному режимі (режимі реального часу), протягом якого учасники професійного навчання перебувають у вебсередовищі дистанційного навчання.

Тривалість проведення стратегічної сесії визначається програмою підвищення кваліфікації та, як правило, не має перевищувати трьох навчальних днів.

Стратегічні сесії рекомендується проводити у форматі невеликих груп, до яких може входити не більше 20-25 осіб. Протягом проведення стратегічної сесії її учасників доречно поділити на невеликі підгрупи (команди) від 3 до 7 осіб кожна. Команди можуть формуватися різними шляхами, для прикладу: за підрозділами (функціональні команди), з представників різних підрозділів (змішані команди). Бажано, щоб протягом проведення стратегічної сесії учасники попрацювали як у функціональних, так і в змішаних командах.

Проведення стратегічної сесії передбачає організацію зустрічей, на яких учасники обговорюють попередньо визначені проблеми, цілі та завдання. На

цьому етапі важливо забезпечити активність усіх учасників професійного навчання. Учасники аналізують поточний стан справ, визначають ключові виклики та можливості, обговорюють можливі рішення і формують спільне бачення майбутнього розвитку. Результати обговорень фіксуються для подальшої роботи над остаточним документом.

Підготовка фінального документа є завершальним етапом стратегічної сесії, який полягає в систематизації та узагальненні всіх напрацювань, що були отримані під час обговорень. Цей документ містить сформовані пропозиції, визначені цілі, завдання та конкретні проєкти, які були узгоджені учасниками сесії. Важливо, щоб документ був структурованим, чітким та відображав спільне бачення розвитку, враховуючи всі аспекти, обговорені на стратегічній сесії.

Коучинг є ще однією формою навчання, яка зосереджена на практичній складовій, а не на теорії. Ця форма передбачає заняття, на якому роль тренера виконує фахівець у певній галузі. Найбільш дієвим цей формат є в довгостроковій перспективі. Короткотривалий освітній захід буде, швидше, майстер-класом, а не коучингом.

У контексті навчання дорослих коучинг передбачає встановлення взаємодії між тренером (коучем) і учасником навчання з метою досягнення певних особистісних або професійних цілей.

Наріжним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що учасники професійного навчання володіють більшими внутрішніми здібностями та потенціалом, ніж ті, що вони проявляють і реалізують у повсякденному житті. Головною перевагою коучингу є віра в унікальний творчий потенціал і здібності учасників професійного навчання (колективу, організації), що дозволяє досягти високих позитивних результатів у всіх сферах.

Важливою характеристикою коучингу є орієнтація на практичне застосування отриманих знань і навичок, що дозволяє дорослим учасникам професійного навчання швидко інтегрувати нові підходи у своїй професійній

діяльності або особистому житті. Ця форма навчання ґрунтується на методології, яка сприяє саморозвитку, підвищенню рівня свідомості та мотивації, а також виявленню та використанню особистого потенціалу кожного учасника.

Коучинг як форма навчання забезпечує можливість публічним службовцям отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу, що сприяє їхньому професійному зростанню та саморозвитку. Ця форма підвищення кваліфікації фокусується на особистих потребах і цілях кожного учасника, що уможливорює індивідуалізований підхід до навчання. Коучинг сприяє розвитку лідерських навичок, покращенню комунікації та вмінню ухвалювати обґрунтовані рішення, що надзвичайно важливо в умовах сучасних викликів, зокрема, у сфері публічного управління.

Однією з основних характеристик коучингу є його гнучкість та адаптивність до потреб особи, яка навчається. Саме це дозволяє глибоко аналізувати конкретні ситуації, з якими стикається учасник професійного навчання у своїй професійній діяльності, і розробляти індивідуальні стратегії для їх вирішення. Таким чином досягається висока ефективність навчання, оскільки отримані знання та навички безпосередньо застосовуються на практиці.

Важливою перевагою коучингу є його здатність стимулювати саморефлексію та аналізувати професійну діяльність. Це сприяє формуванню усвідомленого підходу до роботи, допомагає публічним службовцям краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, визначати напрями для подальшого розвитку.

Запровадження коучингу як форми підвищення кваліфікації публічних службовців відбувається через індивідуальні коучингові сесії, де кожен учасник отримує персоналізоване навчання, або групові сесії, що дозволяють працювати з групами службовців для розвитку спільних навичок та взаємодії. Груповий коучинг, зокрема, сприяє покращенню командної роботи та формуванню колективної відповідальності за досягнення поставлених цілей.

До того ж, у межах програм підвищення кваліфікації груповий коучинг є більш поширеною формою.

Коучинг як форма підвищення кваліфікації позитивно впливає на якість професійного розвитку публічних службовців, оскільки сприяє не лише вдосконаленню конкретних навичок, а й формуванню нових підходів до виконання службових обов'язків. Службовці, які беруть участь у коучингових програмах, часто демонструють підвищення рівня таких умінь і навичок, як управління часом, прийняття стратегічних рішень та здатність вирішувати конфлікти. Це особливо важливо в публічному секторі, де ефективність роботи безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг.

У межах короткострокових програм підвищення кваліфікації доволі ефективною формою є **майстер-клас**. Він заснований на демонстрації творчого рішення певної пізнавальної та проблемної задачі.

Методика проведення майстер-класів не має єдиних норм. Його особливістю є практична спрямованість, що забезпечує учасникам можливість безпосередньо навчатися у професіонала, вивчаючи його методи роботи, техніки та прийоми. Це сприяє підвищенню їх професійної компетентності та розширенню умінь та навичок у спеціалізованих сферах. Особливо актуальним він буде для навчання осіб, які вперше призначені на посади державної служби або служби в органах місцевого самоврядування, адже дозволяє перейняти досвід фахівця, який добре розуміється у своїй галузі.

На відміну від традиційних лекцій, де навчання переважно теоретичне, майстер-клас концентрується на демонстрації конкретних практичних умінь і дає можливість учасникам застосовувати отримані знання на практиці.

Майстер-клас як форма навчання характеризується кількома ключовими аспектами:

- 1) Практична орієнтація. Основна мета майстер-класу полягає в тому, щоб передати учасникам професійного навчання практичні навички та досвід, які можна безпосередньо застосувати в їхній професійній діяльності. Це

забезпечується через активне залучення учасників до виконання завдань, обговорення реальних кейсів та вирішення ситуаційних задач.

2) Інтерактивність. Майстер-клас стимулює активне спілкування між тренером і учасниками, а також між самими учасниками. Це сприяє обміну думками, досвідом та ідеями, що робить процес навчання більш динамічним і ефективним.

3) Демонстрація та моделювання. Важливою особливістю майстер-класу є демонстрація тренером своїх умінь і методів роботи. Учасники можуть спостерігати за процесом виконання завдань, що дає їм змогу краще зрозуміти тонкощі та нюанси професійних дій, а також відразу застосувати отримані знання в моделюванні схожих ситуацій.

4) Зворотний зв'язок. Одним з ключових елементів майстер-класу є можливість отримання зворотного зв'язку від експерта. Це дозволяє учасникам коригувати свої дії, удосконалювати навички та усвідомлювати свої помилки. Такий підхід сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу та стимулює особистісний і професійний розвиток.

Однією з головних переваг майстер-класу є можливість отримання нових знань безпосередньо від експертів у визначеній сфері. Ці тренери часто мають багаторічний досвід роботи та можуть поділитися унікальними методиками, практиками та підходами, які не завжди є доступними в теоретичних курсах або підручниках.

Задачі майстер-класу:

- передача фахівцем свого досвіду шляхом прямого та коментованого показу послідовності дій, методів, прийомів;
- спільне відпрацювання прийомів вирішення визначеної в програмі майстер-класу проблеми;
- рефлексія власної професійної майстерності учасниками майстер-класу;
- надання допомоги учасникам майстер-класу у визначенні задач самоврозвитку, самоосвіти та самовдосконалення.

Під час майстер-класу учасники:

- вивчають теоретичні напрацювання на тему майстер-класу;
- беруть участь в обговоренні отриманих результатів;
- ставлять питання, одержують консультації;
- пропонують для обговорення власні проблеми, питання, проєкти;
- висловлюють свої пропозиції щодо вирішення обговорюваних проблем.

Основна перевага майстер-класу – це поєднання індивідуальної роботи з можливістю набуття та закріплення практичних знань та навичок, розвиток гнучкості мислення.

Окрім традиційного навчання у фахівця, майстер-клас може реалізовуватися у форматі фестивалів майстер-класів¹⁰. Продуктивність фестивалів майстер-класів досягається в силу двох аспектів: 1) емоційного виміру; 2) синергії ведучих та учасників майстер-класів.

Власне сам зміст поняття «фестиваль» має емоційний складник, що пояснюється спільною ідеєю здобутків у певній сфері діяльності, залученням місцевої спільноти, соціальною активністю та взаємодією, що підтверджує досвід проведення фестивалів. Характерно, що учасники фестивалю майстер-класів приходять до усвідомлення важливості такого навчання для змін, самореалізації та саморозвитку.

Під час організації фестивалю майстер-класів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування важливим є:

- обговорення потреб потенційних учасників і можливостей їх реалізації;
- спільний простір і час, що дає змогу покращити спілкування та зрозуміти ролі й ресурси один одного;
- різноманітність досвіду ведучих і тематики майстер-класів;

¹⁰ Рассказова О.Л. Методичний супровід організації та проведення фестивалів неформальної освіти дорослих. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: Збірник наукових праць 2018. Вип. 58-59. С. 173-180.

– орієнтація на особистість, адже існує небезпека того, що ведучі майстер-класів і команди можуть занадто зосередитись на власному функціонуванні;

– поєднання професіоналів і практиків, запрошених на роль ведучих майстер-класів, має бути достатньо широким, щоб відповідати освітнім потребам потенційних учасників, водночас бути досить вузьким, щоб дати змогу ведучим майстер-класів знайомитися та взаємодіяти одне з одним¹¹.

Майстер-класи не тільки допомагають засвоїти нові знання та навички, але й сприяють більш глибокому розумінню сучасних підходів і технологій, що застосовуються або ж можуть бути застосовані у сфері публічного управління. Вони стимулюють розвиток критичного мислення, аналітичних здібностей та вміння приймати обґрунтовані рішення в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Участь у майстер-класах також сприяє формуванню професійних зв'язків та обміну досвідом між колегами, що може бути корисним для вирішення спільних проблем і розвитку співпраці.

Тематична дискусія саме як форма організації навчального процесу використовується не дуже часто, проте є дієвою для вирішення вузькопрофільних проблем.

Така форма навчання передбачає обговорення певної теми або проблеми з метою отримання нових знань, обміну думками, ідеями та досвідом між учасниками. Тематична дискусія дозволяє залучити учасників до аналізу різних аспектів конкретної проблематики, що сприяє глибшому розумінню теми та формуванню критичного мислення.

Тематична дискусія як форма навчання має декілька переваг:

– Високий рівень залучення учасників до обговорення сприяє їхній мотивації та підвищує інтерес до навчального процесу. Публічні службовці

¹¹ Пехота О., Купенко О. Майстер-клас в освіті дорослих: технологічність і майстерінсть. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2021. № 24. С. 219-221.

активно беруть участь у дискусії, оскільки вони мають можливість висловлювати свої думки та ділитися досвідом.

– Для обговорення обирають найбільш актуальні теми, що відповідають потребам та викликам, з якими стикаються публічні службовці у своїй роботі. Це забезпечує високий рівень відповідності навчання запитам споживачів освітніх послуг.

– Публічні службовці під час дискусії розвивають свої комунікативні навички, у тому числі вміння чітко та аргументовано висловлювати свої думки, слухати та розуміти інші точки зору, а також ефективно дискутувати.

Для належного впровадження тематичних дискусій у навчальний процес необхідно ретельно підходити до їх організації. Перш за все, важливо обирати нагальні теми, які викликають інтерес та є релевантними для професійної діяльності публічних службовців. Крім того, слід залучати кваліфікованих модераторів, які зможуть спрямовувати обговорення в конструктивне русло та забезпечити активну участь усіх слухачів. Необхідно також забезпечити комфортні умови для проведення дискусій, створивши атмосферу довіри та взаємоповаги, що сприятиме відкритому обміну думками та ідеями.

Завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій та інтернет-ресурсів відбувається зростання доступності та популярності різноманітних форм **електронного навчання**, що забезпечує гнучкість в освітньому процесі, можливість доступу до матеріалів з будь-якої точки світу та використання інтерактивних елементів, які сприяють підвищенню ефективності навчання.

Зважаючи на зайнятість публічних службовців, особливо в нинішніх реаліях, проведення занять у дистанційному форматі є оптимальним рішенням, оскільки забезпечує гнучкість у виборі часу та місця навчання.

Електронне навчання відбувається в синхронному та асинхронному режимах. Серед форм дистанційного навчання в синхронному режимі найбільш популярним є вебінар.

