

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
І ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ ІМЕНІ ІВАНА ЗЯЗЮНА**

Відділ андрагогіки

БАНІТ Ольга Василівна

**КОРПОРАТИВНА ОСВІТА І НАВЧАННЯ
ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ**

методичні рекомендації

Київ – 2025

УДК 37: 347.378.018

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН
України (протокол № 14 від 24 листопада 2025 р.)*

Рецензенти:

Вовк М.П. – доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу змісту і технологій педагогічної освіти ІООД імені Івана Зязюна НАПН України;

Базиль Л.О. – доктор педагогічних наук, професор, вчений секретар Інституту професійної освіти НАПН України.

Розробник: **Баніт О.В.**, доктор педагогічних наук, старший дослідник, головний науковий співробітник відділу андрагогіки ІООД імені Івана Зязюна НАПН України.

Баніт О. В. Корпоративна освіта і навчання викладача вищої школи: методичні рекомендації. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, 2025. 105 с.

Методичні рекомендації розроблено до однойменної авторської навчальної програми підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників. Вони розширюють уявлення викладачів про корпоративну освіту загалом і, зокрема, про концептуально-методологічні основи розвитку корпоративної освіти в Україні та за кордоном, андрагогічні засади корпоративної освіти та навчання персоналу, психологічні особливості освіти та навчання дорослих, організаційно-методичний супровід корпоративного навчання у закладах вищої освіти, а також про тенденції та перспективи розвитку корпоративної освіти і навчання викладачів вищої школи. Пріоритетним завданням методичних рекомендацій є допомога корпоративним андрагогам з упровадженням навчальної програми «Корпоративна освіта і навчання викладача вищої школи».

Методичні рекомендації можуть бути використані у закладах вищої, післядипломної освіти, в організації науково-дослідної роботи з аспірантами, докторантами, у закладах неформальної освіти для роботи з викладачам-андрагогам, представникам громадських організацій, з менеджерами різного рівня освіти для планування роботи з професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних колективів.

© Баніт О.В., 2025
© ІООД імені Івана Зязюна
НАПН України

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Рекомендації до проведення лекційних занять.....	6
РОЗДІЛ 2. Рекомендації до проведення семінарських занять.....	48
РОЗДІЛ 3. Рекомендації до проведення практичних занять.....	69
РОЗДІЛ 4. Рекомендації до підготовки індивідуальних завдань.....	90
ВИСНОВКИ.....	96
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА.....	97

ВСТУП

Необхідність забезпечення неперервного професійного розвитку викладачів вищої школи є запорукою підвищення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності ЗВО. Перехід до концепції навчання впродовж життя вимагає від закладів вищої освіти створення власних внутрішніх (корпоративних) навчальних центрів, здатних швидко адаптувати викладачів до нових технологій, освітніх стандартів та вимог ринку праці. Методичні рекомендації підготовлені з метою надання допомоги викладачам закладів вищої освіти, корпоративним андрагогам у реалізації змісту навчальної програми «Корпоративна освіта і навчання викладача вищої школи»¹. Структура рекомендацій сприяє послідовному та комплексному засвоєнню змісту програми від теорії до практики на основі чотирьох взаємопов'язаних розділів.

Розділ I «Рекомендації до проведення лекційних занять» фокусується на стратегічній адаптації традиційних лекційних форм до потреб дорослої аудиторії. Надаються настанови щодо активізації досвіду викладачів та використання лекції як платформи для проблемно-орієнтованого навчання. Рекомендації акцентують увагу на впровадженні елементів трансформативного навчання та критичної рефлексії вже на етапі теоретичної подачі матеріалу, забезпечуючи зв'язок між фундаментальними теоріями та актуальними викликами ЗВО.

Розділ II «Рекомендації до проведення семінарських занять» містить вказівки щодо організації тематичних дискусій, що базуються на аналізі міжнародного досвіду підготовки викладачів-андрагогів для роботи у сфері корпоративної освіти, використання різних форматів корпоративного навчання, застосування інноваційних методів, особливостей організації корпоративної освіти в ЗВО України. Вказівки стосуються використання інтерактивних та діалогових методів, необхідних для

¹ Баніт, О.В. (2024). *Корпоративна освіта і навчання викладача вищої школи: навчальна програма*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 50 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742786/>

розвитку кооперативного навчання та андрагогічної компетентності. Особлива увага приділяється відпрацюванню навичок управління груповою динамікою та переведенню досвіду слухачів у конструктивний навчальний ресурс.

Розділ III «Рекомендації до проведення практичних занять» містить деталізовані сценарії для організації аналітичної роботи (аналіз законопроектів, програм і моделей неперервного професійного розвитку), проєктування (освітнього процесу, механізмів оцінювання ефективності програм, адаптаційних стратегій) та розгляд конкретних симуляційних вправ для відпрацювання навичок роботи з конфліктогенними ситуаціями та опором змінам, що вимагає високого емоційного інтелекту.

Розділ IV. «Рекомендації до підготовки індивідуальних завдань» надає алгоритми й критерії для виконання комплексних дослідницьких / проєктних робіт, що вимагають стратегічного мислення. Зокрема, рекомендації стосуються розроблення механізмів узгодженості корпоративних програм із загальною місією ЗВО, створення концепцій індивідуальних траєкторій професійного розвитку, що є ключовим інструментом реалізації самоспрямованого навчання дорослих.

Кожний розділ містить настанови для корпоративних андрагогів, пропонуючи варіанти рішень для організації всіх форм навчальної роботи.

Методичні рекомендації сприяють розвитку андрагогічних, організаційних, управлінських компетентностей викладачів вищої школи, необхідних для ефективного функціонування в сучасному динамічному освітньому середовищі.

1. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Програмою передбачено 18 лекційних занять

№ п/п	Тема лекції	К-ть год
1	Сучасні теорії та концепції неперервного розвитку	2
2	Формальна, неформальна та інформальна освіта дорослих	2
3	Методологічні підходи та принципи корпоративної освіти	2
4	Законодавче та нормативно-правове забезпечення корпоративної освіти в Україні	2
5	Мережева взаємодія ЗВО та інших установ у процесі корпоративної освіти	2
6	Корпоративні навчальні центри закладів вищої освіти	2
7	Андрагогічні принципи корпоративної освіти та навчання викладача вищої школи	2
8	Функції і ролі викладача вищої школи в контексті андрагогічного підходу	2
9	Розвиток андрагогічної компетентності викладача вищої школи для роботи в системі корпоративної освіти	2
10	Психологічні особливості навчання дорослих	2
11	Теорії навчання і розвитку та їх застосування в корпоративній освіті	2
12	Діагностика освітніх потреб викладачів вищої школи	2
13	Ефективне використання емоційного інтелекту в корпоративному навчанні викладача вищої школи	2
14	Проектування освітніх програм для корпоративного навчання викладачів вищої школи	2
15	Розроблення індивідуальної траєкторії неперервного професійного розвитку викладача	2
16	Використання інформаційно-комунікаційних технологій та платформ у корпоративному навчанні	2
17	Моніторинг, контроль та оцінювання результатів корпоративного навчання викладача вищої школи	2
18	Тенденції розвитку корпоративних навчальних центрів в ЗВО	2

Загальні вказівки до проведення лекційних занять

Лекційні заняття в межах цього розділу методичних рекомендацій є теоретичною базою для формування фундаментального розуміння корпоративної освіти як стратегічного інструменту розвитку ЗВО. Саме на лекціях закладається концептуальна основа, необхідна для успішної практичної роботи та виконання комплексних індивідуальних завдань. Однак традиційна лекція, орієнтована на пасивне споживання інформації, не є ефективною для дорослої аудиторії, особливо для викладачів ЗВО, які мають значний професійний досвід. Відтак корпоративна освіта вимагає трансформації лекційного формату: від простої передачі знань до фасилітації обміну досвідом та стимулювання критичної рефлексії.

Методичні рекомендації пропонують переосмислення традиційного формату лекції, перетворюючи її з пасивного монологу на активну платформу для критичної рефлексії та інтелектуального діалогу з викладачами ЗВО. Лекція має бути спроектована таким чином, щоб ставити під сумнів наявні стереотипи, упередження і переконання викладачів, стимулюючи трансформативне навчання. Теоретичний матеріал повинен подаватися не як завершена істина, а як інструмент для вирішення конкретних актуальних проблем ЗВО. Тому важливим компонентом лекції є використання коротких рефлексивних пауз, дискусійних блоків для зв'язку нової теорії з особистим професійним досвідом слухачів. Лекції повинні супроводжуватися мультимедійним супроводом з застосуванням сучасних ІКТ-інструментів не лише для ілюстрації, але й для збору зворотного зв'язку та активізації уваги аудиторії.

Цей розділ методичних рекомендацій призначений для того, щоб допомогти корпоративним андрагогам модернізувати лекційні заняття відповідно до андрагогічних принципів. Кожна лекція має починатися з проблеми, а не з теми, забезпечувати інтеграцію професійного досвіду слухачів та завершуватися критичною рефлексією, що стимулює їхнє самостійне навчання. Корпоративний андрагог виступає експертом-фасилітатором, який не просто передає інформацію, а

спрямовує самостійний інтелектуальний пошук. Таким чином, лекція в системі корпоративної освіти перетворюється на стратегічну інтерактивну сесію, де корпоративний андрагог виконує роль фасилітатора знань та провідника критичного мислення. Зміст лекційних занять спрямований на систематизацію й актуалізацію знань та забезпечення ґрунтовної бази для дискусій на подальших семінарських і практичних заняттях.

Головна мета цього розділу – системно підготувати слухачів до розуміння сучасної парадигми навчання дорослих, її нормативно-правового забезпечення та практичного застосування в корпоративному середовищі ЗВО.

Рекомендації до проведення лекції на тему «Сучасні теорії та концепції неперервного розвитку»

Мета лекції: систематизувати й актуалізувати знання слухачів про ключові теорії й концепції неперервного розвитку, розкрити зміст поняття «неперервний розвиток» у контексті глобалізації, цифровізації та освіти впродовж життя; сформулювати розуміння необхідності постійного професійного та особистісного самовдосконалення як складника успішної професійної діяльності викладача.

Основні поняття: неперервний розвиток, навчання впродовж життя, саморозвиток, індивідуальна навчальна траєкторія, андрагогіка, трансформативне навчання.

Розширений план лекції

Суть поняття «неперервний розвиток» у сучасній науці². Еволюція концепції розвитку від традиційної моделі «навчання на все життя» до «навчання впродовж

² Лук'янова, Л.Б., Аніщенко, О.В. (2014). *Освіта дорослих: короткий термінологічний словник*. К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М. С. 64.

Аніщенко, О.В., Самко, А.М. (2024). *Професійний та особистісний розвиток викладача вищої школи: словник*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/view/themes/0123U100446/2024.html>

життя». Фактори, що зумовлюють необхідність неперервного розвитку (технологічний прогрес, застарівання знань, динаміка ринку праці)³.

Теоретичні моделі неперервного розвитку: андрагогічна (М. Ноулз)⁴; теорія саморозвитку (К. Роджерс⁵); теорія трансформативного навчання (Дж. Мезіров⁶); когнітивна теорія розвитку через активне пізнання, пошук і рефлексію (Ж. Піаже, Дж. Брунер)⁷; теорія суспільства знань⁸.

Сучасні практичні концепції й моделі неперервного розвитку в корпоративній освіті: концепція сталого розвитку суспільства та її взаємозв'язок із неперервним розвитком людини; концепція «організація, що навчається» (П. Сенге) та її роль в корпоративній освіті; модель 70:20:10⁹ (співвідношення формального, неформального та емпіричного навчання); Цикл Демінга¹⁰; upskilling (підвищення кваліфікації), reskilling, (перекваліфікація), newskilling (набуття нових навичок)¹¹; самоспрямований розвиток; персоналізація навчального контенту, індивідуальні траєкторії розвитку.

³ Баніт, О.В. (2015). Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*, 2(15), 169-176. С. 170. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/106947>

⁴ Knowles, M. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). Burlington, MA: Elsevier. 342.

⁵ Rogers, C.R. (1967). The Interpersonal Relationship in the Facilitation of Learning. In *Humanizing Education*. Ed. T. Leeper. *National Education Association, Association for Supervision and Curriculum Development*. – Boston: Houghton Mifflin,

⁶ Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *Adult Education Quarterly*, 74. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ace.7401>

Taylor, E.W. (2007). An update of transformative learning theory: A critical review of the empirical research (1999–2005). *International Journal of Lifelong Education*, 26(2), 173-191. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02601370701219475>

⁷ Мітіна, С.В. (2020). Психологія особистості: навч.-метод. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К. 274 с.

⁸ Петрушенко, О. (2016). Поняття «суспільство знань», його аналіз та оцінка. *Філософські науки*, 2(2), 105-109. URL: <https://surl.lu/twlwvs>

⁹ Рудева, С. (2023). Як навчати команду за методом 70:20:10. URL: <https://salo.li/121eE42>

¹⁰ Великих, К.О. (2018). Практичне використання циклу Демінга в удосконаленні процесів управління компанією. *Комунальне господарство міст. Серія: «Економічні науки»*, 143, 28-30. URL: <https://khges.kname.edu.ua/index.php/khges/article/view/5267>

¹¹ Атаманенко, К. (2024). Upskilling, cross-skilling та reskilling – розберемось з цими трендами. Collaborator. URL: <https://surl.lt/wbumva>

Настанови для корпоративного андрагога.

Підготувати презентацію, що містить схеми й ключові тези, зокрема, візуалізацію еволюції означених концепцій. Підібрати статистичні дані або приклади (українські та закордонні) щодо важливості неперервного розвитку для викладачів ЗВО в контексті сучасних викликів. Підвести слухачів до висновку, що сучасні теорії неперервного розвитку вимагають від особистості та організації переходу від ролі пасивного споживача знань до активного архітектора власної траєкторії зростання, використовуючи для цього різноманітні джерела та інструменти. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Яким чином формальна, неформальна та інформальна освіта інтегруються в систему неперервного розвитку?»

Рекомендації до проведення лекції на тему «Формальна, неформальна та інформальна освіта дорослих»

Мета лекції: систематизувати й актуалізувати знання слухачів про ключові форми освіти дорослих: формальну, неформальну та інформальну; виявити специфічні ознаки та особливості кожної форми, демонструючи їхню роль у системі неперервного розвитку викладача ЗВО; сформулювати розуміння необхідності інтеграції всіх трьох форм для побудови індивідуальної траєкторії професійного зростання.

Основні поняття: формальна освіта, неформальна освіта, інформальна освіта, навчання, орієнтоване на діяльність, самоспрямоване навчання.

Розширений план лекції

Поняття і відмінності формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих¹². Формальна освіта: визначення, ключові ознаки (сертифікація,

¹² Лук'янова, Л.Б., Аніщенко, О.В. (2014). *Освіта дорослих: короткий термінологічний словник*. К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М. С. 64.

Аніщенко, О.В., Самко, А.М. (2024). *Професійний та особистісний розвиток викладача вищої школи: словник*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна

державний стандарт, ЗВО, жорстка структура). Роль формальної освіти для викладача ЗВО. Неформальна освіта: визначення та специфічні ознаки (курси, тренінги, семінари, внутрішньокорпоративне навчання). Інформальна освіта: визначення та специфічні ознаки (самоосвіта, досвід, рефлексія, наставництво). Роль досвіду та рефлексії у процесі інформального навчання. Інтеграція форм освіти в моделі неперервного розвитку. Модель 70:20:10 як концепція, що інтегрує всі три форми (70% – інформальне навчання (досвід і діяльність), 20% – неформальне навчання (спілкування, наставництво), 10% – формальне навчання (курси, лекції)).

Вимоги до сучасного викладача¹³. Здатність систематизувати свій інформальний досвід та трансформувати його у професійну компетенцію¹⁴. Усвідомлене керування індивідуальною навчальною траєкторією через поєднання трьох форм. Самоспрямоване навчання як основа професійної автономії викладача у сфері неперервного розвитку. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA: Plan (планування) – Do (виконання/дія, реалізація розробленого плану) – Check (перевірка/оцінка) – Act (дія/коригування)) як філософія постійного вдосконалення для систематизації інформального навчання й досвіду¹⁵.

Настанови для корпоративного андрагога.

Застосовувати проблемно-орієнтований підхід, ставлячи питання щодо класифікації сучасних онлайн-курсів. Підготувати презентацію, що містить схеми й ключові тези, зокрема, візуалізацію відмінностей та взаємозв'язку трьох форм освіти. Підібрати конкретні приклади навчальних активностей викладача, що

НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/view/themes/0123U100446/2024.html>

¹³ Хоружа, Л., Братко, М., Котенко, О., Мельниченко, О., Прошкін, В. (2018). *Компетенції викладачів вищої школи в добу змін: діагностика та аналітика* (за результатами дослідження в Київському університеті імені Бориса Грінченка). Київ: Київський ун-т імені Бориса Грінченка. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25384/1/V.Proshkin_KVVSDZ_FITU.pdf

¹⁴ Dotsenko, S., Banit, O., Nor, D., Morozova, O. (2024). Logical-semantic knowledge model for the knowledge base of a lecturer. *Radioelectronic and Computer Systems (RECS)*, 2, 217-228. DOI: <https://doi.org/10.32620/reks.2024.4.18>

¹⁵ Сидоренко, В.В. (2020). Цикл Шухарта-Демінга (PDCA) для організації безперервного професійного розвитку фахівців. 36-к матеріалів VI-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи» (12-18 травня 2020 року на базі Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти). URL: <https://surl.li/haaleq>

належать до кожної з трьох форм. Підвести слухачів до висновку, що ефективний неперервний розвиток – це усвідомлена інтеграція цих трьох форм, де інформальна освіта відіграє критично важливу роль. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Як методологічні підходи та принципи корпоративної освіти допомагають ефективно організувати й оцінити результати неформальної та інформальної освіти дорослих?».

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Методологічні підходи та принципи корпоративної освіти»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про методологічні підходи до організації корпоративної освіти; розкрити зміст ключових принципів навчання дорослих та їх застосування в умовах корпоративного навчального центру ЗВО; сформулювати вміння вибирати відповідний методологічний інструментарій для розробки освітніх програм.

Основні поняття: методологічні підходи (системний, синергетичний, компетентнісний), принципи андрагогіки, корпоративна освіта, рефлексія.

Розширений план лекції

Класифікація методологічних підходів до корпоративної освіти¹⁶. Системний підхід. Розгляд корпоративної освіти як цілісної системи, що пов'язана із загальною стратегією розвитку ЗВО. Компетентнісний підхід. Акцент на формуванні конкретних професійних компетентностей викладача, необхідних для виконання функціональних обов'язків. Синергетичний підхід. Самоорганізація та саморозвиток у системі корпоративного навчання.

Ключові принципи корпоративної освіти, що ґрунтуються на андрагогічних засадах. Принцип пріоритету самостійного навчання (самоспрямованість). Принцип опори на досвід (використання професійного та життєвого досвіду слухача).

¹⁶ Баніт, О.В. (2023). Корпоративна освіта і навчання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: теоретико-методологічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(24), 36-46. С. 40. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(24\).2023.36-46](https://doi.org/10.35387/od.2(24).2023.36-46)

Принцип релевантності (практична спрямованість, зв'язок із поточною роботою). Принцип рефлексії (аналіз і осмислення результатів навчання та їх впливу на практику). Принцип поєднання теорії і практики. Практичне застосування підходів і принципів у розробці програм¹⁷. Використання практичних завдань, кейсів, проєктів, що відображають реальні потреби ЗВО. Використання досвіду – методи, що дозволяють залучати знання та досвід слухачів (дискусії, обмін практиками)¹⁸. Персоналізація навчального контенту.

Настанови для корпоративного андрагога.

На початку лекції поставити проблемне питання: «Якщо викладач має великий досвід, але його знання застаріли, як принципи андрагогіки допоможуть організувати його ефективне навчання?» Підготувати презентацію, що містить схеми, які візуалізують взаємозв'язок між методологічними підходами¹⁹. Підготувати роздатковий матеріал з коротким описом кожного принципу андрагогіки та прикладами його застосування у форматі корпоративного навчання. Запропонувати слухачам проаналізувати власні навчальні потреби та вибрати, який із підходів (системний, компетентнісний чи синергетичний) є найбільш доцільним для розробки їхньої індивідуальної програми розвитку. Підвести слухачів до висновку, що ефективність корпоративної освіти залежить від свідомого застосування андрагогічних принципів у поєднанні з відповідним методологічним підходом. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Яким чином законодавче та нормативно-правове забезпечення України регламентує

¹⁷ Лук'янова, Л.Б., Аніщенко, О. В., Баніт, О.В., Волярська, О.С., Самко, А.М., Калюжна, Т.Г., Котирло, Т.В., Піддячий, В.М., & Радомський, І.П. (2025). *Професійний розвиток науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти в умовах неформальної та інформальної освіти: теорія, практика* [Монографія]. Національна академія педагогічних наук України, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/view/themes/0123U100446/2025.html>

¹⁸ Казаков, Г., Москаленко, С., Рикова, Л., Хребтій І. (2025). Сучасні методи навчання дорослих : довідник / за заг. ред. Ю.Ю. Лихач. Київ : Вища школа публічного управління, 70 с. <https://surl.li/qmdxuf>

¹⁹ Баніт, О.В. (2023). Корпоративна освіта і навчання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: теоретико-методологічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(24), 36-46. С. 40. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(24\).2023.36-46](https://doi.org/10.35387/od.2(24).2023.36-46)

застосування цих методологічних підходів і принципів у сфері корпоративної освіти?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Законодавче та нормативно-правове забезпечення
корпоративної освіти в Україні»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про правове поле корпоративної освіти в Україні; схарактеризувати ключові положення законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють неперервний професійний розвиток та освіту дорослих, зокрема, для викладачів ЗВО; сформувати вміння орієнтуватися в нормативній базі при плануванні та організації корпоративного навчання.

Основні поняття: нормативно-правове забезпечення, Закон України «Про освіту», Закон «Про вищу освіту», неперервний професійний розвиток, освітні стандарти.

Розширений план лекції

Загальна характеристика правового поля освіти дорослих в Україні. Роль Закону України «Про освіту»²⁰, Закону України «Про вищу освіту»²¹ та ін. у визначенні неперервного професійного розвитку та корпоративної освіти. Визначення й розмежування формальної, неформальної та інформальної освіти на законодавчому рівні. Регулювання неперервного професійного розвитку викладачів вищої школи. Обов'язковість неперервного професійного розвитку та його періодичність для викладачів згідно з законодавством. Порядок визнання результатів неформальної та інформальної освіти, нормативні вимоги та процедури.

