

Олександра Бородієнко

Створення й організація ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти



Методичні рекомендації



Методичні рекомендації «Створення й організація ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» підготовлено в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру.

Автор – Олександра Бородієнко, доктор педагогічних наук, член-кореспондент НАПН України.

Думки, висловлені в цій публікації, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію Програми ООН із відновлення та розбудови миру. Будь-яку частину дослідження не можна відтворити або використати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело і Програму ООН із відновлення та розбудови миру. Повне відтворення тексту дослідження в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Програми ООН із відновлення та розбудови миру.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), ООН Жінки, Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують тринадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Великої Британії, Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.



ОРГАНІЗАЦІЯ
ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
УКРАЇНА



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 4 |
| I. Концептуальні засади діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти | 6 |
| II. Нормативно-правове забезпечення діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти | 11 |
| III. Технологія створення наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти | 16 |
| IV. Технологія організації ефективної діяльності наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти | 35 |
| V. Програма розвитку проектних команд зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти | 54 |
| VI. Рекомендації щодо створення та організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 77 |
| ДОДАТКИ | 81 |
| Додаток А. Програма тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» | 82 |
| Додаток Б. Перелік учасників проектних команд, які взяли участь у тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» (Запорізька область) | 83 |
| Додаток В. Перелік учасників проектних команд, які взяли участь у тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» (Луганська область) | 85 |
| Додаток Г. Перелік учасників проектних команд, які взяли участь у тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» (Донецька область) | 87 |
| Додаток Д. Презентація для тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» | 91 |
| Додаток Ж. Опис групової роботи «Рольові функції членів наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти» | 151 |
| Додаток К. Опитувальник 1 для учасників проектних команд | 157 |
| Додаток Л. Завдання для посттренінгового супроводу учасників тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» | 166 |
| Додаток М. Шаблон презентації про поточний стан справ з підготовки до створення наглядових рад | 169 |
| Додаток Н. Опитувальник 2 для учасників проектних команд | 179 |
| Додаток П. Досвід створення наглядових рад. Кейси закладів-учасників проекту | 184 |



ВСТУП

Основні напрями модернізації професійної (професійно-технічної) освіти базуються на: Цілях сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471, Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року, затвердженої розпоряд-

женням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р, Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року, схваленої Колегією МОН 21.12.2020 р.

Існування низки проблем (зокрема, низький рівень ефективності багаторівневого управління професійною (професійно-технічною) освітою, невідповідність якості підготовки здобувачів вимогам роботодавців, низький рівень престижності професійної (професійно-технічної) освіти в Україні, недостатнє фінансування галузі та незначні інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази закладів професійної (професійно-технічної) освіти) потребує першочергових інтервенцій на національному та регіональному рівнях.

На національному рівні ключовими стратегічними пріоритетами було визначено: прискорення модернізації системи професійної (професійно-технічної) освіти на рівні регіонів, підвищення спроможності закладів професійної (професійно-технічної) освіти до фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії, створення умов для інтеграції професійної (професійно-технічної) освіти з ринком праці¹. Очікується, що реалізація цих кроків дасть змогу забезпечити інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства через реалізацію права громадян на професійну (професійно-технічну) освіту впродовж життя за принципом рівних можливостей для всіх.

Важливими операційними завданнями модернізації професійної (професійно-технічної) освіти також є: продовження децентралізації управління та удосконалення механізму фінансування на державному та регіональному рівнях, підвищення ефективності діяльності регіональних рад професійної освіти, оптимізація мережі та створення закладів професійної (професійно-технічної) освіти нової формації та забезпечення їх автономії, формування змісту професійної освіти на компетентнісній основі та впровадження системи внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості, модернізація освітнього середовища, створення різнорівневої системи підготовки та безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, формування системи професійних кваліфікацій, впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі, впровадження дуальної форми здобуття освіти, популяризація професійної освіти серед дітей, молоді та дорослого населення.

¹ Колегія Міністерства освіти і науки України. (2020). Про проєкт Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf> [Дата звернення 21 Березня 2021 року]

² Кабінет Міністрів України. (2019). Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-p> [Дата звернення 21 Липня 2020 року]

Видається очевидним, що реалізація зазначених завдань та ініціатив не є можливою без залучення широкого кола стейкхолдерів та соціальних партнерів, взаємодія з якими на систематичній і постійній основі є фундаментом публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти.

Однією з форм такого партнерства є наглядові ради закладів професійної освіти, які за суттю своєю є, з одного боку, елементом контролю діяльності керівництва закладу, а з іншого – потужним джерелом підтримки його (закладу) сталого розвитку та підвищення рівня конкурентоздатності на регіональних ринках освітніх послуг. Попри певне унормування діяльності таких рад на законодавчому рівні, досі відкритим залишається питання операціоналізації їхньої діяльності та результативної роботи.

У даному виданні узагальнено досвід реалізації пілотного проекту зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти, який здійснювався у 2020-2021 роках за підтримки Програми ООН із відновлення та розбудови миру. У проекті взяли участь проектні команди закладів із Донецької, Луганської та Запорізької областей (ДНЗ “Запорізький професійний ліцей автотранспорту”, ДНЗ “Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту”, ДНЗ “Бердянський машинобудівний професійний ліцей», ДНЗ “Дніпрорудненський професійний ліцей”, ДНЗ “Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти”, Золотівського професійного ліцею, Лисичанського професійного торгово-кулінарного ліцею, Марківського професійного аграрного ліцею, Новоайдарського професійного аграрного ліцею, Вищого професійного училища №92 м.Севєродонецька, ДНЗ “Маріупольський центр професійно-технічної освіти”, Маріупольського професійного ліцею автотранспорту, Курахівського професійного ліцею, Великоновосілківського професійного ліцею, Краматорського вищого професійного училища, Державного професійно-технічного навчального закладу “Краматорський центр професійно-технічної освіти”, ДНЗ “Мелітопольський багатопрофільний центр професійно-технічної освіти”), представники органів місцевого самоврядування, департаментів освіти і науки облдержадміністрацій, підприємств та компаній, громадських організацій, структурних підрозділів Державної служби зайнятості тощо.

У Методичних рекомендаціях представлено концептуальне бачення ефективного управління сучасним закладом професійної (професійно-технічної) освіти; схарактеризовано принципи роботи наглядових рад закладів, їх основний функціонал; виокремлено особливості нормативно-правового забезпечення діяльності наглядових рад; представлено комплексну програму розвитку проектних команд, які опікуються питаннями створення та організації ефективної роботи наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти; запропоновано рекомендації щодо створення й організації ефективної діяльності цих дорадчих органів. Особливістю запропонованого видання є те, що у ньому представлено дві управлінські технології – створення та організації ефективної діяльності – які можуть бути використані у процесі розбудови наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Висловлюємо сподівання, що видання стане у нагоді розробникам державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, керівникам та педагогічним працівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти, працівникам науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти МОН України й підрозділів Державної служби зайнятості України, представникам міжнародних організацій, які опікуються питаннями розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в Україні.



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Сучасне бачення ефективного управління закладом професійної освіти, яке відповідає викликам сьогодення (зокрема необхідності тісної інтеграції з локальними та регіональними ринками праці, запровадження систем забезпечення якості надання освітніх послуг, інтеграції зусиль державного, приватного та громадського секторів у підготовці кваліфікованих фахівців) поєднує такі концептуальні ідеї:

- перехід до корпоративної моделі управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти (з урахуванням необхідності пошуку альтернативних джерел фінансування, у тому числі й за рахунок комерційної діяльності; впровадження клієнтоорієнтованого підходу у більшість бізнес-процесів; системної роботи над формуванням позитивного іміджу закладу; впровадження багаторівневого управління закладом (у тому числі й аутсайдерської моделі управління);
- впровадження у закладах концепції орієнтованого на результат управління (як ключового елементу корпоративної культури, який передбачає розроблення місії та стратегічного бачення розвитку закладу, генерування стратегічних та операційних цілей та завдань, розроблення ключових показників результативності діяльності, роботу над найбільш ефективним використанням ресурсів та створення ефектів синергії від взаємодії заінтересованих сторін);
- інтеграція кращих управлінських практик (зокрема, впровадження систем забезпечення якості, управління талантами, коучингової моделі управління тощо);
- широке запровадження ІКТ у процес управління закладом професійної освіти (зادля оптимізації бізнес-процесів, налагодження ефективної системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій закладу, створення спільної інформаційної платформи для взаємодії членів колективу, використання платформ для віртуальної комунікації у режимі реального часу, здійснення процесу управління діяльністю закладу на основі проєктного менеджменту тощо).

Впровадження зазначених концептуальних ідей передбачає низку інновацій, серед яких – створення та забезпечення ефективного функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

В основу функціонування наглядових рад в ідеалі має бути покладено принципи комплексності функцій, виборності, стратегічного розвитку, суспільної значущості, відкритості комунікацій, арбітражу, субординації, протизваги (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Принципи роботи наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти

| № з/п | Назва принципу | Коментар |
|-------|---------------------------------|--|
| 1. | Принцип комплексності функцій | На відміну від інших форм взаємодії соціальних партнерів (наприклад, дорадчий комітет закладу, консультативна рада зі спеціальності тощо), функціонування наглядових рад передбачає не тільки надання рекомендацій та консультацій, але й здійснення нагляду за відповідністю діяльності закладу професійної освіти його статуту, місії, стратегічному плану та основним завданням, управлінням майном та фінансами. |
| 2. | Принцип виборності | Наглядова рада закладу професійної освіти утворюється засновником або уповноваженим ним органом у складі 7-15 осіб, більшість з яких обирається на конкурсній основі з представників зовнішніх стейкхолдерів. На основі чітко визначених підстав засновник може відкликати або замінити членів наглядових рад, крім тих, яких було відібрано на конкурсній основі. Цей принцип, з одного боку, забезпечить широке представництво стейкхолдерів з високою вмотивованістю до членства, а з іншого – створить платформу для незаангажованої діяльності членів. |
| 3. | Принцип стратегічного розвитку | Однією з основних функцій наглядової ради закладу професійної освіти є затвердження стратегії його розвитку. Така стратегія повинна включати місію закладу, його цілі, інструменти та кроки щодо їх реалізації, індикатори оцінювання результатів. Крім того, наглядова рада дає оцінку діяльності закладу щодо досягнення стратегічних цілей його розвитку. |
| 4. | Принцип суспільної значущості | Члени наглядової ради здійснюють свою діяльність на безоплатній основі (що не виключає можливості компенсації їх роботи). Основним мотивом є усвідомлення цінності власного внеску в процес забезпечення ефективності діяльності закладу професійної освіти. |
| 5. | Принцип відкритості комунікацій | Наглядова рада забезпечує можливість присутності посадових осіб закладу професійної освіти, а також широкої громадськості на своїх засіданнях. У окремих випадках адміністрації закладу надається дорадчий голос у прийнятті рішень. Крім того, наглядова рада інформує широкий загал про свою діяльність. Члени наглядової ради беруть участь у заходах, які організуються у закладі. За умови надання відповідного мандату, члени наглядової ради можуть представляти її на різних рівнях. Протоколи, відеотрансляції та/або стенограми засідань наглядової ради оприлюднюються на офіційному вебсайті (вебсторінці) закладу протягом визначеного часу від дня відповідного засідання. |
| 6. | Принцип арбітражу | Наглядова рада має отримати право арбітражу неузгоджених рішень колегіального та виконавчого органів закладу професійної освіти. З метою забезпечення такої можливості та широкої поінформованості про поточний стан справ, члени наглядової ради можуть брати участь у засіданнях колегіального органу закладу з правом дорадчого голосу. |

Продовження таблиці 1.1.

| № з/п | Назва принципу | Коментар |
|-------|----------------------|--|
| 7. | Принцип субординації | Попри широкі повноваження наглядової ради, мандат її голови є нижчим, ніж мандат керівника закладу професійної освіти. У цьому випадку рішення наглядової ради є рекомендованими до виконання керівництвом закладу. Проте, за умови аргументування, вони можуть бути виконані з певними застереженнями або ж відхилені. |
| 8. | Принцип протизваги | За своєю суттю наглядові ради доповнюють так звану систему стримувань і протизваг в управлінні закладами професійної освіти. Це виявляється у виконанні ними специфічних функцій. Зокрема, у процесі виборів керівника закладу саме наглядова рада допускає претендентів до виборів, заслуховує їх з оприлюдненням кандидатур претендентів та висновків до кожної програми, а також здійснює нагляд за дотриманням законодавства та статуту закладу професійної освіти під час проведення таких виборів. |

Дотримання зазначених принципів дасть змогу вибудувати платформу для ефективного функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

У широкому вимірі, на наглядову раду закладу професійної освіти покладається широкий спектр функцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Функції наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти

| № з/п | Назва функції | Обов'язковість виконання | |
|-------|---|--------------------------|-----------------|
| | | Так | За необхідності |
| 1. | Перегляд освітніх програм | | + |
| 2. | Перегляд, оцінювання та консультування з питань змісту програм | | + |
| 3. | Консультування з питань методів, засобів та технологій навчання | | + |
| 4. | Ознайомлення та оцінювання даних про діяльність закладу | + | |
| 5. | Допомога у здійсненні освітньої діяльності, пошук місць практики, баз для впровадження дуальної форми здобуття освіти | | + |
| 6. | Рекомендації щодо оновлення обладнання (специфікації, ціни, постачальники) | | + |
| 7. | Надання обладнання, навчальних матеріалів, освітніх послуг (наприклад, проведення занять) | | + |

Продовження таблиці 1.2.

| № з/п | Назва функції | Обов'язковість виконання | |
|-------|---|--------------------------|-----------------|
| | | Так | За необхідності |
| 8. | Допомога в оновленні бібліотечного фонду, баз даних, навчальних матеріалів | | + |
| 9. | Сприяння в пошуку та запрошенні так званих гостьових спікерів – представників підприємств, бізнес-структур тощо | | + |
| 10. | Рекомендації щодо підвищення кваліфікації педагогів професійного навчання | | + |
| 11. | Залучення проєктів | | + |
| 12. | Допомога в здійсненні процесу підвищення кваліфікації педагогів та адміністративного персоналу закладу | | + |
| 13. | Допомога в у проведенні профорієнтаційних заходів | | + |
| 14. | Організація екскурсій на підприємства | | + |
| 15. | Інформування учнів про можливості працевлаштування на підприємствах | | + |
| 16. | Інформування роботодавців про наявність випускників із визначеною кваліфікацією | | + |
| 17. | Перегляд політики закладу щодо профорієнтації та кар'єрного консультування | | + |
| 18. | Інформування професійної спільноти про потреби закладу | | + |
| 19. | Лобіювання інтересів закладу на рівні органів місцевого самоврядування | | + |
| 20. | Участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контроль її виконання | + | |
| 21. | Сприяння залученню додаткових джерел фінансування | + | |
| 22. | Аналіз та оцінювання діяльності закладу освіти та його керівника | + | |
| 23. | Контроль виконання кошторису та/або бюджету закладу, внесення відповідних рекомендацій та пропозицій | + | |

Отже, наглядова рада може: брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти та контролювати її виконання; сприяти залученню додаткових джерел фінансування; аналізувати та оцінювати діяльність закладу та його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти; вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом.

Наглядова рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти поєднує дорадчо-консультативну і функцію контролю діяльності закладу та його керівника. Діяльність цього органу сприяє: ефективному контролю за використанням бюджетів та виконанням статутної діяльності, контролю за реалізацією стратегічних завдань закладу, модернізації його роботи, впровадженню інноваційних моделей управління, підвищенню сталості та конкурентоспроможності закладу. Наглядова рада у так званій системі стримувань і противаг відіграє функцію первинного відбору кандидатів на посаду керівника закладу, забезпечення законності у процесі його виборів, постійного контролю його діяльності, висловлення недовіри у разі наявності порушень. Персональний склад цього органу визначається: доцільністю (кількість членів має бути такою, щоб забезпечити ефективне управління та комунікацію всередині цього органу), представленістю (у раді повинні бути представлені ключові підприємства із системоутворювальних галузей регіону, наукові та освітні установи, громадський сектор, державне управління) та вмотивованістю (високим персональним рівнем вмотивованості членів до виконання завдань та відповідальної діяльності на безоплатній основі).



НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Нормативно-правове забезпечення діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти охоплює відповідні статті Закону України «Про освіту» (2017)³, Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019)⁴, проекту Закону України «Про професійну освіту» (2019)⁵, основні принципи, закладені у Типовому положенні про наглядову раду при державній науковій установі (2016) та проекті Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти (2020)⁶.

Концептуальні засади діяльності наглядових рад закладів освіти в цілому викладено у Законі України «Про освіту»⁷. Зокрема у статті 29 унормовуються завдання діяльності наглядових рад закладів освіти, права та обов'язки її членів, персональний склад наглядових рад, обмеження щодо членства тощо. У законі зокрема зазначається про те, що наглядова (підкувальна) рада закладу освіти створюється за рішенням засновника (у випадку закладів професійної освіти засновником може бути орган місцевого самоврядування, Міністерство освіти і науки, Національна академія педагогічних наук України, приватне підприємство тощо). Відповідно, порядок формування наглядової ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються установчими документами закладу освіти, а також положенням про діяльність наглядової ради, яке затверджується засновником.

Що стосується мети діяльності наглядової ради закладу освіти, то важливим вбачається те, що вона (наглядова рада) здійснює не тільки контролюючі функції, а й сприяє розв'язанню перспективних завдань розвитку закладу, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами. У відповідності із зазначеним нормативно-правовим документом, наглядова рада бере участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти, здійснює контроль за ходом виконання цієї стратегії; сприяє залученню додаткових джерел

³ Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Дата звернення 20 Квітня 2020 року].

⁴ Верховна Рада України. (2019). Закон України «Про фахову передвищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> [Дата звернення 20 Травня 2020 року].

⁵ Міністерство освіти і науки України. (2018). Проект Закону України «Про професійну освіту». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnichnu-osvitu> [Дата звернення 20 Червня 2020 року].

⁶ Міністерство освіти і науки України. (2020). Проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-postanovi-kmu-pro-zatverdzhennya-tipovogo-polozhennya-pro-naglyadovu-radu-zakladu-profesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osviti> [Дата звернення 20 Червня 2020 року].

⁷ Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Дата звернення 20 Квітня 2020 року].

фінансування, які спрямовуються на розвиток матеріально-технічної бази, підвищення якості освітнього процесу, посилення спроможності до надання послуг освітнього та неосвітнього характеру; здійснює постійний аналіз та моніторинг діяльності закладу освіти та його керівника з точки зору виконання стратегії, статутних зобов'язань та покладених завдань; здійснює контроль над виконанням кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносить рекомендації та пропозиції щодо шляхів ефективного використання фінансових активів; вносить засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом законодавством.

У Законі України «Про фахову передвищу освіту»⁸ мету, завдання, умови діяльності, сфери відповідальності наглядових рад закладів, персональний склад, обмеження щодо членства тощо представлено конкретніше. Зокрема визначено, що наглядова рада створюється та функціонує в інтересах розвитку, підвищення якості освітньої діяльності й конкурентоспроможності закладу фахової передвищої освіти. Відповідно до закону, наглядові ради мають широке коло повноважень – від участі у стратегічному управлінні закладом (участь у розробленні стратегії), фінансовому управлінні (зокрема, здійсненні нагляду за економічною діяльністю закладу, розгляді та схваленні фінансових планів, затвердженні фінансових звітів закладу фахової передвищої освіти) до здійснення безпосередньо управлінського контролю (контролю дотримання установчих документів закладу фахової передвищої освіти, проведення конкурсного відбору на посаду керівника закладу, погодження статутів ендавментів⁹, підприємств та установ, в яких заклад фахової передвищої освіти є засновником чи співзасновником, розгляд щорічних звітів керівника закладу про реалізацію стратегії розвитку закладу, ініціювання проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу тощо).

У проєкті Закону України «Про професійну освіту»¹⁰ унормовується діяльність наглядових рад безпосередньо закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Зокрема діяльність Наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти підпорядковується таким нормам: наглядова рада може утворюватися за рішенням засновника; порядок формування складу наглядової ради, строк дії її повноважень, функції, порядок діяльності визначаються статутом закладу професійної (професійно-технічної) освіти; до складу наглядової ради не можуть входити здобувачі освіти та працівники закладу професійної (професійно-технічної) освіти; наглядова рада реалізує інші права, визначені законодавством та установчими документами закладу освіти.

Конструктивні ідеї для формування нормативно-правового забезпечення діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти містяться також у Типовому положенні про наглядову раду при державній науковій установі¹¹:

⁸ Верховна Рада України. (2019). Закон України «Про фахову передвищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> [Дата звернення 20 Травня 2020 року].

⁹ Ендавмент або фінансові пожертви (англ. endowment) — жертва коштів чи майна певній інституції.

¹⁰ Міністерство освіти і науки України. (2018). Проєкт Закону України «Про професійну освіту». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnicnu-osvitu> [Дата звернення 20 Лютого 2020 року]

¹¹ Верховна Рада України. (2016). Про затвердження Типового положення про наглядову раду при державній науковій установі. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2016-p> [Дата звернення 20 Лютого 2020 року]

- щодо принципів діяльності наглядової ради (колегіальність та максимальна відкритість у прийнятті рішень; прозорість діяльності; неупередженість і рівноправність членів наглядової ради; розмежування прав, повноважень і відповідальності між наглядовою радою та керівником установи; незалежність від політичних партій, релігійних організацій, громадських об'єднань);
- щодо основних завдань (готує і подає керівникові установи пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів діяльності; бере участь у розробленні проєктів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази та її інфраструктури; подає пропозиції щодо оптимізації організаційної структури установи за напрямами її діяльності; здійснює моніторинг та оцінювання стану діяльності установи, сприяє впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації наукового процесу; сприяє залученню інвестицій і надходженню додаткових коштів, матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності установи; розглядає проєкти документів, розроблені робочими групами, приймає рішення щодо них; вносить з урахуванням міжнародних вимог пропозиції щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності установи; розглядає в межах компетенції річний звіт про діяльність установи);
- щодо прав (отримувати від керівника установи та керівників її структурних підрозділів інформацію і матеріали, необхідні для виконання покладених на установу завдань; утворювати для вивчення питань, що належать до її компетенції, постійні або тимчасові робочі та експертні групи; залучати для проведення незалежного оцінювання результатів діяльності установи провідних вчених, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, експертів; інформувати власника або засновника установи про стан діяльності та ефективність управління в установі, подавати їм пропозиції щодо вжиття заходів для усунення виявлених порушень; висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації, широко оприлюднювати результати своєї роботи).

У Проєкті Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти¹² визначено концептуальні ідеї, загальні принципи функціонування наглядових рад закладів, а також організаційні аспекти створення та функціонування цих органів. У документі зазначається, що основною метою діяльності наглядової ради є сприяння розв'язанню стратегічних завдань розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти, ефективній взаємодії закладу з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, роботодавцями, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності, залучення фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, а також здійснення громадського контролю за діяльністю закладу освіти.

¹² Міністерство освіти і науки України. (2020). Проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-postanovi-kmu-pro-zatverdzhennya-tipovogo-polozhennya-pro-naglyadovu-radu-zakladu-profesijnoi-profesijno-tehnichnoi-osviti> [Дата звернення 20 Червня 2020 року].

У Проєкті також виокремлено основні принципи функціонування наглядових рад, зокрема принципи колегіальності та гласності при ухваленні рішень, прозорості діяльності, неупередженості й рівноправності членів наглядової ради, розмежування прав, повноважень і відповідальності між наглядовою радою та керівником закладу освіти, незалежності від політичних партій, релігійних організацій, громадських об'єднань.

Серед завдань діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти визначено: розроблення стратегії та розв'язання перспективних завдань розвитку закладу освіти; удосконалення освітнього процесу, фінансово-економічної, господарської діяльності; подання керівникові та засновнику закладу освіти рекомендацій і пропозицій стосовно: шляхів реалізації закладом освіти державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; пріоритетних напрямків розвитку закладу у сфері освітньої, методичної та інноваційної діяльності; забезпечення відповідності напрямків підготовки робітничих кадрів і фахівців за конкретними професіями перспективам розвитку регіонального ринку праці; напрямів удосконалення діяльності закладу освіти, його фінансового та матеріально-технічного забезпечення, міжнародного співробітництва у сфері підготовки кваліфікованих робітників; формування сучасного освітнього простору у закладі освіти; розвитку державно-приватного партнерства.

У Проєкті типового положення також визначено специфічні саме для закладу професійної (професійно-технічної) освіти повноваження наглядової ради: формування пропозицій щодо започаткування підготовки за новими професіями, що користуються попитом на регіональному ринку праці; відкриття/закриття освітніх програм підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням інклюзивного навчання; участь у формуванні переліку професій, за якими здійснюється підготовка кваліфікованих кадрів у закладі освіти, подання пропозицій щодо їх відповідності пріоритетним напрямкам розвитку економіки та ринку праці в регіоні та Україні; внесення пропозицій щодо започаткування провадження та розширення або звуження освітньої діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти за окремими професіями/спеціальностями; погодження подання закладу освіти про формування державного/регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів; участь у розробленні проєктів стандартів освіти, освітніх програм, спрямованих на забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти; сприяння розвитку державно-приватного партнерства. Як бачимо, ці повноваження пов'язані з забезпеченням зв'язку закладу освіти й регіонального ринку праці, а також забезпечення якісної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників відповідно до поточних та перспективних вимог роботодавців.

Окрім того, документом унормовуються питання персонального складу та порядку формування наглядової ради, термінів повноважень наглядової ради та окремих її членів, прав та обов'язків членів цього дорадчого органу, організації роботи, повноважень та обов'язків її голови та секретаря, порядку ухвалення рішень, організаційного та матеріально-технічного забезпечення діяльності наглядової ради.

Крім іншого, наглядова рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти покликана як удосконалювати організацію внутрішніх бізнес-процесів, так і сприяти налагодженню взаємодії з зовнішніми контрагентами та широкому висвітленню діяльності

закладу; здобувачі освіти та працівники закладу не можуть входити до складу наглядової ради (що, поміж іншим, забезпечує незалежність та незаангажованість її діяльності); членом наглядової ради також не може бути особа, яка: мала судимість, є недієздатною, позбавлена права обіймати відповідні посади, винна у вчиненні корупційного правопорушення, підпадає під дію частини третьої статті 1 Закону України «Про очищення влади»; наглядова рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти має широкі повноваження у здійсненні фінансового управління діяльністю закладу; у Положенні про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти повинні бути чітко розмежовані права, повноваження та відповідальність між наглядовою радою та керівником закладу; наглядова рада повинна забезпечити можливість оперативного отримання від керівника закладу інформації та матеріалів, необхідних для роботи цього органу; формуючи персональний склад наглядової ради, необхідно звертати увагу на так звані «ліміт керованості» та «ліміт дієвості» цього органу; наглядова рада не є органом управління закладом професійної освіти, не має статусу її відокремленого підрозділу чи статусу юридичної особи.



ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Питання операціоналізації діяльності наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти є одним із ключових і таких, яке визначає результативність її роботи у перспективі. Практика показує, що дорадчо-консультативні органи компаній, організацій, закладів освіти часто не виконують покладені на них функції, їхні засідання є формальними, рекомендації очікуваними, часто нерелевантними та такими, які не мають практичної значущості та не приводять до імплементації покращень та іновацій у діяльність.

У процесі створення та організації результативної роботи наглядової ради саме представники закладу професійної (професійно-технічної) освіти є основною рушійною силою, яка не тільки визначає контекст діяльності цього органу, але й здійснює основну роботу із його створення та організації результативної діяльності. Тому представникам закладів важливо усвідомити особливості технології створення наглядової ради, а також послідовно здійснювати її основні етапи. Важливим також є переконаність учасників проєктних команд у доцільності створення цих дорадчих органів, усвідомлення ними ключових функцій, можливих ефектів, ймовірних ризиків від їх не ефективного функціонування.

У цьому контексті показовими є результати аналізу відповідей респондентів – учасників програми розвитку проєктних команд зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. У анкетуванні, яке проводилось після першого дня тренінгу, взяв участь 41 учасник, більшість із яких (58,5%) представляли заклади професійної (професійно-технічної) освіти). Іншими учасниками опитування стали представники підприємств/компаній та громадських організацій (по 9,8% респондентів відповідно), департаментів освіти і науки облдержадміністрацій (4,9%), структурних підрозділів Державної служби зайнятості та міжнародних організацій (по 2,4% відповідно), навчально-методичних центрів професійної (професійно-технічної) освіти (12,2%).

Лева частина респондентів (85,3%) вважають, що питання створення наглядових рад є актуальними та доцільним; частина респондентів все ж налаштовані негативно (9,7%) (рис.1).

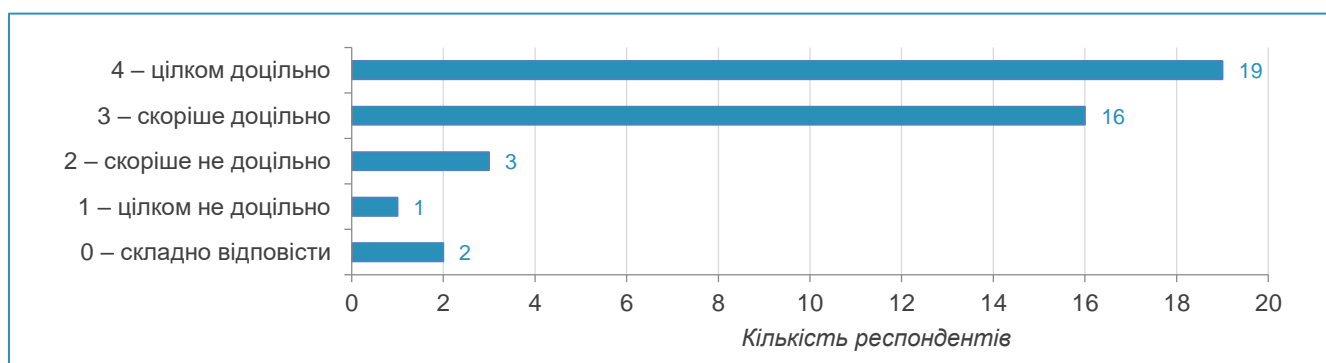


Рис.1. Розподіл думок респондентів щодо доцільності створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Високими також є очікування респондентів щодо ефектів функціонування наглядових рад (рис.2). У рейтингу очікувань перші три позиції посіли такі ефекти, як поглиблення зв'язку з ринком праці (17,3% відповідей), покращення матеріально-технічного забезпечення закладів (15,1%) та запровадження нових напрямів підготовки робітничих кадрів (13,4%). Найменш рейтинговими є очікування щодо покращення якості підготовки випускників (8,9% відповідей), покращення якості управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти (6,1%), ефективне використання коштів (5,6%). Дана ситуація свідчить про не зовсім комплексне бачення респондентів щодо функцій, які потенційно може виконувати наглядова рада, та, відповідно, ефектів від її функціонування. Недооціненими є такі функції, як покращення якості освітнього процесу, покращення якості управління закладом, участь у проектній діяльності, покращення іміджу закладу. Це актуалізує необхідність системного підходу до проектування функцій наглядової ради, а також підбору таких потенційних її членів, які могли б ефективно виконувати зазначені функції.



Рис.2. Ймовірні ефекти від функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Отримані дані кореспондують із думками респондентів щодо функцій, які має виконувати наглядова рада (рис.3). Респонденти високо оцінюють необхідність виконання таких функцій, як: контроль виконання керівництвом закладу рішень та рекомендацій наглядової ради; сприяння стратегічному розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти; консультування керівництва закладу з питань виокремлення пріоритетних стратегічних ініціатив розвитку закладу; системна робота над покращенням іміджу закладу; рекомендації щодо започаткування нових програм підготовки у відповідності до вимог ринку праці; рекомендації щодо здійснення ефективного стратегічного та операційного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти; допомога у модернізації матеріально-технічної бази закладу та пошуку додаткових джерел фінансування; допомога у працевлаштуванні випускників тощо. Менш значущими респонденти вважають такі функції, як консультування з питань удосконалення методичної роботи, планування бюджету та інвестицій, формування та оновлення змісту освітніх програм. Таке бачення має бути відображено насамперед у

Положенні про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти, а також у Програмі діяльності та Плані роботи наглядової ради на визначений період.

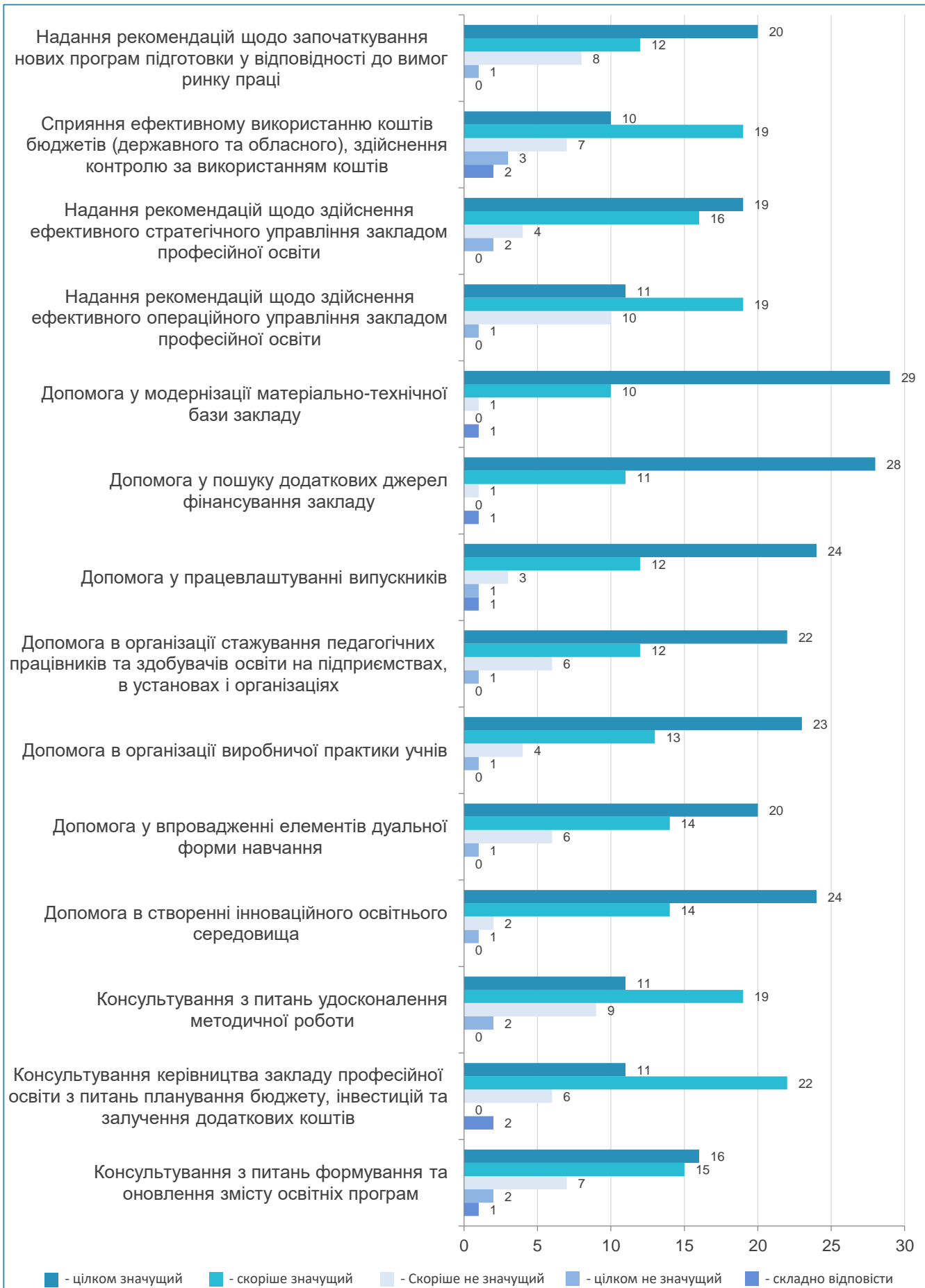


Рис.3. Напрями діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Респондентами також було передбачено ймовірні ризики, до виникнення яких може призвести неефективне функціонування наглядових рад. Найбільші побоювання були висловлені щодо формальності участі її членів у роботі цього дорадчого органу (23,8% відповідей), відсутності очікуваних покращень у роботі закладу, а також небажання членів наглядової ради брати активну участь у житті закладу (по 16,7% відповідно) (рис.4). Натомість у меншій мірі респонденти побоюються виникнення таких ризиків, як перешкоджання роботі наглядової ради з боку представників закладу (3,2% відповідей), небажання керівництва закладу надавати інформацію членам наглядової ради (4,0%), а також неврахування закладом рекомендацій, наданих наглядовою радою (6,3%). Така ситуація, з одного боку, свідчить про налаштованість колективів закладів на конструктивну взаємодію із наглядовими радами, а з іншого – про необхідність виваженого підходу до вибору вмотивованих членів наглядової ради, а також активних дій представників закладу щодо організації результативної, не формальної роботи цього дорадчого органу.