Вебінар є формою онлайн-семінару, що проводиться через інтернет за допомогою спеціальних платформ. Його основна особливість полягає в

інтерактивності: учасники мають можливість взаємодіяти з викладачем та іншими учасниками в реальному часі, ставити запитання, обговорювати важливі теми та отримувати миттєвий зворотний зв'язок. Така форма навчання є особливо ефективною для дорослих, оскільки дозволяє поєднувати професійні обов'язки з навчальним процесом, не залишаючи робочого місця.

У науковій літературі вебінари визначають як форму онлайн-навчання та як інструмент ділового спілкування.

У першому випадку – це онлайн-курси, онлайн-семінари, онлайн-тренінги. Вони дають можливість здобувати знання та розвивати професійні навички в дистанційному форматі, забезпечують слухачам доступ до освітніх ресурсів незалежно від їхнього місця перебування, що особливо важливо в сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни інформації.

Як інструмент ділового спілкування – це онлайн-наради, онлайн-презентації, онлайн-зустрічі, онлайн-конференції. Вони дозволяють підтримувати активну комунікацію та співпрацю між учасниками з різних регіонів, сприяючи оперативному обміну інформацією та прийняттю рішень у межах професійної діяльності. Крім того, завдяки вебінарам учасники професійного навчання мають змогу брати участь у вузькоспеціалізованих онлайн-курсах і консультаціях, які проводяться провідними фахівцями з різних куточків світу¹².

Онлайн-зустріч у форматі вебінару надає такі можливості для учасників:

– Кількісний склад учасників переважно не обмежується, а самі учасники не прив'язані до певної локації. Спілкування відбувається через відео- або аудіоконференцію, що усуває необхідність фізичної присутності.

– Під час вебінару можлива демонстрація екрану тренера, що дозволяє показувати презентації, відеоматеріали тощо. Тобто тренер не просто проводить лекцію, а має змогу урізноманітнити заняття цікавим матеріалом.

¹² Державна політика у сфері освіти дорослих в Україні : Звіт за результатами дослідження / за заг. ред. О Панич. Київ, 2021. С. 50, 53

– Учасники, які не можуть або не бажають використовувати відео, можуть спілкуватися через чат, що забезпечує рівні умови для всіх.

– Адміністратор вебінару може делегувати права ведучого іншим учасникам, що особливо корисно для інтерактивних дискусій і пошуку компромісів¹³.

Вебінар як форма дистанційного навчання, поєднує можливості традиційного навчання з гнучкістю та доступністю цифрових технологій, що робить його особливо привабливим для публічних службовців. Вебінари дозволяють учасникам не тільки отримувати інформацію, але й активно брати участь у навчальному процесі через запитання, обговорення та опитування. Це сприяє глибшому засвоєнню матеріалу та формуванню навичок критичного мислення.

Однією з основних переваг вебінарів є їхня доступність. Для участі у вебінарі публічному службовцю не потрібно залишати робоче місце або витрачати час на дорогу, що зменшує витрати та дозволяє поєднувати навчання з виконанням робочих обов'язків. Вебінари часто записуються, що дає змогу переглядати матеріали в зручний час, якщо учасник професійного навчання не зміг бути присутнім на занятті або ж має потребу повторно переглянути матеріал. Крім того, організація вебінарів потребує мінімальних матеріальних витрат, адже відсутні витрати на оренду приміщення, харчування учасників, друк матеріалів, транспорт тощо.

Не менш важливим аспектом є можливість залучення до проведення вебінарів провідних експертів та фахівців з різних галузей. Це дозволяє публічним службовцям отримувати актуальну інформацію з перших рук і знайомитися з найкращими відповідними практиками, зокрема зарубіжними.

Важливим аспектом організації та проведення вебінарів, як було зазначено попередньо, є забезпечення інтерактивності та постійного

¹³ Вебінар – сучасна форма навчання та спілкування: методичні рекомендації / укл. М.В. Таран. Запоріжжя : Науково-методичний центр професійно-технічної освіти у Запорізькій області, 2018. С. 5-7. URL: https://nmc-pto.zp.ua/wp-content/uploads/2015/04/04_Taran-M.V.-Vebinar-----suchasna-forma-navchannya-ta-spilkuvannya-2018.pdf (дата звернення: 12.08.2024)

взаємозв'язку з учасниками, у тому числі їхнє спілкування в режимі реального часу. Реалізація цих можливостей залежить від вибору відповідного програмного забезпечення (платформ, орієнтованих на проведення вебінарів), яке буде використовуватися для організації заходу.

Інтерактивність вебінару може бути досягнута за допомогою різних методів, таких як: онлайн-опитування учасників, візуалізація дискусій, можливість ведення конспектів під час вебінару, постановка запитань, обмін файлами, а також функція запису та поширення контенту вебінару¹⁴.

Слід враховувати також деякі *недоліки вебінарів*:

- технічні проблеми (відсутність світла, стабільного інтернет з'єднання, обладнання);
- відсутність безпосереднього контакту (не завжди може забезпечити достатній рівень мотивації для активного залучення до навчального процесу);
- брак емоційного зв'язку між учасниками (внаслідок чого може знизитись динаміка та зацікавленість темою);
- дискомфорт від онлайн-формату (для деяких осіб робота в онлайн-форматі може бути незручною, що впливає на їхню продуктивність).

Навчання в асинхронному режимі найкраще здійснювати через **онлайн-курси**. Перевагою такого способу навчання є їх гнучкість. Тоді як вебінар призначений на певний день і годину, то при навчанні на відповідних курсах особа має можливість обрати зручний для себе час. Такий підхід є доволі зручним для публічних службовців, особливо в реаліях війни з росією, коли необхідно забезпечити функціонування державного апарату, оперативно реагувати на різні ситуації.

Онлайн-курси наявні на освітніх онлайн-платформах (Дія.Освіта, EdEra, Prometheus, StudyiЯ тощо), у закладах післядипломної освіти (Вища школа публічного управління, регіональні центри підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування), у закладах

¹⁴ Морзе Н. В., Кочарян А. Б., Варченко-Троценко Л. О. Вебінари як засіб підвищення кваліфікації викладачів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2014. Т. 42. № 4. С. 120

вищої освіти. Учасники навчання отримують сертифікати про проходження курсу.

Онлайн-курси забезпечують доступ до широкого спектра навчальних матеріалів. Це дозволяє публічним службовцям отримувати знання з різних галузей, що є необхідним для ефективного виконання їхніх функцій.

Варто наголосити, що дистанційність є не лише перевагою, але й певною особливістю онлайн-курсів, адже навчання буде ефективним лише за системного підходу з боку публічного службовця та його особистого бажання навчитися нового. Відсутність прямого контакту з викладачем та колегами може знизити рівень залучення до навчального процесу. Крім того, при проходженні онлайн-курсу учасник навчання може спиратися переважно на власні сили (у крайньому разі – на колег, які вже проходили курс). Тож важливо, за можливості, передбачати зворотній зв'язок з викладачем / тренером.

Стандартні онлайн-курси часом не враховують специфіку роботи публічних службовців, що позначається на їхній результативності. Наприклад, курси з менеджменту, які орієнтовані на бізнес-сектор, можуть не враховувати особливості державного управління, що може призвести до неправильного застосування знань на практиці. Тому публічним службовцям доречніше обирати онлайн-курси в спеціалізованих закладах післядипломної освіти, адже вони враховують саме особливості діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Для того, щоб максимізувати ефективність онлайн-курсів у навчанні публічних службовців, необхідно враховувати кілька важливих факторів.

По-перше, курси повинні бути інтерактивними, що дозволяє підвищити рівень залучення учасників. Використання тестів, опитувань, дискусійних форумів та практичних завдань може сприяти активній участі службовців у навчальному процесі. Наприклад, курси, які використовують інтерактивні симуляції, можуть допомогти службовцям краще засвоїти матеріал і підготуватися до реальних ситуацій.

По-друге, важливо забезпечити підтримку з боку наставників або кураторів, які можуть допомагати учасникам курсу в разі виникнення труднощів.

По-третє, онлайн-курси повинні бути адаптовані під сучасні потреби публічних службовців: контент курсів повинен враховувати специфіку державного управління та місцевого самоврядування, а також актуальні виклики, з якими стикаються службовці у своїй роботі.

Для оцінювання результатів навчання використовують вирішення ситуаційних завдань та тестування.

Вирішення ситуаційних завдань, або кейс-стаді, є ефективним інструментом для оцінювання професійних компетенцій публічних службовців, оскільки він дозволяє моделювати реальні ситуації, з якими вони можуть зіткнутися у своїй професійній діяльності. Цей метод сприяє розвитку аналітичного мислення, здатності приймати обґрунтовані рішення та ефективно діяти в умовах невизначеності.

Під ситуацією розуміється певний стан плинного процесу, який є відносно стійким¹⁵. Цей стан містить в собі деяку проблему, яку необхідно вирішити. Такий стан є принципово нестаціонарним, тимчасовим і повинен в кінцевому випадку змінитися. Протиріччя ситуації створює в ній потужний потенціал розвитку, переходу до наступних станів, таких, що відрізняються неоднозначністю подальшого розгортання і характеризуються варіативністю, як в аспекті їх походження, так і майбутнього. Тобто формується завдання, що включає в себе характеристику ситуації та умов, у яких може виникнути та чи та ситуація, пропозицію її виправити, знайти вихід із неї тощо.

Застосування такої форми дозволяє оцінити не лише знання, але й уміння аналізувати інформацію, прогнозувати наслідки прийнятих рішень та взаємодіяти з іншими учасниками процесу. Крім того, це уможливлює розвиток навичок командної роботи, оскільки часто вирішення ситуаційних

завдань відбувається в групах, де учасники повинні спільно шукати оптимальні рішення, враховуючи різні точки зору та підходи.

Тестування є науково обґрунтованою формою процесу вимірювання знань слухачів, що базується на застосуванні попередньо підготовлених тестів. Воно може відбуватися як в очній формі, так і дистанційно, дозволяючи слухачам одразу отримати результат.

Як вирішення ситуаційних завдань, так і тестування можуть використовуватися для здійснення поточного контролю в процесі навчання.

Програми підвищення кваліфікації, розроблені Вищою школою, на оцінювання переважно відводять 2-3 академічні години. Ситуаційним завданням зазвичай надається перевага в короткострокових програмах підвищення кваліфікації, тоді як професійні (сертифікатні), зважаючи на їх тривалість та більшу кількість слухачів, частіше завершуються підсумковим тестуванням.

2. Методи навчання в контексті професіоналізації публічної служби

Сучасні методи навчання спрямовані на розвиток практичних навичок, аналітичного мислення, цифрової компетентності та адаптивності до змін. Використання комбінованих, проблемно-орієнтованих та ігрових підходів сприяє ефективному засвоєнню матеріалу та його практичному застосуванню в ході виконання публічними службовцями своїх професійних обов'язків.

З огляду на динамічні виклики, що стоять перед публічною службою, доречно під час навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування зосередитися на використанні інтерактивних методів навчання, як більш традиційних, класичних, притаманних в цілому освітнім практикам, так і спеціальних, орієнтованих на розвиток професіоналізму публічного управлінця, що являє собою синтез професійної компетентності та індивідуального практичного досвіду.

Одним з найдієвіших і найпопулярніших методів є **обговорення** (інколи в літературі він має назву «Мікрофон»). Цей метод є доречним на початковому етапі навчання (проходження тренінгу), зокрема, коли необхідно визначити причини, які спонукали особу долучитися до навчання, а також її очікування від проходження навчання («Що саме хоче отримати слухач від заходу»). Використання цього методу дозволяє наприкінці курсу (тренінгу, вебінару тощо) довідатись, наскільки очікування від заходу співпали з отриманим результатом, що саме особа засвоїла нового та яким чином отримані знання, уміння та навички вона зможе реалізовувати у свої подальшій професійній діяльності.

Мозковий штурм (мозкова атака) є методом розв'язання конкретної проблеми через продукування учасниками ідей та пошук серед них найбільш дієвої. Особливість методу полягає в тому, що необхідно висловити якомога більшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити їх та систематизувати. Цей метод використовується для вирішення складних проблем, які не мають чіткого й однозначного варіанту вирішення. Метод мозкової атаки можна використовувати в різних видах діяльності: в

індивідуальній роботі, роботі з малими та великими навчальними групами, командами¹⁶. Головною специфікою методу є те, що викладач має озвучити перед аудиторією актуальну проблему, максимально конкретизувавши певні деталі, що сприятиме появі більш оригінальних ідей. Наголосимо, що під час використання методу мозкового штурму головним є саме збір та систематизація ідей, тоді як їх обговорення відбувається пізніше з використанням інших методів роботи.

