

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ СУДДІВ В УКРАЇНІ

Листопад 2025



Funded by
the European Union



PRAVO-JUSTICE



EXPERTISE
FRANCE
GROUPE AFD

АВТОРИ:

ЄВГЕНІЯ БОНДАРЕНКО,

національна експертка Проєкту ЄС «Право-Justice»,

СВІТЛАНА МАЙСТРУК,

*головна експертка з питань модернізації судів,
компонент «Судова реформа» Проєкту ЄС
«Право-Justice»,*

ІВАНА ГОРАНИЧ,

*міжнародна експертка Проєкту ЄС «Право-Justice»,
колишня директорка Судової академії Хорватії*

Аналітичний звіт підготовлений за фінансової підтримки
Європейського Союзу. Його зміст є виключною
відповідальністю Проєкту ЄС «Право-Justice» і
не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.



Funded by
the European Union

 **PRAVO-JUSTICE**

 **EXPERTISE
FRANCE**
GROUPE AFD

ЗМІСТ

01	ВСТУП	4
02	ОГЛЯД НОРМАТИВНОЇ БАЗИ	5
03	ПОТОЧНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ СУДДІВ	7
04	СТАНДАРТИ ЄС ЩОДО СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ СУДДІВ	10
05	ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	15

01

ВСТУП

Оцінювання ефективності навчання суддів є важливим елементом зміцнення судової системи в Україні. Професійний розвиток суддів безпосередньо впливає на незалежність, ефективність та доброчесність правосуддя. Якісна підготовка й регулярне оцінювання знань і навичок суддів сприяють підвищенню довіри суспільства до судової влади та забезпечують дотримання європейських стандартів. Міжнародні організації наголошують, що органи, відповідальні за навчання суддів, повинні регулярно оцінювати навчальні програми та методи з метою їх постійного вдосконалення [\[1\]](#). Європейські мережі суддівської освіти (EJTN) рекомендують чотирирівневу модель оцінювання ефективності навчання (модель Дональда Кіркпатріка), яка охоплює реакцію учасників, засвоєння знань, поведінкові зміни та вплив на систему загалом [\[2\]](#).

Україна поступово впроваджує такі підходи. Нещодавно затверджені методичні документи передбачають циклічний підхід до навчання суддів — від визначення навчальних потреб, через планування і проведення програм, до оцінювання їхньої ефективності та коригування пріоритетів [\[3\]](#). Цей аналітичний звіт має на меті проаналізувати *систему оцінювання ефективності навчання суддів* в Україні, з'ясувати, наскільки вона відповідає згаданим стандартам і потребам судової системи, а також окреслити досягнення, виклики та напрями подальшого вдосконалення. Зрештою, ефективна система підготовки й оцінювання суддів повинна підвищувати професійну компетентність суддівського корпусу, сприяти утвердженню суддівської доброчесності та зміцнювати авторитет правосуддя в очах громадян.

02

ОГЛЯД НОРМАТИВНОЇ БАЗИ

Нормативне підґрунтя оцінювання ефективності навчання суддів складається з низки законодавчих та відомчих актів, що формують цілісну систему. Основні документи:

- 1. Закон України «Про судоустрій і статус суддів».** Закон закріплює принцип безперервного навчання суддів і визначає підвищення кваліфікації професійним обов'язком судді. Згідно зі ст. 89 Закону, кожен суддя зобов'язаний не рідше рази на три роки проходити підготовку в Національній школі суддів України (НШСУ) загальною тривалістю не менше 40 академічних годин. НШСУ визначена як основна установа, відповідальна за організацію навчання, розробку методологій його планування та оцінювання. Стаття 105 Закону додатково покладає на НШСУ проведення спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, навчання новопризначених і періодичне навчання діючих суддів для підвищення кваліфікації, а також цільові курси за рішеннями кваліфікаційних чи дисциплінарних органів[4]. Крім того, ст. 90 Закону (в редакції судової реформи) ввела поняття регулярного оцінювання суддів, спрямованого на виявлення потреб у вдосконаленні їхньої професійної діяльності.
- 2. Положення про підготовку та періодичне навчання суддів у НШСУ** (наказ НШСУ від 06.07.2017, із змінами від 22.08.2022). Цей внутрішній акт регулює порядок проведення різних видів навчання суддів. Він охоплює підтримання кваліфікації (безперервну освіту), регулярне періодичне навчання для підвищення рівня кваліфікації, підготовку суддів, обраних на адміністративні посади, а також курси підвищення кваліфікації, призначені за результатами оцінювання (кваліфікаційного або дисциплінарного)[5]. Положення визначає організаційні процедури навчання, створюючи базові стандарти для НШСУ.
- 3. Порядок і методологія оцінки навчальних потреб суддів** (наказ НШСУ №25 від 18.03.2025). Цей документ вперше запровадив комплексну процедуру визначення потреб у навчанні суддів (Training Needs Assessment, TNA) на інституційному рівні. Методологія встановлює форми та джерела збору інформації про прогалини у знаннях і навичках суддів — зокрема опитування самих суддів, інтерв'ю, аналіз судової статистики, врахування змін законодавства, висновків органів суддівського врядування тощо[6]. НШСУ на основі цих даних узагальнює пріоритетні навчальні теми та планує відповідні програми. Впровадження цієї методики забезпечує системність у плануванні навчання і узгодження навчальних планів з реальними потребами суддівського корпусу.
- 4. Методологія оцінювання ефективності навчання суддів** (наказ НШСУ №39 від 19.05.2025). Даний документ визначає процедури і критерії оцінювання результатів навчальних заходів, тобто наскільки ефективно тренінги та курси приводять до набуття суддями нових компетентностей і поліпшення їхньої роботи [7]. Методологія НШСУ спирається на сучасні підходи у сфері суддівської освіти — зокрема, враховано рекомендації Консультативної ради європейських суддів (CCJE) та стандарти Європейської мережі суддівської освіти[8][2]. В основу покладено чотирирівневу модель Кіркпатріка, що передбачає оцінку реакції слухачів, засвоєння знань/навичок, застосування їх у роботі та впливу на систему правосуддя. Методологія детально описує інструменти для кожного рівня оцінювання (анкети зворотного зв'язку, тестування, моніторинг судових рішень, опитування колег тощо) та порядок їх застосування. Очікується, що впровадження цієї методології підвищить якість

навчальних програм НШСУ, дозволить коригувати курси за результатами оцінок і, зрештою, покращить професійні компетентності суддів.