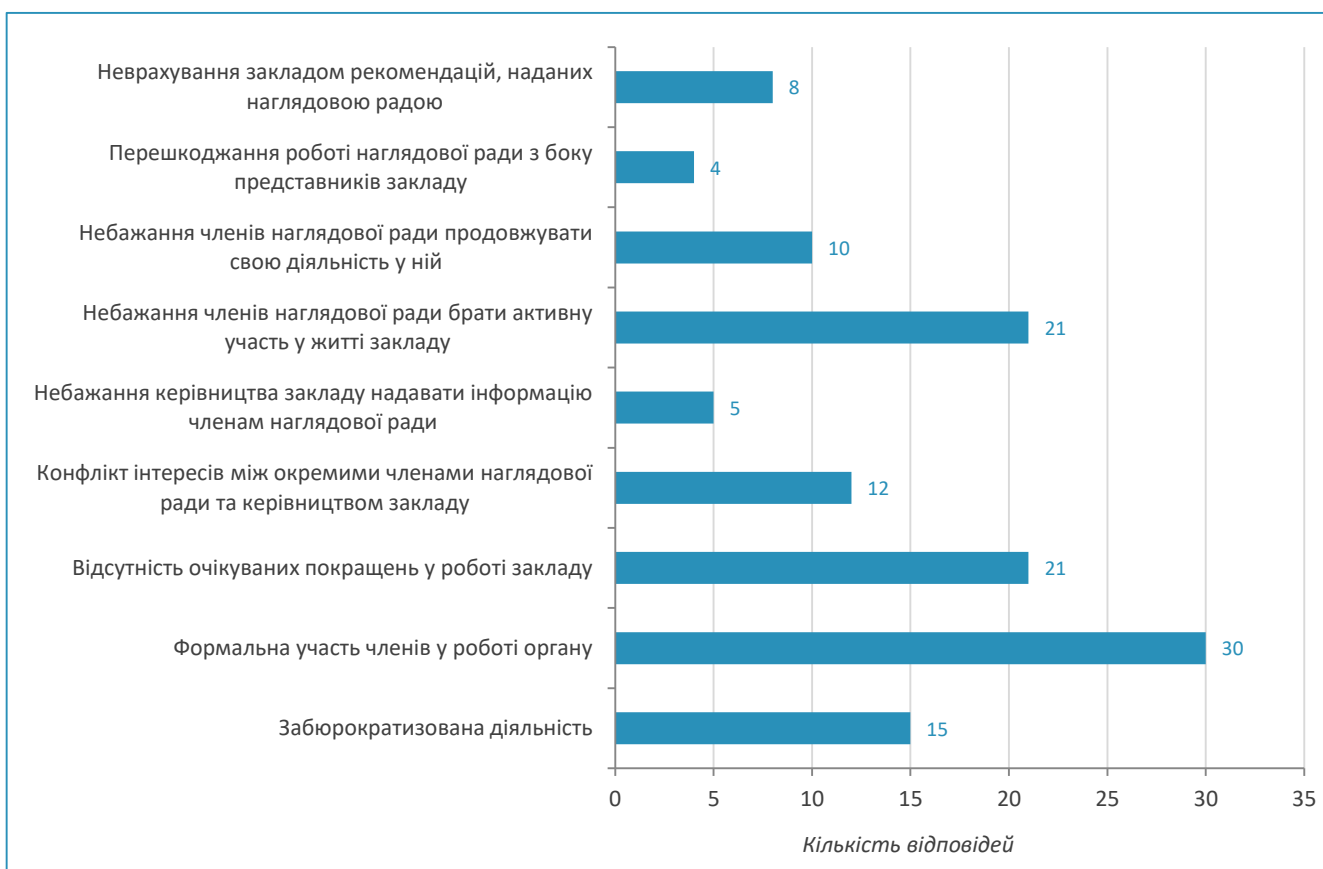


Рис.4. Ймовірні ризики від неефективного функціонування наглядових рад закладів професійно-технічної освіти.

Позитивним також є те, що респонденти у достатній мірі усвідомлюють необхідність залучення до роботи наглядових рад різних стейкхолдерів, які не обмежуються тільки колом існуючих партнерів закладів. Так, доцільним вважають залучення представників підприємств та приватного бізнесу, центрів зайнятості, міжнародних організацій, навчально-методичних центрів, державних та недержавних фондів, органів законодавчої та виконавчої влади, закладів вищої та фахової передвищої освіти тощо (рис.5). Така ситуація свідчить про те, що заклади вважають наглядові ради чинником розширення діяльності закладу, покращення якості управління та якості освітнього процесу.

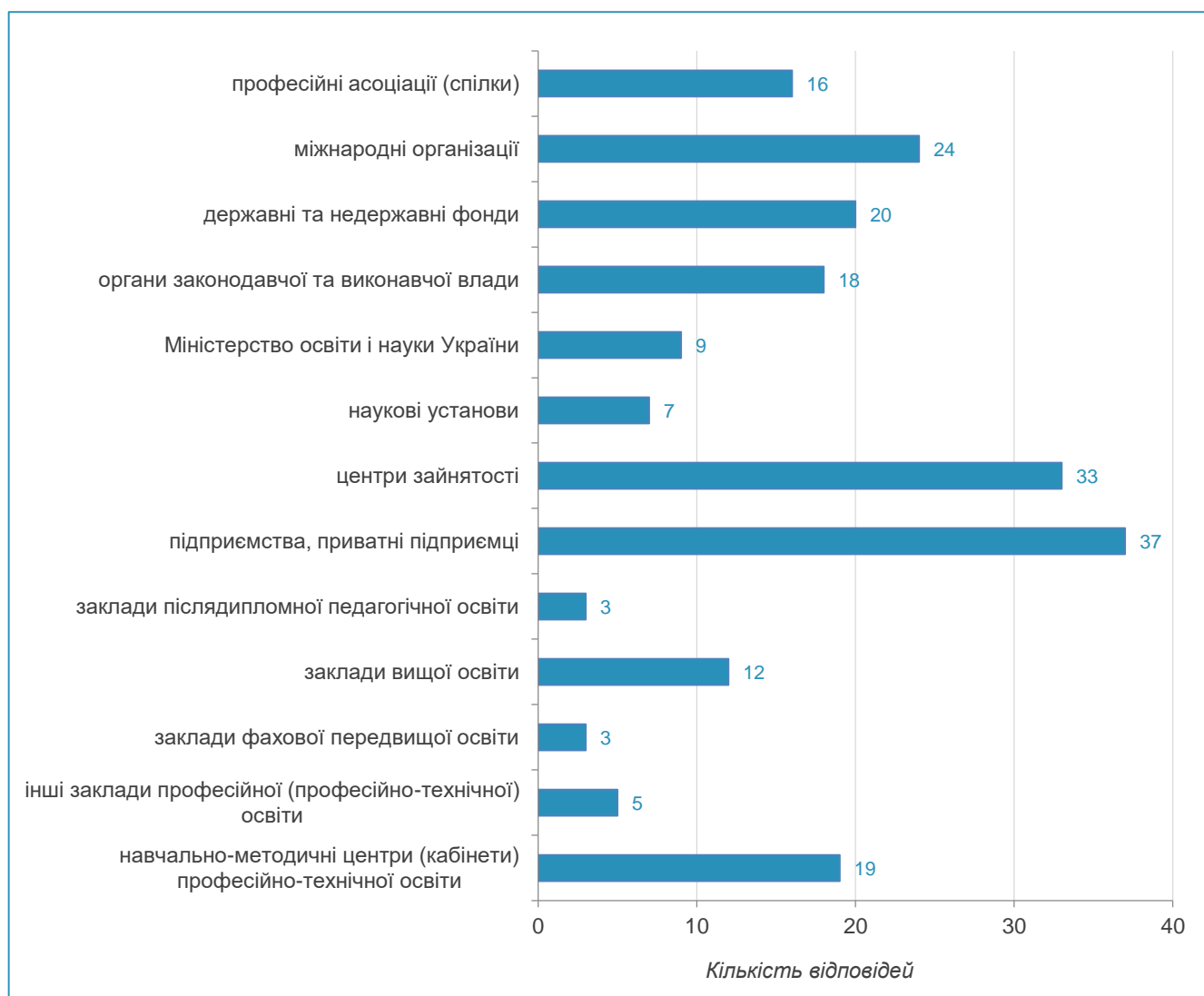


Рис.5. Доцільність включення представників стейкхолдерів до складу наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Отримані результати актуалізують необхідність опанування учасниками проектних команд технологією створення наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти, яка за своєю суттю є поетапною діяльністю проектної команди закладу, що має на меті усвідомлення потреби у створенні цього дорадчо-консультативного органу, здійснення відповідної комунікаційної політики у колективі закладу, підготовки документів, які унормовують діяльність наглядової ради, а також здійснення взаємодії із потенційними членами цього органу.

Технологія створення наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти включає п'ять етапів: ознайомлення з діючою нормативно-правовою базою створення і функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти; підготовка проектів документів, які врегульовують діяльність наглядової ради; обговорення питання створення наглядової ради із трудовим/педагогічним колективом закладу; створення бази даних потенційних членів наглядової ради; організація первинної комунікації з потенційними членами наглядової ради закладу.

Нижче представлено поради щодо організації цих етапів.

Етап 1

Ознайомтесь з діючою нормативно-правовою базою створення і функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти:

- відповідними статтями Закону України «Про освіту» (2017);
- відповідними статтями Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019);
- відповідними статтями проекту Закону України «Про професійну освіту» (2019);
- Типовим положенням про наглядову раду при державній науковій установі (2016);
- Проектом Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти (2020)¹³.



Наглядова рада закладу має діяти виключно у правовому полі

Важливо пам'ятати про те, що наглядова рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти поєднує дорадчо-консультативну функцію і функцію контролю діяльності закладу та його керівника (рис. 6) та покликана виконувати ряд специфічних функцій.

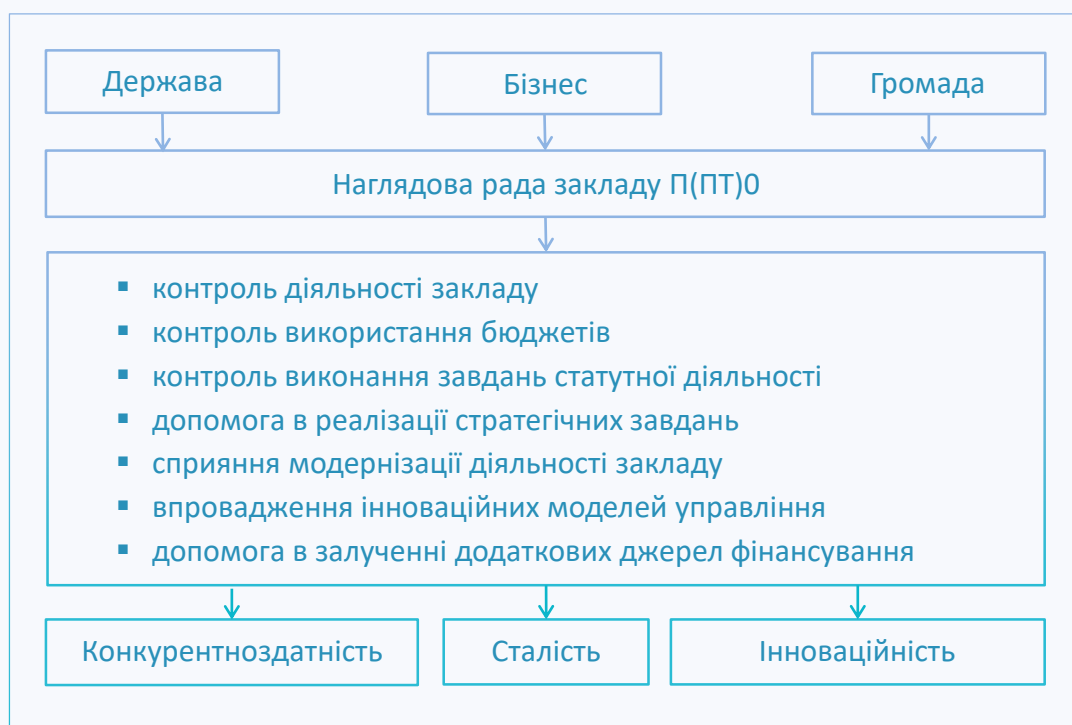


Рис.6. Функції наглядової ради закладу П(ПТ)О.

¹³ Аналітичний огляд цих документів представлено у практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти”.

Етап 2

Підготуйте проекти документів, які врегульовують діяльність наглядової ради вашого закладу.

Основним документом є **Положення про діяльність наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти**. У такому положенні мають бути висвітлені:

- мета і завдання діяльності наглядової ради;
- принципи її функціонування;
- повноваження цього дорадчого органу;
- особливості персонального складу та порядку формування наглядової ради;
- терміни повноважень наглядової ради та її членів;
- права та обов'язки членів цього дорадчого органу (і, зокрема, її голови та секретаря);
- особливості організації роботи;
- порядок ухвалення рішень, організаційного та матеріально-технічного забезпечення діяльності наглядової ради закладу.

Продуктивні ідеї для створення цього документу можуть бути виокремлені у результаті ознайомлення з такими джерелами¹⁴:

1. Типове положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти.
2. Типове положення про наглядову раду при державній науковій установі.
3. Положення про наглядову раду Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.
4. Положення про наглядову (підкувальну) раду закладів освіти Барської міської об'єднаної територіальної громади.
5. Положення про наглядову раду Державного вищого навчального закладу «Чернівецький індустріальний коледж».

¹⁴ Які представлено у практичному посібнику «Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти».

Етап 3

Обговоріть питання створення наглядової ради із трудовим колективом закладу професійної (професійно-технічної) освіти та іншими заінтересованими сторонами.

Таке обговорення є необхідним з декількох *причин*: забезпечення прозорості комунікацій у колективі, забезпечення розуміння колективом важливості створення наглядової ради, уникнення у перспективі протидії та саботажу втілення рішень наглядової ради з боку членів колективу, залучення членів колективу до процесу спільного прийняття рішень.

У процесі проведення зустрічі з трудовим колективом головуючому (керівнику, заступнику керівника закладу професійної освіти, керівнику управління освіти) варто модерувати дискусію, беручи до уваги так звані *опорні запитання* (табл. 3.1). Це дасть можливість конструктивно та у повній мірі обговорити ключові питання створення наглядової ради.

Таблиця 3.1.

| Питання, що виносяться на обговорення | Опорні питання |
|---|---|
| Необхідність створення наглядової ради закладу | Чому саме зараз назріла необхідність у створенні наглядової ради закладу професійної освіти? Які є приклади успішного функціонування таких органів у інших закладах? |
| Законодавча база діяльності наглядових (підкувальних) рад закладів освіти | Які закони, постанови, підзаконні акти унормовують діяльність наглядових рад закладів освіти? |
| Можливі ефекти від функціонування наглядової ради закладу | Що ми очікуємо від наглядової ради? До яких позитивних змін у закладі може привести створення та діяльність цього органу? Як це відобразиться на матеріально-технічному забезпеченні? Якісні освітніх програм? Працевлаштуванні випускників? Фінансуванні? Конкурентоздатності закладу на ринку освітніх послуг та послуг неосвітнього характеру? |
| Ризики, які можуть виникнути у разі неефективної роботи наглядової ради | Які ризики є можливими у разі неефективної роботи наглядової ради? У якій площині вони знаходяться (репутаційні ризики, ризики втрати конкурентоздатності, технологічного відставання, недостатнього фінансування)? Як на етапі організації роботи ради можна їх передбачити та запобігти? |

| Питання, що виносяться на обговорення | Опорні питання |
|---|---|
| Мета, завдання та очікувані результати діяльності наглядової ради | Якою має бути мета діяльності наглядової ради? Які завдання вона покликана виконувати? Що ми як заклад очікуємо від її діяльності? Які позитивні зміни у нашій роботі могли б бути бажаним результатом її діяльності? |
| Пропозиції щодо членства | Хто із ваших партнерів міг би бути членами наглядової ради закладу? Який досвід вони мають? Де працюють? Чи мали вони досвід членства в аналогічних дорадчих органах закладів освіти? Яку роль вони можуть виконувати у наглядовій раді (голови, заступника голови, голови підкомітету, заступника голови підкомітету)? |
| Дорожня карта підготовки та створення наглядової ради закладу; сфери відповідальності на етапі підготовки | Якими мають бути перші кроки щодо створення наглядової ради? Які документи (положення, листи про наміри, листи-запрошення) ми маємо підготувати? Яким чином організувати взаємодію з органами державної влади? |
| Обов'язки окремих членів трудового колективу у діяльності новоствореного органу | Хто із працівників закладу готовий брати участь у підготовці та організації діяльності наглядової ради? Які обов'язки вони готові виконувати? Яка допомога знадобиться у виконанні завдань, пов'язаних із діяльністю наглядової ради? |

Учасники опитування, яке проводилось з метою виявлення проблемних аспектів функціонування наглядових рад, не готові прогнозувати ймовірність спротиву трудового/педагогічного колективу процесу організації і функціонування наглядових рад (про це свідчать відповіді 39,0% опитаних) (рис. 7). На думку близько третини респондентів (36,6%) вірогідність такого спротиву є достатньо низькою. Натомість 7,3% опитаних вважають що такий спротив є цілком ймовірним.

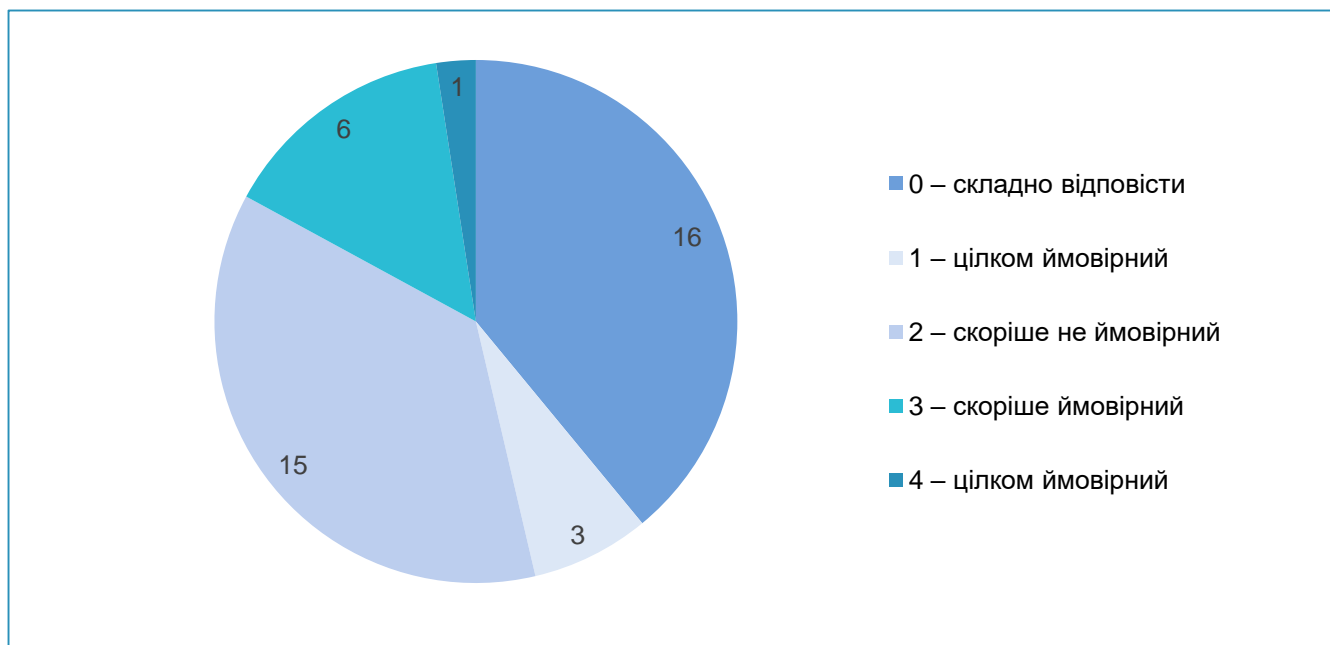


Рис.7. Ймовірність спротиву роботі наглядової ради з боку трудового колективу закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

На думку респондентів, здолати ймовірний спротив можна шляхом залучення представників колективу до взаємодії із наглядовою радою (31,7% респондентів), запрошення членів наглядової ради на заняття/заходи, які проводяться представниками колективу (26,0%), постійного інформування колективу про роботу цього органу (23,1%) та проведення періодичних опитувань членів колективу щодо якості рекомендацій, наданих наглядовою радою (19,2%) (рис. 8).

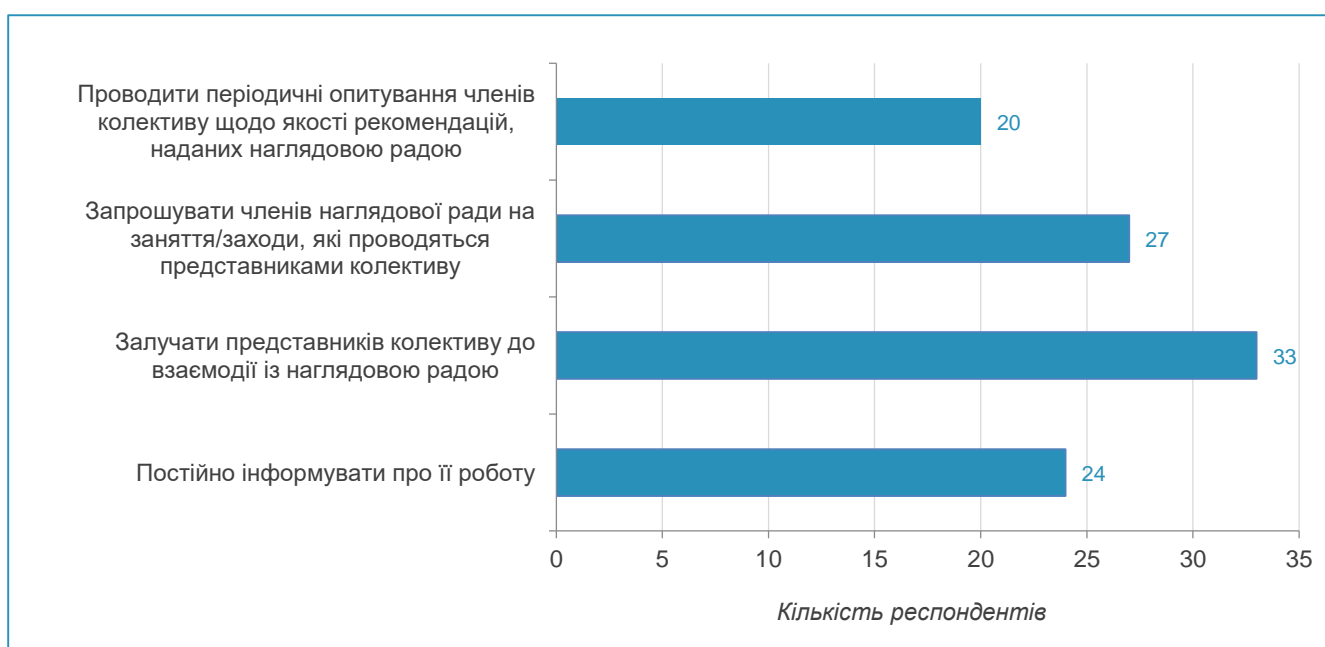


Рис.8. Шляхи запобігання спротиву трудового колективу закладу професійної (професійно-технічної) освіти роботі наглядової ради.

Етап 4

Створіть базу даних потенційних членів наглядової ради закладу.

Варто пам'ятати про те, що:

- у наглядовій раді мають максимально бути представлені *всі групи стейкхолдерів* закладу (засновники закладу професійної освіти, працівники органів нагляду (місцевих органів управління освітою та органів місцевого самоврядування), представники підприємств регіону, власники бізнесу (малого, середнього та крупного), представники профспілок (наприклад, профспілок підприємств-роботодавців), працівники інших закладів освіти (державної, комунальної або приватної форми власності), представники громадських організацій);
- до складу наглядової ради доцільно включати найбільш *вмотивованих членів*, що стане платформою для ефективної роботи органу у перспективі;
- доцільним також є залучення членів наглядової ради, які б забезпечили *можливість так званої широкої перспективи* – чи то розширення діяльності (на нові види послуг, нові цільові аудиторії, нові освітні програми), чи то її поглиблення (впровадження систем управління якістю, покращення якості освітнього процесу, зростання ефективності використання ресурсів, впровадження орієнтованого на результат управління тощо);
- потрібно *уникати* вибору членів, які мають політичну вмотивованість до діяльності членом наглядової ради закладу та членів, для яких така діяльність є мотивацією до просування власних комерційних інтересів.

Джерелами пошуку інформації щодо потенційних членів можуть стати:

- відкрита інформація про діяльність організацій, компаній, професійних асоціацій¹⁵;
- особисті рекомендації осіб, які співпрацюють із потенційними членами наглядових рад (зокрема, рекомендації членів трудового колективу закладу).

Необхідно структурувати отриману інформацію, створивши відповідну базу даних (табл.3.2). Вона є цінним інструментом для подальшої взаємодії із потенційними та дійсними членами наглядової ради закладу.

¹⁵ Наприклад, у посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти” наведено перелік професійних асоціацій та спілок за напрямками діяльності. Звернення до них та їх рекомендацій щодо потенційних членів може стати продуктивним.

Таблиця 3.2.

Структура бази даних членів наглядової ради закладу професійної освіти

| Назва поля | Значення поля |
|---|----------------|
| ПІБ (повністю) | |
| Місце роботи | |
| Посада | |
| Рольова функція у наглядовій раді | |
| Ключові слова (які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт) | 1. 2. 3. |
| Додаткова інформація (членство в асоціаціях, експертних товариствах, нагороди, премії тощо) | |
| Найбільш значущі проекти, у яких брав участь | 1. 2. 3. |
| Досвід членства у дорадчих органах закладів освіти (назва закладу, назва дорадчого органу, посада, період членства) | 1. 2. 3. |
| Місце проживання | |
| Номер телефону | |
| Електронна адреса | |

Функцією такої бази даних є не тільки фіксація інформації про осіб, які можуть стати потенційними членами наглядової ради закладу. Така база має також давати уявлення про ймовірні функції у наглядовій раді, які можуть виконувати ці особи.

Оскільки діяльність наглядової ради передбачає виконання визначених функцій (загальне управління закладом, фінансове управління, управління якістю, забезпечення зв'язку із регіональним ринком праці, здійснення комунікаційної політики), то й потенційні члени наглядової ради повинні мати відповідний досвід та експертизу.

Зокрема, для виконання функції *загального управління* закладом члени наглядової ради повинні:

- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу та контролювати її виконання;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу та його керівника;
- ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу;
- погоджувати у визначеному порядку кандидатуру для призначення на посаду керівника закладу у разі делегування такого повноваження засновником (засновниками) закладу або уповноваженим ним (ними) органом (особою);
- вносити пропозиції щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності закладу.

Для виконання функції *фінансового управління* члени наглядової ради повинні:

- сприяти залученню додаткових джерел фінансування, інвестицій, надходженню додаткових матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності закладу;
- здійснювати контроль за фінансово-економічною діяльністю закладу, вносити відповідні рекомендації та пропозиції;
- виступати з клопотаннями перед органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями, суспільно-політичними, громадськими та комерційними організаціями щодо розвитку закладу, зміцнення його матеріально-технічної бази і фінансового забезпечення.

Для виконання функції *управління якістю* члени наглядової ради повинні:

- вносити пропозиції щодо організації освітнього процесу, зокрема запровадження додаткових форм здобуття професійної (професійно-технічної) освіти у закладі;
- сприяти поширенню європейського досвіду підготовки кваліфікованих кадрів у закладі;
- надавати рекомендації і пропозиції стосовно шляхів реалізації закладом державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та пріоритетних напрямів розвитку закладу у сфері освітньої, методичної та інноваційної діяльності, формування сучасного освітнього простору;

- брати участь у розробленні проектів стандартів освіти, освітніх програм, спрямованих на забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти;
- сприяти розвитку сучасних форм і методів підготовки здобувачів;
- сприяти впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації освітнього простору.

Для виконання функції *забезпечення зв'язку із регіональним ринком праці* члени наглядової ради повинні:

- надавати рекомендації і пропозиції стосовно забезпечення відповідності напрямів підготовки робітничих кадрів і фахівців за конкретними професіями у закладі перспективам розвитку регіонального ринку праці;
- брати участь у формуванні переліку професій, за якими здійснюється підготовка кваліфікованих кадрів у закладі;
- надавати пропозиції щодо їх відповідності пріоритетним напрямам розвитку економіки та ринку праці в регіоні та Україні;
- погоджувати подання закладу про формування державного/регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів;
- вносити пропозиції щодо започаткування, провадження та розширення або звуження освітньої діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти за окремими професіями/спеціальностями;
- брати участь в організації заходів із обговорення тенденцій розвитку регіонального ринку праці, обміну та поширення досвіду удосконалення регіональних стратегій розвитку професійної (професійно-технічної) освіти.

Для виконання функції *здійснення комунікаційної політики* члени наглядової ради повинні:

- висвітлювати діяльність наглядової ради у засобах масової інформації, оприлюднювати результати її роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, офіційних веб-сайтах;
- поширювати прес-релізи про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі);
- давати інтерв'ю, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу;
- брати участь у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та оперативні завдання діяльності наглядової ради;
- організовувати ефективні безпосередні та віртуальні внутрішні комунікації між членами наглядової ради, актуально та оперативно поширювати інформацію всередині цього дорадчого органу.

Таким чином, створюючи базу даних потенційних членів, потрібно брати до уваги ті функції, у виконанні яких ці особи є професіоналами.

У процесі відбору потенційних членів наглядової ради важливим є врахування тих професійних компетентностей та особистісних якостей, які є важливими для якісного виконання обов'язків. На думку учасників, ними є: знання законодавства з відповідних питань та наявність професійних знань у відповідності із функціоналом (по 16,4% відповідей відповідно), уміння комунікувати з членами наглядової ради з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей (13,2%), організаційні уміння (11,0%) (рис. 9). Найменш значущими компетентностями є досвід роботи у дорадчих органах закладів освіти (6,4% відповідей), уміння створювати проекти положень, наказів, програм діяльності, інструкцій тощо (7,8%) та професійно значущі особистісні якості (8,7%).

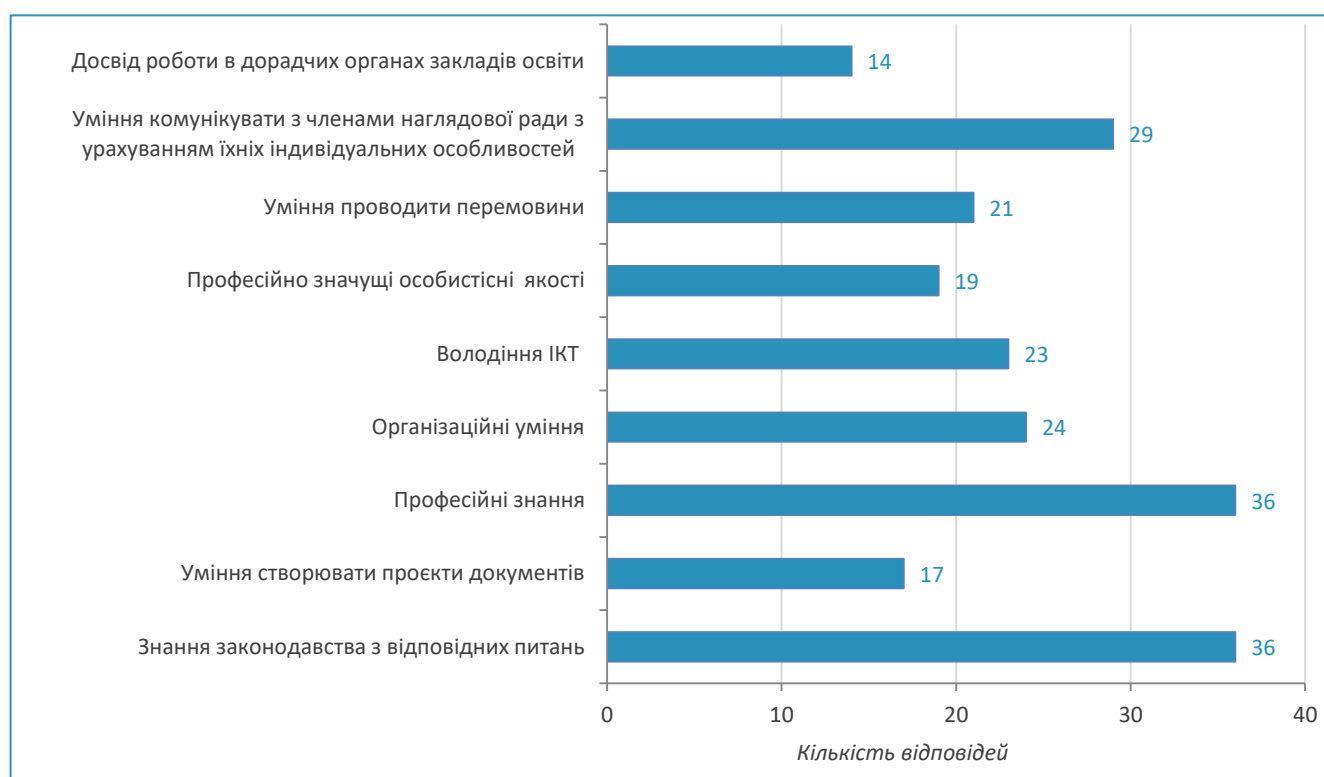


Рис.9. Компетентності для ефективного виконання функцій членами наглядових рад закладів професійно-технічної освіти.

Протилежною є ситуація із самооцінюванням респондентами тих компетентностей, які є необхідними для ефективного виконання функцій членами наглядових рад закладів професійно-технічної освіти (рис. 10). Так, на думку респондентів, їм бракує знань, умінь та досвіду у тих аспектах, які вони визнали ключовими, а саме: знання законодавства з відповідних питань (24,7%), досвіду роботи в дорадчих органах закладів освіти (29,2%), володіння ІКТ (зокрема, специфічними програмами для здійснення віртуальних комунікацій та віддаленої роботи) (14,6%). Натомість достатнім вважають рівень розвиненості таких компетентностей, як уміння комунікувати з членами наглядової ради з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей (4,5%), професійно значущих особистісних якостей (2,2%), організаційних умінь (3,4%). Отримані дані актуалізують необхідність розвитку професійної компетентності членів наглядової ради, зокрема тих компетентностей, які дозволять їм максимально ефективно виконувати такі функції.

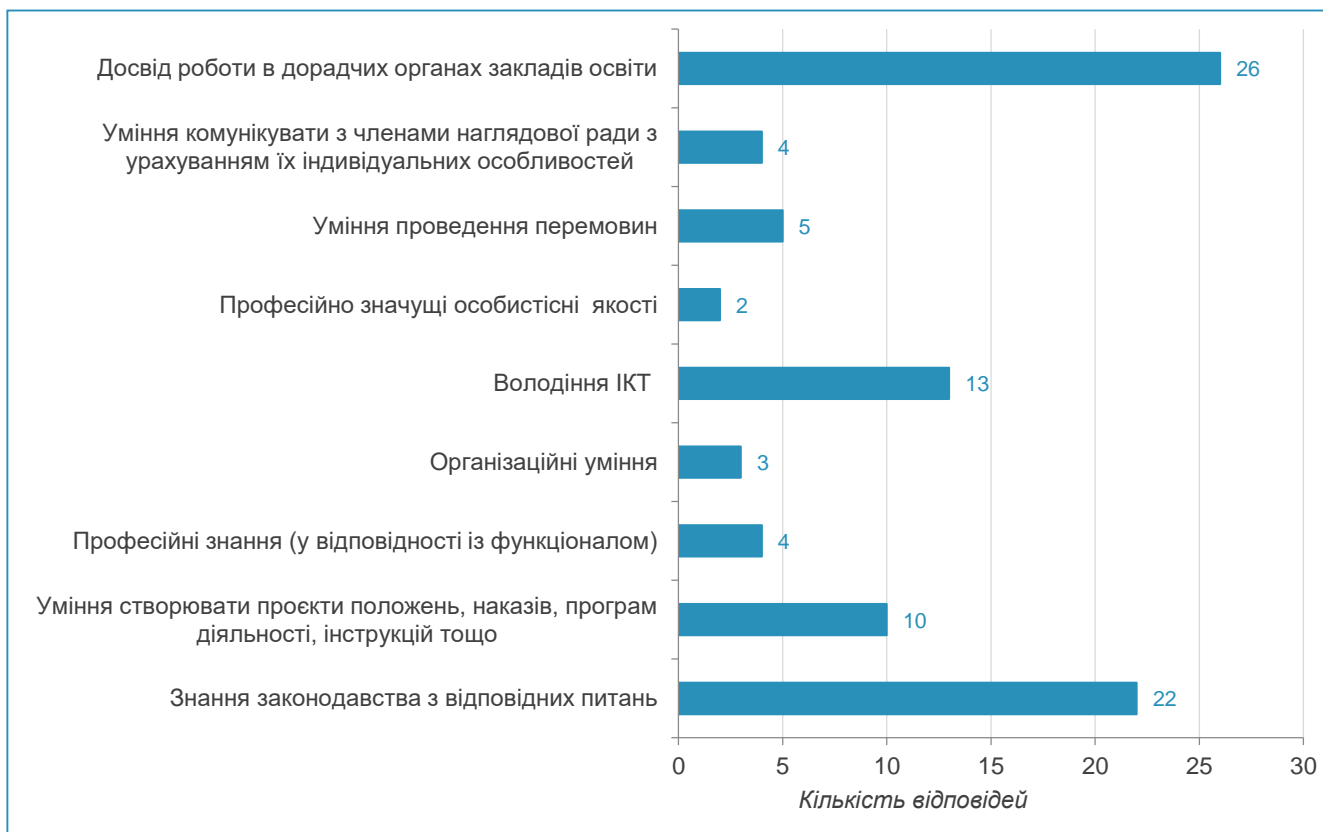


Рис.10. Компетентності, які є дефіцитними для ефективної роботи у складі наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

У процесі відбору потенційних членів варто також брати до уваги їхні очікування та вподобання. Так, результати проведеного опитування свідчать про те, що найбільш привабливими для себе функціональними блоками у діяльності наглядових рад учасники вважають блоки «Зв'язок із ринком» (29,3% опитаних), «Комунікації» (26,8%) та «Якість» (22,0%) (рис. 11). Відповідно найменш привабливими є блоки «Управління закладом» (17,1% опитаних) та «Фінанси» (4,9%). Ймовірно, такі вподобання пов'язані із складом учасників опитування, серед яких не було представників, функціональними обов'язками яких є фінансове управління.