Метод мозкового штурму є дієвішим в очному форматі навчання, хоча і дистанційний формат має інколи свої переваги. Так, метод мозкового штурму при дистанційному форматі проведення навчання дає змогу учасникам робити дописи (коментарі). Тоді як у великих групах при очному форматі мозковий штурм не дозволить залучити всіх учасників (що пов'язано з браком часу на), у дистанційному ж варіанті кожен може написати свою пропозицію. Використання такої методики в онлайн-режимі зменшує ймовірність виникнення незапланованої дискусії на етапі збору ідей. Варто зазначити, що пропозиції в низці застосунків за вибором модератора можуть залишатися «інкогніто», тобто не буде відомо, яку відповідь дав конкретний учасник. Деякі сервіси дозволяють виражати особисте ставлення до питань та відповідей інших учасників. Також слід враховувати, що у випадку дистанційного навчання частина слухачів може або не мати камери для візуалізації власної присутності, або вимкнути її за власним бажанням та бути лише присутніми на заході й не брати в ньому активної участі. Важливою умовою успішного проведення заходу є і наявність безперебійного інтернету в усіх учасників навчання.

Метод круглого столу в багатьох випадках є звичним для публічних службовців; він може застосовуватися і для очної, і для дистанційної форми роботи (як у традиційній формі під час онлайн-заняття через різні месенджери колективної комунікації, так і з використанням різних додаткових ресурсів та застосунків). Цей метод підходить для проведення заняття зі слухачами, які,

¹⁶ Інтерактивні методи...

як правило, мають досвід роботи, практичні навички діяльності з питання, що обговорюється. Під час проведення «круглого столу» слухачі можуть і повинні спробувати обґрунтовано поставити запитання з теми обговорення, серйозно аргументувати власне бачення вирішення проблеми, а також повідомити про вдалий і невдалий досвід. Таким чином, відбувається свого роду нарада з обміну досвідом та обговорення досягнень і помилок. У такий спосіб слухачі краще засвоюють зміст теми та її ключові проблеми¹⁷.

Доволі поширеним і дієвим методом, пов'язаним з моделюванням повсякденних професійних практик, зокрема у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, є **дискусія**. Дискусія вважається інтерактивним методом, який часто використовують при завершенні лекції, коли вона набуває форми вільного обміну думками¹⁸. *Передумовою застосування дискусії в активному навчанні є вибір теми, у якій слухачі мають різні точки зору.* Так, під час занять, які передуватимуть дискусії, викладач має визначити, які спірні питання, наявні в тематиці курсів, цікавлять переважну більшість слухачів.

Дискусія дозволяє не лише краще запам'ятати матеріал, але й індивідуалізувати його. Від вдало проведеної дискусії користь отримує не лише окремий учасник, але й уся група, навіть ті, хто не приймав безпосередньої участі, а відігравав пасивну роль. Завдяки дискусії є змога дізнатися не лише те, що прагнув донести викладач, але й те, як його слова були сприйняті слухачами, а також, які є відмінності у сприйнятті та перетворенні нової інформації.

У фаховій літературі виокремлюється декілька основних форм дискусії: лінійна дискусія, питання та відповіді, керована дискусія, публічна дискусія, дискусія в підгрупах, вільна дискусія. У цілому, дискусія може виникнути під час будь-якого етапу роботи, але найкраще, якщо її проведення заздалегідь планується. Дискусія повинна містити три основних блоки: задум, який

¹⁷ Там само...

¹⁸ Іванова Т.В. Використання інтерактивних технологій у педагогічній діяльності викладача непедагогічного профілю URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Ivanova.php> (дата звернення: 11.02.2025)

включає зміст, мету, завдання; процес реалізації задуму; результат дискусійної діяльності.

*Різновидами методу дискусії є **дебати** та **переговори**.* Вони носять структурований характер та можуть бути проведені як спонтанно (коли слухачів не попереджають про використання подібних методів на занятті), так і планово, коли заздалегідь розподіляються ролі, і слухачі готують шаблони запитань і відповідей для висвітлення певних позицій стосовно проблемних питань, а вже в ході заняття коригують відповіді в залежності від аргументації опонентів.

Дебати – різновид дискусії з гостросоціальних питань, де учасники спрямовують аргументи на переконання третьої сторони, а не одне одного. У формі дебатів працюють парламенти країн традиційної демократії; дебати є елементами передвиборчих змагань; використання потенціалу дебатної технології практикують у закладах освіти Європи та США. Тож опанування цим знаряддям для розвитку навичок критичного мислення та висловлювання є важливим завданням для публічного управління, адже ситуації, коли дві сторони змагаються у визнанні третьою, зустрічаються в публічному управлінні досить часто.

У дебатах проявляється ставлення сторін до суспільно значущих тем. З іншого боку, учасники дебатів демонструють свою політичну зрілість, інтелект, ораторські здібності. Вони вчаться, як збільшити силу аргументу, як чітко сформулювати тези та перевірити законність ідей. Слухачі також вчаться виявляти взаємозв'язок фактів та ідей; усвідомлювати важливість логічної послідовності, розвивають здатність до абстрактного мислення.

Етапи проведення дебатів: підготовчий, завдяки якому визначаються тематика та мета цього заходу, надаються настанови слухачам щодо матеріалу й напрямів, за якими необхідно підготуватися, обговорюється проблематика, виконується пошук потрібних фактів, тверджень, висловлювань; безпосереднє проведення – має чітко регламентовану й розписану за часом структуру та

підсумковий – по завершенні виступів представників команд судді спільно радяться та визначають ту, що перемогла.

Як для державного службовця, так і для службовця органу місцевого самоврядування необхідним є вміння осмислення позиції, яка прямо або опосередковано суперечить власній, і конструктивна реакція на неї; це важливо для міжкультурного діалогу й інклюзивності. Працюючи в дебатах із чітко визначеною проблематикою, учасники навчання опановують не лише теоретичні знання, а й навички їхнього практичного застосування, зокрема, у риториці, аналітиці та менеджменті; формують усвідомлене ставлення до соціальних питань, консолідують індивідуальні й колективні цінності. Застосування при цьому інтерактивного, міждисциплінарного та проблемно-орієнтованого підходів дозволяє системно осмислювати соціальні, культурні, історичні та політичні явища.

Переговори – це спільна, дво- або багатостороння контактна взаємодія сторін для прийняття рішень, які вважаються найкращими в певній ситуації для усіх сторін. Застосування цього методу у процесі навчання публічних службовців є доцільним не лише для кращого засвоєння навчального матеріалу, а й для розвитку комунікативних здібностей, управління емоціями, використання методів переконання, розуміння принципів і технік побудови конструктивного діалогу.

Ефективний перемовник повинен уміти спілкуватися, слухати й висловлювати власні думки, щоб привести переговори до консенсусу – рішення, прийнятного для усіх сторін. Тож учасники навчального процесу націлюються на управління переговорами, а не на ситуативну імпровізацію. Важливим є вихід на якісно новий рівень ведення переговорів, де основним навиком є прорахунок ходу переговорного процесу на кілька кроків вперед на основі оцінювання інтересів сторін, аналізу переговорних помилок. Додатково може бути передбачена мета навчитися вести переговори в умовах тиску.

Використання цього методу передбачає необхідність на підготовчому етапі визначитися щодо моделі переговорів. *Інтегративна модель* являє

собою метод партнерських переговорів, в рамках якого головним є прагнення і воля сторін до об'єднання, інтегрування своїх стратегій заради збільшення стартового потенціалу кожного партнера. Метою переговорної гри є досягнення в результаті переговорів «позитивної суми» усіма учасниками. Іноді подібні переговори називають переговорами в дусі співробітництва, оскільки в них яскраво виражений акцент саме на цей тип взаємодії.

Полемічна модель уособлює собою метод переговорів, у рамках якого передбачається наявність високого конфліктного потенціалу сторін, коли весь складний процес узгодження інтересів і полеміка переносяться на самі переговори. Полемічна переговорна гра відбувається в ситуації протистояння, де одні учасники грають з позиції сили, інші – займають оборону. Кожен партнер уважно стежить за тим, щоб під час полеміки на всі аргументи було дано відповідь.

Принципова модель передбачає такий метод ведення переговорів, що орієнтований на вирішення проблем на основі їх якісних властивостей, виходячи з суті справи, але при цьому не торгуватися. Суть методу полягає в тому, що кожний партнер прагне «бути м'яким зовні і жорстким всередині»: демонструвати увагу і ввічливість до опонентів, але твердо відстоювати свої позиції.

Викладач при цьому має визначити тему, сформулювати проблему, створити необхідну мотивацію та належну атмосферу, підтримувати високий рівень активності як етапах уточнення, обговорення та узгодження позицій, так і на етапі ухвалення рішення.

Ситуаційний метод (кейс-метод) заснований на опрацюванні слухачами реальної життєвої ситуації. Під ситуацією розуміється певний стан плинного процесу, який є відносно стійким¹⁹. Цей стан містить у собі деяку проблему, яку необхідно вирішити. Такий стан є принципово нестаціонарним, тимчасовим і повинен в кінцевому випадку змінитися. Протиріччя ситуації створює в ній потужний потенціал розвитку, переходу до наступних станів,

19 Сисоєва С.О. Інтерактивні технології... С. 207

таких, що відрізняються неоднозначністю подальшого розгортання і характеризуються варіативністю, як в аспекті їх походження, так і майбутнього.

Використання методу аналізу конкретних ситуацій дозволяє досягти таких навчальних цілей: розвиток аналітичного мислення, застосування аналізу в динаміці; оволодіння практичними навичками роботи з інформацією: вичленовування, структурування й ранжування проблем за значимістю; вироблення управлінських рішень; оволодіння сучасними управлінськими і соціально-психологічними технологіями; розширення комунікативної компетентності; формування здатності вибору оптимальних варіантів ефективної взаємодії з іншими людьми; стимулювання інновацій; підвищення мотивації до вивчення теорії проблеми.

Залежно від характеру подання матеріалу використовуються:

- ситуації-ілюстрації (містять приклади з управлінської практики (як позитивного, так і негативного характеру) і спосіб вирішення ситуації),
- ситуації-оцінки (являють собою опис ситуації й можливий варіант вирішення в готовому вигляді: потрібно тільки оцінити, наскільки рішення є правомірним й ефективним),
- ситуації-вправи (полягають у тому, що конкретний епізод управлінської діяльності підготовлений у такому вигляді, щоб його рішення вимагало яких-небудь стандартних дій, наприклад, розрахунок нормативів, заповнення таблиць, використання юридичних документів тощо)²⁰.

Різновидом ситуаційного методу вважають **метод симуляцій**, що передбачає тренування поведінки при застосуванні вміння учасника аналізувати явища і події у штучно створених умовах. І якщо симуляція є більш абстрактним вираженням якоїсь імовірної ситуації та не обов'язково передбачає вирішення певної проблеми, а може бути лише способом для учасників приміряти різні ролі, то під час реалізації кейс-методу існує

²⁰ Інтерактивні методи...

проблема, що міститься в прихованій описом ситуації, а сам метод за своїм характером є наближеним до ігрових.

Кейси мають чітко визначений характер і мету. Як правило, вони пов'язані із ситуаціями, що виникають у реальному житті. Вибір кращого рішення в контексті поставленої проблеми відбувається через аналіз ситуації та оцінку вироблених альтернатив. Аналіз ситуації передбачає застосування різноманітних видів аналітичної діяльності. Чим багатший арсенал аналітичних методів, на думку дослідників, тим успішніший процес використання кейс-методу²¹. До того ж, вказаний метод може інтегрувати в себе інші методи, а не є виключно симуляцією ситуації. Так, моделювання дає змогу побудувати моделі ситуації; системний аналіз спрямований на комплексне представлення й аналіз ситуації. Використовують також мисленнєвий експеримент – спосіб отримання знання про ситуацію за допомогою її мисленнєвого перетворення; методи опису – створення опису ситуації; проблемний метод – представлення проблеми, що лежить в основі ситуації; метод класифікації – створення упорядкованих переліків властивостей, ознак, що характеризують ситуацію; ігрові методи – представлення варіантів поведінки героїв ситуації; «мозкова атака» – генерування ідей відносно ситуації; дискусія – обмін поглядами з приводу проблеми та шляхів її розв'язання²².

Кейс-метод інтегрує технології розвивального навчання, зокрема процедури індивідуального, групового й колективного розвитку, формування різнопланових особистісних якостей слухачів. Він є специфічним різновидом проєктної технології, де формулювання проблеми й шляхів її розв'язання відбувається на основі кейса, що виконує водночас і роль практичного

21 Козак Л. В. Кейс-метод у підготовці майбутніх викладачів до інноваційної професійної діяльності. *Освітологічний дискурс*. 2015. № 3. С. 155

22 Основи ситуаційного аналізу URL: https://studopedia.ru/21_3425_osnovi-situatsiynogo-analizu.html (дата звернення: 16.01.2025).