5. **Положення про регулярне оцінювання суддів** (затверджене рішенням Вищої кваліфікаційної комісії суддів №181/зп-25 від 29.09.2025). Цей новий акт, розроблений відповідно до ст. 90 Закону, впроваджує процедуру *періодичного (регулярного) оцінювання* діючих суддів [9]. Оцінювання відбуватиметься один раз на три роки і має на меті визначити рівень професійної діяльності судді, дотримання ним етичних стандартів, а головне — виявити індивідуальні потреби судді у підвищенні кваліфікації. Положення встановлює єдині критерії оцінки та передбачає кілька компонентів процедури: **самооцінювання** суддею своїх компетентностей; **оцінювання колегами** (peer review — заповнення анкет іншими суддями того ж суду); **оцінювання тренерами НШСУ** після завершення навчання; **незалежне оцінювання** громадськими організаціями, які спостерігають за роботою судді в судових засіданнях. Для участі в оцінюванні судді та представники громадськості проходять спеціальну підготовку в НШСУ, аби забезпечити об'єктивність і єдність підходів. Результатом регулярного оцінювання стане формування для кожного судді переліку компетенцій, що потребують вдосконалення ("**рекомендовано для підвищення професійного розвитку**"), і надання індивідуальних рекомендацій щодо навчання. Усі заповнені форми оцінки зберігатимуться у дос'є судді та можуть враховуватися під час вирішення питань його кар'єри.

Взаємозв'язок документів та відповідальні суб'єкти. Зазначені акти формують єдину нормативну базу, де кожен документ доповнює інший. Закон окреслює загальні зобов'язання суддів навчатися і проходити оцінювання, а також визначає роль НШСУ та Вищої кваліфікаційної комісії суддів (ВККСУ). Відомчі акти НШСУ (положення і методології) деталізують внутрішні процеси планування навчання (через TNA) та оцінювання результатів навчання. Положення ВККСУ про регулярне оцінювання інтегрує ці елементи в кар'єрний процес судді: НШСУ фактично відповідає за освітню складову оцінювання, надаючи інструменти і дані. Зокрема, після кожного тренінгу викладачі НШСУ заповнюють спеціальну анкету оцінювання судді, де фіксують рівень засвоєння матеріалу та практичних навичок і рекомендують напрямки подальшого розвитку. Ці дані разом із результатами самооцінювання судді лягають в основу визначення його індивідуальних навчальних потреб та формування персонального плану професійного розвитку [10]. Отже, інформація про навчання і його результати, яку збирає НШСУ, тепер офіційно враховується в системі кадрового оцінювання суддів. Такий підхід покликаний забезпечити замкнутий цикл: визначення потреб — проведення навчання — оцінка ефективності — оновлення потреб, що відповідає європейським рекомендаціям. ВККСУ та НШСУ спільно відповідають за впровадження цієї системи: Комісія організовує та контролює процедуру оцінювання, а Школа суддів надає методичну підтримку і виконує оцінювання освітніх результатів..

03

ПОТОЧНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ СУДДІВ

Реалізація методології НШСУ на практиці. Україна системно робить кроки до впровадження європейських стандартів оцінювання суддівської освіти. Проте довгий час системного підходу до **довгострокового оцінювання** не було. Оцінка проводилася епізодично, наприклад, для кандидатів на посаду судді (в межах спеціальної підготовки) існують екзамени та тестування, результати яких можна розглядати як оцінку засвоєння знань (рівень 2 за моделлю Кіркпатріка). Так само, під час періодичного підвищення кваліфікації суддів НШСУ впровадила практику проведення *тестів на початку і в кінці деяких тренінгів* — аби побачити динаміку покращення знань. Але це відбувалося не на всіх курсах і не було уніфіковано методично, результати у довгостроковій перспективі майже не відстежувалися, оскільки не було механізму, щоб через кілька місяців після навчання зібрати інформацію, як воно вплинуло на роботу судді чи судової установи.

З 2023–2025 років намітився прорив у методології. За підтримки міжнародних партнерів НШСУ розробила “Методологію оцінювання ефективності навчання суддів” (затверджену у травні 2025 р.), яка фактично імплементує модель Кіркпатріка на національному рівні. Ця методологія визначає чотири рівні оцінювання (реакція, навчання, поведінка, результати) і для кожного пропонує конкретні інструменти, багато з яких запозичені з європейської практики.

Охоплення рівнів моделі Кіркпатріка. Формально хоча методологія передбачає оцінювання за всіма чотирма рівнями, проте їх фактичне впровадження є нерівномірним.

- **Рівень 1 (реакція)** — впроваджений: стандартизовані анкети задоволеності учасників використовуються після кожного навчального заходу. Зібрані дані узагальнюються НШСУ для оцінки якості тренінгів та роботи викладачів.