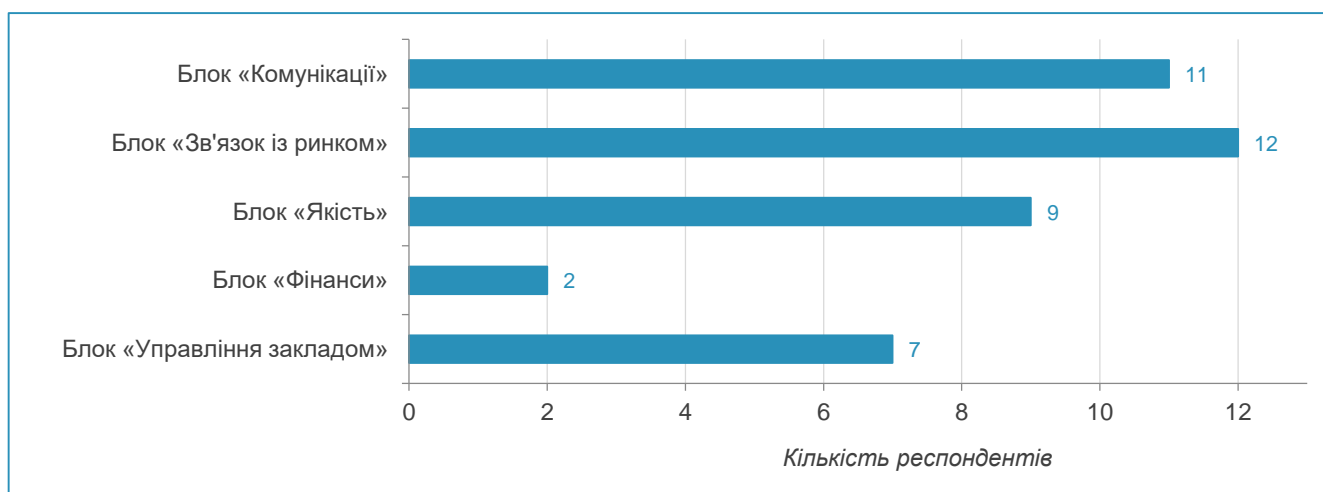


Рис.11. Бачення респондентів щодо їхньої роботи у наглядових рада закладів професійної (професійно-технічної) освіти за визначеними функціональними блоками.

Етап 5

Організуйте первинну комунікацію з потенційними членами наглядової ради закладу.

Проаналізувавши коло потенційних членів наглядової ради, варто попередньо продумати ті ролі, які вони найбільш ефективно можуть виконувати у цьому дорадчому органі (табл. 3.3). До роботи головою наглядової ради запросіть ту особу із роботодавців, яка займає найвищу посаду та користується найбільшою повагою.

Таблиця 3.3.

Розподіл ролей та функцій між членами наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти

| Роль | Функції |
|----------------------------------|--|
| Голова наглядової ради | Керує роботою наглядової ради, проводить засідання, керує його ходом (відкриває його, оголошує порядок денний, надає слово виступаючим, утримує хід засідання в рамках окреслених тем, слідкує за дотриманням регламенту, створює баланс дискусій та дебатів, заохочує дискусію, підводить підсумки тощо). |
| Заступник голови наглядової ради | Допомагає голові у організації роботи ради та проведенні засідань. За відсутності голови очолює роботу ради, керує на засіданнях. |
| Члени наглядової ради | Беруть участь у засіданнях, здійснюють свій внесок у розгляд питань, які безпосередньо стосуються сектору, який вони представляють. Беруть участь у інших видах діяльності (узгодженні програм, роботі в підкомітетах тощо). Основними <i>обов'язками членів</i> наглядової ради є: <ul style="list-style-type: none"> – сприяння стратегічному розвитку закладу професійної освіти; консультування керівництва закладу з питань виокремлення пріоритетних стратегічних ініціатив розвитку закладу; – контроль виконання керівництвом закладу рішень та рекомендацій наглядової ради; – робота в одній або кількох робочих групах з відповідних питань; – сприяння ефективному використанню коштів бюджетів (державного та регіонального), здійснення контролю за використанням коштів; – консультування керівництва закладу професійної освіти з питань планування бюджету, інвестицій та залучення додаткових коштів; |

Продовження таблиці 3.3.

| Роль | Функції |
|--|--|
| | – діяльність відповідно до інтересів закладу професійної освіти, представлення (за умови надання таких повноважень) його інтересів на різних рівнях. |
| Уповноважений закладу професійної освіти | Надає необхідну підтримку наглядовій раді або її голові. Виконує функцію секретаря ради, відповідає за ведення протоколів, працює з головою над розробленням порядку денного та іншої документації. Відповідає на рекомендації, надані наглядовою радою. Звітує перед радою щодо поточного стану виконання рекомендацій та результатів, отриманих внаслідок впровадження цих рекомендацій. |

Після цього потрібно підготувати вмотивовані пропозиції потенційним членам наглядової ради, оформити їх у вигляді офіційних листів та відправити адресатам (як правило, керівникам підприємств, установ, організацій).

Наступним етапом є безпосередні персональні зустрічі із потенційними членами наглядової ради, під час яких необхідно обговорити визначене коло питань (табл. 3.4).

Після того, як отримано підтвердження від голови і членів про участь у роботі наглядової ради, керівник органу-засновника закладу видає наказ про створення, персональний склад і розподіл функціональних обов'язків між членами наглядової ради.

Таблиця 3.4.

Обговорення питання участі у роботі наглядової ради закладу

| Питання, які необхідно обговорити | Опорні питання |
|--------------------------------------|---|
| Наглядова рада закладу та її функції | <ul style="list-style-type: none"> - Чому саме зараз назріла необхідність у створенні наглядової ради закладу професійної освіти; - Що ми очікуємо від наглядової ради; до яких позитивних змін у закладі може привести створення та діяльність цього органу; - Якою має бути мета діяльності наглядової ради, які завдання вона покликана виконувати, які позитивні зміни могли б бути бажаним результатом її діяльності. |
| Діяльність | <ul style="list-style-type: none"> - Юридичний статус наглядової ради та її членів; - Механізм функціонування цього органу; - Частота та порядок проведення засідань; - Порядок ухвалення та виконання рішень наглядової ради; - Інші організаційні особливості. |

| Питання, які необхідно обговорити | Опорні питання |
|-----------------------------------|---|
| Членство | <ul style="list-style-type: none"> - Хто є членами наглядової ради закладу, який досвід вони мають, де працюють; - Яку роль вони виконують у наглядовій раді (голови, заступника голови, голови підкомітету, заступника голови підкомітету); - Якою є тривалість членства, яким є механізм затвердження членів наглядової ради; - Яку функцію у наглядовій раді міг би виконувати партнер з переговорів, членом якого підкомітету хотів би бути. |
| Питання особистого характеру | <p>У процесі перемовин та прийняття рішення партнера насамперед цікавлять питання особистого характеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Які перспективи відкриються переді мною, якщо я погоджусь на пропозицію? - У якій мірі і яким чином я компенсую власні витрати (часу та інших ресурсів), інвестовані у роботу у наглядовій раді? - Які персональні зиски я отримаю, якщо працюватиму членом наглядової ради закладу професійної освіти? - Що я втрачу, якщо не погоджусь на пропозицію?¹⁶ |

¹⁶ Більш детально з технологією проведення перемовин з партнерами можна ознайомитись у практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти”.

IV

ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Аналіз результатів опитування, яке проводилось серед учасників пілотного проекту зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти, показує, що ключовими чинниками ефективної роботи наглядової ради є: вдалий склад цього дорадчого органу (про це свідчать 25,2% відповідей), ефективна організація його роботи (21,1%), персональна зацікавленість керівника закладу у взаємодії з наглядовою радою (16,3%) (рис. 12). У меншій мірі ефективність роботи наглядової ради визначають такі чинники, як активна участь представників закладу у роботі цього органу (14,3% відповідей), активне висвітлення роботи наглядової ради у ЗМІ (6,8%) та персональна зацікавленість кожного з членів наглядової ради (0,7%). Аналіз відповідей свідчить про те, що ефективна робота наглядової ради цілком лежить у площині вдалого відбору професійних та вмотивованих членів наглядової ради, ефективної організації роботи (що частково є у межах компетенції закладу) та персональної зацікавленості його керівника.



Рис.12. Чинники ефективної роботи наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Ефективну діяльність наглядової ради, на думку респондентів, можна забезпечити за рахунок таких дій, як: розгляд питання результативності роботи на засіданнях наглядової ради та ухвалення рекомендацій щодо її поліпшення (23,4% відповідей), розроблення та постійного моніторингу досягнення ключових показників результативності діяльності наглядової ради (20,6 та 22,4% відповідно) (рис. 13). У меншій мірі на ефективність впливатимуть такі дії, як періодичне опитування членів наглядової ради щодо результативності роботи цього органу

(15,0% відповідей), періодичне самооцінювання членами наглядової ради результативності їхньої роботи (12,1%) та постійне визнання досягнень окремих членів наглядової ради (6,5%). Таким чином, питання розроблення ключових показників результативності (KPIs) роботи наглядової ради, відстеження їх досягнення, корегуючі дії за результатами моніторингу є ключовим у досягненні ефективності її роботи.



Рис.13. Дії для забезпечення ефективної роботи наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Важливим чинником забезпечення результативності діяльності наглядової ради є ефективні внутрішні комунікації. Значущість різних форм цих комунікацій для респондентів є різною (рис. 14). Так, найбільш значущими формами було визнано безпосередні комунікації (обговорення на засіданнях наглядової ради оперативних питань її функціонування, визначення стратегічних векторів розвитку закладів професійної освіти, прогнозування перспектив їх розвитку) (для 65,9% респондентів вони є цілком значущими, а для 22,0% - скоріше значущими). Другими у рейтингу є віртуальні комунікації та взаємодія (спільна інформаційна платформа для взаємодії членів наглядової ради, платформи для віртуальної комунікації у режимі реального часу, використання платформ для здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради на основі проєктного менеджменту, використання платформ для створення та оперативного внесення змін до дорожньої карти діяльності наглядової ради). Їхню значущість визнали 51,2 та 39,0% відповідно. Найменш значущою респонденти вважають таку форму комунікацій, як поширення інформації (інформування членів ради про поточну діяльність, ведення та зберігання документації про діяльність, підготовка посібника для членів наглядової ради) (43,9 та 39,0% відповідно). Така ситуація свідчить про необхідність поширення ідеї щодо важливості постійного інформування членів наглядової ради про перебіг подій та спільної роботи над документами

шляхом створення спільної інформаційної платформи для взаємодії членів наглядової ради (яка може включати сучасні програмні рішення, наприклад, програмне забезпечення для спілкування (Slack, Yammer, HipChat), хмарні технології (на кшталт Google Drive), використання єдиної платформи для листування, ведення календарів, документів тощо (Google, Apple, Microsoft).



Рис.14. Ефективність форм внутрішніх комунікацій наглядних рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Натомість, найбільш значущими формами зовнішніх комунікацій наглядних рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти респонденти визнали участь голови, заступника голови наглядової ради або її членів у заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та операційні завдання діяльності наглядової ради (для 56,1% респондентів вони є цілком значущими, а для 31,7% - скоріше значущими). Другими у рейтингу є ведення веб-сайту наглядової ради (або окремої сторінки на сайті закладу) та сторінок у соціальних мережах (58,5 та 29,3% відповідно). Важливою формою респонденти також вважають поширення прес-релізів про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі) (48,8 та 34,1% відповідно) (рис. 15). Найменш значущими респонденти вважають такі форми зовнішніх комунікацій, як інформування широкої громадськості про внесок членів наглядової ради у її діяльність (26,8 та 41,4% відповідно) та підготовка та розповсюдження бюлетенів (які містять інформацію про: поточну ситуацію щодо діяльності наглядової ради, виконання її завдань, організації заходів, реагування закладу професійної освіти на рекомендації, поточні зміни до освітніх програм, діяльність учнів закладу професійної освіти, працевлаштування випускників) (17,1 та 41,5%).

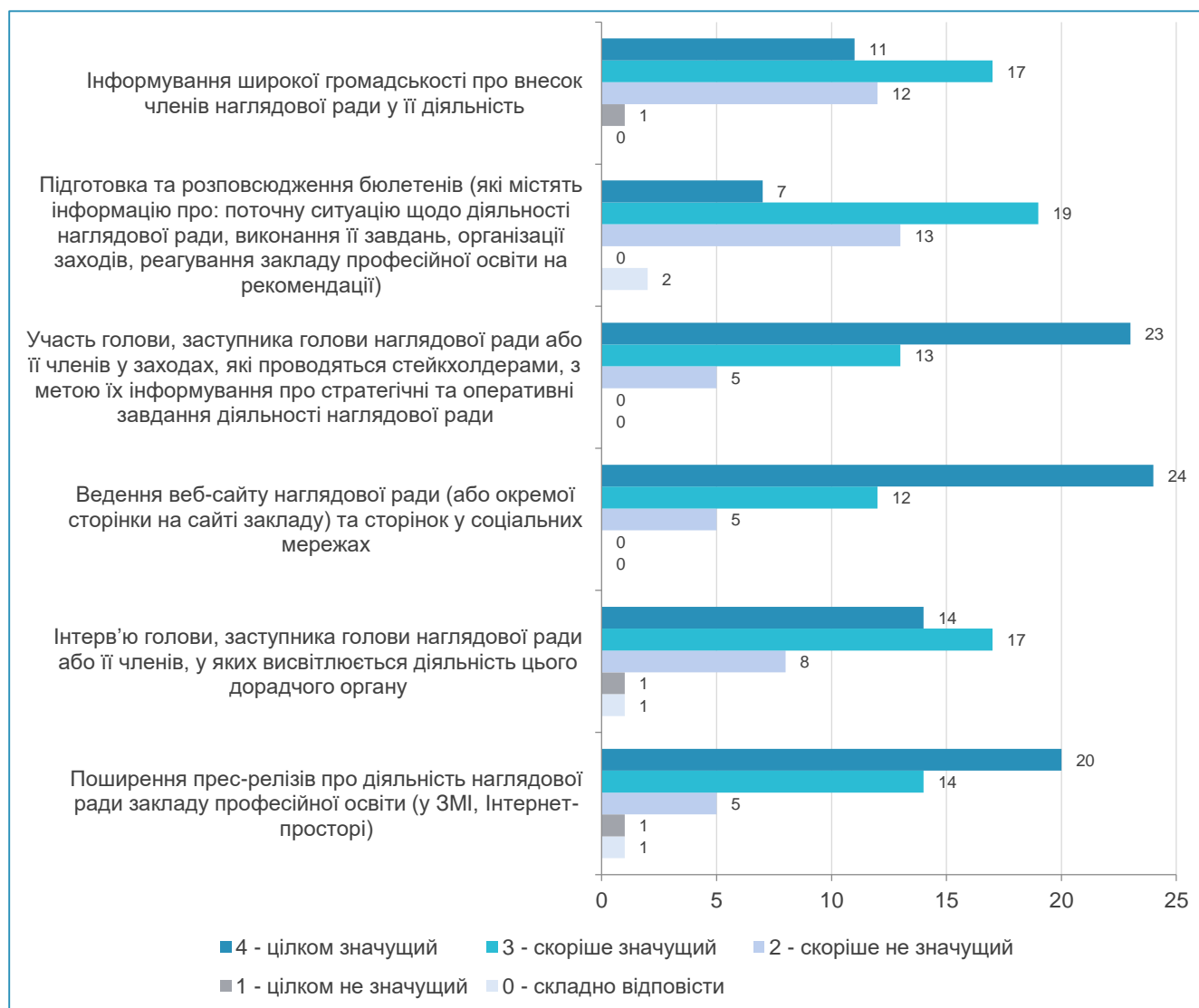


Рис.15. Ефективність форм зовнішніх комунікацій наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Респонденти також висловились щодо рівня значущості тих чи інших кроків організації та забезпечення діяльності наглядових рад (рис. 16). Найбільш значущими кроками респонденти визнали ознайомлення з діючою нормативно-правовою базою створення і функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти (для 73,2% респондентів він є цілком значущим, а для 19,5% - скоріше значущим). Другим у рейтингу кроків є затвердження програми діяльності наглядової ради на визначений період (75,6 та 17,1% відповідно). Менш значущим вважають такий крок, як підготовка проєктів документів, які врегульовують діяльність наглядової ради (68,3 та 26,8% відповідно). З іншого боку, респонденти недооцінюють важливість таких кроків організації діяльності наглядової ради, як обговорення питання створення наглядової ради із трудовим колективом закладу та іншими заінтересованими сторонами (для 12,2% респондентів він є скоріше не значущим, а для 2,4% - цілком не значущим), проведення засідань (9,8 та 0,1% відповідно) та створення бази даних потенційних членів наглядової ради закладу (7,3 і 2,4% відповідно). Отримані результати опитування засвідчують необхідність фокусування проєктних груп зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти на необхідності якісної реалізації всіх кроків технологій створення та організації ефективної діяльності цього дорадчого органу.

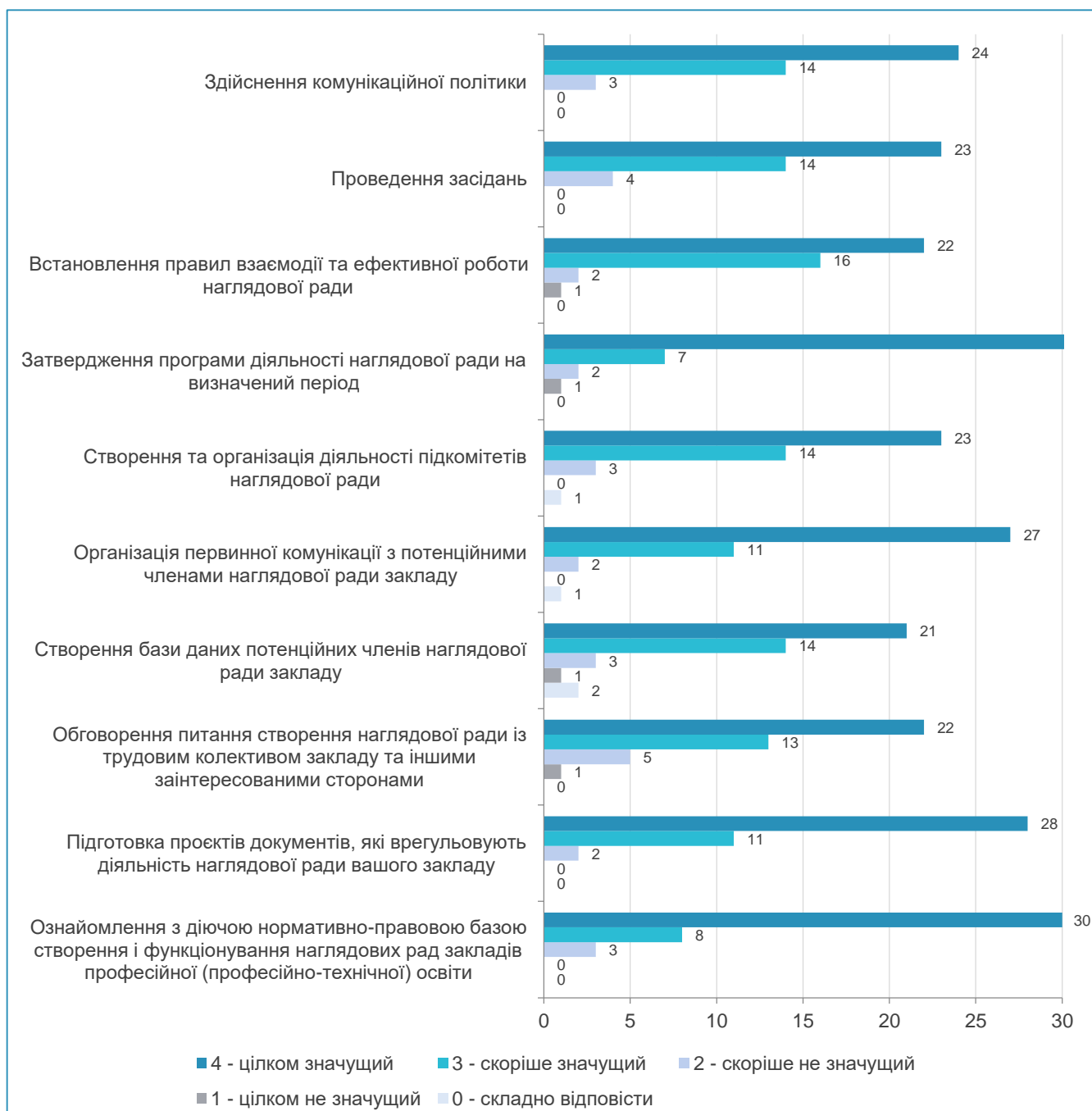


Рис.16. Рівень значущості етапів підготовки до створення наглядової ради.

Технологія організації ефективної діяльності наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти – це поетапна діяльність проєктної команди закладу, яка має на меті проєктування внутрішньої архітектури цього дорадчого органу, розроблення планів його діяльності, налагодження ефективної взаємодії всередині наглядової ради, а також збільшення її присутності в інформаційному просторі.

Технологія організації ефективної діяльності наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти включає п'ять етапів: створення та організація підкомітетів наглядової ради; затвердження програми діяльності наглядової ради на визначений період; встановлення правил взаємодії та ефективної роботи наглядової ради; проведення засідань; здійснення комунікаційної політики.

Нижче представлено поради щодо організації цих етапів.

Етап 1

Створення та організація діяльності підкомітетів наглядової ради.**Пам'ятайте про основні принципи:**

1. Наявність та кількість підкомітетів залежать від кількості членів наглядової ради, а також обсягу роботи (заходів), які плануються. Підкомітети доцільно створювати тоді, коли кількість членів наглядової ради перевищує 10-12 осіб – це може суттєвим чином покращити організацію її роботи.
2. Підкомітети можуть працювати на постійній основі або ж створюватись для виконання спеціальних функцій або реалізації тимчасових проєктів.
3. Найбільш поширеною практикою є створення постійно діючого виконавчого комітету, який складається з обраних членів наглядової ради та представника закладу професійної освіти. Цей підкомітет займається підготовкою порядку денного засідань та опікується питаннями членства. За потреби, можна створювати також інші підкомітети з визначеними функціями (табл. 4.1).
4. Діяльність підкомітету очолює й координує його голова. До компетенції голови входить призначення та проведення засідань підкомітету, координація його діяльності, звітування на засіданнях наглядової ради про результати роботи підкомітету та інформування членів ради про прийняті рішення.
5. Технологія створення підкомітету включає наступні кроки (рис.17).

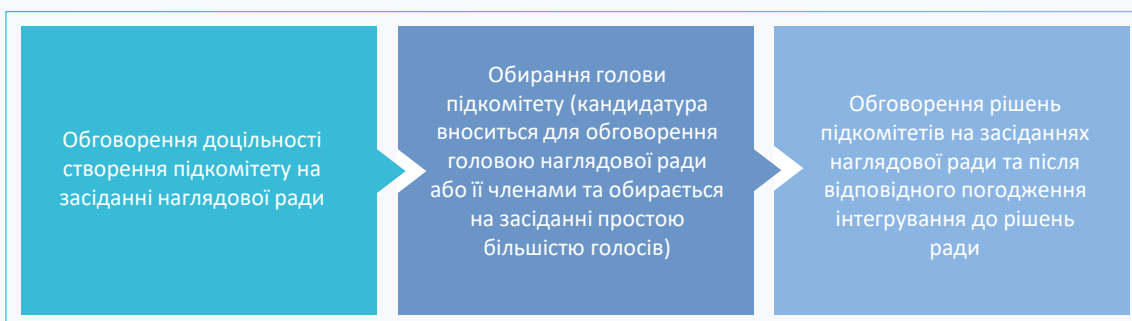


Рис.17. Технологія створення підкомітету наглядової ради закладу.

Таблиця 4.1.

Функції підкомітетів наглядової ради закладу професійної освіти

| Назва підкомітету | Функції підкомітету |
|---|---|
| Виконавчий комітет | <ul style="list-style-type: none"> - Підготовка порядку денного засідань; - Питання членства (пропозиції, обрання, ведення бази даних членів наглядової ради); - Комунікаційна політика наглядової ради (прес-релізи, нагородження, визнання); - Ведення документації (підготовка проєктів документів, листування, інформування членів). |
| Підкомітет з освітніх програм | <ul style="list-style-type: none"> - Перегляд цілей освітніх програм; - Перегляд цілей навчальних дисциплін; - Перегляд змісту освітніх програм; - Аналіз відповідності змісту освітніх програм вимогам ринку праці; - Аналіз поточних та перспективних потреб ринку праці у кваліфікованих робітниках. |
| Підкомітет з розвитку кар'єри та працевлаштування | <ul style="list-style-type: none"> - Допомога у плануванні та проведенні профорієнтаційних заходів; - Участь у заходах з питань інформування про стан розвитку ринку; - Допомога у пошуку потенційних місць працевлаштування випускників; - Інформування бізнес-спільноти про освітні програми закладу професійної освіти та кваліфікації випускників; - Допомога випускникам у працевлаштуванні та виробничій практиці; - Підтримка учнів з визначними навчальними досягненнями. |
| Підкомітет зі зв'язків з громадськістю | <ul style="list-style-type: none"> - Сприяння інформованості спільноти про освітні програми закладу професійної освіти (шляхом випусків новин, оприлюднення інформації на радіо та телебаченні, проведення заходів тощо); - Пошук бюджетів для просування освітніх пропозицій за допомогою реклами; - Проведення офіційних презентацій освітніх програм для громадськості та професійних спільнот; - Створення програм визнання видатних учнів, викладачів, адміністраторів та лідерів. |

| Назва підкомітету | Функції підкомітету |
|--|---|
| Підкомітет з матеріально-технічного забезпечення | <ul style="list-style-type: none"> - Пошук місць для практичного навчання та професійних турів учнів закладу професійної освіти; - Пошук експертів для проведення занять у закладі професійної освіти; - Пошук матеріально-технічних ресурсів, які можна використати для здійснення освітнього процесу; - Організація створення навчальних полігонів або лабораторій; - Опитування підприємств та компаній з метою постійного виявлення нових технологій, обладнання та матеріалів, які використовуються у виробничому процесі; - Планування закупівлі необхідного обладнання; - Пошук джерел додаткового фінансування; - Надання допомоги педагогічному персоналу в організації відвідування підприємств, виробничих нарад, проходженні стажування тощо; - Пошук джерел актуальної інформації – підручників, наочних посібників тощо. |
| Підкомітет зі стратегічного планування | <ul style="list-style-type: none"> - Надання допомоги адміністрації закладу у довгостроковому стратегічному плануванні, формуванні цілей і завдань розвитку закладу у перспективі; - Надання допомоги в оцінюванні якості освітніх програм шляхом вибору відповідної методики оцінювання, визначення необхідних даних та інтерпретації отриманої інформації; - Надання допомоги у фінансовому плануванні. |

Етап 2

Затвердження програми діяльності наглядової ради на визначений період.

Пам'ятайте про основні принципи:

1. Програма є по суті дорожньою картою діяльності наглядової ради. Розроблення такої програми дає змогу зробити роботу наглядової ради більш ефективною та системною.
2. Програма діяльності створюється на основі аналізу:
 - особливостей роботи закладу професійної освіти;
 - його місії, завдань на поточний період, планів діяльності;
 - існуючих освітніх програм та їх відповідності регіональному ринку праці;
 - кількісних та якісних характеристик педагогічного колективу;
 - існуючої матеріально-технічної бази;
 - операційних та фінансових показників тощо.
3. Технологія створення та затвердження програми діяльності наглядової ради включає (рис.18):

| | |
|---|--|
| 1 | Аналіз зовнішнього середовища функціонування закладу (використовуючи інструмент PEST) |
| 2 | Інституційний аналіз закладу (за допомогою SWOT-аналізу) |
| 3 | Визначення завдань діяльності наглядової ради (з використанням моделі SMART) |
| 4 | Створення дорожньої карти діяльності наглядової ради (з використанням інтелект-карт) ⁶ |
| 5 | Створення проєкту програми діяльності наглядової ради (як правило, це є компетенцією виконавчого комітету) |
| 6 | Обговорення проєкту програми діяльності наглядової ради на її першому засіданні у навчальному році, внесення відповідних пропозицій та її затвердження |

Рис.18. Технологія створення та затвердження програми діяльності наглядової ради закладу.

¹⁷ Більш детально з цими інструментами можна ознайомитись у практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти”.

4. Програма діяльності наглядової ради включає: мету і завдання діяльності наглядової ради на поточний період, показники результативності діяльності цього органу, план засідань наглядової ради, а також попередньо сплановані заходи, які або організуються радою, або у яких беруть участь члени ради. Приклад орієнтовного плану засідань наглядової ради закладу професійної освіти представлено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2.

Орієнтовний план проведення засідань наглядової ради закладу професійної освіти

| Період | Тематика засідань |
|---|--|
| Вересень-жовтень (перше засідання у навчальному році) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Затвердження плану засідань на рік (як правило, навчальний). 2. Обговорення дорожньої карти діяльності наглядової ради на визначений період. 3. Обговорення поточної ситуації зі здійсненням закладом професійної освіти освітньо-виховного процесу. |
| Листопад-грудень | <ol style="list-style-type: none"> 1. Допомога адміністрації закладу у формуванні бюджету. 2. Виявлення поточних потреб закладу професійної освіти. 3. Обговорення прогресу у реалізації дорожньої карти діяльності наглядової ради протягом року. |
| Січень-квітень | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обговорення поточних питань розвитку закладу. 2. Перегляд прогресу у реалізації дорожньої карти діяльності наглядової ради протягом року. 3. Обговорення комунікаційної стратегії наглядової ради. |
| Травень-червень (останнє засідання у навчальному році) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вибори заступника голови та голів підкомітетів на наступний навчальний рік. 2. Аналіз виконання дорожньої карти діяльності наглядової ради протягом року. 3. Оцінювання результативності діяльності наглядової ради. 4. Заслуховування та обговорення звіту керівника закладу щодо виконання рекомендацій, наданих наглядовою радою. |

5. Обов'язковим є обговорення ходу виконання програми діяльності наглядової ради на її засіданнях протягом року та аналіз результативності її виконання на останньому засіданні.

Етап 3

Встановлення правил взаємодії та ефективної роботи наглядової ради.

Пам'ятайте про основні принципи:

1. Ефективність роботи наглядової ради є результатом виваженої організації її діяльності.
2. Функцію з організації діяльності наглядової ради виконує уповноважений від закладу професійної освіти (секретар наглядової ради).
3. Для ефективної організації діяльності наглядової ради секретар повинен здійснювати таку роботу (табл. 4.3):

Таблиця 4.3.

Звірник секретаря наглядової ради закладу професійної освіти

| Робота, яку потрібно виконати | Відмітка про виконання |
|---|------------------------|
| Перед початком роботи наглядової ради | |
| Підготувати для членів наглядової ради посібник, який містить: інформацію про заклад професійної освіти, перелік членів, а також мету та завдання діяльності наглядової ради. | |
| Проінформувати членів наглядової ради про їхні обов'язки та відповідальність перед початком роботи, надавши відповідні документи (положення, інструкції тощо). | |
| Постійно | |
| Підтримувати активну діяльність наглядової ради. Навіть якщо засідання плануються лише двічі протягом навчального року, необхідно постійно підтримувати інформованість та взаємодію між членами ради. | |
| Інформувати членів наглядової ради про поточну ситуацію із виконання рекомендацій, наданих наглядовою радою. | |
| Періодично запрошувати членів ради на заходи, які проводяться у закладі професійної освіти. | |

| Робота, яку потрібно виконати | Відмітка про виконання |
|---|------------------------|
| Інформувати членів наглядової ради про оновлення освітніх програм, які було здійснено у відповідь на надані ними рекомендації. | |
| Забезпечувати контакт членів наглядової ради з учнями закладу професійної освіти. Принаймні двічі на рік варто організовувати такі зустрічі (наприклад, у форматі сесії запитань та відповідей) з метою виявлення рівня задоволеності учнів якістю освітнього процесу та існуючих проблем/перешкод. | |
| Ініціювати засідання підкомітетів наглядової ради. Такі зустрічі дозволять активізувати роботу в перерві між основними засіданнями ради. | |
| Постійно оновлювати базу даних членів наглядової ради (зведену інформацію про членів, структуровану певним чином) та інформувати про відповідні зміни членів цього органу. | |
| В кінці навчального року | |
| Ініціювати процес оцінювання результативності діяльності наглядової ради (використовуючи інструменти самооцінювання, інтерв'ю, фокус-групи) ¹⁸ . | |
| Проаналізувати отриману інформацію та спільно із головою наглядової ради ініціювати процес удосконалення роботи цього дорадчого органу (за допомогою стратегічних та форсайтних сесій, обговорень) ¹⁹ . | |

4. Одним із чинників ефективної роботи наглядової ради є розроблення ключових показників результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI)²⁰, які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей, та постійне відслідковування їх виконання.

¹⁸ У практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти” представлено відповідні опитувальники.

¹⁹ У практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти” представлено принципи та орієнтовні сценарії проведення таких заходів.

²⁰ У практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти” представлено технологію та принципи розроблення таких показників, наведено конкретні приклади у розрізі діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Етап 4

Проведення засідань.

Пам'ятайте про основні принципи:

- 1. Організація, частота засідань та їх тривалість.* Засідання варто проводити не менше двох разів протягом навчального року. Тривалість засідання не повинна перевищувати трьох годин. Засідання потрібно проводити у час, який є зручним для переважної більшості членів ради.
- 2. Місце проведення засідань.* Варто обрати місце в закладі у приміщенні, облаштованому для такого роду заходів, або ж на території підприємства (компанії), представник якої є членом наглядової ради закладу професійної освіти. Засідання доцільно проводити у приміщенні, яке має всі зручності – ергономічні меблі, мультимедіа, освітлення тощо.
- 3. Порядок денний.* Проект порядку денного розробляє секретар наглядової ради та погоджує його із головою. Порядок денний містить дату, час і місце засідання, перелік питань для розгляду²¹. До проекту протоколу також необхідно підготувати такі документи:
 - проект рекомендацій;
 - документи та матеріали, необхідні для розгляду питань порядку денного;
 - письмову відповідь закладу на рекомендації, висловлені у ході попередніх засідань;
 - протокол попереднього засідання;
 - інші матеріали, які можуть бути корисними для підготовки засідання (наприклад, пропозиції від закладу професійної освіти щодо внесення змін до освітньої програми у відповідь на рекомендації наглядової ради).



Засідання є основною формою роботи наглядової ради, яка уможливорює обговорення та прийняття рішень. Ефективне проведення засідань є запорукою системної діяльності наглядової ради.

²¹ У практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти” представлено приклад порядку денного засідання наглядової ради.

4. *Повідомлення про засідання.* Секретар наглядової ради письмово повідомляє членів про засідання не пізніше, ніж за два тижні. Варто також надіслати їм порядок денний засідання та проект рекомендацій.
5. *Проведення засідань.* У проведенні засідань необхідно дотримуватись їх регламенту, а також норм ділового етикету (із врахуванням принципів взаємоповаги, рівної участі, дотримання порядку, конструктивного вирішення питань, прийняття рішень шляхом консенсусу, уникнення неконструктивної критики тощо).
6. *Управління засіданням.* Голова повинен проводити засідання наглядової ради за таким алгоритмом (рис. 19.).



Рис.19. Алгоритм проведення засідання наглядової ради закладу.

7. *Протокол засідань.* Уповноважений за ведення протоколу має дотримуватись таких правил:
 - рішення фіксуються в письмовій формі;
 - записується короткий зміст дискусії, в результаті якої було досягнуто відповідне рішення;
 - фіксується короткий зміст усних виступів.
8. *Результати роботи* наглядової ради. Наглядова рада надає рекомендації з тих питань, які стали предметом розгляду під час засідання. Ефективність роботи ради вимірюється за якістю надання рекомендацій.
9. *Технологія роботи секретаря* наглядової ради із підготовки і проведення засідання включає такі кроки (табл. 4.3):

Таблиця 4.4.

Звірник секретаря наглядової ради закладу професійної освіти

| Робота, яку потрібно виконати | Відмітка про виконання |
|--|------------------------|
| Перед засіданням | |
| Підготувати проєкт порядку денного (разом із головою) | |
| Отримати інформацію, яка може знадобитись у ході засідання | |
| Підготувати необхідні дані та документи (копії постанов, думки експертів, результати досліджень, протоколи попередніх засідань тощо) | |
| Оновити (у разі необхідності) перелік членів наглядової ради (із зазначенням контактних даних) | |
| Заздалегідь надіслати членам наглядової ради листи-запрошення (додати копії документів, які будуть розглядатись, а також проєкт порядку денного) | |
| Заздалегідь надіслати листи запрошеним експертам | |
| Постійно підтримувати контакт із членами наглядової ради, оперативно їх інформувати про оновлення інформації | |
| Підготовка до засідання (підготовка приміщення, роздаткових матеріалів, мультимедіа тощо) | |
| Під час засідання | |
| Допомога головному | |
| Матеріально-технічне забезпечення засідання (витратні матеріали, копії документів) | |
| Ведення стенограми | |
| Після засідання | |
| Створення проєктів документів (протоколу, рішення) | |
| Супроводження виконання рішень наглядової ради | |
| Забезпечення документообігу | |
| Забезпечення комунікації із зовнішніми контрагентами (у тому числі ЗМІ) | |
| Підготовка щорічних звітів про діяльність наглядової ради | |

10. Рекомендації наглядової ради мають бути певним чином враховані у діяльності закладу професійної освіти, або ж представлено переконливу аргументацію щодо недоцільності/неможливості їх виконання.

Основні етапи виконання рекомендацій наглядової ради відображені на рис.20.



Рис.20. Етапи виконання рекомендацій наглядової ради закладу.

Етап 5

Здійснення комунікаційної політики.

Пам'ятайте про основні принципи:

1. *Внутрішні комунікації* - це будь-які комунікації між членами наглядової ради. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими. Основною метою внутрішніх комунікацій є встановлення ефективних і лояльних відносин між членами цього дорадчого органу. Вони охоплюють безпосередні та віртуальні комунікації між членами наглядової ради.
2. *Безпосередні комунікації* здійснюються за рахунок:
 - обговорення на засіданнях наглядової ради оперативних питань її функціонування (шляхом дискусій, погодження питань, голосування тощо);
 - визначення *стратегічних векторів* розвитку закладу професійної освіти (для цього доцільно ініціювати стратегічні сесії, які є найбільш ефективним інструментом визначення стратегічних ініціатив та розроблення плану тактичних дій для їх реалізації²²).
 - *прогнозування* перспектив розвитку закладу професійної освіти (для цього доцільно ініціювати так звані форсайтні сесії, які є найбільш ефективним інструментом визначення ймовірних прогнозних сценаріїв розвитку закладу²³).
3. *Віртуальні комунікації* та взаємодія між членами наглядової ради можуть здійснюватись за рахунок:
 - створення *спільної інформаційної платформи* для взаємодії членів наглядової ради (яка може включати сучасні програмні рішення для прийняття і оброблення поточної інформації, накопичення її в електронному вигляді та використання у подальших рішеннях, які приймаються наглядовою радою);



Здійснення ефективної комунікаційної політики у наглядовій раді є запорукою її ефективної діяльності. Члени наглядової ради здійснюють внутрішні і зовнішні комунікації.