завдання, і роль джерела інформації, необхідних для усвідомлення варіантів ефективних дій²³.

Застосування кейс-методу може відбуватись у ході викладання будь-яких тем та дисциплін, але найбільшу ефективність він демонструє тоді, коли не передбачається однозначної відповіді, а допускається кілька конкурентних ідей, концепцій тощо. Навчання за вказаним методом полягає не в отриманні готового знання, а в його виробленні, співтворчості слухачів і викладача. Це привносить в освітній процес елемент демократії. Результатом застосування методу є не тільки знання, але й навички професійної діяльності, а також розвиток системи цінностей, професійних позицій, життєвих установок, професійного світовідчуття²⁴.

У методологічному контексті кейс-метод є складною системою, у яку інтегровано інші методи навчання: моделювання, системний аналіз, проблемний метод, уявний експеримент, метод опису, метод класифікації, ігрові методи, брейнстормінг («мозковий штурм»), дискусія, метод спроб і помилок, метод колективного блокнота, вирішення творчих завдань у «Р-групах», метод синектики, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об'єктів, метод контрольних питань, метод семикратного пошуку, метод інверсії (зворотного руху), метод номінальної групової техніки, метод Дельфі та інші²⁵.

Метод симуляцій та кейс-метод можуть успішно використовуватися і в процесі дистанційного навчання. Головною вимогою для його реалізації в такому форматі є невелика кількість учасників. У дистанційно організованій симуляції варто уникати ролей глядачів, які висловлюють власну позицію виключно за бажанням та потребою, тому найкраще об'єднати слухачів у групи до 6 осіб. У випадку, коли навчальні групи є більшими, доречно буде розподілити учасників заняття на підгрупи, кожна з яких може моделювати як

23 Сурмін Ю. П. Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 2. С. 19-22.

24 Козак Л. В. Кейс-метод... С. 155

25 Там само.. С. 157

одну й ту ж ситуацію, так і різні (у такому випадку слід ситуації кожної з груп пов'язати тематично, наприклад, симулювати діяльність різних структурних підрозділів однієї організації), а обмін досвідом реалізації та вирішення ситуації на підсумковому етапі заняття дозволить визначити різні шляхи подолання проблеми, або ж, навпаки, визнати, що такий шлях був єдино можливий. У тому випадку, якщо підгрупи працювали над різними питаннями, на підсумковому етапі варто подбати про певне їх об'єднання для створення цілісної картини. У випадку проведення в ході дистанційного освітнього заходу симуляцій в межах кількох груп, краще, щоб кожна з них мала свого модератора, роль якого зводиться до організації роботи та консультування учасників симуляції.

Розвиток та використання інформаційних технологій в освіті призвели до появи такого різновиду методу симуляцій як **комп'ютерна симуляція**. Вона дозволяє змодельовувати деяку задачу шляхом використання інформаційно-комунікативних технологій з метою дослідження поведінки за різними параметрами.

Засобами методу комп'ютерної симуляції можуть бути:

- віртуальна лабораторія – програмно-апаратний комплекс, що дозволяє імітувати проведення дослідів без реальних приладів і установок;
- комп'ютерний тренажер – спеціальне середовище для відпрацювання специфічних професійних навичок;
- комп'ютерна модель – представлення об'єкта чи явища в інформаційній формі з метою вивчення їх властивостей.

Комп'ютерна симуляція як метод навчання має низку переваг, серед яких:

- варіативність поведінки моделі за рахунок зміни її параметрів і вироблення вміння оперативного реагування на ситуацію, що змінилася;
- навчання системному підходу до оцінки явища або об'єкта;
- виховання навичок колективної роботи й відповідальності за її результати;

– можливість перевірки різних гіпотез, що не вимагає спеціальних заходів безпеки та дозволяє оцінити помилковість або правильність обраних рішень.

Серед наявних комп'ютерних симуляцій у процесі навчання публічних службовців найбільш доречними є ігрові бізнес-симулятори. *Бізнес-симуляція* є комп'ютерною програмою, масштабною інтерактивною симуляційною системою, яка спеціально створена для отримання її користувачами як економічних, так і управлінських компетентностей та навичок. Головна причина популярності бізнес-симуляцій полягає в тому, що вони дозволяють вивчити ті аспекти, які проблематично опанувати за допомогою лекційних занять, кейсів та подекуди навіть практичної діяльності. У симуляційних іграх слухачі поринають у неоднозначні та (або) суперечливі ситуації, що змушують їх мислити стратегічно, приймати важливі рішення та спостерігати наслідки власних дій, а, отже, вчитися «на власних помилках»²⁶.

На сьогодні ігри-симулятори розроблені для низки галузей: управління проєктами, адміністрування, фондовий ринок, міжнародне співробітництво тощо. За допомогою ігор-симуляторів можна залучити велику та різноманітну аудиторію до навчання. Вони сприяють накопиченню учасниками досвіду, віртуально передають найбільш важливі аспекти певних теоретичних тем, дають змогу дорослим самостійно приймати рішення, робити висновки про те, чи було воно правильним або хибним, стимулюють до пошуку оптимальних процедур вирішення проблемних питань і ситуацій. Досвід, здобутий під час ігор, формує підґрунтя для подальшої професійної діяльності²⁷.

У ході бізнес-симуляції:

- 1) відбувається адаптація до середовища симуляції;
- 2) формується комплексне бачення організації (установи) як системи, яка, водночас, складається зі взаємопов'язаних функціональних підрозділів;

²⁶ Дослідження, аналіз та апробація серйозних ігор і симуляцій URL: https://ihe.kneu.edu.ua/?page_id=104 (16.01.2025).

²⁷ Боярська-Хоменко А. Інтерактивні методи навчання дорослих. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка: педагогічні науки (PEDAGOGICAL SCIENCES)*. 2019. № 41. С. 100

3) формується розуміння причинно-наслідкових зв'язків функціонування та управління конкретної організації, її ролі в загальній схемі державного управління;

4) здійснюється усвідомлена реалізація та коригування раніше сформованого плану дій, професійний аналіз отриманих результатів;

5) відбувається закріплення отриманих компетенцій і практичних навичок.

Серед труднощів застосування цього методу слід відзначити великі трудовитрати викладача на підготовку занять в такій формі. Також існує певний ризик захоплення процесом гри, коли для учасників важливою стає лише перемога, а не вирішення навчального завдання. Та все ж симуляція є ефективним методом навчання, який скорочує відстань між теорією та практикою, дає можливість викладачам і слухачам вийти за межі окремих дисциплін, створює умови для рефлексивних практик.

Сучасним підходом, що використовує штучний інтелект та аналітичні платформи для персоналізації освітнього процесу, є **адаптивне навчання**. Його ключова особливість – налаштування змісту, темпу та методів навчання відповідно до індивідуальних особливостей слухачів. Система аналізує рівень знань, стиль навчання та динаміку прогресу, автоматично формуючи оптимальну траєкторію навчання. Це дозволяє уникнути перевантаження або втрати інтересу та підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Гнучкість навчального процесу передбачає можливість кожного слухача опановувати матеріал у власному темпі: система пропонує складніші завдання тим, хто швидше засвоює знання, і додаткові пояснення тим, хто має труднощі. Постійний аналіз успішності дозволяє вчасно виявляти та усувати прогалини в знаннях. Важливу роль відіграють інтерактивні елементи, мультимедійні ресурси, гейміфікація та віртуальні симуляції, що підвищують мотивацію слухачів.

Гейміфікація в освітньому процесі – це методика, що передбачає інтеграцію ігрових елементів у навчальне середовище з метою підвищення

мотивації, залученості та ефективності засвоєння матеріалу. Вона базується на використанні механік, характерних для ігор, зокрема системи балів, рейтингів, нагород, рівнів складності, інтерактивних сценаріїв та змагальних елементів.

Однією з основних цілей гейміфікації є створення умов, за яких навчальний процес стає більш динамічним та мотивуючим. Використання елементів гри сприяє активнішій участі слухачів у навчанні, оскільки забезпечує миттєвий зворотний зв'язок, стимулює досягнення цілей через поступове проходження рівнів та викликає емоційне залучення. Такий підхід особливо ефективний у навчанні дорослих, зокрема публічних службовців, оскільки дозволяє моделювати реальні робочі ситуації, підвищуючи практичну значущість отриманих знань.

Ділова гра – це імітаційна гра, у якій відтворюється справжня діяльність працівників на конкретних посадах. Вона характеризується певними ознаками та має чіткі етапи: підготовчий; вступний; ігровий; заключний²⁸. Ділова гра може тривати усе заняття або застосовуватись на певному його етапі (вступному, заключному).

Навчальна ділова гра дозволяє окреслити в навчальній формі предметний і соціальний контексти професійної діяльності і тим самим змоделювати більш адекватні, у порівнянні з традиційним навчанням, умови формування професійних умінь і навичок, нового знання. Засвоєння нового знання накладається на канву професійної діяльності; навчання набуває спільного колективного характеру; розвиток особистості спеціаліста здійснюється в межах норм професійної діяльності та норм соціальних відносин в групі²⁹.

Рольова гра є спрощеною модифікацією ділової гри, що моделює менш складну проблему професійної, навчальної діяльності. У процесі рольової гри відбувається знайомство з новими для учасників ролями (зокрема новими посадами); надалі відбувається опанування нових форм спілкування і засобів

28 Інтерактивні технології в післядипломному навчанні: довідник / М. І. Скрипник ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». К., 2013. С. 52

29 Сисоєва С.О. Інтерактивні технології... С. 187

прийняття рішень³⁰. Учасники гри у процесі спілкування один з одним емоційно реагують, проявляють пізнавальний інтерес до проблеми. Рольова гра починається з аналізу конфліктної ситуації. Викладач ставить перед учасниками задачу щодо прийняття рішення в загальних рисах. Надалі між учасниками розподіляються ролі, і після невеликої підготовки проводиться ігровий етап та після рольовий аналіз.

Метод сторітелінгу – це освітній підхід, що передбачає використання наративних елементів для підвищення ефективності засвоєння матеріалу. Його суть полягає в поданні інформації у формі історій, які викликають емоційний відгук, сприяють кращому запам'ятовуванню та полегшують розуміння складних понять.

Основна перевага сторітелінгу – залучення слухачів, активізація когнітивних та емоційних процесів. Людський мозок краще сприймає інформацію, коли вона структурована у вигляді сюжетної лінії, що містить інформацію про головних героїв, виклики, конфлікти та їхнє розв'язання. Це забезпечує не лише логічний зв'язок між елементами матеріалу, а й формує асоціативні зв'язки, що сприяють довготривалому запам'ятовуванню.

Метод сторітелінгу активно використовується в навчанні публічних службовців, зокрема через реальні кейси, аналітичні ситуації, змодельовані сценарії управлінських рішень, що дозволяє не лише засвоювати теоретичні знання, а й розвивати навички критичного мислення, аналізу та прийняття рішень у складних умовах. Крім того, сторітелінг сприяє підвищенню мотивації, оскільки робить навчальний матеріал більш персоналізованим та практично орієнтованим.

Технологічний розвиток дозволяє інтегрувати сторітелінг у цифрові навчальні платформи, де він реалізується через відеоматеріали, інтерактивні симуляції, мультимедійні презентації. Використання цього методу в поєднанні з гейміфікацією, адаптивним навчанням та візуалізацією даних підсилює його ефективність.

³⁰ Там само... С. 188

Фасилітація – це метод, що передбачає управління груповим обговоренням з метою досягнення консенсусу та пошуку оптимальних рішень. Цей підхід базується на ролі фасилітатора, який не є експертом в обговорюваній темі, а виступає як нейтральний модератор, сприяючи ефективній комунікації між учасниками та допомагаючи групі досягти визначених цілей.

Фасилітація передбачає створення умов для відкритого, конструктивного обговорення, що дозволяє кожному учаснику висловити свою думку, поділитися ідеями та запропонувати рішення. Фасилітатор використовує різні методи та техніки для організації дискусії, зокрема для генерування ідей, структурування обговорення, підвищення ефективності прийняття рішень та управління конфліктами.

Ключовими етапами фасилітації є:

- визначення цілей зустрічі,
- підготовка плану обговорення,
- активне слухання,
- надання зворотного зв'язку,
- допомога в досягненні консенсусу.

Використання фасилітації в навчанні публічних службовців є корисним, оскільки дозволяє розвивати навички командної роботи, колективного прийняття рішень, ведення переговорів і вирішення конфліктів.

Метод фасилітації сприяє підвищенню мотивації та залученості учасників, оскільки кожен має змогу активно впливати на процес і результат обговорення. За допомогою фасилітатора група може зібрати різноманітні точки зору, що забезпечує багатосторонній підхід до вирішення проблеми та знаходження найбільш ефективних і збалансованих рішень.

