



Грантова угода №101191647 (Grant Agreement №101191647)

Win-Win EDIH (WIN2EDIH)

Результат Deliverable 3.1

**ПОСІБНИК ДЛЯ ІНСТРУКТОРІВ, ЕКСПЕРТІВ АБО ВЧИТЕЛІВ, ЯКІ
ПРОВОДЯТЬ ПРОФЕСІЙНІ ТРЕНІНГИ (GUIDE FOR INSTRUCTORS, EXPERTS OR
TEACHERS WHO CONDUCT PROFESSIONAL TRAININGS)**

Робочий пакет 3 (Work Package 3)

Розвиток потенціалу та підвищення кваліфікації (Capacity building & skills development track)

Тип результату (Deliverable type)	R — Документ, звіт (R — Document, report)
Версія (Version)	V1
Дата (Date of issue)	01.09.2025
Рівень поширення (Confidentiality level)	PU – Публічний (PU – Public)
Ведучий учасник (Lead beneficiary)	CPNU



**Co-funded by
the European Union**

Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them. The WIN-WIN EDIH project has received funding from the Digital Europe Programme under grant agreement No. 101191647.



Document status	Done
Authors	Anna Verbytska (CPNU)
Review status	Done
Reviewers	Quality and Ethics Committee

HISTORY OF CHANGES

Date	Author(s)	Version No.	Changes description
01.09.2025	Anna Verbytska (CPNU)	1	Initial document
05.03.2026	Anna Verbytska, Nataliia Kholiavko (CPNU)	2	Document revised and prepared for review
06.04.2026	Quality and Ethics Committee	3	Reviewed and approved by the Quality and Ethics Committee

SUMMARY

The guide is designed for instructors, experts and/or teachers who conduct professional trainings within the framework of the European Digital Innovation Hub WIN2EDIH. The guide is designed to help trainers transform trainings into a catalyst for change in the digital sphere, in line with European priorities for innovation and competitiveness.

Objectives of the guide:

- to provide methodological recommendations for planning, conducting and evaluating training programs;
- to support the implementation of different learning formats (online and offline tools, post-training support);
- to create a basis for sustainable professional development of participants through the usage of practical assessment tools, self-assessment and follow-up.

The guide offers a systematic approach to organizing and conducting professional trainings within the framework of the activities of the European Digital Innovation Hub WIN2EDIH. It combines modern pedagogical concepts, examples of practical tools and methodological materials that will help instructors, experts and/or teachers work more effectively with participants. The guide systematizes the main requirements for ensuring high quality and effectiveness of trainers' work.

The guide is designed as a methodological tool for different stages of training preparation and delivery. Each section can be used as a separate resource: theoretical blocks explain the methodology; practical blocks (tables, examples of exercises) and annexes contain materials for implementation. Tips and tricks, created on the basis of generalization of facilitation experience, are aimed at increasing the effectiveness of the trainer's work. Links to additional materials allow trainers to deepen their knowledge.

Chapter 1 "Basic Principles of Training within the European Digital Innovation Hub WIN2EDIH" reveals the conceptual principles of training within the European Digital Innovation Hub WIN2EDIH. The role of instructors, experts and/or teachers in supporting the processes of digital transformation of organizations, small and medium-sized businesses, startups, public organizations and the public sector is highlighted.

Chapter 2 "Preparation for Training" is devoted to the methodological aspects of training preparation in the field of digital competencies and innovations. The essence of training and the main stages of its preparation are considered. Approaches to assessing training needs are presented, which allow adapting the content of training programs to the real needs of target audiences. Special attention is paid to the principles of formulating the goal, objectives and expected learning outcomes.

Chapter 3 "Conducting a Training" highlights the practical aspects of organizing and conducting trainings aimed at developing professional and digital competencies. It describes methods for establishing contact with participants and creating a safe learning environment, approaches to managing group dynamics and organizing team interaction. It examines tools for engaging and activating participants, including interactive exercises, energizers, and other active learning formats. It also presents approaches to summarizing the results of the training, conducting reflection, and consolidating the acquired knowledge and skills.

Chapter 4 "Evaluating the Impact and Effectiveness of Training" is devoted to assessing the effectiveness of training programs and analyzing their impact on the development of participants' competencies. It examines tools for input and output assessment of the level of knowledge and skills, as well as approaches to collecting and analyzing feedback from participants.

Section 5 "Post-Training Support and Professional Support" discusses approaches to ensuring a sustainable learning effect after the training. Various formats of post-training support for participants are presented, including mentoring, consulting support, and other mechanisms of professional interaction. A tool



for creating communities of practice for long-term exchange of experience, dissemination of best practices, and support for the professional development of participants in the field of digital transformation is considered.

A feature of the guide is its applied orientation: each section contains specific tools, tips, and work formats that can be adapted to different target groups and training topics. This makes it useful for both experienced trainers and those who are just starting to practice professional training in the field of digital innovations.



АНОТАЦІЯ

Цей гайд розроблений для тренерів, експертів та викладачів, які проводять професійні тренінги у рамках Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH. Він слугує комплексним методичним інструментом, що поєднує теоретичні засади, практичні рекомендації та інноваційні підходи до організації тренінгового процесу.

Гайд пропонує системний підхід до організації та проведення професійних тренінгів у рамках діяльності Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH. У ньому поєднано сучасні педагогічні концепції, приклади практичних інструментів та методичні матеріали, що допоможуть тренерам і викладачам ефективніше працювати з учасниками.

Гайд містить:

- опис компетентностей тренерів та викликів, з якими вони стикаються у роботі з різними цільовими аудиторіями;
- методичні інструменти для планування тренінгу, формулювання цілей, завдань та очікуваних результатів;
- приклади практичних вправ для роботи з групою динамікою, активації учасників та рефлексії;
- підходи до оцінювання ефективності тренінгів із використанням кількісних і якісних показників;
- рекомендації щодо менторської підтримки, створення спільнот практики та використання цифрових інструментів для довгострокового супроводу учасників.

Особливістю гайду є його прикладна орієнтація: кожен розділ містить конкретні інструменти, поради та формати роботи, які можуть бути адаптовані під різні цільові групи та тематику тренінгів. Це робить його корисним як для досвідчених тренерів, так і для тих, хто лише розпочинає практику професійного навчання у сфері цифрових інновацій.



Зміст	
SUMMARY	3
АНОТАЦІЯ	5
ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ	7
ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ	8
ВСТУП	9
Мета гайду	9
Як користуватися гайдом	9
ГЛОСАРІЙ	10
1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТРЕНЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО ІННОВАЦІЙНОГО ХАБУ WIN2EDIH	13
1.1 Компетентності тренерів, експертів і викладачів, що проводять професійні тренінги у рамках Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH	13
1.2 Визначення цільової аудиторії тренінгу та особливості навчання різних цільових груп	23
1.3 Типові виклики та бар'єри ефективної взаємодії при проведенні професійних тренінгів у рамках європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH	28
1.4 Роль тренера в розвитку цифрової культури та етичної взаємодії	32
2. ПІДГОТОВКА ДО ТРЕНІНГУ	35
2.1 Поняття тренінгу та його структура	35
2.2 Оцінка потреб у навчанні	37
2.3 Мета цілі, завдання та результати тренінгу: принципи формулювання	41
2.4 Розробка тренінгової програми	46
3. ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ	50
3.1 Початок тренінгу: встановлення контакту та створення безпечного середовища. Приклади вправ для старту тренінгу	50
3.2 Групова динаміка та командна взаємодія на тренінгу: роль тренера і робота в малих групах. Приклади вправ для командної співпраці	59
3.3 Залучення та активація учасників тренінгу: приклади вправ-енерджайзерів та активаторів настрою	65
3.4 Завершення тренінгу. Проведення рефлексії	72
3.5 Завершення тренінгу. Видача сертифікатів та подання звітності	73
4. ОЦІНКА ВПЛИВУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРЕНІНГУ	77
4.1 Вхідне та вихідне оцінювання набуття навичок	77
4.2 Інтерпретація кількісних та якісних показників ефективності тренінгу	79
5. ПІСЛЯТРЕНІНГОВА ПІДТРИМКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ СУПРОВІД	82
5.1 Формати підтримки учасників після завершення тренінгу. Менторство як інструмент професійного супроводу	82
5.2 Створення спільнот практики (Communities of Practice)	84
ДОДАТКИ	86
1. Чекліст тренера з підготовки до тренінгу	86
2. Шаблон програми тренінгу	88
3. Форма анкети зворотного зв'язку щодо тренінгу	89
4. Форма звіту про тренінг	91
5. Шаблон сертифіката про проходження тренінгу	92



ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

№	Назва	Сторінка
1.	Таблиця 1. Компетентнісні області DigCompEdu з прикладами (адаптація для тренерів WIN2EDIH)	10
2.	Таблиця 2. Структура компетентностей тренера WIN2EDIH	11
3.	Таблиця 3. Структура цифрової мапи компетентностей WIN2EDIH-тренера	14
4.	Таблиця 4. Етапи розвитку тренерських компетентностей	17
5.	Таблиця 5. Основні бенефіціари послуг WIN2EDIH	18
6.	Таблиця 6. Критерії сегментації аудиторії тренінгів WIN2EDIH	20
7.	Таблиця 7. Психологічні, когнітивні та соціальні бар'єри під час тренінгів	23
8.	Таблиця 8. Структурні чинники, що впливають на ефективність тренінгів	24
9.	Таблиця 9. Ключові виклики, що пов'язані з різним контекстом цільових аудиторій У тренінгах, які впроваджуються в рамках цифрових інноваційних хабів	25
10.	Таблиця 10. Рекомендації для подолання бар'єрів під час тренінгів	26
11.	Таблиця 11. Основні ролі тренера в розвитку цифрової культури та етичної взаємодії	27
12.	Таблиця 12. Практики тренера для розвитку цифрової культури	29
13.	Таблиця 13. Характерні риси професійних тренінгів	30
14.	Таблиця 14. Модель структури тренінгу на основі Kolb's Experiential Learning Cycle	31
15.	Таблиця 15. Структура тренінгу: основні етапи	32
16.	Таблиця 16. Рекомендована тренінгова структура WIN2EDIH	32
17.	Таблиця 17. Рівні оцінки потреб у навчанні	34
18.	Таблиця 18. Етапи впровадження методу «360-градусного оцінювання» у процесі оцінювання потреб у навчанні	35
19.	Таблиця 19. Оцінка потреб у навчанні: практичні кроки для тренерів WIN2EDIH»	36
20.	Таблиця 20. Приклади формулювання мети та цілей тренінгової програми	38
21.	Таблиця 21. Приклади формулювань структури «Мета → Завдання → Очікувані результати» для контексту тренінгів WIN2EDIH	41
22.	Таблиця 22. Порівняння моделей організації тренінгових програм	43
23.	Таблиця 23. Алгоритм розробки програми тренінгу	43
24.	Таблиця 24. Приклад фрагмента програми тренінгу	44
25.	Таблиця 25. Орієнтовний розподіл часу за тривалістю тренінгу	44
26.	Таблиця 26. Прикладу фрагменту плану тренера	45
27.	Таблиця 27. Чекліст планування програми тренінгу	46
28.	Таблиця 28. Компоненти безпечного навчального середовища	48
29.	Таблиця 29. Чекліст для тренера: старт тренінгу	49
30.	Таблиця 30. Етапи розвитку групи та завдання тренера	55



31.	Таблиця 31. Принципи навчання дорослих та їх застосування у тренінговій роботі	56
32.	Таблиця 32. Організація роботи в малих групах та роль тренера	56
33.	Таблиця 33. Рекомендації для тренера щодо ефективної фасилітації групової роботи	60
34.	Таблиця 34. Доцільність використання вправ активаторів у різних ситуаціях на тренінгу	62
35.	Таблиця 35. Застосування вправ активаторів на різних етапах тренінгу	63
36.	Таблиця 36. Значення завершального етапу тренінгу	69
37.	Таблиця 37. Завдання рефлексії під час тренінгу	69
38.	Таблиця 38. Методи проведення рефлексії під час тренінгу	70
39.	Таблиця 39. Практичні кроки для тренера на етапі оцінювання ефективності тренінгу	78
40.	Таблиця 40. Показники ефективності тренінгу	79
41.	Таблиця 41. Приклади формулювань кількісних та якісних показників ефективності тренінгів	80
42.	Таблиця 42. Формати післятренінгової підтримки	81
43.	Таблиця 43. Формати менторської підтримки після тренінгу	83
44.	Таблиця 44. Формати взаємодії у CoP	84
45.	Таблиця 45. Практичні кроки тренера при створенні та підтримці CoP	85

ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

1.	Рисунок 1. Приклад цифрової мапи компетентностей у форматі «радару»	16
2.	Рисунок 2. Шаблон карти емпатії для аналізу цільової аудиторії тренінгу	22
3.	Рисунок 3. Чотирирівнева модель Д. Кіркпатріка для комплексного аналізу результативності тренінгів	75



ВСТУП

Мета гайду

Мета гайду полягає у наданні інструментарію для тренерів, експертів і викладачів, що проводять професійні тренінги у рамках Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH, який допоможе забезпечити високу якість навчання, підвищити ефективність тренінгових програм та посилити вплив отриманих знань і навичок на практичну діяльність учасників.

Цілі гайду:

- надати методичні рекомендації щодо планування, проведення та оцінювання тренінгових програм;
- підтримати впровадження різних форматів навчання (онлайн- та офлайн-інструменти, післятренінгова підтримка);
- створити основу для стійкого професійного розвитку учасників шляхом використання практичних інструментів оцінювання, самооцінювання та подальшого супроводу.

Гайд покликаний допомогти тренерам перетворювати тренінги на каталізатор змін у цифровій сфері, що відповідає європейським пріоритетам розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Як користуватися гайдом

Цей гайд розроблений як методичний інструмент, яким тренери, експерти та викладачі можуть користуватися на різних етапах підготовки та проведення тренінгів.

Структура гайду побудована так, щоб кожен розділ міг використовуватися як окремий ресурс: теоретичні блоки пояснюють методологію; практичні блоки (таблиці, приклади вправ) та додатки містять матеріали для впровадження; поради та підказки, створені на основі узагальнення тренерського досвіду, орієнтовані на підвищення ефективності роботи тренера; посилання на додаткові матеріали дозволяють поглибити знання.

Для зручності в гайді використовуються спеціальні позначки:



Рекомендації

Практичні поради та кроки для тренера



Додаткові матеріали

Вказують на ресурси для розширення теми



Підказки

Акценти, на які тренеру варто звернути увагу

У додатках до гайду міститься пакет шаблонів для тренера, які можна використовувати безпосередньо та адаптувати під конкретні потреби групи.

ГЛОСАРІЙ

У глосарії подано визначення ключових понять, які використовуються у цьому гайді. Наведені тлумачення відображають специфіку використання зазначених понять саме в межах цього гайду та можуть уточнювати або звужувати їх загальноприйняте значення відповідно до завдань тренерської діяльності у рамках Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH.

Активне слухання – спосіб комунікації, що передбачає уважне сприйняття висловлювань співрозмовника із застосуванням уточнювальних запитань, перефразування та узагальнення для забезпечення точного розуміння змісту.

Воркшоп – короткотривалий інтенсивний формат навчання, у межах якого учасники працюють над спільним практичним завданням і створюють конкретний результат; зазвичай триває 1–4 години та передбачає високу частку практичної роботи.

Вправа – структурована активність із чіткою інструкцією, спрямована на відпрацювання конкретної навички або застосування знань; виконується індивідуально або в групах і має визначений результат.

Групова динаміка – сукупність процесів взаємодії в групі, що проявляються у ролях, рівні участі, комунікації та прийнятті рішень і впливають на ефективність навчання.

Групова згуртованість – рівень довіри, взаємної підтримки та включеності учасників у спільну діяльність, що визначає готовність до відкритої взаємодії та співпраці.

Групова робота – організація навчальної діяльності у малих групах (зазвичай 2–6 осіб) для виконання завдань, що передбачає розподіл ролей, взаємодію та спільну відповідальність за результат.

Груповий тренінг – форма навчання, що передбачає взаємодію учасників у групі з використанням інтерактивних методів, обміну досвідом і взаєонавчання. Оптимальна кількість учасників становить 8–20 осіб, що забезпечує баланс між груповою динамікою та можливістю індивідуального зворотного зв'язку. Ефективний груповий тренінг передбачає активну участь усіх учасників, створення безпечного навчального середовища, організовану фасилітацію процесу та можливість отримання і надання зворотного зв'язку.

Дискусія – метод навчання, що передбачає структурований обмін думками між учасниками за визначеною темою з метою аналізу, формування позицій і пошуку рішень.

Зворотний зв'язок (фідбек) – надання інформації про дії або результати учасника з метою їх покращення; має бути конкретним, своєчасним, конструктивним і орієнтованим на розвиток.

Кейс-метод – навчальний підхід, що передбачає роботу з описом реальної або змодельованої ситуації для аналізу, обговорення альтернатив і прийняття рішень.

Компетентність – здатність ефективно виконувати завдання в реальних умовах шляхом застосування знань, умінь, навичок і ставлень.



Менторство – форма професійної підтримки, що передбачає регулярну взаємодію між досвідченим фахівцем і учасником з метою розвитку компетентностей, супроводу та обміну досвідом.

Мозковий штурм – метод генерування ідей у групі, що передбачає швидке висловлення пропозицій без критики на етапі генерації та їх подальше опрацювання.

Мотивація у навчанні – сукупність чинників, що визначають готовність і залученість учасника до навчання, проявляється через активність, інтерес і орієнтацію на результат.

Навчальні результати – сформульовані очікувані досягнення учасників, які описують, що саме вони знатимуть і зможуть застосовувати після завершення навчання.

Онлайн тренінг – форма організації навчання, що реалізується з використанням цифрових платформ і засобів дистанційної взаємодії, у межах якої учасники беруть участь у синхронному або асинхронному навчальному процесі. Передбачає використання інтерактивних інструментів (відеоконференції, спільні дошки, опитування), структуровану фасилітацію та регулярну взаємодію між тренером і учасниками.

Професійний тренінг – форма навчання, спрямована на розвиток конкретних професійних компетентностей і навичок, необхідних для виконання завдань у певній сфері.

Рефлексія – організований процес аналізу власного досвіду, що дозволяє учасникам усвідомити результати навчання та визначити подальші кроки розвитку.

Сертифікований тренінг – навчальна програма, що передбачає оцінювання досягнення навчальних результатів і завершується видачею сертифіката, який підтверджує набуті компетентності.

Тренінг – структурований процес навчання, що поєднує теоретичні та практичні елементи і спрямований на розвиток знань, умінь, навичок і поведінкових моделей через активну участь учасників.

Фасилітація – організація групового процесу, що забезпечує ефективну взаємодію учасників, підтримує їхню залученість і сприяє досягненню спільних результатів.

Цифрова культура – система цінностей і практик, що визначає ефективне та відповідальне використання цифрових технологій у професійній діяльності.

Цифрова трансформація – процес впровадження цифрових технологій у діяльність організацій, що призводить до змін у процесах, продуктах і моделях створення цінності.

Цифрові інструменти – програмні засоби та онлайн-сервіси, що використовуються для виконання професійних, навчальних або управлінських завдань.

Цифрові компетентності – здатність впевнено, критично та відповідально використовувати цифрові технології для навчання, роботи та участі в суспільному житті.

Цифрові навички – практичні вміння використовувати цифрові інструменти, сервіси та технології для виконання конкретних завдань.



Визначення термінів узагальнено на основі джерел та адаптовано до контексту цього гайду.

Список джерел до глосарію:

CIPD. (2021). Learning needs analysis. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org>

European Commission. (2021). Digital education action plan (2021–2027). Publications Office of the European Union. <https://education.ec.europa.eu>

European Commission. (2022). DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>

European Training Foundation. (2021). Mentoring and coaching: A guide for practitioners. ETF. <https://www.etf.europa.eu>

OECD. (2019). Digital transformation: A roadmap for the future. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

SALTO Training and Cooperation Resource Centre. (2021). Training and facilitation toolkit. SALTO-YOUTH. <https://www.salto-youth.net>

Sorochan, T. M., & Skrypnyk, M. I. (Eds.). (2016). Tekhnolohii profesiinoho rozvytku pedahohiv: Metodychnyi poradnyk [Technologies of professional development of teachers: Methodical guide]. University of Educational Management.

Tarasevych, I. Yu. (2024). Psykholohichniy treninh: Teoriia i praktyka: Hlosarii osnovnykh terminiv ta metodiv psykholohichnoho treninhu [Psychological training: Theory and practice: Glossary of basic terms and methods of psychological training]. Dnipro Humanities University.

1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТРЕНЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО ІННОВАЦІЙНОГО ХАБУ WIN2EDIH

1.1 Компетентності тренерів, експертів і викладачів, що проводять професійні тренінги у рамках Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH

У контексті Європейських цифрових інноваційних хабів (EDIH)¹, тренерська діяльність виходить за межі традиційної ролі викладача і набуває комплексного, міждисциплінарного значення. Тренер виступає агентом цифровізації та цифрової трансформації, консультантом з інновацій та фасилітатором у процесах тестування рішень, ментором з розвитку інноваційної спроможності. Ефективність тренінгів безпосередньо залежить від рівня професійної, педагогічної та цифрової компетентності фахівців, які залучаються до реалізації освітніх компонентів WIN2EDIH.

Стратегічні документи та інструменти Європейського Союзу, що визначають рамки цифрової компетентності, педагогічні підходи та формати професійного розвитку у сфері цифрових трансформацій формування професійного профілю тренера у рамках Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH:

- **DigCompEdu** – Європейська рамка цифрової компетентності педагогів¹, яка визначає 6 областей та 22 підкомпетентності, є ключовою основою для проєктування змісту, форм та інструментів підготовки тренерів;

- **AI Supplement to DigCompEdu**¹ – офіційне доповнення до DigCompEdu щодо застосування генеративного штучного інтелекту в освіті, створене у межах ініціативи AI Pioneers;

- **Train-the-Trainer підходи в рамках EDIH** – концептуальні рамки та методичні рекомендації щодо підготовки тренерів у цифрових хабах, включаючи практики peer learning, blended learning і менторство¹;

- **Microcredentials and Communities of Practice** – механізми підвищення кваліфікації через мікро-сертифікацію та залучення до спільнот практики, що реалізуються через EU Academy¹.

¹ European Commission. (n.d.). European Digital Innovation Hubs (EDIH). European Commission. Retrieved July 15, 2025, from <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu>



Європейська рамка DigCompEdu

DigCompEdu (European Framework for the Digital Competence of Educators)² — це основа для розбудови професійного профілю тренера WIN2EDIH. Вона включає 6 доменів і 22 цифрові компетентності, що охоплюють педагогічну діяльність, цифрову грамотність, комунікацію, оцінювання та залучення учасників.