²² У практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти” представлено принципи та орієнтовні сценарії проведення таких заходів.

²³ У практичному посібнику “Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти” представлено принципи та орієнтовні сценарії проведення таких заходів.

- використання платформ для *віртуальної комунікації* у режимі реального часу;
 - використання платформ для здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради на основі *проектного менеджменту*;
 - використання платформ для створення та *оперативного внесення змін* до дорожньої карти діяльності наглядової ради²⁴.
4. Важливим компонентом внутрішніх комунікацій є *поширення інформації*, яке має супроводжуватись:
- оперативним інформуванням членів ради про поточну діяльність (надається інформація про вирішені проблеми, ухвалені зміни, загальний стан виконання рекомендацій);
 - формуванням звітів (з наступною презентацією результатів діяльності різним заінтересованим сторонам);
 - веденням та зберіганням документації про діяльність (кореспонденція, службові записки, протоколи засідань тощо);
 - підготовкою посібника для членів наглядової ради (який може містити інформацію про заклад професійної освіти, організацію освітньо-виховного процесу у ньому, історію закладу, огляд діяльності структурних підрозділів та дорадчих комітетів, перелік обов'язків членів наглядової ради, перелік обов'язків та відповідальності закладу професійної освіти у взаємодії з наглядовою радою тощо).
5. *Зовнішні комунікації* наглядової ради - це будь-які комунікації між її членами та зовнішнім середовищем (організаціями, установами, органами влади, громадськістю тощо). Від них залежать імідж та репутація наглядової ради та готовність партнерів взаємодіяти із цим органом.
6. Форми та частота зовнішніх комунікацій визначаються доцільністю та специфікою роботи наглядової ради (табл. 4.5).

Таблиця 4.5.

План зовнішніх комунікацій наглядової ради

| Форми комунікацій | Частота |
|---|--|
| Поширення прес-релізів про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі) | Після кожного заходу (включаючи засідання) |

²⁴ Детальний огляд таких платформ представлено у практичному посібнику "Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти".

Продовження таблиці 4.5.

| Форми комунікацій | Частота |
|---|--|
| Інтерв'ю голови, заступника голови наглядової ради або її членів, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу | За необхідності (але не рідше 1 разу на рік) |
| Ведення веб-сайту наглядової ради (або окремої сторінки на сайті закладу) та сторінок у соціальних мережах, метою яких є поширення інформації про діяльність цього органу, залучення широкої громадськості до віртуальної взаємодії, формування позитивного іміджу | Постійне оновлення інформації |
| Участь голови, заступника голови наглядової ради або її членів у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та операційні завдання діяльності наглядової ради | Постійно |
| Підготовка та розповсюдження бюлетенів (які містять інформацію про: поточну ситуацію щодо діяльності наглядової ради, виконання її завдань, організації заходів, реагування закладу професійної освіти на рекомендації, поточні зміни до освітніх програм, діяльність учнів закладу професійної освіти, працевлаштування випускників) | Не рідше 1 разу на рік |
| Інформування широкої громадськості про внесок членів наглядової ради у її діяльність (прес-релізи для ЗМІ про діяльність окремих членів наглядової ради, оприлюднення списку членів наглядової ради на веб-ресурсах або візуальних засобах закладу професійної освіти, проведення заходів та церемоній на честь членів наглядової ради, особисті листи-подяки членам наглядової ради за видатний внесок у розвиток закладу, листи-подяки керівникам підприємств, де працюють члени наглядової ради, з описом видатного внеску особи у розвиток закладу та вдячністю за підтримку такої діяльності з боку підприємства). | Не рідше 1 разу на рік |



ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПРОЄКТНИХ КОМАНД ЗІ СТВОРЕННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Програма розвитку проєктних команд зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти проєктувалась, виходячи із необхідності досягнення загальної мети – створити у закладах, які брали участь у пілотному проєкті, дієві наглядові ради та забезпечити їх ефективне функціонування на перспективу.

Основними етапами програми були (табл. 5.1): тренінг (частина 1 та 2) (Додаток А) та посттренінговий супровід проєктних команд (етапи 1, 2 і 3). Кожен етап мав визначену мету, терміни, формат проведення, мету та очікувані ефекти.

Таблиця 5.1.

Етапи програми розвитку проєктних команд зі створення наглядових рад
закладів професійної (професійно-технічної) освіти

| № з/п | Назва етапу | Час проведення, тривалість, формат | Мета етапу |
|-------|--|--|---|
| 1. | Тренінг «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти». Частина 1 (день перший) | Близько 4 академічних годин, онлайнний формат з використанням інтерактивних технологій | Презентація цілей програми розвитку проєктних команд, очікуваних ефектів; ознайомлення учасників із специфікою роботи наглядових рад, принципами та функціями, особливостями нормативно-правового забезпечення діяльності цих органів; проєктування учасниками архітектури майбутніх наглядових рад |
| 2. | Опитування учасників тренінгу | Онлайнний формат, після першого тренінгового дня | Виявлення думки учасників щодо доцільності створення наглядових рад у закладах професійної (професійно-технічної) освіти; їхнього бачення щодо ймовірних ефектів та ризиків функціонування цих дорадчих органів, думки щодо пріоритетних напрямів діяльності; готовності до участі у діяльності таких органів та бачення власної рольової функції у них; бачення щодо ступеня значущості тих чи інших дій, спрямованих на організацію та забезпечення ефективного функціонування наглядових рад |

Продовження таблиці 5.1.

| № з/п | Назва етапу | Час проведення, тривалість, формат | Мета етапу |
|-------|--|---|--|
| 3. | Тренінг «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти». Частина 2 (день другий) | Близько 4 академічних годин, онлайн формат з використанням інтерактивних технологій | Ознайомлення учасників із специфікою технологій створення та організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти |
| 4. | Посттренинговий супровід проєктних команд. Етап 1 | Протягом 1 місяця після закінчення тренінгу | Здійснення учасниками проєктних команд визначених кроків (проведення зборів трудового/педагогічного колективу) та створення проєктів документів (аналітичної записки за результатами зборів трудового/педагогічного колективу, проєкту листа-пропозиції потенційному члену наглядової ради, проєкту положення про наглядову раду, проєкту етичного кодексу) |
| 5. | Посттренинговий супровід проєктних команд. Етап 2 | Протягом 1 місяця після закінчення першої частини посттренингового супроводу проєктних команд | Здійснення учасниками проєктних команд визначених кроків (надсилання листів-пропозицій, проведення первинних перемовин з потенційними членами наглядових рад), створення проєктів документів та баз даних (CRM потенційних членів наглядової ради, бази даних потенційних членів, перспективного складу наглядової ради, проєкту складу підкомітетів, проєкту наказу про створення наглядової ради, орієнтовного плану засідань на 2021 р., посібника для членів наглядової ради, критеріїв оцінювання результативності діяльності, проєкту порядку денного першого засідання, плану зовнішніх комунікацій наглядової ради на 2021 рік). |
| 6. | Посттренинговий супровід проєктних команд. Етап 3 | Протягом 1 місяця після закінчення другої частини посттренингового супроводу проєктних команд | Організація і проведення учасниками проєктних команд першого засідання новостворених наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти |

Проектуючи склад майбутніх учасників програми розвитку проєктних команд, ми виходили із того, що у цих командах має бути представлене широке коло стейкхолдерів. Так, у програмі взяли участь 97 учасників, більшість із яких (58,5%) представляли заклади професійної (професійно-технічної освіти) (Додаток В, Г, Д). Іншими учасниками стали представники підприємств/компаній та громадських організацій (по 9,8% респондентів відповідно), Департаментів освіти і науки облдержадміністрацій (4,9%), структурних підрозділів Державної служби зайнятості та міжнародних організацій (по 2,4% відповідно), навчально-методичних центрів професійної (професійно-технічної) освіти (12,2%) (рис. 21).



Рис.21. Структура учасників програми розвитку проєктних команд.

Тренінг для учасників проєктних команд зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти «Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти» організувався в онлайн-форматі з використанням інтерактивних технологій. У процесі проєктування його змісту ми виходили із таких концептуальних положень:

1. Ефективність онлайн-навчання є похідною від поєднання таких чинників: інтерактивність (спонукає того, хто навчається, до більшої активності, прагнення до кращих результатів навчальної діяльності, забезпечує результативне оволодіння складним контентом); запам'ятовуваність (забезпечується формою подання змісту тренінгу – зв'язок із повсякденним використанням, використання повторів, «психологічних містків» між темами, емоційне забарвлення наповнення); гнучкість у використанні (можливість навчання осіб із різним рівнем підготовки та різними можливостями, забезпечення різних мотиваційних впливів відповідно до різних рівнів готовності до опанування змісту тренінгу).

2. Забезпечення широкої можливості інтерактивної взаємодії учасників як з тренером, так і між собою (такого роду тісний інтерактивний зв'язок, з одного боку, посилює умотивованість учасників тренінгу до поглибленого вивчення матеріалів, а з іншого, дасть змогу шляхом обміну досвідом вийти на вищий рівень засвоєння матеріалу, творчого його осмислення). Інтерактивними формами взаємодії може бути, наприклад, одночасне онлайн-ове

опитування з наступним аналізом та інтерпретацією отриманих результатів, робота в міні-групах (проектних командах) над визначеним завданням, використання так званого «спільного блокноту» – генерування учасниками спільного інтелектуального продукту тощо.

3. Широке використання візуальних засобів представлення матеріалів тренінгу. Обґрунтування цього концептуального положення також значною мірою пов'язане з сучасними тенденціями у візуалізації звичної інформації та необхідністю відтворення звичного для слухачів семантичного й візуального середовища. Тому в процесі створення презентацій доцільно використовувати такі форми візуалізації матеріалів, як інфографіка, графічні елементи, відео, віртуальні опитувальники тощо (для прикладу – Додаток Ж).

4. Використання принципів гейміфікації (ігрових методик), що дасть змогу: збільшити рівень залученості та вмотивованості слухачів до оволодіння матеріалами й виконання завдань, підвищити рівень їхніх навчальних досягнень та результатів (за рахунок змагальності), набути навичок, які традиційно неможливо здобути з використанням онлайн-формату навчання (критичне мислення, цілепокладання, робота в команді, проектна робота тощо), отримати когнітивні ефекти (набуття нових знань і навичок, актуалізацію знань для вирішення складних ситуацій, розширення наявного досвіду за рахунок виконання завдань високої складності), здійснити рефреймінг невдач та отримати зворотній зв'язок в автоматичному режимі, у тому числі й можливість визнання результатів за об'єктивними показниками.

Метою першої частини тренінгу була презентація цілей програми розвитку проектних команд, її очікуваних ефектів; ознайомлення учасників із специфікою роботи наглядових рад, принципами та функціями, особливостями нормативно-правового забезпечення діяльності цих органів; проектування учасниками проектних команд архітектури майбутніх наглядових рад. Протягом тренінгу обговорювались питання організаційного характеру (правила для учасників тренінгу, мета та очікувані ефекти від тренінгу, технічні аспекти використання платформи Zoom), концептуальні засади розвитку публічно-приватного партнерства, стратегічні питання створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти (їх функції, принципи діяльності, нормативно-правова база створення і функціонування наглядових рад) (Додаток Ж).

Для виявлення рівня вмотивованості учасників до опанування матеріалом тренінгу, їхнього ставлення до питань, які обговорювались, залучення до активного критичного осмислення отриманої інформації використовувались онлайн-опитувальники (з допомогою платформи інтерактивних опитувань Pollev). Зокрема, учасникам тренінгу пропонувалось відповісти на такі питання: «Наскільки інформація, яка пропонується для учасників тренінгу, є цікавою та важливою особисто для Вас?», «Який заклад Ви представляєте? Хто є частиною вашої проектно-команди?», «Схарактеризуйте ваш особистий досвід використання платформи Zoom», «Які ризики ви вбачаєте у вертикальній взаємодії між стейкхолдерами?», «Що потрібно для ефективної роботи наглядової ради?».

Крім того, програмою тренінгу передбачалась групова робота «Рольові функції членів наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти», метою якої було ознайомлення із рольовими функціями членів наглядової ради та вибудовування перспективного складу членів наглядової ради закладу. З цією метою учасники об'єдналися у

міні-групи, до складу яких входили виключно учасники проектних груп. Учасникам пропонувалось ознайомитись із функціоналом наглядової ради (за такими блоками, як «Управління закладом», «Фінанси», «Якість», «Зв'язок із ринком», «Комунікації»), після чого спроєктувати портрет «ідеального» кандидата на виконання тієї чи іншої функції (Додаток Д). Результати групового обговорення команд було узагальнено, візуалізовано та презентовано на загал. Таким чином, результатом цієї роботи стало те, що кожна проектна команда випрацювала портрет «ідеального» кандидата на виконання тієї чи іншої функції в наглядовій раді, що стало аналітичною основою для пошуку відповідних кандидатів.

Після завершення першого дня тренінгу нами проводилось анкетування учасників, метою якого було: виявлення думки респондентів щодо доцільності створення наглядових рад у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, їхнього бачення щодо ймовірних ефектів та ризиків функціонування цих дорадчих органів, думки щодо пріоритетних напрямів діяльності наглядових рад, готовності респондентів до участі у діяльності таких органів та бачення власної рольової функції у них, бачення щодо ступеня значущості тих чи інших дій, спрямованих на організацію та забезпечення ефективного функціонування наглядових рад (Додаток К).

Іншою метою анкетування було ознайомлення учасників із важливими аспектами діяльності наглядових рад та набуття ними відповідної когнітивно-знаннєвої основи. Так, оскільки більшість питань передбачали можливість множинного вибору із запропонованих варіантів, то учасники опитування мали змогу ознайомитись із змістом цих відповідей та скласти уявлення про зміст тих чи інших аспектів діяльності наглядової ради.

Наприклад, запитання анкети «Оцініть наведені нижче види зовнішніх комунікацій наглядової ради за ступенем їх значущості» передбачало оцінювання запропонованих варіантів за п'ятибальною шкалою (складно відповісти, цілком не значущий, скоріше не значущий, скоріше значущий, цілком значущий). Запропонованими у анкеті варіантами комунікацій були: поширення прес-релізів про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі); інтерв'ю голови, заступника голови наглядової ради або її членів, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу; ведення веб-сайту наглядової ради (або окремої сторінки на сайті закладу) та сторінок у соціальних мережах; участь голови, заступника голови наглядової ради або її членів у заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та оперативні завдання діяльності наглядової ради; підготовка та розповсюдження бюлетенів (які містять інформацію про поточну ситуацію щодо діяльності наглядової ради, виконання її завдань, організації заходів, реагування закладу професійної освіти на рекомендації, поточні зміни до освітніх програм, діяльність учнів закладу професійної освіти, працевлаштування випускників); інформування широкої громадськості про внесок членів наглядової ради у її діяльність тощо.

Оскільки питання зовнішніх комунікацій не розглядалось під час першого дня тренінгу, то, ймовірно, учасники не мали системного уявлення про спектр можливих форм зовнішніх комунікацій, які можуть застосовуватись у процесі здійснення комунікаційної політики наглядової ради. Проте, відповідаючи на запитання анкети, респонденти вже мали можливість ознайомитись із такими формами, скласти уявлення про них у цілому, доцільність та ефективність їх застосування.

Аналогічним чином були спроектовані запитання анкети «Як Ви оцінюєте ймовірність спротиву роботі наглядової ради з боку трудового колективу закладу?» та «Як можна здолати/попередити спротив трудового колективу закладу роботі наглядової ради?». Мотивом для включення цих запитань було те, що одним із важливих кроків організації наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти є обговорення цього питання із трудовим/педагогічним колективом закладу. Цей крок є необхідним із декількох причин: інформування колективу про започаткування процесу створення наглядової ради; виявлення очікувань колективу від діяльності цього дорадчого органу; з'ясування рівня готовності членів колективу до конструктивної взаємодії із наглядовою радою; упередження можливого спротиву та саботажу із боку колективу. Для якісної підготовки до зборів трудового/педагогічного колективу, керівникам закладу необхідно спрогнозувати реакцію колективу, ймовірність виникнення негативних настроїв із тим, щоб на етапі підготовки спроектувати власні дії/аргументи. Саме тому представлені вище запитання анкети мають на меті сфокусувати увагу керівників закладів на прогнозуванні можливої реакції колективу та проектуванні власної поведінки у відповідь на неї.

Респондентам також пропонувалось висловити думку щодо власної готовності до активної участі у роботі цих дорадчих органів. Більшість із них (78,8%) високо оцінили власну готовність брати участь у роботі наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти (рис.22). Лише незначна кількість респондентів (7,3%) вважає таку можливість недоцільною.

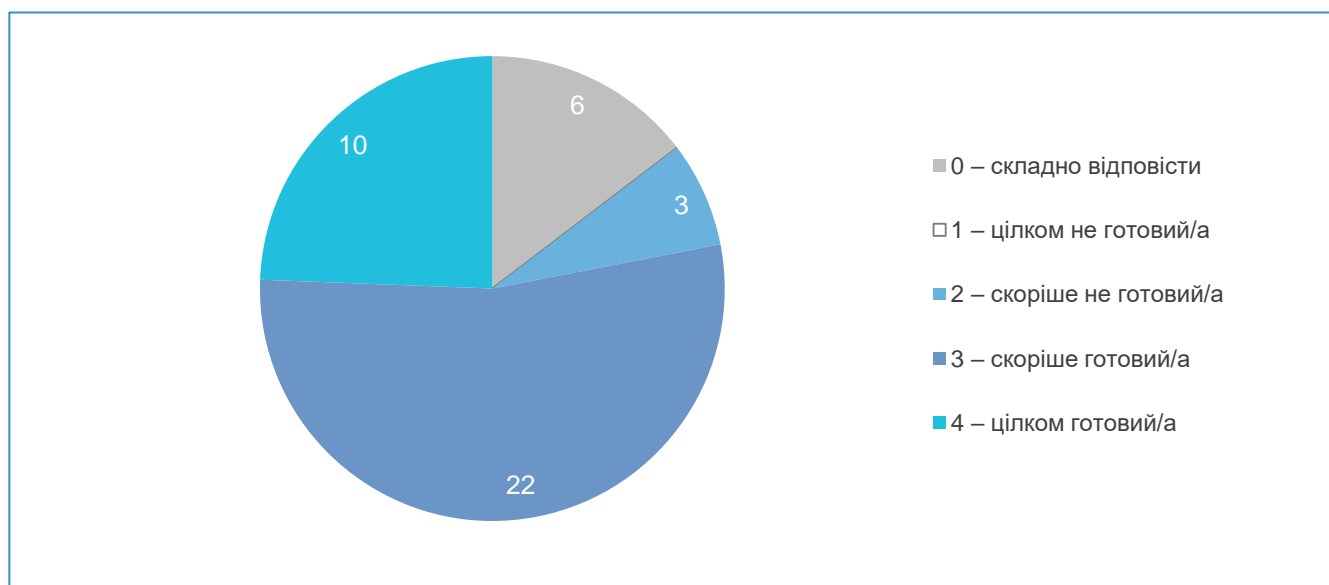


Рис.22. Рівень готовності респондентів до роботи у наглядових радах закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Власну рольову функцію переважна більшість респондентів (73,2%) вбачає у якості члена наглядової ради (рис. 23). Лише незначна частина респондентів вважають, що вони могли б виконувати функцію керівників - голови цього дорадчого органу (4,9% опитаних), його заступника (7,3%) та голови підкомітету (2,4%). Такий розподіл думок респондентів відповідає структурі опитаних, більшість із яких є представниками закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які, у відповідності із законодавством, можуть або виконувати функцію секретаря наглядової ради, або ж бути уповноваженим представником закладу у цьому органі.



Рис.23. Бачення респондентів щодо рольових функцій у наглядових радах закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Метою другої частини тренінгу було ознайомлення учасників із специфікою технологій створення та організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Протягом тренінгу обговорювались етапи технологій, принципи розроблення документів (положення про наглядову раду, етичного кодексу члена наглядової ради, програми діяльності органу на визначений період, плану засідань, плану зовнішніх комунікацій), операційні питання функціонування наглядових рад (алгоритм проведення обговорення питання створення наглядової ради з трудовим/педагогічним колективом закладу, принципи відбору потенційних членів наглядової ради та розподілу ролей між ними, кроки організації діяльності підкомітетів, підготовки та проведення засідань, здійснення комунікаційної політики), маркетингово-комунікативні аспекти взаємодії з членами цього дорадчого органу (правила організації первинної комунікації, принципи врахування ймовірних потреб потенційних членів, правил проведення успішних перемовин, особливості ідентифікації особистісних якостей партнера за проявами його просторового іміджу, принципи індивідуалізованого підбору аргументів тощо).

Для виявлення рівня вмотивованості учасників до опанування матеріалом тренінгу, їхнього ставлення до питань, які обговорювались, залучення до активного критичного осмислення отриманої інформації використовувались онлайнві опитувальники (з допомогою платформи інтерактивних опитувань Pollev). Зокрема, учасникам тренінгу пропонувалось відповісти на такі питання: «Який із кроків створення наглядової ради є найбільш важливим?», «Що може утруднювати комунікацію між членами наглядової ради?», «Яка інформація може стати основними комунікативними меседжами вашої наглядової ради?».

Крім того, програмою тренінгу передбачалась групова робота «Проектування складу наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти», метою якої було

проектування складу та структури наглядової ради. З цією метою учасники об'єднались у міні-групи, до складу яких входили виключно учасники проектних команд. Учасникам пропонувалось продумати та обґрунтувати перспективний склад, структуру наглядової ради, її функції та завдання, а також функції і завдання підкомітетів. Результати групового обговорення команд було узагальнено, візуалізовано та презентовано на загал. Таким чином, результатом цієї роботи стало те, що кожна проектна команда випрацювала архітектуру наглядової ради, конкретизувала її мету, завдання та функції.

Іншою груповою роботою була «Проектування процесу перемовин з потенційними членами наглядової ради», у ході якої учасникам пропонувалось ознайомитись з інформацією про технологію проектування перемовин, продумати модель перемовин із конкретним потенційним членом наглядової ради закладу, візуалізувати та презентувати її. У результаті кожна проектна команда випрацювала модель перемовин із конкретною особою, а також усвідомила ключові принципи екстраполяції отриманих результатів на інших потенційних членів.

Посттренінговий супровід як форма взаємодії з учасниками тренінгу допомагає їм виробити покрокову стратегію контролю, актуалізації та застосування набутих знань і навичок, а також забезпечує: підтримку позитивного тренінгового ефекту (емоційне піднесення, творче натхнення); закріплення набутих під час тренінгу нових поведінкових моделей і навичок; згадування й актуалізацію набутих знань; виявлення ступеня засвоєння й використання набутих на тренінгу знань і навичок; «вбудовування» набутих знань і навичок у реальний робочий контекст; професійну корекцію помилок, що виникають у ході застосування набутих на тренінгу знань і навичок у професійному спілкуванні; забезпечення стійких та тривалих змін у знаннях, навичках, ділових якостях; забезпечення переходу набутих під час тренінгу умінь і навичок на рівень неусвідомлюваної компетентності; збільшення мотивації до застосування набутих знань і навичок; мінімізацію ефекту забування й знецінення освоєних знань і навичок.

Перший етап посттренінгового супроводу мав на меті здійснення учасниками проектних команд визначених кроків (зокрема, проведення зборів трудового/педагогічного колективу) та створення проектів документів (аналітичної записки за результатами зборів трудового/педагогічного колективу, проекту листа-пропозиції потенційному члену наглядової ради, проекту положення про наглядову раду, проекту етичного кодексу) (Додаток Л). Реалізовувався у формі дистанційного консультування учасників з наступним онлайнним обговоренням досягнутих результатів. Під час такого обговорення кожна проектна команда презентувала власні напрацювання та отримані результати. Також команди обговорили труднощі, які виникали у ході реалізації завдань першого етапу посттренінгу, сформулювали рекомендації для інших проектних команд щодо ефективної реалізації визначених дій та підготовки проектів документів. Зокрема, оскільки даним етапом передбачалось проведення зборів трудового/педагогічного колективів та створення за його результатами відповідної аналітичної записки, то всі учасники зазначили, що у закладах були проведені такі збори, метою яких було ознайомлення колективів з ідеєю створення наглядових рад, обговорення можливих ефектів від їх роботи, ймовірних ризиків від неефективного функціонування, пропозицій членів колективів щодо мети та функцій цих дорадчих органів. Як показала практика, у більшості закладів (76%) буди проведені збори саме трудових колективів (рис. 24).

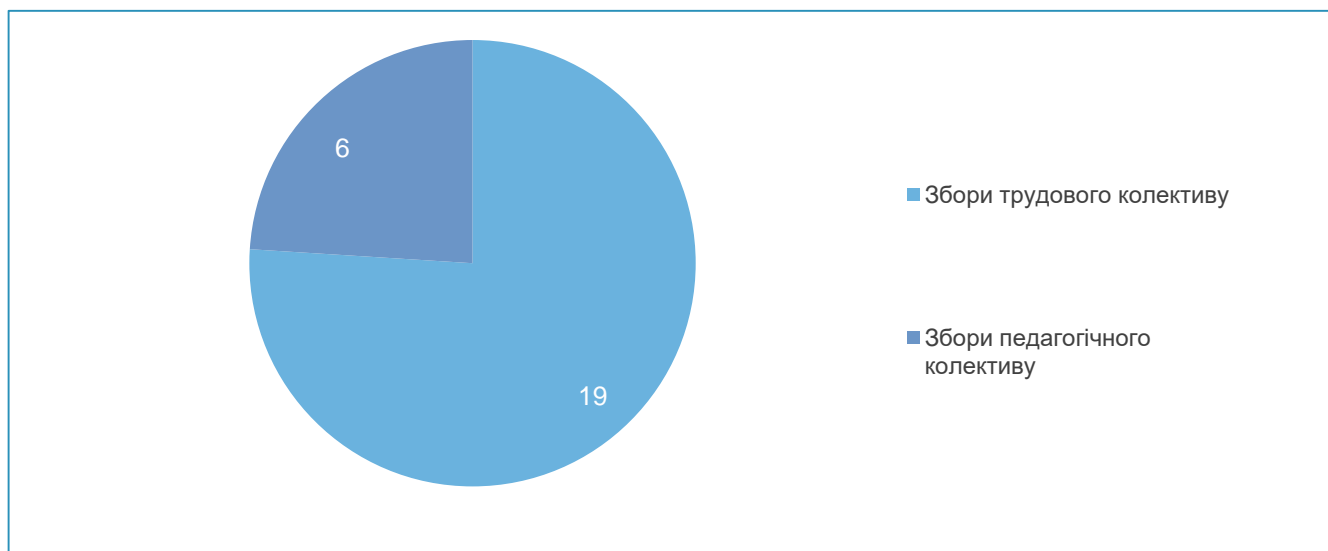


Рис.24. Форми обговорення ідеї створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Про якість підготовки таких зборів, рівень усвідомленості керівників закладів щодо цінності ідеї створення наглядової ради свідчить той факт, що у більшості закладів (80%) реакція трудових/педагогічних колективів була позитивною (рис. 25). З ентузіазмом така ідея була сприйнята у 8% закладів. Натомість, у 12% переважала негативна реакція та певна критичність щодо цінності створення такого дорадчого органу.

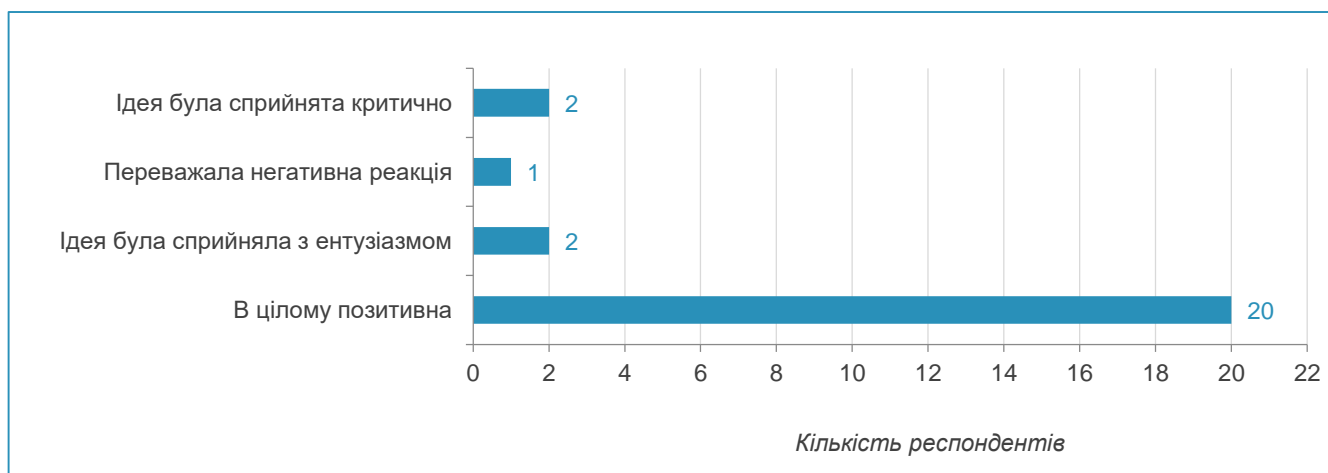


Рис.25. Реакція трудових/педагогічних колективів закладів професійної (професійно-технічної) освіти щодо ідеї створення наглядових рад.

Учасниками зборів було висловлено певні застереження щодо роботи наглядових рад, а саме: наглядова рада може стати органом, основною функцією якого є контроль за діяльністю закладу; члени наглядової ради можуть не у повній мірі усвідомлювати специфіку роботи закладу професійної (професійно-технічної) освіти; члени наглядової ради можуть не мати вмотивованості до ефективної роботи; робота наглядової ради може призвести до втрати індивідуальності, автономності закладу, який буде обмежений у самостійному прийнятті рішень; ефемерною видається практична користь від роботи наглядової ради; відсутність зацікавленості роботодавців у сприянні вирішенню стратегічних завдань розвитку закладу освіти, що призведе до формальності у роботі наглядової ради; неефективність діяльності наглядової ради у ситуації відсутності нормативно-правового врегулювання питання реформування професійної

(професійно-технічної) освіти; члени наглядової ради можуть не нести відповідальності за власну роботу, втілення рекомендацій, ефективний розвиток закладу (почасти тому, що вони працюють у наглядовій раді на волонтерських засадах).

Вважаємо, що висловлені застереження породжують необхідність у пошуку та відборі вмотивованих потенційних членів наглядової ради; ретельній роботі із проектування архітектури наглядової ради; спрямуванні членів наглядової ради на мультифункціональну діяльність – як контролюючу, так і дорадчо-консультативну; активній роботі закладу у напрямі організаційної підтримки функціонування наглядової ради; постійному ознайомленні членів цього органу із закладом, його діяльністю, запрошенні членів наглядової ради до участі у заходах, які проводяться у закладі тощо.

Представники трудових/педагогічних колективів також висловили свої очікування від діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти (рис. 26). Ними є: поглиблення зв'язку із ринком праці та покращення матеріально-технічної бази закладів (по 18,8% відповідей відповідно), покращення іміджу закладу (15,4%), запровадження нових напрямів підготовки майбутніх кваліфікованих робітників (10,3%). У меншій мірі очікують таких ефектів, як покращення ефективності використання коштів (4,3%), покращення якості управління закладом (5,1%) та покращення якості освітнього процесу (7,7%). Такі ефекти є, з одного боку, важливими, а з іншого - недооціненими, що породжує необхідність системної роботи над впровадженням відповідного функціоналу у діяльність наглядових рад.

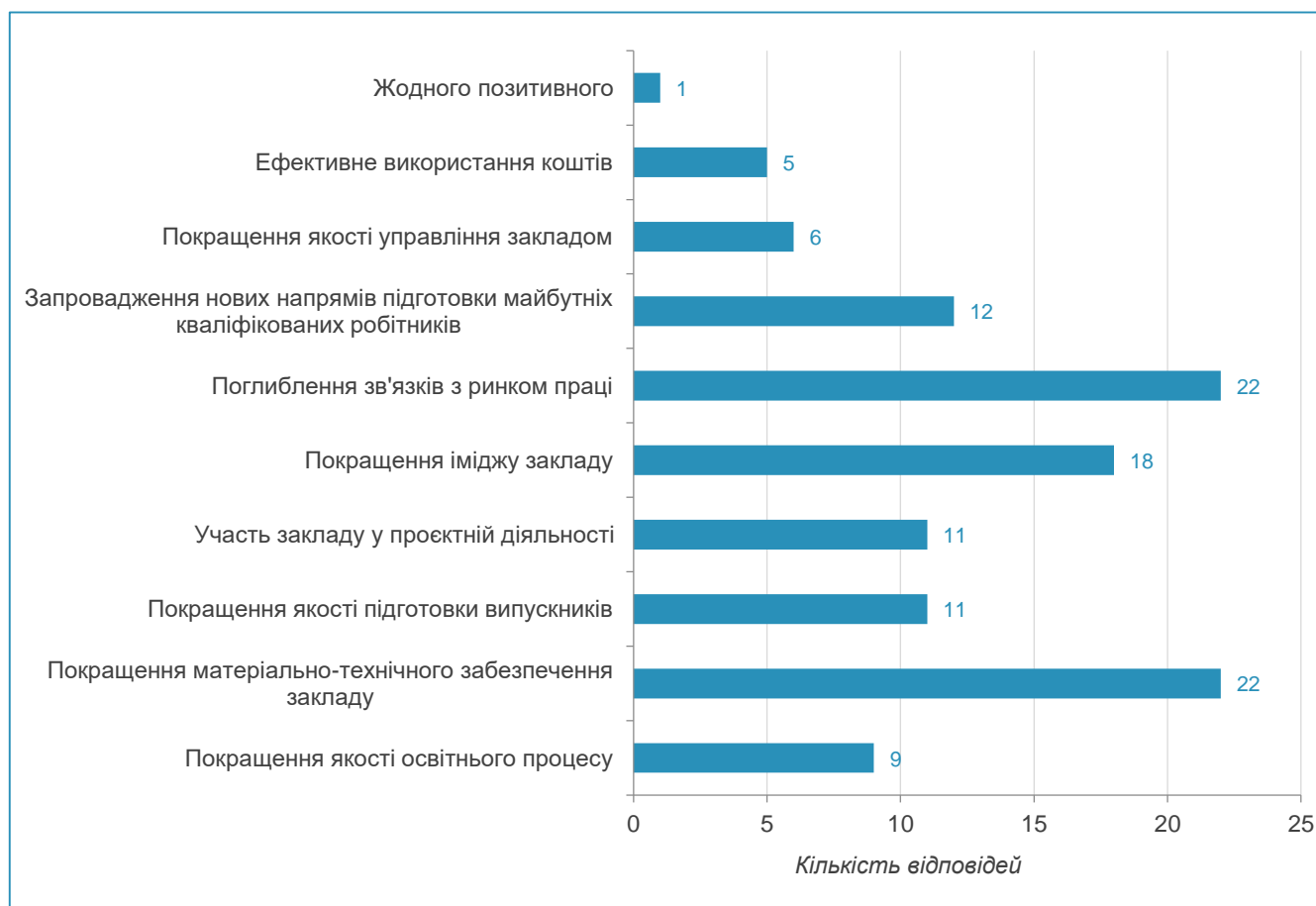


Рис.26. Очікування трудових/педагогічних колективів закладів професійної (професійно-технічної) освіти від діяльності наглядових рад.

Другий етап посттренінгового супроводу мав на меті здійснення учасниками проектних команд визначених кроків (надсилання листів-пропозицій, проведення первинних перемовин з потенційними членами наглядових рад), створення проектів документів та баз даних (CRM потенційних членів наглядової ради, бази даних потенційних членів, перспективного складу наглядової ради, проекту складу підкомітетів, проекту наказу про створення наглядової ради, орієнтовного плану засідань на 2021 р., посібника для членів наглядової ради, критеріїв оцінювання результативності діяльності, проекту порядку денного першого засідання, плану зовнішніх комунікацій наглядової ради на 2021 рік).

Цей етап реалізовувався у формі дистанційного консультування учасників з наступним онлайн-обговоренням досягнутих результатів. Під час такого обговорення кожна проектна команда презентувала власні напрацювання (Додаток М) й отримані результати. Також команди обговорили труднощі, які виникали у ході реалізації завдань другого етапу посттренінгу, сформулювали рекомендації для інших проектних команд щодо ефективної реалізації визначених дій та підготовки до першого засідання наглядової ради.

Перед другим етапом посттренінгового супроводу було проведено опитування учасників пілотного проекту зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти (Додаток Н). Метою такого опитування (проміжного моніторингу) стало виявлення прогресу учасників у підготовці до створення наглядових рад, з'ясування міри готовності закладів до першого засідання цього дорадчого органу, проблемних аспектів підготовки до нього. Запитання анкети було сформульовано таким чином, щоб дати можливість учасникам шляхом рефлексії досягнутих проміжних результатів усвідомити ті проблемні аспекти, які потребують активної уваги та здійснення визначених дій. Процес опитування було зосереджено на фактах проведення зборів трудового/педагогічного колективу, підготовки документів (проекту положення про діяльність наглядової ради, проекту етичного кодексу, проекту програми діяльності та плану зовнішніх комунікацій наглядової ради) та баз даних, здійснення визначених дій (проведення перемовин, конструювання архітектури наглядової ради, розсилання листів-запрошень тощо).

В опитуванні взяли участь 25 респондентів, які представляли проектні команди зі створення наглядових рад ДНЗ “Запорізький професійний ліцей автотранспорту”, ДНЗ “Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту”, ДНЗ “Бердянський машинобудівний професійний ліцей», ДНЗ “Дніпрорудненський професійний ліцей”, ДНЗ “Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти”, Золотівського професійного ліцею, Лисичанського професійного торгово-кулінарного ліцею, Марківського професійного аграрного ліцею, Новоайдарського професійного аграрного ліцею, Вищого професійного училища №92 м.Севєродонецька, ДНЗ “Маріупольський центр професійно-технічної освіти”, Маріупольського професійного ліцею автотранспорту, Курахівського професійного ліцею, Великоновосілківського професійного ліцею, Краматорського вищого професійного училища, Державного професійно-технічного навчального закладу “Краматорський центр професійно-технічної освіти”, ДНЗ “Мелітопольський багатопрофільний центр професійно-технічної освіти”. Більшість із опитаних – 80% – представляли заклади професійної (професійно-технічної) освіти. Серед опитаних також були представники підприємств/компаній, громадських організацій, центрів зайнятості, міжнародних організацій.