Нормативне забезпечення корпоративних навчальних центрів ЗВО. Вимоги до ліцензування та акредитації освітньої діяльності, яку здійснює корпоративний центр

²⁰ Верховна Рада України (2017, 5 вересня). Закон України «Про освіту» № 2145-VIII. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

²¹ Верховна Рада України (2014, 1 липня). Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII. Ст. 3., п. 4. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

(якщо така діяльність є формальною). Роль та функції внутрішніх нормативних документів ЗВО (Положення про корпоративну освіту, Положення про неперервний професійний розвиток тощо) у реалізації законодавчих норм²².

Настанови для корпоративного андрагога.

Розпочати з проблемного питання: «Які нормативні акти встановлюють механізми зарахування досвіду, отриманого через корпоративні тренінги та самоосвіту?» Запропонувати слухачам проаналізувати, як саме законодавство стимулює або, навпаки, обмежує гнучкість у застосуванні андрагогічних принципів у корпоративній освіті. Використати візуалізацію, що чітко ієрархічно структурує нормативно-правові акти (від Законів до внутрішніх Положень ЗВО). Надати витяги з ключових статей відповідних законів та нормативних актів, що стосуються неперервного професійного розвитку та визнання результатів неформальної освіти. Підвести слухачів до висновку, що правова грамотність є необхідною умовою для легітимізації та ефективного функціонування системи корпоративної освіти в ЗВО. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Яким чином мережева взаємодія ЗВО з іншими установами й організаціями регулюється в

²² Положення про безперервний професійний розвиток науково-педагогічних працівників Національного фармацевтичного університету. (2022). URL: <https://surl.li/qohoaz>

Положення про безперервний професійний розвиток науково-педагогічних працівників Національного фармацевтичного університету. (2022). Розділ 9, п. 9.4. URL: <https://surl.li/sqomqh>

Положення про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників КПІ ім.Ігоря Сікорського. (2020). <https://osvita.kpi.ua/node/714>

Положення про підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних працівників Української військово-медичної академії. (2019). URL: <https://surl.li/tgtxzz>

Положення про підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних та педагогічних працівників, а також фахівців промисловості в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут» (2021). URL: <https://surl.li/wgqeda>

Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. (2021). URL: <https://surl.li/uwmmtq>

Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Національного університету біоресурсів і природокористування України. (2021). URL: <https://surl.li/ankhql>

Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Запорізького національного університету. (2022). URL: <https://surl.li/hiobng>

Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Запорізького національного університету. (2022). URL: <https://surl.li/zauadh>

контексті чинного законодавства та які правові механізми забезпечують цю співпрацю?»).

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Мережева взаємодія ЗВО та інших установ у процесі
корпоративної освіти і навчання»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про особливості, переваги, форми мережевої взаємодії ЗВО з зовнішніми партнерами (бізнес, державні структури, громадські організації); схарактеризувати механізми створення та функціонування корпоративних партнерств; сформувати вміння визначати найефективніші моделі мережевої співпраці для підвищення якості неперервного професійного розвитку викладачів в умовах корпоративної освіти.

Основні поняття: мережева взаємодія, корпоративне партнерство, стейкхолдери, кластер, меморандум про співпрацю, спільні освітні програми.

Розширений план лекції

Особливості мережевої взаємодії в корпоративній освіті. Визначення мережевої взаємодії та її ключові переваги для ЗВО (доступ до актуального досвіду, фінансові ресурси, підвищення репутації). Роль стейкхолдерів (зовнішніх партнерів) у процесі формування змісту та методів корпоративного навчання викладачів. Форми та моделі мережевої взаємодії ЗВО з іншими установами²³. Горизонтальна взаємодія (ЗВО – ЗВО): спільні програми підвищення кваліфікації, обмін викладачами-тренерами. Вертикальна взаємодія (ЗВО – Бізнес/Держава). Створення спільних проєктних груп та інкубаторів. Формування освітніх кластерів як інструменту системної співпраці. Організаційно-правові механізми створення корпоративних партнерств. Види договорів та угод, що регулюють співпрацю (меморандуми,

²³ Лук'янова, Л. Б. (2023). З досвіду мережевої взаємодії Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України та закладів вищої педагогічної освіти України: за матеріалами наукової доповіді на засіданні Президії Національної академії педагогічних наук України, 15 листопада, 2023 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 5(2), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5221>

договори про надання освітніх послуг). Роль корпоративних навчальних центрів ЗВО як ключового хабу для реалізації мережових проєктів. Масштабування: перетворення успішних пілотних проєктів на довгострокові, стратегічні програми неперервного професійного розвитку викладачів.

Настанови для корпоративного андрагога.

Розпочати з проблемного питання: «Яким чином корпоративний навчальний центр ЗВО може використовувати мережову взаємодію для розробки нових програм для викладачів?» Використати візуалізацію, що демонструє різні моделі взаємодії ЗВО як центрального елемента з різними типами партнерів (бізнес, держава, інші ЗВО). Підготувати схему-алгоритм створення корпоративного партнерства: від ідентифікації потреби до підписання угоди та оцінювання результатів співпраці. Наприклад:

Етап 1. Ідентифікація потреби та цілей. Проведення внутрішнього аналізу для виявлення конкретних навчальних потреб викладачів. У результаті – чітко сформульована мета партнерства та очікуваний освітній результат.

Етап 2. Пошук та вибір потенційного партнера. Складання профілю ідеального партнера (бізнес, інший ЗВО, громадська організація) та його експертиза, оцінювання ресурсів та досвіду. У результаті – визначений та погоджений партнер, який може задовольнити навчальну потребу.

Етап 3. Розробка концепції співпраці. Спільне узгодження змісту, форматів (тренінг, спільний проєкт) та термінів програми. Формулювання ключових показників ефективності (KPI). У результаті – деталізований план спільної програми, узгоджений обома сторонами.

Етап 4. Узгодження організаційно-правових механізмів. Юридичне оформлення відносин. Вибір та підписання відповідного документа (Меморандум про співпрацю або Угода/Договір). Чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності. У результаті – офіційно підписана Угода (правове забезпечення).

Етап 5. Реалізація спільної програми/проєкту. Запуск запланованих навчальних заходів. Забезпечення комунікації та постійний моніторинг процесу. У результаті – проведення корпоративного навчання та виконання програми відповідно до плану.

Етап 6. Оцінювання результатів та рефлексія. Вимірювання досягнення цілей (KPI), збір зворотного зв'язку та проведення рефлексії щодо впливу на практику викладачів. У результаті – звіт про ефективність партнерства та рішення про його продовження/розширення/завершення.

Запропонувати слухачам визначити трьох потенційних зовнішніх партнерів для їхнього ЗВО (залежно від спеціалізації кафедри) та обґрунтувати, яку форму мережевої взаємодії з ними варто застосувати. Підвести слухачів до висновку, що мережева взаємодія є ключовим фактором адаптивності та конкурентоспроможності корпоративної освіти ЗВО в умовах динамічного ринку праці. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Які внутрішні організаційні структури, зокрема, корпоративні навчальні центри ЗВО, повинні бути створені або вдосконалені для ефективної реалізації цієї мережевої взаємодії?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Корпоративні навчальні центри закладів вищої освіти»***

Мета лекції: схарактеризувати суть та організаційну роль корпоративних навчальних центрів у структурі ЗВО, систематизувати знання слухачів про завдання і функції корпоративного навчального центру як ключового хабу неперервного професійного розвитку в ЗВО; сформувати розуміння важливості центру для систематизації, моніторингу й контролю за процесом професійного розвитку викладачів в умовах корпоративної освіти.

Основні поняття: корпоративний навчальний центр, місія корпоративного навчального центру, організаційна структура, функціональні напрями, внутрішній стейкхолдер.

Розширений план лекції

Концепція та місія корпоративного навчального центру в ЗВО. Визначення корпоративного навчального центру та його відмінність від традиційних підрозділів (факультетів, кафедр). Корпоративний навчальний центр як інструмент систематизації та гарантування якості корпоративної освіти. Організаційна структура та ключові функції корпоративного навчального центру. Місце корпоративного навчального центру в організаційній структурі ЗВО (підпорядкування, зв'язок із ректоратом/проректорами)²⁴.

Основні функції корпоративного навчального центру: діагностична (оцінювання освітніх потреб викладачів), проєктувальна (розроблення освітніх програм, індивідуальних траєкторій), освітня (тренінгова – проведення внутрішніх та зовнішніх навчальних заходів), консалтингова (надання методичної допомоги кафедрам), контрольньо-оцінювальна (моніторинг та оцінювання результатів навчання).

Корпоративний навчальний центр як хаб мережевої взаємодії та інтегратор форм освіти. Роль корпоративного навчального центру в реалізації мережевої взаємодії (координація співпраці з бізнесом, іншими ЗВО). Корпоративний навчальний центр як платформа для інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти (наприклад, створення внутрішніх спільнот практиків, бібліотек досвіду).

Настанови для корпоративного андрагога.

Розпочати з проблемного питання: «Які внутрішні бар'єри (організаційні, фінансові, культурні) найчастіше перешкоджають ефективній роботі корпоративного навчального центру в ЗВО?» Використати візуалізацію, що зображує корпоративний навчальний центр як центральний хаб, від якого відходять зв'язки до різних внутрішніх стейкхолдерів (кафедри, адміністрація, окремі викладачі) та зовнішніх

²⁴ Баніт, О. В. (2024). Корпоративна освіта і навчання у педагогічних закладах вищої освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(26), 25–34. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745955/>

партнерів (бізнес, ринок праці). Надати структурну схему ідеального корпоративного навчального центру. Поставити питання, що вимагає актуалізації попередніх знань: «Яким чином корпоративний навчальний центр може використовувати синергетичний підхід для інтеграції досвіду (інформальної освіти) своїх викладачів у нові формальні навчальні програми?» Запропонувати слухачам визначити, яку з функцій корпоративного навчального центру вони вважають найбільш пріоритетною для їхнього ЗВО і чому. Підвести слухачів до висновку, що ефективний корпоративний навчальний центр – це не лише структура, а й філософія управління розвитком кадрів. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов’язує з наступною темою: «Які андрагогічні принципи повинні бути закладені в основу роботи корпоративного навчального центру для забезпечення максимальної ефективності навчання викладача ЗВО?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Андрагогічні принципи корпоративної освіти
та навчання викладача вищої школи»***

Мета лекції: схарактеризувати суть андрагогіки як теоретичної основи корпоративної освіти дорослих; систематизувати ключові принципи навчання дорослих (за М. Ноулзом) та їхню практичну значущість для професійного розвитку викладача ЗВО; сформулювати вміння застосовувати ці принципи при плануванні, організації та проведенні власного навчання та навчання викладачів.

Основні поняття: андрагогіка, навчання дорослих, роль досвіду, готовність до навчання, практична орієнтація, внутрішня мотивація.

Розширений план лекції.

Андрагогіка та її місце в корпоративній освіті²⁵. Визначення андрагогіки та її відмінність від педагогіки (М. Ноулз)²⁶. Шість ключових принципів андрагогіки та їх

²⁵ Ничкало, Н. (2013). Андрагогіка в системі педагогічних наук. Післядипломна освіта в Україні, 73-76. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711295/1/95.pdf>

інтерпретація для викладача. Потреба знати – дорослий повинен розуміти, навіщо йому потрібні нові знання. «Я-Концепція» – необхідність самоспрямованості та автономії у навчанні. Роль досвіду – досвід викладача є ключовим ресурсом навчання. Готовність до навчання – навчання має бути актуальним для вирішення поточних життєвих/професійних завдань. Орієнтація на навчання – навчання має бути практично орієнтованим і фокусуватися на розв’язанні проблем, а не на заучуванні змісту. Внутрішня мотивація – дорослі найбільше мотивовані внутрішніми чинниками (самооцінка, якість роботи тощо).

Застосування андрагогічних принципів у корпоративній освіті ЗВО. Використання проблемно-орієнтованого підходу (наприклад, розв’язання реальних проблемних ситуацій в освітньому процесі). Важливість рефлексії та обміну досвідом як ключового інструменту застосування принципів.

Настанови для корпоративного андрагога.

Розпочати з проблемного питання: «Як корпоративному навчальному центру ЗВО забезпечити самоспрямованість викладача, коли неперервний професійний розвиток є обов’язковим?» Запропонувати проаналізувати ситуацію: «Викладач скептично ставиться до нових методів. Як ви, застосовуючи принципи «роль досвіду» та «практичної орієнтації», зможете залучити його до корпоративного навчання?» Використати візуалізацію шести ключових принципів андрагогіки (за М. Ноулзом). Надати коротку пам’ятку/чек-лист для розробника освітніх програм: «Перевірка програми на відповідність андрагогічним принципам». Запропонувати слухачам співвіднести кожний принцип андрагогіки зі своїм особистим успішним досвідом професійного навчання. Підвести слухачів до висновку, що андрагогіка є не просто теорією, а практичним інструментом для корпоративного навчання викладачів. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов’язує з наступною темою: «Яким чином ці принципи трансформують традиційні функції та ролі викладача ЗВО в освітньому процесі?»

²⁶ Knowles, M.S. (1970). The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy / Malcolm Shepherd Knowles. – New York : Association Press. 384 p.

Рекомендації до проведення лекції на тему
«Функції і ролі викладача вищої школи в контексті
андрагогічного підходу»

Мета лекції: схарактеризувати суть трансформації професійних функцій і ролей викладача ЗВО; систематизувати нові ролі (фасилітатор, консультант, тьютор) та їхні ключові компетенції; сформулювати розуміння необхідності зміни професійної парадигми викладача для ефективної роботи в системі корпоративної освіти ЗВО.

Основні поняття: андрагогічний підхід, роль фасилітатора, роль консультанта, менеджер ресурсів, рефлексивний практик, трансформація ролей.

Розширений план лекції

Трансформація ролі викладача від педагога до андрагога²⁷. Традиційна (педагогічна) роль: викладач як передавач знань, контролер, єдине джерело інформації. Андрагогічна роль: викладач як організатор, фасилітатор, супервізор²⁸ та помічник у самоспрямованому навчанні.

Ключові нові функції та ролі викладача ЗВО²⁹ Роль фасилітатора (допомога слухачам у розкритті їхнього досвіду, керування груповою динамікою, створення сприятливого середовища для навчання). Роль консультанта (допомога у побудові індивідуальних навчальних траєкторій, вибір релевантних ресурсів, наприклад, у неформальній та інформальній освіті). Роль менеджера ресурсів (добір та адаптація навчальних матеріалів, що відповідають практичній орієнтації навчання). Роль

²⁷ Лук'янова, Л.Б. (2022). *Концепція підготовки педагогічного персоналу до роботи з дорослими*. Київ: Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 28 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/732916/>

²⁸ Баніт, О. В., & Радомський, І. П. (2024). Психолого-андрагогічні аспекти теоретичної і практичної підготовки викладача-супервізора змішаного навчання у ЗВО педагогічного профілю. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 2(10), 34–45. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743771/>

²⁹ Баніт, О.В. (2020) Функції і ролі андрагога в умовах формальної та неформальної освіти. *Зб-к матеріалів X Всеукраїнських психолого-педагогічних читань, присвячених пам'яті Бориса Олексійовича Федоришина «Профорієнтація: стан і перспективи розвитку» (18 травня 2020 року)*. ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України, м. Київ, Україна, с. 5-8. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720522/>

рефлексивного практика (здатність до постійного самоаналізу та коригування власної викладацької діяльності).

Практичне застосування андрагогічних ролей у процесі корпоративного навчання. Діяльність фасилітатора під час дискусії та обміну досвідом. Як викладач, виконуючи роль консультанта, допомагає актуалізувати знання викладачів.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Чи може викладач ЗВО успішно поєднувати традиційні (педагогічні) та нові (андрагогічні) ролі в одному навчальному курсі?» Використати візуалізацію, що порівнює традиційну (педагогічну) роль викладача (в центрі – знання) з новою (андрагогічною) роллю (в центрі – слухач/його досвід). Надати таблицю-порівняння «Педагог vs. Андрагог», що містить характеристики: цілі, методи, мотивація, роль викладача. Обговорити ситуацію: «Уявіть, що вам потрібно провести тренінг для досвідчених викладачів. Які методики ви оберете, щоб реалізувати роль фасилітатора, а не лектора?» Запропонувати слухачам проаналізувати свої власні викладацькі практики і визначити, яку андрагогічну роль вони вже успішно застосовують, а яку ще потрібно розвивати. Підвести слухачів до висновку, що ефективний викладач у корпоративній освіті – це насамперед андрагог, який володіє широким спектром нових ролей. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов’язує з наступною темою: «Які компетентності повинен розвивати корпоративний андрагог, щоб ефективно виконувати ці нові функції?»

Рекомендації до проведення лекції на тему

«Розвиток андрагогічної компетентності викладача вищої школи для роботи в системі корпоративної освіти»

Мета лекції: схарактеризувати суть, структуру, зміст андрагогічної компетентності викладача ЗВО; систематизувати необхідні професійні якості та навички корпоративного андрагога для успішного виконання нових ролей у системі

корпоративної освіти; сформувати розуміння стратегічної важливості розвитку цієї компетентності для забезпечення якісного неперервного професійного розвитку викладачів.

Основні поняття: викладач-андрагог / корпоративний андрагог, андрагогічна компетентність, рефлексивна практика, фасилітатор, консультант, менеджер ресурсів.

Розширений план лекції

Викладач-андрагог / корпоративний андрагог як ключова фігура корпоративної освіти³⁰. Визначення корпоративного андрагога: викладач, який володіє андрагогічною компетентністю та керується принципами навчання дорослих у своїй професійній діяльності³¹. Місія корпоративного андрагога – перетворення досвіду викладачів на знання та навички, стимулювання самоспрямованого навчання. Визначення андрагогічної компетентності – сукупність знань, навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективного неперервного професійного розвитку дорослих слухачів (викладачів колег у ЗВО). Структура андрагогічної компетентності викладача ЗВО³². Методична компетентність – здатність вибирати, адаптувати та створювати практично орієнтовані методики навчання (кейс-методи, проєкти, симуляції). Діагностична компетентність – вміння проводити діагностику освітніх потреб викладачів та оцінювати результати навчання. Самодіагностика. Комунікативно-фасилітаційна компетентність – навички фасилітації групової роботи, керування дискусією, створення психологічно комфортного середовища.

³⁰ Лук'янова, Л.Б., Авшенюк, Н.М., Аніщенко, О.В. *Професійний стандарт «Андрогог»*. Київ: Талком. 2024. 24 с.
URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743826/1/Andragog_professional_%20standard.pdf

³¹ Баніт, О.В. (2025). Корпоративний андрагог як організатор і реалізатор корпоративної освіти. *Психолого-педагогічний супровід професійного розвитку суб'єктів педагогічної освіти і освіти дорослих в сучасних реаліях України: зб. тез матеріалів Звіт. наук.-практ. конф. Ін-ту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України*. Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, м. Київ, Україна, с. 45-47.
URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745957/>

³² Баніт, О. В. (2020). Аналіз структурних компонентів андрагогічної компетентності фахівців з розвитку персоналу у сфері корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(18), 53-64. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(18\).2020.54-65](https://doi.org/10.35387/od.2(18).2020.54-65)

Рефлексивна компетентність – здатність до постійного самоаналізу та критичного осмислення власного досвіду та освітнього процесу.

Практичні аспекти діяльності корпоративного андрагога. Робота з опором. Методика роботи з досвідченими викладачами, які демонструють скептицизм або опір новим знанням (на основі принципу «роль досвіду»). Технології підтримки самоспрямованого навчання. Інструменти для допомоги викладачам у побудові індивідуальних навчальних траєкторій (роль консультанта).

Настанови для корпоративного андрагога.

Розпочати з проблемного питання: «Які знання, уміння, навички, особистісні якості необхідні для викладання в корпоративному навчальному центрі?» Використати візуалізацію, що структурує компоненти андрагогічної компетентності з акцентом на взаємозв'язку фасилітації та діагностики. Надати чек-лист «Діагностика готовності викладача до навчання дорослих» (опитувальник для самодіагностики викладача). Обговорити ситуацію: «Викладач чудово володіє знаннями з андрагогіки, але не може впоратися з опором викладачів на тренінгу. Який компонент його компетентності вимагає негайного розвитку та які методики ви порадите?» Запропонувати слухачам визначити, яка з чотирьох ключових компетентностей є для них найскладнішою для розвитку і чому. Підвести слухачів до висновку, що успіх корпоративної освіти залежить від усвідомленого розвитку андрагогічної компетентності. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Які психологічні особливості навчання дорослих потрібно враховувати корпоративному андрагогу при реалізації корпоративних програм?»

Чек-лист «Діагностика готовності викладача до навчання дорослих»

Шкала оцінювання:

1 – потребує значного розвитку; 3 – достатній рівень, але є куди рости;

5 – високий рівень, застосовую регулярно.

№	Критерій	Оцінка (1–5)	Коментар / План дій
I. Орієнтація на досвід та практичну спрямованість			
1.	Я регулярно використовую досвід слухачів (викладачів-колег) як основний навчальний ресурс.		
2.	Я вибудовую навчання навколо реальних проблемних ситуацій та кейсів із професійної діяльності, а не лише навколо теоретичного змісту.		
3.	Я вмію організувати рефлексію (осмислення) отриманого досвіду для його закріплення.		
II. Спрямованість на мотивацію та цілі			
4.	Я завжди починаю заняття з обґрунтування, навіщо слухачам потрібні ці знання та як вони вплинуть на їхню роботу.		
5.	Я вмію використовувати внутрішні чинники мотивації слухачів (бажання якісно працювати, визнання, самооцінка), а не лише зовнішні (оцінка, сертифікат).		
6.	Я допомагаю слухачам співвіднести теоретичний матеріал з їхніми поточними професійними завданнями.		
III. Роль фасилітатора та консультанта			
7.	Я створюю умови для самоспрямованого навчання та автономії слухачів (надаю право вибору методів, ресурсів, тем).		
8.	Я ефективно керую групою дискусією, забезпечуючи, щоб усі слухачі були залучені та мали можливість висловитися.		
9.	Я вмію консультувати викладачів-колег щодо формування їхньої індивідуальної навчальної траєкторії та вибору ресурсів.		
IV. Діагностична та рефлексивна компетентність			
10.	Я вмію проводити діагностику освітніх потреб до початку навчання.		
11.	Я регулярно аналізую власні методи викладання й коригую їх залежно від реакції та результатів слухачів.		
12.	Я вмію об'єктивно оцінити результати неформальної та інформальної освіти слухачів.		
Сумарний бал			

Джерело: розроблено автором.