№	Область / Підкомпетентність	Опис	Приклад застосування
1	1.1 Організаційна комунікація	Використання цифрових каналів для професійної взаємодії	Slack або MS Teams для командної роботи в проєкті
2	1.2 Професійна співпраця	Участь у спільнотах практики, обмін ресурсами	CoP на eTwinning або DigCompEdu Hub
3	1.3 Рефлексивна практика	Аналіз ефективності тренінгу, збирання фідбеку	Ведення щоденника рефлексії
4	1.4 Цифровий професійний розвиток	Онлайн-курси, сертифікації, вебінари	Модуль “Digital Pedagogy” на Coursera
5	2.1 Вибір цифрових ресурсів	Аналіз якості, доступності навчального контенту	Вибір OER з ліцензією Creative Commons
6	2.2 Створення та адаптація контенту	Розробка власних матеріалів	Інтерактив у BookWidgets або Genially
7	2.3 Управління ресурсами	Етичне використання, зберігання, систематизація	Архівація в Google Drive із тегами
8	3.1 Організація навчання	Дизайн змішаного навчання	Moodle-блоки + Zoom-сесії
9	3.2 Наставництво	Індивідуальна підтримка учасників	Супровід у WhatsApp або Discord
10	3.3 Колаборативне навчання	Робота учасників у командах	Фасилітація в Miro або Jamboard
11	3.4 Саморегульоване навчання	Автономія учасників, індивідуальні траєкторії	LMS із можливістю власного трекінгу
12	4.1 Стратегії оцінювання	Формативне та підсумкове оцінювання	Mentimeter перед/після тренінгу
13	4.2 Аналіз доказів навчання	Аналітика у системах LMS	Аналіз прогресу в Moodle
14	4.3 Зворотний зв'язок	Персоналізований фідбек	Коментарі у Google Docs або voice-note у Telegram
15	5.1 Інклюзія та доступність	Адаптація для осіб з бар'єрами	Субтитри, шрифт OpenDyslexic
16	5.2 Диференціація навчання	Варіативність завдань	Завдання різного рівня складності
17	5.3 Активне залучення	Мотивація, гейміфікація	Хакатон, гейміфікований модуль
18	6.1 Інформаційна грамотність	Пошук, перевірка, критичне мислення	Вправа “Перевір джерело”
19	6.2 Цифрова комунікація	Онлайн-взаємодія, етикет	Комунікація у Discord або Slack

² Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu* (Y. Punie, Ed.). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>



№	Область / Підкомпетентність	Опис	Приклад застосування
20	6.3 Створення цифрового контенту	Відео, презентації, креативні формати	TikTok-вправа про SDGs
21	6.4 Безпечне використання	Кібергігієна, приватність, етика	Завдання «створи свою privacy policy»
22	6.5 Розв'язання цифрових проблем	Troubleshooting, освоєння нових інструментів	Тестування нових AI-інструментів у тренінгу

Таблиця 1. Компетентнісні області DigCompEdu з прикладами (адаптація для тренерів WIN2EDIH)

Згідно з доповненням AI Supplement to DigCompEdu³, тренери мають додатково:

- використовувати генеративні AI для створення контенту;
- впроваджувати критичне мислення щодо AI-результатів;
- викладати етику та прозорість AI-алгоритмів.

Компетентнісний профіль тренера WIN2EDIH

Тренери, викладачі та експерти, які працюють у рамках Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH, мають володіти широким спектром компетентностей, що поєднують педагогічні, цифрові, комунікативні та проєктні навички.

Нижче подано узагальнювальну таблицю, яка дає змогу швидко зорієнтуватися у структурі компетентностей, визначити сфери для подальшого розвитку та закласти основу для саморефлексії або планування менторського супроводу.

³ AI Pioneers Consortium. (2023). *Supplement to the DigCompEdu framework* [PDF]. Retrieved from https://aipioneers.org/wp-content/uploads/2024/01/WP3_Supplement_to_the_DigCompEDU_English.pdf



№	Назва компетентності	Зміст	Приклади тренерських дій
1	Педагогічно-методична	Розробка навчальних програм для дорослої аудиторії з урахуванням принципів андрагогіки; формулювання навчальних цілей; використання фасилітаційних методів, симуляцій, проблемно-орієнтованого та змішаного навчання	Розробка тренінгу з використанням моделі змішаного навчання; побудова навчальних цілей за SMART; проведення симуляції як навчального методу
2	Цифрова та інструментальна	Використання цифрових платформ (LMS, Zoom, Teams), інтерактивних сервісів (Miro, Padlet, Kahoot); створення мультимедійного контенту; дотримання принципу Task–Technology Fit при виборі інструментів	Проведення тренінгу в Moodle з інтерактивними завданнями в Miro; створення відкритих ресурсів із відеоінструкціями; інтеграція Kahoot для оцінювання
3	Комунікативно-етична	Створення інклюзивного освітнього середовища; дотримання цифрової етики, авторських прав; фасилітація безпечної комунікації та модерація групової взаємодії	Забезпечення доступності тренінгу (субтитри, доступний шрифт); використання Creative Commons; формування правил взаємодії у групі
4	Оціночна	Розробка формативного та підсумкового оцінювання; використання цифрових інструментів для збору фідбеку та аналізу прогресу (Google Forms, LMS-аналітика); підтримка рефлексії учасників	Проведення вхідного і вихідного оцінювання в Google Forms; аналіз прогресу в LMS; організація сесії з рефлексії після тренінгу
5	Консультативна та проєктна	Менторський супровід учасників; фасилітація змін у професійному контексті; стратегічне планування, оцінка цифрової зрілості установ, організація foresight-сесій	Проведення цифрового аудиту для МСП; фасилітація стратегічної сесії; консультації з планування цифрового проєкту
6	Професійна мобільність	Участь у міжнародних освітніх програмах, наставництво, ree-learning; розвиток через мікросертифікацію; долучення до спільнот практики	Участь у програмі Erasmus+; отримання microcredential у сфері EdTech; координація спільноти практики на платформі EU Academy

Таблиця 2. Структура компетентностей тренера WIN2EDIH



Всі приклади тренерських дій у таблиці є орієнтовними та можуть бути адаптовані до конкретного формату тренінгу (офлайн, онлайн, змішаний), цільової аудиторії та технічних можливостей хабу.



Самооцінювання тренерських цифрових компетентностей

Анкета, запропонована нижче, розроблена на основі Європейської рамки цифрових компетентностей педагогів DigCompEdu⁴, адаптована для потреб тренерів WIN2EDIH. Вона охоплює шість ключових областей: професійна взаємодія, цифрові ресурси, навчання та викладання, оцінювання, підтримка учасників та розвиток їхньої цифрової грамотності. Вона може бути використана для:

- особистої самооцінки й планування професійного розвитку;
- підготовки до тренінгів «train-the-trainer»;
- інтеграції в систему мікросертифікації WIN2EDIH;
- індивідуального менторського супроводу.

Анкета містить узагальнені формулювання дій тренера з прикладами та рівнями володіння, які відповідають підходам DigCompEdu. Її заповнення орієнтоване на саморефлексію, що не потребує верифікації ззовні.



Інструмент [SELFIEforTEACHERS](#) формує індивідуальний профіль і надає рекомендації щодо розвитку.

Анкета самооцінки тренерських цифрових компетентностей (на основі DigCompEdu)

Інструкція: для кожного питання оберіть рівень володіння навичкою за шкалою від 1 до 5:

Рівень	Опис
1	Ніколи не застосовую
2	Застосовую рідко, з труднощами
3	Застосовую іноді, на базовому рівні
4	Застосовую регулярно, впевнено
5	Використовую системно та навчаю інших

Напрямок 1: Професійна взаємодія (Professional Engagement)

1. Як часто я використовую цифрові інструменти для комунікації з колегами та учасниками тренінгів?
2. Наскільки активно я беру участь в онлайн-спільнотах або форумах для обміну досвідом?
3. Чи веду я рефлексивні нотатки/щоденник щодо моєї тренерської практики?
4. Як часто я проходжу онлайн-курси або беру участь у заходах з професійного розвитку?

Напрямок 2: Цифрові ресурси (Digital Resources)

5. Чи вмію я знаходити та обирати якісні відкриті освітні ресурси (OER) для тренінгів?
6. Наскільки добре я вмію адаптувати або створювати цифрові навчальні матеріали самостійно?
7. Чи знаю я правила авторського права та ліцензування контенту, який використовую?

Напрямок 3: Викладання та навчання (Teaching and Learning)

8. Чи використовую я цифрові інструменти для створення структури тренінгів та планування занять?
9. Як часто я застосовую цифрові технології у взаємодії з учасниками під час тренінгів?
10. Наскільки ефективно я організовую онлайн/офлайн колаборативну роботу учасників?
11. Чи підтримую я розвиток автономності учасників у навчальному процесі?

Напрямок 4: Оцінювання (Assessment)

12. Як часто я використовую цифрові інструменти для оцінювання знань або навичок учасників?
13. Чи вмію я аналізувати результати опитувань, тестів або LMS-дані для прийняття рішень?
14. Чи забезпечую я конструктивний цифровий зворотний зв'язок учасникам?

⁴ Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu (No. JRC107466). European Commission, Joint Research Centre. <https://doi.org/10.2760/159770>



Напряг 5: Активізація учасників (Empowering Learners)

- 15. Чи враховую я інклюзивні потреби та бар'єри учасників у цифровому середовищі?
- 16. Чи адаптую я навчальні активності під різні рівні підготовки учасників?
- 17. Чи використовую я цифрові засоби для підвищення мотивації (гейміфікація, storytelling тощо)?

Напряг 6: Формування цифрової грамотності учасників (Facilitating Learners' Digital Competence)

- 18. Чи допомагаю я учасникам розвивати навички пошуку, аналізу та оцінки цифрової інформації?
- 19. Наскільки ефективно я навчаю учасників етикету цифрової взаємодії (e-communities, email, чати)?
- 20. Чи заохочую я учасників створювати власний цифровий контент (презентації, відео, блоги)?
- 21. Чи обговорюю я з учасниками теми цифрової безпеки, приватності, захисту даних?
- 22. Чи підтримую я учасників у вирішенні технічних або цифрових викликів під час навчання?

Інтерпретація результатів

• **Сума балів 22–44:** Початковий рівень. Рекомендується почати з базових курсів (рівень A1–A2 DigCompEdu).

• **45–77:** Середній рівень. Варто обрати кілька доменів для цільового розвитку (рівень B1–B2).

• **78–99:** Професійний рівень. Рекомендується брати участь у наставництві, CoP, сертифікаціях (рівень C1–C2).

• **100+:** Лідерство. Можна навчати інших, вести тренінги для тренерів (Train-the-Trainer).



Результати анкети самооцінки тренерських цифрових компетентностей можна зберігати у персональному «Портфоліо тренера», де також містяться опис проведених тренінгів, отриманий фідбек, сертифікати, свідоцтва участі у проєктах, EdTech-експерименти тощо.



Створення цифрової мапи компетентностей тренера WIN2EDIH

Цифрова мапа компетентностей (Digital Competence Map) — інструмент для візуалізації, самооцінки та розвитку професійних і цифрових навичок тренера. Вона слугує основою для індивідуального плану розвитку та використовується для побудови портфоліо тренера, а також допомагає:

- визначити рівень володіння цифровими компетентностями;
- встановити цільові напрямки зростання;
- відстежувати прогрес у розвитку компетентностей;
- планувати навчальні та сертифікаційні активності;
- структурувати компетентності за напрямками;
- самостійно визначити рівень володіння кожною компетентністю.

№	Напрямок компетентності	Компетентність	Рівень володіння	Приклад застосування	Завдання розвитку
1	Professional Engagement	Комунікація з колегами через цифрові канали	B1 – Integrator	Регулярно використовую Teams, Slack для командних проєктів	Поглибити використання Trello, Notion
2	Digital Resources	Створення навчальних матеріалів	A2 – Explorer	Адаптую OER у PowerPoint, Canva	Освоїти генеративні AI для створення контенту
3	Teaching and Learning	Фасилітація колаборативного навчання	B2 – Expert	Використовую Miro, Zoom breakout	Пройти курс по hybrid facilitation
4	Assessment	Формативне оцінювання цифровими інструментами	B1 – Integrator	Застосовую Google Forms, Kahoot	Інтегрувати аналіз LMS-даних
5	Empowering Learners	Залучення та інклюзивність	A2 – Explorer	Ураховую доступність, надаю субтитри	Опанувати Universal Design for Learning
6	Facilitating Digital Competence	Розвиток AI-грамотності учасників	A1 – Newcomer	Обговорюю етику генеративного AI	Пройти тренінг з AI для педагогів

Таблиця 3. Структура цифрової мапи компетентностей WIN2EDIH-тренера



Як створити цифрову мапу компетентностей?

КРОК 1. Пройдіть самооцінку

Використайте онлайн-інструменти:

- [SELFIEforTEACHERS](#)
- [DigCompEdu Self-reflection Tools](#)

КРОК 2. Занесіть оцінки до шаблону

Занесіть ваші рівні за кожним доменом (A1–C2) до таблиці чи Google Sheet

КРОК 3. Побудуйте радар-компетентностей

Скористайтеся інструментами для побудови Radar Chart:

- [LiveGap Charts](#)
- Google Sheets (тип діаграми: «радар»)
- Excel: Insert → Radar Chart

КРОК 4. Проаналізуйте результат

- Найвищі значення (наприклад, рівні B2–C2 або показники, що стабільно перевищують середній рівень) вказують на ваші сильні зони. Це ті компетентності, в яких ви вже впевнені та маєте успішний практичний досвід. Ці сильні сторони можна і варто поширювати через участь у професійних спільнотах (Communities of Practice, CoP), проведення майстер-класів або менторство для колег, які ще тільки розвивають ці компетентності. Таким чином, ви стаєте агентом змін і джерелом підтримки для освітньої спільноти.
- Найнижчі значення (наприклад, рівні A1–A2 або ті сфери, де ви не відчуваєте впевнено) позначають зони для розвитку. Саме ці напрями слід обрати як пріоритетні для індивідуального плану професійного зростання. Рекомендується запланувати короткі модулі microlearning, які дозволяють швидко опанувати окремі навички або концепції, або взяти участь у програмах Train-the-Trainer, що спеціалізуються на розвитку цифрової педагогіки, фасилітації, інклюзивного та змішаного навчання.

КРОК 5. Створіть індивідуальний план розвитку

- Оцініть свої сильні та слабкі сторони, оберіть ті компетентності, що найбільш актуальні для вашої діяльності або майбутніх завдань (наприклад, цифрова комунікація, фасилітація, створення інтерактивного контенту).
- Для розвитку кожної з обраних компетентностей знайдіть відповідні ресурси: онлайн-курси, вебінари, тренінги тощо. Обирайте ті, що мають практичну спрямованість з можливістю зворотного зв'язку.

Приклад цифрової мапи у форматі «радару»

Для візуалізації рівня володіння цифровими компетентностями рекомендовано використовувати радар-графік, який охоплює шість ключових доменів рамки DigCompEdu. На радарі кожна вісь відповідає одному з шести доменів, а значення (від 1 до 5 або 1 до 100) позначають рівень володіння тренером відповідною цифровою компетентністю.



Рисунок 1. Приклад цифрової мапи компетентностей у форматі «радару»

Як інтегрувати цифрову мапу у свою тренерську практику?

Цифрова мапа компетентностей — це не лише інструмент самооцінки, а й основа для стратегічного професійного розвитку тренера. Після побудови власного радара доцільно здійснити рефлексивний аналіз, який включає такі запитання:

- Які компетентності я активно використовую у своїй діяльності?
- Чи є сфери, які раніше не були в центрі уваги, але можуть посилити мої тренінгові програми (наприклад, цифрове оцінювання)?
- У яких напрямках я відчуваю потребу у менторстві?



- Не залишайте мапу статичним документом. Її варто періодично оновлювати (наприклад, кожні 6 місяців), щоб фіксувати зростання та адаптувати індивідуальний план розвитку до нових професійних викликів.
- Створіть розділ у своєму ePortfolio або на сторінці LinkedIn, де систематизуйте результати самооцінки; приклади реалізації компетентностей (із доказами — лінками, сертифікатами). Мапа слугуватиме основою для включення у професійні спільноти (CoP), де можна обмінюватися досвідом, співтворити контент і проходити тренінги.



Розвиток тренерських компетентностей

Розвиток тренерських компетентностей є динамічним і циклічним процесом, який передбачає шість ключових етапів – від самооцінки до верифікації професійного зростання. Такий підхід базується на принципах безперервного професійного розвитку та підтримується європейськими цифровими рамками⁵.

Етап 1. Оцінка	Етап 2. Планування	Етап 3. Навчання
Інструменти самооцінки цифрових та педагогічних компетентностей (SELFIEforTEACHERS та DigCompEdu Check-In) допомагають тренерам діагностувати власні сильні сторони та зони розвитку	На основі результатів самооцінки варто сформулювати індивідуальний план розвитку, зосередившись на 3–5 ключових напрямках	Навчання може здійснюватися через онлайн-курси, мікросертифікацію або участь у спільнотах практики (CoP) ⁶
Етап 4. Практика	Етап 5. Рефлексія	Етап 6. Верифікація
Активне застосування знань через проведення тренінгів, розробку вправ, залучення до менторських програм. Цифрові інструменти (наприклад, Zoom, Miro) дозволяють створювати гнучке навчальне середовище, орієнтоване на учасників	Регулярна рефлексія – обов’язковий компонент розвитку. Вона може здійснюватися у формі щоденників, зворотного зв’язку, peer-review або карт знань. Цифрові інструменти (Google Docs, Notion, Padlet) сприяють фіксації результатів і рефлексивному аналізу	Верифікація та підтвердження здобутих компетентностей може бути як формальна сертифікація (наприклад, ISTE Certification, Quality Matters) або участь у професійних заходах і зовнішніх аудитах (наприклад, DiSHed Audit) ⁷

Таблиця 4. Етапи розвитку тренерських компетентностей

⁵ European Commission. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en

European Commission. (2020a). SELFIE for Teachers. https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital/selfie-for-teachers_en

European Schoolnet. (2021). Formative Assessment in Digital Learning Environments.

⁶ ISTE. (2023). ISTE Certification for Educators. Retrieved from <https://www.iste.org>

⁷ DiSHed. (2025). Digital Skills for Higher Education: A European Framework. <https://www.dished.eu/report2025>

1.2 Визначення цільової аудиторії тренінгу та особливості навчання різних цільових груп

Чітке визначення цільової аудиторії є ключовим чинником ефективності тренінгу. Глибоке розуміння потреб учасників, їхнього цифрового досвіду, професійного контексту та стилів навчання дозволяє тренерам WIN2EDIH адаптувати зміст, формати та методи викладання відповідно до специфіки кожної групи. Рамка DigCompEdu акцентує на важливості педагогічної диференціації — здатності тренера враховувати різноманітність слухачів та застосовувати відповідні освітні стратегії⁸.

Цільові групи WIN2EDIH

Основними бенефіціарами послуг WIN2EDIH відповідно до політики Європейської Комісії щодо Європейських цифрових інноваційних хабів⁹ є малі та середні підприємства (МСП), стартапи та компанії середнього рівня (mid-caps), публічні органи (державні та муніципальні інституції).

Бенефіціар	Характеристики
Малі та середні підприємства (МСП)	Впроваджують рішення щодо цифрової трансформації, забезпечення технічної експертизи та тестування технологій test-before-invest
Стартапи та компанії середнього рівня (mid-caps)	Входять до ланцюжка постачальників та інноваторів, можуть отримувати доступ до тестових майданчиків, фінансування, наставництва (зокрема через role hub в мережі EDIH)
Публічні органи (державні та муніципальні інституції)	Реалізують цифрові сервіси та інфраструктуру, включно з неекономічними функціями (e-government, охорона здоров'я, освіта тощо)

Таблиця 5. Основні бенефіціари послуг WIN2EDIH

⁸ Joint Research Centre. (2021). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>

⁹ European Commission Joint Research Centre. (2023). Frequently Asked Questions – EDIH DMA Tool. EDIH Network.



Аналіз цільової аудиторії

Перш ніж розробляти будь-яку тренерську або менторську програму, необхідно чітко розуміти, хто є вашими учасниками. Аналіз цільової аудиторії, заснований на фактичних даних, дозволяє адаптувати зміст, формати тренінгу так, щоб вони відповідали потребам і викликам конкретних груп. Ефективний аналіз аудиторії є основою інклюзивного, потребоорієнтованого та перспективного освітнього дизайну¹⁰.

Методологічні підходи до аналізу аудиторії

Комплексне профілювання цільової групи має включати поєднання кількісних і якісних методів, триангуляцію джерел даних і сегментацію, орієнтовану на учасника¹¹.

1. Демографічне та соціально-економічне профілювання

На основі джерел даних (статистичні дані, результати попередніх опитувань, облікові записи або ринкові дослідження) для збору інформації про:

- вік, стать, регіон походження;
- рівень освіти;
- зайнятість, досвід роботи;
- вразливість (наприклад, статус ВПО, інвалідність, тривале безробіття)

Приклад: на етапі пілотування у рамках проєкту PROMENT більшість учасників менторської схеми становили особи віком 18–21 років, які здобувають перший (бакалаврський) рівень освіти. Значна частка учасників мала статус внутрішньо переміщених осіб.

2. Визначення мотивації та навчальних потреб

На основі результатів онлайн-опитувань, інтерв'ю або фокус-груп, щоб визначити:

- мотивацію до участі у тренінгу;
- самооцінку прогалин у навичках;
- професійні прагнення;
- бар'єри до участі (доступ до цифрових ресурсів, обмежений час тощо)

Порада: ставте як закриті, так і відкриті запитання для глибшого розуміння контексту (наприклад: «Що зробить цей тренінг справді цінним для Вас?»).

3. Визначення вхідного рівня компетентностей

На основі фіксації рівнів цифрових/підприємницьких/трансверсальних/інших навичок до проходження тренінгу, використовуючи:

- анкети самооцінки (на основі DigComp, DigCompEdu, EntreComp);
- зворотний зв'язок від колег або менторів;
- аналіз типових завдань або коротке тестування.

Good practice: використовуйте короткі діагностичні тести або інтерактивні квізи під час онбордингу – вони допоможуть адаптувати навчальні маршрути.

Критерії сегментації аудиторії тренінгів WIN2EDIH

Ефективний дизайн тренінгових програм у рамках WIN2EDIH передбачає чітке розуміння специфіки цільової аудиторії. Сегментація аудиторії дозволяє адаптувати зміст, методи та інструменти навчання до реальних потреб учасників. Рекомендується враховувати ключові критерії сегментації аудиторії тренінгів, наведені у таблиці.

¹⁰ CEDEFOP. (2020). Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3081>

¹¹ CEDEFOP. (2020). Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3081>



Група критеріїв	Критерії сегментації	Коментар / деталізація
Демографічні	Вік	До 18/ 18–24/ 25–35/ 36–59/ 60+
	Стать	Жіноча / чоловіча / інша / не вказано
	Географія	Громада проживання (місто/село, область, регіон)
	Статус ВПО	Так / Ні
	Наявність інвалідності	Так / Ні
Професійний статус	Студент	ІТ-спеціальності, підприємництво, менеджмент, інженерія, інше
	Викладач / науковець	ЗВО, коледжі, наукові установи
	Власник бізнесу	Мікро, малий, середній бізнес
	Менеджер підприємства	Наймані працівники, які приймають рішення (маркетинг, діджиталізація, інновації тощо)
	Державний службовець / працівник ОМС	Представники органів влади та місцевого самоврядування
	Громадський діяч / активіст	Лідери ГО, ініціативних груп, акселераторів, хабів
	Інші	Наприклад, незалежні експерти, ментори, журналісти
Рівень залучення	Досвід участі в ініціативах цифровізації / інновацій / підприємництва	Немає / є окремий досвід / постійна залученість
	Членство в спільнотах, проєктах, асоціаціях, партнерствах	Мережі підприємців, кластери, екосистемні альянси тощо
Мотиваційні	Цілі участі у тренінгах	Професійне зростання / розвиток бізнесу / реалізація проєктів / мережування / інше
	Очікувані результати	Нові інструменти / партнерства / ідеї / менторство / фінансування / сертифікація
	Готовність до подальшої співпраці	Так / Ні

Таблиця 6. Критерії сегментації аудиторії тренінгів WIN2EDIH

Особливості навчання окремих груп

Успішне навчання у межах WIN2EDIH можливе лише за умови врахування унікальних характеристик аудиторії. Тренерам варто формувати профіль цільової групи на етапі планування, адаптувати програму до специфіки групи, а також оцінювати ефективність навчання через постійний зворотний зв'язок. Такий підхід дозволяє забезпечити глибоке засвоєння матеріалу та підвищити реальну дієвість навчання у сфері цифрових інновацій.



Представники МСП та стартап-команд

- Потребують прикладних кейсів, прикладів з бізнес-практики;
- Орієнтуються на швидке застосування знань;
- Очікують опанувати сучасні цифрові інструменти для впровадження¹².