На практиці НШСУ вже давно використовуються окремі інструменти оцінювання, головним чином на **1-му рівні**: після кожного тренінгу чи семінару учасники заповнюють *анкети зворотного зв'язку*, оцінюючи зміст і якість навчання, роботу тренерів, актуальність тематики тощо. Такі опитувальники дозволяють оперативно дізнатися враження суддів від навчального заходу та зібрати пропозиції щодо його вдосконалення. Для онлайн-курсів розроблено окремі анкети оцінювання дистанційного навчання. Окрім того, НШСУ практикує отримання відгуків у форматі фокус-груп або обговорень з учасниками після завершення навчання, а координатори навчальних програм готують внутрішні звіти за результатами заходів.

Таким чином, за рівнем 1 фактично досягнуто європейського стандарту у частині постійного збору базового фідбеку.

- **Рівень 2 (навчання)** — реалізується частково. Для перевірки засвоєння знань і навичок застосовуються *тестування* (у тому числі короткі тести до/після заняття) та практичні завдання під час тренінгів. Наприклад, на тренінгах можуть проводитися кейсові вправи або контрольні запитання, що показують, чи зрозуміли судді новий матеріал. Також деякі програми використовують метод *самооцінювання* — учасники самі оцінюють, наскільки вони опанували тему. Самооцінювання та взаємне оцінювання поки в експериментальній фазі — їх більше використовують у тренінгах для тренерів, щоб навчити майбутніх викладачів

рефлексувати щодо власного навчання. Важливо, що НШСУ почала впроваджувати і більш прогресивний інструмент: *моніторинг судових рішень* учасників навчання у Єдиному реєстрі судових рішень до і після тренінгу (через 1–3 та 6–12 місяців). Такий моніторинг покликаний виявити, чи позначилося навчання на якості суддівських рішень (наприклад, чи менше робиться помилок, чи застосовуються нові підходи). Поки що цей інструмент застосовується в пілотному режимі і потребує значних ресурсів та координації, проте його наявність у методиці є суттєвим кроком уперед. В цілому, щодо рівня 2 українська практика зараз активно розширюється: від простого тестування до комплексного оцінювання компетентностей.

- **Рівень 3 (поведінка)** — наразі найскладніший для оцінювання і реалізований обмежено. Цей рівень вимагає визначити, чи змінилася поведінка судді у професійній діяльності внаслідок навчання (чи застосовує він нові знання на практиці, чи змінилися професійні підходи або етичні орієнтири). Методологія НШСУ пропонує проводити *анкетування* суддів (та їхніх колег) через певний час після навчання щодо того, як отримані знання застосовуються в роботі, а також *спостереження* і *інтерв'їю* (групове обговорення кейсів) як інструменти рівня 3. В реальних умовах впровадження цих заходів тільки починається. Частково завдання рівня 3 буде вирішуватися в межах регулярного оцінювання суддів: колеги-судді та представники громадськості оцінюватимуть професійну діяльність судді, що опосередковано покаже, чи відбулися позитивні зміни у роботі судді після навчань. Наразі ж системного післятренінгового відстеження поведінкових змін немає.
- **Рівень 4 (результати)** — методологія НШСУ декларує, що оцінка цього рівня здійснюється шляхом *анкетування про вплив навчання на систему правосуддя*, а також аналізу загальних показників роботи судів. Іншими словами, планується збирати думки стейкхолдерів — чи сприяють навчальні програми вирішенню системних проблем (зменшенню навантаження, підвищенню якості правосуддя тощо). На практиці поки що таких опитувань не проводили цілеспрямовано. Оцінювання впливу навчання на функціонування всієї системи правосуддя (наприклад, на підвищення ефективності судочинства, рівень довіри громадян) перебуває фактично поза рамками поточних практичних заходів. Методологія передбачає збір таких даних через опитування громадськості, аналіз статистики роботи судів, експертні висновки тощо, але це радше стратегічна мета.

Затвердження Методології оцінювання ефективності навчання суддів у 2025 році заклало методичні основи, і наразі НШСУ поступово інтегрує її положення в освітній процес. На даному етапі ефект навчання на інституційному рівні відстежується несистематично. Отже, **нинішня система оцінювання зосереджена переважно на рівнях 1–2**, тоді як рівні 3–4 потребують подальшого розвитку.

Досягнення і сильні сторони. Попри відносно нещодавній старт системного оцінювання, уже можна відзначити кілька важливих здобутків:

По-перше, **створено сучасну нормативно-методичну базу**, що відповідає європейським вимогам. Наявність у НШСУ затверджених методологій як для визначення потреб, так і для оцінки ефективності навчання — це прогресивний крок. Документи розроблені з урахуванням кращих практик (рекомендацій ССЈЕ, стандартів ЕЈТН), що забезпечує їхнє концептуальне обґрунтування.

По-друге, **в практику навчання впроваджено різноманітні інструменти оцінки**: від звичних анкет до більш складних методів, як-от аналіз професійної діяльності суддів. Така багатокомпонентність дозволяє отримувати більш повну картину результатів навчання.

По-третє, варто відзначити **інтеграцію оцінювання в управлінські рішення**: результати навчальних оцінок вже зараз використовуються для коригування навчальних програм НШСУ, а за впровадженням регулярного оцінювання — впливатимуть і на індивідуальні плани розвитку суддів.

Таким чином, поступово формується культура, за якої зворотний зв'язок від навчання не губиться, а перетворюється на конкретні дії (оновлення курсів, рекомендації суддям, тематика майбутніх заходів).

Виклики та виявлені прогалини. Водночас аналіз показує низку проблем, які перешкоджають повноцінному функціонуванню системи оцінювання ефективності навчання суддів:

- **Недостатня інституційна зрілість і сталість процесів.** Хоч нормативні акти і прийняті, їх практична імплементація залишається неповною. Система оцінювання ще не стала повністю рутинною частиною роботи судових установ — багато що реалізується у рамках пілотних проектів або за підтримки міжнародних партнерів. Існує залежність від донорської підтримки у розробці та впровадженні окремих елементів, що ставить під питання сталість після завершення проектів.