Інтерпретація результатів:

- 12–24 бали: початковий рівень, вам необхідно поглибити знання з андрагогіки та зосередитися на розвитку навичок фасилітації і практичної орієнтації навчання;
- 25–48 балів: достатній рівень, ви використовуєте більшість принципів, але не завжди системно, зверніть увагу на питання з низькими балами та складіть індивідуальний план свого розвитку;
- 49–60 балів: високий рівень (викладач-андрагог / корпоративний андрагог), ви системно застосовуєте андрагогічні принципи та можете працювати як ментор/тренер для викладачів-колег.

Рекомендації до проведення лекції на тему «Психологічні особливості навчання дорослих»

Мета лекції: виявити психологічні фактори що впливають на процес навчання дорослих слухачів (викладачів ЗВО); систематизувати знання про потенційні психологічні бар'єри та методи їх подолання в системі корпоративної освіти; сформулювати вміння корпоративного андрагога враховувати ці особливості при плануванні та реалізації навчальних програм.

Основні поняття: психологічні особливості навчання дорослих, мотивація (внутрішня/зовнішня), емоційний інтелект, Я-концепція, когнітивні навички.

Розширений план лекції

Мотиваційна сфера дорослого слухача. Домінування внутрішньої мотивації. Вплив самооцінки, бажання професійного зростання та підвищення якості роботи на процес навчання. Психологічна потреба викладача бачити прямий зв'язок між навчанням та розв'язанням поточних робочих завдань. Я-концепція. Бажання зберігати автономію та самоспрямованість у навчанні. Когнітивні та емоційні особливості навчання дорослих: Роль досвіду. Досвід як ресурс і як потенційний психологічний бар'єр (упередженість, опір новим знанням, опір змінам, страх

невдачі тощо). Когнітивні стилі навчання дорослих³³. Зміни в увазі, пам'яті та швидкості обробки інформації. Необхідність варіативності методів (аудіальні, візуальні, кінестетичні). Емоційний інтелект. Важливість управління емоціями та стресом у процесі неперервного професійного розвитку. Психологічні бар'єри та методи роботи з ними. Причини їх виникнення (страх некомпетентності, перевантаженість тощо). Подолання опору. Створення атмосфери довіри, залучення слухачів до співпланування освітнього процесу, фокусування на практичній користі. Психологічна стійкість в стресових умовах³⁴. Психологічний супровід професійного розвитку НПП ЗВО в умовах війни³⁵.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Які психологічні наслідки може мати обов'язковість неперервного професійного розвитку для викладача ЗВО, і як корпоративний андрагог може мінімізувати негативний вплив?» Використати візуалізацію, що ілюструє взаємозв'язок ключових психологічних факторів (мотивація, Я-концепція, досвід) та їхній вплив на ефективність навчання дорослих. Обговорити ситуацію: «Викладач демонструє пасивну позицію на тренінгу, посилаючись на свій 20-річний досвід. Як ви, враховуючи принцип «роль досвіду» та поняття «опір навчанню», організуєте взаємодію з ним?» Надати перелік практичних прийомів для підвищення внутрішньої мотивації слухачів (наприклад, використання наративів успіху). Запропонувати слухачам визначити свій домінуючий когнітивний стиль (візуал, аудіал, кінестетик) та обговорити, як це

³³ Баніт, О.В., Радомський, І.П. (2024). Особливості прояву когнітивних компонентів у змішаному навчанні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка*, 3. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741847/>

³⁴ Banit, O., Merzliakova, O. (2023). Identification the key strategies of resilience of Ukrainian teachers in the conditions of war. *European Humanities Studies: State and Society*, 1(1), 4-23. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2023.1.01>

³⁵ Періг, І.М. (2024). Психологічний супровід учасників освітнього процесу закладів вищої освіти в контексті підтримки ментального здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*, 35(74), 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.4/19>

впливає на їхнє сприйняття навчального матеріалу³⁶. Підвести слухачів до висновку, що психологічна грамотність є необхідною умовою для успішного професійного розвитку. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Як розуміння психологічних особливостей навчання дорослих пояснює необхідність застосування сучасних теорій навчання в розвитку?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Теорії навчання і розвитку, їх застосування в корпоративній освіті»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про сучасні теорії навчання дорослих, що ґрунтуються на психологічних особливостях та ідеї трансформації особистості (викладача ЗВО); розкрити зміст трансформативного, конструктивістського та соціально-когнітивного навчання; сформувати вміння корпоративного андрагога застосовувати ці теорії для проєктування ефективних програм корпоративної освіти.

Основні поняття: трансформативне навчання, конструктивізм, соціально-когнітивна теорія, критична рефлексія.

Розширений план лекції

Теорія трансформативного навчання (Дж. Мезіров) як основа глибинних змін. Суть цієї теорії: навчання як процес, що веде до трансформації звичок мислення, переконань та припущень. Ключові етапи трансформації: виникнення дисонансу (зіткнення зі світоглядною кризою), критична рефлексія та інтеграція нового погляду. Роль корпоративного навчального центру у стимулюванні трансформації викладачів (наприклад, через засвоєння нових педагогічних практик). Конструктивістський та соціально-когнітивний підходи. Конструктивізм (Дж. Брунер): навчання як активний процес побудови знань на основі наявного досвіду, знання не передаються, а конструюються слухачем. Соціально-когнітивна

³⁶ Лук'янова, Л., & Кшиштоф Ф., С. (2025). Стили навчання в освіті дорослих: теоретико-прикладний аналіз. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 27(1), 9-23. URL: [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.9-23](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.9-23)

теорія (А. Бандура, Ж. Піаже): навчання через спостереження, моделювання та взаємодію (наприклад, навчання у спільнотах практиків, наставництво). Застосування цих теорій у корпоративній освіті, наприклад, як теорія трансформативного навчання пояснює необхідність глибокої рефлексії у неперервному професійному розвитку. Використання конструктивістських методів для створення практично орієнтованих програм.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Чи можуть традиційні форми навчання (лекція) сприяти трансформації викладача ЗВО?» Використати візуалізацію, що ілюструє цикл трансформативного навчання (від дезорієнтації до нової рамки відліку) та схему соціально-когнітивної теорії (людина – поведінка – середовище). Обговорити ситуацію: «Ваш колега вважає, що штучний інтелект ніколи не замінить викладача. Яку критичну рефлексію ви повинні запустити, щоб трансформувати його погляд?» Надати таблицю-порівняння «Особливості застосування трьох теорій» (трансформативна, конструктивістська, соціально-когнітивна) для різних типів навчальних завдань. Запропонувати слухачам пригадати випадок зі своєї практики, коли вони пережили «трансформацію погляду» і як це вплинуло на їхню професійну діяльність. Підвести слухачів до висновку, що сучасні теорії навчання надають корпоративному андрагогу потужну методологічну базу для управління процесом глибинних змін у викладачах. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «За допомогою яких інструментів можна виявити освітні запити і потреби щодо професійного розвитку викладачів вищої школи?»

Рекомендації до проведення лекції на тему «Діагностика освітніх потреб викладачів вищої школи»

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про моделі та методи проведення діагностики освітніх потреб викладачів; розкрити роль діагностики як фундаментального етапу стратегічного планування неперервного професійного

розвитку; сформувані вміння корпоративного андрагога вибирати адекватні інструменти для визначення розриву (Gap-аналізу) між наявним та необхідним рівнем компетентностей; підібрати доцільні механізми самодіагностики та Gap-аналізу.

Основні поняття: діагностика освітніх потреб, інструменти діагностики, карта компетентностей, Gap-аналіз, 360-градусний зворотний зв'язок.

Розширений план лекції

Роль та місце діагностики освітніх потреб викладачів у стратегії ЗВО³⁷. Визначення діагностики потреб – систематичний процес збору інформації для виявлення розриву (Gap-аналізу) між поточним рівнем компетентностей викладачів та необхідним для досягнення цілей ЗВО. Діагностика потреб як початковий етап моделі проєктування навчання (ADDIE – Аналіз). Зв'язок діагностики потреб з картами компетентностей викладачів. Багаторівнева модель діагностики освітніх потреб: 1) аналіз організації – визначення потреб, що ґрунтуються на стратегічних цілях ЗВО та зовнішніх викликах; 2) аналіз завдань – визначення ключових навичок, необхідних для ефективної професійної діяльності; 3) аналіз індивідуального рівня – визначення потреб кожного викладача (на основі самооцінки, 360-градусного зворотного зв'язку та оцінювання результатів роботи).

Методи збору діагностичної інформації та інтеграція результатів³⁸. Кількісні методи: опитування, тестування, аналіз показників ефективності (наприклад, оцінювання здобувачами). Якісні методи: інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аудит робочих документів. Інтеграція результатів. Використання результатів діагностики для формування індивідуальної траєкторії неперервного професійного розвитку та формування програм корпоративного навчального центру.

Настанови для корпоративного андрагога

³⁷ Бутенко, Л. *Професійно-педагогічна компетентність викладача вищої школи: збірник діагностичних методик для самопізнання : посібник*. ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Полтава, 2023. 131 с.

³⁸ Немерцалов, В.В., Папач, О.І. (2025). Алгоритми реалізації наукових запитів викладачів ЗВО за допомогою технологій штучного інтелекту. *Інноваційна педагогіка*, 80(2), 135–141. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2025/80/part_2/30.pdf

Розпочати з проблемного питання: «Чи може однакова корпоративна програма бути ефективною для молодого викладача та професора з 30-річним досвідом?» Використати візуалізацію трирівневої моделі діагностики освітніх потреб (організація – завдання – індивід), що підкреслює ієрархію аналізу. Обговорити ситуацію: «У процесі спілкування отримано негативні відгуки здобувачів щодо якості їхньої комунікації з викладачами. Який метод (наприклад, 360-градусний зворотний зв'язок чи інтерв'ю) буде найбільш інформативним для діагностики цієї проблеми?» Надати шаблон-анкету для проведення самооцінки викладачами своїх компетентностей. Запропонувати слухачам обговорити, який тип потреб (знання, навички чи установки/відношення) найскладніше діагностувати. Підвести слухачів до висновку, що якісна діагностика дозволяє персоналізувати навчання, спрямовуючи ресурси на найбільш критичні розриви у компетентностях. Часто, окрім знань і навичок, діагностика виявляє потреби в розвитку особистісних якостей, необхідних для ефективної взаємодії, що логічно підводить нас до наступної теми: «Яким чином результати діагностики виявляють важливість розвитку саме емоційного інтелекту та як корпоративний андрагог може забезпечити ефективне використання емоційного інтелекту в корпоративному навчанні?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Ефективне використання емоційного інтелекту в корпоративному
навчанні викладача вищої школи»***

Мета лекції: схарактеризувати суть та структуру емоційного інтелекту; обґрунтувати важливість розвитку емоційного інтелекту для підвищення ефективності педагогічної діяльності та взаємодії зі слухачами; сформувати вміння корпоративного андрагога інтегрувати розвиток емоційного інтелекту в програми неперервного професійного розвитку.

Основні поняття: емоційний інтелект (EI), Модель EI (Г. Бар-Он, Д. Гоулман), управління емоціями (саморегуляція), соціальна свідомість (емпатія), навчання, орієнтоване на емоції.

Розширений план лекції

Теоретичні основи емоційного інтелекту та його роль у діяльності викладача: Визначення емоційного інтелекту – здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями й емоціями інших. Моделі емоційного інтелекту. Огляд основних компонентів емоційного інтелекту за Д. Гоулманом (самосвідомість, саморегуляція, соціальна свідомість, управління відносинами). Емоційний інтелект як необхідна складова андрагогічної компетентності: Практичні аспекти використання емоційного інтелекту в корпоративному навчанні: Розвиток самосвідомості. Використання рефлексивних практик та інструментів самодіагностики (наприклад, визначення своїх емоційних тригерів). Роль емпатії (соціальної свідомості). Інтеграція емоційного інтелекту у програми неперервного професійного розвитку. Діагностика емоційного інтелекту. Використання тестів емоційного інтелекту. Методи розвитку емоційного інтелекту: тренінги з асертивності, рольові ігри, ситуаційні вправи (кейс-методи) тощо.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Як виміряти ефективність тренінгів з розвитку емоційного інтелекту за моделлю Кіркпатрика (особливо на Рівні 3: поведінка)?» Використати візуалізацію чотирьох квадрантів моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана (з розподілом на особистісні та соціальні компетентності). Обговорити ситуацію: «Викладач відчуває стрес через постійні нововведення. Як ви, застосовуючи принцип управління емоціями, допоможете йому перетворити цей стрес на мотивацію до навчання?» Надати практичні вправи для розвитку емоційного інтелекту (наприклад, техніки активного слухання та усвідомленої реакції). Запропонувати слухачам проаналізувати одну конфліктну ситуацію зі своєї практики та визначити, як застосування компонентів емоційного інтелекту могло б змінити результат. Підвести слухачів до висновку, що емоційний інтелект є не

просто «м'якою навичкою», а важливою складовою андрагогічної компетентності, що впливає на всі аспекти професійної діяльності викладача вищої школи. Розуміння цієї важливості є основою для проєктування освітніх програм корпоративного навчання в ЗВО.

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Проєктування освітніх програм для корпоративного навчання
викладачів вищої школи»***

Мета лекції: систематизувати етапи, принципи та вимоги до проєктування освітніх програм у системі корпоративної освіти; схарактеризувати особливості розроблення контенту з урахуванням андрагогічних принципів та потреб викладачів; сформулювати вміння створювати практично орієнтовані та персоналізовані програми неперервного професійного розвитку.

Основні поняття: проєктування, освітня програма, модель ADDIE, навчальний модуль, навчальна ціль (SMART-критерії), методичний супровід, практична орієнтація.

Розширений план лекції

Структурування та зміст освітньої програми. Модульний принцип – розподіл програми на логічні, завершені навчальні модулі, орієнтовані на розв'язання конкретних професійних проблем. Методичний супровід. Методи, що стимулюють критичну рефлексію та трансформативне навчання (кейс-методи, симуляції, рольові ігри, дискусії). Моделі проєктування освітніх програм. Модель ADDIE як універсальний інструмент проєктування: аналіз (Analysis) – визначення аудиторії та потреб; проєктування (Design) – розроблення цілей, структури, методів, критеріїв оцінювання; розробка (Development) – створення навчальних матеріалів (тренінгів, кейсів, симуляцій); впровадження (Implementation) – реалізація програми; оцінювання (Evaluation) – використання моделей Кіркпатрика/Філіпса. Інші моделі

(наприклад, Діка та Кері (Dick&Carey), Agile-підходи). Їхні переваги для швидкого та гнучкого розроблення контенту.

Постановка цілей навчання. Формулювання SMART-цілей – чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних і визначених в часі. Створення навчальної програми – структурування матеріалу відповідно до андрагогічних принципів (пріоритет досвіду та практичної орієнтації). Пілотування (пробне впровадження). Аналіз зворотного зв'язку та коригування програми перед її повноцінним запуском. Роль корпоративного навчального центру у стандартизації й забезпеченні якості розробки програм та забезпеченні їхньої відповідності стратегії ЗВО.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Як сформулювати ціль модуля програми неперервного професійного розвитку з педагогічної майстерності для викладачів і які методи можна запропонувати для її досягнення?» Використати візуалізацію циклічної моделі ADDIE, що підкреслює її нелінійність. Запропонувати слухачам проаналізувати чинну програму неперервного професійного розвитку в їхньому ЗВО і визначити, на якому з п'яти етапів моделі ADDIE вона має найбільші прогалини. Обговорити ситуацію «За результатами діагностики виявилось, що викладачі не використовують LMS-систему. Проведіть етап аналізу за моделлю ADDIE: які дані вам потрібні і де ви їх знайдете?» Використати схему переходу від загальної цілі до конкретної навчальної сесії, показуючи, як загальна ціль програми деталізується по SMART-цільях кожного модуля.

Шаблон навчального модуля корпоративної освіти

Секція	Критерій	Опис / Приклад заповнення
<i>I. Ідентифікація модуля</i>		
Назва модуля	Чітке та практичне формулювання.	«Фасилітація групової роботи: від лекції до інтерактивного семінару»
Тривалість	Загальна кількість годин / днів.	4 години (2 x 120 хв) або 1 день
Цільова аудиторія	Кому призначений модуль.	Викладачі -практики (досвід роботи 5+ років)

Передумови	Необхідні попередні знання/навички.	Базове розуміння андрагогічних принципів
<i>II. Цілі та зміст</i>		
Мета модуля (SMART-критерії)	S-конкретна, M-вимірювана, A-досяжна, R-релевантна, T- визначена в часі.	Після завершення модуля викладачі зможуть розробити та провести дві інтерактивні сесії, використовуючи щонайменше три фасилітаційні техніки для підвищення залученості здобувачів на 30% до кінця семестру»
Ключові результати навчання	Що саме знатиме/вмітиме слухач.	1. Визначати ролі у груповій динаміці. 2. Вибирати метод фасилітації відповідно до цілі. 3. Надавати конструктивний зворотний зв'язок.
<i>III. Методологія та ресурси</i>		
Андрагогічні методи	Методи, що реалізують принцип практичної орієнтації та роль досвіду.	Кейс-методи (розбір 2-х реальних ситуацій), Рольові ігри (відпрацювання навичок), Спільноти практиків (обмін досвідом).
Необхідні ресурси	Матеріали та інструменти для корпоративного андрагога та слухачів.	Проектор, фліпчарт, роздаткові матеріали (пам'ятка фасилітатора), доступ до онлайн-платформи для тестування.
<i>IV. Оцінювання ефективності</i>		
Оцінювання (рівень 1: Реакція)	Вимірювання задоволеності та сприйняття.	Анкета (Google Form) наприкінці модуля: «Оцініть актуальність матеріалу та роботу тренера»
Оцінювання (рівень 2: Навчання)	Вимірювання засвоєння знань/навичок.	Короткий тест на термінологію / практичне завдання в кінці модуля (наприклад, розробити міні-план сесії).
Забезпечення трансферу (рівень 3: Поведінка)	Що слухач має зробити після навчання для застосування.	Завдання: протягом 2-х тижнів застосувати 1-2 нові техніки на своїх заняттях і підготувати звіт/рефлексію про результати.
Показник ROI/Результати (рівень 4)	Як це вплине на результати ЗВО.	Зростання середнього балу оцінки здобувачів, поліпшення якості викладання («комунікація та інтерактивність») у викладачів, які пройшли цей модуль.

Джерело: розроблено автором.

Підвести слухачів до висновку, що проектування освітніх програм є фундаментом якісної корпоративної освіти, на основі якого можна розробляти індивідуальні траєкторії неперервного професійного розвитку.

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Розроблення індивідуальної траєкторії неперервного
професійного розвитку викладача»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про суть та значення індивідуальної траєкторії неперервного професійного розвитку як ключового інструменту самоспрямованого навчання; розробити покроковий алгоритм її розробки (від діагностики до оцінювання) на основі Гар-аналізу; сформувати розуміння ролі корпоративного андрагога у підтримці та супроводі професійного розвитку викладачів ЗВО; інтегрувати знання слухачів про андрагогічні принципи, діагностику освітніх потреб та стратегічне планування у процесі створення індивідуальної траєкторії неперервного професійного розвитку.

Основні поняття: індивідуальна траєкторія неперервного професійного розвитку, самоспрямоване навчання, карта компетентностей, Гар-аналіз (аналіз розриву), SMART-цілі, оцінювання за Кіркпатріком.

Розширений план лекції

Суть та значення індивідуальної траєкторії неперервного професійного розвитку³⁹. Визначення неперервного професійного розвитку. Персоналізований план розвитку, що інтегрує формальну, неформальну та інформальну освіту⁴⁰. Неперервний професійний розвиток як інструмент самоспрямованого навчання: Реалізація андрагогічного принципу автономії дорослого слухача. Роль корпоративного навчального центру у стандартизації процесу розробки неперервного професійного розвитку.

³⁹ Бойченко, В. (2023). Індивідуальна траєкторія професійного вдосконалення педагога: результати наукової розвідки. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка.*, (40 (2)), 93–100. С.96. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2023.4014>

⁴⁰ Шабала, Ю.А. (2024). Щоденник індивідуальної траєкторії професійного розвитку: педагогічних працівників: сутність, структура, зміст. *Інноваційна педагогіка*, 73, 228-233. С. 230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/73.43>

Щоденник професійного розвитку. (2023). В рамках Проєкту «Навчаємось разом» за фінансової підтримки Європейського Союзу та Міністерства закордонних справ Фінляндії. URL: <https://drive.google.com/file/d/1l-g8W5ZHYsrle4RHnj5GdWbl2Mzllb4p/view>

Алгоритм розробки індивідуальної траєкторії. Етап 1: Діагностика (Аудит). Використання карти компетентностей (моделі «що потрібно») та самооцінки (моделі «що є»). Етап 2: Гар-аналіз (аналіз розриву): Визначення розриву між наявними та необхідними компетентностями. Етап 3: Проєктування (планування). Визначення цілей (за SMART-критеріями), вибір форм та методів навчання, встановлення термінів. Етап 4: реалізація та оцінювання. Моніторинг виконання плану та оцінювання результатів (використання 3-го та 4-го рівнів моделі Кіркпатрика). Допомога викладачам у виборі зовнішніх та внутрішніх ресурсів, що відповідають їхньому Гар-аналізу. Надання підтримки та зворотного зв'язку під час реалізації плану.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Яким чином можна ефективно інтегрувати результати інформальної освіти (отримані через досвід) в індивідуальну траєкторію неперервного професійного розвитку викладача ЗВО?» Використати візуалізацію чотириетапного циклу розробки неперервного професійного розвитку (аудит – Гар-аналіз – планування – оцінювання). Підкреслити циклічність процесу. Обговорити ситуацію: «Викладач має низький бал за цифрову компетентність⁴¹. Сформулюйте для нього SMART-ціль на півроку і запропонуйте приклади ресурсів з формальної, неформальної та інформальної освіти для її досягнення.» Надати шаблон індивідуальної траєкторії професійного розвитку викладача ЗВО, який слухачі зможуть заповнити безпосередньо під час лекції, використовуючи наявні карти компетентностей. Запропонувати слухачам провести міні-Гар-аналіз для себе (визначити одну компетентність, яку потрібно розвинути) і обговорити, який тип навчання (формальний/неформальний/інформальний) буде найефективнішим.