Державні службовці

- Висока потреба у регламентованих інструкціях, прозорих процедурах;
- Фокус на діджиталізацію послуг, кібербезпеку, AI-аналіз¹³.

Освітняни

- Прагнуть розвивати професійну цифрову педагогіку;
- Цінують інтерактивні ресурси, підтримку колег, спільноти практики (CoP)¹⁴.



*Практичний інструмент для тренера: **Карта емпатії цільової аудиторії тренінгу** (шаблон – рисунок 1).*

Мета: допомогти тренеру зрозуміти контекст, потреби, очікування та бар'єри учасників тренінгу, щоб адаптувати зміст і методи навчання.

Використовуйте карту емпатії під час планування тренінгу або на етапі вхідної оцінки. Заповнюйте її на основі опитувань, попередніх інтерв'ю з цільової аудиторії або аналізу відкритих даних.



- Формулюючи опис аудиторії, уникайте надто загальних фраз і завжди перевіряйте, чи збігається опис з результатами вхідної оцінки або попереднього аналізу навчальних потреб.

- Уникайте як надмірно широкого, так і занадто вузького визначення аудиторії. Сегментуйте учасників за релевантними критеріями (рівень компетентності, професійна роль, мотивація), щоб забезпечити оптимальну однорідність групи.

¹² European Commission. (n.d.). Digital Europe Programme – European Digital Innovation Hubs (EDIHs) for SMEs. Retrieved July 18, 2025, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/edihs>

¹³ European Commission. (2022). Digital public administration factsheets – Use of digital technologies in the public sector. Retrieved from <https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-public-administration>

¹⁴ Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>

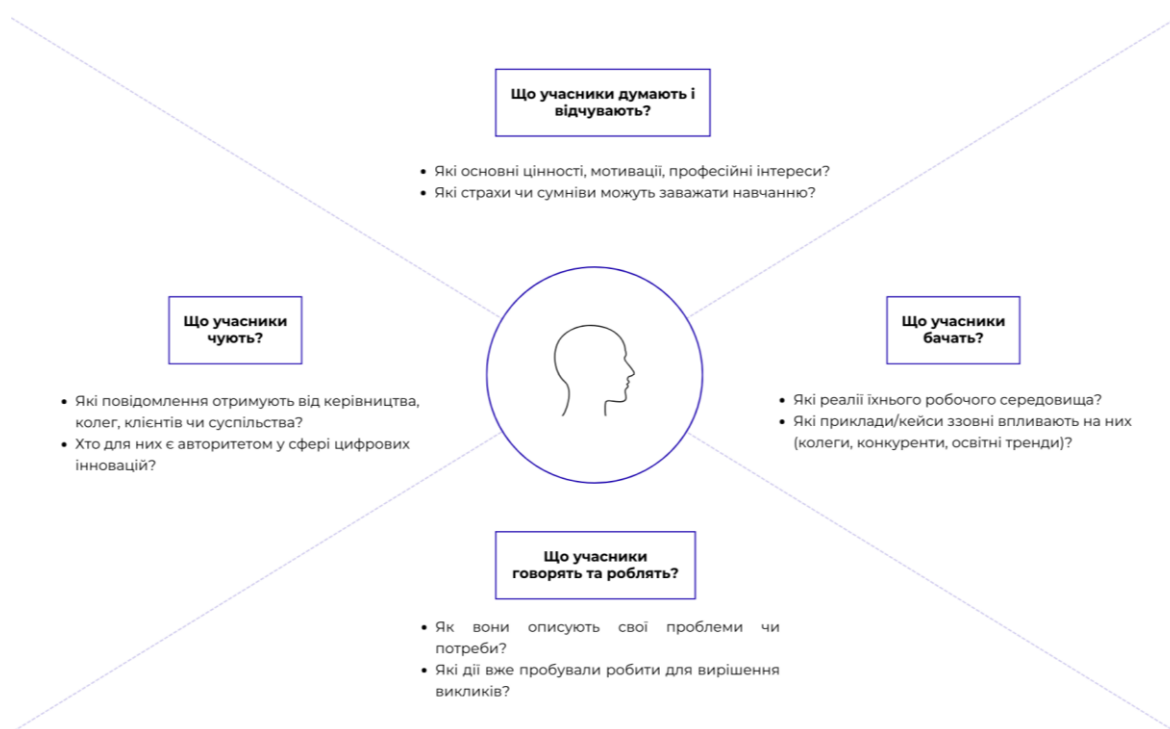


Рисунок 2. Шаблон карти емпатії для аналізу цільової аудиторії тренінгу

Приклади формулювання цільової аудиторії для програм тренінгів

Для підвищення якості підготовки тренінгів та стандартизації описів у програмах рекомендується використовувати чіткі, структуровані формулювання цільової аудиторії, що враховують професійний контекст, рівень цифрової компетентності, очікувані результати та освітні потреби.

Приклад 1: для МСП

Цільова аудиторія: представники/-ці малих та середніх підприємств, зокрема менеджери та фахівці, відповідальні за впровадження цифрових рішень у виробничі, адміністративні або клієнтські процеси. Учасники/ці мають базовий або середній рівень цифрової грамотності та зацікавлені у впровадженні інноваційних технологій для підвищення ефективності бізнесу.

Приклад 2: для державного сектору

Цільова аудиторія: представники/-ці органів місцевого самоврядування та державних установ, відповідальні за цифровізацію послуг, електронне врядування, захист даних або взаємодію з громадськістю в цифровому середовищі. Учасники/ці мають різний рівень цифрової компетентності та потребують оновлення знань відповідно до вимог цифрової трансформації.

Приклад 4: для стартапів та інноваторів

Цільова аудиторія: засновники/ці стартапів, продуктові менеджери, розробники інноваційних рішень на ранніх етапах розвитку. Учасники/ці мають високий рівень мотивації, середній або просунутий рівень цифрової грамотності та зацікавлені у масштабуванні своїх проєктів за допомогою сучасних технологій (AI, Big Data, хмарні сервіси тощо).

1.3 Типові виклики та бар'єри ефективної взаємодії при проведенні професійних тренінгів у рамках європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH

Успішність тренінгового процесу значною мірою залежить від якості взаємодії між тренером та групою, а також від рівня залученості, відкритості та співпраці серед учасників. Ігнорування потенційних бар'єрів у комунікації та динаміці групи може призвести до зниження мотивації, підвищення рівня стресу, формального ставлення до заняття¹⁵.

Особливості взаємодії в рамках цифрових інноваційних хабів визначаються міждисциплінарністю груп, різним рівнем цифрової та комунікативної компетентності учасників, а також їхньою різною професійною приналежністю¹⁶. Врахування типових викликів у тренерській взаємодії дозволяє трансформувати їх у ресурс для розвитку групи — через фасилітацію, модерацію, емоційне регулювання та розвиток навичок партнерської комунікації¹⁷.

У таблиці нижче наведені найбільш поширені бар'єри, які безпосередньо впливають на динаміку групи та сприйняття матеріалу учасниками.

Когнітивні та мотиваційні бар'єри	• Перевантаження інформацією (учасники не справляються з обсягом матеріалу або цифровими інтерфейсами) • Знижена внутрішня мотивація до участі (у професійних середовищах часто переважає зовнішній примус до участі) • Сумнів у цінності тренінгу (учасники не бачать прямого прикладного ефекту від змісту)
Бар'єри групової динаміки	• Домінування окремих учасників (призводить до нерівномірної участі та блокування менш впевнених учасників) • Низький рівень довіри в групі (знижує обмін досвідом та відкритість) • Міжкультурні непорозуміння (можуть виникати в транснаціональних хабах через відмінності у стилях спілкування)
Бар'єри цифрового середовища	• Цифрова тривожність або невпевненість (учасники бояться помилитися в новому технічному середовищі) • Технічні несправності або нерівний доступ до пристроїв (особливо під час гібридного або онлайн-формату)
Емоційно-психологічні бар'єри	• Страх осуду або помилки в публічному навчанні • Вигорання та когнітивна втома (особливо при перенасиченому навчальному графіку або монотонних методах)

Таблиця 7. Психологічні, когнітивні та соціальні бар'єри під час тренінгів

Окрім психологічних та когнітивних факторів, на ефективність тренінгів значною мірою впливають і структурні чинники, що пов'язані з програмою навчання, характеристиками тренера та організаційним середовищем.

¹⁵ Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. Human Resource Management, 54(4), 599-622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

¹⁶ Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>

¹⁷ Brookfield, S. D., & Preskill, S. (2016). The discussion book: 50 great ways to get people talking. John Wiley & Sons.



1. Характеристики учасника	– Мотиваційні бар'єри (низький внутрішній інтерес, сумніви в цінності тренінгу)
	– Когнітивне перевантаження (надлишок контенту, непродумані цифрові інтерфейси)
	– Цифрова тривожність (страх помилитися з новими інструментами)
2. Дизайн та доставка тренінгу	– Нерелевантність кейсів (відсутність прикладних ситуацій)
	– Монотонність формату (статичні слайди замість інтерактиву)
	– Недостатній фідбек (тренер не «читає зал», не адаптує темп і зміст)
3. Робоче/навчальне середовище	– Технічні збої та нерівний доступ (нестабільний інтернет, відсутність інструкцій до виконання)
	– Брак підтримки на робочому місці (відсутність можливості відпрацювати навички)
	– Організаційні перепони (бюрократичні процедури, відсутність внутрішніх регламентів та процедур, необхідних для впровадження цифрових рішень: політики доступів, правила роботи з персональними даними, стандарти використання цифрових платформ, таких як Moodle, Microsoft Teams тощо)
4. Характеристики тренера	– Недостатня фасилітація (брак навичок онлайн- та офлайн-модерації гетерогенних груп)
	– Відсутність емоційного регулювання (не вміє знижувати тривогу учасників)
	– Обмежений міждисциплінарний досвід (не розуміє специфіки бізнесу/державного сектору)

Таблиця 8. Структурні чинники, що впливають на ефективність тренінгів

Важливо враховувати, що бар'єри можуть мати різний характер залежно від специфіки цільових груп. Нижче наведено типові виклики для МСП, державного сектору, освітян та рівня екосистеми EDIH

МСП і стартапи
• Недостатній рівень цифрової компетентності — багато малих і середніх підприємств визнають обмежену цифрову грамотність серед керівників і персоналу, що уповільнює сучасні тренінгові програми; • Опір змінам — існує захист проти впровадження цифрових інновацій через страх перед невідомим, побоювання щодо безпеки даних [3]; • Брак ресурсів — недостатній бюджет та інфраструктура обмежують інвестиції в навчання та пілотні проекти
Державні службовці / органи публічного сектору
• Застаріла інфраструктура — багато публічних установ використовують застарілі ІТ-системи, які заважають інтеграції сучасних рішень з кібербезпеки та штучного інтелекту; • Недолік кадрів з цифровими навичками — влада часто не може залучити або утримати висококваліфікованих ІТ-фахівців через обмежені ресурси та непрестижність сектору;

• Супротив організаційним змінам — виникає через брак зрозумілих регламентів, високий рівень бюрократії та нестачу послідовної стратегії цифровізації
Освітня
• Слабка методична підготовка — викладачі часто не мають доступу до якісної підготовки для застосування ІКТ у навчанні; • Відсутність мотивації до інновацій — навіть при позитивному ставленні є внутрішній бар'єр у сприйнятті нововведень, який гальмує інтеграцію цифрових підходів; • Недостатня інфраструктура — особливо в порівнянні між школами/регіонами, що призводить до нерівності доступу та обмеженого застосування цифрових інструментів
Виклики на рівні EDIH
• Недостатня координація в екосистемі — виклики в синхронізації між учасниками тренінгів, технологами та дослідниками; потрібні фасилітовані зв'язки для передачі знань; • Обмежений доступ до демонстраційних лабораторій — деякі хаби не мають належних тестових середовищ, що ускладнює практично орієнтовані тренінги; • Логістичні бар'єри — мультиформатні заходи часто ускладнені віддаленими локаціями та недостатньою підтримкою гібридних форматів.

Таблиця 9. Ключові виклики, що пов'язані з різним контекстом цільових аудиторій у тренінгах, які впроваджуються в рамках цифрових інноваційних хабів

Водночас усі зазначені бар'єри можуть стати точками зростання, якщо тренер має інструменти їх подолання. У таблиці нижче узагальнено ключові рекомендації для роботи з різними типами викликів.

Когнітивні та мотиваційні бар'єри	• Зменшення когнітивного навантаження через модульність та спрощення цифрових інтерфейсів (ефективним є інтегрування інформації у поміркованих дозах, плюс забезпечення чітких інструкцій та структурованих матеріалів)¹⁸ • Підвищення внутрішньої мотивації (підтримувати автономію, компетентність та взаємозалежність учасників: дозволити обирати завдання, формувати групи, надавати змістовний фідбек)¹⁹
Бар'єри групової динаміки	• Фасилітація інклюзивної участі (застосовувати методи структурованого діалогу: картки думок, раптові опитування, чергування мікрогруп для активізації всіх учасників) • Побудова довіри і групової згуртованості (на початку тренінгу вводити вправи з попереднього знайомства та спрямованої співпраці, створюючи базу довіри)²⁰
Бар'єри цифрового середовища	• Подвійні інструкції (онлайн + офлайн) та технічна репетиція (підтримка правильних налаштувань техніки до старту значно знижує тривожність)²¹

¹⁸ Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.

¹⁹ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

²⁰ Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (2010). The first decade of the community of inquiry framework: A retrospective. *Internet and Higher Education*, 13(1–2), 5–9.

²¹ Al Shamari, D. (2022). Challenges and barriers to e-learning experienced by trainers... Saudi MOH. *PLOS ONE*, 17(10), e0274816. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274816>



Психологічні бар'єри	Гнучкі сценарії (plan B) для роботи з технічними неполадками (запишіть відеоінструкції, підготуйте електронні матеріали, щоб учасники могли продовжувати самостійно)
	Стажування тренера з емоційної підтримки (тренер має володіти основами підтримки психологічної безпеки, зокрема — стратегіями зниження страху публічних виступів)²²
	Планування активностей з управління стресом (включайте короткі паузи з дихальними техніками або руховими вправами за моделями цифрової резильєнтності)²³

Таблиця 10. Рекомендації для подолання бар'єрів під час тренінгів

²² Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. Human Resource Development Review, 6(3), 263–296.

²³ Ang, W. H. D. et al. (2022). Digital training for building resilience: Systematic review, meta-analysis, and meta-regression. Stress and Health, 38(5), 848–869. <https://doi.org/10.1002/smi.3154>

1.4 Роль тренера в розвитку цифрової культури та етичної взаємодії

Тренер у цифровому навчальному середовищі виконує функцію не лише транслятора знань, а й активного агента формування цифрової культури та етичних норм взаємодії. Роль тренера полягає у створенні безпечного, інклюзивного та відповідального освітнього середовища, що сприяє усвідомленому та відповідальному використанню цифрових технологій.

Аспект	Роль тренера
Моделювання цифрового громадянства	Демонструє безпечні, законні та етичні цифрові практики
Розвиток критичного мислення	Сприяє навчанню критичній оцінці цифрових ресурсів
Захист персональних даних	Інформує про кібербезпеку, управління цифровою ідентичністю і конфіденційність
Інклюзивність	Забезпечує адаптацію навчального процесу для різних потреб і рівнів цифрових компетентностей
Етичний супровід AI	Навчає етичним аспектам використання AI, протидіє алгоритмічним упередженням

Таблиця 11. Основні ролі тренера в розвитку цифрової культури та етичної взаємодії

Цифрова культура охоплює низку компетенцій, включно з відповідальним ставленням до інформації, дотриманням норм цифрової етики, захистом персональних даних та ефективною комунікацією в онлайн-середовищі. За стандартами ISTE, освітяни повинні моделювати "безпечні, законні та етичні практики цифрового використання", забезпечувати розвиток цифрової грамотності й критичного мислення щодо цифрового контенту²⁴. Ця модель поширюється і на тренерів у цифрових інноваційних хабах, які стимулюють активне залучення учасників у відповідальне використання цифрових ресурсів.

В умовах різноманітних груп (бізнес, державний сектор, освіта), тренер має фасилітувати атмосферу взаємоповаги, сприяти уникненню цифрових конфліктів і нерівностей. Розроблений у межах DigCompEdu фреймворк підкреслює необхідність врахування етичних аспектів цифрової взаємодії, особливо щодо захисту персональних даних та забезпечення інклюзивності²⁵. Тренер не лише інформує про ці норми, а й створює середовище, де учасники можуть практикувати етичну поведінку в цифровому контексті.

Особливо важливою є роль тренера у підтримці кібербезпеки та розбудові довіри. За рекомендаціями Європейської Комісії, тренер повинен інформувати про практики безпечної роботи з даними, управляти ризиками, пов'язаними з цифровою ідентичністю, а також

²⁴ ISTE. (2023). ISTE Standards for Educators. International Society for Technology in Education. <https://iste.org/standards/educators>

²⁵ Redecker, C., et al. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Publications Office of the European Union. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en



подолати бар'єри доступу для вразливих груп. Інклюзивність передбачає адаптацію формату навчання до різного рівня цифрових навичок та потреб учасників²⁶.

У контексті впровадження штучного інтелекту тренер виступає провідником етичного підходу до нових технологій. Проєкт AI Pioneers наголошує на необхідності формування у тренерів компетентностей із розпізнавання алгоритмічних упереджень, забезпечення прозорості та відповідального використання AI у навчанні²⁷. Така діяльність є запорукою неупередженого і справедливого цифрового навчального процесу.

Практика	Опис	Приклади застосування
Використання кейсів	Використання реальних або змодельованих ситуацій, які ілюструють етичні дилеми у цифровому просторі, для розвитку критичного мислення і розуміння цифрової етики	Обговорення кейсів з питань кібербезпеки, захисту персональних даних, відповідального використання ІТ
Активне фасилітування	Створення сприятливого середовища для дискусій, модерація обговорень, сприяння рівноправній участі всіх учасників, зменшення конфліктів у групі	Модерація онлайн-форумів, фасилітація групових вправ для обміну досвідом
Індивідуальний підхід	Адаптація навчальних матеріалів і темпу викладання під різний рівень цифрової компетентності та мотивації учасників, врахування їхніх особистих потреб і стилів навчання	Проведення додаткових консультацій для учасників з нижчим рівнем цифрової грамотності; гнучкий вибір форматів навчання
Інформування про кібербезпеку	Надання учасникам знань про основи безпеки в цифровому середовищі, захист персональних даних, уникнення кіберзагроз, підвищення обізнаності щодо ризиків	Навчання з використанням практичних порад щодо паролів, фішингових атак, правил роботи з конфіденційною інформацією
Емоційна підтримка	Усвідомлення та робота з емоційним станом учасників, допомога в подоланні цифрової тривожності, підтримка мотивації і стресостійкості	Проведення вправ на релаксацію, забезпечення зворотного зв'язку, створення безпечного навчального простору
Формування культури відповідальності	Виховання в учасників усвідомленого ставлення до цифрових інструментів і етики, заохочення саморегуляції та дотримання норм поведінки онлайн	Правила етичного використання ІТ-ресурсів, групові угоди про поведінку під час тренінгів
Розвиток навичок критичного мислення	Заохочення учасників ставити під сумнів інформацію, розпізнавати фейки, аналізувати цифровий контент перед прийняттям рішень	Аналіз інформаційних джерел, вправи з розпізнавання неправдивої інформації
Використання інтерактивних технологій	Застосування цифрових інструментів, що стимулюють залучення, наприклад, опитування, онлайн-дискусії, симуляції	Використання платформ Kahoot!, Mentimeter, віртуальних кімнат для спільної роботи

Таблиця 12. Практики тренера для розвитку цифрової культури

²⁶ European Commission. (2020). Digital education action plan (2021-2027). Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en

²⁷ AI Pioneers. (2024). WP3 Supplement to the DigCompEdu Framework: Ethical and responsible AI in education. https://aipioneers.org/wp-content/uploads/2024/01/WP3_Supplement_to_the_DigCompEDU_English.pdf



- Використовуйте 5-хвилинні “етичні розминки” на початку сесії: міні-дискусія або приклад кейсу з етичної дилеми;
- Формуйте “цифрові угоди групи” – короткий список правил етичної взаємодії в чатах і під час відеосесій;
- Вводьте принцип “перевір перед тим, як поділитися” – учасники мають знайти підтвердження інформації у 2–3 незалежних джерелах;
- Для розвитку навичок відповідального використання AI запропонуйте учасникам порівняти відповіді ChatGPT чи іншої моделі зі статтею з наукової бази (Google Scholar), обговорити сильні/слабкі сторони;
- Створіть “цифровий щоденник етики” – учасники після тренінгу коротко занотують, як вони застосували одне з правил цифрової культури у своїй роботі



- **Етика та штучний інтелект**
 - [EU Guidelines for Trustworthy AI](#) – європейські принципи етичного використання AI
 - [AI Literacy Resources \(University of Helsinki\)](#) – безкоштовний курс для розуміння базових ризиків і можливостей AI
- **Критичне мислення та фактчекінг**
 - [Media Bias/Fact Check](#) – база для перевірки надійності джерел
 - [EUvsDisinfo](#) – європейська платформа з прикладами дезінформації та аналітикою
- **Кібербезпека та цифрова гігієна**
 - [Google Safety Center](#) – практичні поради щодо безпечної поведінки онлайн.
 - [Cybersecurity & Infrastructure Security Agency \(CISA\)](#) – безкоштовні гіді, чеклісти та інструменти.

2. ПІДГОТОВКА ДО ТРЕНІНГУ

2.1 Поняття тренінгу та його структура

Тренінг — це цілеспрямований, структурований процес професійного навчання, заснований на активній участі учасників і застосуванні принципів досвідного навчання (experiential learning), метою якого є розвиток знань, умінь, навичок і ставлень (KSA – knowledge, skills, attitudes), необхідних для ефективної професійної діяльності²⁸.

Тренінг є формою активного навчання, що орієнтована на розвиток професійних знань, умінь та компетентностей шляхом моделювання практичних ситуацій, взаємодії учасників(-ць) і рефлексії.

У контексті Європейського цифрового інноваційного хабу тренінг розглядається як інструмент розвитку цифрових, підприємницьких та інноваційних компетентностей представників малого та середнього бізнесу, працівників освіти, управлінців та ІТ-фахівців. У цифровому контексті тренінг виступає способом підтримки розвитку цифрових компетентностей фахівців і трансформації їхніх підходів до впровадження цифрових інновацій в організаціях²⁹.

Риса	Короткий опис	Приклади інструментів реалізації
Цілеспрямованість	Чітко визначені навчальні цілі, сформульовані на основі потреб учасників	Використання аналізу потреб перед тренінгом; постановка цілей за SMART
Активне навчання	Учасники беруть участь через вправи, ігри, симуляції, дискусії	Рольові ігри, бізнес-симуляції, кейси, інтерактивні онлайн-дошки (Miro, Mural)
Зворотний зв'язок	Постійне надання і отримання фідбеку для корекції і покращення процесу	«Карта очікувань», миттєві опитування (Mentimeter, Slido)
Рефлексія	Аналіз особистого досвіду та уроків, отриманих у процесі тренінгу	Щоденники навчання, метод «Що? То що? І що далі?», групові обговорення
Практична спрямованість	Орієнтація на застосування знань у професійній діяльності	Робота з реальними кейсами учасників, міні-проекти, план дій після тренінгу
Гнучкість і адаптивність	Можливість адаптації під групу, контекст, рівень цифрової компетентності	Модульний формат тренінгу; використання різних цифрових платформ залежно від досвіду учасників

Таблиця 13. Характерні риси професійних тренінгів

Тренінговий цикл

Провідною моделлю для розроблення тренінгів є цикл досвідного навчання Кола Колба (Kolb's Experiential Learning Cycle). Цей підхід забезпечує ефективне засвоєння знань через досвід, рефлексію, концептуалізацію та практичне застосування. Для цифрових тренінгів ця модель особливо цінна, адже акцентує на практиці, рефлексії та адаптації до нових ІТ-рішень³⁰.