- **Фрагментація даних та слабка цифровізація.** Інформація про результати навчання і оцінювання наразі зберігається в різних джерелах (анкети у паперовому чи локальному вигляді, окремі файли, звіти координаторів тощо), що ускладнює комплексний аналіз. Відсутня єдина електронна система, яка б об'єднувала дані про навчальні потреби, відвідування тренінгів і результати їх оцінювання. У більшості європейських країн такі процеси давно переведені на спеціалізовані платформи, тоді як в Україні це завдання ще належить вирішити. Недостатня цифровізація гальмує ефективність: складно відстежити динаміку прогресу окремого судді чи порівняти ефективність різних програм.

- **Відсутність обов'язковості реагування на результати.** Наразі, якщо оцінювання виявило певні прогалини у знаннях судді, *немає формалізованого механізму*, який би зобов'язував його пройти додаткове навчання саме за цими напрямками. Закон вимагає мінімум 40 годин підвищення кваліфікації раз на три роки, але не деталізує, як саме враховувати індивідуальні потреби. Фактично виконання рекомендацій залежить від доброї волі самого судді або рішень керівництва суду. Це створює ризик, що виявлені прогалини не будуть усунені належним чином. Слід запровадити більш чіткі процедури планування навчання на підставі оцінювання — наприклад, індивідуальний навчальний план судді має стати обов'язковим до виконання, а його невиконання могло б впливати на оцінку роботи.

- **Методологічна несистемність та різноспрямованість практики.** Попри наявність затверджених методик, на практиці різні структурні підрозділи чи регіональні відділення НШСУ можуть підходити до оцінювання по-різному. Для розв'язання цієї проблеми необхідно підвищити внутрішню координацію в НШСУ, запровадивши спеціальні операційні процедури, направлені уніфікувати підходи до аналізу даних та запровадити регулярний загальний звіт з оцінки ефективності навчання. Важливо, визначити єдину координуючу ланку, відповідальну за моніторинг усієї системи оцінювання, яка має забезпечити уніфіковані підходи до інтерпретації результатів опитувань та тестів, щоб повною мірою врахувати потреби або досягнення навчання.

- **Обмежена залученість зовнішніх стейкхолдерів і зворотного зв'язку.** Система поки що мало інтегрована з іншими органами суддівського врядування (включно з Радою суддів, Вищою радою правосуддя) у частині обміну інформацією про навчальні потреби та результати навчання. Хоч методологія НШСУ і декларує врахування позицій різних зацікавлених сторін, на практиці їх участь є недостатньою. Наприклад, консультативні висновки Ради суддів щодо прогалин у підготовці чи дисциплінарна практика ВРП не завжди оперативно впливають на коригування навчальних програм. Зворотний зв'язок від громадськості щодо роботи суддів (що могло б вказувати на потребу в певних тренінгах, скажімо з комунікації чи етики) досі майже не залучався. Нове регулярне оцінювання передбачає участь громадських експертів, але успішність цього нововведення залежатиме від довіри суддів до процесу та від чіткого дотримання принципів об'єктивності.

Сама культура відкритого обговорення сильних і слабких сторін професійної діяльності судді лише формується. Судді можуть остерігатися оцінювання, сприймаючи його як атестацію чи загрозу незалежності, тому важливо забезпечити, щоб оцінювання мало *розвивальний, а не каральний характер*. Для цього потрібен якісний зворотний зв'язок: не лише цифри оцінок, а й конструктивні рекомендації тренерів, наставників, колег.

Зрештою, викликом є **інституційна сталість**, оскільки європейські стандарти мають стати постійною нормою, незалежно від змін керівництва чи проектної підтримки. Для цього бажано закріпити ключові положення методології в нормативних актах НШСУ та СОП (спеціальних операційних процедурах), передбачити бюджет і штат для заходів з оцінювання, можливо, інтегрувати показники оцінки ефективності навчання в стратегію розвитку суддівської освіти.

04

СТАНДАРТИ ЄС ЩОДО СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ СУДДІВ

Концептуальні основи європейського підходу до оцінювання навчання суддів

Європейський підхід до оцінювання ефективності суддівських тренінгів базується на принципах циклічності, доказовості та інтегрованості. Це означає, що оцінювання є невід'ємною складовою **циклу навчання**: від визначення потреб, планування програм — до власне навчання і подальшого аналізу результатів з метою їх врахування при плануванні наступних заходів^{[1][10]}. Такий підхід наголошує на **доказовості**, тобто систематичному збиранні даних про результати навчання і використанні цих даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення програм. Зокрема, Європейська мережа підготовки суддів (EJTN) підкреслює: «Оцінювання є необхідною частиною системного підходу до навчання». Без належного використання зібраної інформації — наприклад, внесення змін до програм на основі відгуків — оцінювання вважається беззмістовним.

Інтегрованість означає, що система оцінки впроваджується на всіх рівнях і етапах підготовки, будучи частиною культури забезпечення якості. Оцінювання вбудовується у процес навчання ще на етапі дизайну програми: визначаються чіткі цілі і очікувані результати, під які одразу плануються методи перевірки їх досягнення. Крім того, результати оцінювання навчання співвідносять із ширшими цілями судової системи — такими як підвищення ефективності правосуддя, дотримання стандартів незалежності та компетентності суддів. Як зазначено у Декларації принципів суддівської підготовки, ухваленій Міжнародною організацією суддівської освіти (IOJT) у співпраці з Радою Європи, розробка програм має відбуватися циклічно (оцінка потреб → реалізація → оцінка результатів), причому навчальні установи повинні **регулярно оцінювати свої програми, аби забезпечити їхню якість та ефективність**. Використання найкращих практик оцінювання дозволяє як підзвітність за використанні ресурси, так і збереження автономії навчальних установ, адже демонструє суспільству реальний вплив навчання на професійну діяльність суддів.