Перший блок запитань анкети стосувався організації підготовки до створення наглядових рад. Зокрема, 72% респондентів зазначили, що вони підготували дорожню карту цього процесу. Також представниками закладів було підготовлено та розіслано листи-пропозиції потенційним членам наглядових рад (кількість таких листів варіювалась від 2 до 16). Також було проведено безпосередні перемовини із потенційними членами наглядових рад (кількість проведених перемовин - від 5 до 12). Переважна більшість респондентів відзначила успішність таких перемовин (рис. 27). Так, 64% опитаних зафіксували від 80 до 100% позитивних відповідей; п'ята частина опитаних – від 60 до 79%. Близько 16% респондентів відзначили низький відсоток позитивних відповідей на пропозицію щодо членства у наглядовій раді.

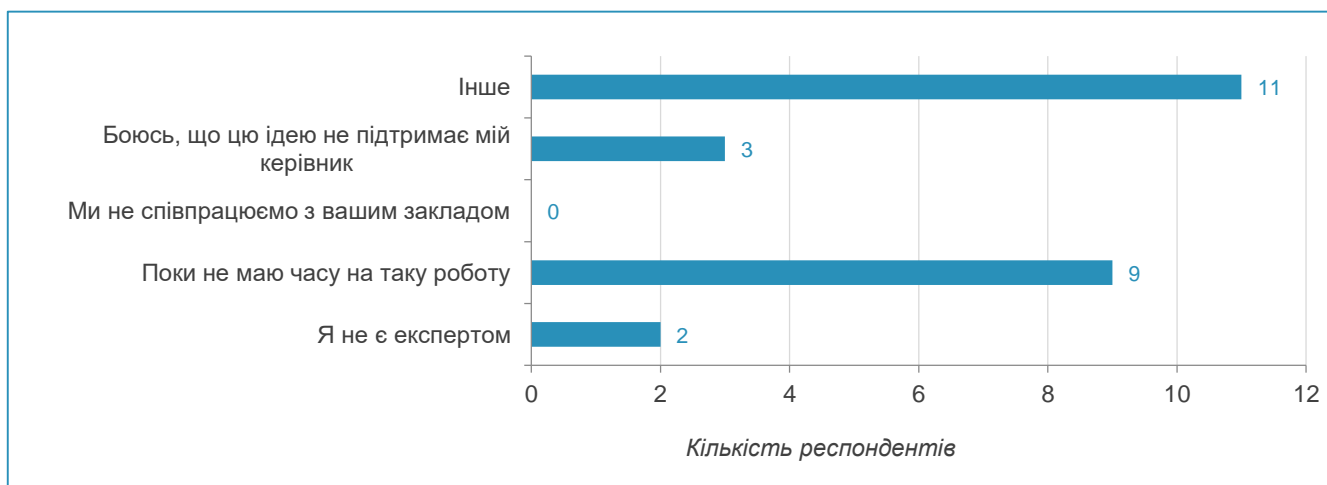


Рис.27. Структура причин відмов потенційних членів брати участь у роботі наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Аналіз ступеня готовності документів, які врегламентовують діяльність наглядової ради, свідчить про те, що проєктні команди впорались із підготовкою проєктів положень (рис. 28) та проєктів етичних кодексів (рис. 29). Відсоток повної готовності цих документів складає 40 і 48% відповідно; потребує доопрацювань – 40 і 24% відповідно; потребує узгоджень – по 20% відповідно.

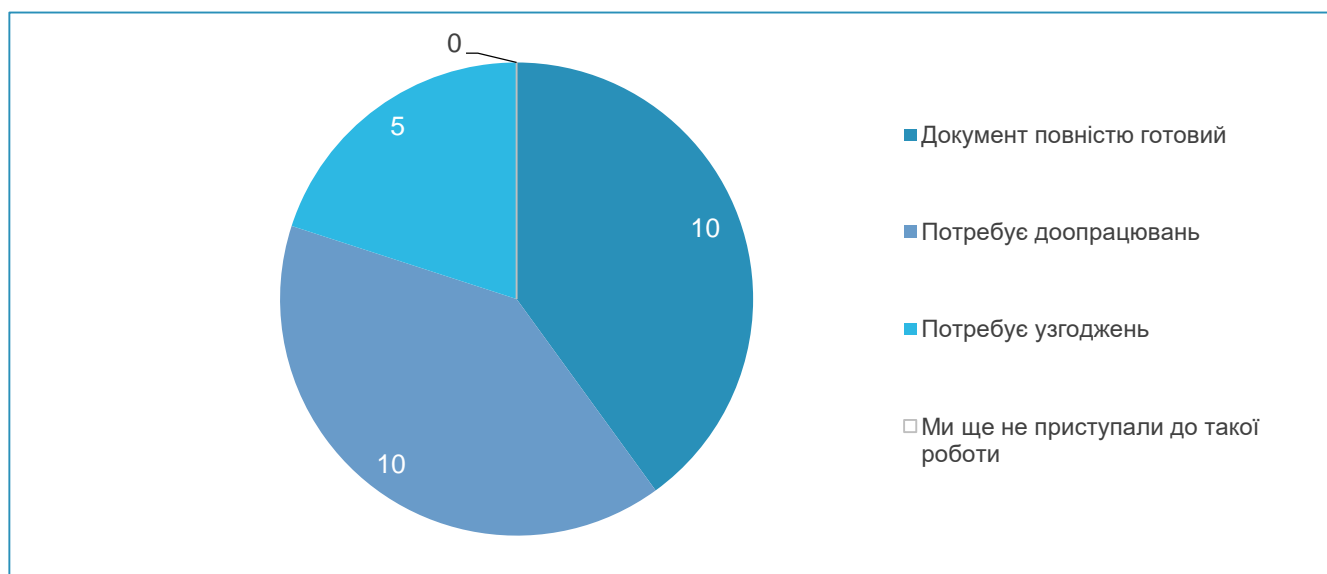


Рис.28. Ступінь готовності проєктів положень про діяльність наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Натомість, 8% респондентів зазначили, що вони досі не приступили до розроблення проекту етичного кодексу членів наглядової ради їхнього закладу.

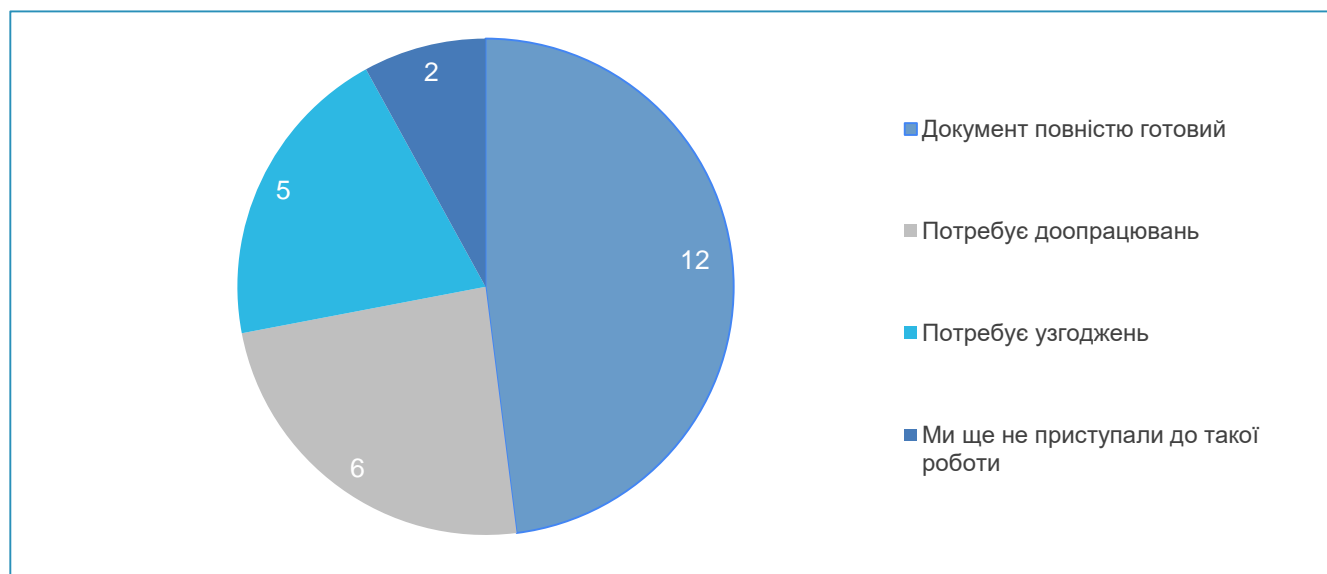


Рис.29. Ступінь готовності проектів етичних кодексів членів наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Дещо гіршою є ситуація із підготовкою програм діяльності наглядових рад закладів на 2021 рік (рис. 30). Лише 8% респондентів відзначили готовність проекту цього документу; 64% опитаних вважають, що він потребує доопрацювань та узгоджень. Негативним є той факт, що 12% опитаних не приступали до розроблення таких програм.

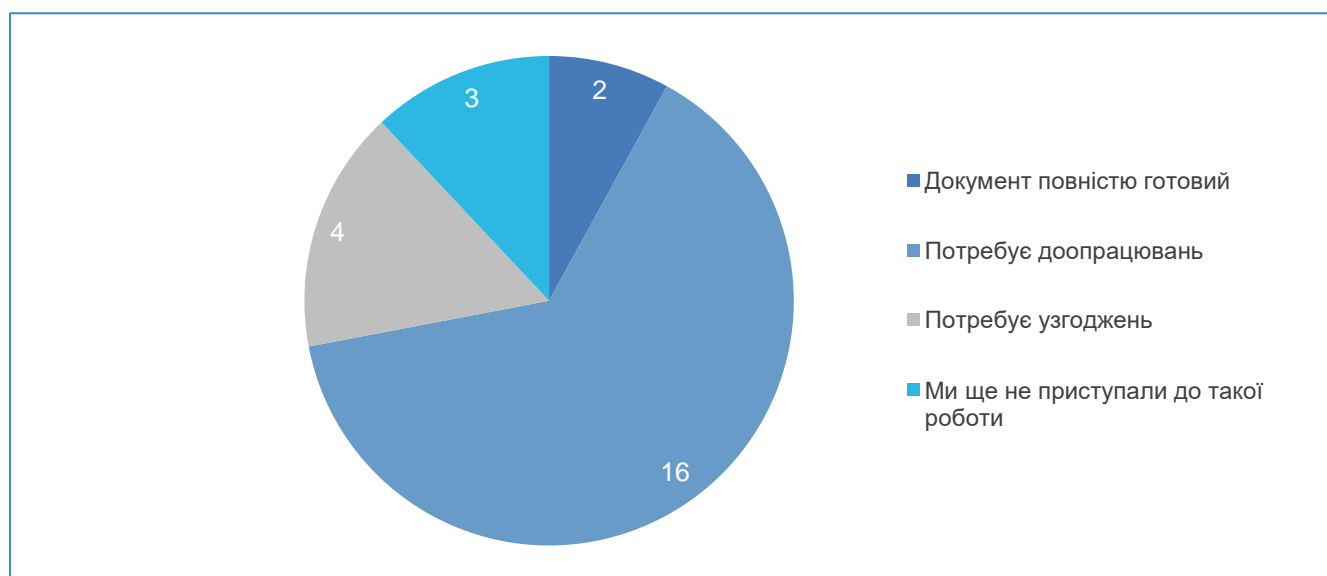


Рис.30. Ступінь готовності проектів програм діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти на 2021 рік.

Потребує також значної уваги процес розроблення планів засідань наглядових рад на 2021 рік (рис.31). П'ята частина респондентів не приступали до такої роботи; 72% опитаних вважають, що документ потребує погоджень та доопрацювань. Лише 8% опитаних відзначили повну готовність проектів планів засідань.

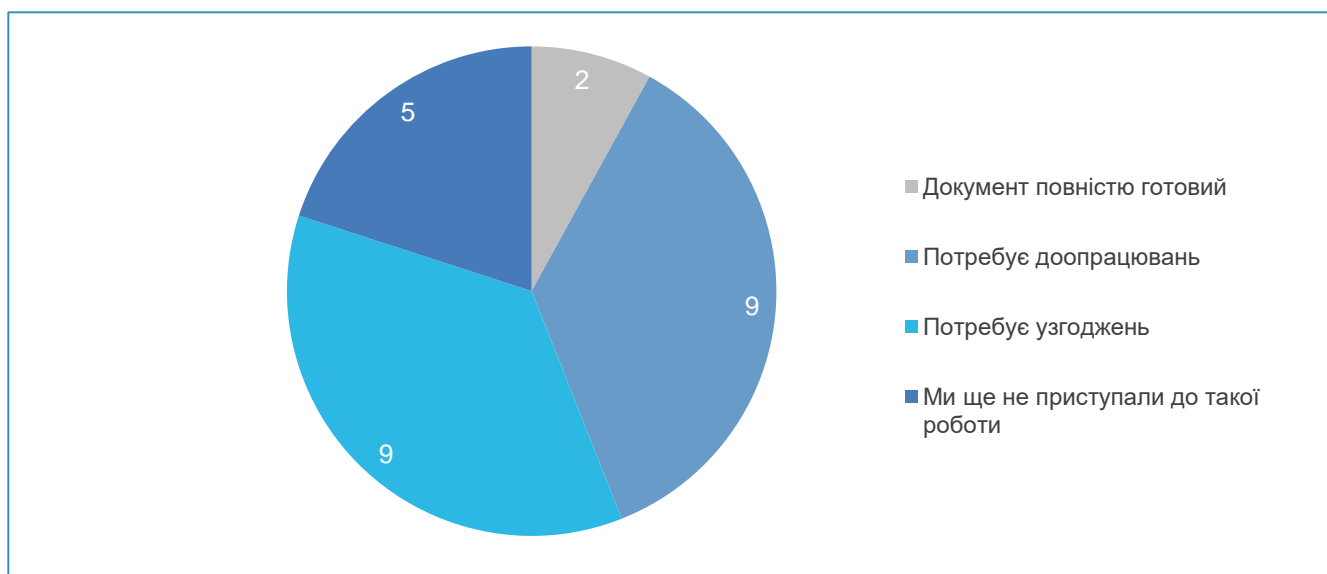


Рис.31. Ступінь готовності проєктів планів засідань наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти на 2021 рік.

Стосовно розроблення посібників для членів наглядових рад (які містять інформацію про заклади професійної (професійно-технічної) освіти, їх діяльність, операційні та фінансові показники, перспективну діяльність наглядової ради, персональний склад її членів), то чверть респондентів зазначили, що цей документ повністю готовий; третина (36%) та чверть (24%) опитаних відповідно відзначили, що він потребує доопрацювань та узгоджень; близько 16% респондентів не приступали до такої роботи (рис. 32).

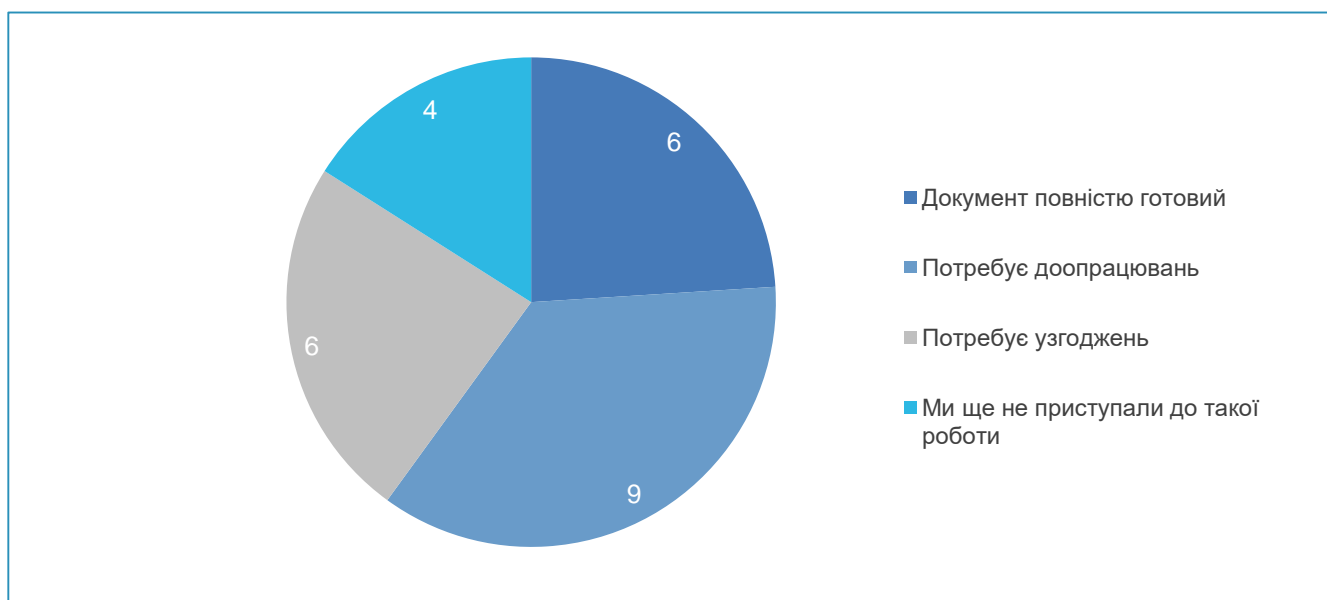


Рис.32. Ступінь готовності посібників для членів наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Проєкти планів зовнішніх комунікацій також потребують посиленої уваги. Лише 4% опитаних зазначили, що документ повністю готовий; потребує доопрацювань та узгоджень – по 16 та 24% відповідно. Більше половина респондентів (56%) не приступала до такої роботи (рис.33).

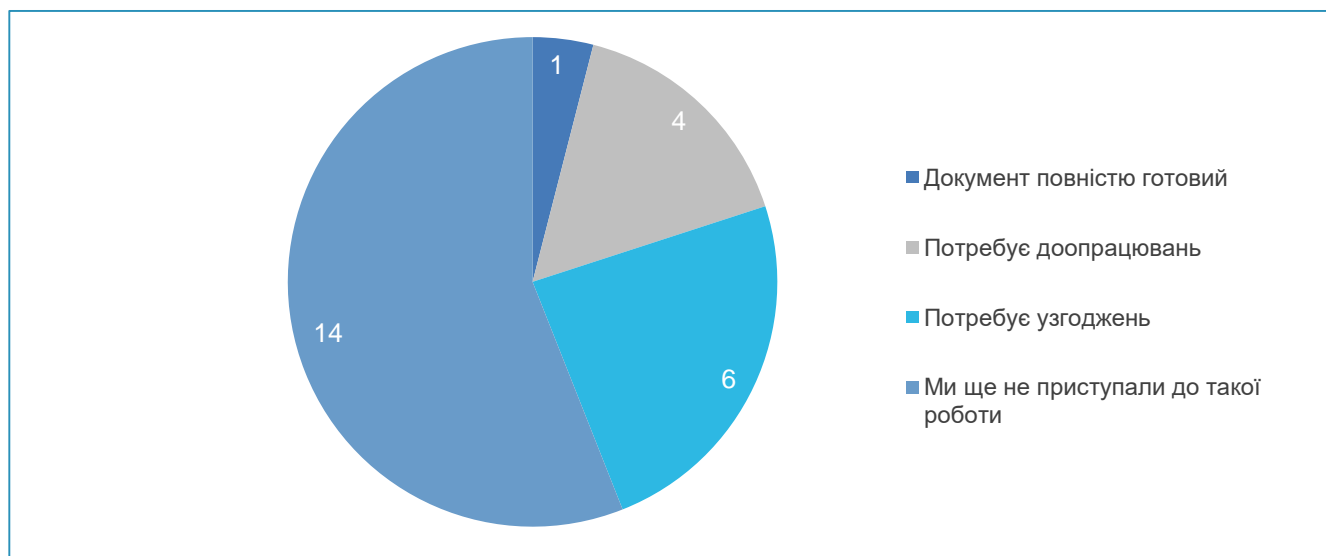


Рис.33. Ступінь готовності планів зовнішніх комунікацій наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти на 2021 рік.

Також потребує уваги створення та наповнення баз даних потенційних членів, цінність яких посилюється у зв'язку з об'єктивними та суб'єктивними причинами ротацій складу членів наглядових рад. Лише 4% опитаних зазначили, що такі бази містять більше 15 осіб (рис.34); близько 12% опитаних відзначили кількість записів у базах даних від 11 до 15; переважна більшість баз даних (64%) містять від 6 до 10 записів.

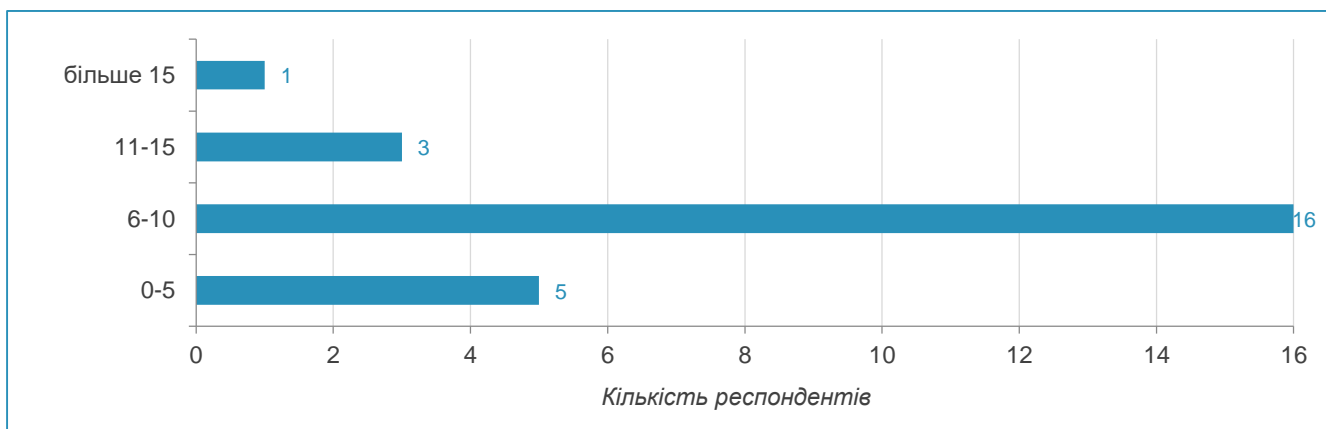


Рис.34. Кількість записів у базах даних наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Респонденти також висловились стосовно труднощів, які виникали у процесі роботи з організації діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Найбільш суттєвими із них були: брак часу та відсутність законодавчої бази, яка врегульовує діяльність цих органів. Також було відзначено нерозуміння проектними командами та потенційними членами наглядової ради кінцевого результату від її діяльності, відсутність бажання потенційних членів інвестувати власний час у роботу цього органу та їх скептичний настрій, відсутність зацікавленості у підприємств-замовників підготовки робітничих кадрів в реалізації мети та завдань наглядової ради, необхідність витратити значний час на реалізацію взаємодії із кожним потенційним членом наглядової ради та роз'яснення йому мети та функцій наглядової ради в цілому та персональних завдань зокрема.

З позицій свого досвіду респонденти також висловили рекомендації щодо підвищення ефективності роботи із організації наглядових рад:

1. Стосовно членства: не пропонувати до складу наглядової ради осіб, які не є вмотивованими до результативної роботи; обирати керівником наглядової ради не представника органу влади (чи органу місцевого самоврядування), а власника місцевого бізнесу, керівника громадської організації чи іншу особу, діяльність якої буде безпосередньо тривалий час пов'язана з територією, де працює заклад (в ідеалі - випускника закладу); виважено підходити до відбору кандидатів у члени наглядової ради; пропонувати участь в наглядовій раді тільки зацікавленим потенційним членам.

2. Стосовно організації процесу: якомога раніше розпочинати роботу, що спричинить комплексне бачення цього процесу та дозволить закладу швидко отримати зиски від підтримки цього органу; розпочинати роботу з підготовки дорожньої карти, діяти виключно у межах наміченого плану (дорожньої карти) підготовки до створення наглядової ради; чітко формулювати вектори розвитку закладу; тайм-менеджмент: чіткий розподіл часу на основну діяльність та підготовку до створення наглядової ради; налагодити тісну співпрацю з роботодавцями; упевнитись у підтримці обласних та міських департаментів освіти і науки; ознайомитись з матеріалами посібників, нормативно-правовим забезпеченням діяльності наглядових рад, алгоритмом створення наглядової ради; уважно читати посібники, долучатись до нарад; співпрацювати зі стейкхолдерами; ознайомитись зі ст.25 та 29 Закону України «Про освіту»; провести перемовини із потенційними членами наглядової ради; підготувати необхідні документи; ретельно підготуватись до проведення зборів трудового колективу (продумати відповіді на можливі запитання); створити робочу групу; створити банк даних потенційних членів наглядової ради, продумати план бесіди з ними.

3. Стосовно ставлення: позитивно ставитися до змін; бажати змінюватися самим, усвідомлення неминучості змін; діяти виключно в інтересах закладу освіти; не боятися, а починати діяти, використовувати досвід інших закладів та користуватися посібником; бути натхненними, переконаними, терплячими, впевненими.

Третій етап посттренінгового супроводу мав на меті здійснення учасниками проектних команд визначених кроків (зокрема, організація і проведення учасниками проектних команд першого засідання новостворених наглядових рад закладів професійної (професійн-технічної) освіти). Реалізовувався у формі дистанційного консультування учасників з наступним онлайн-обговоренням досягнутих результатів. Під час такого обговорення кожна проектна команда презентувала власні напрацювання, отримані результати. Також команди обговорили труднощі, які виникали у ході підготовки та проведення першого засідання наглядової ради, сформулювали рекомендації для інших проектних команд щодо ефективної реалізації визначених дій та проведення першого засідання наглядової ради.

VI

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Представлені рекомендації є результатом осмислення й систематизації досвіду створення наглядових рад у закладах професійної (професійно-технічної) освіти Донецької, Луганської та Запорізької областей, які є учасниками відповідного пілотного проекту, що підтримується Програмою розвитку ООН. Рекомендації структуровано щодо: членства у наглядових радах, їх структури, роботи проектної команди з питань створення наглядової ради, дій керівників та представників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, реалізації підготовчого етапу, а також організації ефективної роботи наглядових рад.

Рекомендації щодо членства у наглядовій раді

1. Формуючи персональний склад наглядової ради, необхідно звертати увагу на так звані «ліміт керованості» та «ліміт дієвості» цього органу: кількість членів має бути такою, щоб, з одного боку, орган результативно виконував покладені на нього функції, а з іншого – забезпечувалось ефективне управління процесами. Таким чином, оптимальна кількість членів наглядової ради – від семи до дев'яти.

2. Кількість членів наглядової ради також визначається: доцільністю (вона має бути такою, щоб забезпечити ефективне управління та комунікацію всередині цього органу), представленістю (у раді повинні бути представлені ключові підприємства із системоутворювальних галузей регіону, наукові та освітні установи, громадський сектор, державне управління) та вмотивованістю (високим персональним рівнем вмотивованості членів до виконання завдань та відповідальної діяльності на безоплатній основі).

3. Оскільки діяльність наглядової ради передбачає виконання визначених функцій (загальне управління закладом, фінансове управління, управління якістю, забезпечення зв'язку із регіональним ринком праці, здійснення комунікаційної політики), то й потенційні члени наглядової ради повинні мати відповідний досвід та експертизу.

4. У процесі проектування членства у наглядовій раді слід брати до уваги необхідність сформувати такий кількісний склад, у якому, з одного боку, було би представлено всі групи стейкхолдерів, а з іншого – включити до складу наглядової ради найбільш вмотивованих членів, що стане платформою для ефективної роботи органу у перспективі.

5. Доцільним також є залучення членів наглядової ради, які б забезпечили можливість так званої широкої перспективи – чи то розширення діяльності (на нові види послуг, нові цільові

аудиторії, нові освітні програми), чи то її поглиблення (впровадження систем управління якістю, покращення якості освітнього процесу, зростання ефективності використання ресурсів, впровадження орієнтованого на результат управління тощо).

6. Потрібно уникати вибору членів наглядової ради, які мають політичну вмотивованість до діяльності членом наглядової ради закладу. Також слід уникати вибору членів, для яких така діяльність є або мотивацією до просування власних комерційних інтересів, або ж є свого роду «іграшковим» проєктом.

7. У процесі вибору членів наглядової ради слід забезпечити представленість: засновників закладу професійної освіти; працівників органів нагляду (місцевих органів управління освітою та органів місцевого самоврядування); представників підприємств регіону (у тому числі й підприємств-замовників робітничих кадрів); власників бізнесу (малого, середнього та великого); представників профспілок (наприклад, профспілок підприємств-роботодавців); працівників інших закладів освіти (державної, комунальної або приватної форми власності); представників громадських організацій тощо.

8. Потрібно також пам'ятати про те, що посадові особи та члени наглядової ради мають бути взірцем професійної та етичної поведінки як під час виконання обов'язків члена ради, так і поза ним. Члени наглядової ради завжди діють в інтересах ради та закладу професійної освіти, оберігаючи їх добре ім'я та уникаючи можливих репутаційних ризиків. Вони не висловлюють своєї незгоди з рішеннями, прийнятими радою, публічно чи приватно, поза межами засідань ради. Наглядова рада діє як єдиний колектив, а комунікаційна політика поза межами ради має бути узгоджена та обговорена на її засіданні.

9. У процесі мотивування потенційних та дійсних членів наглядових рад варто також розробити систему визнання їхнього особистого внеску у діяльність цього органу, підтримувати позитивний обмін інформацією між членами наглядових рад (розбудовувати таку корпоративну культуру, яка підтримує бажання давати одне одному позитивні оцінки за результатами діяльності, що, своєю чергою, підвищує рівень вмотивованості та результативність роботи), враховувати їхні бажання досягати високих результатів у галузі, у якій вони працюють/ навчаються, щоби стимулювати їхнє зростання та мотивацію на позиції керівника або члена наглядової ради.

Рекомендації щодо структури наглядової ради

1. Необхідно забезпечити відповідну організаційну структуру наглядової ради, яка передбачає наявність певних посад. Таким чином, серед членів наглядової ради варто виокремити певні ролі: голова наглядової ради, його/її заступник, члени наглядової ради, уповноважений представник закладу.

2. Структура наглядової ради також може передбачати наявність підкомітетів, кількість яких залежать насамперед від кількості членів наглядової ради, а також обсягу роботи (заходів), які плануються. Якщо кількісний склад органу перевищує 10-12 осіб, то наявність підкомітетів може покращити організацію роботи ради в цілому.

3. Підкомітети наглядової ради можуть працювати на постійній основі (у такому випадку вони функціонують протягом всього терміну роботи наглядової ради) або ж створюватися для виконання спеціальних функцій або реалізації тимчасових проєктів (у такому випадку робота підкомітету припиняється тоді, коли визначену роботу завершено).

4. За потреби можна створити виконавчий комітет, підкомітет з освітніх програм, підкомітет з розвитку кар'єри та працевлаштування, підкомітет зі зв'язків з громадськістю, підкомітет з матеріально-технічного забезпечення, підкомітет зі стратегічного планування.

Рекомендації щодо роботи проєктної команди з питань створення наглядової ради

1. Підготовку та створення наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти можна розглядати як проєкт, застосовуючи принципи та засоби проєктного менеджменту. Відтак, важливим етапом є створення відповідної проєктної команди. До складу такої команди насамперед потрібно включити представників закладу, а також найбільш вмотивованих представників соціальних партнерів, які, ймовірно, стануть членами наглядової ради.

2. Для організації ефективної роботи наглядової ради члени відповідної проєктної команди повинні мати такі компетентності: знання законодавства з відповідних питань, досвід роботи в дорадчих органах закладів освіти, володіння ІКТ (зокрема, специфічними програмами для здійснення віртуальних комунікацій та віддаленої роботи), уміння комунікувати з членами наглядової ради з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей, професійно значущі особистісні якості, організаційні уміння.

3. На першому етапі доцільно провести тренінг для проєктної команди, який охоплюватиме вивчення таких питань, як специфіка роботи наглядових рад, її принципи та функції, особливості нормативно-правового забезпечення діяльності цих органів, специфіка технологій створення та організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Важливим кроком також є проєктування учасниками архітектури майбутніх наглядових рад та її кількісного складу.

4. Варто сфокусувати членів проєктних команд зі створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти на необхідності якісної реалізації всіх етапів технологій створення та організації ефективної діяльності цього дорадчого органу.

5. Ефективними інструментами взаємодії з потенційними та дійсними членами наглядових рад, які стануть у пригоді особам, які опікуються питаннями створення та функціонування наглядових рад закладів професійної освіти, є: виявлення та аналіз потреб партнера, інструменти проведення ефективних перемовин із дійсними та потенційними членами наглядових рад, інструменти індивідуалізованого підбору аргументів.

Рекомендації щодо дій керівництва та представників колективу закладу професійної (професійно-технічної) освіти

1. У процесі створення та організації результативної роботи наглядової ради саме представники закладу професійної (професійно-технічної) освіти є основною рушійною силою, яка не тільки визначає контекст діяльності цього органу, але й здійснює основну роботу із його створення та організації результативної діяльності. Тому представникам закладів важливо усвідомити особливості технології створення наглядової ради, а також послідовно здійснювати її основні етапи.

2. Варто пам'ятати, що технологія організації ефективної діяльності наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти – це поетапна діяльність проєктної команди закладу, яка має на меті проєктування внутрішньої архітектури цього дорадчого органу, розроблення планів його діяльності, налагодження ефективної взаємодії всередині наглядової ради, а також збільшення її присутності в інформаційному просторі.

3. Першим необхідним кроком до створення наглядової ради закладу професійної освіти є обговорення цього питання з трудовим/педагогічним колективом. Необхідно спрогнозувати та обговорити з колективом можливі ризики (зокрема можливу формальність діяльності, неефективність роботи наглядової ради тощо). Таке обговорення є необхідним з декількох причин: забезпечення прозорості комунікацій у колективі, розуміння колективом важливості створення наглядової ради, уникнення в перспективі протидії та саботажу втілення рішень наглядової ради з боку членів колективу, залучення членів колективу до процесу спільного прийняття рішень.

4. Ймовірний спротив трудового/педагогічного колективу закладу процесу створення наглядової ради можна подолати шляхом залучення представників колективу до взаємодії із наглядовою радою, запрошення членів наглядової ради на заняття/заходи, які проводяться представниками колективу, постійного інформування колективу про роботу цього органу та проведення періодичних опитувань членів колективу щодо якості рекомендацій, наданих наглядовою радою.

5. Керівник закладу (або його заступники) також мають організувати діяльність щодо впровадження у роботу закладу тих рекомендацій, які було надано наглядовою радою. Для цього керівник (або його заступник) має організувати роботу щодо: ознайомлення відповідних працівників із рекомендаціями наглядової ради, обговорення наданих рекомендацій; визначення способу дій зі впровадження рекомендацій, вироблення дорожньої карти (яка включає перелік заходів, відповідальних осіб та необхідні ресурси); проведення консультацій з головою наглядової ради щодо втілення рекомендацій; оцінювання результативності цієї діяльності; надання відповіді та звіту щодо впровадження рекомендацій наглядової ради, який повинен містити коротке резюме рекомендацій, перелік заходів, яких було вжито у закладі для їх втілення, стан виконання робіт на даний час та досягнуті результати.

6. Для налагодження ефективної взаємодії між наглядовою радою та закладом професійної освіти щодо виконання рекомендацій, слід брати до уваги таке: усі рекомендації

наглядової ради мають бути оформлені письмово (відповідними протоколами засідань або витягами із таких протоколів); заклад професійної освіти має вчасно надати повний письмовий звіт про виконання рекомендацій до наступного засідання наглядової ради; заклад має представити письмове пояснення у тому випадку, коли рекомендації було відхилено.

Рекомендації щодо ефективної реалізації етапу підготовки до створення наглядової ради

1. Підготовчий етап передбачає реалізацію низки кроків: ознайомлення з діючою нормативно-правовою базою створення і функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти; підготовка проєктів документів, які врегульовують діяльність наглядової ради закладу; обговорення питання створення наглядової ради із трудовим колективом закладу професійної (професійно-технічної) освіти та іншими заінтересованими сторонами; створення бази даних потенційних членів наглядової ради закладу; організація первинної комунікації з потенційними членами наглядової ради закладу.

2. Потрібно пам'ятати про те, що основним документом, який регламентує діяльність наглядової ради, є Положення про діяльність наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти. У такому положенні мають бути висвітлені: мета і завдання діяльності наглядової ради; принципи її функціонування; повноваження цього дорадчого органу; особливості персонального складу та порядку формування наглядової ради; терміни повноважень наглядової ради та окремих її членів; права та обов'язки членів цього дорадчого органу (і, зокрема, її голови та секретаря); особливості організації її роботи.

3. Варто також передбачити можливість внесення змін та доповнень до цього документу (необхідність яких зазвичай виникає після певного періоду діяльності наглядової ради).

4. Іншим важливим документом, який унормовує питання професійної етики членів наглядової ради, є Етичний кодекс члена наглядової ради закладу професійної освіти. У ньому має бути представлено бачення щодо ролі та обов'язків членів наглядової ради, етичні норми їхньої діяльності та взаємодії з іншими сторонами, а також створено основу для їх ефективної діяльності як членів цього органу. Такий документ може періодично переглядатись.

5. Джерелами пошуку інформації щодо потенційних членів наглядової ради можуть стати: відкрита інформація про діяльність організацій, компаній, професійних асоціацій; особисті рекомендації осіб, які співпрацюють із потенційними членами наглядових рад (зокрема, рекомендації членів трудового колективу закладу). Необхідно структурувати отриману інформацію, створивши відповідну базу даних. Вона є цінною для подальшої взаємодії із потенційними та дійсними членами наглядової ради закладу. Необхідно постійно оновлювати базу даних членів наглядової ради та інформувати усі зацікавлені сторони про зміни, що відбулись.

6. Проаналізувавши коло потенційних членів наглядової ради варто попередньо продумати ті ролі, які вони найбільш ефективно можуть виконувати у цьому дорадчому органі.

До роботи головою наглядової ради варто запросити ту особу із роботодавців, яка посідає найвищу посаду та користується найбільшою повагою.

7. У процесі взаємодії з потенційними та дійсними членами наглядових рад, варто апелювати до їхніх актуальних незадоволених потреб. Джерелом такої інформації може стати так званий психолінгвістичний аналіз висловлювань людини. Зазвичай певні ціннісні слова (які є маркерами потреб) зустрічаються в їх висловлюваннях частіше. Тому на них варто звертати увагу. В перспективі це забезпечить ефективність взаємодії та прийняття партнерами позитивних рішень.