²⁸ Kolb D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development

²⁹ European Commission (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu)

³⁰ Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development (електронне перевидання). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Цикл Колба задає педагогічну логіку, але тренеру потрібна ще сценарна структура для організації конкретного заняття. Наступна модель деталізує, як вибудувати тренінг від привітання до завершення.

Етап	Характеристика	Приклад тренерської дії
1. Конкретний досвід (Concrete Experience)	Учасник бере участь у практичній діяльності або симуляції	Проведення вправ, кейс-стаді, ігрового моделювання
2. Рефлексивне спостереження (Reflective Observation)	Аналіз досвіду, обговорення, що вдалося, що викликало труднощі	Проведення обговорення в малих групах, рефлексивні запитання
3. Абстрактна концептуалізація (Abstract Conceptualization)	Осмислення, пов'язування досвіду з теорією, виведення закономірностей	Міні-лекція, узагальнення, побудова моделей
4. Активне експериментування (Active Experimentation)	Застосування нових знань у зміненому контексті	Планування змін, мікропроекти, рольові ігри

Таблиця 14. Модель структури тренінгу на основі Kolb's Experiential Learning Cycle



Що варто врахувати тренеру, застосовуючи цикл Колба:

- Не пропускайте жодного етапу – навіть якщо бракує часу, коротка рефлексія чи узагальнення значно підвищує ефективність навчання;
- Починайте з досвіду учасників замість теорії – їхній власний приклад чи вправа є найкращою «точкою входу» у нову тему;
- Рефлексія має бути структурованою – ставте відкриті запитання («Що вдалося?», «Що було складним?», «Чого навчилися?»);
- Теорія має пояснювати практику – не навпаки; уникайте перевантаження інформацією без зв'язку з попереднім досвідом;
- Цикл = гнучкість – етапи можуть бути різної тривалості, але логіка послідовності має зберігатися

Етап	Зміст / Дії
1. Вступна частина (Opening)	- Вітання, знайомство, встановлення правил, створення безпечного простору - Актуалізація очікувань - Мотиваційне включення учасників
2. Оголошення теми і цілей	- Окреслення рамки: навіщо ми тут, які результати очікуємо - Зв'язок із реальними потребами учасників і професійними викликами
3. Основна частина (Core learning experience)	- Теоретичний блок (короткий, у форматі "input") - Практичні вправи, робота в парах/групах - Розбір кейсів, дискусії, мозкові штурми - Робота з цифровими інструментами
4. Рефлексія та узагальнення	- Колективне або індивідуальне осмислення: що зрозуміли, що здивувало, що спрацювало - Виявлення зон росту та власних інсайтів
5. Підсумки і завершення	- Підведення підсумків, перевірка досягнення цілей - Плани на застосування знань на практиці - Оцінка тренінгу (вихідне оцінювання, анкета зворотного зв'язку)

Таблиця 15. Структура тренінгу: основні етапи

У контексті WIN2EDIH рекомендується використовувати модульну структуру, адаптовану до специфіки цифрової освіти та мікронавчання.

Етап	Ціль	Методики
Вступ (Introduction)	Створення контакту, встановлення довіри, фокусування уваги	Ice-breaking, знайомство, огляд програми, очікування, правила, чек-ін
Актуалізація (Activation)	Виявлення попереднього досвіду, створення особистого контексту	Опитування, SWOT-аналіз, обговорення досвіду, вправи на залучення
Постановка цілей (Goal Setting)	Узгодження цілей тренінгу з індивідуальними та груповими потребами	SMART-цілі, виявлення очікувань, погодження цілей
Засвоєння (Acquisition)	Надання теоретичного каркасу	Мінілекції, презентації, аналітичні огляди
Практика (Application)	Закріплення знань через практичне застосування	Робота в групах, кейс-стаді, симуляції, цифрові інструменти
Рефлексія (Reflection)	Усвідомлення отриманого досвіду, емоцій, поведінкових змін	Дискусії, мапи досвіду, індивідуальні завдання, самооцінювання
Узагальнення та завершення (Integration & Closing)	Підготовка до перенесення в професійне середовище, фіксація досягнень	План дій, чек-листи, домашні завдання, опитування, чек-аут

Таблиця 16. Рекомендована тренінгова структура WIN2EDIH

2.2 Оцінка потреб у навчанні

Оцінка потреб у навчанні є першочерговим і найважливішим кроком у процесі організації освітнього заходу. Вона полягає у початковому аналізі, який дає змогу з'ясувати, чи є потреба у навчанні, та наскільки запропоноване навчання відповідає актуальним потребам організації, її членів і цільової аудиторії. Важливо розрізняти оцінку потреб у навчанні як специфічний процес від ширшого оцінювання, що стосується стратегії організації або комплексних досліджень на локальному чи міжнародному рівнях³¹.

Оцінювання потреб спрямоване на підвищення потенціалу, компетентностей і ефективності діяльності організації або установи та її безпосередньої цільової групи, що, у свою чергу, забезпечує релевантність і результативність навчальних заходів. У практичному плані цей процес включає чотири взаємопов'язані рівні, кожен із яких дає унікальні дані для побудови навчальної програми та визначення її пріоритетів:

- *Організаційне (контекстне) оцінювання* — дає глибоке розуміння внутрішніх можливостей та викликів організації, що визначає стартову позицію для побудови навчальних програм;
- *Оцінювання завдань* — конкретизує, які види діяльності потрібно підтримати навчанням, що допомагає сформулювати навчальні цілі та зміст;

³¹ Council of Europe. (2021). T-Kit 6: Training Essentials (3rd ed.). Youth Department, Council of Europe. ISBN: 978-92-871-8664-5

- *Оцінювання компетентностей* — фокусується на поточному стані знань і навичок, виявляє прогалини, які слід закрити через навчання;
- *Аналіз навколишнього середовища* — розширює контекст, визначає зовнішні умови, які можуть посилити або обмежити вплив навчання.



- Використовуйте поєднання кількісних (опитування, тести) та якісних (інтерв'ю, фокус-групи) методів оцінки. Це допомагає отримати повну картину навчальних потреб.
- Перед проведенням оцінки детально ознайомтеся зі стратегією, політиками та внутрішніми процесами організації. Це дозволить адаптувати методи оцінки та навчальні цілі до реальних потреб.
- Оцінка потреб не має бути формальною: всі дані повинні надати чітку інформацію для формулювання навчальних цілей та вибору методів.

Таблиця нижче систематизує ці рівні оцінки, надаючи опис, приклади та особливості застосування кожного з них, що допомагає тренеру обрати оптимальний підхід до проведення аналізу потреб.

Рівень оцінювання	Опис	Приклад	Особливості застосування
Контекстне (організаційне)	Аналіз стратегічних орієнтирів організації, рівня цифрової зрілості, політик у сфері ІКТ, кадрового та інфраструктурного забезпечення	Державна установа отримала мандат на впровадження цифрових сервісів, однак персонал демонструє нерівномірний рівень цифрової підготовки, зокрема щодо використання базових е-сервісів	Доцільно оцінити наявність підтримки з боку керівництва, доступність ресурсів для продовження змін після навчання, політику організації щодо цифрової трансформації
Оцінювання робочих функцій	Ідентифікація ключових завдань, які мають виконуватись працівниками після завершення навчання. Визначення змін у щоденній діяльності	Посадові обов'язки передбачають щоденне застосування цифрових інструментів: систем електронного документообігу, цифрового підпису, хмарних сервісів для колаборації	Дозволяє зіставити програму навчання з реальними функціональними потребами учасників, ураховуючи специфіку посад (керівники, ІТ-фахівці, аналітики, адміністратори тощо)
Оцінювання компетентностей	Визначення розриву між наявними та цільовими знаннями, уміннями та ставленнями щодо цифрових технологій	Частина працівників має базову цифрову грамотність, але потребує підвищення рівня володіння інструментами для організації віддаленої роботи, обробки даних, цифрової комунікації	Можуть застосовуватись опитування, самооцінки, діагностичні тести, фокус-групи. Важливо дослідити мотиваційні фактори, психологічні бар'єри та попередній досвід навчання

Оцінка зовнішнього середовища	Аналіз нормативних, політичних та соціальних чинників, що формують очікування до рівня цифрової компетентності працівників	Запровадження політики відкритих даних, е-урядування та цифрової звітності вимагає від установи зміни підходів до управління інформацією та підготовки кадрів	Забезпечує відповідність змісту навчання актуальним зовнішнім викликам, сприяє залученню стейкхолдерів та визначенню індикаторів ефективності
--------------------------------------	--	---	---

Таблиця 17. Рівні оцінки потреб у навчанні

Метод «360-градусного оцінювання» у процесі оцінювання потреб у навчанні

Одним із найпоширеніших та глибоких способів оцінювання компетентностей є метод «360-градусного оцінювання», який часто використовується для цілісного аналізу професійних здібностей учасників. Метод полягає у комплексному зборі зворотного зв'язку, що включає самооцінку особи, яка оцінює власні компетентності; зовнішнє оцінювання з боку різних зацікавлених осіб, таких як куратори, керівники, колеги, а також кінцеві бенефіціари (учасники, клієнти тощо). Це дозволяє сформувати всебічний портрет наявних навичок, знань і поведінкових якостей, а також виявити прогалини, які потребують подальшого розвитку³².

Метод «360-градусного оцінювання» є гнучким інструментом для:

- комплексної діагностики навчальних потреб;
- формування індивідуальних планів розвитку;
- підвищення відповідальності учасників за власне навчання;
- залучення різних зацікавлених сторін до процесу оцінки, що підвищує об'єктивність і прийняття результатів.

Особливо цінним є застосування цього методу у тренінгах WIN2EDIH, де потрібно оцінити і розвивати як технічні (digital skills), так і соціальні (soft skills) компетентності.

Етап	Опис
1. Визначення системи компетентностей	Використання зовнішніх або внутрішніх стандартів для конкретних ролей
2. Самооцінка	Учасник оцінює власні компетентності
3. Збір відгуків	Збір зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих, бенефіціарів
4. Аналіз	Визначення сильних сторін і зон для розвитку на основі зібраної інформації

Таблиця 18. Етапи впровадження методу «360-градусного оцінювання» у процесі оцінювання потреб у навчанні

Після збору даних 360° візуалізуйте «паутину компетентностей» для кожного учасника:

1. позначте ключові компетентності на радіусах кола;
2. відмітьте самооцінку та оцінку від колег різними кольорами;
3. визначте, де учасник переоцінює себе, а де потрібна підтримка.

³² Council of Europe. (2021). T-Kit 6: Training Essentials (3rd ed.). Youth Department, Council of Europe. ISBN: 978-92-871-8664-5



Крок	Дія тренера	Інструменти та методи	Приклад застосування (
1. Визначення цільової аудиторії	Ідентифікувати профіль учасників тренінгу: посади, сфера діяльності, попередній досвід	- Онлайн-реєстрація з анкетуванням - Структуроване інтерв'ю	Під час підготовки тренінгу з цифрової трансформації – дізнатися, хто з них вже використовує держпослуги онлайн
2. Аналіз поточного рівня цифрової компетентності	Зібрати дані про рівень володіння ІКТ, знання цифрових сервісів, упевненість у використанні	- Самооцінка за шкалою (1–5) - Онлайн-опитування (Google Forms, Mentimeter) - Вхідне тестування	З'ясувати, наскільки держслужбовці володіють електронним документообігом
3. Виявлення навчальних запитів через контекст	Описати типові задачі/виклики, які постають перед учасниками у повсякденній роботі	- Фокус-групи - Метод критичних інцидентів - Кейсові запитання в анкетах	Визначити, які труднощі виникають у держслужбовців при впровадженні електронного урядування на місцях
4. Залучення стейкхолдерів до формування запитів	Отримати зворотний зв'язок від керівництва, партнерів, ІТ-фахівців, користувачів послуг	- Інтерв'ю зі стейкхолдерами - Картування зацікавлених сторін	Керівник ОМС може надати бачення щодо стратегічних напрямів цифровізації, які впливають на потреби персоналу
5. Узагальнення даних та формування цілей навчання	Перетворити зібрану інформацію на SMART-цілі для тренінгу	- Аналіз відповідей - Побудова карти компетентностей	Після завершення тренінгу учасники зможуть автоматизувати надання довідок через онлайн-платформу Х протягом 2 тижнів
6. Актуалізація потреб під час навчання	Врахувати динамічність потреб під час тренінгу, виявляти додаткові запити	- Динамічні опитування - Візуальні дашборди потреб	Під час сесії тренер виявив потребу в окремому блоці по кібербезпеці та адаптував програму відповідно
7. Використання цифрових інструментів збору та аналізу даних	Автоматизувати процес збору, обробки та візуалізації даних	- Microsoft Forms - Google Sheets - Power BI - Miro, Slido	Дані анкет дають тренеру картину розриву між наявними та очікуваними компетентностями

Таблиця 19. Оцінка потреб у навчанні: практичні кроки для тренерів WIN2EDIH»

2.3 Мета цілі, завдання та результати тренінгу: принципи формулювання

Формулювання мети, цілей, завдань і очікуваних результатів навчання є фундаментом ефективного проєктування тренінгових програм. Вони забезпечують системний зв'язок між потребами цільової аудиторії, змістом навчання та методами оцінювання.

Мета тренінгу — це узагальнене формулювання кінцевого результату навчального процесу, що визначає стратегічний напрям змін у знаннях, уміннях, ставленнях або поведінці учасників, які планується досягти в межах тренінгу³³. Мета відображає широку, довгострокову трансформацію, що визначає контекст і орієнтир для розробки цілей, змісту та методів навчання.

Мета тренінгу відповідає на питання: «Що ми хочемо змінити чи покращити завдяки цьому тренінгу?»

Формат формулювання мети

Підвищити/розвинути/сприяти... (широкий зміст) у групі/організації/сфері, шляхом ... (узагальнена стратегія)

Приклади

- Підвищити цифрову спроможність державних службовців у сфері управління відкритими даними для покращення прозорості та взаємодії з громадськістю
- Сприяти впровадженню інноваційних технологій у малому і середньому бізнесі з метою підвищення ефективності бізнес-процесів
- Розвинути інноваційну культуру в організаціях шляхом формування підприємницьких компетентностей та командної взаємодії

Цілі тренінгу визначають більш конкретний і вимірюваний аспект реалізації мети, який окреслює, що саме має бути змінено у знаннях, навичках або ставленнях учасників після проходження програми³⁴.

Цілі є конкретизацією мети і деталізують конкретні знання, навички та ставлення, які учасники повинні опанувати. Вони повинні бути чіткими, вимірюваними і відповідати SMART-критеріям:

- **S (Specific)** — конкретна: що саме учасники мають опанувати;
- **M (Measurable)** — вимірювана: як можна оцінити;
- **A (Achievable)** — досяжна: реалістична для групи;
- **R (Relevant)** — релевантна: відповідає контексту;
- **T (Time-bound)** — обмежена в часі.

Формат формулювання цілей

[Діяльність / Зміна] + [Конкретний аспект знань / навичок / ставлень] + [Умова або контекст]

Приклади:

- Сформулювати в учасників навички проведення базового аудиту цифрових процесів у малому бізнесі
- Розвинути вміння використовувати інструменти кіберзахисту для захисту персональних даних у контексті європейських стандартів

³³ Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for Quality Learning at University: What the Student Does (4th ed.). McGraw-Hill Education.

³⁴ Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (Eds.). (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman.

Мета тренінгу	Цілі тренінгу
Підвищити цифрову компетентність МСП у сфері впровадження технологій Індустрії 4.0	1. Розвинути в учасників здатність ідентифікувати ключові цифрові технології, релевантні для їхньої галузі. 2. Сформувати вміння оцінювати готовність підприємства до цифрової трансформації за міжнародними індикаторами. 3. Ознайомити з кращими практиками впровадження індустріальних IoT-рішень.
Сприяти адаптації бізнесу до вимог ЄС у сфері кібербезпеки	1. Надати знання про основні регламенти ЄС у сфері кіберзахисту. 2. Розвинути навички проведення первинної оцінки ризиків кіберзагроз. 3. Навчити застосовувати базові інструменти шифрування та захисту інформації.
Підвищити ефективність використання хмарних технологій у бізнес-процесах	1. Ознайомити з основними платформами хмарних обчислень, доступними в ЄС. 2. Розвинути практичні вміння з налаштування хмарних сервісів для спільної роботи. 3. Сформувати здатність оцінювати економічну ефективність впровадження хмарних рішень.

Таблиця 20. Приклади формулювання мети та цілей тренінгової програми

Завдання тренінгу — це конкретні навчальні активності, які забезпечують досягнення цілей. Вони деталізують, які саме дії тренер і учасники виконують під час навчання.

Формат формулювання завдань: «Провести (тип активності) з метою ...», «Розробити/проаналізувати/презентувати ...»
Приклади: • Провести дослідження цифрових процесів організації з використанням SWOT-аналізу • Розробити та презентувати дорожню карту цифрової трансформації • Провести практичні вправи з налаштування CRM-системи в навчальному середовищі

Результати описують конкретні зміни у знаннях, уміннях або ставленнях учасників після тренінгу. Вони повинні бути чіткими, досяжними і оцінюваними.

Формат формулювання результатів: «Учасник(и) зможе(уть) ... (конкретна дія або зміна), що буде підтверджено ... (метод оцінки)»
Приклади: • Учасники зможуть ідентифікувати ключові елементи цифрової інфраструктури публічного сектору, що перевіряється за допомогою тестування. • Учасники розроблять індивідуальні дорожні карти цифрової трансформації з презентацією плану впровадження. • Учасники навчатимуться налаштовувати CRM-систему у демо-середовищі та представлять результати практичного завдання.

Зв'язок мета → цілі → завдання → результати
Приклад формулювання

Мета тренінгу: підвищити цифрову спроможність державних службовців для ефективного впровадження електронного урядування.



Цілі:

- Ознайомити учасників із принципами електронного урядування;
- Розвинути в учасників навички аналізу цифрових процесів.

Завдання:

- Провести лекцію з основ електронного урядування;
- Організувати аналіз кейсів із застосуванням SWOT-методу.

Результати:

- Учасники пояснюють ключові принципи електронного урядування (тест);
- Учасники підготують аналіз цифрових процесів (практичне завдання).



- При формулюванні *мети* орієнтуйтеся на довгостроковий ефект для учасників і організацій.

- *Цілі* мають бути конкретними, щоб полегшити планування занять і оцінювання.

- *Завдання* — це «мости» між теорією і практикою, тому вони мають бути різноманітними: використовуйте міні-лекції, вправи, кейси, дискусії, ігрофікацію.

- *Результати* повинні демонструвати реальні зміни — нові компетентності, готовність до дій, зміни в поведінці.



№	Мета тренінгу	Цілі навчання	Завдання	Очікувані результати
1	Підвищення цифрової спроможності підприємств і організацій для ефективної реалізації цифрової трансформації	1. Ознайомити учасників із глобальними тенденціями та викликами цифрової трансформації у публічному секторі. 2. Розвинути навички аналізу цифрових процесів і виявлення вузьких місць. 3. Формувати здатність створювати плани цифрової трансформації з урахуванням ресурсів організації.	1. Провести лекційно-дискусійні сесії з огляду сучасних цифрових трендів і кейсів. 2. Організувати аналіз конкретних кейсів учасників із застосуванням інструментів SWOT та мапування процесів. 3. Підготувати воркшоп зі створення дорожніх карт цифрової трансформації з менторським супроводом.	1. Учасники детально пояснять основні виклики цифрової трансформації у своїй сфері. 2. Здатність провести аналіз власних цифрових процесів з виявленням проблемних зон. 3. Розроблено індивідуальні дорожні карти цифровізації для власних організацій із чіткими етапами та ресурсами.
2	Сприяння впровадженню інноваційних цифрових технологій у бізнес-процеси МСП	1. Надати знання про європейські стандарти цифрових рішень і кращі практики. 2. Розвинути практичні навички вибору та адаптації цифрових технологій. 3. Формувати вміння оцінювати ефективність впроваджених інструментів.	1. Показати кейси успішного впровадження CRM, ERP, BI-систем. 2. Організувати практичні сесії з налаштування та тестування CRM у демо-середовищі. 3. Провести вправи з аналізу ключових показників ефективності (KPI) після впровадження.	1. Учасники порівнюють різні цифрові рішення і обґрунтують вибір для конкретних бізнес-ситуацій. 2. Навчаться налаштовувати CRM-систему в практичному середовищі. 3. Здатні оцінювати вплив цифрових інструментів за KPI та пропонувати коригувальні заходи.
3	Формування спільноти практиків цифрових інновацій для підсилення міжсекторальної співпраці	1. Розвинути навички командної роботи та фасилітації. 2. Забезпечити комунікаційні канали для обміну досвідом. 3. Залучити експертів і менторів для підтримки професійного розвитку.	1. Провести інтерактивні командні вправи на побудову ефективної взаємодії. 2. Організувати створення онлайн-платформи або чат-групи для постійного обміну. 3. Запросити експертів для проведення тематичних сесій і наставництва.	1. Учасники демонструють поліпшені комунікаційні та фасилітаційні навички. 2. Запущено активний інформаційний канал із регулярними обмінами та консультаціями. 3. Створено робочі групи з менторською підтримкою, що реалізують спільні проєкти.
4	Підготовка фахівців і керівників до ефективної роботи в умовах цифрової економіки	1. Ознайомити з методами аналітики та автоматизації процесів. 2. Навчити основам кібергігієни та безпеки даних. 3. Розвинути компетентності управління командами у цифровому середовищі.	1. Провести тренінги з використання BI-інструментів та RPA. 2. Організувати сесію з кібербезпеки з практичними вправами. 3. Підготувати вправи з лідерства та мотивації в дистанційних командах.	1. Учасники виконують аналітичні завдання з використанням сучасних інструментів. 2. Здатні застосовувати правила кібергігієни у повсякденній роботі. 3. Навчаться ефективно керувати віддаленими



				командами, демонструючи результати покращення співпраці.
5	Розвиток інноваційної культури та підприємницького мислення в організаціях	1. Стимулювати творчий підхід та генерацію ідей. 2. Навчити ефективній презентації та комунікації інноваційних проектів. 3. Розвивати навички командної роботи та прийняття рішень у невизначеності.	1. Провести сесії дизайн-мислення та креативності. 2. Організувати тренінги з пітчінгу проектів перед експертами. 3. Залучити командні ігри та вправи для розвитку колективного лідерства.	1. Учасники генерують конкретні інноваційні ідеї, адаптовані до їхніх організацій. 2. Вміють готувати й проводити презентації перед різними аудиторіями. 3. Покращують командну взаємодію та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Таблиця 21. Приклади формулювань структури «Мета → Завдання → Очікувані результати» для контексту тренінгів WIN2EDIH

2.4 Розробка тренінгової програми

Розробка ефективної тренінгової програми починається з усвідомлення основних принципів, які визначають структуру, динаміку та інтерактивність занять. Дотримання цих принципів забезпечує систематичне опанування матеріалу, активне залучення учасників та досягнення поставлених навчальних цілей. Принципи слугують орієнтиром для тренера при виборі моделей організації програми, методів навчання та вправ. Принципи побудови програми тренінгу:

- *Логічність і послідовність* — матеріал має просувати учасників від усвідомлення проблеми до опанування інструментів її вирішення³⁵;
- *Андрагогічний підхід* — врахування мотивацій, досвіду та самооцінки учасників³⁶;
- *Інтерактивність* — чергування подачі контенту, практики та рефлексії кожні 10–20 хв³⁷.
- *Принцип «Need to Know»* — залишати лише те, що безпосередньо впливає на досягнення цілей³⁸.