В європейських стандартах також наголошено, що оцінювання суддівської освіти має носити **безперервний характер** (здійснюватися як одразу після навчання, так і через певний час) та **багатокомпонентний характер** (охоплювати різні аспекти — задоволеність учасників, засвоєння знань, застосування на практиці та системний ефект). Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок на різних рівнях: від швидких відгуків слухачів про якість тренінгу — до довгострокового відстеження змін у роботі суддів і показниках роботи судової системи. В цілому, концепція оцінювання в країнах ЄС є частиною культури управління якістю: вона ґрунтується на даних і орієнтована на **постійне вдосконалення** програм суддівської освіти.

Приклади практик країн ЄС: системи оцінювання та інструменти

Європейські країни вже напрацювали багатий досвід оцінювання суддівських навчальних програм. Розглянемо практики кількох держав — Франції, Нідерландів, Німеччини, Словенії та Фінляндії — з акцентом на тому, як організовано систему оцінювання і які інструменти використовуються.

У Франції Національна школа магістратури (ENM) приділяє значну увагу оцінюванню як початкової підготовки, так і підвищення кваліфікації суддів. Традиційно застосовуються **анкети зворотного зв'язку** після кожного навчального заходу — слухачі (судді та прокурори) анонімно оцінюють зміст курсу, методiku викладання, практичну корисність отриманих знань тощо. В ENM ці дані регулярно аналізуються, і на їх основі коригуються навчальні плани. Наприклад, якщо значна частина учасників висловила побажання більше практичних вправ — наступного разу програму відповідно змінюють.

Для **початкового навчання** (трирічного курсу новопризначених суддів) впроваджено більш поглиблену систему оцінювання. По-перше, під час навчання новачки регулярно складають іспити і проходять стажування, результати яких слугують критерієм їхньої готовності до самостійної роботи (це своєрідне оцінювання рівня 2 — засвоєння знань). По-друге, наставники та куратори стажувань готують **звіти** про практичні навички слухачів і їхній професійний розвиток — таким чином збирається інформація, близька до рівня 3 (поведінкові зміни ще до призначення на посаду). По-третє, ENM здійснює **довгострокове опитування випускників** про якість підготовки: через декілька років роботи нові судді дають зворотний зв'язок, наскільки навчання в ENM допомогло їм у реальному житті суду, чи були прогалини в програмі.

Окрім того, аналіз опитування ENM трьох поколінь французьких суддів щодо отриманої освіти, показав, які саме недоліки підготовки найчастіше пов'язувалися з труднощами в подальшій роботі, зокрема з професійним вигоранням. Ця інформація стала підґрунтям для оновлення програм і підтримки молодих суддів на початку кар'єри. Важливо, що у Франції до процесу оцінювання залучені самі судді-наставники (магістрати-куратори), які **делеговані до ENM** для супроводу навчання: на основі їхніх оцінок і спостережень також робляться висновки про ефективність тренінгів.

В цілому у Франції зараз визнають необхідність виходити за межі лише “анкети задоволеності”. Як відзначають дослідники, *“питання оцінювання в суддівській освіті довго лишалося недостатньо використаним на європейському рівні, хоча воно має значний потенціал — дозволяє порівнювати політики підготовки і спільно впроваджувати інновації, виходячи за рамки звичайних опитувань задоволеності”*. Сьогодні ENM, спираючись на європейські мережі (наприклад, EJTN), експериментує з новими інструментами оцінки — такими як моделювання реальних ситуацій у тренінгах з подальшим аналізом рішень учасників, опитування “замовників” тренінгів (керівників судів) щодо впливу навчання на роботу підлеглих, тощо. Ці кроки спрямовані на посилення **доказового підходу** в оцінюванні та підвищенні якості суддівської освіти у Франції до найвищих стандартів ЄС.

Нідерланди

Нідерланди відомі інноваційними методами в оцінюванні навчання суддів. Навчальний центр судової системи (SSR), відповідальний за підготовку як кандидатів на посаду, так і діючих суддів, активно впроваджує **оціночні заходи під час і після навчання**. Стандартом є розгорнуті анкети після кожного курсу, але SSR пішов далі, запровадивши інтерактивні способи перевірки засвоєння матеріалу.

Одним з прикладів найкращих практик, відзначених EJTN, став метод **“Show What You Have Learned”** (“Покажи, чого навчився”) у Нідерландах. У межах дворічної програми підготовки керівників судів, учасників зобов'язали наприкінці навчання провести **підсумкову презентацію**, в якій практично продемонструвати, які знання та навички вони отримали. Фактично це перетворило випускний екзаме́н на своєрідний політичний семінар: суддівські керівники презентували перед Радою судової влади власні напрацювання з питань лідерства, підкріплені тим, чого вони навчилися на курсі. До того ж кожен учасник сам вручав сертифікат колезі, виголошуючи коротку промову про його/її прогрес — такий зворотний зв'язок “рівний-рівному” дав додаткову оцінку інформацію. Цей підхід виконує оцінювання рівня 2 (засвоєння) і частково рівня 3 (уміння застосовувати лідерські навички) у інтерактивній формі. EJTN оцінила метод як перспективну практику, що дозволяє виходити за межі тестів і традиційних опитувальників.

Окрім того, в Нідерландах SSR практикує **довгострокове спостереження за кар'єрою випускників** початкової підготовки: після завершення навчання новопризначений суддя ще деякий час працює

під наставництвом (принаймні півроку), і наставник подає звіт про його професійний рівень. Хоча це більше стосується оцінки самого судді, але водночас воно відображає якість навчальної програми SSR — якщо випускник не демонструє потрібних навичок, програму переглядають. Також SSR збирає **статистику навчання** (кількість відвіданих заходів кожним суддею, середній бал задоволеності курсами, результати проміжних тестувань тощо) як частину KPI судової адміністрації.