Рекомендації щодо організації ефективної діяльності наглядової ради

1. Ефективність роботи наглядової ради є, у тому числі, результатом виваженої організації її діяльності. Зазвичай функцію з організації діяльності виконує уповноважений від закладу професійної освіти (секретар наглядової ради).

2. Ефективна робота наглядової ради знаходиться у площині вдалого відбору професійних та вмотивованих членів наглядової ради, ефективної організації роботи (що частково є у межах компетенції закладу) та персональної зацікавленості його керівника.

3. Варто передбачити мультифункціональність роботи наглядової ради. При цьому пам'ятати, що цей орган повинен виконувати як контролюючу, так і дорадчо-консультативну функцію. Вибір основних функцій має виокремлюватись із стратегічних пріоритетів розвитку закладу, а також найбільш гострих проблем його функціонування, які потребують першочергового вирішення.

4. Варто також передбачити виконання наглядовою радою таких функцій, як контроль виконання керівництвом закладу рішень та рекомендацій наглядової ради, сприяння стратегічному розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти, консультування керівництва закладу з питань виокремлення пріоритетних стратегічних ініціатив розвитку закладу, системна робота над покращенням іміджу закладу, рекомендації щодо започаткування нових програм підготовки у відповідності до вимог ринку праці, рекомендації щодо здійснення ефективного стратегічного та операційного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, допомога у модернізації матеріально-технічної бази закладу та пошуку додаткових джерел фінансування, допомога у працевлаштуванні випускників, консультування з питань удосконалення методичної роботи, планування бюджету та інвестицій, формування та оновлення змісту освітніх програм.

5. У документах, які регламентують діяльність наглядової ради, має бути визначено: обов'язки членів наглядової ради; порядок діяльності ради; умови членства; процедури створення підкомітетів та робочих груп; вказівки щодо проведення засідань (кількість, час, тривалість тощо); процедури прийняття рішень, надання протоколів керівництву закладу професійної освіти; правила та процедури реагування керівництва закладу на рекомендації, надані наглядовою радою.

6. Організаційна субкультура наглядової ради повинна містити: принципи діяльності (з-поміж яких – принцип комплексності функцій, виборності, стратегічного розвитку, суспільної значущості, відкритості комунікацій, арбітражу, субординації, противаги), норми та правила поведінки членів цього органу (які зазвичай формалізовані у документі – Етичному кодексі члена наглядової ради), уніфікований стиль зовнішніх комунікацій (включаючи основні комунікаційні меседжі) та візуального представлення інформації (розроблений брендбук).

7. Важливим є постійне інформування членів наглядової ради про перебіг подій та спільна робота над документами шляхом створення спільної інформаційної платформи для взаємодії членів наглядової ради (яка може включати сучасні програмні рішення, наприклад, програмне забезпечення для спілкування (Slack, Yammer, HipChat), хмарні технології (на кшталт Google Drive), використання єдиної платформи для листування, ведення календарів, документів тощо (Google, Apple, Microsoft).

8. Для ефективної роботи наглядової ради необхідно налагодити внутрішні комунікації, найбільш значущими формами яких є безпосередні комунікації (обговорення на засіданнях наглядової ради оперативних питань її функціонування, визначення стратегічних векторів розвитку закладів професійної освіти, прогнозування перспектив його розвитку), віртуальні комунікації та взаємодія (спільна інформаційна платформа для взаємодії членів наглядової ради, платформи для віртуальної комунікації у режимі реального часу, використання платформ для здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради на основі проєктного менеджменту, використання платформ для створення та оперативного внесення змін до дорожньої карти діяльності наглядової ради).

9. Важливою є постійна підтримка активної діяльності наглядової ради. Навіть якщо засідання плануються лише два рази протягом навчального року, необхідно постійно підтримувати інформованість та взаємодію між членами ради. Також варто інформувати про поточну ситуацію із виконання рекомендацій, наданих наглядовою радою. Доцільно періодично запрошувати членів ради на заходи, які проводяться у закладі професійної освіти.

10. Не менш важливим також є здійснення зовнішніх комунікацій наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти, формами яких є: участь голови, заступника голови наглядової ради або її членів у заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та оперативні завдання діяльності наглядової ради; ведення веб-сайту наглядової ради (або окремої сторінки на сайті закладу) та сторінок у соціальних мережах, поширення прес-релізів про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі).

11. Розроблення ключових показників результативності (KPIs) роботи наглядової ради, відстеження їх досягнення, корегуючі дії за результатами моніторингу є ключовим у досягненні ефективності її роботи.

12. Варто забезпечити контакт членів наглядової ради з учнями закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Принаймні двічі на рік варто організовувати такі зустрічі (наприклад, у форматі сесії запитань та відповідей) з метою виявлення рівня задоволеності учнів якістю освітнього процесу та наявних проблем/перешкод.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безвух, С., Стопчак, А. Ю. (2015). Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету, Т. 3.
2. Бородієнко, О. (2019). Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти. Матеріали для учасників тренінгу. ПРООН.
3. Бородієнко, О. (2020). Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Практичний посібник. ПРООН.
4. Бородієнко, О. (2020). Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник. ІПТО НАПН України.
5. Бородієнко, О. (2017). Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. ІПТО НАПН України.
6. Верховна Рада України. (2010). Закон України «Про державно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [Дата звернення 20 Березня 2021 року].
7. Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Дата звернення 20 Травня 2020 року].
8. Верховна Рада України. (2019). Закон України «Про фахову передвищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19> [Дата звернення 20 Квітня 2021 року].
9. Грищенко, С. (2011). Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ: ФОП Москаленко О.М.
10. Губанова, Т. (2019). Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика (Теорія держави і права, № 6).
11. Даниленко Л.І., та ін. (2007). Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: Навчально-методичний посібник. (В.В.Олійник, Ред.) Київ: ТОВ «Етіс Плюс».
12. Єльнікова, Г. Є. та ін. (2014). Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія. (В. Свистун, Ред.) Київ: НВП Поліграфсервіс.

13. Кабінет Міністрів України. (2019). Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-p> [Дата звернення 21 Квітня 2021 року].
14. Колегія Міністерства освіти і науки України. (2020). Про проект Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf> [Дата звернення 21 Березня 2021 року].
15. Міністерство освіти і науки України. (2018). Проект Закону України «Про професійну освіту». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnichnu-osvitu> [Дата звернення 20 Липня 2020 року].
16. Міністерство освіти і науки України. (2019). Проект Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-postanovi-kmu-pro-zatverdzhennya-tipovogo-polozhennya-pro-naglyadovu-radu-zakladu-profesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osviti> [Дата звернення 20 Липня 2020 року].
17. Москвічова, О. (2016). Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти (Економіка і організація управління, № 2 (22)).
18. Радкевич, В. О., та ін. (2020). Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник (О. В. Бородієнко, Ред.). Київ: ІПТО НАПН України.
19. Радкевич, В. О., та ін. (2018). Системи оцінювання якості професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: монографія (О. В. Бородієнко, Ред.). Київ: ІПТО НАПН України.
20. Стрілець, О.І. (2018). Соціальне партнерство в діяльності ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти». Дніпро: ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти».
21. Фесенко, Т. Г. (2012). Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.
22. Advisory Committee Information Handbook. (2017). ASE Education Foundation. Available at: https://www.aseeducationfoundation.org/uploads/Advisory_Committee_Handbook.pdf.
23. Advisory Committee Handbook for Career and Technical Education Local Administrators. From Competence to Excellence. (2007). Virginia Department of Education, Office of Career and Technical Education Commonwealth of Virginia.
24. Bhaskaran, S. (2017). National skill development corporation: creating vocational skills through public private partnership. (B. J. LLC, Ред.) United Nations Development Programme Istanbul International Center for Private Sector in Development.

25. Career/Vocational Education Advisory Committee Guide. (2016). Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education. Available at: <http://www.doe.mass.edu/ccte/cvte/advisory.html>

26. Creating New Models. Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America. (2014). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

27. CTE Program Advisory Committee Handbook. New Jersey Department of Education. Available at: <https://www.nj.gov/education/cte/study/approval/CTEProgramAdvisoryCommitteeHandbook.pdf>.

28. Dunbar, M. (2013). Engaging the Private Sector in Skills Development (изд. UKFIET International Conference on Education and Development – Education & Development Post 2015: Reflecting, Reviewing, Revisioning. Oxford, 10 – 12 Sept. 2013).

29. Establishing and Operating Effective Local Advisory Committees. (2014). Pennsylvania Department of Education. Available at: <https://www.education.pa.gov/Documents/K-12/Career%20and%20Technical%20Education/Teacher%20Resources/Advisory%20Committee%20Guidelines/Establishing%20and%20Operative%20Effective%20Local%20Advisory%20Committees.pdf>

30. ETF Policy Papers. (2017). The Role of the Private Sector in Vocational and Education and Training. Developments and Success Factors in Selected Countries.

31. ETF. (2014). Supporting Social Partnership in VET in Georgia Concept Paper.

32. ETF. (2017). Децентралізація професійно-технічної освіти (ПТО) в Україні – поштовх до дій.

33. European PPP Expertize Centre. (2018). Market Update Review of the European PPP Market in 2018.

34. Fabre, A., Straub, S. (2019). The Economic Impact of public private partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education: A Review (T. 986). Toulous School of Economics.

35. Frala, J. (2006). How important is an Advisory Committee to your Vocational Program Success? Available at: <https://www.asccc.org/content/how-important-advisory-committee-your-vocational-program-success>

36. Grunwald, E. (2008). Public-Private Partnership Models in TVET and their Impact on the Role of Government. GTZ.

37. Heemskerk, E., & Zeitlin, J. (2014). Public-private partnerships in Dutch vocational education and training: Learning, monitoring and governance. Den Haag: Platform Bèta Techniek.

38. International Best Practices. Upgrading of technical/industrial skills: What do international good and best practices tell us? (2016). United Nations Industrial Development Organization.

39. Japan International Cooperation Agency. (2006). Lessons from TVET Projects Supported by the Japanese Government And Recommendations for the TVET Policies of BMENA Countries From the Public-Private Partnership (PPP) Perspective. JICA.

40. Moschetti, A. V. (2016). Public-private partnerships in education: exploring different models and policy options. New York: Open Society Foundations.

41. Petko, D. (2007). ICTs and Education – Public-Private Partnership (PPPs) to connect Schools to the Net – A National Model in Switzerland. Summary of the Final Report (изд. The Swiss Agency for Development and Cooperation). The Swiss Agency for Development and Cooperation.

42. Public Private Partnerships in Education. (2009). Education International.

43. Remington, T. F. (2017). Public-Private Partnerships in VET: Translating the German Model of Dual Education (изд. Higher School of Economics National Research University). Moscow: HSE Publishing House.

44. Report on human resources development in the APEC region. Developing effective public-private partnerships (SOM Steering Committee on Economic and Technical Cooperation (SCE), Human Resources Development (HRDWG). (2009).

45. Rupert Maclean, S. J. (2013). Skills Development for Inclusive and Sustainable Growth in Developing Asia-Pacific. Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects (T. 19). Asian Development Bank.



ДОДАТКИ

Програма тренінгу
«Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної
(професійно-технічної) освіти»

| Час | Тематичний напрям |
|------------------------------|---|
| Понеділок, 14.12.2020 | |
| 9.30-10.00 | Підключення учасників |
| 10.00-10.10 | Вітальне слово від організаторів |
| 10.10-11.40 | Вступ до тренінгу. Огляд тренінгової програми для проектних команд закладів: мета, завдання, очікувані ефекти. Наглядові ради як дорадчо-консультативні органи управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Нормативно-правова база функціонування наглядових рад. |
| 11.40-11.50 | Перерва |
| 11.50-13.20 | Створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти: принципи, технології. Алгоритм підготовки проектів документів, які врегульовують діяльність наглядової ради закладів. Обговорення питання створення наглядової ради із трудовим колективом закладу та іншими заінтересованими сторонами. База даних потенційних членів наглядової ради. Первинна комунікація з потенційними членами наглядової ради закладу. |
| Вівторок, 15.12.2020 | |
| 9.30-10.00 | Підключення учасників |
| 10.00-11.30 | Організація ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти: принципи, технології. Створення та організація діяльності підкомітетів наглядової ради. Затвердження програми діяльності наглядової ради на визначений період. Встановлення правил взаємодії між членами та ефективної роботи наглядової ради. Принципи та технології проведення засідань. |
| 11.30-11.40 | Перерва |
| 11.40-13.00 | Здійснення комунікаційної політики наглядової ради. Особливості персональної комунікації із потенційними та дійсними членами наглядової ради. Робота із мотивами. Формування персоналізованої пропозиції. Технології ведення перемовин. |
| 13.00-13.10 | Обговорення кроків створення наглядових рад закладів. Завдання на посттренінгові етапи. |

ДОДАТОК Б

**Перелік учасників проектних команд,
які взяли участь у тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів
професійної (професійно-технічної) освіти» (Запорізька область)**

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|---|---------------------|--|
| 1. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей автотранспорту» | Грицаєнко О.Л. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей автотранспорту», заступник директора з НВР |
| | | Старовойт Н.П. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей автотранспорту», заступник директора з НР |
| | | Нужна-Якушевич Т.В. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей автотранспорту», юрисконсульт |
| | | Сіротюк В.В. | ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Норма-Транс», директор |
| 2. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту» | Трипак В.В. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту», директор |
| | | Грімова Ю.О. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту», заступник директора з ВР |
| | | Лисенко Д.Л. | ДНЗ «Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту», заступник директора з НВР |
| | | Койпиш С.В. | ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», начальник управління підбору, комплектування та розвитку персоналу |
| | | Бакалов О.В. | ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», начальник відділу розвитку персоналу |
| | | Даркова С.М. | Районна адміністрація Запорізької міської ради по Олександрівському району, заступник голови |
| 3. | ДНЗ «Бердянський машинобудівний професійний ліцей» | Димитрова Т.Є. | ДНЗ «Бердянський машинобудівний професійний ліцей», заступник директора з НВР |
| | | Шапошникова О.В. | ДНЗ «Бердянський машинобудівний професійний ліцей», викладач |
| | | Подорожко К.О. | ДНЗ «Бердянський машинобудівний професійний ліцей», практичний психолог |
| | | Будянський О.В. | ПрАТ «Бердянські жнивварки», директор |
| | | Литвиненко Д.В. | ІП «АРТУРС БЕРДЯНСЬК КУРОРТ», директор |

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|--|------------------|--|
| 4. | ДНЗ «Дніпрорудненський професійний ліцей» | Осипенко С.М. | ДНЗ «Дніпрорудненський професійний ліцей», директор |
| | | Нікітіна Є.Л. | ДНЗ «Дніпрорудненський професійний ліцей», заступник директора з НВР |
| | | Рогачова О.О. | ДНЗ «Дніпрорудненський професійний ліцей», викладач |
| | | Хрол В.І. | ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», директор з персоналу |
| | | Ардальянов К.Ю. | ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», начальник відділу кадрів |
| | | Мартинюк В.В. | ВП «Запорізька АЕС» ДП «НАЕК «Енергоатом», начальник навчально-тренувального центру |
| | | Матвеев Є.С. | Дніпрорудненська ОТГ, голова |
| 5. | ДНЗ «Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти» | Шевченко С.В. | ДНЗ «Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти», директор |
| | | Федорченко Н.В. | ДНЗ «Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти», заступник директора з НВР |
| | | Хижук В.М. | СВК «Мирний», голова правління |
| 6. | Департамент освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації | Ковальов Д.С. | Департамент освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації, головний спеціаліст відділу кадрової роботи та координації діяльності навчальних закладів |
| 7. | Науково-методичний центр професійно-технічної освіти у Запорізькій області | Паржницький О.В. | Науково-методичний центр професійно-технічної освіти у Запорізькій області, директор |

ДОДАТОК В

**Перелік учасників проектних команд,
які взяли участь у тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів
професійної (професійно-технічної) освіти» (Луганська область)**

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|---|-----------------|---|
| 1. | Золотівський професійний ліцей | Деміденко І.П. | ВЦВ м.Золоте та Катеринівка, заступник голови |
| | | Чепіль С.М. | ВЦВ м.Золоте та Катеринівка, спеціаліст I категорії з реєстрації/зняття фізичних осіб |
| | | Гончаров О.М. | ФОП «Гончаров» |
| | | Кононов С.М. | ВП «Спецуправління» ДП «Первомайськвугілля», головний спеціаліст |
| | | Червякова Н.Г. | Золотівський професійний ліцей, викладач |
| | | Руденко В.Г. | Золотівський професійний ліцей, старший майстер |
| | | Чернишов С.Г. | Золотівський професійний ліцей, майстер виробничого навчання |
| 2. | Лисичанський професійний торгово-кулінарний ліцей | Молчанова І. Є. | Лисичанський професійний торгово-кулінарний ліцей, заступник директора з НВП |
| | | Божич Н.Е. | Лисичанський професійний торгово-кулінарний ліцей, викладач |
| | | Михайська Н.В. | Лисичанський професійний торгово-кулінарний ліцей, соціальний педагог, викладач |
| | | Сахно О. Я. | Лисичанський міський центр зайнятості, начальник відділу активної підтримки безробітних |
| | | Товмасян С.Г. | Ресторан «Адріатика», директор |
| 3. | Марківський професійний аграрний ліцей | Бондаренко О. | Марківський професійний аграрний ліцей, викладач |
| | | Чурилович І.О. | Марківський професійний аграрний ліцей, заступник директора з НВП |

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|--|-----------------|--|
| | | Вінник В.В. | Марківський професійний аграрний ліцей, викладач |
| | | Дугінов М.О. | Фермерське господарство «АГРО-МАКС», директор |
| | | Мартинюк Н.М. | Марківська районна державна адміністрація, начальник відділу економічного розвитку і торгівлі |
| | | Рудаченко Н.І. | Марківська районна державна адміністрація, головний спеціаліст з питань внутрішньої політики відділу організаційної роботи |
| 4. | Новоайдарський професійний аграрний ліцей | Левченко О.Я. | Новоайдарський професійний аграрний ліцей, директор |
| | | Колеснік С.М. | Новоайдарський професійний аграрний ліцей, заступник директора з НВР |
| | | Полтавська Ю.Р. | Новоайдарський професійний аграрний ліцей, заступник директора з НВР |
| | | Шопін І.В. | Новоайдарська ОТГ, голова |
| | | Дудін Ф.О. | ДП «Новоайдарське лісомисливське господарство», директор |
| | | Хворостян О.Ю. | ТОВ «Агрокомерціал», головний інженер |
| 5. | Вище професійне училище №92 м.Северодонецька | Белікова В.В. | Вище професійне училище №92 м.Северодонецька, завідувач навчально-виробничим комплексом |
| | | Кудря К.М. | Вище професійне училище №92 м.Северодонецька, заступник директора з НВР |
| | | Нікончук Л.Я. | Вище професійне училище №92 м.Северодонецька, старший майстер |
| | | Пятушка З.І. | ФОП Пятушка, директор |
| | | Лісовська Т.В. | ПрАТ «Северодонецьке об'єднання Азот», завідувач організаційно-масовим відділом профспілкового комітету |

ДОДАТОК Г

**Перелік учасників проектних команд,
які взяли участь у тренінгу «Утворення та функціонування наглядових рад закладів
професійної (професійно-технічної) освіти» (Донецька область)**

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|--|------------------|--|
| 1. | ДНЗ «Маріупольський центр професійно-технічної освіти» | Яковлева Л.В. | ДНЗ «Маріупольський центр професійно-технічної освіти», директор |
| | | Литвиненко І.І. | ДНЗ «Маріупольський центр професійно-технічної освіти», заступник директора з НВР |
| | | Каменецька І.О. | ДНЗ «Маріупольський центр професійно-технічної освіти», викладач |
| | | Шугалєєва Ю.В. | ПрАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ», повідний інженер відділу моніторингу освітніх потреб Управління планування розвитку персоналу |
| | | Ломакіна Т.А. | Громадська організація «Маріупольська Спілка Молоді», голова |
| | | Юртін М.Ю. | Громадська організація «Маріупольська Спілка Молоді», керівник програм та проектів |
| | | Неумивако О.А. | Маріупольський міський центр зайнятості, начальник відділу підтримки активних безробітних |
| | | Ларіна Т.В. | Департамент освіти і науки облдержадміністрації, головний спеціаліст відділу професійної освіти |
| | | Гончаров Е.В. | Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Донецькій області, директор |
| 2. | Маріупольський професійний ліцей автотранспорту | Кравченко О.В. | Маріупольський професійний ліцей автотранспорту, майстер виробничого навчання |
| | | Леваковська Н.В. | Маріупольський професійний ліцей автотранспорту, заступник директора з НВР |
| | | Пічкур С.О. | Маріупольський професійний ліцей автотранспорту, заступник директора з НВР |
| | | Вакал С.О. | ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС», начальник відділу навчання та розвитку персоналу |

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|--------------------------------|------------------|---|
| | | Неумивако О.А. | Маріупольський міський центр зайнятості, начальник відділу підтримки активних безробітних |
| | | Малицька Л.П. | Громадська організація «Фонд розвитку Маріуполя», генеральний директор |
| | | Ларіна Т.В. | Департамент освіти і науки облдержадміністрації, головний спеціаліст відділу професійної освіти |
| | | Гончаров Е.В. | Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Донецькій області, директор |
| | | Кочурін О.О. | Маріупольська міська рада, заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади |
| 3. | Курахівський професійний ліцей | Смолякова Г.А. | Курахівський професійний ліцей, заступник директора з НВР |
| | | Бобриш І.В. | Курахівський професійний ліцей, заступник директора з ВР |
| | | Шумінська О.Г. | Курахівський професійний ліцей, бібліотекар, уповноважена особа з питань запобігання виявлення корупції |
| | | Ільченко О.М. | ТОВ «ПРОМЕНЕРГОБУД», головний інженер |
| | | Жиронкін О.Ю. | ФОП Жиронкін Ю.О. |
| | | Запорощенко С.Ю. | Громадська організація «Курахівський центр місцевого економічного розвитку», голова |
| | | Шаталова Є.О. | Курахівська міська рада, начальник юридичного відділу |
| | | Коновалова С.В. | Курахівська міська рада, спеціаліст з інформаційної діяльності та комунікацій |
| | | Ларіна Т.В. | Департамент освіти і науки облдержадміністрації, головний спеціаліст відділу професійної освіти |
| | | Гончаров Е.В. | Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Донецькій області, директор |

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|--|-----------------|---|
| 4. | Великоновосілівський професійний ліцей | Сазонова В.І. | Великоновосілівський професійний ліцей, заступник директора з НВР |
| | | Антюхова О.М. | Великоновосілівський професійний ліцей, методист |
| | | Заяць Е.М. | Великоновосілівський професійний ліцей, викладач |
| | | Петрова Л.В. | Великоновосілівська районна рада, заступник голови |
| | | Головко С.В. | Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Велес», голова |
| | | Кубрак Г.В. | Великоновосілівський районний центр зайнятості, начальник відділу взаємодії з роботодавцями |
| | | Ларіна Т.В. | Департамент освіти і науки облдержадміністрації, головний спеціаліст відділу професійної освіти |
| | | Гончаров Е.В. | Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Донецькій області, директор |
| 5. | Краматорське вище професійне училище | Роянова І.В. | Краматорське вище професійне училище, заступник директора з НВР |
| | | Шаповалова Н.О. | Краматорське вище професійне училище, заступник директора з НВР |
| | | Костюченко О.В. | Краматорське вище професійне училище, методист |
| | | Ворочек Б.І. | ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», начальник відділу навчання та адаптації персоналу |
| | | Стельмашук С.М. | Молодіжна організація ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», начальник бюро молодіжної політики відділу навчання та адаптації персоналу |
| | | Копя Л.П. | Краматорський міський центр зайнятості, заступник директора |
| | | Ларіна Т.В. | Департамент освіти і науки облдержадміністрації, головний спеціаліст відділу професійної освіти |

| № з/п | Назва закладу | ПІБ учасника | Місце роботи, посада |
|-------|--|-------------------|---|
| | | Гончаров Е.В. | Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Донецькій області, директор |
| | | Дрига О.О. | Краматорська міська рада, заступник начальника управління освіти |
| 6. | Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти» | Сорочинський А.В. | Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти», директор |
| | | Ревякіна С.М. | Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти», заступник директора з НВР |
| | | Брижниченко В.Є. | ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», заступник генерального директора з персоналу та режиму |
| | | Копа Л.П. | Краматорський міський центр зайнятості, заступник директора |
| | | Ларіна Т.В. | Департамент освіти і науки облдержадміністрації, головний спеціаліст відділу професійної освіти |
| | | Гончаров Е.В. | Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Донецькій області, директор |
| | | Дрига О.О. | Краматорська міська рада, заступник начальника управління освіти |

Презентація для тренінгу



Утворення та функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти

Наші правила



1

Відео



2

Регламент



3

Допомога



4

Залученість




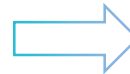
5


Програма:

1. Онлайнна сесія (1 день)
2. Онлайнна сесія (2 день)
3. Посттренинговий супровід (протягом 3 тижнів, 1 онлайнна зустріч)
E-mail: my-mail@mail.net;

Що планується?

|  В програмі |
|--|
| 1. Шо таке наглядові ради? _____ |
| 2. Зиски від їх діяльності _____ |
| 3. Законодавство _____ |
| 4. Технологія створення _____ |
| 5. Технологія організації діяльності _____ |
| 6. Маркетингово-комунікативні інструменти |



|  Результат |
|---|
| ✓ Усвідомлення: що це дасть? _____ |
| ✓ Розуміння: Як цю інновацію «вбудувати» в існуючі реалії _____ |
| ✓ Уміння: опанувати 2 технології _____ |
| ✓ Актив: нормативно-правове і методичне забезпечення |

pollev.com/aliexsandrab779

Наскільки ця інформація є цікавою
та важливою для вас?



Бородієнко Олександра

доктор педагогічних наук,
член-кореспондент НАПН України,
завідувач лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання
ІПТО НАПН України

- ✓ Проєкти (ЕРАЗМУС+ «Удосконалення практико-орієнтованої підготовки викладачів професійної освіти і навчання (ITE-VET)», ЕРАЗМУС+ «Нові механізми управління на засадах партнерства та стандартизації підготовки педагогів професійного навчання/ PAGOSTE», «Generation U», «Joker: My Business – My Identity»);
- ✓ ППП
- ✓ Професійна (професійно-технічна) освіта

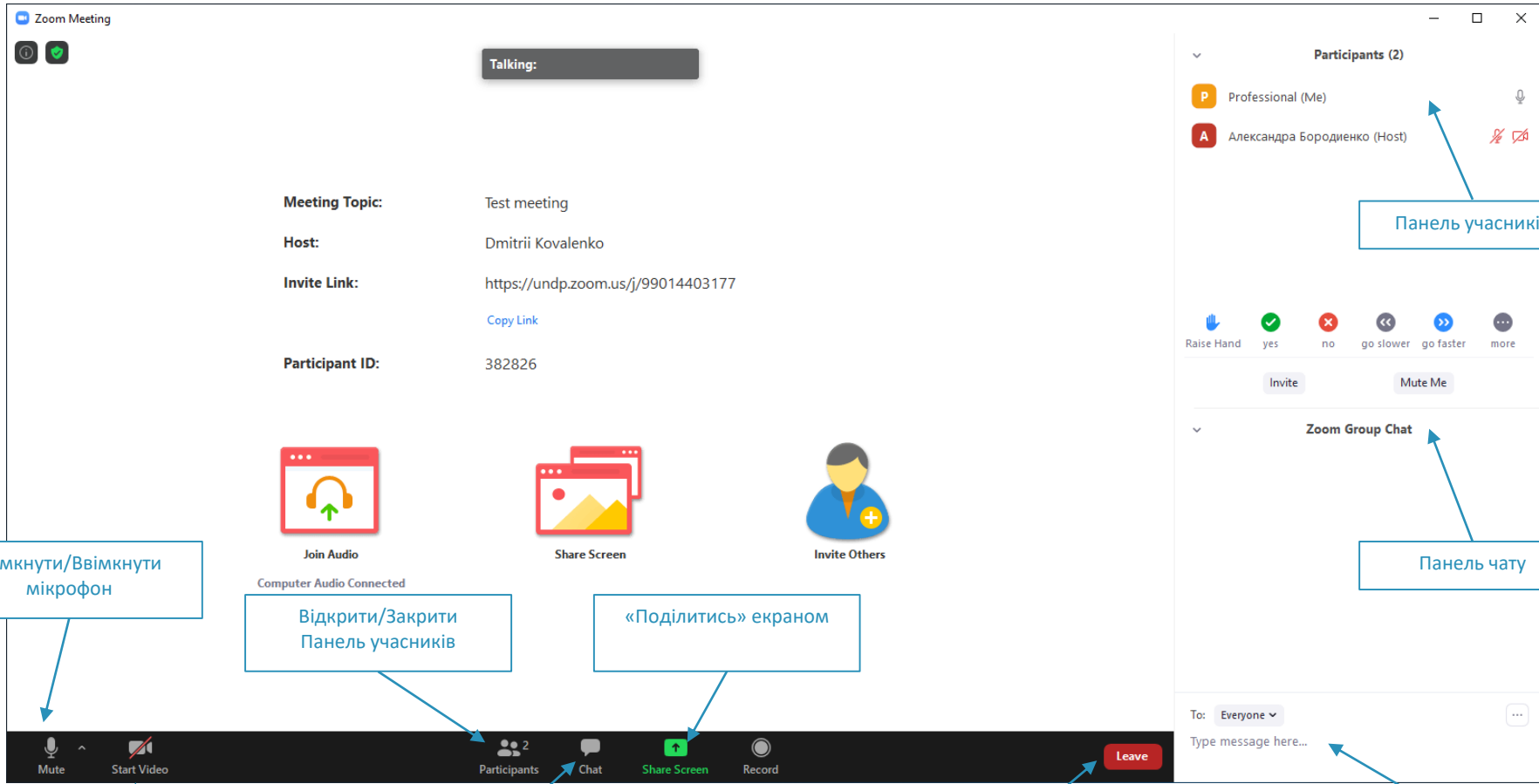
1. Який заклад Ви представляєте?
2. Хто з вами?

pollev.com/aliexsandrab779

Ваш досвід використання ZOOM?

Як ми працюємо в Zoom?

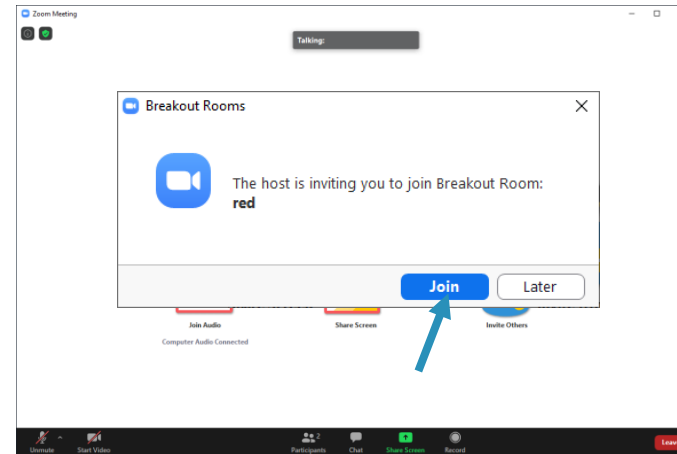
1. Головна сторінка додатку. Функціональні кнопки.



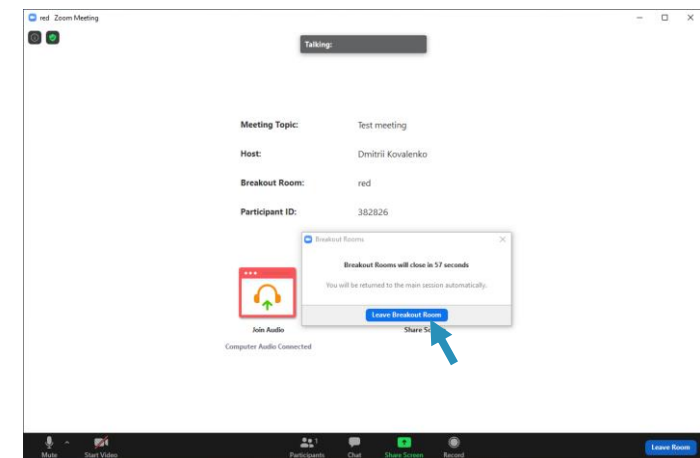
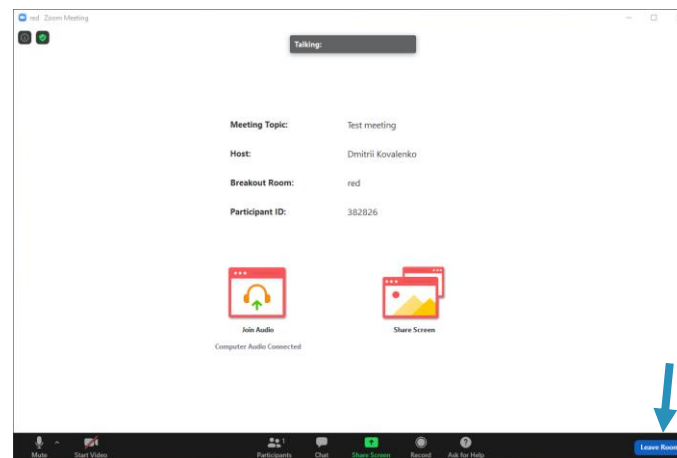
Як ми працюємо в Zoom?

2. Сесійні зали.

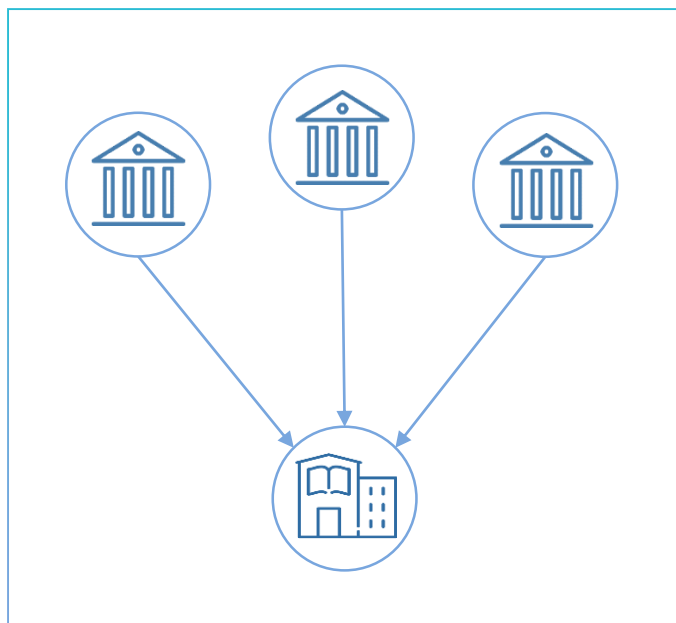
Для приєднання до сесійної зали натисніть кнопку "Join"



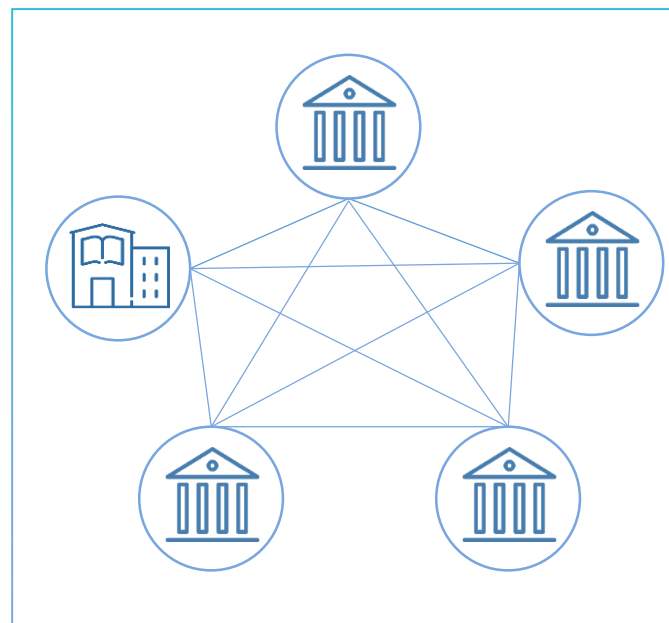
Для виходу з сесійного залу натисніть кнопку "Leave Room"



Вертикальна взаємодія



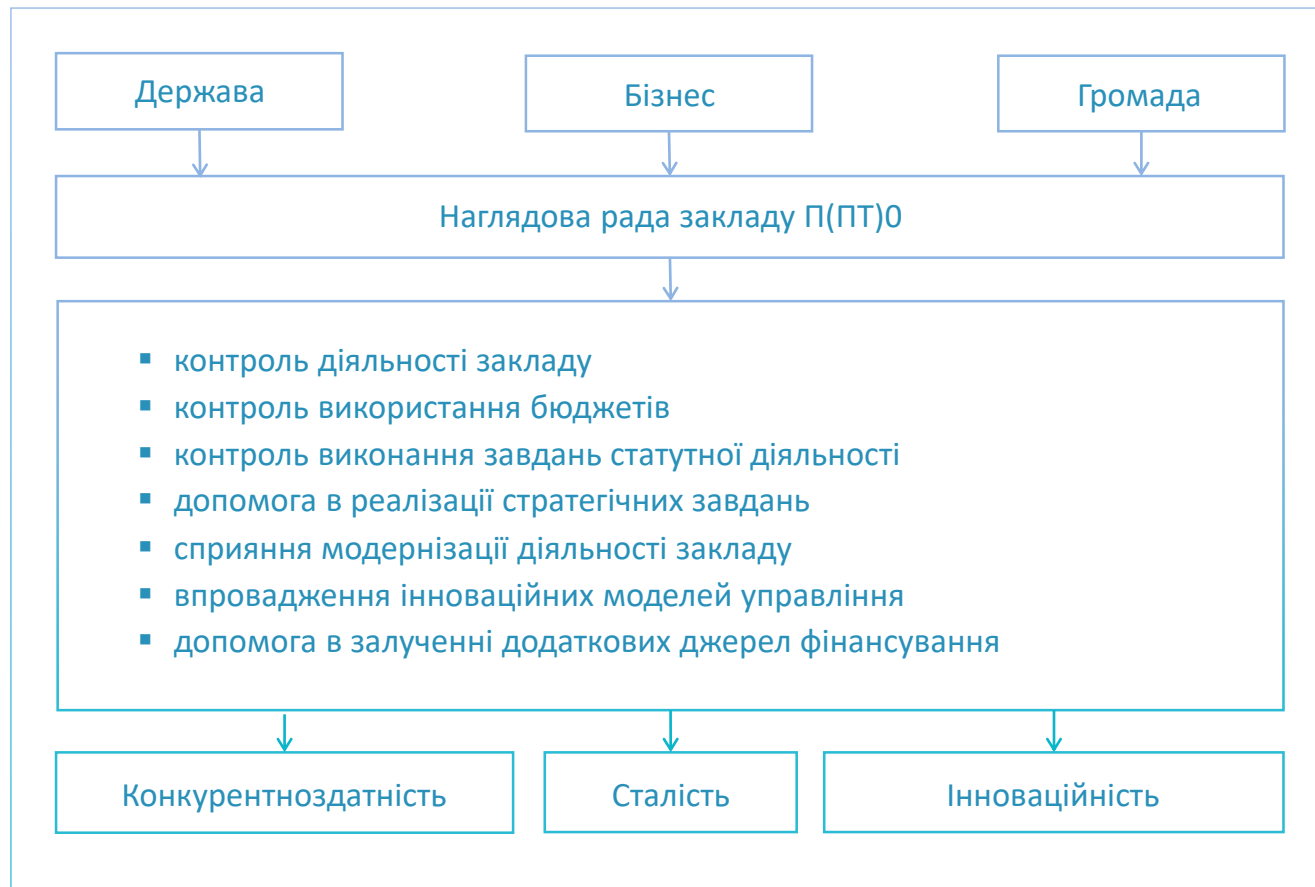
Горизонтальна взаємодія



pollev.com/aliexandrab779

Які є ризики у вертикальній взаємодії?