⁴¹ Овчарук, О.В. (2023). Інструмент самооцінювання цифрової компетентності вчителя як складова моніторингу якості освіти. *Наукові записки*, 210, 42-47. URL: <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1587/1542>

Биков, В.Ю., Гриценчук, О.О., Дубовик, О.А., Завалевський, Ю.І., Іванюк, І.В., Кравчина, О.Є., Овчарук О.В. (2022). *Цифрова компетентність вчителя: інструмент самооцінювання та особливості використання: методичні рекомендації*. К.: ІЦО НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730497/>

Підвести слухачів до висновку, що індивідуальні траєкторії неперервного професійного розвитку є ключовим документом, що персоналізує корпоративну освіту та забезпечує її ефективність. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Як корпоративний андрагог може забезпечити моніторинг, контроль, оцінювання результатів корпоративного навчання?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Використання інформаційно-комунікаційних технологій
та платформ у корпоративному навчанні»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про ключові інформаційно-комунікаційні технології та платформи (LMS), що застосовуються в системі корпоративної освіти; розкрити можливості цифровізації для персоналізації та масштабування неперервного професійного розвитку; сформулювати вміння корпоративного андрагога ефективно інтегрувати ІКТ у навчальний процес згідно з андрагогічними принципами.

Основні поняття: Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), система управління навчанням (LMS), мікронавчання, змішане навчання, штучний інтелект (ШІ) в освіті.

Розширений план лекції

Цифрова трансформація корпоративної освіти⁴². Переваги ІКТ: масштабування, доступність 24/7, економія ресурсів, можливість персоналізації індивідуальної траєкторії неперервного професійного розвитку. Модель змішаного навчання⁴³. Оптимальне поєднання традиційних аудиторних занять з онлайн-

⁴² Купрісевич, В.О. (2024). Трансформація професійного розвитку педагогів в умовах цифрового суспільства. Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень, 147-149. URL: <https://lnk.ua/MNjpQrGeE>

⁴³ Котун, К. В., Баніт, О. В., & Радомський, І. П. (2023). Освітні виклики та інновації у вищій педагогічній освіті України: від деструктивних наслідків війни до ефективного змішаного навчання. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 2(8), 71–84. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739413/>

інструментами. Виклики цифровізації: технологічний опір викладачів, необхідність розвитку технологічної компетентності. Ключові ІКТ-інструменти та платформи корпоративного навчального центру: Системи управління навчанням (LMS). Функції LMS у підтримці неперервного професійного розвитку (розповсюдження контенту, моніторинг активності, автоматизація оцінювання). Інструменти мікронавчання. Використання коротких відео, подкастів, інтерактивних симуляцій для швидкої актуалізації знань. Вебінари та віртуальні класи: Забезпечення синхронного навчання та фасилітації групової роботи в дистанційному форматі. ІКТ та андрагогічні принципи: Персоналізація через ІІІ. Використання штучного інтелекту для діагностики освітніх потреб викладачів та рекомендації релевантного контенту (принцип «готовність до навчання»). Моніторинг та оцінювання. Використання аналітичних даних системи управління навчанням для вимірювання трансферу навчання та реакції (рівень 1, 2).

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Яким чином корпоративний андрагог може підтримувати соціальну взаємодію та обмін досвідом у дистанційному форматі навчання?» Використати схему екосистеми навчання, що показує систему управління навчанням у центрі, оточену різними ІКТ-інструментами (мікронавчання, віртуальні класи, ІІІ). Обговорити ситуацію: «Як ви за допомогою системи управління навчанням організуєте збір даних для моніторингу активності слухачів (рівень 2) на тижневому онлайн-курсі?» Надати перелік рекомендованих ІКТ-інструментів для фасилітації (наприклад, опитування, дошки для спільної роботи). Підвести слухачів до висновку, що ІКТ є не кінцевою метою, а потужним інструментом, який дозволяє корпоративному навчальному центру ефективно реалізовувати персоналізацію навчального контенту, здійснювати моніторинг прогресу в режимі реального часу та забезпечувати неперервний зворотний зв'язок на всіх етапах індивідуальної траєкторії розвитку⁴⁴. Завершити лекцію проблемним

⁴⁴ Баніт, О.В. (2020). Інформаційна компетентність як складова професіоналізації андрагога. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання з підготовки фахівців:*

питанням, що пов'язує з наступною темою: «Якщо ІТ НПР вимагає постійного моніторингу та оцінювання, які метрики (показники) є дійсно об'єктивними для вимірювання не лише засвоєння знань, а й трансформації поведінки викладача?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Моніторинг, контроль та оцінювання результатів
корпоративного навчання викладача вищої школи»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про трирівневий процес управління результатами навчання (моніторинг – контроль – оцінювання); обґрунтувати необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності неперервного професійного розвитку, включаючи економічну ефективність (коефіцієнт рентабельності інвестицій); сформулювати вміння корпоративного андрагога застосовувати методи оцінювання для забезпечення трансферу навчання на робоче місце.

Основні поняття: моніторинг, контроль, оцінювання, трансфер навчання, багаторівнева модель оцінювання, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), показники ефективності (KPI).

Розширений план лекції

Розмежування понять: моніторинг, контроль та оцінювання. Моніторинг – постійне відстеження процесу навчання (вчасність, задоволеність, активність) для оперативного коригування. Контроль – перевірка відповідності проміжних результатів запланованим стандартам (тестування, перевірка завдань). Оцінювання – комплексне вимірювання ефективності програми після її завершення (модель Кіркпатрика, модель Фліпса). Роль цих трьох процесів у циклі моделі проектування ADDIE (на етапі оцінювання). Багаторівнева оцінка ефективності: від реакції до коефіцієнта рентабельності інвестицій (рівень 1 (Реакція) та рівень 2 (Навчання)). Методи вимірювання засвоєння знань та задоволеності програмою корпоративного

навчального центру (рівень 3 (Поведінка)). Трансфер навчання – найскладніший рівень оцінювання. Методи забезпечення та вимірювання (спостереження, 360-градусний зворотний зв'язок) – рівень 4 (Результати) та рівень 5 (ROI). Оцінювання впливу неперервного професійного розвитку на стратегічні показники ЗВО та розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій. Система звітності та зворотного зв'язку в корпоративному навчальному центрі: Використання результатів оцінювання для коригування наявних програм (петля зворотного зв'язку). Звітність перед керівництвом: демонстрація цінності корпоративної освіти через показники трансферу навчання та ROI.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Які інструменти є найефективнішими для моніторингу трансферу навчання викладачів через 6 місяців після завершення програми?» Використати схему, що демонструє циклічність процесу оцінювання (зворотний зв'язок із моделями проєктування ADDIE) та вертикальну візуалізацію 5-ти рівнів оцінювання (модель Філіпса). Поставити питання, що вимагає практичного розрахунку: «Тренінг коштував 50 000 грн. Він призвів до зростання рівня залученості викладачів у міжнародні проєкти, що принесло 150 000 грн доходу. Розрахуйте коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI).» Надати шаблон для збору даних для оцінювання трансферу навчання (питання для інтерв'ю з керівником кафедри). Запропонувати слухачам визначити, який із рівнів оцінювання найчастіше ігнорується у їхньому ЗВО. Підвести слухачів до висновку, що якісний моніторинг, контроль та оцінювання є невід'ємною частиною управління корпоративною освітою. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Які моделі та методи оцінювання ефективності програм корпоративної освіти використовуються у вашому ЗВО?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Моделі та методи оцінювання ефективності
програм корпоративної освіти»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про ключові моделі та методи оцінювання ефективності програм корпоративної освіти; розкрити зміст та особливості застосування багаторівневих моделей (Кіркпатрика, Філіпса, CIRO); сформувати вміння корпоративного андрагога проводити оцінювання на різних рівнях, включаючи розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій та оцінювання трансферу навчання.

Основні поняття: модель оцінювання Кіркпатрика, модель Філіпса (5-й рівень), Модель CIRO, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), трансфер навчання.

Розширений план лекції

Необхідність оцінювання в корпоративній освіті. Мета оцінювання: контроль, підвищення якості програм, демонстрація цінності неперервного професійного розвитку для ЗВО. Об'єкти оцінювання: реакція слухачів, засвоєння знань, зміна поведінки, вплив на результати роботи. Багаторівневі моделі оцінювання ефективності.

Модель Кіркпатрика (4 рівні). Рівень 1. Реакція – задоволеність слухача. Рівень 2. Навчання – засвоєння знань, вироблення навичок. Рівень 3. Поведінка – зміна професійної поведінки на робочому місці (трансфер навчання). Рівень 4. Результати – вплив на стратегічні цілі ЗВО (наприклад, підвищення якості викладання, залучення грантів). Модель Філіпса (5-й рівень) – коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI). Методи оцінювання на різних рівнях та розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI). Методи оцінювання реакції (анкетування, опитування). Методи оцінювання трансферу навчання/поведінки (спостереження, 360-градусний зворотний зв'язок, оцінка до і після навчання). Принципи розрахунку коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI). Конвертація результатів навчання

(рівень 4) у фінансовий еквівалент та порівняння з витратами на програму. Модель CIRO – орієнтована більше на оцінювання процесу, ніж на фінальний результат. Контекст (Context) – діагностика потреб, оцінювання початкової ситуації. Вхід (Input) – оцінювання ресурсів (викладачі, матеріали, обладнання) та їхньої адекватності. Реакція (Reaction) – оцінювання реалізації програми та реакції слухачів (аналог рівня 1 Кіркпатріка). Результати (Outcome) – оцінювання ефектів навчання (аналог рівнів 2, 3, 4 Кіркпатріка).

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання: «Які методи є найбільш доцільними для оцінювання результатів інформальної освіти (навчання через досвід)?» Використати візуалізацію багаторівневої моделі Кіркпатрика/Філіпса у вигляді піраміди, де кожний наступний рівень складніший, але цінніший для ЗВО. Обговорити ситуацію: «Ваш ректорат вимагає доказів ефективності програми неперервного професійного розвитку. Як ви, використовуючи рівень 4 (Результати), продемонструєте фінансову вигоду від тренінгу з цифрової компетентності?» Надати приклад-кейс з розрахунку коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI) для навчальної програми. Запропонувати слухачам розробити два-три інструменти (запитання для анкети, завдання для оцінювання тощо) для вимірювання трансферу навчання (рівень 3) для їхніх програм. Підвести слухачів до висновку, що оцінювання – це не кінцевий етап, а постійний цикл (подібний до циклу Демінга), що забезпечує якість та стратегічну цінність корпоративної освіти. Завершити лекцію проблемним питанням, що пов'язує з наступною темою: «Які ключові тенденції у розвитку корпоративних навчальних центрів у закладах вищої освіти визначають їхню ефективність та здатність відповідати сучасним викликам освітнього простору?»

***Рекомендації до проведення лекції на тему
«Тенденції розвитку корпоративних навчальних центрів
у закладах вищої освіти»***

Мета лекції: систематизувати знання слухачів про ключові глобальні та освітні тенденції (цифровізація, персоналізація, застосування штучного інтелекту), які впливають на трансформацію корпоративних навчальних центрів; схарактеризувати нові функції корпоративного навчального центру ЗВО як стратегічного хабу управління знаннями; сформувати бачення майбутнього неперервного професійного розвитку викладача ЗВО.

Основні поняття: цифрова трансформація, персоналізація, мікронавчання, штучний інтелект в освіті, екосистема навчання, корпоративний навчальний центр.

Розширений план лекції

Глобальні виклики та їхній вплив на корпоративні навчальні центри⁴⁵. Прискорення застарівання знань: Необхідність постійної актуалізації програм неперервного професійного розвитку та швидкого проєктування нового контенту⁴⁶. Цифрова трансформація. Перехід від традиційних аудиторних форм до гібридного та повністю дистанційного навчання (онлайн-курси, онлайн-тренінги⁴⁷, віртуальні класи). Організаційні та функціональні тенденції розвитку корпоративних навчальних центрів. Перехід від провайдера до стратегічного партнера. Корпоративний навчальний центр як консультант для керівництва ЗВО з питань управління людським капіталом⁴⁸. Корпоративний навчальний центр як хаб

⁴⁵ Баніт, О.В. (2024). Трансформаційні процеси в корпоративній освіті України: аналітичний огляд. *Актуальні питання сучасної науки*, 28, 1-12. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739613/>

⁴⁶ Banit, O., Vashchenko, (2021). Non-Formal Development Trends of Adult Education in Ukraine. Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття», 1 (3), 23-27. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(3\).2021.23-27](https://doi.org/10.35387/ucj.1(3).2021.23-27)

⁴⁷ Banit, O. (2023). Online Training in Present-Day Conditions: Opportunities and Prospects. In: Omrane, A., Patra, G., Datta, S. (eds) *Digital Technologies for Smart Business, Economics and Education. Arts, Research, Innovation and Society*. Springer, Cham, 193-212. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-24101-7_11

⁴⁸ Баніт, О.В. (2020). Розвиток людського капіталу в системі корпоративної освіти. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: могошрафія. С. 124-128. *Харківський*

управління знаннями⁴⁹. Створення та підтримка внутрішньої бази знань, заохочення обміну досвідом (інформальна освіта). Зміна ролі корпоративного андрагога. Фокус на тьюторстві, менторингу та кураторстві індивідуальних траєкторій неперервного професійного розвитку. Методологічні й технологічні інновації у неперервному професійному розвитку. Персоналізація. Мікронавчання – створення короткого, цілеспрямованого контенту, адаптованого до потреб кожного викладача (на основі результатів діагностики освітніх потреб). Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та VR/AR. Використання ШІ для автоматизації оцінювання (рівень 2) та рекомендації контенту. Застосування віртуальної/доповненої реальності для відпрацювання практичних навичок. Використання системи управління навчанням (LMS): Перетворення LMS на інтерактивну екосистему навчання.

Настанови для корпоративного андрагога

Розпочати з проблемного питання; «Як корпоративному навчальному центру стати не просто відділом підвищення кваліфікації, а стратегічним хабом, здатним забезпечити неперервну адаптацію та конкурентоспроможність ЗВО в умовах цифрової трансформації?» Використати схему, що демонструє кластери ключових тенденцій (технології, методологія, організація) і їхній вплив на ефективність корпоративного навчального центру. Поставити питання, що вимагає стратегічного мислення: «Які три ключові інвестиції у технології (ШІ, VR, LMS) повинен зробити ЗВО упродовж наступних трьох років, щоб підготувати викладачів до роботи з новим поколінням здобувачів?» Надати Маніфест майбутнього корпоративного навчального центру (короткий список із 5-7 пунктів). Запропонувати слухачам визначити, яка з представлених технологічних тенденцій є найбільш реалістичною для впровадження в їхньому ЗВО у найближчий рік і чому. Підвести слухачів до

національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Київ, Україна - м. Харків, Україна.
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723263/>

⁴⁹ Rostoka, M.L., Cherevychnyi, G.S., Banit, O., Pyzhyk, A.M., & Godetska, T. (2025). Transdisciplinary Ecosystem of the System of Information and Analytical Support for the training of Scientific and Pedagogical Staff. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (1261, pp. 46–57). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745177/>

висновку, що успішний корпоративний навчальний центр є лідером змін, що постійно адаптується до нових тенденцій.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Програмою передбачено 12 семінарських завдань

№ п/п	Тема семінарського заняття	К-ть год
1	Корпоративна освіта у системі неформальної освіти дорослих	2
2	Еволюція та сучасні тенденції розвитку корпоративної освіти	2
3	Розвиток компетентностей викладача ЗВО у процесі корпоративної освіти і навчання	2
4	Організація корпоративної освіти і навчання викладачів ЗВО	2
5	Суб'єкт-суб'єктна взаємодія учасників корпоративної освіти і навчання	2
6	Підготовка викладачів-андрагогів для роботи у сфері корпоративної освіти	2
7	Психологічні аспекти роботи корпоративного андрагога в корпоративному середовищі	2
8	Корпоративна освіта та навчання викладача вищої школи в стресових умовах	2
9	Застосування інноваційних методів і методик у корпоративному навчанні	2
10	Використання різних форматів корпоративного навчання викладача вищої школи (традиційна, дистанційна та змішана)	2
11	Перспективи професійного і особистісного розвитку викладача вищої школи в умовах корпоративної освіти	2
12	Академічна мобільність викладача вищої школи	2
Разом		24

Загальні вказівки до проведення семінарських занять

У межах методичних рекомендацій семінарські заняття є організованим простором для суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників, що відповідає ключовому андрагогічному принципу – обміну досвідом та спільного конструювання знань. Згідно з андрагогічними принципами, дорослі слухачі найбільше цінують навчання, яке є проблемно-орієнтованим і дозволяє їм ділитися власним досвідом та спільно знаходити рішення. Семінарські заняття створюють умови для розвитку андрагогічної компетентності та навичок фасилітації корпоративних андрагогів. На семінарських заняттях викладачі ЗВО можуть аналізувати, критикувати, адаптувати сучасні тенденції та інноваційні методики навчання до власних професійних потреб. У цьому контексті корпоративний андрагог виступає в ролі координатора й модератора дискусії, спрямовуючи колективний досвід групи на досягнення навчальних цілей.

Мета цього розділу – допомогти корпоративному андрагогу ефективно проєктувати та проводити семінарські заняття, які максимізують інтерактивність і забезпечують трансфер навчання. Основні завдання розділу спрямовані на засвоєння методів, що стимулюють глибокий критичний діалог, таких як трансформативне навчання, кооперативне навчання, кейс-метод, рольові ігри, які базуються на застосуванні попередніх теоретичних знань для вирішення реальних проблем ЗВО. Тематика семінарських занять охоплює аналіз місця корпоративної освіти в системі неформальної освіти, розвиток ключових компетентностей викладача ЗВО на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

На семінарських заняттях відпрацьовуються психологічні аспекти навчання викладачів ЗВО, набуття ними навичок професійної діяльності в умовах змін, критичне оцінювання застосування інноваційних методів та порівняльний аналіз різних форматів корпоративного навчання. Окреслюються перспективи професійного і особистісного розвитку та роль академічної мобільності як інтегральних чинників конкурентоспроможності. Також передбачено розвиток

уміння ефективного управління складними конфліктогенними ситуаціями, що вимагає від фасилітатора високого емоційного інтелекту та навичок конструктивного зворотного зв'язку, і використання ІКТ-інструментів для посилення залученості та документування колективного знання.

Таким чином, семінарські заняття відіграють важливу роль в циклі неперервного професійного розвитку викладачів ЗВО як простір для практичного застосування, критичного оцінювання й консолідації теоретичних знань, отриманих під час лекцій. На семінарських заняттях теоретичні знання перетворюються на професійні навички через активну взаємодію та спільне конструювання знань.

Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему «Корпоративна освіта у системі неформальної освіти дорослих»

Мета: схарактеризувати суть корпоративної освіти як ключової форми неформальної освіти дорослих; визначити її місце та відмінності від формальної та інформальної освіти; обґрунтувати її стратегічну роль для професійного розвитку викладача ЗВО.

Основні поняття: корпоративна освіта, неформальна освіта, формальна освіта, інформальна освіта, навчання впродовж життя, андрагогіка.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація теми. Глобальні виклики та необхідність неперервного професійного розвитку викладача⁵⁰. Порівняльний аналіз. Дискусія про ключові характеристики, переваги та недоліки формальної, неформальної та інформальної освіти. Роль корпоративної освіти як структурованої неформальної освіти. Корпоративна освіта в ЗВО. Обговорення функцій корпоративної освіти у ЗВО (швидке заповнення Gap-аналізу, розвиток «м'яких» та «твердих» навичок).

⁵⁰ Петренко, Л.М., Султанова, Л.Ю., Олешко П.С. (2021). *Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти: освітні практики. Методичні рекомендації*. Луцьк: «Волиньполіграф». URL: <https://surl.li/coafua>

Робота над кейсом «Освітній дисонанс»: Викладач пройшов обов'язковий курс підвищення кваліфікації у традиційному державному закладі освіти (формальна освіта, 180 год). Програма була загальною й не стосувалася його реальних потреб. Водночас, він відвідує короткий, але інтенсивний внутрішній тренінг від корпоративного навчального центру (неформальна освіта, 12 год) з розробки дистанційних курсів, що є актуальним для його професійної діяльності. Завдання: обговорити, чому викладач вважає неформальний тренінг значно ефективнішим, посиляючись на андрагогічні принципи (особливо потреба знати та практична орієнтація). Як заклад вищої освіти може захувати результати цього неформального навчання?

Підсумки та рефлексія. Висновки щодо стратегічної цінності неформальної освіти для кар'єри викладача.

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Які переваги й недоліки неформальної освіти порівняно з формальною?
- ✓ Як інтегрувати результати неформальної (корпоративної) та інформальної освіти у формальну траєкторію професійного розвитку викладача?
- ✓ Як корпоративна освіта допомагає ЗВО швидше реагувати на зміни ринку праці та технологічні виклики?

Настанови для корпоративного андрагога

Стимулювати дискусію, виступати в ролі фасилітатора, заохочувати слухачів ділитися особистим досвідом неформального навчання. Використовувати дошку або слайд для створення порівняльної таблиці трьох типів освіти (формальна, неформальна, інформальна) за критеріями: мета, тривалість, методи, документ про завершення. Підвести слухачів до висновку, що корпоративна освіта – це інструмент швидкого реагування, який дозволяє ЗВО залишатися конкурентоспроможним.

Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему «Еволюція та сучасні тенденції розвитку корпоративної освіти»

Мета: проаналізувати еволюцію корпоративної освіти від функціонального навчання до стратегічного управління знаннями; систематизувати сучасні тенденції (цифровізація, мікронавчання, штучний інтелект) та їхній вплив на неперервний професійний розвиток викладача ЗВО.

Основні поняття: еволюція корпоративної освіти, корпоративний університет, стратегічне управління знаннями, LMS (система управління навчанням), мікронавчання, штучний інтелект (ШІ).

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація теми. Корпоративна освіта як відповідь на динаміку освітнього ринку⁵¹. Еволюційний шлях формування і розвитку корпоративної освіти. Обговорення стадій розвитку: від «навчання для функціональності» до «навчання як стратегічний партнер». Аналіз концепції «організація, що навчається». Сучасні тенденції. Дискусія про вплив цифровізації (LMS, ШІ, VR/AR), персоналізації та моделі 70:20:10 на навчання викладачів.

Робота над кейсом «Вибір інновацій»: Корпоративний навчальний центр отримав фінансування для впровадження однієї з двох технологій: 1) створення повноцінного онлайн-курсу (формальне/неформальне навчання) або 2) впровадження системи мікронавчання з ШІ-рекомендаціями (неформальне/інформальне навчання). Завдання: яку тенденцію ви оберете для неперервного професійного розвитку викладачів і чому? Обґрунтуйте свій вибір, посиляючись на психологічні особливості дорослих слухачів та необхідність швидкого трансферу навчання.