Метод перевернутого класу (flipped classroom) є освітньою стратегією, де спочатку вивчається теоретичний матеріал самостійно, а потім на заняттях відбувається його детальне обговорення та практичне відпрацювання. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що теоретичні лекції та основний матеріал можуть

бути ефективно освоєні поза класом, а самі заняття мають бути спрямовані на активну взаємодію та розв'язання практичних завдань.

Основною особливістю методу є перенесення лекційної частини на самостійне вивчення, наприклад, через відеоуроки, текстові матеріали, інтерактивні курси або онлайн-платформи. Це дозволяє учасникам вивчати теоретичний матеріал у зручному для них темпі, повертатися до складних моментів і краще підготуватися до практичних завдань, що будуть обговорюватися на заняттях.

На заняттях основна увага зосереджена на активній взаємодії між учасниками: обговоренні проблемних питань, аналізі реальних кейсів, роботі в групах, розв'язанні завдань та вирішенні конкретних практичних ситуацій. Викладач допомагає організувати обговорення, надає консультації та сприяє розвитку критичного мислення.

Перевернутий клас має численні переваги для навчання публічних службовців, зокрема в розвитку навичок самостійного навчання, прийнятті рішень, вирішенні практичних завдань у реальних ситуаціях. Застосування цього методу дозволяє максимально ефективно використовувати час навчання для глибокого осмислення та обговорення матеріалу, що безпосередньо впливає на його засвоєння та послуговування ним на практиці.

3. Сучасні тренди в освіті дорослих

Функціонування суспільства в постійно змінюваних соціокультурних умовах з високим рівнем невизначеності передбачає розвиток гнучкої системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Таке навчання має враховувати тенденції збільшення інформаційного простору, суттєві змістові зміни інформації, що вимагає умінь опрацьовувати її та оперативно використовувати, застосовуючи сучасні технології, адаптуватися до особливих умов діяльності та ухвалювати ефективні рішення. Зазначене спонукає освітніх провайдерів втілювати інноваційні технології. При цьому акцент у навчанні дорослих ставиться на формуванні «м'яких, «людських» навичок, як-от критичне мислення, широка стратегія, спілкування, емоційний інтелект, лідерство та робота в команді»³¹.

Дедалі більше використовуються в освіті інформаційні технології, що пояснюється їхньою здатністю робити навчання зручнішим і простішим. Зокрема, в освітньому процесі виділяють такі переваги ІТ: підвищення залученості, мотивації та зацікавленості слухачів у навчанні; активізація самостійності та пізнавальної діяльності; наочність і виразність подачі матеріалу; доступ до великих обсягів інформації, у тому числі поза навчальною програмою; зворотній зв'язок і спрощення комунікації між учасниками навчання; використання дистанційних технологій і можливість навчання з будь-якої точки світу з підключенням до інтернету; наявність численних онлайн-курсів.

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасної освітньої системи є цифровізація освіти, яка спрямована на покращення якості навчального процесу, доступності знань та адаптації освітніх програм до потреб цифрового

³¹ 7 Critical Education Trends That Will Define Learning In 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/12/03/7-critical-education-trends-that-will-define-learning-in-2025/> (date of access: 15.04.2025).

суспільства. Ефективним інструментом для вирішення проблем в освіті дорослих та прискорення прогресу в навчанні фахівці вважають **штучний інтелект**. Його можливості доволі швидко опановують як викладачі, так і споживачі освітніх послуг, при цьому технологія знаходиться в постійному розвитку. До того ж потенціал уже наявних моделей ШІ до кінця не розкритий.

На часі активно використовується ШІ у процесах самоосвіти, що свідчить про глибоку трансформацію традиційних підходів до здобуття знань. Учасники освітнього процесу, шукаючи інформацію з конкретної теми, усе більше надають перевагу не бібліотекам, пошуковим мережам, а саме інструментам, що базуються на ШІ. Обумовлюється це низкою факторів. По-перше, ШІ здатний оперативно аналізувати великі масиви інформації, виокремлювати головне та подавати матеріал у зручному, структурованому вигляді. По-друге, такі інструменти враховують запити користувача, контекст попередніх запитань і навіть індивідуальний стиль навчання, що значно підвищує ефективність пізнавального процесу. По-третє, ШІ може не лише відповідати на запити, а й моделювати освітній діалог, ставити уточнювальні запитання, пропонувати вправи, створювати симуляції, тестувати рівень засвоєння матеріалу. Поступово ШІ інтегрується і в офіційне навчання. Він виконує не лише роль джерела знань, а й стає повноцінним інструментом персоналізованої освіти.

У системі навчання дорослих можуть застосовуються різні моделі та системи ШІ для виконання специфічних функцій, спрямованих на підвищення якості, індивідуалізацію та ефективність освітнього процесу.

Практика свідчить, що досить поширеними є **генеративні моделі**. Використовуються вони для створення інтерактивних освітніх середовищ, у яких слухач може вести діалог із системою, ставити запитання, отримувати пояснення, уточнення та приклади. Такі моделі здатні знаходити закономірності, генерувати текст, пояснювати поняття та створювати навчальний контент. Під час взаємодії з генеративними моделями ШІ важливим є людський чинник, потрібно перевіряти згенеровану інформацію

на достовірність. Надання додаткових інструкцій щодо коригування й уточнення запиту на основі вже отриманих відповідей від генеративної моделі III допоможе досягти оптимального результату, але потрібно брати до уваги можливі ризики: питання точності, етичні виклики, залежність від технологій та проблеми безпеки даних.

Приклади застосування генеративних моделей.

ChatGPT (OpenAI). Може використовуватися публічними службовцями для отримання структурованої інформації з конкретної теми, наприклад, щодо принципів відкритих даних у публічному управлінні. Також здатен створити проєкт внутрішнього документу, листа або виступу.

Claude (Anthropic). Ефективний для редагування та переписування офіційних текстів. Завдяки здатності утримувати великий обсяг контексту підходить для тривалої проєктної роботи.

Gemini (Google). Застосовується для аналізу текстових документів, підготовки до публічних виступів, брифінгів чи звітів. Має інтеграцію із сервісами Google, що сприяє ефективній роботі в команді.

Адаптивні навчальні моделі аналізують навчальні дії користувача в режимі реального часу та адаптують зміст, темп і рівень складності матеріалів відповідно до індивідуальних особливостей слухача. У навчанні дорослих використання таких технологій дозволяє враховувати відмінності в попередньому досвіді, швидкості засвоєння знань і професійних запитах. Таким чином III стає інструментом, що об'єднує всіх учасників освітнього процесу у єдину інтерактивну систему, де навчання є не обов'язком, а можливістю для постійного розвитку.

Приклади застосування адаптивних навчальних моделей.

Squirrel AI (Kumail) – це інтелектуальна адаптивна освітня система, яка аналізує відповіді слухачів на тестові завдання та автоматично коригує рівень складності матеріалу. Наприклад, при навчанні публічних службовців система на основі попередніх результатів може пропонувати індивідуальні траєкторії

навчання, посилюючи ті теми, де виявлено недосконале розуміння. Таким чином, забезпечується персоналізований підхід до засвоєння знань.

Smart Sparrow. У контексті професійного розвитку публічних службовців платформа може використовуватись, наприклад, для навчальних курсів з е-урядування. Слухачі отримують персоналізовані завдання та пояснення, побудовані на аналізі типових помилок і виявлених прогалин у знаннях, що дозволяє не лише підвищити мотивацію до навчання, а й зробити освітній процес більш результативним.

Системи автоматичного оцінювання знань. Такі інструменти можуть не лише перевіряти правильність відповідей, а й виявляти логіку мислення, глибину розуміння та потенційні прогалини в знаннях. Вони здатні створювати варіативні тести, симуляції, ситуативні ігри, оцінювати письмові відповіді та формувати індивідуальні рекомендації щодо подальшого навчання; але слід пам'ятати, що автоматизовані системи мають обмеження у творчих завданнях і не завжди здатні врахувати емоційний контекст роботи.

Приклади застосування систем автоматичного оцінювання знань.

Gradescope (Turnitin). Інструмент, що використовує ШІ для підтримки процесів оцінювання письмових робіт. У сфері підвищення кваліфікації публічних службовців, наприклад, слухач може подати аналітичний текст на потрібну тему. Система автоматично аналізує логіку викладу думки, послідовність аргументації, стилістичну відповідність академічному письму та виділяє фрагменти, що потребують доопрацювання.

Віртуальні симуляції та аватари, керовані штучним інтелектом, застосовуються для відтворення складних управлінських або комунікативних сценаріїв, зокрема кризового реагування, взаємодії з громадянами чи вирішення етичних питань. Такі інструменти дають змогу службовцям тренувати професійні навички в умовах, наближених до реальних.

Приклади використання віртуальних симуляторів та аватарів.

Mursion. Інструмент віртуальної симуляції, який дає можливість службовцям практикувати професійні навички в умовах, максимально

наближених до реальних. У процесі навчання публічні службовці можуть брати участь у змодельованих консультаціях із «віртуальними» мешканцями громади. Сценарії передбачають запитання, критику, емоційні реакції або опір, що дозволяє слухачам відпрацьовувати стратегії реагування, аргументації та комунікації у складних ситуаціях. Таке тренування розвиває впевненість, адаптивність та комунікативну гнучкість.

Replika. Персоналізований ШІ-асистент, який моделює діалог і адаптується до стилю спілкування користувача. Під час навчання публічних службовців Replika може бути використана для тренування м'яких навичок: ведення діалогу, залагодження конфліктів, розвитку емоційного інтелекту. У симульованому середовищі слухачі мають змогу практикувати складні комунікативні сценарії, що сприяє більшій впевненості у реальних професійних ситуаціях.

Synthesia. Платформа на основі ШІ, яка дає змогу створювати професійні відеореєстри шляхом автоматичного перетворення тексту на мовлення з подальшим візуальним оформленням. У сфері підвищення кваліфікації публічних службовців Synthesia використовується для створення відеоуроків, інструктажів чи презентацій нормативних змін. Відео формуються за участі віртуальних аватарів, які виступають у ролі викладачів або спікерів. Крім аудіосупроводу система додає візуальні елементи – фон, цифрових персонажів та графіку, що підвищує сприйняття та залученість.

InVideo.io – це онлайн-інструмент на основі ШІ, який дозволяє створювати професійні відео, перетворюючи текстові ідеї на готові відеоролики. Використовуючи цей інструмент, можна додавати фоновий голос, ефекти, анімацію та переходи до відео. InVideo.io дозволяє швидко й ефективно розробляти відеоконтент для навчальних цілей, зокрема для публічних службовців. Наприклад, за допомогою цієї платформи можна створювати відеоуроки з інструкціями або моделювати управлінські ситуації, де віртуальні персонажі (аватари) взаємодіють зі службовцями в реальних сценаріях. Цей інструмент дає можливість додавати елементи інтерактивності,

що значно покращує ефективність навчання та підвищує зацікавленість слухачів.

Набуває популярності використання **VR-симуляторів** під час навчального процесу. VR дозволяє моделювати реальні або гіпотетичні ситуації, у яких слухачі можуть безпечно й активно опановувати професійні, технічні та поведінкові навички. Сьогодні така технологія є актуальною для підготовки фахівців до конкретних посад. Віртуальне середовище дає змогу трансформувати практичний досвід у цінні знання, що особливо цінується в умовах стрімкого оновлення вимог на ринку праці.

Показовим прикладом практичного застосування VR у навчанні дорослих є *Transfr VR* – ініціатива, реалізована IECC Adult Education у США. Метою цієї платформи є забезпечення слухачів не просто знаннями, а конкретними навичками, які можна відразу застосувати у професійній діяльності. У межах програми створено серії симуляцій, що охоплюють 16 кар'єрних кластерів, затверджених Радою громадських коледжів штату Іллінойс. Вони дозволяють слухачам «приміряти» різні професії, пройти початкову підготовку, виконувати віртуальні завдання та оцінити власну готовність до виконання роботи³².

Використання VR сприяє глибшому залученню слухачів у процес навчання, забезпечуючи візуальну, аудіальну та іноді навіть тактильну взаємодію з навчальним контентом. Крім того, адаптивність технології до індивідуальних потреб слухачів дозволяє розвивати самостійність, критичне мислення та мотивацію³³. Таким чином VR може стати не лише ефективним інструментом у формуванні механічних умінь, але й у розвитку «м'яких навичок» – комунікації, лідерства, управління стресом тощо.

³² Angelique Maguire | Director of Adult Education Instructional Services, Illinois Eastern Community College. A Digital Awakening for Adult Education. URL: <https://evollution.com/a-digital-awakening-for-adult-education> (date of access: 15.04.2025).