Перед тим, як обрати конкретну модель організації програми, тренеру корисно зрозуміти, який тип навчальної логіки найкраще підходить для цільової групи та мети тренінгу. Нижче наведено порівняння основних моделей із ключовими перевагами та обмеженнями.

Модель	Суть	Переваги	Обмеження	Застосування
Хронологічна (Chronological / Linear)	Події та вправи подаються в логічній послідовності — від вступу до завершення	Легко планувати; учасники послідовно опановують матеріал	Менше гнучкості; складніше адаптувати під несподівані потреби групи	Стандартні тренінги, лекційні блоки, навчання з чітким порядком опанування матеріалу
Проблемно-орієнтована (Problem-Oriented / Experiential)	Навчання будується на змодельованих проблемах; учасники шукають рішення під модерацією тренера	Висока мотивація; розвиток критичного мислення; активна командна взаємодія	Потребує ретельної підготовки кейсів; може займати більше часу	Навчання через кейси, командні проекти, розвиток навичок вирішення проблем
Процедурна (Procedural / Step-by-Step)	Навчання поділяється на чіткі кроки чи процедури; кожен етап детально інструктується	Мінімізує помилки; ефективна для технічних або стандартних процесів	Менше стимулює креативність; може бути нудною для просунутих учасників	Освоєння технічних навичок, робочих процедур
Модульна (Modular / Block-Based)	Програма розбита на незалежні модулі; можна комбінувати різні теми та вправи за потребою	Висока гнучкість; легко адаптувати під різні групи; інтеграція онлайн та офлайн компонентів	Потребує досвіду тренера для правильного порядку модулів і інтеграції тем	Гнучкі тренінги, змішані формати, адаптація під різні рівні знань, інтерактивні програми

Таблиця 22. Порівняння моделей організації тренінгових програм

³⁵ IFRC Learning Platform (2022). Training Design Toolkit.

³⁶ Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. Routledge.

³⁷ UNESCO (2021). Digital Learning Report: Shaping the Future of Education.

³⁸ Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. Routledge.



Після вибору моделі тренер переходить до конкретних кроків розробки програми. Алгоритм нижче допомагає систематично планувати блоки, методи та матеріали, щоб забезпечити ефективне навчання та інтеграцію інтерактивних елементів.

Етап	Дії тренера	Методичні акценти
1. Аналіз запиту	Узагальнити дані вхідного оцінювання та опитування	Залучити 2–3 представників цільової групи до обговорення формату
2. Побудова структури	Обрати модель: хронологічна, проблемно-орієнтована, процедурна або модульна	Для навчання дорослих найефективніша проблемно-орієнтована логіка
3. Розподіл блоків	Розділити матеріал на тематичні блоки, підпорядковані цілям	Кожен блок повинен мати чіткий навчальний результат
4. Підбір методів	Використати таксономію Блума: знання — міні-лекція, уміння — симуляція, ставлення — дискусія.	Методи мають враховувати темп групи
5. Розробка вправ	Для кожної цілі підібрати 1–2 інтерактивні вправи, що відпрацьовують навичку в контексті учасника	Використати принцип «від простого до складного»
6. Планування часу	Визначити тривалість блоків із урахуванням енергії групи	Чергувати активності та мікропаузи
7. Тестування	Провести пілотування на 3–5 учасниках, отримати фідбек та внести корективи	Оцінити корисність, динаміку та впровадження на практиці

Таблиця 23. Алгоритм розробки програми тренінгу



Для наочності подано фрагмент програми тренінгу з визначенням часу, мети блоку, методів і очікуваного результату. Така деталізація дозволяє тренеру легко адаптувати програму під конкретну групу та динаміку заняття.

Час	Етап	Мета блоку	Метод	Матеріали	Результат
10 хв	Знайомство	Створити довірливу атмосферу	Ice-breaker «Мережа знайомств»	Моток ниток	Учасники знають імена та досвід колег
20 хв	Очікування	Визначити очікування учасників	Вправа «Яйця і курчата»	Плакат, картки-яйця	Список очікувань
30 хв	Міні-лекція	Дати розуміння SMART	Презентація	Слайди	Напрацьовано цілі за SMART
60 хв	Групова робота	Відпрацювати формулювання цілей	Робота в групах	Шаблони плану	Заповнені форми

Таблиця 24. Приклад фрагмента програми тренінгу

Планування тривалості та структури тренінгу

Тривалість тренінгу визначається метою, завданнями та обсягом практичних задач, які мають виконати учасники. Важливо враховувати:

- Практикоорієнтовані завдання як основу програми;
- Вправи-місточки для переключення уваги та зміни виду діяльності;
- Руханки та енергізатори для підтримання активності;
- Баланс між теорією та практикою.

Етапи тренінгу	Тривалість тренінгу, год		
	3 години	6 годин	18 годин
Вступна частина	Тривалість етапів, хв		
Вступ	10–15 хв	5–15 хв	15–30 хв
Знайомство		15–25 хв	30–40 хв
Правила		10–15 хв	20–45 хв
Очікування		15 хв	20–45 хв
Основна частина			
Оцінка поінформованості	5–10 хв	15 хв	60–120 хв
Актуалізація проблеми	10–25 хв	30–90 хв	90–330 хв
Пошук рішень	30–35 хв	60–150 хв	180–450 хв
Розвиток практичних навичок	20–50 хв	60–210 хв	120–600 хв
Завершальна частина	5 хв	15 хв	30 хв

Таблиця 25. Орієнтовний розподіл часу за тривалістю тренінгу



Це орієнтовні часові рамки. Планування завжди виходить із цілей та контексту тренінгу.



Формат плану тренера

Під час підготовки програми важливо пам'ятати, що ефективність навчання визначається не лише якістю окремих вправ, а й цілісністю всієї структури. Тренеру варто заздалегідь продумати:

- Логіку побудови програми, щоб кожен етап наближав учасників до досягнення цілей;
- Баланс методів — поєднання теорії, практики та рефлексії з урахуванням стилів навчання дорослих;
- Реалістичний таймінг — врахування енергії групи, пауз і непередбачених ситуацій;
- Матеріали та ресурси — готовність як офлайн, так і онлайн-інструментів;
- Фінальне підбиття підсумків, щоб учасники мали чітке відчуття результату та власних наступних кроків.

Саме з урахуванням цих орієнтирів пропонується приклад плану тренера та чеклист для перевірки програми.

Час	Вправа	Що підготувати?	Примітки
5 хв	Знайомство	Слайди	Короткий інтро-формат
10 хв	Очікування	Плакат, стікери	Ігровий підхід
10 хв	Правила	Плакат	Формування спільно з групою
5 хв	Досвід (групове обговорення)	Плакат для опитування	Візуалізація результатів
25 хв	Симуляція	Відеозапис	Аналіз після перегляду
10 хв	Рефлексія «Три капелюхи»	Картки з ролями	Робота з різними ролями
30 хв	Міні-лекція	Презентація	Мінімізувати текст, більше прикладів
30 хв	Робота в групах	Інформаційні пакети №1–3	Ротаційний формат
10 хв	Презентація результатів	Папір для нотаток	Лаконічність виступів
10 хв	Підсумки	Плакат, картки	Символічне завершення

Таблиця 26. Прикладу фрагменту плану тренера



Крок	Що перевірити	Контрольні запитання для тренера
1. Цілі та результати	Чи сформульовані SMART-цілі та очікувані результати?	• Чому цей тренінг потрібен саме зараз? • Які 2–3 ключові результати я хочу бачити в учасників після завершення? • Як ці результати будуть вимірюватися?
2. Відповідність запиту	Чи програма відповідає потребам цільової аудиторії?	• Які запити/очікування учасників враховано? • Чи є баланс між потребами організації та учасників?
3. Логіка програми	Чи програма структурована послідовно й логічно?	• Чи кожен блок веде до цілей тренінгу? • Чи є плавні переходи між блоками?
4. Баланс методів	Чи є оптимальне співвідношення теорії, практики та рефлексії?	• Чи кожні 15–20 хв є зміна активності? • Чи використовую я принцип «від простого до складного»? • Чи методи відповідають різним стилям навчання (візуальний, аудіальний, кінестетичний)?
5. Активізації та фокус	Чи заплановані енерджайзери та фокус-бустери?	• На яких етапах програми може впасти енергія? • Чи передбачено вправи для переключення уваги?
6. Матеріали та інструменти	Чи всі ресурси готові для кожного блоку?	• Чи є презентації, роздаткові матеріали, візуальні шаблони? • Чи підготовані онлайн-дошки/платформи? • Чи учасники отримують доступ до матеріалів?
7. Таймінг	Чи реалістично розподілено час?	• Чи враховано паузи, обговорення, непередбачені ситуації? • Чи перевіряв я реалістичність кожного блоку?
8. План «Б»	Чи є резервні рішення на випадок труднощів?	• Що робити, якщо впаде інтернет? • Чи є альтернативна вправа без техніки? • Як я скорочу програму, якщо часу стане менше?
9. Очікувані результати	Чи кожен блок має чіткий вихід?	• Що учасники мають знати/вміти/зробити після кожного блоку? • Як це перевіряється у процесі тренінгу?
10. Завершення та рефлексія	Чи закладено час на підбиття підсумків?	• Яку вправу на рефлексію я використаю? • Чи є можливість для учасників визначити власні наступні кроки?

Таблиця 27. Чекліст планування програми тренінгу

3. ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ

3.1 Початок тренінгу: встановлення контакту та створення безпечного середовища. Приклади вправ для старту тренінгу

Перші 15–30 хвилин — це етап, на якому визначається тон та динаміка всього навчального процесу. У цей час тренер закладає основи довіри, визначає рамки взаємодії та

формує емоційний настрій групи. Саме на цьому етапі учасники вирішують, наскільки активно вони братимуть участь у тренінгу³⁹.



- Починайте із чіткого та енергійного відкриття, що передає важливість і актуальність теми;
- Використовуйте ефект «першого враження»: посмішка, впевнений голос, зоровий контакт (або в онлайн — дивитися в камеру);
- Дайте групі відчути, що їхня присутність і досвід цінні для тренера та процесу;
- Одразу окресліть, чого не буде на тренінгу (наприклад, «Це не лекція — ми працюватимемо у форматі взаємодії»).



Плануйте перші 15 хвилин як сценарій із чіткою послідовністю: привітання → представлення → знайомство → правила → перша активність. Це допомагає уникнути “зависання” на організаційних моментах.

Представлення тренера

Ефективне представлення допомагає одразу встановити авторитет і водночас створити відчуття відкритості.



- Використовуйте 3–4 ключові факти про себе, пов’язані з темою;
- Додайте коротку особисту історію, щоб показати «людський бік»;
- Визначте стиль взаємодії: «Я працюю у форматі діалогу» або «Буду часто ставити запитання групі».



Акцентуйте увагу не на переліку регалій — замість цього підкресліть релевантний досвід та свою мотивацію як тренера.

Знайомство учасників

Мета знайомства — зняти бар’єр анонімності та показати, що кожен учасник важливий.



- Просіть учасників при знайомстві представити не лише ім’я та посаду, а й один елемент особистої інформації (наприклад, «одне слово, яке описує ваш настрій»).
- Для великих груп використовуйте знайомство в підгрупах, щоб уникнути монотонності.

Створення безпечного навчального середовища

Безпечне середовище — це не лише про відсутність загроз, а й про наявність довіри, відкритості та взаємоповаги. Саме психологічна безпека визначає, чи готові учасники експериментувати з новими знаннями⁴⁰.

³⁹ IFRC Learning Platform. (2022). Training Design Toolkit.

⁴⁰ Caffarella, R. S., & Daffron, S. R. (2013). Planning Programs for Adult Learners. Jossey-Bass.



Аспект	Рекомендації для тренера
Емоційна безпека	• Формуйте правила взаємодії разом із групою • Заохочуйте різні точки зору; наголошуйте, що “помилки — частина навчання” • Використовуйте активне слухання (перефразування, уточнення, підтвердження почутого) • Надавайте позитивний зворотний зв’язок, підкреслюючи успіхи учасників • Використовуйте «право мовчати» — учасник може відмовитися від вправи без пояснень • Створюйте відчуття належності: на початку дайте можливість кожному коротко представитися
Просторовий і технічний комфорт	• Офлайн: продумайте розсадку (коло/півколо), доступ до матеріалів, освітлення • Онлайн: перевірте звук, камеру, швидкість інтернету; дайте 2–3 хв. на адаптацію • Тримайте «план Б» на випадок технічних збоїв (альтернативна платформа, чат, пояснення на фліпчарті) • Використовуйте візуальні сигнали для регуляції уваги (наприклад, при завершенні роботи у малих групах: у форматі офлайн тренер показує круговий рух кистю руки над головою; в онлайн-форматі учасники отримують повідомлення про завершення, а тренер додатково може показати жест «Т» обома руками) • Онлайн: чітко озвучуйте правила мікрофонів/камер, інтерактивні інструменти
Соціальна інклюзивність	• Перевіряйте доступність матеріалів для всіх, включно з учасниками з особливими потребами • Надавайте матеріали у різних форматах (PDF, Word, презентація) • Використовуйте просту, недискримінаційну мову • Забезпечте вибір формату взаємодії: письмові відповіді в чаті або усні коментарі • Давайте альтернативні способи участі: робота в парах/малих групах для тих, кому складно говорити у великому колі

Таблиця 28. Компоненти безпечного навчального середовища



Етап	Дія тренера	Поради
1. Привітання групи	Енергійно відкрийте тренінг, коротко озвучте тему та актуальність	Посмішка, зоровий контакт, впевнений голос; підкресліть цінність учасників
2. Представлення тренера	3–4 релевантні факти, коротка особиста історія, визначення стилю взаємодії	Не акцентуйте на регаліях; покажіть досвід
3. Знайомство учасників	Короткі вправи-знайомства (ім'я + асоціація, два факти і вигадка)	Для онлайн — для великих груп — підгрупи
4. Встановлення правил і очікувань	Формулюйте правила разом з групою; поясніть формат взаємодії	Акцент на повазі, активному слуханні та помилках як частині навчання
5. Перша активність / криголам	Виберіть коротку вправу (5–10 хв) для розрядки та налаштування групи	Онлайн: Mentimeter, Padlet, Google Slides; офлайн: стікери, коло, картки
6. Перевірка технічного та просторового комфорту	Переконайтеся, що всі бачать ічують, мають доступ до матеріалів	Онлайн: звук, камера, інтернет; офлайн: розсадка, матеріали
7. Соціальна інклюзивність	Переконайтеся, що всі учасники залучені, мають доступ до інформації	Матеріали у кількох форматах; пояснювати терміни
8. Психологічна безпека	Наголосіть на довірі та взаємоповазі, заохочуйте висловлюватися	Використовувати активне слухання
9. Підсумок стартового етапу	Коротко резюмуйте: хто ми, як будемо працювати, що очікуємо	Можна показати короткий постер/слайд з правилами та очікуваннями

Таблиця 29. Чекліст для тренера: старт тренінгу



Приклади вправ для старту тренінгу

Вправи-знайомства

“Два факти і вигадка”

- **Мета:** взаємне знайомство та розрядка атмосфери.
- **Інструкція:** кожен учасник називає два правдиві факти про себе та одну вигадку; інші намагаються відгадати, що є вигадкою.
- **Онлайн:** Mentimeter (питання з варіантами), чат Zoom/Teams.
- **Офлайн:** коло або підгрупи; можна використовувати картки для нотування фактів.
- **Підказка:** підказуйте учасникам робити легкі факти для запам'ятовування, наприклад, пов'язані з хобі чи професією.

“Ім'я + асоціація”

- **Мета:** запам'ятати імена учасників, активізувати креативність.
- **Інструкція:** кожен називає своє ім'я та слово-асоціацію, що його характеризує; наступний повторює попередні. Для великої групи можна робити по підгрупах.
- **Підказка:** пропонуйте асоціації візуалізувати (малюнок або емодзі), що спрощує запам'ятовування. Для онлайн: чат Zoom/Teams; Padlet.

“Мереживо інтересів”

- **Мета:** швидке виявлення спільних інтересів.
- **Інструкція:** учасники по черзі називають своє хобі або професійний інтерес, утворюючи “мереживо” із перехрещених ниток (офлайн – мотузки, онлайн – візуальні картки).
- **Онлайн:** Miro, Padlet.
- **Офлайн:** клубок ниток або стікери на дошці.

“Супергеройська характеристика”

- **Мета:** легкий та креативний спосіб представлення себе.
- **Інструкція:** учасники називають своє ім'я та “суперсилу”, яку вони приносять на тренінг.
- **Підказка:** пропонуйте асоціації візуалізувати (малюнок або емодзі), що спрощує запам'ятовування. Для онлайн: чат Zoom/Teams; Padlet. **Офлайн:** фліпчарт + маркери; можна малювати символи суперсил.

“Драже”

- **Мета:** легке та невимушене знайомство.
- **Інструкція:** кожен бере довільну кількість цукерок, а потім розповідає про себе стільки фактів, скільки цукерок він узяв.
- **Онлайн:** замість цукерок — випадковий генератор чисел (Random.org) або спільне колесо (Wheel of Names).



“Цікаве ім'я”

- **Мета:** запам'ятати імена через історії та асоціації.
- **Інструкція:** кожен розповідає цікаву історію чи факт про своє ім'я; далі — обговорення в малих групах, потім — спільний обмін історіями.
- **Онлайн:** опціонально — збирання фактів у Mentimeter або Answergarden.

“Представлення без слів”

- **Мета:** розвивати креативність і невербальне спілкування.
- **Інструкція:** у парах учасники знайомляться без слів, використовуючи жести, міміку, малюнки, символи. Потім коротке обговорення.
- **Онлайн:** демонстрація у відео з вимкненим звуком, обмін зображеннями/емодзі у спільному чаті.

“Автобіографія у скриньці”

- **Мета:** презентувати себе через символічні предмети.
- **Інструкція:** кожен показує обрані предмети, що символізують його життя.
- **Онлайн:** фото/відео предметів у Padlet або спільній Google презентації.

“Плакати з власними іменами”

- **Мета:** творчо презентувати особистість партнера.
- **Інструкція:** після взаємного інтерв'ю кожен створює плакат для партнера, який відображає його особистість, і презентує його групі.
- **Онлайн:** Canva.

Вправи для визначення очікувань

“Карта очікувань”

- **Мета:** узгодити очікування учасників з програмою.
- **Інструкція:** кожен записує очікування на стікері або онлайн-дошці; потім тренер групує за категоріями.
- **Онлайн:** Miro, Padlet, Teams board.
- **Офлайн:** фліпчарт + стікери.
- **Підказка:** використовуйте кольорові стікери для різних типів очікувань (професійні, особисті, навички).

“Мій результат після тренінгу”

- **Мета:** орієнтація на результат та мотивація.
- **Інструкція:** учасники завершують фразу “Після тренінгу я зможу...”.
- **Онлайн:** Mentimeter.
- **Офлайн:** картки в “коробці результатів”; можна зробити постер з результатами групи.



“Дошка очікувань і страхів”

- **Мета:** виявити не лише очікування, а й побоювання учасників.
- **Інструкція:** розділіть дошку на дві колонки – “очікування” та “страхи”, учасники додають свої стікери.
- **Онлайн:** Miro.

“Незакінчені речення”

- **Мета:** виявити очікування учасників щодо тренінгу, тренера, групи та себе.
- **Інструкція:** кожен отримує аркуш із чотирма незакінченими реченнями:
 1. Від тренера я очікую...
 2. Від інших учасників я очікую...
 3. Від себе я очікую...
 4. Мета, яку я маю намір досягти, — ...

Учасники заповнюють аркуш одразу або після обговорення в парах/малих групах. По завершенні тренер збирає аркуші, щоб повернути їх наприкінці тренінгу для самооцінки виконання очікувань.

- **Онлайн:** Mentimeter Open Text, Padlet.

“Мікрофон бажань”

- **Мета:** створити безпечний простір для відкритого озвучення очікувань.
- **Інструкція:** у центрі кола лежить “чарівний мікрофон” (іграшка у формі мікрофона або будь-який інший предмет). Той, хто тримає “мікрофон”, говорить про свої очікування. Після висловлювання предмет передається наступному.
- **Онлайн:** учасникам передається слово в Zoom/Teams; можна додати інтерактивну візуалізацію очікувань на дошці.

“Береги надій”

- **Мета:** візуалізувати очікування та побоювання учасників.
- **Інструкція:** на фліпчарті зображено річку з двома берегами та підводними рифами. На одному березі учасники прикріплюють стікери-квіти з очікуваннями, на рифах — стікери-камінці з побоюваннями.
- **Онлайн:** Miro, Canva Whiteboard або Teams board з намальованою річкою, де учасники розміщують віртуальні стікери.

“Пісочний годинник”

- **Мета:** зібрати очікування та надати їм символічну форму.
- **Інструкція:** на фліпчарті зображений пісковий годинник. Учасники записують очікування на стікерах, читають їх уголос і прикріплюють у верхній частині годинника.
- **Онлайн:** інтерактивне зображення пісового годинника у Canva Whiteboard, Miro або Teams board, куди учасники додають віртуальні наліпки.

Вправи-криголами

“Асоціація до теми”

- **Мета:** активізувати мислення та налаштувати на тему тренінгу.
- **Інструкція:** кожен називає свою першу асоціацію до теми.
- **Онлайн:** Mentimeter (хмара слів).
- **Офлайн:** стікери на фліпчарт.

“Швидкий факт”

- **Мета:** розважити та розігріти групу, активізувати комунікацію.



- **Інструкція:** кожен учасник називає цікавий факт про себе.
- **Онлайн:** Zoom Chat.

“Емоційний барометр”

- **Мета:** швидко оцінити настрої групи на старті.
- **Інструкція:** учасники обирають смайлик або картинку, що відображає їхній стан.
- **Онлайн:** Mentimeter, Slido.
- **Офлайн:** стікери на “шкалі емоцій” на фліпчарті.

“Пам’ять про особистість”

- **Мета:** допомогти учасникам розкрити особисті риси через предмети, встановити емоційний контакт.
- **Інструкція:** учасники обирають три предмети з власної сумки/кишені/столу, які вони зазвичай носять із собою, і коротко пояснюють, що вони означають для них.
- **Онлайн:** учасники показують предмети у камеру під час онлайн-зустрічі або викладають фото на дошці Padlet.

“Взаємне представлення”

- **Мета:** швидке знайомство через інтерв’ю.
- **Інструкція:** у парах учасники беруть одне в одного інтерв’ю (5 хв), після чого представляють партнера групі, називаючи три цікаві факти.
- **Онлайн:** робота в Zoom/Teams Breakout Rooms, записи фактів на спільній дошці (Canva Whiteboard, Miro, Teams board).

“Вибір хобі”

- **Мета:** знаходити спільні інтереси.
- **Інструкція:** за списком хобі учасники знаходять людей із подібними інтересами.
- **Онлайн:** використовуйте Breakout Rooms для обговорення та записи фактів на спільній дошці (Canva Whiteboard, Miro, Teams board).

“Щоб говорити правду” (3 правди та 1 брехня)

- **Мета:** дізнатись цікаві факти один про одного.
- **Інструкція:** кожен називає 4 твердження (3 правдиві, 1 — хибне), інші вгадують.
- **Онлайн:** Mentimeter Quiz або Kahoot для голосування.

“Знайти п’ять розбіжностей”

- **Мета:** розвиток уважності.
- **Інструкція:** у парах учасники запам’ятовують вигляд один одного, потім змінюють кілька деталей і відгадують зміни.
- **Онлайн:** можна використати зміну віртуального фону, аксесуарів, аватарів.
- **Офлайн:** фізичні зміни в одязі чи пози.

“Сьогодні я відчуваю себе схожим на...”