Альтернативні питання для дискусій:

⁵¹ Баніт, О. В. (2022). Тенденції розвитку андрагогічної компетентності педагогічного персоналу у сфері корпоративної освіти. *Наукові записки кафедри педагогіки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 51, 6-13. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736020/>

- ✓ Які організаційні бар'єри (фінансові, культурні) є найскладнішими для переходу ЗВО до концепції «організація, що навчається»?
- ✓ Як штучний інтелект може допомогти корпоративному андрагогу у проведенні діагностики освітніх потреб викладачів?
- ✓ Чи може мікронавчання повністю замінити довготривалі програми підвищення кваліфікації?

Настанови для корпоративного андрагога

Використовувати приклади. Підкріплювати тенденції українськими та світовими прикладами (наприклад, корпоративні університети великих компаній). Стимулювати критику. Заохочувати слухачів критично оцінювати нові технології: де вони дійсно потрібні, а де є лише «модним трендом». Підвести слухачів до висновку, що сучасний корпоративний навчальний центр – це інтеграція андрагогічної методології та технологічних інструментів.

Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему «Розвиток компетентностей викладача ЗВО у процесі корпоративної освіти і навчання»

Мета: систематизувати ключові компетентності, необхідні викладачу ЗВО для успішної роботи в умовах корпоративної освіти; проаналізувати методи діагностики та розвитку цих компетентностей.

Основні поняття: корпоративний андрагог, андрагогічна компетентність, фасилітаційні навички, емоційний інтелект, карта компетентностей, індивідуальна траєкторія неперервного професійного розвитку.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація ролі корпоративного андрагога як лідера змін.

Структура й складові андрагогічної компетентності.

Обговорення, чому андрагогічна компетентність є критично важливою для роботи з дорослими⁵². Діагностика та Gap-аналіз. Дискусія про інструменти діагностики освітніх потреб викладачів (самооцінка, 360-градусний зворотний зв'язок) та їхнє відображення у карті компетентностей.

Робота над кейсом «Розрив у компетенціях»: За результатами діагностики освітніх потреб виявлено, що у викладача високий рівень андрагогічної компетентності (розуміє, як навчати дорослих), але низький рівень технологічної компетентності (не вміє використовувати LMS та інтерактивні інструменти). Завдання: сформулюйте SMART-цілі для розвитку його технологічної компетентності на найближчі 3 місяці. Запропонуйте три форми навчання (формальну, неформальну, інформальну) для досягнення цієї цілі.

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Яку роль відіграє емоційний інтелект у розвитку андрагогічної компетентності викладача?
- ✓ Як корпоративний андрагог може самостійно діагностувати та оцінювати свій рівень технологічної компетентності?
- ✓ Чи повинна карта компетентностей викладача ЗВО відрізнятися від карти компетентностей тренера корпоративного бізнес-сектора, і в чому саме?

Настанови для корпоративного андрагога

Виділити час на обговорення важливості емоційного інтелекту як ключа до управління групою та роботи з опором. Надати слухачам шаблон індивідуальної траєкторії неперервного професійного розвитку і запропонувати їм почати заповнювати його для себе. Підвести слухачів до висновку, що андрагогічна компетентність – це не просто знання, а зміна поведінки (трансфер навчання).

⁵² Аніщенко, О.В., Баніт, О.В., Калюжна, Т.Г. (2021). Андрагогічна компетентність педагогічного персоналу у сфері освіти дорослих: сутність, структура. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2 (20), 51-62. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(20\).2021.63-72](https://doi.org/10.35387/od.2(20).2021.63-72)

***Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему
«Організація корпоративної освіти і навчання викладачів ЗВО»***

Мета: схарактеризувати організаційну структуру та ключові функції корпоративного навчального центру; проаналізувати його роль як стратегічного хабу в системі неперервного професійного розвитку ЗВО.

Основні поняття: корпоративний навчальний центр, організаційна структура, функції корпоративного навчального центру (діагностична, проєктувальна, освітня), управління знаннями, мережева співпраця, ADDIE.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація теми. Корпоративний навчальний центр як інструмент реалізації стратегії ЗВО. Організаційна структура. Обговорення місця корпоративного навчального центру в структурі ЗВО (підпорядкування, зв'язок з ректоратом). Дискусія про оптимальну модель: автономний підрозділ чи частина іншого підрозділу? Ключові функції. Детальний розгляд функцій корпоративного навчального центру (від діагностики до оцінювання). Обговорення, як корпоративний навчальний центр використовує модель ADDIE у своїй роботі.

Робота над кейсом «Конфлікт повноважень». У ЗВО функціонує корпоративний навчальний центр, що відповідає за неперервний професійний розвиток викладачів, але його повноваження дублюються з методичним відділом, що відповідає за традиційне підвищення кваліфікації. Корпоративний навчальний центр має фінансування, але не має права приймати рішення про навчальний план кафедр. Запропонуйте рекомендації щодо оптимізації організаційної структури та розмежування функцій між корпоративним навчальним центром та методичним відділом. Як корпоративний навчальний центр може посилити свою стратегічну роль без прямого адміністративного контролю?

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Які показники ефективності (KPI) мають бути ключовими для корпоративного навчального центру?

- ✓ Як корпоративний навчальний центр може забезпечити якість зовнішніх тренерів, яких він залучає до реалізації програм неперервного професійного розвитку викладачів?
- ✓ Чи повинен корпоративний навчальний центр займатися лише неперервним професійним розвитком викладачів, чи його повноваження мають поширюватися і на адміністративний персонал ЗВО?

Настанови для корпоративного андрагога

Запропонувати слухачам схематично зобразити оптимальну організаційну структуру корпоративного навчального центру в їхньому ЗВО. Підвести слухачів до висновку, що корпоративний навчальний центр не є лише «відділом тренінгів», але й інструментом стратегічного розвитку людського капіталу. Провести паралелі між функціями корпоративного навчального центру та етапами моделі ADDIE.

Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему

«Суб'єкт-суб'єктна взаємодія учасників корпоративної освіти і навчання»

Мета: схарактеризувати суть суб'єкт-суб'єктної взаємодії як основи андрагогічного підходу; проаналізувати механізми переходу від традиційної суб'єкт-об'єктної взаємодії до партнерства між корпоративним андрагогом та слухачем.

Основні поняття: суб'єкт-суб'єктна взаємодія, суб'єкт-об'єктна взаємодія, андрагогічний підхід, фасилітація, емоційний інтелект, довіра, роль досвіду.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація андрагогічного принципу Я-концепція (самоспрямованість). Порівняння взаємодій. Дискусія про відмінності педагогічної (суб'єкт-об'єктної) та андрагогічної (суб'єкт-суб'єктної) взаємодії. Аналіз ролей лектор vs. фасилітатор. Інструменти суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Обговорення практичних методів: активне слухання, конструктивний зворотний зв'язок, коучинг⁵³. Управління емоційним інтелектом для створення довірливого середовища.

Робота над кейсом «Виклик авторитету». Під час тренінгу з нових методів оцінювання один із досвідчених викладачів постійно перебиває корпоративного андрагога, висловлюючи скептицизм та посиляючись на свій багаторічний досвід. Він говорить: «Я і так знаю, як це працює, не треба мене вчити». Завдання: яку стратегію суб'єкт-суб'єктної взаємодії повинен обрати корпоративний андрагог? Як використати андрагогічний принцип «роль досвіду» для перетворення опору в активну участь? Яку роль тут відіграє емоційний інтелект?

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Які психологічні бар'єри найчастіше заважають корпоративному андрагогу перейти до суб'єкт-суб'єктної взаємодії зі слухачами?
- ✓ Як налагодити довіру в групі, де слухачі (викладачі-колеги) мають різний професійний статус та досвід?
- ✓ Які етичні аспекти виникають при суб'єкт-суб'єктній взаємодії в системі корпоративної освіти?

Настанови для корпоративного андрагога

Запропонувати слухачам програти кейс у ролях, щоб відчувати різницю між контролем та фасилітацією. Провести міні-дискусію про чотири компоненти емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом) та їхнє застосування у суб'єкт-суб'єктній взаємодії. Практикувати техніку активного слухання під час дискусії, щоб продемонструвати приклад суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Підвести слухачів до висновку, що суб'єкт-суб'єктна взаємодія є не просто методичною настановою, а фундаментальною передумовою ефективності корпоративного навчання дорослих, оскільки вона перетворює досвід слухача з джерела опору на ключовий ресурс, а

⁵³ Лук'янова, Л., Бабушко, С., Баніт, О. (2018). Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. *Ročenka Ukrajinska-Slovenská. Slovakia: Európsky inštitút d'alšieho vzdelávania*, 154-167. URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>

лідерство андрагога – з контролю на фасилітацію та емоційно інтелектуальну підтримку.

***Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему
«Підготовка викладачів-андрагогів для роботи у сфері корпоративної освіти»***

Мета: обґрунтувати необхідність цільової підготовки корпоративних андрагогів; розробити програму розвитку андрагогічної компетентності, фасилітаційних та проєктувальних навичок корпоративних андрагогів як внутрішніх тренерів ЗВО.

Основні поняття: корпоративний андрагог, андрагогічна компетентність, фасилітаційні навички, проєктувальні навички, програма підготовки, менторинг.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація теми. Хто такий корпоративний андрагог / викладач-андрагог / внутрішній тренер і чому він потрібен в ЗВО. Детальний розгляд карти компетентностей корпоративного андрагога. Визначення критичних навичок. Моделі підготовки⁵⁴. Обговорення різних підходів до підготовки: навчання в корпоративному центрі, наставництво, самоспрямоване навчання. Корпоративні програми⁵⁵. Корпоративні тренінги⁵⁶. Роль сертифікації.

Робота над кейсом «Запуск внутрішнього тренінгу». Корпоративний навчальний центр планує створити внутрішню команду корпоративних андрагогів із

⁵⁴ Аніщенко, О.В., Калюжна, Т.Г., Котирло, Т.В., Радомський, І.П. (2022). *Підготовка педагогічного персоналу до роботи з дорослими у закладах формальної і неформальної освіти: анотований бібліографічний покажчик*. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України, 282 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733444/>

⁵⁵ Баніт, О. В. (2024). Програма корпоративної освіти і навчання науково-педагогічних працівників. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 6(140), 3–11. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744036/>

⁵⁶ Баніт, О.В., Коваленко, О.Г. (2022). *Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів: методичні рекомендації*. К.: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 104 с. URL: <https://lnk.ua/KVvdAzO4E>

Баніт, О.В., Коваленко, О.Г., Котирло, Т.В., Піддячий, В.М., Самко, А.М., Шарошкіна, Н.Г. (2021). *Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів: практичний посібник*. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 407 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731546>

викладачів кафедр. Їм потрібно розробити тижневу програму підготовки (40 год). Завдання: сформулюйте 5 ключових тем/модулів цієї програми. Для одного з модулів (на вибір: фасилітація або оцінювання результатів навчання) визначте ключові результати навчання та запропонуйте метод оцінювання їхнього засвоєння (рівень 2: Навчання).

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Чи повинен корпоративний андрагог бути лише експертом у своїй предметній галузі, чи достатньо володіти андрагогічною методологією?
- ✓ Як використовувати менторинг та коучинг для розвитку андрагогічної компетентності?
- ✓ Які інструменти діагностики є найбільш об'єктивними для оцінювання готовності викладача до ролі андрагога?

Настанови для корпоративного андрагога

Стимулювати слухачів до створення проєкту програми (проєктування). Запросити учасників, які вже мають досвід проведення внутрішніх тренінгів, поділитися успішними практиками. Підвести слухачів до висновку, що ефективна підготовка корпоративних андрагогів вимагає системного поєднання експертних знань у предметній галузі, глибокого володіння андрагогічною методологією та цільового розвитку фасилітаційних і проєктувальних навичок, що забезпечується через структуровану програму, підкріплену менторингом та практичною оцінкою компетентностей.

***Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему
«Психологічні аспекти роботи викладача-андрагога
в корпоративному середовищі»***

Мета: поглибити розуміння психологічних особливостей дорослих слухачів; проаналізувати психологічні бар'єри та емоційні виклики роботи корпоративного андрагога та освоїти методи управління ними.

Основні поняття: психологічні особливості навчання дорослих, опір навчанню, емоційний інтелект, саморегуляція, критична рефлексія.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація теми. Емоції та психологія як ключові фактори трансферу навчання. Психологічні бар'єри. Дискусія про опір навчанню (причини та прояви). Обговорення андрагогічного принципу «роль досвіду» як ресурсу, так і бар'єру. Аналіз 4-х компонентів емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом) у роботі корпоративного андрагога (управління конфліктами, надання зворотного зв'язку).

Робота над кейсом «Скептична група»: Ви проводите обов'язковий тренінг для кафедри з дуже високим середнім віком викладачів. Вони демонстративно ігнорують ваші вправи, спілкуються між собою і висловлюють сумнів у цінності матеріалу, підриваючи вашу Я-концепцію. Завдання: використовуючи знання про емоційний інтелект та психологічні бар'єри: 1. Як ви керуватимете своїми емоціями (саморегуляція)? 2. Які три кроки ви зробите, щоб змінити динаміку групи та залучити слухачів через принцип «потреба знати»?

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Як корпоративний андрагог може використовувати страх помилки як фактор внутрішньої мотивації?
- ✓ Чи є необхідним, щоб корпоративний андрагог володів навичками психологічного коучингу?
- ✓ Як відрізняється опір навчанню у викладача ЗВО від опору в здобувача?

Настанови для корпоративного андрагога

Провести коротку вправу на розвиток емпатії (наприклад, «Побач ситуацію очима іншого»). Заохочувати учасників поділитися, як вони самі долають опір навчанню у своїй професійній діяльності. Підвести слухачів до висновку, що робота з емоціями групи починається з самосвідомості самого корпоративного андрагога, а робота з опором навчанню у здобувачів починається з подоланням опору самого викладача.

***Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему
«Корпоративна освіта та навчання викладача
вищої школи в стресових умовах»***

Мета: проаналізувати вплив стресових та кризових умов (наприклад, війни, пандемії, реорганізації) на процес корпоративної освіти; розробити методи та принципи адаптації програм неперервного професійного розвитку до таких умов.

Основні поняття: стрес-менеджмент, адаптивне навчання, психологічна стійкість, кризові комунікації, емоційний інтелект, гнучкість.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація. Стрес як фактор, що знижує когнітивні здібності дорослого⁵⁷. Вплив стресу на навчання. Дискусія про те, як стрес впливає на мотивацію, увагу та пам'ять викладача. Необхідність включення стрес-менеджменту до програм неперервного професійного розвитку⁵⁸. Адаптація програм: Розгляд принципів адаптивного навчання та гнучкості (Agile) у проектуванні програм корпоративного навчального центру. Пріоритет емоційного інтелекту та комунікації.

Робота над кейсом «Екстрена цифровізація»: Через непередбачену кризову ситуацію корпоративний навчальний центр має перевести всі програми неперервного професійного розвитку в онлайн-формат упродовж 3-х днів. Слухачі (викладачі) відчувають високий рівень стресу та опору змінам. Завдання: 1. Які три ключові зміни потрібно ввести у зміст програм, щоб вони були релевантними в умовах стресу? 2. Як використати навички емоційного інтелекту (особливо емпатію) для кризової комунікації та підтримки викладачів? 3. Які технології (ІКТ) будуть найбільш надійними та простими для використання?

Альтернативні питання для дискусій:

⁵⁷ Баніт, О.В. (2025). Психологічний супровід освітнього процесу в університетах України в умовах війни. *European Humanities Studies: State and Society*, 1(1), 20-30. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2025.1.02>

⁵⁸ Баніт, О. В. (2023). Посттравматичне зростання українців в умовах війни. *Освітня аналітика України*, (4), 104–115. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739275/>

- ✓ Які психологічні механізми допомагають корпоративному андрагогу зберігати саморегуляцію та ефективність у кризових умовах?
- ✓ Як змінити модель ADDIE для прискореного Agile-проектування програм у кризових умовах?
- ✓ Чи повинні програми неперервного професійного розвитку в кризових умовах фокусуватися лише на твердих навичках (наприклад, ІКТ), чи м'які навички (ЕІ, стрес-менеджмент) є важливішими?

Настанови для корпоративного андрагога

Провести міні-сесію з надання підтримуючого зворотного зв'язку в умовах обмеженого часу. Модель 70:20:10: Обговорити, як співвідношення навчання змінюється (зростає роль інформальної освіти та обміну досвідом) у кризових умовах. Підкреслити важливість психологічної безпеки як першої умови навчання дорослих у стресових умовах. Підвести слухачів до висновку, що швидка та успішна адаптація корпоративної освіти в умовах кризової цифровізації залежить не стільки від технологічних рішень, скільки від пріоритету психологічної безпеки, розвитку емоційного інтелекту та застосування гнучких (Agile) методологій для оперативного проектування людиноцентричних програм.

Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему «Застосування інноваційних методів і методик у корпоративному навчанні»

Мета: систематизувати інноваційні методи та методики навчання дорослих; обґрунтувати їхню ефективність у контексті андрагогічних принципів та забезпечення трансферу навчання.

Основні поняття: інноваційні методи, кейс-метод, симуляції, проєктне навчання, фасилітація, трансформативне навчання, мікронавчання.

Розширений план семінарського заняття

Інноваційні практики професійного та особистісного розвитку НПП ЗВО⁵⁹. Перехід від традиційного до інтерактивного навчання⁶⁰. Андрагогічна ефективність. Обговорення, як інноваційні методи (кейс-метод, симуляції) реалізують андрагогічні принципи (особливо «практична орієнтація» та «роль досвіду»). Класифікація методів. Детальний розгляд: кейс-метод (аналіз проблем), симуляції (відпрацювання навичок), проєктне навчання (створення продукту). Роль корпоративного андрагога як дизайнера цих методів.

Робота над кейсом «Вибір методу». Корпоративний навчальний центр розробив програму з розвитку емоційного інтелекту. Потрібно вибрати найефективніший метод для відпрацювання навичок управління відносинами (компонент ЕІ), де викладачі повинні навчитися вирішувати конфлікти зі здобувачами. Завдання: виберіть один інноваційний метод (симуляція, кейс-метод чи проєктне навчання) та обґрунтуйте, чому він є найкращим для досягнення цієї поведінкової цілі (рівень 3: Поведінка). Розробіть короткий сценарій.

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Які організаційні обмеження (час, ресурси, розмір групи) найчастіше перешкоджають використанню інноваційних методів?
- ✓ Як корпоративний андрагог може використовувати штучний інтелект для створення автоматизованих симуляцій?
- ✓ Чи можуть інноваційні методи сприяти трансформативному навчанню (зміні світогляду), і якщо так, то які саме?

Настанови для корпоративного андрагога

Застосувати міні-кейс або міні-симуляцію безпосередньо під час семінару. Використовувати модель ADDIE (фаза Design/Development) як основу для

⁵⁹ Баніт, О. В., Калюжна, Т. Г., Котирло, Т. В., Піддячий, В. М., Радомський, І. П. (2025). *Інноваційні практики професійного та особистісного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: практичний посібник*. Київ: Талком. 472 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/view/themes/0123U100446/2025.html>

⁶⁰ Баніт, О. В. (2025). Інтерактивні методи навчання в корпоративній освіті ЗВО. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, (1), 3–10. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/747318/>

проектування інноваційних методів. Підвести слухачів до висновку, що інноваційні методи завжди мають бути спрямовані на зміну поведінки (рівень 3).

***Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему
«Використання різних форматів корпоративного навчання
викладача вищої школи»***

Мета: проаналізувати переваги та недоліки різних форматів навчання (традиційного, дистанційного, змішаного); розробити критерії вибору оптимального формату для конкретних програм неперервного професійного розвитку викладачів ЗВО.

Основні поняття: формат навчання, традиційне навчання, дистанційне навчання, змішане навчання, синхронне/асинхронне навчання, LMS, індивідуальна траєкторія неперервного професійного розвитку.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація теми. Необхідність гнучкості форматів у корпоративній освіті. Аналіз форматів навчання в умовах копрпоративної освіти⁶¹. Дискусія про сильні та слабкі сторони традиційного (очного), дистанційного та змішаного форматів⁶². Обговорення технологічної компетентності викладача. Моделі змішаного навчання. Розгляд конкретних моделей (наприклад, модель ротації). Визначення, який формат найкраще підходить для самоспрямованого навчання та фасилітації групової роботи.

Робота над кейсом «Оптимізація програми». Корпоративний навчальний центр планує перевести 12-годинний тренінг з андрагогічної компетентності для 100

⁶¹ Баніт О.В. (2023). Нові формати корпоративного навчання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Актуальні проблеми в системі освіти: заклад загальної середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (17 лютого 2023 року), 1(3), 164-170 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737458/>

⁶² Котун, К. В., Баніт, О. В., & Радомський, І. П. (2023). Освітні виклики та інновації у вищій педагогічній освіті України: від деструктивних наслідків війни до ефективного змішаного навчання. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 2(8), 71–84. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739413/>

викладачів у формат змішаного навчання. Завдання: 1. Запропонуйте, як розподілити 12 годин між синхронним (онлайн/очно) та асинхронним (робота в LMS) форматами (наприклад, 4+8). 2. Які два типи завдань ви розмістите в асинхронному форматі, щоб реалізувати принцип самоспрямованості? 3. Яку ІКТ-платформу (наприклад, LMS) ви оберете і чому?

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Який формат (традиційний, дистанційний, змішаний) найкраще сприяє трансформативному навчанню?
- ✓ Як забезпечити соціальну взаємодію та обмін досвідом у повністю дистанційному форматі?
- ✓ Які нові ролі з'являються у корпоративного андрагога при переході на змішане навчання?

Настанови для корпоративного андрагога

Якщо можливо, продемонструвати слухачам приклади завдань із LMS для асинхронного навчання. Обговорити, як різні формати впливають на автономію слухача та його індивідуальну траєкторію неперервного професійного розвитку. Підвести слухачів до висновку, що формат завжди вибирається відповідно до мети навчання (щодо цього є окремий етап у моделі ADDIE).

***Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему
«Перспективи професійного і особистісного розвитку викладача
вищої школи в умовах корпоративної освіти»***

Мета: об'єднати концепції професійного та особистісного розвитку; проаналізувати роль корпоративної освіти у формуванні лідерських якостей, емоційного інтелекту та життєстійкості викладача.