³³ URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/12/03/7-critical-education-trends-that-will-define-learning-in-2025/> (date of access: 15.04.2025); Simulation: Enhancing Adult Education with Realistic Scenarios • Teachers Institute. URL: <https://teachers.institute/understanding-adult-education/enhancing-adult-education-simulation/> (date of access: 15.04.2025).

Однак упровадження VR не позбавлене викликів. Зокрема, ідеться про вартість обладнання, необхідність створення якісного, галузево орієнтованого контенту, а також потребу в підвищенні цифрової компетентності як викладачів, так і слухачів.

Canva є універсальним онлайн-сервісом для створення графічного контенту, що дозволяє розробляти візуально привабливі освітні матеріали, зокрема інфографіку, презентації, відео та поліграфічну продукцію для тренінгів. У контексті навчання дорослих Canva виконує функцію інструмента візуалізації знань, що сприяє кращому сприйняттю та запам'ятовуванню інформації. З огляду на високий рівень самостійності дорослих слухачів, можливість персоналізувати навчальні продукти Canva стимулюють розвиток креативності та формування власних освітніх траєкторій.

Wordwall дозволяє інтегрувати ігрові та симуляційні методи в процес навчання дорослих, що підвищує мотивацію та активність учасників. Цей ресурс пропонує великий вибір шаблонів для створення інтерактивних вправ, таких як вікторини, кросворди, парні відповідності тощо, що дає змогу активно відпрацьовувати теоретичний матеріал у практичному форматі.

Google Forms є одним з найзручніших засобів для оперативного зворотного зв'язку, проведення діагностики рівня знань, анкетування та рефлексії. Завдяки можливості миттєвої обробки результатів Google Forms успішно використовується при оцінюванні та моніторингу навчального процесу.

У освітньому процесі активно використовуються **соціальні мережі та месенджери**. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn) надають широкі можливості для поширення знань, взаємодії між викладачами та слухачами, формування онлайн-спільнот за професійними чи тематичними інтересами. Вони забезпечують миттєвий доступ до контенту, дозволяють персоналізувати інформаційне середовище, сприяють розвитку цифрової грамотності.

Месенджери (Viber, WhatsApp, Messenger) дозволяють організовувати спільноти слухачів, поширювати завдання, надавати інструкції, здійснювати мікронавчання через короткі повідомлення, відео або подкасти. Зручність у використанні, висока швидкість реакції, мобільність та адаптивність роблять месенджери особливо ефективними в роботі з дорослими, які мають обмежений час на навчання або потребують постійної підтримки.

Однією з переваг соціальних мереж і месенджерів є розвиток навчання на основі спільноти (community-based learning). Освітні спільноти в подібних мережах доволі часто функціонують як мікроекосистеми підтримки, де учасники обмінюються досвідом, допомагають одне одному, ставлять питання та отримують зворотний зв'язок не лише від викладача, а й від колег. Така взаємодія посилює відчуття залученості, сприяє формуванню горизонтальних зв'язків та практик взаємонавчання.

У США активно практикується **виїзне навчання**, яке передбачає традиційні форми та методи роботи, проте не в аудиторних приміщеннях, а на природі. Вважається, що така форма навчання дорослих дозволяє краще засвоювати навчальний матеріал та розкрити власний потенціал, адже створює певне відчуття неформальності, тоді як аудиторне навчання нагадує щоденну рутину для особи, яка і так постійно працює в офісі.

Виїзне навчання забезпечує поєднання когнітивної активності з фізичною мобільністю, що позитивно впливає на психофізіологічний стан дорослого слухача³⁴. Перебування в природному середовищі зменшує рівень стресу, стимулює емоційну відкритість, сприяє формуванню довіри в групі, що, у свою чергу, створює сприятливі умови для розвитку не лише фахових, а й соціальних компетентностей. Цей формат особливо ефективний у рамках програм розвитку «soft skills» – лідерства, комунікації, емоційного інтелекту та командної взаємодії, – оскільки природне середовище стимулює міжособистісну довіру та сприяє формуванню позитивної групової динаміки.

³⁴ URL: <https://teachers.institute/understanding-adult-education/enhancing-adult-education-simulation/> (date of access: 15.04.2025).

Важливою перевагою виїзного формату є також його здатність зменшити формальний тиск і створити довірливу атмосферу, яка сприяє індивідуальному розвитку, розкриттю креативності та підвищенню внутрішньої мотивації до навчання. Зміна контексту навчання дозволяє учасникам легше подолати відчуття «офісної втоми» або емоційного вигорання, що нерідко супроводжує навчання дорослих у класичній аудиторії.

Blending Learning є досить ефективною формою навчання дорослих, якій усе більше надають перевагу. Вона поєднує переваги традиційного аудиторного навчання з новими технологіями та освітніми онлайн-ресурсами, робить навчання більш оперативним і контекстним. «Blending Learning – це освітня концепція, в рамках якої відбувається фьюжін освіти: школяр/студент здобуває знання і самостійно, в режимі он-лайн, і віч-на-віч, спілкуючись з викладачем»³⁵. Застосування змішаного навчання дозволяє досягти значних переваг, таких як можливість контролю часу, покращення тайм-менеджменту та відслідковування індивідуального темпу і прогресу в засвоєнні матеріалу.

Blending Learning не зводиться до простого «додавання» елементів онлайн-навчання до традиційного очного курсу, що часто веде до надмірного навантаження як для викладача, так і для студента (відоме як «course-and-a-half phenomenon»). Натомість така форма передбачає ретельний аналіз та планування того, які частини навчального процесу повинні відбуватися особисто, у груповому форматі під керівництвом інструктора, а які можна перенести в онлайн-середовище для самостійного опанування матеріалу. Таким чином, акцент робиться на створенні ефективної комбінації методів, що забезпечує оптимальні умови для засвоєння знань і розвитку навичок, враховуючи індивідуальні потреби слухачів і можливості онлайн-форматів.

Виділяють 6 моделей у межах Blending Learning:

1. Модель віч-на-віч (Face-to-Face Driver Model). Модель передбачає синхронну участь у вебінарах з інструктором, який надає матеріали для

³⁵ «Блендер-освіта» для школярів та студентів. URL: <https://buki.com.ua/news/blender-osvita-dlya-shkoliariv-ta-studentiv/> (дата звернення: 11.04.2025).

самостійного опрацювання між заняттями. Вона забезпечує чіткий ритм і персоналізовану підтримку, що важливо для слухачів з низькою цифровою компетентністю або слабко розвиненими навичками самостійного навчання, проте потребує значного ресурсу викладача.

2. Перевернута модель (Flipped Model). Навчальний контент засвоюється до занять, які потім використовуються для обговорень і практики, що активізує аналітичне мислення і підвищує залученість, але потребує попередньої підготовки як викладача, так і слухача, що може ускладнювати реалізацію без належної мотивації учасників.

3. Збагачена віртуальна модель (Enriched Virtual Model). Базується на асинхронному навчанні з опційною участю в синхронних зустрічах. Вона забезпечує гнучкість і автономію, сприяє розвитку самоменеджменту, проте потребує чітких критеріїв успішності та високої мотивації слухачів.

4. Гнучка модель (Flex Model). Слухачі самі обирають темп і формат навчання, звертаючись до викладача за потреби. Це сприяє персоналізації освітньої траєкторії, однак потребує високої самодисципліни та може створити навантаження на викладача через нерегламентовані звернення.

5. Ротаційна модель (Rotation Model). Передбачає чергування різних активностей (індивідуальної, синхронної, самостійної), визначених викладачем. Забезпечує структурованість і баланс, однак вимагає високої організованості споживачів освітніх послуг та координації.

6. Онлайн-модель (Online Driver Model). Слухачі самостійно опановують матеріал у власному темпі, звертаючись до викладача за потреби. Модель ефективна для мотивованих учасників, однак може спричинити пасивність і поверхневе навчання без системи контролю та зворотного зв'язку³⁶.

Рекомендації до застосування Blending Learning викладено в таблиці 2.

³⁶ What Is Blended Learning? (+Types, Benefits, Examples). URL: <https://whatfix.com/blog/blended-learning-types-benefits-examples/> (date of access: 11.04.2025); What is Blended Learning? URL: <https://www.learnupon.com/blog/what-is-blended-learning/> (date of access: 11.04.2025).

Рекомендації до застосування **Blending Learning**

Визначення цілей навчання	Почніть з чіткого формулювання цілей. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними і обмеженими в часі (SMART). Розгляньте, які компетенції та навички мають бути набуті учасниками навчання.
Вибір моделі змішаного навчання	Вибір моделі залежить від навчальних цілей, цільової аудиторії, ресурсів і технічних можливостей. Кожна модель пропонує різні варіанти поєднання онлайн і особистих занять, тому важливо врахувати потреби вашої організації.
Комбінування форм організації навчання	Форми організації навчання можуть включати електронне навчання, віртуальні сесії в реальному часі, особисті семінари, мобільне навчання або симуляції. Вибір залежить від цілей навчання та доступних ресурсів, що дозволяють оптимізувати процес.
Інвестиції в інструменти змішаного навчання	Необхідно інвестувати в інструменти для ефективного навчання, зокрема системи управління навчанням (LMS) для організації контенту, платформи цифрового впровадження (DAP) для підтримки користувачів у реальному часі, а також середовища для симуляцій і практичного навчання.
Оцінка ефективності	Для оцінки ефективності програми використовуйте різні методи, зокрема тести, симуляції та перевірки. Оцінюйте важливі показники, такі як залученість слухачів, збереження знань і зміни в поведінці, щоб визначити, наскільки добре учасники засвоюють і застосовують матеріал.
Збір відгуків та вдосконалення програми	Збирайте відгуки учасників щодо їхнього досвіду, уподобань і складнощів, з якими вони зіткнулися. Використовуйте ці відгуки для вдосконалення програми змішаного навчання, щоб вона залишалася актуальною і відповідала змінним потребам учнів. Регулярне оновлення програми сприяє підтримці зацікавленості та покращенню результатів.

Іншою формою є **Peer-to-peer learning** (навчання з колегами), що передбачає процес, у якому учасники взаємно навчаються одне від одного,

обмінюючись знаннями та досвідом. Активне залучення слухачів до навчання через власний досвід і діяльність дозволяє досягти більш глибокого засвоєння матеріалу.

Peer-to-peer learning відбувається таким чином: учасники об'єднуються в невеликі групи (5-6 осіб) для обговорення певної теми. Кожна сесія триває близько 90 хвилин і проводиться раз або два на тиждень. Зазвичай навчальний курс складається з 6-7 сесій, що тривають 2-3 місяці. Під час кожної сесії учасники знайомляться зі змістом та обговорюють питання, пов'язані з темою, додаючи свої практичні приклади. Інші члени групи слухають, ставлять запитання і доповнюють. Фасилітатор контролює, щоб дискусія залишалась структурованою та продуктивною. З часом група може самостійно проводити сесії, забезпечуючи постійну підтримку та взаємодію.

Особливості форми:

1) Масштабованість. Форму можна застосовувати в організаціях, створюючи кілька груп, що працюють одночасно. Виникає можливість охопити більшу кількість учасників і забезпечити синхронізацію навчання.

2) Рефлексія досвіду. Ключовим є не просто обговорення теми, а й рефлексія власного досвіду учасників, що допомагає осмислити знання через призму реальних ситуацій.

3) Інновації та зміни в організаційній культурі. Регулярне застосування цієї форми може значно покращити співпрацю між підрозділами організації чи іншими організаціями та сприяти ефективному впровадженню змін або інновацій.

4) Індивідуальний підхід до навчання. Кожна сесія адаптується до потреб конкретної групи та організації, що робить навчання максимально релевантним і ефективним для кожного учасника.

4. Оцінювання та тестування для виявлення професійної придатності кандидатів при відборі на посади публічної служби

Вибір методів оцінювання доцільно здійснювати з метою найповнішого збору інформації про компетентності особи.

Для виявлення індивідуальної професійної придатності застосовують різні методичні засоби: тести здобутків (досягнень), тести рівня професійно важливих психофізіологічних і психічних функцій, методики виявлення мотивацій. Серед методів, за допомогою яких діагностують індивідуальні особливості професійного розвитку, найбільш поширене інтерв'ювання; у психоаналітичній традиції широко використовується тлумачення біографій і автобіографій.

Зупинимось більш детально на методах оцінювання.

Метод експертних оцінок – це науковий метод, який дозволяє отримати достовірну оцінку на основі сукупності індивідуальних думок експертів. Оцінювання проводиться або індивідуально (кожен експерт дає оцінку анонімно і незалежно, а потім оцінки узагальнюються), або групою (експерти працюють спільно, індивідуальні оцінки узгоджуються).

Основні умови проведення: анонімність (анкетування, тестування) експертних оцінок та методично правильно організований підбір складу комісії. *Переваги методу:* полягають в тому, що кожен експерт (член комісії) дає оцінку анонімно і незалежно від інших, а потім ці оцінки узагальнюються. Результат роботи експертів відображається в документі, варіантами якого можуть бути рекомендації, підсумкові оцінки, рішення. Аналіз оцінок експертів може допомогти визначити для кожного працівника конкретні напрями його вдосконалення у майбутньому.