- **Мета:** емоційна самопрезентація.
- **Інструкція:** учасники обирають предмет/образ, який відповідає їхньому настрою, і пояснюють вибір.
- **Онлайн:** підбір зображення у спільній дошці (Padlet, Canva Whiteboard) або в чаті емоді.
- **Офлайн:** вибір предметів із підготовленої колекції чи власних речей.



- Поєднуйте короткі криголами (3–5 хв) із вправами на знайомство та очікування, щоб утримати енергію групи;
- Комбінуйте 1 офлайн-криголам + 1 інтерактивний онлайн-інструмент, навіть якщо тренінг відбувається очно (наприклад, вправу “Знайди 3 спільні риси” + Mentimeter хмару слів). Це створює різноманітність і залученість;
- Візуалізуйте процес: навіть мінімальні малюнки чи емодзі допомагають групі відчувати спільний результат;
- Шукайте готові макети (Slido, Lucidapp), щоб знайти більше ідей криголамів.
- Враховуйте, що для великих груп більше підходять асинхронні інструменти (Mentimeter, Padlet, Miro), для малих – інтерактивні кола та міні-групи.
- Зберігайте результати: напрацьовані постери, стікери або записи можна використати як «точку відліку» на кінець тренінгу, щоб відстежити прогрес та розвиток групи.



Інтерактивні інструменти для онлайн-знайомства:

- Mentimeter – створення хмар слів, швидких опитувань, вікторин
- Kahoot! – ігрові вікторини для енергійного старту
- Poll Everywhere – швидкі інтерактивні опитування
- Padlet – інтерактивна дошка для вправ на знайомство та очікування

3.2 Групова динаміка та командна взаємодія на тренінгу: роль тренера і робота в малих групах. Приклади вправ для командної співпраці

Групова динаміка — це процеси взаємодії учасників, що виникають у ході спільного навчання та діяльності. Сучасні дослідження підтверджують, що ефективна групова взаємодія сприяє розвитку колективного інтелекту, що є більш ефективним за суму індивідуальних внесків⁴¹.

Етап розвитку групи	Характеристика групи	Дії тренера	Ризики, на які варто зважати
Формування (Forming)	Учасники знайомляться, очікують від тренера структури та безпеки	Представитися, організувати знайомство учасників, окреслити правила взаємодії, створити атмосферу довіри	Невизначеність, сором'язливість, низька активність учасників
Конфлікт (Storming)	Виникають різні думки, можливі суперечки, конкуренція	Бути фасилітатором: підтримувати діалог, переводити емоції у конструктив, наголошувати на спільній меті	Розподіл на підгрупи, критика тренера, «лідерські змагання»
Нормування (Norming)	Група виробляє норми співпраці, формується довіра	Підтримувати командні правила, зміцнювати взаємоповагу, надавати групі більше автономії	Ризик «псевдозгоди», коли конфлікти замовчуються
Продуктивність (Performing)	Високий рівень взаємодії, учасники беруть відповідальність, працюють злагоджено	Делегувати завдання групам, ставити виклики, підтримувати рефлексію	Можливе «вигорання» чи втрата фокусу
Завершення (Adjourning)	Група підбиває підсумки, відчуває емоції розставання	Організувати рефлексію, відзначити здобутки, дати простір для зворотного зв'язку	Сум, зниження мотивації

Таблиця 30. Етапи розвитку групи та завдання тренера

Тренеру слід пам'ятати, що учасники тренінгу приносять із собою власний досвід. У роботі з ними важливо враховувати цей попередній досвід і спиратися на особливості їхньої мотивації. Наступна таблиця узагальнює ключові принципи навчання дорослих та практичні рекомендації для роботи в групі⁴².

Принцип навчання дорослих	Практичне значення для роботи в групах
Дорослі вчаться через досвід	Використовувати вправи, дискусії, групові завдання замість лекцій
Мотивація є внутрішньою	Показувати практичну цінність командних завдань
Орієнтація на вирішення проблем	Давати завдання, що імітують реальні робочі ситуації
Поважне ставлення	Забезпечувати баланс думок, уникати домінування окремих учасників

Таблиця 31. Принципи навчання дорослих та їх застосування у тренінговій роботі

⁴¹ Paul, A. M. (2021). Exploring lean team development from the Tuckman's model. Taylor & Francis.

⁴² Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.). Routledge.



Робота в малих групах: організація та роль тренера

Малі групи (3–6 осіб) є оптимальними для виконання навчальних завдань, оскільки дають можливість усім висловитися та одночасно підтримують динаміку. Ефективна організація роботи в малих групах потребує від тренера чіткої структури, розподілу ролей та уваги до процесу взаємодії.⁴³

Параметр	Рекомендації для тренера
Формування груп	Використовувати різні методи: випадковий розподіл, змішування за досвідом, об'єднання за інтересами
Постановка завдань	Завдання мають бути чіткими, з обмеженим часом і вимірюваним результатом
Ролі в групі	Варто пояснити: модератор (керує процесом), доповідач (презентує), секретар (фіксує), спостерігач (аналізує процес)
Підтримка процесу	Тренер ходить між групами (офлайн) або заходить у «breakout rooms» (онлайн), ставить уточнювальні питання
Рефлексія	Після вправи – обов'язкове обговорення: що вдалося, які труднощі виникли, як це пов'язано з темою тренінгу

Таблиця 32. Організація роботи в малих групах та роль тренера



- На етапі Storming не намагайтеся «погасити» всі конфлікти — іноді конструктивне протистояння сприяє глибшому навчанню;
- Для швидкого формування груп в онлайн-форматі використовуйте breakout rooms з випадковим розподілом (Zoom, MS Teams). В офлайн — метод «порахуйтеся до чотирьох»;
- Щоб уникнути домінування окремих учасників, призначайте ролі в групі. Це дисциплінує та збалансовує внесок;
- У кінці роботи груп завжди залишайте час на спільну презентацію результатів — це посилює почуття значущості внеску кожного.

⁴³ Caffarella, R. S., & Daffron, S. R. (2013). Planning programs for adult learners: A practical guide. Jossey-Bass.



Приклади вправ для командної співпраці

Вправи для об'єднання в групи

«День і ніч» / «Жайворонок і сова»

• **Мета:** швидке об'єднання учасників у підгрупи з одночасним формуванням довіри та активізації. Вибір між двома полярними характеристиками (день/ніч, жайворонок/сова) створює легку ігрову атмосферу та дає змогу одразу побачити різноманітність у групі. Такі вправи виконують подвійну функцію: організаційну (об'єднання у команди) і соціальну (зниження бар'єрів, виявлення схожості чи відмінностей).

• **Інструкція:** тренер пропонує обрати одну з ідентичностей. Далі групи автоматично формуються за цим принципом.

• **Онлайн:** реакції в Zoom (☼ ☾), голосування у Mentimeter/Slido.

• **Офлайн:** підняти картки з символами або стати у різні частини кімнати.

• **Підказки:** обирайте метафори, що перегукуються з темою тренінгу (наприклад, «дослідники» vs. «практики»).

«Світлофор»

• **Мета:** об'єднання учасників на три підгрупи, розвиток асоціативного мислення та виявлення різних підходів до теми. Вибір кольору не лише формує команди, а й допомагає учасникам символічно виразити свій внутрішній стан (зелений – готовність до дії, жовтий – обережність або креативність, червоний – потреба в зупинці чи аналізі).

• **Інструкція:** кожен обирає колір світлофора.

• **Онлайн:** 3 колонки в Miro/Padlet, учасники переносять свої імена/стікери.

• **Офлайн:** тренер роздає кольорові картки.

• **Підказки:** використовуйте колір як метафору для початку групової дискусії. Наприклад, «що для вас означає «червоний» сьогодні?».

«Пори року»

• **Мета:** формування чотирьох підгруп і створення основи для подальшого обговорення. Вибір пори року вмикає особистісний досвід учасників, дозволяє їм розкритися через метафору (весна – нові ідеї, літо – енергія, осінь – зрілість, зима – спокій). Це допомагає поєднати завдання знайомства з розвитком креативного мислення.

• **Інструкція:** кожен обирає улюблену пору року та стає до відповідної групи.

• **Онлайн:** 4 зони у Miro/Padlet.

• **Офлайн:** кути кімнати позначені плакатами із сезонами.

• **Підказки:** просіть коротко пояснити вибір — це стимулює особистісний внесок і діалог.

«Пазл-групи»

• **Мета:** розвиток командної взаємодії через спільну діяльність, стимулювання комунікації та співпраці з першої хвилини. Шукати свою «частинку» — це метафора колективного пошуку та об'єднання. Вправа одночасно знайомить, мотивує та формує відчуття єдності.

• **Інструкція:** тренер готує розрізані картинки, учасники шукають свою «частину» і формують групу.



- **Онлайн:** JigsawPuzzles.io або Miro (розрізані картинки).
- **Офлайн:** класичні паперові пазли.
- **Підказки:** обирайте зображення, що тематично відповідають тренінгу. Це створює додатковий символічний рівень (наприклад, ілюстрація мережі з підключеними гаджетами у тренінгах з цифрової взаємодії, обміну даними та інтеграції технологій у робочих процесах).

«Веселка» / «Ноти» / «Дні тижня»

- **Мета:** об'єднання у 7 груп, розвиток уяви та асоціативності. Вибір кольору чи ноти стає засобом швидкого самовираження, дозволяє учасникам «відчувати» себе частиною більшого символічного цілого.
- **Інструкція:** учасники обирають елемент із семи варіантів (колір, ноту чи день).
- **Онлайн:** Padlet або Zoom reactions.
- **Офлайн:** картки або стікери із символами.
- **Підказки:** просіть учасників пояснити, чому саме цей вибір. Це дає додатковий ресурс для знайомства та обговорення.

«Геометричні фігури»

- **Мета:** створення гнучкої системи об'єднання, яка дозволяє легко переформатовувати групи протягом усього тренінгу. Вправа стимулює логічне мислення та одночасно дає простір для ігрової взаємодії.
- **Інструкція:** кожен отримує картку з фігурою, кольором і цифрою. Це дозволяє об'єднувати учасників за різними критеріями: фігурою, кольором чи цифрою.
- **Онлайн:** генератор у Miro або Teams board.
- **Офлайн:** підготовлені тренером картки.
- **Час:** 5 хв.
- **Підказки:** зберігайте набір карток, щоб багаторазово використовувати його упродовж тренінгу для варіації складу підгруп.

Вправи для обговорень та генерації ідей

«Карусель ідей»

- Мета:** стимулювати колективне генерування ідей, підвищити залученість кожного учасника.
- Інструкція:** учасники по черзі додають одну ідею до запропонованого питання або проблеми, рухаючись по колу.
- Онлайн:** Miro/Slido/Mentimeter для послідовного додавання нотаток.
- Офлайн:** учасники по черзі говорять свої ідеї, тренер фіксує їх на дошці або фліпчарті.
- Підказки:** заохочуйте будувати на ідеях попередніх учасників; не критикуйте на початковому етапі.

«Скарбничка рішень» (Solution Box)

- Мета:** збирати ідеї та пропозиції від усіх учасників, систематизувати їх і відбирати найкращі.



Інструкція: учасники пишуть ідеї на стікерах, групують за темами, голосують за найцінніші.

Онлайн: Padlet, Miro, Mentimeter для голосування.

Офлайн: коробка або конверт для стікерів, дошка для класифікації.

Підказки: стимулюйте креативність, уникайте критики на початковому етапі.

«Ротаційні дискусії» (Rotating pairs)

Мета: активізувати обмін думками, розширити перспективи учасників.

Інструкція: учасники формують пари, обговорюють тему 2–3 хвилини, потім змінюють партнера.

Онлайн: Zoom/Teams breakout rooms, автоматична зміна пар або секції в Miro.

Офлайн: рух по кімнаті за сигналом тренера.

Підказки: пропонуйте конкретні питання для обговорення, щоб уникнути хаотичності.

«Що, якщо...?» (What if...?)

Мета: стимулювати нестандартне мислення, генерувати сміливі ідеї.

Інструкція: учасники по черзі пропонують «Що, якщо...?» сценарії щодо теми тренінгу, аналізують можливості і ризики.

Онлайн: Miro, Padlet.

Офлайн: обговорення в колі, запис ідей на фліпчарті.

Підказки: заохочуйте креативність, навіть якщо ідеї спершу здаються нереальними; пізніше можна відібрати реалістичні варіанти.

«Світове кафе»

Мета: стимулювати колективне обговорення, глибше розкриття теми та залучення кожного учасника.

Інструкція: учасники об'єднуються в невеликі групи, обговорюють поставлене питання або кейс, потім групи змінюють столи/команди і повторюють обговорення з новими учасниками. Напрацювання записуються на фліпчарт або онлайн-дошку; по завершенні всі ідеї збираються для підсумкового обговорення.

Онлайн: breakout rooms у Zoom або MS Teams, Miro/Padlet для запису ідей.

Офлайн: столи або зони для малих груп, фліпчарти для запису результатів.

Підказки: заохочуйте всіх долучатися, дотримуватись часу обговорення, стимулюйте обмін різними точками зору; підкреслюйте цінність внеску кожного учасника.

«Мікрофокус» (Micro Focus)

Мета: швидко розбивати великі проблеми на підзадачі та генерувати конкретні ідеї для кожної.

Інструкція: кожна група бере один аспект проблеми і генерує ідеї; результати потім об'єднуються у загальну концепцію.

Онлайн: breakout rooms, Miro для колективного синтезу.

Офлайн: фліпчарти або стікери, групове складання результатів.

Підказки: визначайте чіткі критерії для підзадач, щоб робота була цілеспрямованою.



- **Використовуйте формулювання «об'єднаю у групи/команди» замість «поділ на групи».** Мова тренера впливає на психологічний клімат. Використання формулювань, що підкреслюють спільність та колективну активність, підвищує готовність до взаємодії та формує позитивну атмосферу для командної роботи.
- **Надавайте приклади під час інструктажу до вправ** Чітке пояснення завдання разом із конкретним прикладом очікуваного результату допомагає учасникам зрозуміти формат і вимоги до виконання. Особливо важливо на стратегічних сесіях або під час створення проєктних рішень, де орієнтир прискорює включення у роботу і підтримує фокус на цілі.
- **Супроводжуйте інструкції роздатковими матеріалами.** Роздаткові матеріали (паперові та слайди) підвищують сприйняття інформації, дозволяють учасникам повторно перевіряти завдання та зменшують навантаження на аудіальне сприйняття. Це підвищує ефективність виконання вправ і дає можливість тренеру концентруватися на фасилітації процесу.

Таблиця 33. Рекомендації для тренера щодо ефективної фасилітації групової роботи



3.3 Залучення та активація учасників тренінгу: приклади вправ-енерджайзерів та активаторів настрою

Залучення учасників є одним із центральних завдань тренера, адже від рівня активності, мотивації та готовності до взаємодії значною мірою залежить ефективність усього навчального процесу. Учасники приходять на тренінг із власним життєвим і професійним досвідом, але водночас — із певними бар'єрами: втомою, скепсисом чи зосередженістю на щоденних турботах. Завдання тренера полягає в тому, щоб допомогти групі переключитися з повсякденних проблем на робочий процес, створити атмосферу довіри, відкритості та співпраці.

У структурі тренінгу важливим є не лише зміст, а й управління енергією та увагою групи. Для цього застосовують *ice-breakers*, *energizers* та *re-energizers*, *focus boosters* — короткі динамічні вправи, які знімають напругу, відновлюють концентрацію, сприяють соціальній взаємодії та підвищують емоційне залучення. Вони працюють як своєрідні «каталізатори навчання», дозволяючи плавно переходити між етапами сесії та підтримувати продуктивний ритм роботи⁴⁴.

Що таке Ice-breakers, Energizers, Re-energizers, Focus Boosters

Ice-breakers (криголами) — короткі вправи, що допомагають "розморозити" групу, зняти напругу, познайомити учасників та сформувати емоційний простір для навчання. Вони сприяють створенню безпечного середовища та колективній взаємодії вже на старті⁴⁵.

Energizers (енерджайзери) — швидкі, веселі активності, що запускають фізичну або розумову активність групи. Використовуються під час тренінгу для підняття енергії, зняття втоми та фокусування перед складними блоками або після перерв, особливо коли увага падає⁴⁶.

Re-energizers (реенерджайзери) — різновид енерджайзерів, що використовуються виключно для відновлення мотивації та концентрації. Доцільні, коли учасники виглядають виснаженими, неохоче реагують або знижується залученість⁴⁷.

Focus boosters (бустери фокусу) — спеціальні вправи, спрямовані на підвищення концентрації уваги та переключення учасників на «тут і тепер». Вони допомагають зняти інформаційний шум, активізувати сприйняття та підготувати до інтенсивних інтелектуальних завдань. Використовуються особливо в онлайн-форматі, де швидко знижується рівень залученості та зростає ризик відволікань⁴⁸.

⁴⁴ Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner* (8th ed.). New York, NY: Routledge.

⁴⁵ University of California San Diego. (n.d.). Icebreaker activities. Retrieved from <https://sixth.ucsd.edu>

⁴⁶ PizzaTime. (2023). Ice-breaker and energizer activities. Retrieved from <https://www.pizzatime.xyz/post/ice-breaker-energizer-activities>

⁴⁷ NPTC Group. (n.d.). Breaking the ice: Using ice-breakers and re-energizers with adult learners. Retrieved from <https://moodle.nptcgroup.ac.uk>

⁴⁸ Ng, W. K., Wong, J. C., & Chan, J. Y. (2024). The effects of online attention training on reducing boredom and enhancing engagement in adults. *Motivation and Emotion*, 48(1), 112–126. <https://doi.org/10.1007/s11031-024-10081-2>

Чому вправи-активатори працюють:

- Енерджайзери допомагають встановити контакт, знизити бар'єри, сформувати теплу атмосферу⁴⁹;
- Ігрові або рухові вправи знімають напругу і створюють відчуття безпеки, що дозволяє ефективніше сприймати матеріал⁵⁰;
- Це короткі паузи, що «очищують» увагу, відновлюють мотивацію та готують учасників до наступного етапу роботи⁵¹.
- Використання різних форматів вправ враховує різні стилі навчання дорослих та запобігає монотонності⁵².

Для активізації учасників корисно використовувати вправи, що поєднують рухову активність, емоційний компонент та елемент несподіванки. Це особливо ефективно для дорослих аудиторій, адже вони потребують не лише інформації, а й залучення через досвід, взаємодію та емоційний відгук.

Ситуація	Рекомендація
Після обіду або довгої лекції	Використати енерджайзер, щоб "розбудити" групу
Перед початком теми чи важливого блоку	Запровадити ice-breaker для активізації уваги та створення психологічної готовності
Коли увага падає або емоційна залученість знизилась	Реенергізер для швидкого повернення фокусу та мотивації
Між темами для зміни формату роботи	Енерджайзер як «перемикач» динаміки
Після інтенсивного інтерактивного блоку	Легкий енерджайзер як «нагорода» та перехід до більш теоретичної частини

Таблиця 34. Доцільність використання вправ активаторів у різних ситуаціях на тренінгу

Етап тренінгу	Мета	Рекомендація
Старт (0–15 хв)	Створити довіру та увагу	Ice-breaker одразу на початку
Після обіду або довгого блоку	"Розбудити" учасників, відновити енергію	Використати енерджайзер
Після важкої дискусії або довгої теорії	Повернути фокус, зменшити розумову втому	Реенерджайзер для нового старту
Між темами	Потрібна зміна пакету інформації, переключення	Вправа-перемикач — short energizer
На завершальний момент тренінгу	Закріпити позитивну емоційну атмосферу	Енерджайзер як завершальна ігрова пауза

Таблиця 35. Застосування вправ активаторів на різних етапах тренінгу

Як активізувати учасників:

- Застосовувати вправи, що поєднують рух, емоцію та елемент несподіванки — особливо ефективно для дорослих;

⁴⁹ Cardiff University. (2019). How to energise your learners with icebreakers. Retrieved from https://www.cardiff.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0011/1480538/How-to-Energise-Your-Learners-with-Icebreakers.pdf

⁵⁰ Там само.

⁵¹ PizzaTime. (2023). Ice-breaker and energizer activities. Retrieved from <https://www.pizzatime.xyz/post/ice-breaker-energizer-activities>

⁵² NPTC Group. (n.d.). Breaking the ice: Using ice-breakers and re-energizers with adult learners. Retrieved from <https://moodle.nptcgroup.ac.uk>



- Візуально позначати момент використання (значки, коротка пауза, музика), щоб тренер і група знали, що це — «навантажувальний» момент;
- Спостерігати за невербальними сигналами (утомленість, зниження залученості) і вводити енерджайзер саме тоді — адаптивно.

Приклади активаторних вправ (ice-breakers, energizers, re-energizers, focus boosters)

Ice-breakers («криголами») – вправи для зняття бар'єрів, створення довіри

«Світлофор настрою»

- **Мета:** швидко «розморозити» атмосферу, дати кожному висловити емоційний стан.
- **Інструкція:** учасники обирають колір настрою: зелений — енергійно; жовтий — спокійно/нейтрально; червоний — втома/низька енергія. Кожен коротко пояснює свій вибір.
- **Онлайн:** Zoom/Teams (реакції), Miro/Canva Whiteboard (стікери з кольорами), Mentimeter (опитування з візуалізацією).
- **Офлайн:** кольорові картки або стікери на фліпчарті.

«Селфі-емоція»

- **Мета:** зняти скутість, активізувати невербальну взаємодію.
- **Інструкція:** учасники показують «селфі-емоцію» (справжнє фото чи мімічне відтворення). Інші відгадують, що саме відчуває людина.
- **Онлайн:** демонстрація через камеру, можна додати Zoom-фільтри.
- **Офлайн:** показ у колі, можливість створити колаж настрою на дошці.

«Мем-реакція»

- **Мета:** зняти напруження та вийти на легкий гумор.
- **Інструкція:** тренер просить учасників обрати мем/картинку/гіфку, яка описує їхній настрій або ставлення до питання/теми.
- **Онлайн:** обмін у чаті (Zoom, Teams), дошка Padlet або Miro.
- **Офлайн:** друковані картки з мемами чи картинками, учасники обирають і презентують.

«Загадковий предмет»

- **Мета:** знизити бар'єри та активізувати креативність.
- **Інструкція:** тренер показує несподіваний предмет (онлайн — фото/іконка, офлайн — реальний предмет). Завдання групи — придумати, як цей предмет може символізувати тему тренінгу чи їхній стан.
- **Онлайн:** демонстрація через Canva Whiteboard, Miro або слайди;
- **Офлайн:** передача предмета по колу.

«Спільне «ні»»

- **Мета:** швидко знайти щось спільне в групі, що знімає відчуття «чужості».
- **Інструкція:** учасники мають протягом хвилини знайти щось, чого вони всі *ніколи* не робили (наприклад: «ніхто з нас не стрибав з парашутом»).
- **Онлайн:** робота в малих кімнатах (Zoom breakout rooms), запис у чаті або на дошці.



«Емодзі-барометр»

- **Мета:** створити легкий емоційний контакт, використовуючи візуальні символи.
- **Інструкція:** кожен обирає емодзі, яке відображає його стан, і пояснює вибір.
- **Онлайн:** чат у Zoom/Teams, Mentimeter/Slido (опитування з емодзі).
- **Офлайн:** картки з емодзі, які розкладаються на підлозі/фліпчарті.

Energizers (енерджайзери) – вправи для активації, руху та підняття рівня енергії

«Чашка (або будь-який предмет)»

- **Мета:** стимулювати фантазію, нестандартне мислення, підвищити настрій.
- **Інструкція:** тренер показує предмет і називає, як його можна використати; учасники по черзі додають власні ідеї.
- **Онлайн:** демонстрація предмета через камеру, обмін ідеями у чаті або на інтерактивній дошці.

«Загальний ритм / оплески»

- **Мета:** координація, командна взаємодія, активізація.
- **Інструкція:** тренер задає ритм оплесків, учасники повторюють по колу.
- **Онлайн:** Zoom Hands або демонстрація через камеру.
- **Офлайн:** коло, повторення ритму всією групою.