Функції наглядової ради закладу П(ПТ)О



Принципи діяльності наглядової ради

- 1 Комплексності функцій
- 2 Виборності
- 3 Стратегічного розвитку
- 4 Суспільної значущості
- 5 Відкритості комунікацій
- 6 Арбітражу
- 7 Субординації
- 8 Противаги

Що потрібно для ефективної роботи
наглядової ради?

*Діюча нормативно-правова база створення і функціонування
наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти*

- 1 Відповідні статті Закону України «Про освіту» (2017);

- 2 Відповідні статті Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019);

- 3 Відповідні статті проекту Закону України «Про професійну освіту» (2019);

- 4 Типове положення про наглядову раду при державній науковій установі (2016);

- 5 Проект Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти (2020).

Права наглядової ради закладу П(ПТ)О

Блок «Управління закладом»

- ✓ брати участь у *визначенні стратегії* розвитку закладу освіти та контролювати її виконання;
- ✓ *аналізувати та оцінювати діяльність* закладу освіти та його керівника;
- ✓ *ініціювати* проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу освіти;
- ✓ *погоджувати* у визначеному установчими документами закладу порядку *кандидатуру* для призначення на посаду керівника закладу освіти у разі делегування такого повноваження засновником закладу освіти або уповноваженим ним органом чи особою;
- ✓ вносити пропозиції щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності закладу освіти.

Права наглядової ради закладу П(ПТ)О

Блок «Фінанси»

- ✓ сприяти залученню додаткових джерел фінансування, інвестицій, надходженню додаткових матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності закладу освіти;
- ✓ здійснювати контроль за фінансово-економічною діяльністю закладу освіти, вносити відповідні рекомендації та пропозиції;
- ✓ виступати з клопотаннями перед органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями, суспільно-політичними, громадськими та комерційними організаціями щодо розвитку закладу освіти, зміцнення його матеріально-технічної бази і фінансового забезпечення.

Права наглядової ради закладу П(ПТ)О

Блок «Якість»

- ✓ вносити пропозиції щодо організації освітнього процесу, запровадження додаткових форм здобуття професійної освіти у закладі освіти;
- ✓ сприяти поширенню європейського досвіду підготовки кваліфікованих кадрів у закладі освіти;
- ✓ надавати рекомендації і пропозиції стосовно:
 - шляхів реалізації закладом освіти державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;
 - пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти у сфері освітньої, методичної та інноваційної діяльності;
 - формування сучасного освітнього простору у закладі освіти;
- ✓ брати участь у розробленні проектів стандартів освіти, освітніх програм, спрямованих на забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти;
- ✓ сприяти розвитку сучасних форм і методів підготовки здобувачів;
- ✓ сприяти впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації освітнього простору.

Права наглядової ради закладу П(ПТ)О

Блок «Зв'язок з ринком»

- ✓ надавати рекомендації і пропозиції стосовно забезпечення відповідності напрямів підготовки робітничих кадрів і фахівців за конкретними професіями у закладі освіти перспективам розвитку регіонального ринку праці;
- ✓ брати участь у формуванні переліку професій, за якими здійснюється підготовка кваліфікованих кадрів у закладі освіти;
- ✓ надавати пропозиції щодо їх відповідності пріоритетним напрямам розвитку економіки та ринку праці в регіоні та Україні;
- ✓ погоджувати подання закладу освіти про формування державного/регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів;
- ✓ вносити пропозиції щодо започаткування, провадження та розширення або звуження освітньої діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти за окремими професіями/спеціальностями;
- ✓ брати участь в організації заходів із обговорення тенденцій розвитку регіонального ринку праці, обміну та поширення досвіду удосконалення регіональних стратегій розвитку професійної (професійно-технічної) освіти.

Права наглядової ради закладу П(ПТ)О

Блок «Комунікації»

- ✓ висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації, оприлюднювати результати своєї роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, офіційних веб-сайтах;
- ✓ поширювати прес-релізи про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі);
- ✓ давати інтерв'ю, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу;
- ✓ брати участь у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та оперативні завдання діяльності наглядової ради;
- ✓ організовувати ефективні безпосередні та віртуальні внутрішні комунікації між членами наглядової ради, актуально та оперативно поширювати інформацію всередині дорадчого органу.

Робота в малих групах

Мета:

Проектування складу наглядової ради закладу П(ПТ)О.

Завдання:

1. Ознайомитись з інформацією про функціонал члена наглядової ради.
2. Створити портрет «ідеального» члена наглядової ради, візуалізувати його.
3. Презентувати напрацювання групи.

Хто нам потрібен?

Технологія створення наглядової ради



pollev.com/aliexandrab779

Який із цих кроків, на Вашу думку,
є найважливішим?

Положення про діяльність наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти

- ✓ мета і завдання діяльності наглядової ради;

- ✓ принципи її функціонування;

- ✓ повноваження цього дорадчого органу;

- ✓ особливості персонального складу та порядку формування наглядової ради;

- ✓ терміни повноважень наглядової ради та окремих її членів;

- ✓ права та обов'язки членів цього дорадчого органу (і, зокрема, її голови та секретаря);

- ✓ особливості організації її роботи;

- ✓ порядок ухвалення рішень, організаційного та матеріально-технічного забезпечення діяльності наглядової ради

Етичний кодекс члена наглядової ради закладу професійної освіти

- ✓ цілі діяльності членів наглядової ради;

- ✓ їх обов'язки;

- ✓ норми поведінки членів наглядової ради;

- ✓ питання конфіденційності;

- ✓ врегулювання можливих конфліктів інтересів;

- ✓ відносини членів наглядової ради у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- ✓ оцінювання результативності діяльності.

Обговорення з трудовим колективом

| Питання, що виносяться на обговорення | Опорні питання |
|---|--|
| Необхідність створення наглядової ради закладу | Чому саме зараз назріла необхідність у створенні наглядової ради закладу професійної освіти? Які є приклади успішного функціонування таких органів у інших закладах? |
| Законодавча база діяльності наглядових (підкувальних) рад закладів освіти | Які закони, постанови, підзаконні акти унормовують діяльність наглядових рад закладів освіти? |
| Можливі ефекти від функціонування наглядової ради закладу | Що ми очікуємо від наглядової ради? До яких позитивних змін у закладі може привести створення та діяльність цього органу? Як це відобразиться на матеріально-технічному забезпеченні? Які освітні програми? Працевлаштуванні випускників? Фінансуванні? Конкурентоздатності закладу на ринку освітніх послуг та послуг неосвітнього характеру? |
| Ризики, які можуть виникнути у разі неефективної роботи наглядової ради | Які ризики є можливими у разі неефективної роботи наглядової ради? У якій площині вони знаходяться (репутаційні ризики, ризики втрати конкурентоздатності, технологічного відставання, недостатнього фінансування)? Як на етапі організації роботи ради можна їх передбачити та запобігти? |
| Мета, завдання та очікувані результати діяльності наглядової ради | Якою має бути мета діяльності наглядової ради? Які завдання вона покликана виконувати? Що ми як заклад очікуємо від її діяльності? Які позитивні зміни у нашій роботі могли б бути бажаним результатом її діяльності? |
| Пропозиції щодо членства | Хто із ваших партнерів міг би бути членами наглядової ради закладу? Який досвід вони мають? Де працюють? Чи мали вони досвід членства в аналогічних дорадчих органах закладів освіти? Яку роль вони можуть виконувати у наглядовій раді (голови, заступника голови, голови підкомітету, заступника голови підкомітету)? |
| Дорожня карта підготовки та створення наглядової ради закладу; сфери відповідальності на етапі підготовки | Якими мають бути перші кроки щодо створення наглядової ради? Які документи (положення, листи про наміри, листи-запрошення) ми маємо підготувати? Яким чином організувати взаємодію з органами державної влади? |
| Обов'язки окремих членів трудового колективу у діяльності новоствореного органу | Хто із працівників закладу готовий брати участь у підготовці та організації діяльності наглядової ради? Які обов'язки вони готові виконувати? Яка допомога знадобиться у виконанні завдань, пов'язаних із діяльністю наглядової ради? |

pollev.com/aliexsandrab779

Які труднощі/ризики можуть виникнути
у процесі обговорення цього питання
з трудовим колективом?

Створіть базу даних потенційних членів наглядової ради закладу



Принципи

- ✓ **Всі групи стейкхолдерів**
 - засновники закладу професійної освіти;
 - працівники органів нагляду (місцевих органів управління освітою та органів місцевого самоврядування);
 - представники підприємств регіону;
 - власники бізнесу (малого, середнього та крупного);
 - представники профспілок (наприклад, профспілок підприємств-роботодавців);
 - працівники інших закладів освіти (державної, комунальної або приватної форми власності);
 - *представники* громадських організацій
- ✓ **Вмотивованість**
- ✓ **Можливість так званої широкої перспективи**
- ✓ **Політична та комерційна вмотивованість**

Хто має бути?
Де шукати інформацію?

Структура таблиці бази даних членів наглядової ради закладу професійної освіти

| Назва поля | Значення поля |
|---|----------------|
| ПІБ (повністю) | |
| Місце роботи | |
| Посада | |
| Рольова функція у наглядовій раді | |
| Ключові слова (які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт) | 1. 2. 3. |
| Додаткова інформація (членство в асоціаціях, експертних товариствах, нагороди, премії тощо) | |
| Найбільш значущі проекти, у яких брав участь | 1. 2. 3. |
| Досвід членства у дорадчих органах закладів освіти (назва закладу, назва дорадчого органу, посада, період членства) | 1. 2. 3. |
| Місце проживання | |
| Номер телефону | |
| Електронна адреса | |

Розподіл ролей та функцій між членами наглядової ради закладу професійної освіти

| Роль | Функції |
|--|--|
| Голова наглядової ради | Керує роботою наглядової ради, проводить засідання, керує його ходом (відкриває його, оголошує порядок денний, надає слово виступаючим, утримує хід засідання в рамках окреслених тем, слідкує за дотриманням регламенту, створює баланс дискусій та дебатів, заохочує дискусію, підводить підсумки тощо). |
| Заступник голови наглядової ради | Допомагає голові у організації роботи ради та проведенні засідань. За відсутності голови очолює роботу ради, керує на засіданнях. |
| Члени наглядової ради | Беруть участь у засіданнях, здійснюють свій внесок у розгляд питань, які безпосередньо стосуються сектору, який вони представляють. Беруть участь у інших видах діяльності (узгодженні програм, роботі в підкомітетах тощо). Основними <i>обов'язками членів</i> наглядової ради є: <ul style="list-style-type: none"> – сприяння стратегічному розвитку закладу професійної освіти; консультування керівництва закладу з питань виокремлення пріоритетних стратегічних ініціатив розвитку закладу; – контроль виконання керівництвом закладу рішень та рекомендацій наглядової ради; – робота в одній або кількох робочих групах з відповідних питань; – сприяння ефективному використанню коштів бюджетів (державного та обласного), здійснення контролю за використанням коштів; – консультування керівництва закладу професійної освіти з питань планування бюджету, інвестицій та залучення додаткових коштів; – діяльність відповідно до інтересів закладу професійної освіти, представлення (за умови надання таких повноважень) його інтересів на різних рівнях. |
| Уповноважений закладу професійної освіти | Надає необхідну підтримку наглядовій раді або її голові. Виконує функцію секретаря ради, відповідає за ведення протоколів, працює з головою над розробленням порядку денного та іншої документації. Відповідає на рекомендації, надані наглядовою радою. Звітує перед радою щодо поточного стану виконання рекомендацій та результатів, отриманих внаслідок впровадження рекомендацій. |

Робота в малих групах

Мета:

Проектування складу та структури наглядової ради

Завдання:

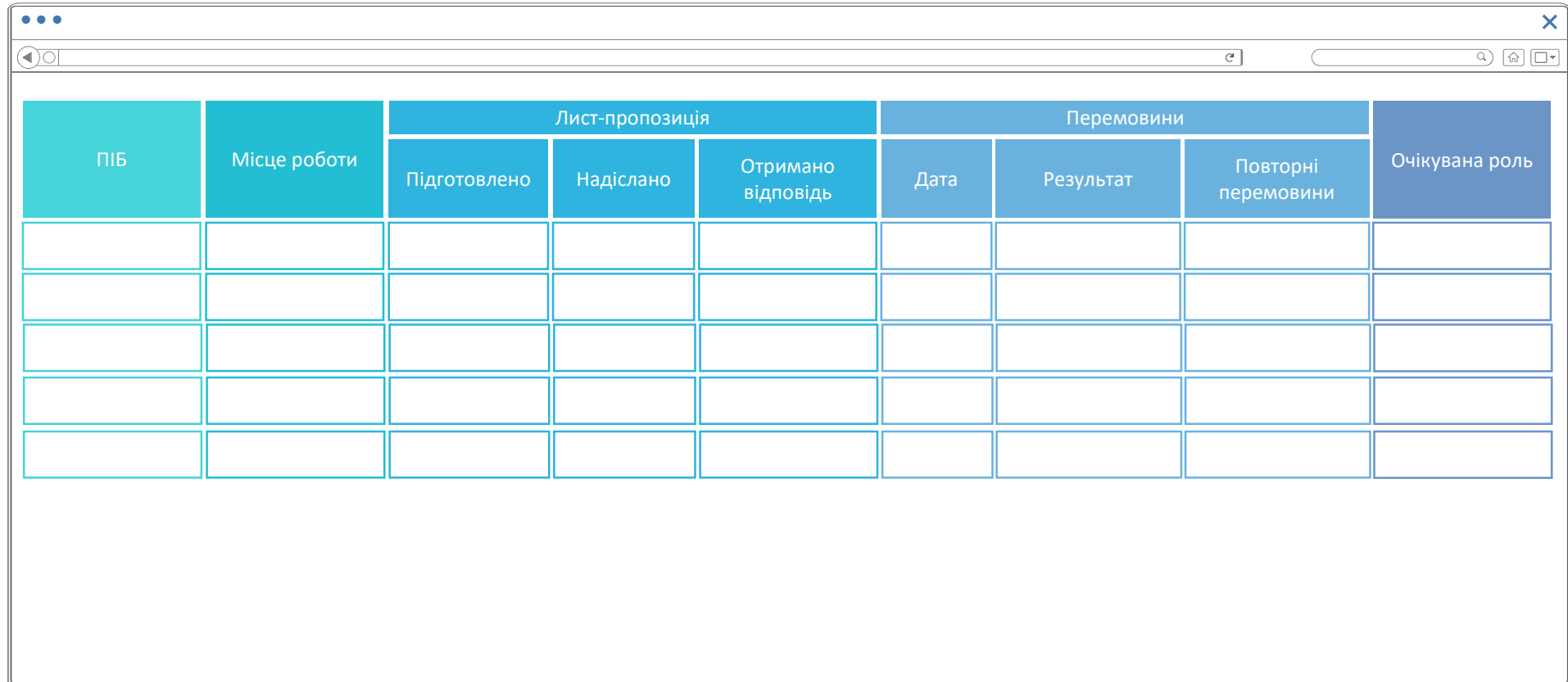
1. Продумати перспективний склад наглядової ради. Обґрунтувати його.
2. Продумати структуру наглядової ради (підкомітети), їх функції та завдання. Обґрунтувати його.
3. Візуалізувати склад та структуру наглядової ради.
4. Презентувати ваші напрацювання.

Як виглядатиме ваша
наглядова рада?

Організуйте первинну комунікацію з потенційними членами наглядової ради закладу

| Питання, які необхідно обговорити | Опорні питання |
|--------------------------------------|--|
| Наглядова рада закладу та її функції | <ul style="list-style-type: none"> - Чому саме зараз назріла необхідність у створенні наглядової ради закладу професійної освіти; - Що ми очікуємо від наглядової ради; до яких позитивних змін у закладі може привести створення та діяльність цього органу; - Якою має бути мета діяльності наглядової ради, які завдання вона покликана виконувати, які позитивні зміни могли б бути бажаним результатом її діяльності. |
| Діяльність | <ul style="list-style-type: none"> - Юридичний статус наглядової ради та її членів; - Механізм функціонування цього органу; - Частота та порядок проведення засідань; - Порядок ухвалення та виконання рішень наглядової ради; - Інші організаційні особливості. |
| Членство | <ul style="list-style-type: none"> - Хто є членами наглядової ради закладу, який досвід вони мають, де працюють; - Яку роль вони виконують у наглядовій раді (голови, заступника голови, голови підкомітету, заступника голови підкомітету); - Якою є тривалість членства, яким є механізм затвердження членів наглядової ради; - Яку функцію у наглядовій раді міг би виконувати партнер з переговорів, членом якого підкомітету хотів би бути. |
| Питання особистого характеру | <p>У процесі перемовин та прийняття рішення партнера насамперед цікавлять питання особистого характеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Які перспективи відкриються переді мною, якщо я погоджусь на пропозицію? - У якій мірі і яким чином я компенсую власні витрати (часу та інших ресурсів), інвестовані у роботу у наглядовій раді? - Які персональні зиски я отримаю, якщо працюватиму членом наглядової ради закладу професійної освіти? - Що я втрачу, якщо не погоджусь на пропозицію? |

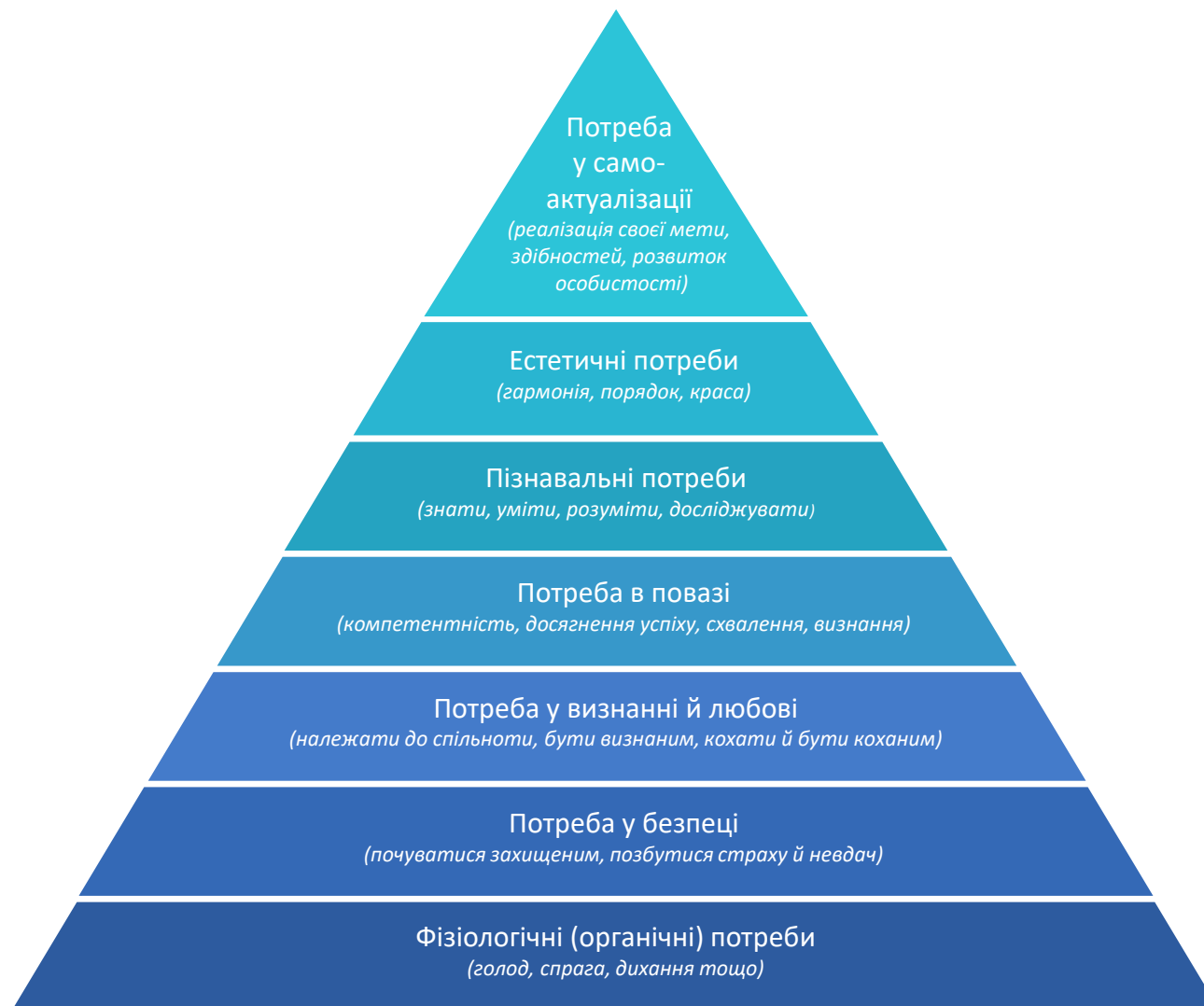
CRM потенційних членів наглядової ради:



The image shows a screenshot of a web browser window displaying a CRM application. The browser's address bar is empty, and the window title is not visible. The main content is a table with the following structure:

| ПІБ | Місце роботи | Лист-пропозиція | | | Перемовини | | | Очікувана роль |
|-----|--------------|-----------------|-----------|--------------------|------------|-----------|---------------------|----------------|
| | | Підготовлено | Надіслано | Отримано відповідь | Дата | Результат | Повторні перемовини | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Комунікація



Перемовини



Для успішного проведення перемовин з потенційними або дійсними членами наглядової ради необхідно пам'ятати такі правила:

- 1 Правило аналізу цілей перемовин.
 - ✓ Яку головну мету я ставлю перед собою в розмові?
 - ✓ Якою може бути мета співрозмовника?
 - ✓ У чому можуть бути точки перетину наших інтересів?
 - ✓ Який результат влаштує (чи не влаштує) мене, партнера, обох?

- 2 Правило повноти інформації про партнера.

Ідентифікація особистісних якостей партнера за проявами його просторового іміджу

| Робоче місце | Характер і стиль роботи |
|--|---|
| Ідеальний порядок на столі, все на своєму місці, нічого зайвого. | Я активний, діловий, націлений на результат. Для мене важливою є гарна організація роботи. |
| Багато предметів на столі. Сімейні фотографії, кактуси в горщиках, різноманітні сувеніри. | Я – відкрита натура. Люблю спілкування, легко знайомлюся, не люблю довгої самотності. Віддаю перевагу роботі в команді. В цілому, прагну жити яскраво і цікаво. |
| На столі і на стінах – численні дипломи, сертифікати, грамоти, професійні нагороди. | Я експерт. За способом мислення – логік. Пишаюся своїми результатами. |
| Багато канцелярського приладдя на столі. | Я працюю з документами. Добре, щоб все було під рукою. Люблю володіти різною інформацією, ціную оперативність в роботі. |
| На столі стоять «грошові» аксесуари – піраміди, слоники, нецке з монетами; у кутку кабінету – «грошове дерево». | Я – лідер. Працюю на фінансовому ринку або в мережевому маркетингу. Пишаюся своїми досягненнями. Люблю дізнаватися про нове, вчитися. |
| Багато технічних новинок до комп'ютера, телефону. | Я сучасна людина, іду в ногу з прогресом. |
| Аксесуари робочого місця – майже як в антикварному салоні, дорогі, зі смаком підібрані. | Я люблю і ціную в людях і справах порядок, постійність, надійність. ⁴⁴ |
| Будь-які атрибути, що говорять про хобі хазяїна столу (чи кабінету), - кинджали або календар футбольного чемпіонату, стелаж з авторськими книгами або картинна міні-галерея. | Це моє хобі, і воно є значною частиною мого життя. |
| На стіні багато фотографій потенційного партнера з відомими людьми. | Я належу до числа відомих людей. Мене поважають. |
| На столі – фрукти, горіхи, мінеральна вода без газу. | Я прибічник здорового способу життя і правильного харчування. |
| Багато предметів на столі з логотипом компанії – авторучки, календар, килимок для мишки, блокнот. | Я – командний гравець. Мені подобається тут працювати. |

Перемовини

3

Правило проєктування перемовин.

- ✓ *Яку головну мету я ставлю перед собою в розмові?*
- ✓ *Як відреагує на прохання про зустріч мій співрозмовник?*
- ✓ *Чи готовий він до обговорення теми?*
- ✓ *Що я хочу з'ясувати для себе?*
- ✓ *Чи впевнений я в сприятливому для мене результаті розмови? Чи впевнений у цьому мій партнер?*
- ✓ *Який результат влаштує (чи не влаштує) мене, партнера, обох?*
- ✓ *Які засоби впливу на співрозмовника я використаю в розмові?*
- ✓ *Які запитання я поставлю?*
- ✓ *Які запитання може поставити мені співрозмовник?*
- ✓ *Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник:*
 - *в усьому зі мною погодиться;*
 - *рішуче заперечить, перейде на підвищений тон;*
 - *не відреагує на мої докази;*
 - *виявить недовіру до моїх слів, думок.*

Перемовини

4

Правило аналізу результатів перемовин.

| № з/п | Назва складової аналізу результатів | Уточнення |
|-------|--|--|
| 1. | Учасники переговорного процесу | Аналіз рівня представництва на перемовинах дозволяє визначити значення, яке надавалось керівниками організації або компанії. |
| 2. | Предмет перемовин | Назвіть головне питання, яке обговорювалось в процесі перемовин. Відповідь на це питання визначає змістовну їх спрямованість. |
| 3. | Інтереси, що співпадають | Чітке усвідомлення співпадаючих інтересів сторін розширює можливості згоди учасників перемовин. |
| 4. | Міра досягнення мети | У якій мірі було досягнуто результатів; що залишилось поза увагою; що не було досягнуто. |
| 5. | Чинники успіху | Визначте, що сприяло успіху перемовин і чи є отриманий результат взаємовигідним. |
| 6. | Підготовка до перемовин | Оцініть рівень підготовки до перемовин – з точки зору їх організації, підбору команди, змісту, стратегії, аналізу проблеми і діагностування поточної ситуації, вироблення концепції, можливих варіантів рішення, пропозицій та їх аргументації, способів та прийомів підготовки, вибору моделі переговорів. Вивчіть, що не було враховано під час підготовки і чому. |
| 7. | Налаштування на партнера | Встановіть, чи адекватно Ви налаштувалися на партнера, чи виявили його інтереси (мотиви), цілі, проблеми, рівень знань, індивідуальні особливості, можливі заперечення. |
| 8. | Ефективність аргументації | Проаналізуйте, які аргументи були переконливими для партнера і чому. Згадайте, які аргументи він відхилив і з якої причини. |
| 9. | Нові аспекти | Дослідіть, чи висунув партнер які-небудь несподівані для Вас вимоги, пропозиції, чинники, критерії, нові аспекти перемовин. Чому вони виявилися для Вас несподіваними? |
| 10. | План ведення перемовин | Встановіть, чи було дотримано заплановану поетапну програму ведення перемовин. |
| 11. | Робота команди (якщо вона була) | Оцініть, чи все зробили члени Вашої команди для досягнення мети, в чому це проявилось. Чи оптимальним був склад команди? |
| 12. | Атмосфера перемовин | Уточніть, що сприяло створенню конструктивної, доброзичливої атмосфери, а що перешкоджало цьому. |
| 13. | Перспективи розвитку стосунків з партнером | Оцініть, які перспективи розвитку взаємодії з партнером з'явилися у результаті перемовин. |
| 14. | Недоліки | Визначте, що слід зробити у зв'язку з тим, що не всі намічені цілі було досягнуто, як можна зменшити негативні наслідки цього. |
| 15. | Висновки і пропозиції | З'ясуйте, які наслідки та уроки можна отримати з перемовин, які принципи та ідеї можна і треба використати на подальших етапах взаємодії. |

Робота в малих групах

Мета:

Проектування процесу перемовин з потенційними членами наглядової ради.

Завдання:

1. Ознайомитись з інформацією про технологію проектування перемовин.
2. Продумати, яку особу ви бачите як потенційного члена наглядової ради.
3. Спроектувати модель перемовин (за можливості - візуалізувати).
4. Презентувати її.

Як передбачити
результат перемовин?

Індивідуалізований підбір аргументів

Характеристики продуктів (послуг, товарів, пропозицій, ідей) з точки зору їх сприйняття особою

| Характеристика | Можливе негативне сприйняття характеристики | Можливе позитивне сприйняття характеристики |
|----------------------|--|--|
| Маленький розмір | Легко загубити, несолідно виглядає, непомітний | Компактний, займає мало місця, легко взяти із собою, можна зекономити простір, можна оптимально розмістити |
| Великий розмір | Незручно, важко переміщувати, займає багато місця | Зручний розмір, привертає увагу, не загубиться |
| Дорогий | Великі затрати | Престижний |
| Дешевий | Низька якість, непрестижна модель | Економічний, мінімальні вкладення |
| Сучасний | Складний, мало експертів з користування та ремонту | Має максимальну кількість характеристик; довго морально не застаріє; не буде необхідності робити повторну покупку найближчим часом |
| Багатофункціональний | Складно розібратися, велика вірогідність поломки або повільної роботи обладнання | Можна вирішити всі задачі за допомогою одного виду обладнання |
| Універсальний | Означає, що жодна характеристика не є ідеальною | Можна вирішити широкий спектр завдань |

Приклади трансформації характеристик продукту (пропозиції) у його (її) переваги

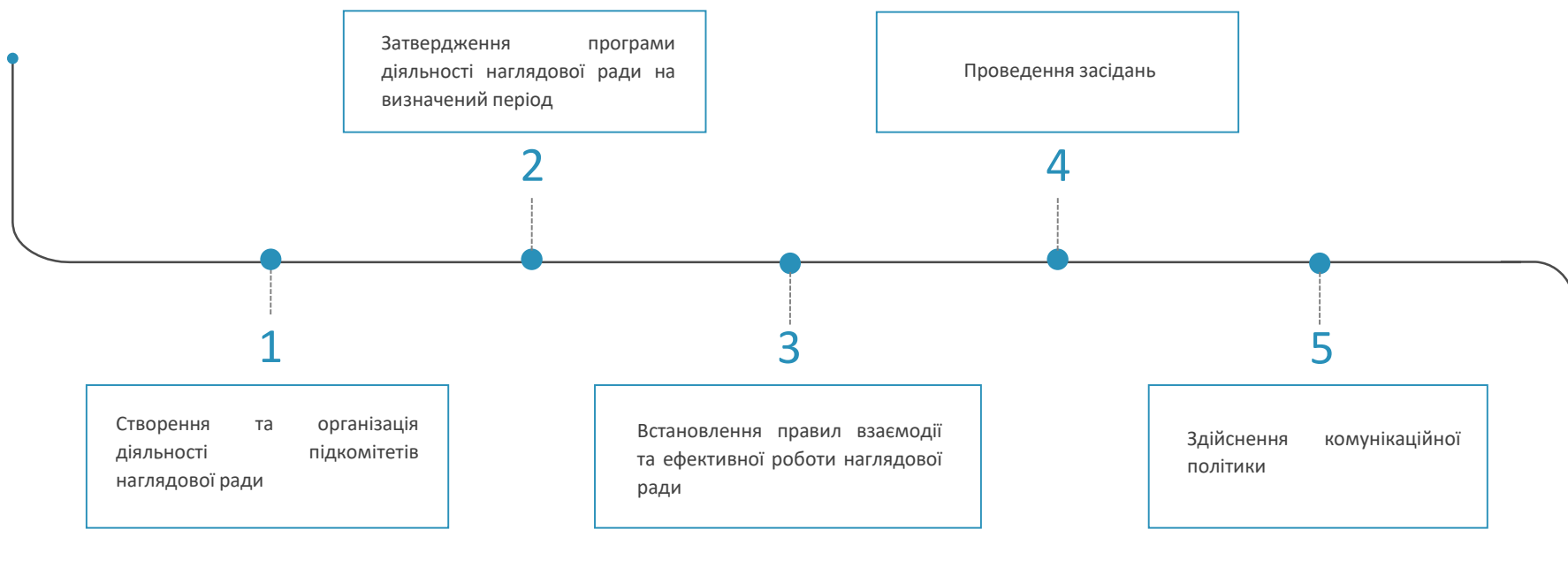
| Характеристики | Переваги |
|---|--|
| Стіл виготовлено з дерева | Завдяки цьому він прослужить довго і за ним буде легко доглядати |
| У вартість послуги включено безкоштовне сервісне обслуговування | Завдяки цьому ви зекономите кошти на гарантійному та післягарантійному обслуговуванні |
| Швидкість Інтернет складатиме до 2 Мбіт/сек | Завдяки цьому ви зможете швидко переглядати інформацію в мережі Інтернет, дивитися в режимі онлайн відео та фільми |
| Наглядова рада є дорадчим органом закладу професійної освіти | Це дає можливість сприяти формуванню кваліфікованої робочої сили у регіоні |

Для Вас це означає...
Це підвищує Ваш...
Це дозволить Вам...
Це знижує Ваші...
Завдяки цьому Ви отримаєте...
Це створює умови для...
За рахунок цього Ви зекономите...
Це дасть Вам...
Це зменшить Ваші...

Приклади трансформації характеристик пропозиції у її переваги та вигоди

| Характеристики | Переваги | Вигоди |
|--|--|---|
| Наглядова рада є дорадчим органом закладу професійної освіти | Це дає можливість сприяти формуванню кваліфікованої робочої сили у регіоні | Наскільки я знаю, Ви маєте колосальний досвід у професійній підготовці кваліфікованих робітників. Завдяки роботі у наглядовій раді, Ви можете його транслювати й передавати, сприяючи у такий спосіб формуванню кваліфікованої робочої сили у регіоні |
| Щороку проводиться не більше чотирьох засідань тривалістю не більш як дві години кожне | Це дасть Вам можливість планувати свою професійну діяльність, не витрачаючи великої кількості часу на діяльність у наглядовій раді | Я знаю, Ви маєте широке коло управлінських обов'язків, пов'язаних із управлінням підприємством. Це безумовно потребує великих витрат часу. Але оскільки щороку у нас проводиться не більше чотирьох засідань тривалістю не більш як дві години кожне, то це дасть Вам можливість планувати свою професійну діяльність, не витрачаючи великої кількості часу на діяльність у наглядовій раді |
| У наглядовій раді виокремлено чотири підкомітети | Це дасть змогу більш оптимально побудувати роботу цього органу та не виносити на розгляд широкого засідання ті вузькі питання, які ефективніше зможуть розглянути професіонали | Ви казали про те, що маєте великий досвід у здійсненні процесу стратегічних комунікацій вашої компанії. У наглядовій раді нашого закладу виокремлено чотири підкомітети, один із яких – підкомітет із комунікаційної політики. Ми впевнені, що Ваш досвід та експертиза із цих питань є цінним надбанням та зроблять значний внесок у роботу підкомітету |
| У компетенції наглядової ради є розгляд щорічного звіту про використання коштів | Це дасть можливість контролю за витратами бюджетних коштів з метою їх оптимізації та спрямування на потреби сталого розвитку закладу професійної освіти | Мені імponує Ваша думка про те, що бюджетні кошти мають використовуватися виважено та оптимально, коли на кожну гривню витрачених коштів можна отримати максимальну кількість товарів та послуг найвищої якості. Якраз у компетенції наглядової ради є розгляд щорічного звіту закладу професійної освіти про використання коштів. Це дасть можливість контролю за витратами бюджетних коштів з метою їх оптимізації та спрямування на потреби сталого розвитку закладу |

Технологія організації ефективної роботи наглядової ради



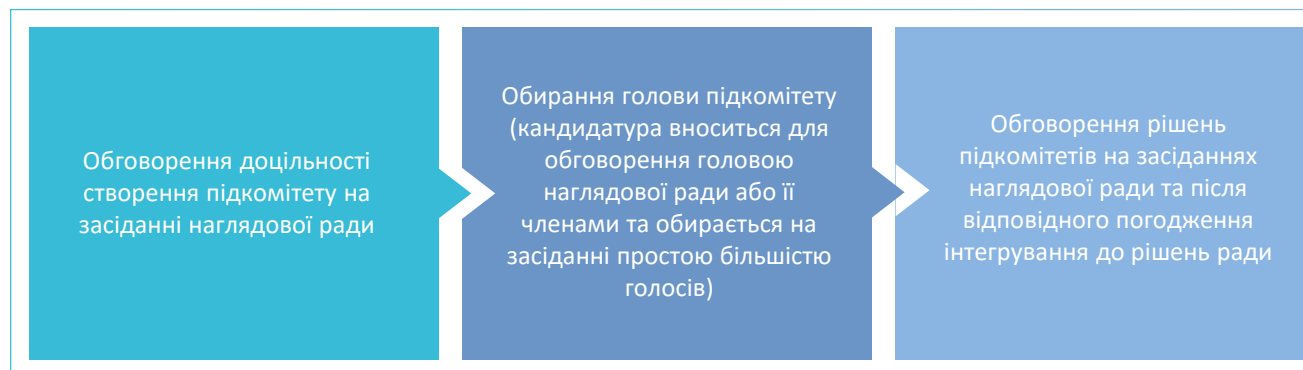
Який із цих кроків, на Вашу думку,
є найважливішим?