Наступний метод – **метод поведінкового інтерв'ю** (інтерв'ю за компетентностями). Інтерв'ю – це методика, що дозволяє отримати інформацію про професійний досвід людини, рівень освіти, її ставлення до роботи, самооцінку, мотивацію. Отже, інтерв'ю за компетентностями – це структуроване інтерв'ю, завдання якого полягає в тому, щоб визначити

присутність та рівень у особи певних компетенцій методом дослідження конкретних прикладів. Інтерв'ю за компетентностями не випадково називають поведінковим. Метод ґрунтується на тому, що попередній досвід людини впливає на його поведінку в майбутньому.

Для отримання об'єктивних результатів про наявність компетентності зазвичай використовують певну послідовність питань. Найпоширенішими є моделі STAR (Situation-Task-Action-Result) і PARLA (Problem-Action-Result-Applied-Learned), CARE (Content, Action, Role, Effect – зміст (маються на увазі ситуації), дії, роль, ефект) .

Переваги методу: низька вартість, універсальність; чітка структура інтерв'ю допомагає знизити суб'єктивність, отримати необхідну інформацію і не упустити важливі моменти; метод дозволяє в повному обсязі оцінити професійні якості особи, його здатність самостійно вирішувати проблеми; достовірність отриманої інформації, оскільки до поведінкових питань неможливо підготуватися.

Найбільш поширеним методом при оцінюванні є **тестування**. Тестування – оцінка відповідно до ступеня вирішення підготовлених професійних завдань (тестів) і встановлення на базі цього кількісних показників, які визначають рівень їх знань. Тестування – це одночасно і метод, і результат вимірювання, метод діагностики із застосуванням стандартизованих запитань та завдань, що мають певну шкалу значень.

Переваги методу: стандартизація умов і результатів, оперативність та економічність; кількісний диференційний характер оцінки; оптимальна складність, надійність, справедливість; в короткий час можливість скласти враження про знання особи; дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки; комп'ютерна обробка результатів; надає повну інформацію; дозволяє одночасно оцінювати великі групи осіб; дає можливість оцінювати особу дистанційно, що економить час і кошти; виступає важливим елементом у боротьбі з корупцією.

Не менш поширеним є **метод співбесіди**. Вважається, що співбесіда як засіб збору первинної інформації з'явилася давно. Співбесіда – один з найпоширеніших і якісних методів оцінки.

Головна ціль при співбесіді (інтерв'ю) – визначити основні недоліки та позитивні характеристики особи.

Переваги: інтерв'ю – цілеспрямована, керована розмова; співбесіду використовують у більшості публічних установ зарубіжних країн; дозволяє отримати таку інформацію щодо апліканта, яку не можна зібрати за допомогою інших методів.

Також існує такий метод оцінювання компетентностей особи як метод анкетування. **Анкетування** – метод збору первинного матеріалу у вигляді письмового опитування великої кількості респондентів з метою збору інформації за допомогою анкети про стан тих чи тих сторін процесу, що вивчається, ставлення до тих чи інших явищ .

Інформація під час проведення анкетувань від респондентів збирається трьома способами: шляхом запитань інтерв'юерів респондентам, відповіді на які інтерв'юер фіксує (наявність зворотнього зв'язку, можливість установлення довіри між респондентом та інтерв'юером); шляхом запитань за допомогою комп'ютера (висока швидкість реалізації даного підходу, точна обробка даних, але відносно високі витрати, зумовлені придбанням і використанням комп'ютерів); шляхом самостійного заповнення анкет респондентами (невелика вартість).

Переваги: спрощення роботи інтерв'юера; простота обробки й аналізу; швидке отримання відповідей, аналіз та обробка результатів; змога дізнатися думки респондентів щодо конкретного предмета; високий рівень стандартизації; відсутній вплив на опитуваного; можливість отримання кількісних, та якісних даних; легко організувати, зводити результати; порівняльна економічність і організаційна простота.

Метод мультимодальне інтерв'ю (ММІ) – метод, під час використання якого аналізується як минуле, так і майбутнє (комбінують поведінкові,

ситуаційні та біографічні співбесіди). Використовуються питання біографічного і ситуаційного характеру, що допомагає оцінити професійні та соціальні компетенції особи, її замотивованість на успіх. Містить вісім компонентів, з яких п'ять входять у структуру діагностичного судження (самопредставлення, професійна орієнтація і вибір організації, неструктурована частина інтерв'ю, біографічні та ситуативні питання).

Кейс-метод застосовується з метою оцінки готовності особи на посаду менеджерів нижчої та середньої ланки, для просування по кар'єрних сходах, а також як перевірка до готовності займати керівні посади. Кейс-метод схожий на сучасний дидактичний концепт конструктивного вирівнювання («constructive alignment»). Суть методу полягає в тому, що учасникам пропонують осмислити ситуацію, опис якої водночас не тільки відображає практичну професійну проблему, а й актуалізує комплекс знань, які необхідно засвоїти при розв'язанні цієї проблеми. Причому сама проблема не має однозначних вирішень.

Важливим у роботі з кейс-методом є розуміння того, що управлінське середовище постійно змінюється, і щоб залишатися важливими та актуальними кейси мають змінюватися залежно від середовища і часу.

Переваги: одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який демонструє особа при вирішенні цієї проблеми; має чітко виражений характер і мету; сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем; розвиває творчий підхід, інноваційність у сфері. Переваги кейс-методу в тому, що кейси можна адаптувати до реалій організації та для спостерігачів і учасників вони містять високий показник «очевидної» валідності. Вимірює компетенції, пізнавальну діяльність, мотивацію, відповідальність, волю та інше; можна застосовувати до значного числа професій; можливість визначення компетентності співробітників у процесі роботи, персоналу при діагностиці управлінських здібностей і ін..

Застосування сучасних методів оцінювання кандидатів на зайняття посад публічної служби сприятиме якісному відбору кадрів, підвищенню ефективності та результативності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Глосарій

Автономність особистості – прояв високого рівня самореалізації, що є однією з характерних якостей соціально-професійної зрілості дорослої людини.

Адаптація – динамічний, багаторівневий процес, при якому відбувається зміна мотиваційної сфери, умінь, навичок відповідно до нових завдань, цілей та умов самореалізації особистості.

Активність – діяльне ставлення особистості до світу; здатність до свідомої трудової й соціальної діяльності, цілеспрямованого, планомірного перетворення навколишнього середовища й самої себе на основі освоєння історичного досвіду людства, багатств матеріальної та духовної культури.

Андрагогіка – галузь педагогічної науки, що розкриває теоретичні і практичні проблеми навчання, виховання і освіти дорослих людей з урахуванням їхніх потреб, здібностей, можливостей, досвіду.

Андрагогічна компетентність – володіння знаннями, теоріями і технологіями навчання дорослих; відповідними організаторськими, проєкними, комунікативними та іншими здібностями, що уможливлюють вибудову життєвої траєкторії дорослих, які навчаються, у професійному та особистісному вимірах; уміннями розуміти потреби та інтереси дорослих; уміннями й навичками коригувати свою професійно-педагогічну діяльність відповідно до освітніх потреб і можливостей цільової аудиторії; здатністю систематично здійснювати свій професійний розвиток; критичним, системним мисленням, що сприяє цілісному розумінню професійної діяльності, своєї ролі та місця в системі освіти дорослих як складової освіти впродовж життя; навичками аналізу, проєктування та впровадження освітніх програм з особистісного й професійного зростання дорослих; здатністю до рефлексії, що уможливлює аналіз якості здійснення організаційної, методичної, власне викладацької діяльності; навичками організації групової та індивідуальної роботи, продуктивної комунікації; навичками ненасильницького спілкування (здатність попереджувати та трансформувати конфлікти, досягаючи компромісів), активного слухання.

Андрагогічна підготовка – процес оволодіння інноваційними технологіями навчання й виховання, прийомами планування й управління андрагогічною діяльністю, спеціальними знаннями, уміннями, навичками, прийомами творчої адаптації до змісту та структури професійної діяльності, підвищення індивідуального потенціалу й креативних можливостей фахівця.

Аргументація – обґрунтування певного положення (твердження, гіпотези, концепції) з метою переконання в його істинності, доцільності.

Взаєморозуміння – система почуттів і взаємин, що дозволяє узгоджено досягнути цілей спільної діяльності чи спілкування, сприяє дотриманню інтересів і надає можливості для саморозкриття кожної особистості.

Викладацька діяльність – діяльність, яка спрямована на формування знань, інших компетентностей, світогляду, розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, емоційно-вольових та/або фізичних якостей здобувачів освіти (лекція, семінар, тренінг, курси, майстер-клас, вебінар тощо), та яка проводиться педагогічним (науково-педагогічним) працівником, самозайнятою особою (крім осіб, яким така форма викладацької діяльності заборонена законом) або іншою фізичною особою на основі відповідного трудового або цивільно-правового договору.

Воля – свідома саморегуляція людиною поведінки і діяльності; регулююча функція мозку, яка полягає у здатності активно домагатися свідомо поставленої мети, переборюючи зовнішні та внутрішні перешкоди.

Гуманізація освіти – створення максимально сприятливих умов для розкриття особистості в її всебічному самовизначенні й саморозвитку, що зумовлює необхідність перегляду освітніх компонентів, передбачає взаєморозуміння й довіру в усіх видах спільної діяльності учасників освітнього процесу.

Ділова (управлінська) гра – метод активного навчання, що полягає в моделюванні реальної діяльності щодо прийняття рішень у проблемній ситуації або в умовах інформаційної невизначеності.

Ефективність діяльності – відношення досягнутого результату (за тим чи іншим критерієм) до максимально досяжного або заздалегідь запланованого результату.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що забезпечують успіх у діяльності, спілкуванні і легкість оволодіння ними.

Інклюзивне навчання – система освітніх послуг, гарантованих державою, що базується на принципах недискримінації, врахування багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників.

Інклюзивне освітнє середовище – сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей.

Інноваційна компетентність – інтегративна властивість особистості, яка є результатом синтезу базової професійної підготовки й практичного

професійного й особистісного соціально-психологічного досвіду та забезпечує високий рівень володіння технологіями реалізації інновацій.

Інноваційне середовище – сукупність інновацій, що створюють нові можливості для розвитку інноваційного потенціалу закладу освіти й інноваційної компетентності викладачів.

Інтелект – відносно стійка структура розумових здібностей індивіда, що ототожнюється із системою розумових операцій, зі стилем і стратегією вирішення проблем, з ефективністю індивідуального підходу до ситуації, що вимагає пізнавальної активності тощо.

Інтерактивне навчання – навчання, яке відбувається за умови постійної активної взаємодії всіх учасників освітнього процесу, що найбільшою мірою відповідає психологічним особливостям і педагогічним закономірностям навчання дорослої людини.

Кадри – певна сукупність постійних працівників підприємств, установ та організацій, які мають певний рівень кваліфікації, практичний досвід і навички роботи.

Кадрова політика – система заходів та методів їх реалізації, що впроваджується державними структурами, органами місцевого самоврядування, організаціями громадянського суспільства, бізнесовими структурами, спрямована на досягнення визначених цілей розвитку, управління персоналом у конкретних умовах.

Кар'єра – просування особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, властивостей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; отримання вищого статусу за рахунок власних зусиль, максимального використання здібностей, професійної майстерності та особистих якостей.

Компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Комунікативна компетентність – уміння орієнтуватися в проблемній ситуації та її умовах; ухвалювати рішення, установлювати контакт з аудиторією; володіти технікою спілкування; керувати спілкуванням в освітньому процесі.

Консультація – одна з форм навчальних занять, що проводиться в разі потреби у процесі або після завершення навчання, сприяє кращому засвоєнню складних питань, а також поглибленню знань і розвитку наукових інтересів.

Контролінг – одна з функцій управління і підтримки управлінських рішень, що виводить управлінський процес на якісно новий рівень.

Концепція – впорядкована система поглядів, доведень щодо тих чи тих явищ, фактів, проблем, що потребують розв’язання або пояснення, обґрунтування рішень, результатів досліджень, отриманих під час відповідного спостереження, аналізу тощо.

Коуч – фахівець, який володіє спеціальними знаннями і навичками, що дозволяють надавати допомогу людині у розвитку вміння розкрити власний потенціал для досягнення поставленої мети.

Ментор – досвідчений фахівець, що виконує роль наставника, керівника, вихователя.

Мислення – процес опосередкованого й узагальненого пізнання людиною предметів та явищ навколишньої дійсності в їх істотних властивостях, зв’язках і відношеннях.