«Заморожений / Реаніматор»

- **Мета:** пантоміма, емоційна розрядка.
- **Інструкція:** у парі один «заморожений», другий «оживляє» його рухами.

«Перебудова (позиції у парах)»

- **Мета:** рухова координація, увага, імпрровізація.
- **Інструкція:** учасники хаотично рухаються, потім утворюють пари та займають позиції.

«Швидка зміна ролей»

- **Мета:** активація уваги, розвиток креативності.
- **Інструкція:** тренер називає роль, учасники швидко її зображають.

«Реактивний ланцюг»

- **Мета:** командна взаємодія, увага, швидка реакція.
- **Інструкція:** кожен повторює дію попереднього і додає нову.

Re-energizers (реенерджайзери) – вправи для відновлення рівня енергії та релаксації

«Водоспад»

Мета: зняття емоційного напруження, відновлення енергії, концентрація на «тут і тепер».

Сценарій (приклад тексту для тренера). Тренер читає спокійно, у помірному темпі (1–2 речення на видих) «Сядьте зручно. Заплющте очі. Уявіть, що ви стоїте поруч із високим



чистим водоспадом. Почуйте, як вода шумить, відчуваєте прохолоду бризок на обличчі. Усю напругу й втому змиває потік води. Кожен вдих — це ковток свіжості, кожен видих — відпускання напруги. Уявіть, як вода забирає все зайве й залишає лише відчуття легкості та ясності». Тепер, відчуваючи свіжість крапель води та ясність у думках, повільно відкриваємо очі та повертаємося до роботи, наповнені готовністю до наступного завдання».

Музичний супровід. Важливо: гучність — «фоном», щоб не перебивати голос тренера: відкрити короткий аудіотрек із YouTube/Spotify (5–7 хвилин, «relaxing waterfall sounds», «ambient water»).

Інструкція для учасників: Сісти зручно, поставити ноги на підлогу. Заплющити очі. Слухати голос тренера та музику. Після 3–5 хвилин — плавно «повернутися»: зробити глибокий вдих, потягнутися, відкрити очі.

Онлайн-варіант: Zoom/Teams: учасників попросити вимкнути камери й мікрофони. Тренер вмикає спільний звук із музикою та читає сценарій.

Підказки для тренера:

- Перед початком попередьте, що вправа не є медитацією, а короткою «зупинкою» для відновлення уваги.
- Якщо група неспокійна або скептична, краще зменшити тривалість до 2–3 хвилин.
- Для різноманітності можна змінювати образи: «ліс після дощу», «тихий берег моря», «ранкове сонце».
- У кінці попросіть 2–3 учасників поділитися одним словом чи відчуттям («легкість», «спокій», «свіжість»).

«Австралійський дощ»

Мета: розвиток почуття ритму та командної взаємодії, створення ефекту колективної синхронізації, релаксація через імітацію природних звуків.

Сценарій для тренера: «Зараз ми створимо наш власний дощ. Кожен із вас буде частиною цього природного оркестру. Я показуватиму рухи, а ви повторюйте їх. Почнемо з легкого шуму вітру, поступово перетворимо його на сильний дощ, а потім — знову на тишу».

Хід вправи (офлайн): Учасники стають у коло. Тренер починає з легкого тертя долонями (шурхіт вітру). Наступний рівень — клацання пальцями (перші краплі). Потім — плескання долонями по колінах (сильний дощ). Тупотіння ногами (гроза, злива). Поступово у зворотному порядку — плескання, клацання, тертя — «дощ стихає». Завершення: кілька секунд тиші.

Підказки:

- Це чудова вправа для початку чи середини тренінгу, коли потрібно зняти напруження й оживити групу.
- Завжди закінчуйте вправу моментом тиші — це створює відчуття завершеності та колективного «видиху».

«Сканування тіла»

Мета: відновлення концентрації, зняття фізичного та емоційного напруження.

Сценарій для тренера: «Сядьте зручно. Заплющте очі. Зробіть вдих і видих. А тепер уявіть, що ви ніби скануєте своє тіло з голови до п'ят. Зверніть увагу: чи є десь напруга?»



Просто визнайте це відчуття і відпустіть». Завершення: зробити глибокий вдих, розплющити очі.

Музика: спокійні фон-треки («ambient focus», «relaxing breathing»).

«Фрукти-овочі»

Мета: активація уваги та енергії через гумор та швидку реакцію.

Сценарій для тренера: «Я називатиму різні слова. Якщо це фрукт — підніміть руки вгору. Якщо овоч — присядьте або нахиліться вперед. Якщо щось інше — замріть. Головне — реагувати миттєво».

Хід вправи (офлайн):

- Учасники реагують рухами.
- Можна додати «заплутані слова» (наприклад: «банан», «огірок», «стілець», «шоколад»).

Онлайн-варіант:

- Швидкі реакції емодзі в Zoom/Teams (🍏 — фрукт, 🍎 — овоч, ✖ — інше).

«Дихання квадратом»

Мета: відновлення рівноваги та концентрації.

Сценарій для тренера: «Спробуємо техніку дихання “квадрат”. Вдих — 4 секунди, затримка — 4, видих — 4, затримка — 4. Уявіть, що малюєте квадрат диханням».

Хід вправи (онлайн/офлайн):

- Тренер веде групу, рахуючи вголос.
- 4–5 циклів (1,5–2 хв).

Онлайн: можна показати візуалізацію на слайді (анімація квадрата).

Підказки:

- Використати, якщо група перевантажена інформацією.
- Добре працює наприкінці блоку перед переходом до нової теми.

Focus boosters (бустери фокусу) – вправи для підвищення концентрації уваги

«Світлофор»

- **Мета:** швидка саморефлексія рівня концентрації.
- **Інструкція:** тренер просить оцінити свій рівень уваги через кольори: зелений — «повністю зосереджений», жовтий — «трохи відволікаюсь», червоний — «втома». Учасники відповідають емодзі у чаті чи реакцією.
- **Онлайн:** Zoom чат, Slido (опитування).
- **Підказки:** якщо більшість у «жовтому/червоному» — тренер використовує вправу-енерджайзер.

«5–4–3–2–1»

- **Мета:** швидке переключення уваги, активація відчуттів та зосередження «тут і зараз».
- **Інструкція:** учасники називають: 5 речей, які бачать на екрані, 4 речі, які можуть почути, 3 речі, яких можуть торкнутися, 2 запахи, 1 смак. Тренер веде вправу в темпі, щоб уникнути «залипань».



- **Підказки:** для різноманітності можна міняти категорії (наприклад, «5 зелених предметів», «4 звуки з кімнати»).

«Фокус-кадр»

- **Мета:** розвиток уважності та вміння концентруватися на деталях.
- **Інструкція:** тренер демонструє картинку/слайд із багатьма деталями на 10 секунд, після чого прибирає. Учасники пишуть у чаті якомога більше деталей, які запам'ятали.

«30 секунд тиші»

- **Мета:** зняття інформаційного шуму, повернення уваги та емоційний ресет.
- **Інструкція:** тренер просить учасників заплющити очі, сісти рівно та протягом 30 секунд спостерігати лише за диханням. Після цього — короткий коментар: «Що відчули?».

«Розсипані слова»

- **Мета:** розвиток швидкості мислення та концентрації у вербальній сфері.
- **Інструкція:** тренер демонструє набір букв/змішаних слів. Завдання — скласти якомога більше слів за 1 хвилину (Wordwall, Miro).



3.4 Завершення тренінгу. Проведення рефлексії

Завершальний етап тренінгу формує підсумкове враження учасників, закріплює отримані знання та навички і сприяє їхній інтеграції у практику. Ефективне завершення виконує освітню, емоційну та соціальну функції, а рефлексія стає основним інструментом оцінки та осмислення навчального досвіду⁵³.

Аспект	Роль у тренінгу
Освітній	Закріплення ключових ідей, перевірка досягнення цілей, узагальнення досвіду
Емоційний	Формування позитивного емоційного «якоря», відчуття завершеності процесу, підвищення мотивації до подальшого застосування знань
Соціальний	Поглиблення взаємозв'язків між учасниками, створення спільного «поля досвіду», завершення групової динаміки на піднесеній ноті

Таблиця 36. Значення завершального етапу тренінгу

Рефлексія дозволяє учасникам усвідомити навчальний досвід, перевірити розуміння, оцінити емоційний стан і сформувані наміри щодо практичного застосування знань⁵⁴.

Завдання рефлексії	Практичне значення
Усвідомлення досвіду	Співвідношення нових знань із власним досвідом і контекстом
Перевірка розуміння	Виявлення ключових висновків, інсайтів та «білих плям» у засвоєнні
Емоційне відображення	Створення безпечного простору для вираження почуттів
Формування намірів	Визначення способів застосування знань на практиці

Таблиця 37. Завдання рефлексії під час тренінгу

Рефлексія є не лише завершальним етапом тренінгу, а й засобом інтеграції навчального досвіду в особистий і професійний розвиток учасників. Добре організоване завершення дозволяє тренеру оцінити ефективність тренінгу та сформувані у групи відчуття цінності пройденого процесу⁵⁵.

Рефлексія може бути індивідуальною (щоденник тренінгу, анкети), груповою (коло вражень, обговорення) або комбінованою (анонімні відповіді + відкритий обмін).

Метод	Короткий опис	Онлайн формат
«Коло вражень»	Кожен учасник коротко ділиться думкою або емоцією (1 слово / 1 речення)	Усно/чат, реакції
Анкета зворотного зв'язку	Структуровані питання щодо змісту, методів, емоційного стану	Google Forms, Mentimeter, Slido
Метод «Що беру із собою?»	Учасники формулюють одну ідею/навичку/відчуття, які планують застосувати	Усно/чат, Mentimeter, Slido, Answergarden
Візуальні техніки	Використання карток, зображень, метафор для відображення стану	Miro, Padlet, Canva, Teams board

Таблиця 38. Методи проведення рефлексії під час тренінгу

⁵³ Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (2013). Reflection: Turning experience into learning. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED334358>

⁵⁴ Rodgers, C. (2002). Defining reflection: Another look at John Dewey and reflective thinking. Teachers College Record, 104(4), 842–866. <https://doi.org/10.1080/10476210209599952>

⁵⁵ Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (2013). Reflection: Turning experience into learning. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED334358>



- Завершуйте тренінг на позитивній ноті. Створення емоційного підйому наприкінці сесії сприяє закріпленню знань і навичок та підвищує мотивацію учасників до подальшого застосування отриманого досвіду. Практично це можна реалізувати через підсумкове обговорення досягнень, короткі успішні історії учасників або групові відзначення ключових результатів.
- Чітко плануйте час для рефлексії. Виділення спеціального часу для осмислення навчального досвіду дозволяє уникнути поверхневого аналізу та забезпечує глибшу інтеграцію знань.
- Комбінуйте вербальні та невербальні методи рефлексії. Використання різних форм вираження думок і емоцій враховує індивідуальні стилі навчання та рівень відкритості учасників (усні обговорення, письмові записи, візуальні вправи, що передбачають картки, малюнки, символи).
- Збирайте зворотний зв'язок у різних форматах. Поєднання усного обміну та письмових анкет забезпечує більш повну оцінку ефективності тренінгу та глибину рефлексії (підсумкові анкети, опитування в чаті та короткі групові обговорення результатів).

3.5 Завершення тренінгу. Видача сертифікатів та подання звітності

Тренер відповідальний за підготовку та видачу сертифікатів для учасників, які виконали вимоги програми (зокрема щодо відвідуваності та участі в активностях). Рекомендовано використовувати шаблон сертифікату (додаток 5). Тренер забезпечує видачу сертифікатів у строк до 7 робочих днів після завершення тренінгу.

У разі проведення тренінгу в очному форматі можливою є видача сертифікатів безпосередньо після його завершення. При цьому вручення сертифікатів доцільно інтегрувати в програму як складову підсумкової частини. Тренер може реалізувати цей етап в інтерактивний спосіб, поєднуючи вручення сертифікатів із рефлексією учасників.



Приклади вправ для завершення тренінгу та проведення рефлексії

«Дерево вражень»

- **Мета:** створення візуальної метафори колективних результатів, відображення індивідуальних вражень і підсумків навчання. Вправа допомагає зафіксувати позитивний досвід, посилює відчуття цінності власного внеску та символізує спільне зростання групи.
- **Інструкція:** на плакаті або онлайн-дошці намальоване дерево. Учасники пишуть свої враження чи ключові ідеї на «листочках» (стікерах) і прикріплюють до дерева.
- **Онлайн:** Miro, Padlet, Teams board.
- **Підказки:** заохочуйте до конкретності (не лише «сподобалося...», а й «заберу собі...»). Це підвищує якість рефлексії.

«Валіза – Сито – Кошик»

- **Мета:** структурована рефлексія та узагальнення отриманих знань. Вправа допомагає учасникам усвідомити, що вони візьмуть із собою (валіза), над чим потрібно ще попрацювати, «просіяти» (сито), і що відкидають як непотрібне (кошик). Такий підхід стимулює критичне мислення та селекцію інформації.
- **Інструкція:** Учасники розміщують свої нотатки/стікери у відповідних зонах (валіза, сито, кошик).
- **Онлайн:** Miro, Padlet, Teams board.
- **Офлайн:** плакати зі зображеннями трьох об'єктів.
- **Підказки:** варто завершувати вправу колективним коротким обговоренням – це підсилює ефект «спільної подорожі».

«Одне слово / Один жест»

- **Мета:** швидка емоційна рефлексія, закріплення загального настрою групи. Дає змогу кожному учаснику коротко висловитися та «поставити крапку» у процесі.
- **Інструкція:** тренер просить описати тренінг одним словом або показати жестом.
- **Онлайн:** чат Zoom, Mentimeter wordcloud.
- **Підказки:** використовуйте wordcloud (хмару слів) для наочності – це створює колективний «портрет» тренінгу.

«Мікрофон майбутнього»

- **Мета:** орієнтація на практичне застосування знань. Вправа стимулює учасників замислитися, як вони інтегрують новий досвід у власну професійну діяльність.
- **Інструкція:** тренер «передає уявний мікрофон», кожен завершує фразу «Після цього тренінгу я...».
- **Підказки:** вправа добре працює як місток до планування подальших кроків або домовленостей.

«Лінія часу»

- **Мета:** візуалізація навчального процесу та узагальнення ключових моментів. Допомагає відтворити шлях групи від початку до кінця, закріпити основні етапи та рефлексувати прогрес.



- **Інструкція:** на дошці або плакаті малюється «лінія часу», учасники позначають свої найважливіші моменти тренінгу.

- **Онлайн:** Miro/Teams board з таймлайном.

- **Підказки:** завершіть вправу коротким «поглядом у майбутнє» — які кроки кожен планує зробити після тренінгу.

«Три речення»

- **Мета:** стислий підсумок досвіду, розвиток навички рефлексивного письма. Учасники формулюють у трьох реченнях: (1) головна ідея, яку беруть із собою; (2) емоція від процесу; (3) крок, який зроблять після тренінгу.

- **Інструкція:** письмове виконання, після чого — озвучення.

- **Онлайн:** Padlet (або інша спільна дошка).

- **Підказки:** наголошуйте на практичності третього речення («що я зроблю»), щоб завершення тренінгу мало проактивний характер.

«Лист самому собі»

- **Мета:** закріплення особистих результатів тренінгу, формування довгострокової мотивації.

- **Інструкція:** учасники пишуть листа самому собі про ключові ідеї, які беруть, та конкретні кроки, які здійснять протягом наступного місяця. Тренер пропонує або забрати лист собі та відкрити через місяць. Для онлайн формату пропонується – відкладене надсилання листа.

- **Онлайн:** використання сервісу FutureMe.

- **Підказки:** наголосіть, що лист призначений лише для автора, щоб зняти бар'єр щирості.

«Одне слово – один символ»

- **Мета:** підсумкове емоційне відображення спільного досвіду, створення групового образу.

- **Інструкція:** кожен учасник називає одне слово (або малює символ), що найкраще характеризує його досвід на тренінгу. Всі слова/символи збираються в єдиний «колаж» чи список.

- **Онлайн:** створення спільного word cloud (Mentimeter, Slido).

- **Підказки:** використовуйте цю вправу, коли час обмежений, але важливо завершити роботу символічно.

«Дерево результатів»

- **Мета:** візуалізація досягнень групи, підсилення відчуття прогресу.

- **Інструкція:** намалуйте дерево: корені — «очікування», стовбур — «процес», крона — «результати». Учасники записують на листочках-папірцях свої результати/відкриття та прикріплюють до крони.

- **Онлайн:** спільна дошка (Miro, Teams Whiteboard) з шаблоном дерева.



«Світлофор»

- **Мета:** допомогти учасникам визначити рівень готовності застосовувати знання.
- **Інструкція:** учасники позначають своє ставлення до тренінгу трьома кольорами: зелений — «готовий діяти», жовтий — «маю сумніви», червоний — «потребую додаткової підтримки». Кожен коротко коментує свій вибір.
- **Онлайн:** інтерактивні дошки з кольоровими стікерами.

«Валіза в подорож»

- **Мета:** символічне збереження досвіду та особистих знахідок.
- **Інструкція:** тренер демонструє зображення валізи та пропонує «покласти» туди те, що кожен бере з тренінгу (знання, емоцію, навичку). Відповіді можна озвучити або записати.
- **Онлайн:** Miro (шаблон suitcase).

«Міст у майбутнє»

- **Мета:** допомогти учасникам усвідомити наступні кроки та перспективи.
- **Інструкція:** намалювати міст із двома берегами: «де ми були» та «куди йдемо». Учасники записують на картках/стікерах свої майбутні дії та «прикріплюють» їх на міст.
- **Онлайн:** MURAL, Miro (bridge template).
- **Підказки:** наголошуйте, що міст — це символ переходу від знань до практики.

«Капсула часу»

- **Мета:** підсилення особистої мотивації через символічне «збереження» важливого.
- **Інструкція:** учасники записують одне найцінніше відкриття чи рішення та «поміщають» його у «капсулу часу» (скриньку, банку або онлайн-дошку).
- **Онлайн:** Padlet або інша інтерактивна дошка.
- **Підказки:** можна домовитися відкрити «капсулу» на наступній зустрічі або консультації.

«Дерево майбутніх дій»

- **Мета:** стимулювання відповідальності та планування.
- **Інструкція:** тренер демонструє дерево: гілки символізують майбутні кроки. Учасники пишуть на листочках «що я зроблю» та прикріплюють до гілок.
- **Онлайн:** Miro, Canva Whiteboard (tree template).
- **Офлайн:** малюнок дерева на ватмані + стікери у вигляді листків.

«Магічний предмет»

- **Мета:** емоційне завершення через метафору сили чи підтримки.
- **Інструкція:** тренер пропонує уявити, що кожен отримує «магічний предмет» із тренінгу (символ, який буде підтримувати в майбутньому). Учасники називають або малюють цей предмет.
- **Онлайн:** Miro, Lucidapp, Teams board (інтерактивні дошки для малювання).
- **Підказки:** підкресліть, що предмет — це лише образ, але він нагадуватиме про ресурс із тренінгу.

4. ОЦІНКА ВПЛИВУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРЕНІНГУ

4.1 Вхідне та вихідне оцінювання набуття навичок

До загальних критеріїв ефективності тренінгової програми відносять:

- новизна та актуальність теми – наскільки тренінг відповідає сучасним викликам, зокрема у сфері цифрової трансформації;
- оригінальність подачі та структурованість матеріалу – логіка викладу, зрозумілість, практична цінність;
- можливість використання знань на практиці – чи здатні учасники інтегрувати цифрові інструменти у свою щоденну роботу;
- атмосфера навчання – рівень залученості, відкритості, взаємодії у групі;
- особистість та професійна налаштованість тренера – його експертність, комунікаційний стиль, здатність мотивувати⁵⁶.

Бізнес-тренери традиційно застосовують чотирирівневу модель Д. Кіркпатріка для комплексного аналізу результативності тренінгів⁵⁷ (рис. 3).



Рисунок 3. Чотирирівнева модель Д. Кіркпатріка для комплексного аналізу результативності тренінгів

Для об'єктивного оцінювання тренером рекомендовано застосовувати інструменти зворотного зв'язку, зокрема підсумкове анкетування (див. Додаток 2), що дає змогу отримати кількісні та якісні дані, виявити сильні та слабкі сторони програми; через самооцінювання учасники можуть визначити, що для них було найбільш цінним, неочікуваним, складним, що вони реально планують застосовувати; порівняння вправ «Очікування» та «Підсумки» –

⁵⁶ Івашнюва, С. В. (2019). Як підготувати та провести ефективний тренінг: Практичний посібник. Харків: Вид-во «Ранок».

⁵⁷ Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett



дозволяє проаналізувати, наскільки тренінг відповів запитам аудиторії, і які резерви залишаються для покращення.

Ефективність тренінгової програми значною мірою визначається здатністю учасників отримати нові знання та набути навички, а також інтегрувати їх у практику. Для цього застосовуються методи **вхідного (pre-training) та вихідного (post-training) оцінювання**⁵⁸. Таке оцінювання дозволяє зафіксувати початковий рівень компетентностей; відстежити динаміку розвитку під час навчання; визначити, наскільки навчальні цілі були досягнуті; продемонструвати учасникам їхній особистий прогрес, що підсилює мотивацію. Вхідне та вихідне оцінювання є ключовим елементом сучасних тренінгових програм. Воно не лише фіксує рівень досягнутих результатів, а й надає тренеру інструменти для корекції навчального процесу та підвищення його якості у майбутньому.

З практичної точки зору, тренерам варто оцінювати на початку та в кінці за однаковими параметрами; аналізувати приріст у % як ключовий показник ефективності; сприймати результати як діагностичний інструмент, а не лише як формальність. Методика порівняння вхідних і вихідних результатів ґрунтується на принципі навчального приросту (learning gain). Йдеться не лише про факт збільшення балів чи рівня виконання завдання, а про якісну зміну: від початкового усвідомлення проблеми до здатності застосувати знання на практиці⁵⁹.

У практиці тренінгової роботи прийнято вважати, що:

- приріст до 20% свідчить про часткове засвоєння матеріалу або недостатню відповідність методів навчання;
- приріст у межах 30–50% вважається задовільним і свідчить про помітні зміни в рівні знань і вмінь;
- приріст понад 50% демонструє високу ефективність тренінгу та здатність учасників інтегрувати нові підходи у власну діяльність⁶⁰.

Ці показники є орієнтовними і можуть варіюватися залежно від тематики тренінгу; рівня початкової підготовки учасників; формату проведення (офлайн чи онлайн).

Щоб вхідне та вихідне оцінювання були не формальною процедурою, а дієвим інструментом розвитку, тренеру слід врахувати кілька кроків:

- Пояснити учасникам мету оцінювання. Важливо наголосити, що тести чи завдання потрібні не для контролю, а щоб сам учасник побачив власний прогрес. Це підсилює мотивацію.
- Забезпечити однаковість інструментів. Запитання або вправи на початку та в кінці мають бути ідентичними за структурою та рівнем складності. Лише тоді результати можна порівнювати.

⁵⁸ Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.

⁵⁹ Cooksey, K. L., & Jonsson, P. (2022). Using pre-/post-quizzes intentionally in curriculum development and evaluation. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2210.01823>

⁶⁰ Samuel, T., & Azen, R. (2020). Assessment of Training Effectiveness Adjusted for Learning (ATEAL): Method development and validation. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/333223351>

- Комбінувати кількісні та якісні підходи. Наприклад, тест на знання + коротке відкрите питання «Що нового ви плануєте застосувати в роботі після тренінгу?». Це дає цілісну картину змін.

- Фокус на ключових навичках. Якщо тренінг має 3–4 основні навчальні цілі, кожна з них повинна мати відповідне питання у pre-/post-оцінюванні. Це дозволяє уникнути «розмитості» результатів.