Основні поняття: професійний розвиток, особистісний розвиток, лідерство, емоційний інтелект, трансформативне навчання, психологічна стійкість⁶³.

⁶³ Просіна, О.В. Реформування освіти: професійна трансформація педагогічних працівників

Розширений план семінарського заняття

Нерозривний зв'язок «твердих» та «м'яких» навичок у професії викладача. Професійний і особистісний розвиток⁶⁴. Дискусія про те, які програми корпоративного навчального центру найбільше впливають на особистісний розвиток (наприклад, емоційний інтелект, лідерство). Роль трансформативного навчання. Лідерство та наставництво. Обговорення ролі корпоративного андрагога як наставника та лідера змін у ЗВО. Розвиток комунікативної компетентності.

Робота над кейсом «Запит на лідерство». Керівництво ЗВО просить корпоративний навчальний центр розробити програму неперервного професійного розвитку, спрямовану на розвиток внутрішнього лідерства викладачів (ініціативність, відповідальність, автономія). Завдання: 1. Яку роль відіграє емоційний інтелект у лідерських якостях викладача? 2. Запропонуйте три методики (кейс-метод, симуляція, проєкт), які ви використаєте для розвитку лідерства та автономії (Принцип Я-концепція). 3. Як ви виміряєте результати навчання за цією програмою на рівні 3 (Поведінка)?

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Чи повинен корпоративний навчальний центр приділяти більше уваги особистісному чи професійному розвитку викладача?
- ✓ Яким чином трансформативне навчання сприяє розвитку психологічної стійкості?
- ✓ Як виглядає ідеальний наставник для корпоративного андрагога?

Настанови для корпоративного андрагога

Заохочувати учасників знайти собі ментора або виступити в цій ролі для викладачів-колег. Модель 70:20:10: Обговорити, як особистісний розвиток відбувається за рахунок неформальної та інформальної освіти. Підвести слухачів до

у контексті війни та поствоєнного періоду. *Вісник післядипломної освіти*, 26(55). DOI: [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-199-214](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-199-214)

⁶⁴ Лук'янова, Л. (2025). *Концепція професійного та особистісного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти*. Національна академія педагогічних наук України, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна. Київ: Талком, 32 с.

висновку, що особистісний розвиток (особливо ЕІ) – це основа для трансферу навчання «твердих» навичок.

***Рекомендації до проведення семінарського заняття на тему
«Академічна мобільність викладача вищої школи»***

Мета: схарактеризувати суть та види академічної мобільності; проаналізувати її роль як ключової форми неперервного професійного розвитку та інтеграції глобальних знань у ЗВО; визначити механізми визнання результатів мобільності.

Основні поняття: академічна мобільність, міжнародне партнерство, мережева співпраця, неперервний професійний розвиток, визнання результатів навчання.

Розширений план семінарського заняття

Актуалізація теми. Академічна мобільність як фактор конкурентоспроможності ЗВО⁶⁵. Мобільність як неперервний професійний розвиток. Дискусія про те, як мобільність сприяє трансформативному навчанню та розвитку міжкультурної компетентності. Обговорення андрагогічних принципів у контексті мобільності. Роль корпоративного центру. Аналіз функцій корпоративного навчального центру у координації, підготовці та визнанні результатів мобільності. Мережева співпраця.

Робота над кейсом «Оцінювання академічної мобільності». Викладач кафедри повернувся після 6-місячного стажування в європейському університеті (академічна мобільність). Він отримав величезний інформальний досвід та нові знання. Корпоративний навчальний центр має інтегрувати цей досвід у внутрішні програми неперервного професійного розвитку. Завдання: 1. Запропонуйте дві форми (наприклад, фасилітація внутрішнього тренінгу) для трансферу навчання викладачам. 2. Як корпоративний навчальний центр може виміряти ефективність його академічної мобільності на рівні 4 (Результати)?

⁶⁵ Кабінет Міністрів України (2015, 12 серпня). Постанова «Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність» № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text>

Альтернативні питання для дискусій:

- ✓ Які організаційні бар'єри найчастіше перешкоджають академічній мобільності викладачів ЗВО?
- ✓ Як корпоративний андрагог може використовувати свій міжнародний досвід для стимулювання критичної рефлексії у викладачів?
- ✓ Як оцінити результати академічної мобільності, щоб вони були визнані в індивідуальній траєкторії неперервного професійного розвитку?

Настанови для корпоративного андрагога

Обговорити, як контакти, отримані під час мобільності, можуть перерости у довгострокові корпоративні партнерства. Зробити акцент на тому, що обов'язок корпоративного андрагога – не лише отримати знання, а й поділитися ними (реалізація андрагогічного принципу «роль досвіду»). Підвести слухачів до висновку, що мобільність – це не лише особистий розвиток, а й стратегічний ресурс для ЗВО.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Програмою передбачено 12 практичних завдань

№ п/п	Тема практичного заняття	К-ть год
1	Теорії, концепції, моделі навчання упродовж життя	6
2	Закордонний досвід корпоративної освіти в ЗВО	6
3	Аналітичний огляд проєкту Закону «Про освіту дорослих»	6
4	Аналіз програм корпоративної освіти і навчання викладачів ЗВО.	6
5	Використання андрагогічних моделей навчання в корпоративній освіті	6
6	Проектування освітнього процесу корпоративного навчання викладача вищої школи на андрагогічних засадах	6
7	Конфліктогенні ситуації в корпоративному навчанні викладача вищої школи	6
8	Адаптація до нових знань та технологій у сфері корпоративної освіти	6
9	Можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	6
10	Вплив корпоративної освіти і навчання на результати діяльності викладача вищої школи	6
11	Адаптація програм корпоративної освіти і навчання викладача вищої школи до ринкових потреб та сучасних вимог ринку праці	6
12	Інтеграція передових технологій в корпоративному навчанні викладача вищої школи	6
Разом		72

Загальні вказівки до проведення практичних занять

Практичні заняття є важливим розділом методичних рекомендацій, що передбачає перехід від теоретичних знань та дискусійних навичок до формування нових компетентностей і безпосередньої зміни професійної поведінки. Вони спроектовані як інтеграційний практикум, що охоплює повний цикл – від стратегічного планування до вимірювання результатів. Мета цього розділу – допомогти корпоративним андрагогам не лише застосовувати окремі методи, але й системно проєктувати й оцінювати програми неперервного професійного розвитку як цілісні проєкти, що відповідають стратегічним потребам ЗВО. Цей розділ методичних рекомендацій сфокусований на систематизації, проєктуванні та практичному застосуванні набутих знань. Практичні заняття забезпечують трансфер навчання – перехід від теоретичних знань до стійкої зміни професійної поведінки та формування проєктних компетентностей у сфері корпоративної освіти.

Практичні заняття передбачають практичне відпрацювання всіх етапів моделі розроблення програм, починаючи з аналізу потреб та Gap-аналізу для виявлення розривів компетентностей – до розроблення сценарного плану та обґрунтування вибору андрагогічних моделей, таких як проблемно-орієнтоване навчання або навчання у дії. Особлива увага приділяється формуванню навичок управління складними педагогічними ситуаціями та конфліктами. Це передбачає використання рольових ігор та симуляцій для відпрацювання фасилітаційних навичок, копінг-стратегій та управління емоційною напругою, що є критичним для розвитку емоційного інтелекту. Також важливим компонентом є набуття технологічної компетентності, що передбачає засвоєння методів інтеграції нових ІКТ, зокрема ІІІ, LMS, VR/AR, для забезпечення адаптивного навчання та персоналізації освітніх траєкторій викладачів.

Набуті знання застосовуються для стратегічного оцінювання ефективності корпоративних програм через практичну роботу з інструментами оцінювання найвищих рівнів за моделлю Кіркпатрика (рівень 3 (Поведінка), рівень 4

(Результати)). Це передбачає розробку КРІ та методик для вимірювання ROI навчання, що дозволяє обґрунтувати стратегічну цінність корпоративної освіти для керівництва ЗВО. Ключові інтеграційні зв'язки забезпечують перехід від вивчення теорій до проектування освітнього процесу, практичне застосування таких моделей, як ADDIE. Практикум також забезпечує синтез зовнішніх факторів, зокрема закордонного досвіду та аналітичного огляду законодавчої і нормативно-правової бази, із внутрішнім аналізом програм корпоративної освіти, що дозволяє адаптувати ці програми до ринкових потреб через проведення Gap-аналізу. Таким чином, практичні заняття є навчально-тренувальним середовищем для перетворення теоретичних знань на готові проєктні рішення та стійкі поведінкові зміни, що забезпечують стратегічну цінність корпоративної освіти для ЗВО.

***Рекомендації до проведення практичного заняття на тему
«Теорії, концепції, моделі навчання упродовж життя»***

Мета: забезпечити глибокий аналіз та практичне застосування ключових теорій навчання упродовж життя до контексту неперервного професійного розвитку викладача ЗВО; допомогти корпоративному андрагогу навчитися обирати релевантну теоретичну модель під конкретний освітній запит⁶⁶.

Основні поняття: андрагогіка, навчання упродовж життя, теорія експериментального навчання, теорія трансформативного навчання, Я-концепція, критична рефлексія.

Розширений план практичного заняття

Порівняльний аналіз теорій. Робота в групах: створення матриці порівняння для експериментального й трансформативного навчання (критерії: ціль, мотивація, роль досвіду, роль викладача). Практикум: слухачі отримують кейс, що вимагає глибокої зміни світогляду викладача (наприклад, перехід від лектора до

⁶⁶ Пригодій, Т., Козлик, Т. (2023). Корпоративне навчання як модель неперервної педагогічної освіти. *Педагогічні обрії*, 4(127), 14-22. URL: https://znayshov.com/FR/21089/Obrii_4-13-21.pdf

фасилітатора). Необхідно розробити модель 30-годинної програми неперервного професійного розвитку, що базується на трансформативному навчанні. Презентація та захист моделі: групи презентують свої моделі, обґрунтовуючи, як саме їхній план стимулює критичну рефлексію та зміну парадигми викладача. Висновки. Рефлексія стосовно обраної моделі.

Робота над кейсом «Парадигмальний зсув». Викладач із 20-річним стажем, який вважає, що штучний інтелект (ШІ) – це «загроза академічній доброчесності, отримує завдання розробити курс із інтеграції ШІ у навчальний процес. Це вимагає не просто освоєння інструментів (експериментальне навчання), а зміни ставлення до самої ролі ШІ (трансформативне навчання). Завдання: сформулюйте ключові етапи програми неперервного професійного розвитку, що забезпечать трансформативне навчання цього викладача, згідно з моделлю Д. Мезірова.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Які етичні обмеження існують для застосування трансформативного навчання в умовах корпоративної освіти ЗВО?
- ✓ Як корпоративний андрагог може виміряти результати трансформативного навчання (рівень 4 моделі Кіркпатрика)?
- ✓ Чи може організація, що навчається існувати, якщо вона не впроваджує принципів навчання упродовж життя?

Настанови для корпоративного андрагога

Спрямувати дискусію на критичну рефлексію теоретичних моделей. Запропонувати використовувати онлайн-дошки для створення матриці порівняння теорій. Підвести слухачів до висновку, що розуміння теорій дозволяє корпоративному андрагогу стати дизайнером ефективних програм, а не просто виконавцем.

Рекомендації до проведення практичного заняття на тему «Закордонний досвід корпоративної освіти в ЗВО»

Мета: проаналізувати найкращі світові практики організації корпоративної освіти та неперервного професійного розвитку викладачів у провідних ЗВО (наприклад, США, Європа, Азія); допомогти корпоративному андрагогу навчитися розробляти рекомендації щодо адаптації цих моделей до українських реалій.

Основні поняття: міжнародний досвід, корпоративний університет, центр викладацької майстерності, мережева співпраця, академічна мобільність.

Розширений план практичного заняття

Аналіз джерел⁶⁷. Робота в групах: кожна група отримує кейс/звіт про модель корпоративної освіти одного з провідних світових університетів. Проведення Benchmark-аналізу (порівняння за критеріями: бюджет, структура, ключові програми, методи оцінювання неперервного професійного розвитку). Проєктування. Розробка проєкту «Центр майстерності 2.0» для умов українського ЗВО. Модель повинна охоплювати 3 ключові інновації, запозичені зі світового досвіду. Презентація розроблених моделей. Обговорення: які саме елементи академічної мобільності та мережевої співпраці є можливими для запозичення. Висновки. Обговорення КРІ для оцінювання успіху запозиченої моделі.

Робота над кейсом «Трансфер інновацій». Ви – керівник корпоративного навчального центру українського ЗВО. Ви проаналізували досвід європейського університету, який успішно впровадив систему мікронавчання на базі LMS для всіх викладачів. Водночас ваш ЗВО має обмежене фінансування та опір змінам з боку викладачів. Завдання: складіть детальний план адаптації цієї моделі. Визначте три ключові ризики та запропонуйте механізми їхнього подолання (особливо щодо мотивації до неперервного професійного розвитку).

Альтернативні завдання для практичної роботи:

⁶⁷ Горохівська, Т.М. (2019). Зарубіжний досвід підвищення кваліфікації викладачів вищої школи як форми розвитку їх професійно-педагогічної компетентності. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Педагогічні науки*, 5, 276–280.

- ✓ Яким чином академічна мобільність сприяє інтеграції закордонного досвіду у програми неперервного професійного розвитку?
- ✓ Як впливає культурний контекст на ефективність запозичених моделей корпоративної освіти?
- ✓ Чи може ЗВО бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку без сильного центру викладацької майстерності?

Настанови для корпоративного андрагога

Заохочувати викладачів використовувати актуальні звіти та статті про міжнародний досвід. Сфокусуватися на процесі адаптації, а не на сліпому копіюванні. Моделі повинні бути реалістичними для українського контексту. Підвести слухачів до висновку, що корпоративний андрагог має бути експертом-аналітиком міжнародних освітніх трендів.

Рекомендації до проведення практичного заняття на тему «Аналітичний огляд проєкту Закону «Про освіту дорослих»

Мета: провести глибокий аналіз ключових положень проєкту Закону «Про освіту дорослих» (або чинного законодавства, що регулює цю сферу); визначити, як цей документ легалізує та регулює діяльність корпоративної освіти у ЗВО.

Основні поняття: освіта дорослих, закон, нормативно-правова база, формальна, неформальна, інформальна освіта, валідація результатів навчання.

Розширений план практичного заняття

Аналіз проєкту Закону України про освіту дорослих⁶⁸. Спільний огляд основних розділів (наприклад, мета, суб'єкти, види освіти дорослих, фінансування, валідація). Робота в групах. Групи отримують для детального аналізу по одному розділу (наприклад, «Неформальна освіта», «Валідація»). Глибоке вивчення призначеного розділу. Завдання: визначити, які саме положення безпосередньо

⁶⁸ Верховна Рада України (2023, 12 січня). Постанова «Про прийняття за основу проєкту Закону України про освіту дорослих» № 7039. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/38978>

впливають на організацію корпоративної освіти в ЗВО. Скласти перелік ризиків/можливостей, що містить закон. Презентація. Загальна дискусія: як положення закону можуть сприяти валідації результатів навчання викладачів, отриманих в умовах неформальної та інформальної освіти. Проєкт змін: розроблення двох ключових пропозицій щодо внесення змін/доповнень до проєкту Закону для кращого регулювання корпоративної освіти.

Робота над кейсом «Валідація досвіду». Завдяки інформальній освіті (самостійне вивчення) та академічній мобільності (неформальна освіта) викладач здобув навички, що відповідають вимогам програми підвищення кваліфікації. Завдання: виходячи з положень проєкту Закону «Про освіту дорослих» та механізмів валідації результатів навчання, розробіть покроковий алгоритм визнання цих результатів для корпоративного навчального центру. Які нормативні документи ЗВО необхідно змінити?

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Яким чином законодавче регулювання неформальної освіти вплине на автономію корпоративного навчального центру?
- ✓ Як забезпечити якість освіти дорослих в умовах, коли неформальне навчання не потребує ліцензування?
- ✓ Які фінансові механізми підтримки освіти дорослих (компенсації, гранти) варто було б включити у Закон?

Настанови для корпоративного андрагога

Необхідно надати викладачам найактуальніший текст проєкту Закону «Про освіту дорослих» або відповідного законодавчого акту. Сфокусувати увагу на тому, як закон може стати інструментом для визнання компетентностей викладачів. Підвести слухачів до висновку, що корпоративний андрагог має володіти основами юридичної грамотності для організації неперервного професійного розвитку.

Рекомендації до проведення практичного заняття на тему «Аналіз програм корпоративної освіти і навчання викладачів ЗВО»

Мета: забезпечити комплексний аналіз наявних програм неперервного професійного розвитку викладачів ЗВО за критеріями андрагогічної відповідності та практичної ефективності; допомогти корпоративному андрагогу навчитися проводити аудит програми та скласти рекомендації з оптимізації.

Основні поняття: аудит програми, андрагогічна відповідність, SMART-цілі, модель ADDIE, трансфер навчання, оцінювання освітніх потреб викладачів.

Розширений план практичного заняття

Огляд структури програм неперервного професійного розвитку (цілі, зміст, методи, оцінювання)^{69,70}. Робота в групах. Групи отримують реальні або змодельовані програми. Проведення аналізу програми за критеріями: а) відповідність андрагогічним принципам; б) чіткість SMART-цілей; в) відповідність методів цілям; г) наявність механізмів трансферу навчання. Розробка проекту «Оптимізація програми». Створення конкретних рекомендацій щодо внесення змін (наприклад, зміна методу, додавання елементу мікронавчання, переформулювання цілей). Презентація. Представлення виявлених недоліків та запропонованих рішень.

Робота над кейсом «Програма без результату». Корпоративний навчальний центр провів 40-годинний курс для викладачів «Впровадження новітніх педагогічних технологій». Викладачі позитивно оцінили курс (рівень 1. Реакція), але трансфер навчання (рівень 3. Поведінка) досі низький. Завдання: проведіть експрес-аудит

⁶⁹ Радомський, І.П. (2024). *Андрагогічні засади професійного розвитку викладача вищої школи: навчальна програма*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 33 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740721/>

Радомський, І.П. (2025). *Андрагогічні засади професійного розвитку викладача вищої школи: методичні рекомендації*. К.: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 89 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745272/>

⁷⁰ Самко А.М. (2021). Тренінг як інструмент професійного розвитку андрагога: навчальна програма дисципліни для здобувачів ступеня доктора філософії на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти у галузі 01 «Освіта» за спеціальністю 011 «Науки про освіту». В: Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів: практичний посібник / Авт. кол.: Баніт О. В., Коваленко О. Г., Котирло Т. В., Піддячий В. М., Самко А.М., Шарошкіна Н. Г. К.: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України, 2021. 407 с.

програми (за умови, що ви знаєте її цілі та методи). Сформулюйте три гіпотези щодо причин низького трансферу та запропонуйте, як можна було б модифікувати фазу Дизайн (Design/Development) моделі ADDIE для усунення цієї проблеми.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Які три найважливіші андрагогічні критерії повинна задовольняти програма неперервного професійного розвитку для викладача?
- ✓ Як забезпечити, щоб оцінювання освітніх потреб викладачів було періодичним та актуальним?
- ✓ Як корпоративний андрагог може вплинути на трансфер навчання, якщо програма була розроблена не ним?

Настанови для корпоративного андрагога

Надати викладачам шаблон/чек-лист для проведення аудиту програми. Скерувати аналіз програм через призму етапів моделі ADDIE (Аналіз > Дизайн > Розробка > Впровадження > Оцінювання), щоб навчити системному підходу. Підвести слухачів до висновку, що якість програми визначається не її обсягом, а зміною поведінки викладача.

Рекомендації до проведення практичного заняття на тему «Використання андрагогічних моделей навчання в корпоративній освіті»

Мета: забезпечити практичне відпрацювання навичок використання ключових андрагогічних моделей (навчання у дії, проблемно-орієнтоване навчання, кооперативне навчання) для фасилітації корпоративного навчання; допомогти корпоративному андрагогу навчитися створювати навчальні сценарії, що максимально використовують досвід слухачів.

Основні поняття: андрагогічні моделі, навчання у дії, проблемно-орієнтоване навчання, кооперативне навчання, фасилітація, роль досвіду, конструктивізм.

Розширений план практичного заняття

Спільний огляд андрагогічних моделей⁷¹. Робота в групах. Розподіл груп за моделями. Розробка сценаріїв. Проектування. Кожна група отримує реальну проблему ЗВО (наприклад, низька якість зворотного зв'язку з викладачами) та завдання: розробити 3-годинний навчальний модуль, використовуючи одну з моделей (навчання у дії, проблемно-орієнтоване навчання, кооперативне навчання). Сценарій має охоплювати фасилітаційні техніки. Презентація. Кожна група демонструє фрагмент свого модуля. Акцент на тому, як модель використовує досвід викладачів. Обговорення трансферу навчання та обмежень кожної моделі.

Робота над кейсом «Нові лідери». Корпоративний навчальний центр має підготувати нову групу керівників кафедр до вирішення міжфункціональних проблем (наприклад, оптимізація навчального навантаження спільно з методичним відділом і бухгалтерією). Це типова проблема, для якої найкраще підходить навчання у дії. Завдання: складіть сценарій першої сесії навчання у дії. Визначте три ключові ролі (клієнт, коуч, слухачі) та сформулюйте два типи запитань, які має ставити корпоративний андрагог (коуч), щоб група дійшла до рішення самостійно.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Які методи фасилітації є найефективнішими для проблемно-орієнтованого навчання?
- ✓ Як корпоративний андрагог може забезпечити, щоб «роль досвіду» слухачів не стала бар'єром (опором) для нових знань?
- ✓ Яка інфраструктура (фізична чи ІКТ) потрібна для ефективного реалізації навчання у дії?

Настанови для корпоративного андрагога

Слід заохочувати активну рольову гру та демонстрацію навичок фасилітації. Забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок на етапі презентації сценаріїв,

⁷¹ Баніт О.В. (2024). Андрагогічно орієнтована модель професійного розвитку викладачів ЗВО в умовах корпоративної освіти. *Підготовка майстра виробничого навчання, викладача професійного навчання до впровадження в освітній процес інноваційних технологій: матеріали VIII Всеукраїнського науково-методичного семінару (8 листопада 2024 р.)*. Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. Глухів, 2024. 248 с. С. 17-20. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743773/>

фокусуючись на андрагогічних принципах. Проблемні ситуації для проєктів мають бути реальними та актуальними для ЗВО.