Останні тенденції включають спроби зв'язати дані оцінювання навчання з показниками роботи судів: наприклад, аналізують, чи вплинуло масове навчання суддів з медіації на відсоток справ, вирішених мирним шляхом. Таким чином, Нідерланди рухаються до **інтегрованої системи**, де оцінка навчання є частиною загальної системи управління результативністю судів.

Німеччина

Система підвищення кваліфікації суддів у Німеччині децентралізована (землі мають власні академії), проте загальнонімецька **Німецька суддівська академія (Deutsche Richterakademie)** відіграє координуючу роль і виробляє стандарти якості. У питаннях оцінювання німецький підхід цікавий тим, що робить акцент на **комплексному забезпеченні якості** всього циклу навчання, а не лише окремих заходів.

У самій Суддівській академії після кожного семінару учасники заповнюють детальні анкети — оцінюють зміст, актуальність, викладачів, організацію. Ці анкети про реакцію (рівень 1) — базовий інструмент і в Німеччині. Однак німецькі колеги відзначають, що *“оцінити успіх окремого семінару, спитавши учасників, дуже легко, але чи є критерії для оцінки програми навчання в цілому?”*. Справді, разові відгуки не дають відповіді, наскільки **річна програма** навчань задовольнила всі потреби і досягла цілей. Тому в Deutsche Richterakademie розробили системний підхід: якість інституту безперервного навчання оцінюється за шістьма ключовими напрямками:

1. **Аналіз потреб у навчанні** — наскільки добре виявляються потреби суддів (через опитування самих суддів, збір пропозицій від голів судів, аналіз змін у законодавстві тощо).
2. **Планування річної програми** — чи враховано баланс тематик (право, розвиток навичок, міждисциплінарні теми; для різних категорій — новачків, досвідчених, керівників), чи вбудовано в програму пріоритети (наприклад, зростання ролі права ЄС).
3. **Управління учасниками** — наскільки ефективно організовано відбір і направлення суддів на навчання, врахування їхнього робочого навантаження та графіку.
4. **Дизайн кожного окремого тренінгу** — чи використовуються сучасні методики навчання дорослих, інтерактивні форми, практичні кейси; чи залучено компетентних тренерів, чи чітко сформульовані навчальні цілі.
5. **Організація проведення тренінгу** — логістика, матеріали, технічне забезпечення, комфорт учасників тощо (усе, що впливає на якість сприйняття).
6. **Забезпечення якості після навчання** — тобто отримання і аналіз зворотного зв'язку, **наступні кроки після тренінгу**, підтримка випускників, впровадження результатів оцінки.

Особливо цікавий останній пункт. Він включає класичний збір **фідбеку** від учасників одразу після заходу (і його обговорення командою академії), але також йде далі — розглядається питання, *що відбувається після тренінгу*. В Академії усвідомили, що необхідно відстежувати, як судді використовують здобуті знання. Тому час від часу ініціюються опитування або обговорення на програмних конференціях (вони проходять двічі на рік за участю представників земель) — де аналізують, які семінари дали видимий ефект, а які ні. Наприклад, можуть запитати голів судів, чи помітили вони покращення роботи суддів після певного курсу. Крім того, при плануванні нових заходів обов'язково враховуються результати попередніх оцінок: якщо семінар отримав низькі оцінки або не зібрав достатньо учасників, його переглядають чи скасовують. Таким чином, у Німеччині діє **циклічна модель управління якістю навчання**, де оцінювання — це не одноразова дія, а постійний процес збору інформації та прийняття рішень.

Щодо конкретних інструментів, окрім анкет, деякі землі використовують *тестування знань* (особливо в тренінгах з новел законодавства), а також *вправи з кейсами* з наступним груповим аналізом — це і метод навчання, і одночасно спосіб оцінити рівень засвоєння. **Фокус-групи** з суддями застосовуються рідше, але іноді проводяться при розробці нових курсів — щоб зрозуміти очікування цільової аудиторії і потім перевірити, чи справдилися вони.

Отже, **німецька практика** демонструє підхід, де оцінювання ефективності навчання вбудоване в ширшу систему стандартів якості і тісно пов'язане з визначенням потреб та плануванням. Це приклад реалізації принципів циклічності та інтегрованості: зворотний зв'язок збирається на всіх етапах і перетворюється на конкретні управлінські рішення щодо навчальної політики.

Словенія

Словенія має компактну систему суддівської освіти — **Центр підготовки працівників правосуддя** при Міністерстві юстиції. Незважаючи на скромні ресурси, словенський Центр запровадив сучасні підходи до оцінювання, багато в чому завдяки участі в європейських проєктах (за підтримки Ради Європи та ЄС).

Крім анкетування, Центр збирає дані від відділу кадрів про результати щорічних оцінок роботи суддів — якщо виявлено типові прогалини (скажімо, складнощі з управлінням провадженнями чи комунікацією), ці теми включають у програму навчань.

Для **оцінювання самих тренінгів** у Словенії прийнято комбінувати кілька методів. Стандартно використовується анкета-запитальник одразу після курсу (рівень 1). Проте Центр впровадив і **тестування знань** на деяких заходах: наприклад, після навчання з нового Цивільного процесуального кодексу учасники виконували короткий письмовий тест, щоб перевірити розуміння ключових змін — це дало показник рівня 2 (середній бал освоєння матеріалу). Ці результати анонімно аналізувалися: з'ясувалося, що деякі поняття залишилися незрозумілими, тож наступні семінари наголосили саме на них.