Етап	Завдання тренера	Інструменти та способи реалізації
Вхідне оцінювання	Визначити базові знання, очікування та рівень готовності учасників. Зафіксувати стартову точку, з якої буде відбуватися вимірювання прогресу	- Провести короткий стандартизований тест (5–7 запитань, що охоплюють ключові теми тренінгу) - Використати шкали самооцінки («Оцініть свої навички за шкалою від 1 до 5») - Дати невелике практичне завдання, яке демонструє реальні уміння (наприклад, написання плану дій або вирішення міні-кейсу)
Проведення тренінгу	Забезпечити формування знань і навичок, створити умови для закріплення матеріалу та рефлексії	- Включати вправи, що відтворюють робочі ситуації (рольові ігри, симуляції) - Використовувати аналіз кейсів для розвитку аналітичного мислення - Організовувати групові міні-проекти, що вимагають інтеграції вивченого матеріалу - Проводити рефлексивні обговорення після ключових блоків, щоб учасники могли усвідомити прогрес
Вихідне оцінювання	Виміряти рівень досягнутих знань і вмінь, співставити з вхідними результатами, зафіксувати приріст	- Повторно провести тест з тими самими запитаннями, що й на початку - Запропонувати виконати аналогічне практичне завдання (для прямого порівняння якості виконання) - Використати підсумкову анкету, що включає як кількісні, так і відкриті питання («Що нового ви засвоїли та плануєте застосувати?»)
Аналіз результатів	Проаналізувати зміни у групі, виділити індивідуальний і колективний прогрес	- Порівняти середні результати тестів або завдань - Зафіксувати відсотковий приріст знань та навичок у групі - Провести усну або письмову рефлексію, під час якої учасники визначають свої зміни
Інтерпретація	Надати якісну та кількісну оцінку ефективності тренінгу, сформулювати рекомендації для подальших програм	- Використати шкалу ефективності: <20% – низька ефективність; 30–50% – задовільна; >50% – висока - Проаналізувати, які саме методи найбільше вплинули на результати - Підготувати узагальнений звіт, що демонструє прогрес та подає рекомендації для майбутніх тренінгів

Таблиця 39. Практичні кроки для тренера на етапі оцінювання ефективності тренінгу

Таким чином, поєднання pre-/post-оцінювання з якісними методами (анкетами, самооцінюванням, рефлексією) створює більш повну картину впливу тренінгу. Воно дозволяє тренеру не лише фіксувати навчальний приріст у %, а й розуміти, яким саме чином ці знання трансформуються у професійній діяльності учасників.

4.2 Інтерпретація кількісних та якісних показників ефективності тренінгу

Інтерпретація результатів вхідного та вихідного оцінювання не зводиться лише до підрахунку середнього приросту балів чи відсотків. Завдання тренера — не тільки зафіксувати кількісні зміни, але й пояснити їхню якісну цінність для учасників та замовників тренінгу.

Оцінювання результативності тренінгової програми може ґрунтуватися на двох типах показників: **кількісних** та **якісних**. Їхнє поєднання дозволяє сформулювати цілісне уявлення про вплив навчання та його практичну цінність.

Кількісні показники відображають результати, які можна виміряти у цифрах. Вони дають змогу тренеру та замовникам тренінгу побачити об'єктивний прогрес у засвоєнні знань і навичок. Зокрема, йдеться про відсотковий приріст у тестуванні, кількість учасників, які успішно завершили навчання, або рівень виконання практичних завдань. У сфері цифрової трансформації це може означати: скільки осіб опанували конкретний цифровий інструмент, який відсоток групи зміг самостійно створити електронний документ чи зареєструватися у CRM-системі. Таким чином, кількісні індикатори дозволяють побачити масштаб та рівень успішності навчального процесу⁶¹.

Якісні показники, у свою чергу, демонструють зміни у ставленні, поведінці та мотивації учасників. Вони не зводяться лише до чисел, а описують, наскільки навчання вплинуло на професійну діяльність. Наприклад, у тренінгах із цифрової трансформації якісними показниками є підвищення впевненості у використанні нових технологій, позитивні відгуки про корисність вправ, приклади застосування цифрових інструментів у роботі. Важливо, що якісні показники показують реальний ефект від навчання, який виходить за межі засвоєного матеріалу⁶².

Ефективне оцінювання передбачає інтеграцію обох типів показників. Кількісні результати дозволяють зафіксувати динаміку у відсотках, що є зрозумілим і прозорим показником для звітності. Якісні результати ілюструють глибину впливу тренінгу, допомагають зрозуміти, чи змінюється культура роботи, чи зростає мотивація, чи відбувається впровадження цифрових інновацій у практику. Комбінація цих двох підходів надає тренеру та організації повну картину ефективності програми.

Показники ефективності	Суть	Практичні поради для тренера
Кількісні	Аналіз тестових завдань, оцінок практичних робіт, результатів вправ. Дозволяє зафіксувати середній відсоток приросту знань у групі	- Порівнювати не лише середні бали, але й розподіл результатів (чи всі учасники просунулися, чи лише частина) - Враховувати початкову базу: якщо група стартувала з високого рівня, то приріст у % буде меншим, але це не завжди означає низьку ефективність
Якісні	Відгуки учасників, приклади застосування знань у рольових іграх або завданнях, плани щодо використання навичок у реальній роботі	- Збирати приклади конкретних змін у мисленні чи поведінці (наприклад: «Раніше я не знав, як працювати з запереченнями, тепер у мене є 3 стратегії») - Аналізувати не тільки відповіді в анкетах, але й дискусії та реакції групи під час рефлексії
Комбіновані	Поєднання кількісних і якісних показників. Є найбільш надійним способом оцінки, оскільки цифри без пояснень не відображають глибинних змін	- Завжди інтерпретувати відсотки разом із прикладами: «Середній приріст 35%, що супроводжується появою конкретних інструментів у практиці учасників» - Використовувати «історії успіху» учасників як доказ реальних змін

Таблиця 40. Показники ефективності тренінгу

⁶¹ Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
<https://doi.org/10.5555/2206219>

⁶² Brinkerhoff, R. O. (2006). Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective. Berrett-Koehler.
<https://doi.org/10.5555/1179773>

Тип показників	Приклад формулювання
Кількісні	«У тренінгу взяли участь 50 осіб, із них 47 (94%) пройшли курс до кінця»
	«Середня відвідуваність сесій становила 92%»
	«80% учасників виконали всі практичні завдання курсу»
Якісні	«Середній рівень знань учасників про використання хмарних сервісів зріс із 42% правильних відповідей у вхідному тестуванні до 78% у вихідному, що становить приріст у 36%»
	«90% учасників після тренінгу змогли створити лендінг-сторінку»
	«Кількість учасників, які оцінили власну цифрову грамотність як “високу” (4–5 балів за 5-бальною шкалою), збільшилася з 20% до 68%»
	«Після тренінгу 75% учасників повідомили, що можуть самостійно налаштовувати дворівневу автентифікацію, тоді як до початку таких було лише 15%»
	«70% учасників зазначили, що почали активно використовувати хмарні сервіси для командної роботи, зокрема Notion, Trello»
	«5 учасників повідомили, що вже на етапі тренінгу створили власні цифрові інструменти і планують застосовувати їх у своїх проєктах»
	«60% учасників відзначили зміну у ставленні: від недовіри до онлайн-інструментів до впевненості у їх безпечному використанні»

Таблиця 41. Приклади формулювань кількісних та якісних показників ефективності тренінгів



Як представити результати тренінгу у звіті?

- Виділяйте ключові цифрові компетентності. Наприклад: робота з хмарними сервісами, онлайн-колаборація, цифрова комунікація, основи кібербезпеки.
- Фіксуйте конкретні відсотки приросту. У звіті зручно подати у форматі: «Рівень володіння онлайн-інструментами для командної роботи зріс на 45%»; «Кількість учасників, які впевнено користуються інструментами цифрової безпеки, збільшилася утричі».
- Ілюструйте прикладами практичні дії учасників. Додайте цитати або короткі кейси: «Після тренінгу я почав проводити онлайн-наради виключно у спільному календарі»; «У моїй організації тепер використовуємо Google Drive для обміну документами, відмовившись від пересилання файлів електронною поштою».
- Звіт будуйте за навчальними цілями. Наприклад: Мета: сформувати навички роботи з хмарними інструментами. Метод оцінювання: практичне завдання «створити спільний документ». Результат: 90% учасників успішно виконали завдання проти 35% на старті. Висновок: мета досягнута, приріст становить 55%.
- Подавайте результати як доказ впливу (impact), а не лише процесу. Наприклад: «Учасники не лише підвищили цифрові навички, а й впровадили нові практики у своїх організаціях — 60% повідомили про зміни у щоденній роботі вже протягом перших тижнів після тренінгу».



5. ПІСЛЯТРЕНІНГОВА ПІДТРИМКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ СУПРОВІД

5.1 Формати підтримки учасників після завершення тренінгу. Менторство як інструмент професійного супроводу

Післятренінгова підтримка виступає критичним фактором, який забезпечує трансформацію знань у практичні навички, сприяє збереженню мотивації та зменшує опір змінам.

Чому післятренінгова підтримка є важливою:

- Повторення і практика дозволяють учасникам закріпити знання та інтегрувати матеріал у власну діяльність;
- Перенесення знань у практику та можливість застосувати їх у реальних робочих процесах;
- Підтримка формує відчуття спільноти, що зміцнює внутрішню мотивацію та бажання впроваджувати інновації;
- Супровід після тренінгу допомагає подолати страх перед новими цифровими рішеннями та адаптуватися до змін.

Формат підтримки	Опис	Практичне застосування
Онлайн-групи та платформи	Спільноти у Slack, Microsoft Teams, Facebook-групах для обміну досвідом, ресурсами та запитаннями	Створення закритих онлайн-просторів для тестування цифрових рішень, обговорення кейсів та обміну напрацюваннями
Менторська підтримка	Індивідуальний/груповий супровід від експертів для інтеграції знань у власний контекст	Ментор допомагає розробити план цифровізації через призму власного досвіду та експертизи
Консультаційна допомога	Регулярні онлайн- або офлайн-консультації для швидкого вирішення проблем під час впровадження нових підходів	Особливо корисно для МСП та органів влади, що потребують практичних рекомендацій щодо цифровізації процесів
Follow-up вебінари та майстер-класи	Додаткові заходи для поглиблення тем або ознайомлення з новими інструментами	Можуть проводитися через 1–3 місяці після основного тренінгу для підтримки застосування отриманих знань
Міні-гранти або пілотні проєкти	Фінансова або організаційна підтримка для практичного застосування навчання	Стимулює учасників реалізовувати знання у реальних умовах, створюючи видимі результати

Таблиця 42. Формати післятренінгової підтримки

Потужним інструментом для індивідуального зростання та продовження розвитку навичок, набутих на тренінгу, може стати менторство. Ділячись своїми практичними ідеями, ментори можуть заохотити підопічного/менті мислити нестандартно та розробляти інноваційні рішення складних проблем. Такий обмін ідеями може викликати креативність, що призведе до нових і вдосконалених підходів у сфері підопічного/менті⁶³.

⁶³ Загальні рекомендації для ментора. Розробила Олена Єрмошкіна, Микола Трегуб, Катерина Пілова, Тетяна Куvasа, Катерина Пряжнікова. / Під загальною ред.Олени Єрмошкіна - Дніпро, ДНУ, 2023. 185 стор.



Менторство — це «динамічний, взаємовигідний процес взаємодії, у якому більш досвідчений фахівець (ментор) підтримує професійний та особистісний розвиток менш досвідченого колеги (менті) шляхом консультування, навчання, моделювання поведінки та створення можливостей для розвитку»⁶⁴.

Чому менторство може бути потрібне після тренінгу?

- Тренінг дає базові знання, а менторство допомагає розширювати їх, формуючи нові компетентності й кар'єрні перспективи;
- Після тренінгу учасники часто стикаються з труднощами у застосуванні отриманих знань у своїй професійній практиці. Ментор допомагає «перекласти» теорію в практику;
- Учасники можуть стикнутися з організаційним опором, технічними труднощами або невпевненістю. Ментор надає «плече підтримки» і допомагає знайти рішення;
- Завдяки менторству учасники залишаються у професійній мережі, обмінюються досвідом та створюють колективний ефект впровадження інновацій⁶⁵.

У контексті цифрової трансформації ментор може:

- допомогти підібрати цифрові рішення, адаптовані до потреб організації;
- супроводжувати процес впровадження цифрових рішень, надаючи рекомендації «крок за кроком»;
- виступати «точкою підтримки», що зменшує тривожність та ризик помилок при роботі з новими технологіями.

Формат менторства	Особливості	Приклади практичного застосування
Індивідуальне менторство	Наставник працює «один на один» з учасником; дозволяє адаптувати знання під специфіку професійних завдань	Ментор допомагає керівнику відділу впровадити цифрову аналітику у внутрішніх процесах
Групове менторство	Один ментор супроводжує невелику групу (5–10 учасників); поєднання наставництва і колективного обговорення	Обговорення кейсів впровадження електронного документообігу у кількох громадах
Peer-to-peer (рівний-рівному)	Роль ментора виконують самі учасники, що мають вищий рівень досвіду у певній сфері	Представник установи, що вже реалізував цифровізацію, консультує колег з іншого закладу
Менторські спільноти практики	Створення довготривалих професійних груп (онлайн чи офлайн), де учасники мають постійний доступ до менторів	Slack/Teams-спільнота з менторами, які відповідають на запити та діляться кейсами
Проектне менторство	Наставник супроводжує учасника/групу у реалізації конкретного пілотного проєкту	Ментор консультує команду при впровадженні відкритих даних
Short-term менторство («швидкі консультації»)	Короткостроковий формат (1–3 зустрічі), спрямований на вирішення конкретної проблеми	Ментор допомагає у створенні локального е-сервісу

Таблиця 43. Формати менторської підтримки після тренінгу

⁶⁴ Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7–20). Oxford: Blackwell Publishing.

⁶⁵ Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco: Berrett-Koehler.



Міжнародний проєкт за програмою ERASMUS+ PROMENT «Сприяння професійній освіті та активній участі студентів через становлення комплексної системи менторства та тьюторства у ЗВО» спрямований на зміцнення потенціалу ЗВО у забезпеченні всебічної ефективної професійної підготовки студентів для зниження невідповідності між результатами освіти та вимогами ринку праці шляхом розробки та впровадження інноваційної системи менторства/тьюторства. Проєкт демонструє, як менторська модель дозволяє зробити навчання не одноразовим заходом, а тривалим процесом професійного розвитку.

Сайт проєкту: <https://www.proment.pro/uk/>.

5.2 Створення спільнот практики (Communities of Practice)

Спільноти практики (Communities of Practice, CoP) — це організовані групи осіб, об'єднані спільним професійним інтересом або проблематикою, які систематично взаємодіють для обміну досвідом, спільного навчання та вдосконалення практик у конкретній сфері діяльності⁶⁶.

CoP є важливим інструментом післятренінгової підтримки, оскільки вони забезпечують:

- Поширення знань та досвіду серед учасників;
- Підтримку впровадження інноваційних практик;
- Формування спільного професійного середовища, що сприяє мотивації та сталому розвитку компетенцій⁶⁷.

Формат	Опис	Приклад використання
Онлайн-платформи	Використання Microsoft Teams, Slack, Zoom для обговорень та обміну матеріалами	Регулярні вебінари та онлайн-сесії обміну досвідом
Групові дискусії та майстер-класи	Спільне обговорення кейсів та спільна розробка рішень	Аналіз реальних прикладів цифровізації процесів
Ресурси та бази знань	Спільні документи, шаблони, методичні матеріали	Підготовка чек-листів і гайдів для впровадження цифрових рішень
Події та воркшопи	Очні або онлайн-зустрічі для обміну практиками та розробки інновацій	Пілотні проєкти та презентації результатів

Таблиця 44. Формати взаємодії у CoP

Крок	Дія	Приклади / інструменти	Примітка
1. Визначення мети	Сформулювати ціль спільноти та її сферу діяльності	Аналіз потреб, опитування учасників, аналіз кейсів	Чітка мета допомагає сфокусувати активність учасників
2. Залучення учасників	Ідентифікувати ключових учасників та заохотити до участі	Електронні форми реєстрації, картки залучення, календар зустрічей	Важливо запропонувати різні рівні участі (спостерігач, активний учасник, модератор)

⁶⁶ Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2024). Communities of Practice Guidebook (2nd Edition). wenger-trayner.com

⁶⁷ European Commission. (2023). Communities of Practice Playbook. op.europa.eu



3. Організація каналів комунікації	Вибір основних платформ та створення структури обміну знаннями	Slack, Microsoft Teams, Google Groups, месенджери	Структурувати канали за темами та напрямками
4. Розробка контенту та активностей	Планування регулярних сесій, створення ресурсів	Воркшопи, вебінари, майстер-класи, LMS, інтерактивні презентації, шаблони проєктів	Включати практичні кейси та інтерактивні вправи
5. Підтримка участі та мотивації	Менторський супровід, заохочення активності	Індивідуальні та групові сесії, сертифікати, внутрішні рейтинги, публікації кейсів	Регулярна комунікація підтримує залученість
6. Моніторинг та оцінка ефективності	Відстеження активності та зворотного зв'язку	Google Forms, Mentimeter, аналітика Slack/Teams, фокус-групи	Оцінювати не лише участь, а й результати застосування знань на практиці

Таблиця 45. Практичні кроки тренера при створенні та підтримці CoP

ДОДАТКИ

1. Чекліст тренера з підготовки до тренінгу

Готуючи тренінг, переконайтесь, що охопили ключові компоненти

Стратегічна підготовка

- ☒ Тренінг узгоджено із загальними цілями проєкту
- ☒ Визначено мету та очікувані результати тренінгу відповідно до профілю цільової аудиторії
- ☒ Розроблено таймлайн та логістичну модель (тривалість, формати, місце/онлайн-платформа)

Дизайн навчального досвіду

- ☒ Розроблено структуру занять, підібрано вправи
- ☒ Використано модель навчання через досвід (experiential learning cycle)
- ☒ Передбачено баланс між теорією, практикою, рефлексією

Фасилітаційний супровід

- ☒ Підготовлено вправи для створення психологічно безпечного простору
- ☒ Заплановано використання фасилітаційних інструментів (барометри думок, "активне слухання")
- ☒ Передбачено інклюзивність, залучення малих груп та різних стилів навчання

Цифрова готовність

- ☒ Оцінено цифрову компетентність учасників та адаптовано платформи відповідно
- ☒ Використано інтерактивні інструменти, підготовлено короткі інструкції з їх використання для учасників
- ☒ Забезпечено доступ до цифрових ресурсів (гайди, відео, презентації, LMS)

Оцінка результатів та зворотний зв'язок

- ☒ Розроблено критерії оцінки знань / навичок / установок
- ☒ Передбачено інструменти моніторингу: опитування, картки зворотного зв'язку, самооцінка
- ☒ Передбачено мікрорефлексію після кожного блоку та фінальну сесію оцінювання впливу

Документування та звітність

- ☒ Підготовлено шаблони звітів, лист присутності, фотофіксацію
- ☒ Зафіксовано ключові результати тренінгу для подальшої аналітики
- ☒ Оформлено фінальний звіт / презентацію результатів для стейкхолдерів

Додатково

- ☒ Створено чат підтримки/спільноту учасників для обміну досвідом
- ☒ Розроблено або підібрано методичні матеріали для самостійного опрацювання
- Передбачено можливість післятренінгового супроводу/менторства



Менторський компонент (за потреби)

- ☒ Визначено цілі менторства: підтримка, розвиток, адаптація
- ☒ Заплановано індивідуальні або групові зустрічі з менторами



2. Шаблон програми тренінгу

Програма тренінгу
[НАЗВА]
[Дата]
[Місце проведення]

Мета тренінгу: _____

Цілі тренінгу: _____

Очікувані результати навчання: _____

Тренер: _____

План заходу

[Дата]	
Час	Активності



3. Форма анкети зворотного зв'язку щодо тренінгу

АНКЕТА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЩОДО ТРЕНІНГУ

Дякуємо за участь у тренінгу! Будь ласка, поділіться своїми враженнями. Опитування є анонімним, а результати будуть використані лише для покращення майбутніх заходів.

1. Вкажіть, будь ласка, назву тренінгу _____
2. Дата тренінгу _____
3. Як ви дізналися про тренінг?
 - соцмережі/сайти
 - колеги/друзі/партнери
 - від організаторів напряду
 - інше (вказати)
4. Чи виправдав тренінг Ваші очікування?
 - так
 - частково
 - ні
5. Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 (1 – дуже низько, 5 – дуже високо):
 - актуальність тематики тренінгу
 - корисність матеріалів
 - якість роботи тренера (компетентність, стиль подачі)
 - практична цінність тренінгу (застосовність знань)
 - рівень організації (місце, час, технічна підтримка)
 - рівень взаємодії та можливості для обміну досвідом
 - загальний рівень задоволеності тренінгом
6. Наскільки зручним для Вас був формат проведення (онлайн/офлайн, тривалість, розклад)?
 - дуже зручний
 - зручний
 - частково зручний
 - незручний
7. Наскільки ефективними були використані методи (групові вправи, кейси, практичні завдання)?
 - дуже ефективні
 - ефективні
 - частково ефективні
 - не були ефективними
8. Що для Вас було найбільш цінним/корисним під час тренінгу?



9. Що, на Вашу думку, можна покращити?

10. Як Ви плануєте застосовувати отримані знання/навички у своїй діяльності?

11. Чи цікаво Вам отримати інші послуги або підтримку від Win-Win EDIH?
- так, хотів/ла б дізнатись більше
 - можливо, пізніше
 - наразі ні
12. Чи порекомендували б Ви цей тренінг колегам/друзям? (Шкала від 1 до 10)
13. Ваші пропозиції чи побажання:



4. Форма звіту про тренінг

ЗВІТ ПРО ТРЕНІНГ

Загальна інформація			
Назва тренінгу			
Дата проведення			
Тривалість тренінгу			
Формат проведення		Онлайн Оффлайн Змішаний (гібридний)	
Місце проведення (якщо онлайн, то вказати платформу)			
Тренер (прізвище, ім'я, по батькові, посада – повністю)			
Кількість учасників			
Цільова аудиторія учасників			
Мета тренінгу			
Програма тренінгу (якщо є)			
Сформовані навички, отримані учасниками знання			
Аналіз оцінювання тренінгу учасниками			
Форма збору відгуків	- анкета (рекомендовано – відповідно до наданої університетом форми) - онлайн-опитування - інтерв'ю - інше		
	Середній бал (за 5-бальною шкалою)	% учасників, які оцінили позитивно (4–5 балів)	Коментарі учасників (цитати/узагальнення)
Актуальність тематики			
Корисність матеріалів			
Якість роботи тренера			
Практична цінність тренінгу			
Рівень організації тренінгу			
Рівень задоволеності учасників тренінгом			
Рекомендації (для подальших заходів, університету, проєкту та/або учасників)			



5. Шаблон сертифіката про проходження тренінгу



№ _____

Виданий: _____

ІМ'Я ТА ПРИЗВИЩЕ

успішно пройшов/ла тренінг за темою
« _____ », що був
організований _____ (назва ЗВО/установи)
у межах роботи Європейського цифрового інноваційного хабу Win-Win.

Дата: _____

Кількість годин: _____ годин (_____ кредитів ECTS)

Опис компетенцій

Тема	Кількість годин	Лектор/ка

ПІДПИС

Співфінансується Європейським Союзом. Висловлені погляди та думки належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу чи Європейської Комісії. Європейський Союз та Європейська Комісія не несуть відповідальності за будь-яке використання цієї інформації. Проект WIN-WIN EDIH отримав фінансування в межах програми «Цифрова Європа» за грантовою угодою №101191647.



уер!