***Рекомендації до проведення практичного заняття на тему
«Проектування освітнього процесу корпоративного навчання викладача
вищої школи на андрагогічних засадах»***

Мета: забезпечити повний цикл проектування освітньої програми неперервного професійного розвитку викладача, використовуючи модель ADDIE та андрагогічні принципи; допомогти корпоративному андрагогу навчитися враховувати результати діагностики освітніх потреб в навчальних програмах.

Основні поняття: модель ADDIE, проектування освітнього процесу, андрагогічні засади, оцінювання освітніх потреб викладачів, SMART-цілі, сценарний план, трансфер навчання.

Розширений план практичного заняття

Робота в групах. Отримання реальних даних діагностики освітніх потреб викладачів. Проведення Gap-аналізу та формулювання цільової проблеми програми неперервного професійного розвитку. Фаза Дизайн (Design&Development). Проектування. Створення сценарного плану 18-годинного тренінгу. Розробка трьох ключових SMART-цілей (знання, навички, компетентності) та підбір андрагогічних методів для кожної цілі. Фаза Оцінювання (Evaluation). Розробка механізмів оцінювання програми на рівні 2 (Навчання) та рівні 3 (Поведінка). Створення Чек-листа для оцінювання трансферу навчання. Презентація. Обґрунтування відповідності всіх етапів моделі ADDIE та узгодження з андрагогічними принципами.

Робота над кейсом «Від потреби до програми». Корпоративний навчальний центр провів опитування, яке показало, що 60% викладачів відчують незручність і не знають, як правильно надавати конструктивний зворотний зв'язок. Завдання: використовуючи модель ADDIE, розробіть: 1. Цілі програми (SMART-ціль,

орієнтована на поведінку). 2. Два андрагогічні методи (наприклад, рольова гра, симуляція), які ви використаєте. 3. Форму оцінювання (рівень 3), яка підтвердить, що трансфер навчання відбувся.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Які ризики виникають, якщо пропустити фазу Аналіз (Analysis) у моделі ADDIE?
- ✓ Як забезпечити, щоб андрагогічні принципи (наприклад, «роль досвіду») не суперечили жорстким вимогам нормативних документів ЗВО?
- ✓ Чи може корпоративний андрагог самостійно пройти всі п'ять фаз ADDIE, чи потрібна команда?

Настанови для корпоративного андрагога

Надати викладачам шаблони для кожної фази (шаблон цілей, шаблон сценарного плану, шаблон оцінювання). Оцінювати не лише кінцевий продукт (програму), але й логіку переходу між фазами моделі ADDIE.

Рекомендації до проведення практичного заняття на тему «Конфліктогенні ситуації в корпоративному навчанні викладача вищої школи»

Мета: забезпечити практичне відпрацювання навичок управління конфліктогенними ситуаціями (опором, скептицизмом, саботажем) у процесі корпоративного навчання; розвивати фасилітаційні навички та емоційний інтелект корпоративного андрагога.

Основні поняття: конфліктогенні ситуації, опір навчанню, емоційний інтелект, фасилітаційні навички, конструктивний зворотний зв'язок, саморегуляція.

Розширений план практичного заняття

Огляд джерел конфлікту (страх змін, роль досвіду, стрес) та роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктом. Розгляд стратегій роботи з опором. Робота в групах. Групи отримують сценарії конфліктів (наприклад, викладач, який заперечує андрагогічні принципи; викладач, який саботує групову роботу). Завдання:

проаналізувати ситуацію з позиції емоційного інтелекту (що відчуває корпоративний андрагог, що відчуває слухач). Практикум. Рольові ігри. Кожна група програє певну конфліктну ситуацію. Надання зворотного зв'язку щодо фасилітаційних навичок та саморегуляції корпоративного андрагога. Рефлексія. Обговорення, чим управління конфліктом в умовах корпоративної освіти відрізняється від управління конфліктом зі здобувачем.

Робота над кейсом «Саботаж у Zoom». Під час онлайн-тренінгу з технологічної компетентності двоє викладачів постійно вимикають камери, відволікаються та надсилають у чат скептичні коментарі. На пряме запитання один відповідає: «Нам це не потрібно, краще читайте лекції, як раніше». Завдання: складіть детальний план реагування (3 кроки). Вкажіть, як ви використаєте: 1. Емпатію (з'ясувати причину опору). 2. Соціальні навички (перевести їхній досвід у ресурс). 3. Саморегуляцію (зберегти нейтралітет).

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Як корпоративний андрагог може використовувати принцип «роль досвіду» для подолання скептицизму?
- ✓ Чи варто корпоративного андрагога навчати психологічному коучингу для роботи з опором?
- ✓ Яку роль відіграє корпоративна культура ЗВО у розв'язанні конфліктогенних ситуацій?

Настанови для корпоративного андрагога

Створити безпечне середовище для рольових ігор та забезпечити конструктивність зворотного зв'язку. Постійно тримати в полі зору компоненти емоційного інтелекту. Якщо є можливість, використовувати відео-фіксацію для детального аналізу невербальної поведінки корпоративного андрагога.

***Рекомендації до проведення практичного заняття на тему
«Адаптація до нових знань та технологій у сфері корпоративної освіти»***

Мета: забезпечити практичне відпрацювання методів адаптивного навчання та гнучкого (Agile) проєктування програм неперервного професійного розвитку, що швидко реагують на нові інформаційно-комунікаційні технології та знання.

Основні поняття: адаптивне навчання, гнучкий (Agile) підхід, технологічна компетентність, мікронавчання, LMS, штучний інтелект, трансфер навчання.

Розширений план практичного заняття

Огляд 3-5 актуальних ІКТ-трендів (наприклад, ШІ-асистенти, VR у навчанні). Дискусія. Як ці технології змінять роль корпоративного андрагога. Робота в групах. Моделювання Agile-проєкту. Практикум. Створення сценарію швидкого (Agile) розгортання програми неперервного професійного розвитку (наприклад, навчання викладачів роботі з новим університетським LMS за 48 годин). Розробка проєкту мікронавчання для початкової фази. Адаптивне оцінювання. Розробка механізмів адаптивного оцінювання, які дозволяють персоналізувати індивідуальну траєкторію неперервного професійного розвитку на основі результатів тестування. Обговорення ролі ШІ у цьому процесі. Презентація. Захист Agile-моделі та адаптивного оцінювання.

Робота над кейсом «Швидка відповідь на ШІ». Уряд видав вимоги щодо обов'язкового впровадження штучного інтелекту у навчальний процес. Ваш корпоративний навчальний центр має 7 днів, щоб створити обов'язковий міні-курс для 500 викладачів. Завдання: використовуючи Agile-підхід та принцип мікронавчання: 1. Сформулюйте ключові поведінкові цілі для цього міні-курсу. 2. Розробіть структуру мікронавчання (3-5 занять по 10-15 хв). 3. Визначте, як відбуватиметься трансфер навчання (рівень 3) за такий короткий термін.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Як забезпечити, щоб адаптивне навчання не порушувало рівність доступу до неперервного професійного розвитку?

- ✓ Які психологічні бар'єри (опір навчанню) виникають у викладачів при необхідності термінової адаптації до нових ІКТ?
- ✓ Як корпоративний андрагог може навчитися швидко освоювати та впроваджувати нові технології?

Настанови для корпоративного андрагога

Використовувати онлайн-інструменти (наприклад, Trello, Miro) для моделювання Agile-проєкту. Сфокусуватися на мікронавчанні, це практична навичка, яка є ключовою для адаптивного навчання. Продемонструвати практичне використання ІІІ-інструментів у навчанні.

Рекомендації до проведення практичного заняття на тему «Можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій»

Мета: забезпечити огляд та практичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій та платформ (LMS, інструменти фасилітації, ІІІ) у корпоративній освіті; допомогти корпоративному андрагогу навчитися інтегрувати ІКТ для підвищення інтерактивності та персоналізації навчання викладачів ЗВО.

Основні поняття: ІКТ, система управління навчанням (LMS), штучний інтелект (ІІІ), віртуальна/доповнена реальність (VR/AR), персоналізація, технологічна компетентність.

Розширений план практичного заняття

Робота в групах. Огляд 3-4 груп ІКТ (LMS, інструменти для інтерактиву, ІІІ-асистенти). Групи отримують завдання протестувати та оцінити одну з технологій. Проєктування. Розроблення фрагменту змішаного навчання. Завдання: створити сценарний план 6-годинного модуля, де синхронна сесія використовується для фасилітації та критичної рефлексії, а асинхронна — для накопичення знань (за допомогою LMS). Обговорення ІІІ. Дискусія про етичні аспекти та трансфер навчання при використанні ІІІ в оцінюванні. Презентація проєкту з обґрунтуванням вибору ІКТ.

Робота над кейсом «Вибір платформи». Корпоративний навчальний центр має вибрати LMS-платформу для неперервного професійного розвитку 500 викладачів. Ключові вимоги: 1. Можливість персоналізації контенту. 2. Функціонал для валідації неформальної освіти. 3. Простота використання для людей із низькою технологічною компетентністю. Завдання: оцініть 2-3 відомі LMS-платформи за цими критеріями та виберіть оптимальну. Сформулюйте план навчання викладачів роботі з цією LMS.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Які психологічні виклики стоять перед корпоративним андрагогом при впровадженні віртуальної/доповненої реальності?
- ✓ Як забезпечити, щоб технологічна компетентність викладача розвивалася швидше, ніж змінюються ІКТ?
- ✓ Яким чином штучний інтелект може допомогти у реалізації андрагогічного принципу «потреба знати»?

Настанови для корпоративного андрагога

Забезпечити практичну роботу з ІКТ (наприклад, створення опитування в Google Forms/Kahoot, розробка короткого курсу в Moodle). Не вивчати всі ІКТ заради ІКТ, а лише в контексті вирішення проблем корпоративної освіти (наприклад, фасилітація великих груп). Підвести слухачів до висновку, що корпоративний андрагог має бути адаптивним до постійних змін у технологіях.

***Рекомендації до проведення практичного заняття на тему
«Вплив корпоративної освіти і навчання на результати діяльності
викладача вищої школи»***

Мета: забезпечити практичне відпрацювання навичок оцінювання ефективності програм корпоративної освіти на найвищих рівнях (рівень 3. Поведінка, рівень 4. Результати) моделі Кіркпатрика; допомогти корпоративному андрагогу навчитися узгоджувати навчання викладачів зі стратегічними цілями ЗВО.

Основні поняття: модель Кіркпатрика, трансфер навчання, оцінювання ефективності, КРІ (ключові показники ефективності), рівні оцінювання.

Розширений план практичного заняття

Професіоналізація НПП ЗВО в умовах формальної і неформальної освіти ⁷². Модель Кіркпатрика (4 рівні) та її адаптація до неперервного професійного розвитку викладачів. Обговорення КРІ для ЗВО (публікації, акредитація, якість навчання). Робота в групах. Отримання реальної програми неперервного професійного розвитку. Завдання: розробити комплексний план оцінювання (за рівнями 3 та 4). Створення: а) Форми оцінювання поведінки (рівень 3) для керівника кафедри; б) КРІ для вимірювання рівня 4 (Результати) (наприклад, зниження кількості плагіату). Практикум. Спільне обговорення, як можна розрахувати ROI (Return on Investment) від програми неперервного професійного розвитку. Створення фінансової аргументації ефективності навчання. Презентація плану оцінювання та КРІ.

Робота над кейсом «Невимірний результат». Корпоративний навчальний центр провів тренінг з розвитку андрагогічної компетентності. Керівництво запитує, який фінансовий/стратегічний результат отримав ЗВО? Завдання: запропонуйте: 1. Два КРІ для вимірювання рівня 4 (Результати) цієї програми. 2. Методику (наприклад, експертна оцінка, аналіз даних) збору даних для цих КРІ. 3. Як корпоративний андрагог може презентувати цей результат керівництву.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Які етичні обмеження існують при вимірюванні рівня 4 (Результати) (особливо якщо це стосується зарплати чи премії)?
- ✓ Яким чином можна виміряти трансфер навчання для таких м'яких навичок як емоційний інтелект?
- ✓ Чи є вимір ROI обов'язковим для корпоративної освіти ЗВО?

Настанови для корпоративного андрагога

⁷² Аніщенко, О.В., Баніт, О.В., Калюжна, Т.Г., Коваленко, О.Г., Піддячий, В.М., Самко, А.М. (2022). *Професіоналізація педагогічного персоналу у сфері освіти дорослих в умовах формальної і неформальної освіти: теоретико-методичний аспект: монографія*. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 404 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/735119/>

Використовувати 4-рівневу модель як основу для всіх етапів оцінювання. Надати викладачам шаблони для оцінювання рівня 3 (Поведінка). Підвести слухачів до висновку, що корпоративний андрагог – це стратегічний партнер, який доводить цінність навчання мовою КРІ.

***Рекомендації до проведення практичного заняття на тему
«Адаптація програм корпоративної освіти і навчання викладача вищої
школи до ринкових потреб та сучасних вимог ринку праці»***

Мета: забезпечити практичне відпрацювання навичок ринкової орієнтації програм неперервного професійного розвитку; допомогти корпоративному андрагогу навчитися проводити Гар-аналіз між компетентністю викладача та вимогами ринку праці до нього.

Основні поняття: ринкові потреби, Гар-аналіз, профіль ідеального викладача, бенчмаркінг, андрагогічні засади, адаптивне навчання.

Розширений план практичного заняття

Аналіз тенденцій ринку праці та очікувань здобувачів/роботодавців щодо викладача ЗВО. Робота в групах. Окреслення профілю ідеального викладача. Практикум. Гар-аналіз. Порівняння поточного профілю викладача (на основі результатів діагностики освітніх потреб) із профілем ідеального викладача. Визначення 3 найбільших розривів (Гар), які має закрити корпоративна освіта. Розробка проєкту адаптації програми неперервного професійного розвитку для закриття визначеного розриву⁷³. Вибір андрагогічних моделей та ІКТ для забезпечення трансферу навчання. Презентація Гар-аналізу та проєкту адаптації.

⁷³ Аніщенко, О.В. (2020). *Професійна компетентність андрагога: навчальна програма підвищення кваліфікації наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, представників громадських організацій*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 40 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733983/>

Аніщенко, О.В. (2022). *Професійна компетентність андрагога: методичні рекомендації*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 74 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/738511>

Робота над кейсом «Неактуальна програма». Кафедра вимагає від корпоративного навчального центру оновити їхню програму неперервного професійного розвитку. Аналіз показав, що викладачі не володіють проєктним менеджментом та навичками роботи в міждисциплінарних командах (ключова вимога ринку праці). Завдання: 1. Проведіть Гар-аналіз (визначте розрив). 2. Сформулюйте SMART-ціль для програми. 3. Запропонуйте дві форми навчання (наприклад, навчання у дії, симуляція), які є андрагогічно обґрунтованими для розвитку цих навичок.

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Які методи бенчмаркінгу є найбільш ефективними для визначення ринкових потреб?
- ✓ Як корпоративний андрагог може забезпечити, щоб програма неперервного професійного розвитку була персоналізованою та відповідала індивідуальній траєкторії викладача?
- ✓ Чи повинна корпоративна освіта фокусуватися на потребах здобувачів чи роботодавців?

Настанови для корпоративного андрагога

Обговорити, як гнучкий (Agile) підхід допомагає швидко адаптувати програми. Ключовий принцип Agile-підходу: готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану, це робить корпоративну освіту не статичним продуктом, а живим, постійно адаптованим сервісом. Надати викладачам структуру для проведення Гар-аналізу. Гар-аналіз може виявляти різні типи розривів: розрив у знаннях (те, що викладач повинен знати, але не знає), у навичках (те, що викладач повинен вміти робити, але не вміє), у процесах/поведінці (розбіжність між бажаною та реальною поведінкою або методами роботи, наприклад, використання нових навчальних технологій). Підвести слухачів до висновку, що корпоративний андрагог є зв'язуючою ланкою між академічним світом та ринком праці.

***Рекомендації до проведення практичного заняття на тему
«Інтеграція передових технологій в корпоративному навчанні
викладача вищої школи»***

Мета: забезпечити глибокий, інтеграційний практикум із використання найсучасніших ІКТ (ШІ, VR/AR, Big Data) для персоналізації та автоматизації корпоративної освіти на андрагогічних засадах.

Основні поняття: інтеграція технологій, штучний інтелект (ШІ), VR/AR, персоналізація, адаптивне навчання, LMS, технологічна компетентність.

Розширений план практичного заняття

Огляд 3-4 передових технологій. Робота в групах. Групи вибирають по одній технології для детального проєктування. Проєкт «Технологічний виклик». Розробка проєкту 15-годинної програми неперервного професійного розвитку з акцентом на вибрану технологію. Завдання: як ця технологія забезпечить персоналізацію та реалізує андрагогічний принцип «Я-концепція»? Створення сценарного плану модуля з використанням ШІ-асистента. Вимірювання ефективності. Розроблення КРІ та механізмів оцінювання (рівень 3) для технологічно складного проєкту. Обговорення етичних аспектів використання цих технологій у навчанні дорослих. Презентація технологічного проєкту з обґрунтуванням його андрагогічної цінності.

Робота над кейсом «VR-симуляція для фасилітації». Корпоративний навчальний центр хоче використовувати VR-симуляції для відпрацювання фасилітаційних навичок (наприклад, управління емоційно напруженою групою). Завдання: 1. Обґрунтуйте, чому VR-симуляція є андрагогічно доцільною для дорослого слухача (принцип «практична орієнтація»). 2. Сформулюйте ключові поведінкові індикатори (рівень 3), які вимірюватиме VR-система. 3. Як корпоративний андрагог використає дані VR-симуляції для персоналізованого зворотного зв'язку?

Альтернативні завдання для практичної роботи:

- ✓ Яким чином штучний інтелект може допомогти корпоративному андрагогу у фазі Аналіз (Analysis) моделі ADDIE?
- ✓ Чи може технологічна компетентність викладача стати єдиним ключовим КРІ для корпоративної освіти?
- ✓ Як забезпечити міжособистісну взаємодію та емпатію в умовах автоматизованого корпоративного навчання?

Настанови для корпоративного андрагога

Це заняття має стати фінальним синтезом знань про андрагогіку та ІКТ. Запропонувати викладачам імітувати використання технології (наприклад, написати промпт для ШІ-асистента як частину навчального процесу). Підвести слухачів до висновку, що технології – це інструмент, який дозволяє краще реалізувати андрагогічні принципи.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Програмою передбачено 6 тем для індивідуальних завдань

№ п/п	Тема індивідуального завдання	К-ть год
1	Ключові напрями досліджень у сфері корпоративної освіти, що є найбільш актуальними для вирішення поточних і майбутніх проблем з якими стикаються заклади вищої освіти та їхні викладачі	
2	Забезпечення узгодженості корпоративних навчальних програм із загальною місією та стратегічними цілями ЗВО.	
3	Шляхи підтримки викладачів та сприяння розвитку їхньої андрагогічної компетентності з боку ЗВО	
4	Копінг-стратегії, які допомагають навчатися впродовж життя	
5	Проблеми та можливості, з якими стикаються ЗВО при впровадженні кращих міжнародних практик корпоративної освіти	
6	Індивідуальні траєкторії розвитку викладачів ЗВО в умовах корпоративної освіти	

Загальні вказівки до підготовки індивідуальних завдань

Індивідуальні завдання є важливим елементом освітнього процесу, що вимагає від викладача вийти за межі навчальної програми та здійснити глибоке дослідження, стратегічний аналіз і розроблення практичних концепцій, що мають безпосередню цінність для професійного розвитку викладачів ЗВО. Вони спрямовані на трансформацію засвоєних андрагогічних, методологічних і технологічних знань в самостійні комплексні аналітичні та проєктні рішення. Індивідуальні завдання спроектовані таким чином, щоб викладач міг побувати в ролі консультанта, корпоративного андрагога чи керівника навчального центру, вирішуючи складні проблеми професійного розвитку. Підготовка індивідуального завдання вимагає не просто опису, а системної аргументації кожного положення, використання актуальних наукових джерел та застосування практичного інструментарію (Gap-аналіз, SWOT, модель ADDIE тощо). Результат має бути оформлений у форматі

аналітичного звіту, концепції або проєктної пропозиції, готової до впровадження у ЗВО.

Індивідуальні завдання охоплюють три ключові сфери, що відображають стратегічну роль корпоративної освіти. Перша сфера – стратегічний аналіз та узгодженість – вимагає високого рівня стратегічного мислення та здатності до системного аналізу, оскільки корпоративний андрагог повинен вміти визначати ключові напрями досліджень для розв’язання наявних та майбутніх проблем, демонструючи прогностичну компетентність. Ці завдання передбачають розроблення механізмів узгодженості навчальних програм із загальною місією та стратегічними цілями ЗВО, а також проведення SWOT-аналізу для оцінки проблем і можливостей впровадження міжнародних практик у вітчизняний контекст. Друга сфера – розвиток та підтримка викладачів – акцентує увагу на психологічних та андрагогічних механізмах підтримки викладачів, передбачаючи інтеграцію знань з емоційним інтелектом для ефективної роботи. Третя сфера – персоналізація навчання – є інтеграційно-проєктним завданням, сфокусованим на розробленні індивідуальних траєкторій розвитку. Це вимагає поєднання всіх набутих знань для реалізації андрагогічного принципу Я-концепції через персоналізацію навчання, використання технологій ІІІ, LMS для адаптивного підбору контенту, а також розробки чіткого алгоритму діагностики, планування й валідації результатів навчання.

***Рекомендації до підготовки індивідуального завдання на тему
«Ключові напрями досліджень у сфері корпоративної освіти»***

Формат завдання: аналітичний огляд / дослідницький звіт.

Настанови. Аналіз потреб. 1. Визначити 3-4 ключові проблеми ЗВО (наприклад, інтеграція ІІІ, низький рівень інноваційності навчання, відтік кадрів). 2. Сформулювати дослідницьке питання для кожної проблеми (наприклад: «Як впливає впровадження моделі мікронавчання на технологічну компетентність викладача?»).

Методологія. Провести бенчмаркінг (benchmarking – порівняльний аналіз) 5-10 актуальних джерел (Scopus, Web of Science, аналітичні записки, наукові звіти) за останні 3-5 років.

Звіт. 1. Вступ. Обґрунтування актуальності (зв'язок із поточною проблемою). 2. Сучасний стан. Огляд 3-х світових трендів. 3. Дослідницькі напрями: деталізація обраних 3-4 напрямів (проблема – гіпотеза – очікуваний результат). 4. Висновки та рекомендації. Пропозиції щодо внесення цих напрямів у науковий план ЗВО.

Результат: сформувати мапу актуальних дослідницьких напрямів для корпоративного навчального центру, що має практичне значення у контексті стратегічних цілей ЗВО.