Також у Словенії застосовується **моніторинг судової практики** після навчань. Центр співпрацює з Радою суддів і аналітичним відділом Верховного Суду: якщо проводиться масштабний тренінг (наприклад, щодо практики Європейського суду з прав людини), через рік аналізують судові рішення нижчих інстанцій на цю тему — чи змінилася аргументація, чи враховуються у рішеннях стандарти ЄСПЛ, на яких наголошували на тренінгу. Наприклад, застосовуючи відповідний аналіз, вдалося виявити позитивну динаміку: після серії навчань для суддів адміністративних судів щодо практики Суду ЄС частота посилань на прецеденти ЄС у їхніх рішеннях зросла. Це розцінюють як індикатор **реального впливу навчання** (рівень 3-4). Подібний підхід пропонується і в методичних рекомендаціях НШСУ — моніторинг рішень суддів-учасників до і після навчання.

Також у Словенії практикують **фокус-групи** як засіб глибинного оцінювання. Наприклад, після завершення програми тренінгів з етики організовано фокус-групу з декількома суддями різних судів: обговорювали, як навчання з етики вплинуло на їхні підходи до вирішення дилем. Відгуки були здебільшого позитивні, але судді вказали, що бракує обговорення реальних кейсів — тож Центр додав у наступні сесії модуль аналізу конкретних етичних ситуацій.

З точки зору організації, словенська система оцінювання досить **інтегрована**: дані відгуків, тести, фокус-груп узагальнюються в щорічному звіті Центру, який подається Міністерству юстиції і обговорюється на засіданні Судової ради. Таким чином, результати оцінювання стають відомі управлінням судової системи і враховуються при прийнятті рішень (наприклад, про виділення фінансування на певні програми чи про обов'язковість окремих курсів).

Фінляндія

Фінляндія впровадила комплексний підхід до розвитку компетентності суддів, особливо після створення у 2020 році Національної судової адміністрації, яка серед іншого координує навчання. Фінська модель наголошує на **зв'язку між навчанням і загальною ефективністю судів**.

Ключовим елементом є **планування на основі даних**: збирається і аналізується широкий спектр інформації — від зворотного зв'язку учасників тренінгів до статистики роботи судів. Команда з розвитку компетенцій відстежує, які нові виклики постають перед судами (зростання категорії справ, впровадження IT-систем, законодавчі реформи) і проактивно планує відповідні навчальні заходи. При цьому оцінювання кожного проведеного тренінгу розглядається як частина **безперервного аналізу потреб**: отримані відгуки суддів і тренерів використовують для уточнення, які навички досі потребують покращення.

У Фінляндії **оцінювання ефективності** реалізується на кількох рівнях. На *операційному рівні* — після кожного семінару чи онлайн-курсу учасники надають відгуки (рівень 1) та проходять тести (рівень 2) для перевірки знань. Ці дані автоматично збираються через електронну систему управління навчанням. Аналітики вивчають, які питання тестів викликали найбільші труднощі — це сигнал, що треба краще висвітлити цю тему або змінити методику навчання.

На *тактичному рівні* — через кілька місяців після певних ключових курсів (наприклад, з лідерства для голів судів або з альтернативного вирішення спорів) проводяться **подальші опитування**. Суддів запитують, чи застосували вони отримані знання, які перешкоди виникали. Також нерідко організують одноденні *рефреш-семінари* через півроку-рік: на них учасники збираються знову, щоб обговорити досвід впровадження нових підходів. Це дає цінну інформацію про рівень 3 (поведінку) і водночас слугує додатковим стимулом застосувати вивчене (адже люди знають, що потім буде обговорення).

На *стратегічному рівні* — оцінюється зв'язок між навчанням і роботою судової системи. В Фінляндії запроваджена система **показників ефективності судів** (так звані Court Performance Benchmarks), і деякі з них пов'язані з навчанням. Наприклад, відстежується середня тривалість розгляду справ, відсоток скасованих рішень апеляцією, задоволеність громадян роботою суду. Якщо за певним показником спостерігається покращення після того, як судді масово пройшли відповідне навчання, це розглядається як **індикатор успішності навчальної програми**. Звісно, робляться поправки на інші фактори, але такий аналіз дає загальну картину. Водночас, якщо навчання не дало очікуваного ефекту (скажімо, якість рішень не зросла, хоч були тренінги з написання рішень), то програма переглядається.

05

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Європейські стандарти оцінки ефективності навчання суддів свідчать: оцінювання — це стратегічний інструмент розвитку судової системи, а не просто технічна процедура збору відгуків. Для України, яка прагне відповідати критеріям ЄС у сфері правосуддя, впровадження такої системи є вкрай важливим. Узагальнюючи викладене, можна сформулювати такі висновки та рекомендації:

- **Вбудувати оцінювання в повний цикл навчання (“Plan-Do-Check-Act”- “планування-навчання-оцінка-коригування”).** Необхідно й надалі дотримуватися циклічного підходу: оцінка потреб має визначати зміст програм; проведення навчання — супроводжуватися оперативним оцінюванням засвоєння; результати — аналізуватися і втілюватися у змінах програм. Це забезпечить безперервне підвищення якості. Європейська практика показує, що оцінювання дієве лише тоді, коли його результати реально використовуються для прийняття рішень. Рекомендується НШСУ запровадити формалізований механізм: наприклад, щороку готувати **звіт з оцінки ефективності навчання** і на його основі оновлювати навчальні плани наступного року (за участі Науково-методичної ради чи аналогічного органу).
- **Забезпечити багаторівневність і комплексність оцінювання.** Треба довести до реалізації всі 4 рівні Кіркпатріка. На практиці — продовжити і стандартизувати збір рівня 1 (анкети, фокус-групи) і рівня 2 (тести, практичні завдання) — тут Україна вже на правильному шляху. Одночасно поступово нарощувати рівні 3-4: почати з пілотних проектів відстроченого оцінювання. Наприклад, обрати кілька пріоритетних курсів і через 6 місяців після них розіслати учасникам короткий опитувальник щодо застосування знань. Також доцільно залучати голів судів: попросити їх надати зворотний зв'язок, чи бачать вони зміни у роботі підлеглих після проходження тими певних навчань (подібний підхід використовується в деяких країнах ЄС і може дати цінну інформацію). Щодо рівня 4 — можливо, на національному рівні варто визначити 2-3 **цільові індикатори**, на які може впливати навчання. Це можуть бути, наприклад, результати регулярного кваліфікаційного оцінювання суддів (чи підвищуються вони завдяки навчанням) або статистика скасованих рішень (чи зменшується після методичних семінарів для суддів). Встановивши такі показники, НШСУ разом із ВККС зможе відстежувати їх у динаміці і пов'язувати з навчальними інтервенціями.
- **Розвивати інструментарій оцінювання, спираючись на кращі європейські практики.** Зокрема, варто повною мірою запровадити інструменти, вже згадані в Методології НШСУ: *плани дій учасників, моніторинг судових рішень, інтерв'ю*. Це нові для України речі, тож рекомендується організувати навчання для працівників НШСУ і тренерів щодо їх використання. Можливо, скористатися досвідом Нідерландів у проведенні підсумкових завдань-презентацій — такий метод можна адаптувати, скажімо, для довготривалих курсів спеціалізованої підготовки (щоб кандидати в судді по завершенні публічно захищали навчальний проект, демонструючи, чого навчилися). Також варто продовжувати практику фокус-груп — вони дають глибше розуміння контексту і причин успішності чи неуспішності навчання, доповнюючи цифри анкет.
- **Інституціоналізувати оцінювання та закріпити відповідальність.** Має бути чітко визначено, хто і як займається оцінюванням. Варто розглянути створення при НШСУ окремого *відділу моніторингу та оцінювання*, як це є у деяких європейських школах. Такий відділ би централізовано збирав і аналізував всі дані, готував рекомендації. Якщо створення нового підрозділу складне, то призначити відповідальних осіб на кожному регіональному відділенні

НШСУ або серед методистів, які б координували цей напрям. Обов'язково потрібно аналізувати виконання *Положення про регулярне оцінювання судді*, затверджене ВККСУ від 29 вересня 2025 року, відповідно до якого регулярне оцінювання відбуватиметься один раз на три роки. Публікація узагальнених результатів (хоча б ключових показників задоволеності або успішності) підвищить прозорість і довіру до системи навчання. У довгостроковій перспективі таке рішення дозволить централізувати збір даних, забезпечить регулярну аналітику, підвищить якість підготовки річних звітів та уніфікує підходи між регіональними відділеннями.

- **Залучати суддівську спільноту та підтримувати культуру якості.** Ефективне оцінювання неможливе без співпраці самих суддів. Рекомендується проводити роз'яснення для учасників навчань, навіщо вони заповнюють анкети, які зміни вже були зроблені на основі попередніх відгуків. Можна запровадити практику, коли на початку курсу тренер коротко презентує: “за результатами ваших минулих відгуків ми змінили програму ось так” — це мотивує давати чесний фідбек. Є зміст стимулювати відкритий діалог: наприклад, після серії тренінгів з певної тематики проводити онлайн-зустріч (вебінар) з обговоренням: що було корисним, що варто додати. Такий зворотний зв'язок “з перших вуст” покращує якість навчання і водночас сприяє залученості суддів у процес, оскільки ефективність оцінювання також залежить від того, наскільки судді розуміють його призначення.
- **Співпрацювати з європейськими мережами та переймати досвід.** НШСУ має продовжувати та посилювати співпрацю з організаціями як EJTN, CEPEJ, IOJT, ERA, що накопичили експертизу, напрацьовують стандарти та аналізують кращі практики.
- **Використовувати цифрові інструменти та Learning Management Systems** для автоматичного збору й аналізу даних оцінювання. НШСУ варто впроваджувати такі технології у найближчій перспективі.

Отже, порівняно з ЄС, **система оцінювання ефективності навчання суддів в Україні вже має міцне нормативне підґрунтя та окремі успішні елементи, але її реалізація ще далека від ідеальної**. Основні рівні та інструменти оцінювання окреслені, проте охоплення рівнів 3–4 залишається недостатнім; збір даних здійснюється, однак їх аналіз і використання потребує покращення; нові процедури (як-от регулярне оцінювання) формально запроваджені, але попереду — складний етап впровадження на практиці. Існуючі прогалини — методологічні, технічні та організаційні — необхідно поступово усувати. Лише налагодивши повноцінний цикл «навчальні потреби — навчання — оцінка — розвиток», можна очікувати суттєвого підвищення якості суддівської освіти та, як наслідок, покращення роботи судової системи в цілому.

- [1] **Declaration of judicial training principles**
- [2] **Judicial Training Methods Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices**
- [3] [7] **Методологія оцінювання ефективності навчання суддів** (наказ НШСУ №39 від 19.05.2025)
- [4] **Закон України «Про судоустрій і статус суддів»**
- [5] **Положення про підготовку та періодичне навчання суддів у НШСУ** (наказ НШСУ від 06.07.2017, із змінами від 22.08.2022)
- [6] **Порядок і методологія оцінки навчальних потреб суддів** (наказ НШСУ №25 від 18.03.2025)
- [8] **ССЈЕ. Opinion No. 4 (2003) on appropriate initial and in-service training for judges.**
- [9] **Положення про регулярне оцінювання суддів** (затверджене рішенням ВККСУ №181/зп-25 від 29.09.2025)
- [10] **Medium- to long-term evaluation of judicial training**