Мінілекція – метод навчання, який використовується для повідомлення теоретичних знань або надання інструктивних вказівок, дозволяє здійснити систематизацію знань за короткий час.

Мнемотехніка – сукупність прийомів та способів, які полегшують запам’ятовування та збільшують обсяг пам’яті через створення асоціацій та образів.

Модератор – наставник, що здійснює підтримку й організацію активної роботи групи, слідкує за дотриманням встановлених правил і норм.

Модернізація навчання – процес змін та удосконалень освітнього процесу у відповідності до сучасних вимог науки, освіти та практики публічного управління.

Мотивація – система взаємопов’язаних та підпорядкованих мотивів діяльності особистості, що свідомо визначає лінію її поведінки.

Навчальна література – електронні та паперові видання, що створені для забезпечення освітнього процесу та містять наукову, навчальну, методичну та/або практичну інформацію, спрямовану на досягнення здобувачами освіти визначених результатів навчання.

Навчальне приладдя – предмети та матеріали, які використовують у процесі навчання для забезпечення кращого засвоєння здобувачами освітніх послуг знань, умінь і навичок.

Навчальний тренінг – педагогічна технологія, що дозволяє відпрацьовувати вміння і навички виконання простих та складних видів професійної діяльності, наочно демонструє наслідки прийнятих рішень, реалізує можливість перевірки альтернативних зв'язків, дає змогу одночасно використовувати різну кількість методів ігрової діяльності, збільшуючи ефективність проведення практичних занять.

Наука – соціально значуща сфера людської діяльності, функцією якої є вироблення й використання теоретично систематизованих об'єктивних знань про дійсність.

Науково-методичний супровід – професійна взаємодія суб'єктів освітньої діяльності, умовами якої є добровільність і партнерство, основними ознаками – особистісний і професійний розвиток учасників освітнього процесу, а результатом – підвищення якості освітніх послуг.

Освітній процес – система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей.

Особистісна компетентність – володіння прийомами особистісного самовираження й саморозвитку.

Педагогічна аксіологія – наука про цінності освіти, їх природу, функції, структуру, взаємозв'язки.

Працездатність – здатність людини виконувати трудові операції, брати участь у трудовій діяльності, що залежить від загального стану здоров'я, рівня загальноосвітньої та професійної підготовки, характеру життєвих цілей, організації та умов праці, морально-психологічного клімату в трудовому колективі, стосунків у сім'ї, житлово-побутових умов та інших чинників.

Професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Результати навчання – знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та

розвитку, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компонентів.

Рефлексивність – активне й відсторонене спостереження за своєю діяльністю, готовність до її перегляду, до різноманіття реакцій у взаємодії з дорослими.

Робота в групах – інтерактивна форма навчання, що дозволяє активізувати всіх учасників освітнього процесу, закріпити навички співпраці та мистецтва компромісу, розвивати терпимість до інших поглядів і думок, обмінюватися досвідом.

Розвиток – зміна суб'єкта, об'єкта або процесу (наприклад, освітнього процесу або закладу освіти), що призводить до нової якості, переходу від одного якісного стану до іншого.

Світогляд – система принципів, знань, ідеалів, цінностей, надій, вірувань, поглядів на сенс і мету життя, які визначають діяльність індивіда, впливають його вчинки і норми мислення.

Соціалізація – процес засвоєння і активного відтворення індивідом соціального досвіду, системи соціальних зв'язків і відносин; оволодіння навичками практичної та теоретичної діяльності.

Стереотип – відносно стійкий і спрощений образ соціального об'єкта, який створюється в умовах дефіциту інформації і упереджених уявлень, що існують в суспільстві. Дозволяє скоротити час реагування на реальність, яка змінюється, прискорити процес пізнання, проте може формувати помилкове знання і деформувати процес міжособистісної взаємодії.

Теорія – система основних ідей, поглядів, положень, тверджень, вчення відповідної галузі знань, форма наукового знання, за допомогою якої створюються цілісна уява про закономірності і суттєві зв'язки між явищами реальності.

Тест – система взаємопов'язаних предметним змістом завдань, що дозволяють оцінювати структуру та вимірювати рівень знань, умінь і навичок особи.

Технології дистанційного навчання – комплекс освітніх технологій (технології модульного, змішаного навчання, проєктного навчання, крауд-технології, технології науково-методичного супроводу), а також цифрових технологій (технології електронного навчання, електронних публікацій, телекомунікаційні технології та ін.), що уможливлюють процес дистанційного навчання.

Толерантність – здатність сприйняти думку, що є відмінною від власної, уникнення конфронтації, безоціночне сприйняття думок, схильність спонукати учасників навчання пояснювати і уточнювати думки без прагнення переривати їх.

Тьютор – наставник, помічник, фахівець із розвитку, що консультує та надає підтримку в процесі навчання.

Увага – пізнавальний процес психічної діяльності людини, що характеризується спрямованістю та зосередженістю на певних об'єктах і явищах зовнішнього світу, а також на власних думках та почуттях; передумова продуктивності будь-якої свідомої діяльності особистості.

Уміння – здатність людини виконувати певні дії на основі відповідних знань.

Установка – схильність людини реагувати певним чином на об'єкти, ситуації, інших людей; забезпечує стабільність діяльності й послідовну поведінку людини в стандартних ситуаціях.

Фасилітатор – фахівець, що допомагає групі людей ефективніше працювати разом, розуміти спільні цілі та планувати, як досягти цих цілей під час навчання, створює комфортну атмосферу в групі, полегшуючи комунікацію, супроводжує пошук рішення, стимулює роботу групи при виконанні завдань.

Цінність – поведінковий орієнтир, що актуально (відповідно до даного стану особистості і обставин її життєдіяльності) представляє мету її активності.

Якість освіти – відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг.

Список використаної літератури

1. Аніщенко О. В. Професійна компетентність андрагога: навчальна програма підвищення кваліфікації наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, представників громадських організацій. Київ : Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, 2020. 40 с.
2. «Блендер-освіта» для школярів та студентів. URL: <https://buki.com.ua/news/blender-osvita-dlya-shkolyariv-ta-studentiv/> (дата звернення: 11.04.2025).
3. Боярська-Хоменко А. В. Розвиток питань освіти дорослих у педагогічній думці Австрії. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 86. С. 18-21.
4. Боярська-Хоменко А. Інтерактивні методи навчання дорослих. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка: педагогічні науки (PEDAGOGICAL SCIENCES)*. 2019. № 41. С. 97-105.
5. Вебінар – сучасна форма навчання та спілкування: методичні рекомендації / укл. М. В. Таран. Запоріжжя : Науково-методичний центр професійно-технічної освіти у Запорізькій області, 2018. С. 5-7. URL: https://nmc-pto.zp.ua/wp-content/uploads/2015/04/04_Taran-M.V.-Vebinar-----suchasna-forma-navchannya-ta-spilkuvannya-2018.pdf (дата звернення: 12.08.2024).
6. Вчимося жити разом: курс підготовки вчителів. Модуль 3. Методологія викладання курсу «Вчимося жити разом» URL: <http://dev.multycourse.com.ua/ua/page/19/67> (дата звернення: 06.02.2025).
7. Державна політика у сфері освіти дорослих в Україні : Звіт за результатами дослідження / за заг. ред. О Панич. Київ, 2021. 76 с.
8. Дослідження, аналіз та апробація серйозних ігор і симуляцій URL: https://ihe.kneu.edu.ua/?page_id=104 (дата звернення: 16.01.2025).
9. Дубасенюк О. А., Самойленко О. А. Основи андрагогіки (для фахівців у галузі освіти дорослих): навч.-методичний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2020. 256 с.
10. Іванова Т. В. Використання інтерактивних технологій у педагогічній діяльності викладача непедагогічного профілю URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Ivanova.php> (дата звернення: 11.02.2025).
11. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с.
12. Інтерактивні технології в післядипломному навчанні: довідник / М. І. Скрипник ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». К., 2013. 202 с.
13. Казаков Г. І. Спеціальні інтерактивні методи навчання у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців: потреби музичної індустрії. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024 № 8. С. 327-338.

14. Козак Л. В. Кейс-метод у підготовці майбутніх викладачів до інноваційної професійної діяльності. *Освітологічний дискурс*. 2015. № 3. С. 153-162.
15. Лихач Ю., Селіванов С., Москаленко С. Підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті розбудови національної системи стійкості. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 104-115.
16. Лук'янова Л. Б., Аніщенко О. В. Освіта дорослих: короткий термінологічний словник. Київ, Ніжин : Вид. ПП Лисенко М.М., 2014. 108 с.
17. Лук'янова Л. Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі : монографія. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2020. 340 с.
18. Марчук А. В. Андрагогіка : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 300 с.
19. Методика викладання профілактичних програм: Зміст і структура тренінгу URL: <http://multycourse.com.ua/ua/page/19/70> (дата звернення: 16.01.2025).
20. Морзе Н. В., Кочарян А. Б., Варченко-Троценко Л. О. Вебінари як засіб підвищення кваліфікації викладачів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2014. Т. 42. № 4. С. 118-130.
21. Основи ситуаційного аналізу URL: https://studopedia.ru/21_3425_osnovi-situatsiynogo-analizu.html (дата звернення: 16.01.2025).
22. Пашко О. Навчання дорослих: виклики, специфіка, інтерактивні методи. Український досвід в регіональному економічному розвитку: посібн. Львів : Галицька видавнича спілка, 2013. 108 с.
23. Пехота О., Купенко О. Майстер-клас в освіті дорослих: технологічність і майстерність. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2021. № 24. С. 213-223.
24. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Київ, 2023. 31 с. URL: surl.li/fbqlvr (дата звернення: 21.03.2025).
25. Приходько В. М. Системні аспекти моніторингу професійних якостей педагога-андрагога в системі післядипломної освіти. URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp7/konf3/Prihodko.pdf (дата звернення: 16.01.2025).
26. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 : станом на 3 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text> (дата звернення: 03.04.2025).
27. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 03.04.2025).

28. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 03.04.2025).
29. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 03.04.2025).
30. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 27 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.04.2025).
31. Рассказова О. Л. Методичний супровід організації та проведення фестивалів неформальної освіти дорослих. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: Збірник наукових праць*. 2018. Вип. 58-59. С. 173-180.
32. Розвиток тренерських навичок викладачів, які проводять навчання публічних службовців : Посібник. / за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. Київ, 2024. 93 с.
33. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.
34. Сологуб О. С., Гуменюк В. В. Підготовка андрагогів до організації освітнього процесу засобами технологій дистанційного навчання. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Том 92. № 6. С. 198-218.
35. Сотська Г., Тринус О. Типології моделей змішаного навчання: зарубіжний досвід. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта ХХІ століття»*. 2024. Вип. 10. С. 73-90.
36. Сурмін Ю. П. Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 2. С. 19-28.
37. Сучасні технології освіти дорослих : посіб. / Л. Б. Лук'янова та інші. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 182 с.
38. Теорія і практика професійної майстерності в умовах цілежиттєвого навчання: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во Рута, 2016. 400 с.
39. Тенденції розвитку освіти дорослих у розвинених країнах світу: монографія / [Авшенюк Н. М., Огієнко О. І., Постригач Н. О., Марусинець М. М., Котун К. В., Дяченко Л. М., Годлевська К. В.]. ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 645 с.
40. Тимчук, Л. Становлення та розвиток андрагогіки в Україні (кінець ХІХ–ХХ століття) : монографія. Чернівці : ЧНУ, 2015. 464 с.
41. Тренінгові технології навчання дорослих в умовах формальної і неформальної освіти: метод. рек. / М. П. Вовк, Л. Ю. Султанова, С. О. Соломаха, С. В. Ходаківська; Інститут педагогічної освіти і освіти імені Івана Зязюна. Київ, 2019. 109 с.
42. Урдзе Т. Посібник для фахівців з освіти дорослих. Київ: ТОВ «Золоті Ворота», 2013. 84 с.

43. 7 Critical Education Trends That Will Define Learning In 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/12/03/7-critical-education-trends-that-will-define-learning-in-2025/> (date of access: 15.04.2025).

44. Angelique Maguire | Director of Adult Education Instructional Services, Illinois Eastern Community College. A Digital Awakening for Adult Education. URL: <https://evolllution.com/a-digital-awakening-for-adult-education> (date of access: 15.04.2025).

45. Simulation: Enhancing Adult Education with Realistic Scenarios • Teachers Institute. URL: <https://teachers.institute/understanding-adult-education/enhancing-adult-education-simulation/> (date of access: 15.04.2025).

46. What Is Blended Learning? (+Types, Benefits, Examples). URL: <https://whatfix.com/blog/blended-learning-types-benefits-examples/> (date of access: 11.04.2025).

47. What is Blended Learning? URL: <https://www.learnupon.com/blog/what-is-blended-learning/> (date of access: 11.04.2025).