***Рекомендації до підготовки індивідуального завдання на тему
«Забезпечення узгодженості корпоративних навчальних програм із
загальною місією та стратегічними цілями ЗВО»***

Формат завдання: концепція / проєктна пропозиція.

Настанови. Аналіз стратегії: 1. Вибрати реальну або змодельовану стратегію ЗВО (місія: «Стати лідером інновацій», стратегічна ціль: «Збільшення публікацій у Scopus на 30%»). 2. Провести Gap-аналіз між цими цілями та наявною компетентністю викладачів. Розробити модель стратегічного узгодження, використовуючи збалансовану систему показників, де освітня програма (вхід) пов'язана з КРІ викладача (вихід), який впливає на стратегічну ціль ЗВО.

Звіт. 1. Вступ. Опис стратегічних цілей ЗВО. 2. Діагностика: Gap-аналіз. 3. Модель узгодження⁷⁴. деталізація, як програми неперервного професійного розвитку

⁷⁴ Олійник, В.В., Грабовський, П.П. (2021). Структурно-функціональна модель організації підвищення кваліфікації педагогічних працівників у закладі післядипломної педагогічної освіти в умовах пандемії. *Вісник післядипломної освіти*, 17, 95-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpopn_2021_17_9

Панченко, С. (2017). Модель корпоративного навчання як інноваційна технологія післядипломної освіти педагогів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 8 (72), 168-178.

сприяють досягненню стратегічної цілі (наприклад, підвищення якості навчання). 4. План дій: 3-5 кроків для вбудовування програм у стратегічний план ЗВО.

Результат: розробити матрицю стратегічного узгодження програм корпоративної освіти із 3-ма ключовими КРІ ЗВО.

***Рекомендації до підготовки індивідуального завдання на тему
«Шляхи підтримки викладачів та сприяння розвитку
їхньої андрагогічної компетентності з боку ЗВО»***

Формат завдання: проєкт розвитку / дорожня карта.

Настанови. Визначення поняття «андрагогічна компетентність викладача». Комплексний підхід. Не обмежуватися лише тренінгами. Пропозиція має охоплювати 3 рівні підтримки: 1) системний (нормативні документи, політика); 2) освітній (програми неперервного професійного розвитку, менторинг); 3) інфраструктурний (забезпечення доступу до ІКТ, створення спільнот практиків).

Звіт. 1. Визначення та актуальність. Чому ЗВО має підтримувати і сприяти розвитку андрагогічної компетентності? 2. Діагностика. Опис інструментів для оцінювання поточного рівня. 3. Дорожня карта. Деталізація трьох рівнів підтримки (наприклад, опис проєкту «Андрагогічний менторинг»). 4. Оцінка ефективності: Пропозиція 3 КРІ для вимірювання зростання андрагогічної компетентності.

Результат: розробити проєкт положення про підтримку андрагогічної компетентності викладача, що включає систему стимулювання.

***Рекомендації до підготовки індивідуального завдання на тему
«Копінг-стратегії, які допомагають навчатися впродовж життя»***

Формат завдання: практичний посібник / методична розробка.

Настанови. Розпочати з визначення поняття «навчання упродовж життя» та копінг-стратегій (наприклад, проблемно-орієнтований, емоційно-орієнтований

копінг). Розрізняти адаптивний (конструктивний) та дезадаптивний (деструктивний) копінг. Орієнтуватися на специфічні стресори викладача ЗВО (наприклад, необхідність швидкого освоєння ІІІ, професійне вигорання, опір змінам). Розробити 3-5 конкретних стратегій, які можуть використовувати викладачі, із детальною інструкцією, наприклад, стратегія «Критична рефлексія за Мезіровим» як копінг-механізм трансформативного навчання.

Звіт. 1. Вступ. Зв'язок стресу, змін та навчання упродовж життя. 2. Класифікація копінг-стратегій. Опис моделі. 3. Практичний інструментарій. Детальний опис 3-5 стратегій (мета, кроки, приклад застосування). 4. Рекомендації для ЗВО: як корпоративний навчальний центр може навчати цим стратегіям.

Результат: створити пам'ятку «5 ефективних копінг-стратегій» для викладача вищої школи.

***Рекомендації до підготовки індивідуального завдання на тему
«Проблеми та можливості, з якими стикаються ЗВО при впровадженні кращих
міжнародних практик корпоративної освіти»***

Формат завдання: аналітичний звіт / SWOT-аналіз.

Настанови. Вибрати 2-3 конкретні міжнародні практики (наприклад, центр викладацької майстерності європейського типу, система визнання неформальної освіти згідно з європейськими рамками). Провести SWOT-аналіз для кожної обраної практики в контексті українського ЗВО (сильні сторони – наявність андрагогів; слабкі – фінансування, інерція); фактори успіху/поразки – ключові бар'єри (правові, фінансові, культурний опір); драйвери (потреба в акредитації, міжнародна мобільність).

Звіт. 1. Вступ. Актуальність міжнародної інтеграції. 2. Опис практик. Детальний огляд 2-3 практик. 3. SWOT-аналіз. Покроковий аналіз адаптації кожної практики. 4. Рекомендації. Сформулювати 5 ключових умов для успішного

трансферу інновацій (наприклад, прийняття Закону «Про освіту дорослих), фінансування, навчання менеджменту ЗВО).

Результат: розробити модель ризиків та можливостей при впровадженні закордонного досвіду в корпоративній освіті українських ЗВО.

***Рекомендації до підготовки індивідуального завдання
«Індивідуальні траєкторії розвитку викладачів ЗВО
в умовах корпоративної освіти»***

Формат завдання: концепція індивідуальної траєкторії розвитку / проєкт документу.

Настанови. Обґрунтувати індивідуальну траєкторію розвитку з позиції андрагогіки (принцип Я-концепція», практична орієнтація, роль досвіду). Індивідуальна траєкторія розвитку має бути інструментом самоспрямованого навчання. Визначити 4-5 етапів розробки та реалізації індивідуальної траєкторії розвитку. 1. Діагностика (оцінювання компетентностей). 2. Планування (SMART-цілі). 3. Реалізація (курси, менторинг, супервізія). 4. Валідація (визнання результатів). 5. Технологічна підтримка. Використання LMS або ІІІ-інструментів для автоматизації (наприклад, адаптивне навчання, автоматичний підбір ресурсів).

Звіт. 1. Вступ. Визначення індивідуальної траєкторії розвитку та її зв'язок із навчанням упродовж життя. 2. Концептуальна модель. Схема індивідуальної траєкторії розвитку (4-5 етапів). 3. Інструментарій. Опис інструментів для кожного етапу (наприклад, для діагностики – 360-градусне оцінювання). 4. Приклад індивідуальної траєкторії розвитку. Розробити модель індивідуальної траєкторії розвитку для викладача, який прагне стати лідером з ІКТ.

Результат: створити шаблон документу «Індивідуальна траєкторія розвитку викладача» для корпоративного навчального центру.

ВИСНОВКИ

Методичні рекомендації формують цілісну, багаторівневу систему підтримки корпоративного навчання викладачів ЗВО, орієнтовану на реалізацію сучасної парадигми неперервного професійного розвитку. Розділи методичних рекомендацій логічно структуровані й забезпечують поступовий перехід від теоретичного осмислення ролі корпоративної освіти — до розвитку практичних навичок, здатності до фасилітації, проєктування навчальних програм і створення індивідуальних траєкторій професійного зростання.

Рекомендації з організації лекційних занять спрямовані на трансформацію традиційних підходів до навчання дорослих, перетворюючи лекцію на інтерактивний інтелектуальний простір, орієнтований на критичну рефлексію, осмислення власного досвіду та проблемно-орієнтоване засвоєння знань. Семінарські заняття розглядаються як ключовий інструмент суб'єкт-суб'єктної взаємодії та розвитку андрагогічної компетентності, забезпечуючи практичне опрацювання інноваційних методів, групової динаміки та професійних ситуацій, характерних для діяльності викладачів у корпоративному середовищі. Практичні заняття виконують роль інтеграційного майданчика для застосування здобутих теоретичних знань і методологічних підходів у проєктуванні програм неперервного професійного розвитку. Індивідуальні завдання забезпечують формування здатності до самостійної аналітичної, дослідницької та проєктної діяльності, розвиваючи стратегічне мислення, прогностичну компетентність та навички персоналізації освітніх траєкторій викладачів.

Методичні рекомендації є комплексним інструментарієм для корпоративних андрагогів та викладачів ЗВО, що підтримує їхній розвиток у трьох ключових напрямках: андрагогічному, організаційно-управлінському та проєктно-аналітичному. Це дозволяє забезпечити високу якість корпоративної освіти, зміцнити конкурентоспроможність закладів вищої освіти та сформувати умови для стійкого професійного зростання педагогічних кадрів у динамічному освітньому середовищі.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Banit, O. (2023). Online Training in Present-Day Conditions: Opportunities and Prospects. In: Omrane, A., Patra, G., Datta, S. (eds) *Digital Technologies for Smart Business, Economics and Education. Arts, Research, Innovation and Society*. Springer, Cham, 193-212. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-24101-7_11
2. Banit, O., Merzliakova, O. (2023). Identification the key strategies of resilience of Ukrainian teachers in the conditions of war. *European Humanities Studies: State and Society*, 1(1), 4-23. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2023.1.01>
3. Banit, O., Vashchenko, (2021). Non-Formal Development Trends of Adult Education in Ukraine. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 1 (3), 23-27. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(3\).2021.23-27](https://doi.org/10.35387/ucj.1(3).2021.23-27)
4. Dotsenko, S., Banit, O., Nor, D., Morozova, O. (2024). Logical-semantic knowledge model for the knowledge base of a lecturer. *Radioelectronic and Computer Systems (RECS)*, 2, 217-228. DOI: <https://doi.org/10.32620/reks.2024.4.18>
5. Knowles, M. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). Burlington, MA: Elsevier. 342.
6. Maslow A.H. (1943). A Theory of Human Motivation *Originally Published in Psychological Review*, 50, 370-396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
7. Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *Adult Education Quarterly*, 74. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ace.7401>
8. Rogers, C.R. (1967). The Interpersonal Relationship in the Facilitation of Learning. In Humanizing Education. Ed. T.Leeper. *National Education Association, Association for Supervision and Curriculum Development*. – Boston: Houghton Mifflin,
9. Rostoka, M.L., Cherevychnyi, G.S., Banit, O., Pyzhyk, A.M., & Godetska, T. (2025). Transdisciplinary Ecoenvironment of the System of Information and Analytical Support for the training of Scientific and Pedagogical Staff. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (1261, pp. 46–57). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745177/>

10. Taylor, E.W. (2007). An update of transformative learning theory: A critical review of the empirical research (1999–2005). *International Journal of Lifelong Education*, 26(2), 173-191. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02601370701219475>
11. Аніщенко, О.В. (2020). *Професійна компетентність андрагога: навчальна програма підвищення кваліфікації наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, представників громадських організацій*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 40 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733983/>
12. Аніщенко, О.В. (2022). *Професійна компетентність андрагога: методичні рекомендації*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 74 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/738511>
13. Аніщенко, О.В., Баніт, О.В., Калюжна, Т.Г. (2021). Андрагогічна компетентність педагогічного персоналу у сфері освіти дорослих: сутність, структура. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2 (20), 51-62. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(20\).2021.63-72](https://doi.org/10.35387/od.2(20).2021.63-72)
14. Аніщенко, О.В., Баніт, О.В., Калюжна, Т.Г., Коваленко, О.Г., Піддячий, В.М., Самко, А.М. (2022). *Професіоналізація педагогічного персоналу у сфері освіти дорослих в умовах формальної і неформальної освіти: теоретико-методичний аспект: монографія*. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 404 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/735119/>
15. Аніщенко, О.В., Калюжна, Т.Г., Котирло, Т.В., Радомський, І.П. (2022). *Підготовка педагогічного персоналу до роботи з дорослими у закладах формальної і неформальної освіти: анотований бібліографічний покажчик*. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України, 282 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733444/>
16. Аніщенко, О.В., Самко, А.М. (2024). *Професійний та особистісний розвиток викладача вищої школи: словник*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/view/themes/0123U100446/2024.html>

17. Баніт О.В. (2023). Нові формати корпоративного навчання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Актуальні проблеми в системі освіти: заклад загальної середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (17 лютого 2023 року), 1(3), 164-170 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737458/>

18. Баніт О.В. (2024). Андрагогічно орієнтована модель професійного розвитку викладачів ЗВО в умовах корпоративної освіти. *Підготовка майстра виробничого навчання, викладача професійного навчання до впровадження в освітній процес інноваційних технологій: матеріали VIII Всеукраїнського науково-методичного семінару (8 листопада 2024 р.)*. Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. Глухів, 2024. 248 с. С. 17-20. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743773/>

19. Баніт, О. В. (2023). Корпоративна освіта і навчання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: теоретико-методологічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(24), 36–46. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739281/>

20. Баніт, О. В. (2023). Посттравматичне зростання українців в умовах війни. *Освітня аналітика України*, (4), 104–115. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739275/>

21. Баніт, О. В. (2024). Корпоративна освіта і навчання у педагогічних закладах вищої освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(26), 25–34. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745955/>

22. Баніт, О. В. (2024). Програма корпоративної освіти і навчання науково-педагогічних працівників. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 6(140), 3–11. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744036/>

23. Баніт, О. В. (2025). Інтерактивні методи навчання в корпоративній освіті ЗВО. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, (1), 3–10. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/747318/>

24. Баніт, О. В., & Радомський, І. П. (2024). Психолого-андрагогічні аспекти теоретичної і практичної підготовки викладача-супервізора змішаного навчання у ЗВО педагогічного профілю. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 2(10), 34–45. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743771/>
25. Баніт, О. В. (2020). Аналіз структурних компонентів андрагогічної компетентності фахівців з розвитку персоналу у сфері корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(18), 53-64. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(18\).2020.54-65](https://doi.org/10.35387/od.2(18).2020.54-65)
26. Баніт, О. В. (2022). Тенденції розвитку андрагогічної компетентності педагогічного персоналу у сфері корпоративної освіти. *Наукові записки кафедри педагогіки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 51, 6-13. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736020/>
27. Баніт, О. В., Калюжна, Т. Г., Котирло, Т. В., Піддячий, В. М., Радомський, І. П. (2025). *Інноваційні практики професійного та особистісного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: практичний посібник*. Київ: Талком. 472 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/view/themes/0123U100446/2025.html>
28. Баніт, О.В. (2015). Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*, 2(15), 169-176. С. 170. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/106947>
29. Баніт, О.В. (2020). Інформаційна компетентність як складова професіоналізації андрагога. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання з підготовки фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 56, 185-191. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/721798/>
30. Баніт, О.В. (2023). Корпоративна освіта і навчання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: теоретико-методологічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(24), 36-46. С. 40. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(24\).2023.36-46](https://doi.org/10.35387/od.2(24).2023.36-46)

31. Баніт, О.В. (2024). *Корпоративна освіта і навчання викладача вищої школи: навчальна програма*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 50 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742786/>
32. Баніт, О.В. (2025). Психологічний супровід освітнього процесу в університетах України в умовах війни. *European Humanities Studies: State and Society*, 1(1), 20-30. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2025.1.02> Баніт, О.В., Коваленко, О.Г. (2022). *Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів: методичні рекомендації*. К.: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 104 с. URL: <https://lnk.ua/KVvdAzO4E>
33. Баніт, О.В., Коваленко, О.Г., Котирло, Т.В., Піддячий, В.М., Самко, А.М., Шарошкіна, Н.Г. (2021). *Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів: практичний посібник*. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 407 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731546>
34. Биков, В.Ю., Гриценчук, О.О., Дубовик, О.А., Завалевський, Ю.І., Іванюк, І.В., Кравчина, О.Є., Овчарук О.В. (2022). *Цифрова компетентність вчителя: інструмент самооцінювання та особливості використання: методичні рекомендації*. К.: ІЦО НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730497/>
35. Бойченко, В. (2023). Індивідуальна траєкторія професійного вдосконалення педагога: результати наукової розвідки. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка.*, (40 (2), 93–100. С.96. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2023.4014>
36. Бутенко, Л. *Професійно-педагогічна компетентність викладача вищої школи: збірник діагностичних методик для самопізнання : посібник*. ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Полтава, 2023. 131 с.
37. Кабінет Міністрів України (2015, 12 серпня). Постанова «Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність» № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text>

38. Калюжна, Т. Г., Котирло, Т. В., Піддячий, В. М., Радомський, І. П., Самко, А. М. (2025). *Організаційно-інформаційний супровід професійного та особистісного розвитку викладача вищої школи: практичний poradnik*. [Електронне видання]. Київ: Талком, 336 с.
URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746886/>
39. Котун, К. В., Баніт, О. В., & Радомський, І. П. (2023). Освітні виклики та інновації у вищій педагогічній освіті України: від деструктивних наслідків війни до ефективного змішаного навчання. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 2(8), 71–84.
URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739413/>
40. Купрієвич, В.О. (2024). Трансформація професійного розвитку педагогів в умовах цифрового суспільства. Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень, 147-149. URL: <https://lnk.ua/MNjpQrGeE>
41. Лук'янова, Л. (2025). *Концепція професійного та особистісного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти*. Національна академія педагогічних наук України, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна. Київ: Талком, 32 с.
42. Лук'янова, Л., Бабушко, С., Баніт, О. (2018). Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. *Ročenka Ukrajinska-Slovenská. Slovakia: Európsky inštitút ďalšieho vzdelávania*, 154-167.
URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>
43. Лук'янова, Л.Б. (2022). *Концепція підготовки педагогічного персоналу до роботи з дорослими*. Київ: Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 28 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/732916/>
44. Лук'янова, Л.Б., Авшенюк, Н.М., Аніщенко, О.В. *Професійний стандарт «Андрогог»*. Київ: Талком. 2024. 24 с.
URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743826/1/Andragog_professional_%20standard.pdf
45. Лук'янова, Л.Б., Аніщенко, О.В. (2014). *Освіта дорослих: короткий термінологічний словник*. К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М. С. 64.

46. Мітіна, С.В. (2020). Психологія особистості: навч.-метод. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К. 274 с.
47. Немерцалов, В.В., Папач, О.І. (2025). Алгоритми реалізації наукових запитів викладачів ЗВО за допомогою технологій штучного інтелекту. *Інноваційна педагогіка*, 80(2), 135–141. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2025/80/part_2/30.pdf
48. Овчарук, О.В. (2023). Інструмент самооцінювання цифрової компетентності вчителя як складова моніторингу якості освіти. *Наукові записки*, 210, 42-47. URL: <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1587/1542>
49. Олійник, В.В., Грабовський, П.П. (2021). Структурно-функціональна модель організації підвищення кваліфікації педагогічних працівників у закладі післядипломної педагогічної освіти в умовах пандемії. *Вісник післядипломної освіти*, 17, 95-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpopn_2021_17_9
50. Панченко, С. (2017). Модель корпоративного навчання як інноваційна технологія післядипломної освіти педагогів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 8 (72), 168-178.
51. Петренко, Л.М., Султанова, Л.Ю., Олешко П.С. (2021). *Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти: освітні практики. Методичні рекомендації*. Луцьк: «Волиньполіграф». URL: <https://surl.li/coafua>
52. Періг, І.М. (2024). Психологічний супровід учасників освітнього процесу закладів вищої освіти в контексті підтримки ментального здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*, 35(74), 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.4/19>
53. Положення про безперервний професійний розвиток науково-педагогічних працівників Національного фармацевтичного університету. (2022). URL: <https://surl.li/qohoaz>

54. Положення про безперервний професійний розвиток науково-педагогічних працівників Національного фармацевтичного університету. (2022). Розділ 9, п. 9.4. URL: <https://surl.li/sqomqh>

55. Положення про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників КПІ ім.Ігоря Сікорського. (2020). <https://osvita.kpi.ua/node/714>

56. Положення про підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних працівників Української військово-медичної академії. (2019). URL: <https://surl.li/tgtxzz>

57. Положення про підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних та педагогічних працівників, а також фахівців промисловості в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут» (2021). URL: <https://surl.li/wgqeda>

58. Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. (2021). URL: <https://surl.li/uwmmmq>

59. Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Національного університету біоресурсів і природокористування України. (2021). URL: <https://surl.li/ankhql>

60. Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Запорізького національного університету. (2022). URL: <https://surl.li/hiobng>

61. Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників Запорізького національного університету. (2022). URL: <https://surl.lu/zauadh>

62. Панченко, С. (2017). Модель корпоративного навчання як інноваційна технологія післядипломної освіти педагогів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 8 (72), 168-178.

63. Пригодій, Т., Козлик, Т. (2023). Корпоративне навчання як модель неперервної педагогічної освіти. *Педагогічні обрії*, 4(127), 14-22. URL: https://znayshov.com/FR/21089/Obrii_4-13-21.pdf
64. Просіна, О.В. Реформування освіти: професійна трансформація педагогічних працівників у контексті війни та поствоєнного періоду. *Вісник післядипломної освіти*, 26(55). DOI: [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-199-214](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-199-214)
65. Радомський, І.П. (2024). *Андрагогічні засади професійного розвитку викладача вищої школи: навчальна програма*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. 33 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740721/>
66. Радомський, І.П. (2025). *Андрагогічні засади професійного розвитку викладача вищої школи: методичні рекомендації*. К.: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. 89 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745272/>
67. Хоружа, Л., Братко, М., Котенко, О., Мельниченко, О., Прошкін, В. (2018). *Компетенції викладачів вищої школи в добу змін: діагностика та аналітика* (за результатами дослідження в Київському університеті імені Бориса Грінченка). Київ: Київський ун-т імені Бориса Грінченка. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25384/1/V.Proshkin_KVVSDZ_FITU.pdf
68. Шабала, Ю.А. (2024). Щоденник індивідуальної траєкторії професійного розвитку: педагогічних працівників: сутність, структура, зміст. *Інноваційна педагогіка*, 73, 228-233. С. 230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/73.43>
69. Щоденник професійного розвитку. (2023). В рамках Проєкту «Навчаємось разом» за фінансової підтримки Європейського Союзу та Міністерства закордонних справ Фінляндії. URL: <https://drive.google.com/file/d/1l-g8W5ZHYsrle4RHnj5GdWbl2Mzllb4p/view>

Виробничо-практичне видання

Баніт Ольга Василівна

КОРПОРАТИВНА ОСВІТА І НАВЧАННЯ

ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ

методичні рекомендації

Авторська редакція

Інститут педагогічної освіти
і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України
м. Київ, вул. М. Берлинського, 9