1 Створення та організація діяльності підкомітетів наглядової ради

Пам'ятайте про основні принципи:

- ✓ Наявність та кількість підкомітетів залежать від кількості членів наглядової ради і обсягу роботи.
- ✓ Підкомітети можуть працювати на постійній основі або ж створюватись для виконання спеціальних функцій або реалізації тимчасових проєктів.
- ✓ Найбільш поширеною практикою є створення постійно діючого виконавчого комітету.
- ✓ Діяльність підкомітету очолює й координує його голова.

Технологія створення підкомітету наглядової ради закладу



Функції підкомітетів

| Назва підкомітету | Функції підкомітету |
|---|--|
| Виконавчий комітет | <ul style="list-style-type: none"> - Підготовка порядку денного засідань; - Питання членства (пропозиції, обрання, ведення бази даних членів наглядової ради); - Комунікаційна політика наглядової ради (прес-релізи, нагородження, визнання); - Ведення документації (підготовка проєктів документів, листування, інформування членів). |
| Підкомітет з освітніх програм | <ul style="list-style-type: none"> - Перегляд цілей освітніх програм; - Перегляд цілей навчальних дисциплін; - Перегляд змісту освітніх програм; - Аналіз відповідності змісту освітніх програм вимогам ринку праці; - Аналіз поточних та перспективних потреб ринку праці у кваліфікованих робітниках. |
| Підкомітет з розвитку кар'єри та працевлаштування | <ul style="list-style-type: none"> - Допомога у плануванні та проведенні профорієнтаційних заходів; - Участь у заходах з питань інформування про стан розвитку ринку; - Допомога у пошуку потенційних місць працевлаштування випускників; - Інформування бізнес-спільноти про освітні програми закладу професійної освіти та кваліфікації випускників; - Допомога випускникам у працевлаштуванні та виробничій практиці; - Підтримка учнів з визначними навчальними досягненнями. |
| Підкомітет зі зв'язків з громадськістю | <ul style="list-style-type: none"> - Сприяння інформованості спільноти про освітні програми закладу професійної освіти (шляхом випусків новин, оприлюднення інформації на радіо та телебаченні, проведення заходів тощо); - Пошук бюджетів для просування освітніх пропозицій за допомогою реклами; - Проведення офіційних презентацій освітніх програм для громадськості та професійних спільнот; - Створення програм визнання видатних учнів, викладачів, адміністраторів та лідерів. |
| Підкомітет з матеріально-технічного забезпечення | <ul style="list-style-type: none"> - Пошук місць для практичного навчання та професійних турів учнів закладу професійної освіти; - Пошук експертів для проведення занять у закладі професійної освіти; - Пошук матеріально-технічних ресурсів, які можна використати для здійснення освітнього процесу; - Організація підготовки навчальних полігонів або лабораторій; - Опитування підприємств та компаній з метою постійного виявлення нових технологій, обладнання та матеріалів, які використовуються у виробничому процесі; - Планування закупівлі необхідного обладнання; - Пошук джерел додаткового фінансування; - Надання допомоги педагогічному персоналу в організації відвідування підприємств, виробничих нарад, проходження стажування тощо; - Пошук джерел актуальної інформації – підручників, наочних посібників тощо. |
| Підкомітет зі стратегічного планування | <ul style="list-style-type: none"> - Надання допомоги адміністрації закладу у довгостроковому стратегічному плануванні, формуванні цілей і завдань розвитку закладу у перспективі; - Надання допомоги в оцінюванні якості освітніх програм шляхом вибору відповідної методики оцінювання, визначення необхідних даних та інтерпретації отриманої інформації; - Надання допомоги у фінансовому плануванні. |

Робота в малих групах

Мета:

Проектування складу та структури наглядової ради.

Завдання:

1. Продумати перспективний склад наглядової ради. Обґрунтувати його.
2. Продумати структуру наглядової ради (підкомітети), їх функції та завдання. Обґрунтувати його.
3. Візуалізувати склад та структуру наглядової ради.
4. Презентувати ваші напрацювання.

Як виглядатиме ваша
наглядова рада?

2 Затвердження програми діяльності наглядової ради на визначений період

Програма діяльності наглядової ради включає:

- ✓ мету і завдання діяльності наглядової ради на поточний період;
- ✓ показники результативності діяльності цього органу;
- ✓ план засідань наглядової ради;
- ✓ попередньо сплановані заходи, які або організуються радою, або у яких беруть участь члени ради.

Технологія створення та затвердження програми діяльності наглядової ради

| | |
|---|--|
| 1 | Аналіз зовнішнього середовища функціонування закладу (використовуючи інструмент PEST) |
| 2 | Інституційний аналіз закладу (за допомогою SWOT-аналізу) |
| 3 | Визначення завдань діяльності наглядової ради (з використанням моделі SMART) |
| 4 | Створення дорожньої карти діяльності наглядової ради (з використанням інтелект-карт) ⁶ |
| 5 | Створення проекту програми діяльності наглядової ради (як правило, це є компетенцією виконавчого комітету) |
| 6 | Обговорення проекту програми діяльності наглядової ради на її першому засіданні у навчальному році, внесення відповідних пропозицій та її затвердження |

Орієнтовний план проведення засідань наглядової ради закладу професійної освіти

| Період | Тематика засідань |
|--|---|
| Вересень-жовтень (перше засідання у навчальному році) | <ol style="list-style-type: none">1. Затвердження плану засідань на рік (як правило, навчальний).2. Обговорення дорожньої карти діяльності наглядової ради на визначений період.3. Обговорення поточної ситуації зі здійсненням закладом професійної освіти освітньо-виховного процесу. |
| Листопад-грудень | <ol style="list-style-type: none">1. Допомога адміністрації закладу у формуванні бюджету.2. Виявлення поточних потреб закладу професійної освіти.3. Обговорення прогресу у реалізації дорожньої карти діяльності наглядової ради протягом року. |
| Січень-квітень | <ol style="list-style-type: none">1. Обговорення поточних питань розвитку закладу.2. Перегляд прогресу у реалізації дорожньої карти діяльності наглядової ради протягом року.3. Обговорення комунікаційної стратегії наглядової ради. |
| Травень-червень (останнє засідання у навчальному році) | <ol style="list-style-type: none">1. Вибори заступника голови та голів підкомітетів на наступний навчальний рік.2. Аналіз виконання дорожньої карти діяльності наглядової ради протягом року.3. Оцінювання результативності діяльності наглядової ради.4. Заслуховування та обговорення звіту керівника закладу щодо виконання рекомендацій, наданих наглядовою радою. |

3 Встановлення правил взаємодії та ефективної роботи наглядової ради

| Робота, яку потрібно виконати | Відмітка про виконання |
|---|------------------------|
| Перед початком роботи наглядової ради | |
| Підготувати для членів наглядової ради посібник, який містить: інформацію про заклад професійної освіти, перелік членів, а також мету та завдання діяльності наглядової ради. | |
| Проінформувати членів наглядової ради про їхні обов'язки та відповідальність перед початком роботи, надавши відповідні документи (положення, інструкції тощо). | |
| Постійно | |
| Підтримувати активну діяльність наглядової ради. Навіть якщо засідання плануються лише двічі протягом навчального року, необхідно постійно підтримувати інформованість та взаємодію між членами ради. | |
| Інформувати членів наглядової ради про поточну ситуацію із виконання рекомендацій, наданих наглядовою радою. | |
| Періодично запрошувати членів ради на заходи, які проводяться у закладі професійної освіти. | |
| Інформувати членів наглядової ради про оновлення освітніх програм, які було здійснено у відповідь на надані ними рекомендації. | |
| Забезпечувати контакт членів наглядової ради з учнями закладу професійної освіти. Принаймні двічі на рік варто організовувати такі зустрічі (наприклад, у форматі сесії запитань та відповідей) з метою виявлення рівня задоволеності учнів якістю освітнього процесу та існуючих проблем/перешкод. | |
| Ініціювати засідання підкомітетів наглядової ради. Такі зустрічі дозволять активізувати роботу в перерві між основними засіданнями ради. | |
| Постійно оновлювати базу даних членів наглядової ради (зведену інформацію про членів, структуровану певним чином) та інформувати про відповідні зміни членів цього органу. | |
| В кінці навчального року | |
| Ініціювати процес оцінювання результативності діяльності наглядової ради (використовуючи інструменти самооцінювання, інтерв'ю, фокус-групи) ⁷ . | |
| Проаналізувати отриману інформацію та спільно із головою наглядової ради ініціювати процес удосконалення роботи цього дорадчого органу (за допомогою стратегічних та форсайтних сесій, обговорень). | |
| | |

4

Проведення засідань

Основні принципи:

1. Організація, частота засідань та їх тривалість.

2. Місце проведення засідань.

3. Порядок денний та інші матеріали:
 - проект рекомендацій;
 - необхідні для розгляду питань порядку денного документи та матеріали;
 - письмова відповідь закладу на рекомендації, висловлені у ході попередніх засідань;
 - протокол попереднього засідання;
 - інші матеріали, які можуть бути корисними для підготовки засідання.

4. Повідомлення про засідання.

Алгоритм проведення засідання наглядової ради закладу



Встановлення правил взаємодії та ефективної роботи наглядової ради

| Робота, яку потрібно виконати | Відмітка про виконання |
|--|------------------------|
| Перед початком роботи наглядової ради | |
| Підготувати проєкт порядку денного (разом із головою) | |
| Отримати інформацію, яка може знадобитись у ході засідання | |
| Підготувати необхідні дані та документи (копії постанов, думки експертів, результати досліджень, протоколи попередніх засідань тощо) | |
| Оновити (у разі необхідності) перелік членів наглядової ради (із зазначенням контактних даних) | |
| Заздалегідь надіслати членам наглядової ради листи-запрошення (додати копії документів, які будуть розглядатись, а також проєкт порядку денного) | |
| Заздалегідь надіслати листи запрошеним експертам | |
| Постійно підтримувати контакт із членами наглядової ради, оперативно їх інформувати про оновлення інформації | |
| Підготовка до засідання (підготовка приміщення, роздаткових матеріалів, мультимедіа тощо) | |
| Під час засідання | |
| Допомога головному | |
| Матеріально-технічне забезпечення засідання (витратні матеріали, копії документів) | |
| Ведення стенограми | |
| Після засідання | |
| Створення проєктів документів (протоколу, рішення) | |
| Супроводження виконання рішень наглядової ради | |
| Забезпечення документообігу | |
| Забезпечення комунікації із зовнішніми контрагентами (у тому числі ЗМІ) | |
| Підготовка щорічних звітів про діяльність наглядової ради | |

Що може утруднювати комунікацію
між членами наглядової ради?

5

Здійснення комунікаційної політики

Безпосередні комунікації :

- ✓ обговорення на засіданнях наглядової ради оперативних питань її функціонування (шляхом дискусій, погодження питань, голосування тощо);

- ✓ визначення стратегічних векторів розвитку закладів професійної освіти (для цього доцільно ініціювати стратегічні сесії, які є найбільш ефективним інструментом визначення стратегічних ініціатив та розроблення плану тактичних дій для їх реалізації).

- ✓ прогнозування перспектив розвитку закладу професійної освіти (для цього доцільно ініціювати так звані форсайтні сесії, які є найбільш ефективним інструментом визначення ймовірних прогнозних сценаріїв розвитку досліджуваного явища).

Віртуальні комунікації

Віртуальні комунікації та взаємодія між членами наглядової ради можуть здійснюватись за рахунок:

- ✓ створення спільної інформаційної платформи для взаємодії членів наглядової ради (яка може включати сучасні програмні рішення для прийняття і оброблення поточної інформації, накопичення її в електронному вигляді та використання у подальших рішеннях, які приймаються наглядовою радою);

- ✓ використання платформ для віртуальної комунікації у режимі реального часу;

- ✓ використання платформ для здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради на основі проектного менеджменту;

- ✓ використання платформ для створення та оперативного внесення змін до дорожньої карти діяльності наглядової ради.

Поширення інформації

- ✓ оперативне інформування членів ради про поточну діяльність (надається інформація про вирішені проблеми, ухвалені зміни, загальний стан виконання рекомендацій);
- ✓ формування звітів (з наступною презентацією результатів діяльності різним зацікавленим сторонам тощо);
- ✓ ведення та зберігання документації про діяльність (кореспонденція, службові записки, протоколи засідань тощо);
- ✓ підготовка посібника для членів наглядової ради (який може містити інформацію про заклад професійної освіти, організацію освітньо-виховного процесу у ньому, історію закладу, огляд діяльності структурних підрозділів та дорадчих комітетів, перелік обов'язків членів наглядової ради, перелік обов'язків та відповідальності закладу професійної освіти у взаємодії з наглядовою радою тощо).

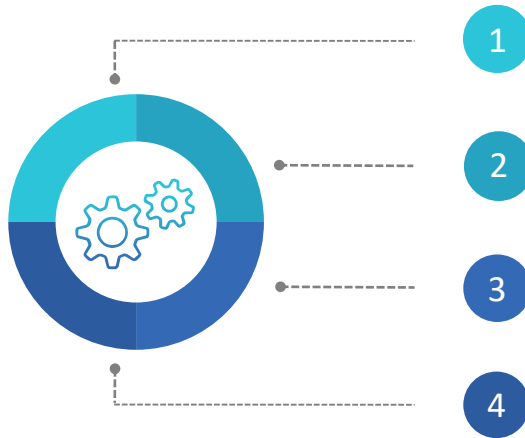
Щоб ви хотіли повідомити світу
про вашу наглядову раду?

Зовнішні комунікації

| Форма комунікацій | Частота |
|---|--|
| Поширення прес-релізів про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі) | Після кожного заходу (включаючи засідання) |
| Інтерв'ю голови, заступника голови наглядової ради або її членів, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу | За необхідності (але не рідше 1 разу на рік) |
| Ведення веб-сайту наглядової ради (або окремої сторінки на сайті закладу) та сторінок у соціальних мережах, метою яких є поширення інформації про діяльність цього органу, залучення широкої громадськості до віртуальної взаємодії, формування позитивного іміджу | Постійне оновлення інформації |
| Участь голови, заступника голови наглядової ради або її членів у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та оперативні завдання діяльності наглядової ради | Постійно |
| Підготовка та розповсюдження бюлетенів (які містять інформацію про: поточну ситуацію щодо діяльності наглядової ради, виконання її завдань, організації заходів, реагування закладу професійної освіти на рекомендації, поточні зміни до освітніх програм, діяльність учнів закладу професійної освіти, працевлаштування випускників) | Не рідше 1 разу на рік |
| Інформування широкої громадськості про внесок членів наглядової ради у її діяльність (прес-релізи для ЗМІ про діяльність окремих членів наглядової ради, оприлюднення списку членів наглядової ради на веб-ресурсах або візуальних засобах закладу професійної освіти, проведення заходів та церемоній на честь членів наглядової ради, особисті листи-подяки членам наглядової ради за видатний внесок у розвиток закладу, листи-подяки керівникам підприємств, де працюють члени наглядової ради, з описом видатного внеску особи у розвиток закладу та вдячністю за підтримку такої діяльності з боку підприємства). | Не рідше 1 разу на рік |

Завдання на посттренінг

Дії



1 Провести збори трудового колективу.

2

3

4

Документи та бази даних

1. Аналітична записка за результатами обговорення з трудовим колективом:
 - очікувані ефекти від створення наглядової ради закладу;
 - ризики неефективної роботи;
 - мета, завдання, очікувані результати роботи наглядової ради;
 - пропозиції щодо членства;
 - дорожня карта підготовки до створення наглядової ради;
 - обов'язки членів трудового колективу.
2. Проект листа-пропозиції потенційному члену наглядової ради.
3. Проект Положення про наглядову раду закладу.
4. Проект Етичного кодексу члена наглядової ради закладу.

ДОДАТОК Ж

Опис групової роботи
«Рольові функції членів наглядової ради закладу професійної
(професійно-технічної) освіти»

Шановні члени проєктної команди зі створення наглядової ради!

Для результативної роботи наглядової ради вашого закладу важливим є вдалий підбір потенційних членів цього дорадчого органу. Потрібно пам'ятати, що ці особи мають виконувати визначені функції, тому важливим є наявність у них певного досвіду, експертизи у визначеній сфері, а також специфічних знань, умінь, особистісних якостей.

Просимо вас ознайомитись із функціоналом наглядової ради (за такими блоками, як «Управління закладом», «Фінанси», «Якість», «Зв'язок із ринком», «Комунікації»), після чого спроектувати портрет «ідеального» кандидата на виконання тієї чи іншої функції.

Результати мозкового штурму просимо оформити у вигляді таблиці.

1. Блок «Управління закладом»

«Ідеальний» кандидат повинен:

- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу та контролювати її виконання;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу та його керівника;
- ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу;
- погоджувати у визначеному порядку кандидатуру для призначення на посаду керівника закладу у разі делегування такого повноваження засновником (засновниками) закладу або уповноваженим ним (ними) органом (особою);
- вносити пропозиції щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності закладу.

| | |
|--|----------------|
| Сфера діяльності | |
| Посада (рівень ієрархії) | |
| Ключові слова, які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт | |
| Досвід роботи у зазначених вище областях | |
| Специфічні знання | 1. 2. 3. |

| | |
|--------------------|----------------|
| Специфічні уміння | 1. 2. 3. |
| Особистісні якості | 1. 2. 3. |
| Сильні сторони | 1. 2. 3. |
| Обов'язкові вимоги | 1. 2. 3. |
| Бажані якості | 1. 2. 3. |

2. Блок «Фінанси»

«Ідеальний» кандидат повинен:

- сприяти залученню додаткових джерел фінансування, інвестицій, надходженню додаткових матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності закладу;
- здійснювати контроль за фінансово-економічною діяльністю закладу, вносити відповідні рекомендації та пропозиції;
- виступати з клопотаннями перед органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями, суспільно-політичними, громадськими та комерційними організаціями щодо розвитку закладу, зміцнення його матеріально-технічної бази і фінансового забезпечення.

| | |
|--|--|
| Сфера діяльності | |
| Посада (рівень ієрархії) | |
| Ключові слова, які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт | |
| Досвід роботи у зазначених вище областях | |

| | |
|--------------------|----------------|
| Специфічні знання | 1. 2. 3. |
| Специфічні уміння | 1. 2. 3. |
| Особистісні якості | 1. 2. 3. |
| Сильні сторони | 1. 2. 3. |
| Обов'язкові вимоги | 1. 2. 3. |
| Бажані якості | 1. 2. 3. |

3. Блок «Якість»

«Ідеальний» кандидат повинен:

- вносити пропозиції щодо організації освітнього процесу, зокрема запровадження додаткових форм здобуття професійної (професійно-технічної) освіти у закладі;
- сприяти поширенню європейського досвіду підготовки кваліфікованих кадрів у закладі;
- надавати рекомендації і пропозиції стосовно: шляхів реалізації закладом державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; пріоритетних напрямів розвитку закладу у сфері освітньої, методичної та інноваційної діяльності, формування сучасного освітнього простору;
- брати участь у розробленні проектів стандартів освіти, освітніх програм, спрямованих на забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти;
- сприяти розвитку сучасних форм і методів підготовки здобувачів;
- сприяти впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації освітнього простору.

| | |
|--|----------------|
| Сфера діяльності | |
| Посада (рівень ієрархії) | |
| Ключові слова, які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт | |
| Досвід роботи у зазначених вище областях | |
| Специфічні знання | 1. 2. 3. |
| Специфічні уміння | 1. 2. 3. |
| Особистісні якості | 1. 2. 3. |
| Сильні сторони | 1. 2. 3. |
| Обов'язкові вимоги | 1. 2. 3. |
| Бажані якості | 1. 2. 3. |

4. Блок «Зв'язок з ринком»

«Ідеальний» кандидат повинен:

- надавати рекомендації і пропозиції стосовно забезпечення відповідності напрямів підготовки робітничих кадрів і фахівців за конкретними професіями у закладі перспективам розвитку регіонального ринку праці;
- брати участь у формуванні переліку професій, за якими здійснюється підготовка кваліфікованих кадрів у закладі;

- надавати пропозиції щодо їх відповідності пріоритетним напрямам розвитку економіки та ринку праці в регіоні та Україні;
- погоджувати подання закладу про формування державного/регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів;
- вносити пропозиції щодо започаткування, провадження та розширення або звуження освітньої діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти за окремими професіями/спеціальностями;
- брати участь в організації заходів із обговорення тенденцій розвитку регіонального ринку праці, обміну та поширення досвіду удосконалення регіональних стратегій розвитку професійної (професійно-технічної) освіти.

| | |
|--|----------------|
| Сфера діяльності | |
| Посада (рівень ієрархії) | |
| Ключові слова, які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт | |
| Досвід роботи у зазначених вище областях | |
| Специфічні знання | 1. 2. 3. |
| Специфічні уміння | 1. 2. 3. |
| Особистісні якості | 1. 2. 3. |
| Сильні сторони | 1. 2. 3. |
| Обов'язкові вимоги | 1. 2. 3. |
| Бажані якості | 1. 2. 3. |

5. Блок «Комунікації»

«Ідеальний» кандидат повинен:

- висвітлювати діяльність наглядової ради у засобах масової інформації, оприлюднювати результати її роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, офіційних веб-сайтах;
- поширювати прес-релізи про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернет-просторі);
- давати інтерв'ю, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу;
- брати участь у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та операційні завдання діяльності наглядової ради;
- організовувати ефективні безпосередні та віртуальні внутрішні комунікації між членами наглядової ради, актуально та оперативно поширювати інформацію всередині цього дорадчого органу.

| | |
|--|----------------|
| Сфера діяльності | |
| Посада (рівень ієрархії) | |
| Ключові слова, які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт | |
| Досвід роботи у зазначених вище областях | |
| Специфічні знання | 1. 2. 3. |
| Специфічні уміння | 1. 2. 3. |
| Особистісні якості | 1. 2. 3. |
| Сильні сторони | 1. 2. 3. |
| Обов'язкові вимоги | 1. 2. 3. |
| Бажані якості | 1. 2. 3. |

ДОДАТОК К

Шановний/а колего!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, яке проводиться з метою виявлення проблем та перспектив створення наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Опитування є анонімним. Ваші відповіді є важливими для нас.

Інформація, яку Ви надасте, допоможе виявити ймовірні проблеми у процесі створення й організації функціонування наглядових рад, потенційні зиски від функціонування цих дорадчих органів, ефективно побудувати посттренінговий супровід учасників програми розвитку проєктних команд зі створення наглядових рад, запропонувати відповідні рекомендації.

Заздалегідь дякуємо Вам за щирі відповіді!

1. Організація, яку Ви представляєте:

- заклад професійної (професійно-технічної) освіти;
- підприємство/компанію;
- департамент освіти облдержадміністрації;
- структурний підрозділ Державної служби зайнятості;
- громадську організацію;
- інше (вкажіть) _____

2. Регіон, у якому розташована ваша організація:

- Донецька область
- Запорізька область
- Луганська область

3. Оцініть доцільність створення наглядової ради відповідного закладу професійної (професійно-технічної) освіти:

- 4 – цілком доцільно
- 3 – скоріше доцільно
- 2 – скоріше не доцільно
- 1 – цілком не доцільно
- 0 – складно відповісти

4. У разі створення наглядової ради, яких ефектів ви очікуєте від її функціонування?

- покращення якості освітнього процесу
- покращення матеріально-технічного забезпечення закладу
- покращення якості підготовки випускників
- участь закладу у проєктній діяльності
- покращення іміджу закладу
- поглиблення зв'язків з ринком праці
- запровадження нових напрямів підготовки майбутніх кваліфікованих робітників
- покращення якості управління закладом
- ефективне використання коштів
- інше (вказіть)_____

5. Якими можуть бути ймовірні ризики у разі неефективного функціонування наглядової ради?

- забюрократизована діяльність
- формальна участь членів у її роботі
- відсутність очікуваних покращень у роботі закладу
- конфлікт інтересів між окремими членами наглядової ради та керівництвом закладу
- небажання керівництва закладу надавати інформацію членам наглядової ради
- небажання членів наглядової ради брати активну участь у житті закладу
- небажання членів наглядової ради продовжувати свою діяльність у ній
- неврахування закладом рекомендацій, наданих наглядовою радою
- перешкоджання роботі наглядової ради з боку представників закладу
- інше (вказіть)_____

6. Представників яких організацій доцільно залучати у якості членів наглядової ради?

- навчально-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти
- інших закладів професійної (професійно-технічної) освіти
- закладів фахової передвищої освіти
- закладів вищої освіти
- закладів післядипломної педагогічної освіти
- підприємств, приватних підприємців
- центрів зайнятості
- наукових установ

- Міністерства освіти і науки України
- органів законодавчої та виконавчої влади
- державних та недержавних фондів
- міжнародних організацій
- професійних асоціацій (спілок)
- інше (вказіть)_____

7. Оцініть наведені нижче напрями діяльності наглядової ради за ступенем їх значущості

| Критерії | 4 цілком значущий | 3 скоріше значущий | 2 скоріше не значущий | 1 цілком не значущий | 0 складно відповісти |
|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Консультавання з питань формування та оновлення змісту освітніх програм | | | | | |
| Консультавання керівництва закладу професійної освіти з питань планування бюджету, інвестицій та залучення додаткових коштів | | | | | |
| Консультавання з питань удосконалення методичної роботи | | | | | |
| Допомога в створенні інноваційного освітнього середовища | | | | | |
| Допомога у впровадженні елементів дуальної форми освіти | | | | | |
| Допомога в організації виробничої практики учнів | | | | | |
| Допомога в організації стажування педагогічних працівників та здобувачів освіти на підприємствах, в установах і організаціях | | | | | |
| Допомога у працевлаштуванні випускників | | | | | |
| Допомога у пошуку додаткових джерел фінансування закладу | | | | | |
| Допомога у модернізації матеріально-технічної бази закладу | | | | | |

| Критерії | 4 цілком значущий | 3 скоріше значущий | 2 скоріше не значущий | 1 цілком не значущий | 0 складно відповісти |
|---|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Рекомендації щодо здійснення ефективного операційного управління закладом | | | | | |
| Рекомендації щодо здійснення ефективного стратегічного управління закладом | | | | | |
| Сприяння ефективному використанню коштів бюджетів (державного та обласного), здійснення контролю за використанням коштів | | | | | |
| Рекомендації щодо започаткування нових програм підготовки у відповідності до вимог ринку праці | | | | | |
| Системна робота над покращенням іміджу закладу | | | | | |
| Сприяння стратегічному розвитку закладу; консультування керівництва закладу з питань виокремлення пріоритетних стратегічних ініціатив його розвитку | | | | | |
| Контроль виконання керівництвом закладу рішень та рекомендацій наглядової ради | | | | | |

інше (вказіть) _____

8. Наскільки Ви особисто готові брати участь у роботі наглядової ради?

- 4 – цілком готовий(-а)
- 3 – скоріше готовий(-а)
- 2 – скоріше не готовий(-а)
- 1 – цілком не готовий(-а)
- 0 – складно відповісти

9. Якою ви вбачаєте свою рольову функцію у наглядовій раді?

- голова наглядової ради
- заступник голови наглядової ради

- голова підкомітету
- заступник голови підкомітету
- член наглядової ради
- секретар наглядової ради
- інше (вказіть)_____

10. Який функціональний блок діяльності наглядової ради ви особисто готові реалізовувати (у співпраці з іншими членами наглядової ради)?

- блок «Управління закладом»
- блок «Фінанси»
- блок «Якість»
- блок «Зв'язок із ринком»
- блок «Комунікації»
- інше (вказіть)_____

11. Оцініть наведені нижче кроки організації та забезпечення діяльності наглядової ради за ступенем їх значущості

| Критерії | 4 цілком значущий | 3 скоріше значущий | 2 скоріше не значущий | 1 цілком не значущий | 0 складно відповісти |
|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ознайомлення з діючою нормативно-правовою базою створення і функціонування наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти | | | | | |
| Підготовка проектів документів, які врегульовують діяльність наглядової ради вашого закладу | | | | | |
| Обговорення питання створення наглядової ради із трудовим колективом закладу та іншими заінтересованими сторонами | | | | | |
| Створення бази даних потенційних членів наглядової ради закладу | | | | | |
| Організація первинної комунікації з потенційними членами наглядової ради закладу | | | | | |

| Критерії | 4 цілком значущий | 3 скоріше значущий | 2 скоріше не значущий | 1 цілком не значущий | 0 складно відповісти |
|---|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Створення та організація діяльності підкомітетів наглядової ради | | | | | |
| Затвердження програми діяльності наглядової ради на визначений період | | | | | |
| Встановлення правил взаємодії та ефективної роботи наглядової ради | | | | | |
| Проведення засідань | | | | | |
| Здійснення комунікаційної політики | | | | | |

інше (вказіть) _____

12. Які знання та/чи вміння ви вважаєте важливими з точки зору належного виконання обов'язків у наглядовій раді?

- знання законодавства з відповідних питань
- вміння створювати проекти положень, наказів, програм діяльності, інструкцій тощо
- професійні знання (у відповідності із функціоналом)
- організаційні вміння
- володіння ІКТ (зокрема, специфічними програмами для здійснення віртуальних комунікацій та віддаленої роботи)
- професійно значущі особистісні якості
- вміння проводити перемовини
- вміння комунікувати з членами наглядової ради з урахуванням їх індивідуальних особливостей
- досвід роботи в дорадчих органах закладів освіти
- інше (вказіть) _____

13. Яких знань та/чи вмінь Вам особисто бракувало б для належного виконання обов'язків у наглядовій раді?

- знання законодавства з відповідних питань
- вміння створювати проекти положень, наказів, програм діяльності, інструкцій тощо

- професійних знань (у відповідності із функціоналом)
- організаційних умінь
- володіння ІКТ (зокрема, специфічними програмами для здійснення віртуальних комунікацій та віддаленої роботи)
- професійно значущих особистісних якостей
- уміння проводити перемовини
- уміння комунікувати з членами наглядової ради з урахуванням їх індивідуальних особливостей
- досвіду роботи в дорадчих органах закладів освіти
- інше (вказіть)_____

14. Оцініть наведені нижче види внутрішніх комунікацій між членами наглядової ради за ступенем їх значущості

| Критерії | 4 цілком значущий | 3 скоріше значущий | 2 скоріше не значущий | 1 цілком не значущий | 0 складно відповісти |
|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Безпосередні комунікації (обговорення на засіданнях наглядової ради оперативних питань її функціонування, визначення стратегічних векторів розвитку закладу, прогнозування перспектив його розвитку) | | | | | |
| Віртуальні комунікації та взаємодія (спільна інформаційна платформа для взаємодії членів наглядової ради, платформи для віртуальної комунікації у режимі реального часу, платформа для здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради на основі проектного менеджменту, платформа для створення та оперативного внесення змін до дорожньої карти діяльності наглядової ради) | | | | | |
| Поширення інформації (інформування членів ради про поточну діяльність, ведення та зберігання документації про діяльність, підготовка посібника для членів наглядової ради) | | | | | |

інше (вказіть)_____

15. Оцініть наведені нижче види зовнішніх комунікацій наглядової ради за ступенем їх значущості

| Критерії | 4 цілком значущий | 3 скоріше значущий | 2 скоріше не значущий | 1 цілком не значущий | 0 складно відповісти |
|---|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Поширення прес-релізів про діяльність наглядової ради (у ЗМІ, Інтернет-просторі) | | | | | |
| Інтерв'ю голови, заступника голови наглядової ради або її членів, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу | | | | | |
| Ведення веб-сайту наглядової ради (або окремої сторінки на сайті закладу) та сторінок у соціальних мережах | | | | | |
| Участь голови, заступника голови наглядової ради або її членів у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та операційні завдання діяльності наглядової ради | | | | | |
| Підготовка та розповсюдження бюлетенів (які містять інформацію про: поточну ситуацію щодо діяльності наглядової ради, виконання її завдань, організації заходів, реагування закладу професійної освіти на рекомендації, поточні зміни до освітніх програм, діяльність учнів закладу професійної освіти, працевлаштування випускників) | | | | | |
| Інформування широкої громадськості про внесок членів наглядової ради у її діяльність | | | | | |

інше (вказіть) _____

16. Що, на Вашу думку, сприятиме ефективній роботі наглядової ради?

- вдалих персональний склад наглядової ради
- активна участь представників закладу у роботі цього органу
- активне висвітлення роботи наглядової ради у ЗМІ

- ефективна організація роботи органу
- системні комунікації між членами наглядової ради
- персональна зацікавленість керівника закладу у взаємодії з наглядовою радою
- інше (вказіть)_____

17. Як Ви оцінюєте ймовірність спротиву роботі наглядової ради з боку трудового колективу закладу?

- 4 – цілком ймовірний
- 3 – скоріше ймовірний
- 2 – скоріше неймовірний
- 1 – цілком неймовірний
- 0 – складно відповісти

18. Як можна здолати/попередити спротив трудового колективу закладу роботі наглядової ради?

- постійно інформувати про її роботу
- залучати представників колективу до взаємодії із наглядовою радою
- запрошувати членів наглядової ради на заняття/заходи, які проводяться представниками колективу
- проводити періодичні опитування членів колективу щодо якості рекомендацій, наданих наглядовою радою
- інше (вказіть)_____

19. За рахунок чого можна забезпечити результативність роботи наглядової ради закладу?

- розробити ключові показники результативності діяльності наглядової ради
- постійний моніторинг досягнення ключових показників результативності діяльності наглядової ради
- періодичне самооцінювання членами наглядової ради результативності їхньої роботи
- періодичне опитування членів наглядової ради щодо результативності роботи цього органу
- розгляд питання результативності роботи на засіданнях наглядової ради та ухвалення рекомендацій щодо її поліпшення
- постійне визнання досягнень окремих членів наглядової ради
- інше (вказіть)_____

Дякуємо Вам за щирість та готовність допомогти!

*Завдання для посттренінгового супроводу учасників тренінгу
«Утворення та функціонування наглядових рад закладів
професійної (професійно-технічної) освіти»*

Дії



- 1 Провести збори трудового колективу.
- 2 Надіслати листи-пропозиції потенційним членам наглядових рад.
- 3 Провести первинні перемовини з потенційними членами наглядової ради.
- 4 Підготувати необхідні документи та бази даних (перелік подано нижче).

Документи та бази даних

1. Аналітична записка за результатами обговорення з трудовим колективом:
 - очікувані ефекти від створення наглядової ради закладу;
 - ризики неефективної роботи;
 - мета, завдання, очікувані результати роботи наглядової ради;
 - пропозиції щодо членства;
 - дорожня карта підготовки до створення наглядової ради;
 - обов'язки членів трудового колективу.
2. Проект листа-пропозиції потенційному члену наглядової ради.

3. CRM¹ потенційних членів наглядової ради:

| ПІБ | Місце роботи | Лист пропозиція | | | Перемовини | | | Очікувана роль |
|-----|--------------|-----------------|-----------|--------------------|------------|-----------|---------------------|----------------|
| | | Підготовлено | Надіслано | Отримано відповідь | Дата | Результат | Повторні перемовини | |
| | | | | | | | | |

4. База даних потенційних членів (не менше 10):

| Назва поля | Значення поля |
|---|---------------|
| ПІБ (повністю) | |
| Місце роботи | |
| Посада | |
| Рольова функція у наглядовій раді | |
| Ключові слова (які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт) | |
| Додаткова інформація (членство в асоціаціях, експертних товариствах, нагороди, премії тощо) | |
| Найбільш значущі проекти, у яких брав участь | |
| Досвід членства у дорадчих органах закладів освіти (назва закладу, назва дорадчого органу, посада, період членства) | |
| Місце проживання | |
| Номер телефону | |
| Електронна адреса | |

¹ Система управління відносинами з членами наглядової ради (англ. *Customer relationship management (CRM)*), яка включає збір, зберігання й аналіз інформації про них та інформацію про взаємовідносини з ними.

5. Перспективний склад наглядової ради закладу:

| № з/п | ПІБ | Підприємство / організація | Посада | Рольова функція у наглядовій раді | Обґрунтування |
|-------|-----|----------------------------|--------|-----------------------------------|---------------|
| | | | | | |

6. Проект складу підкомітетів:

| № з/п | Назва підкомітету | Функції підкомітету | Члени підкомітету | | |
|-------|-------------------|---------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| | | | ПІБ | Рольова функція | Відповідальність |
| | | | | | |

7. Проект Положення про наглядову раду закладу.

8. Проект Етичного кодексу члена наглядової ради закладу.

9. Проект Наказу про створення наглядової ради закладу.

10. Проект програми діяльності наглядової ради на 2021 р.

11. Орієнтовний план засідань наглядової ради на 2021 р.

12. Посібник для членів наглядової ради закладу.

13. Критерії оцінювання результативності діяльності наглядової ради (з граничними значеннями).

14. Проект порядку денного першого засідання наглядової ради.

15. План зовнішніх комунікацій наглядової ради на 2021 р.

Шаблон презентації про поточний стан справ
з підготовки до створення наглядової ради



НАГЛЯДОВА РАДА

ЗАКЛАДУ: __ ДНІВ ДО СТАРТУ

(вказати очікувану кількість днів до першого засідання)

1. Очікувані ефекти від діяльності наглядової ради нашого закладу ми вбачаємо в:







2. Ймовірні ризики неефективної діяльності наглядової ради ми вбачаємо в:







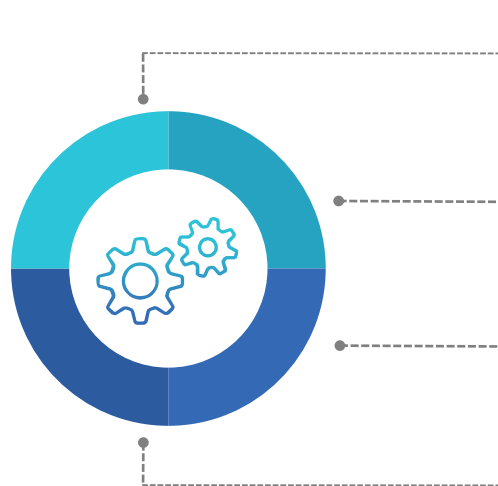
3. Цілями діяльності наглядової ради нашого закладу є:







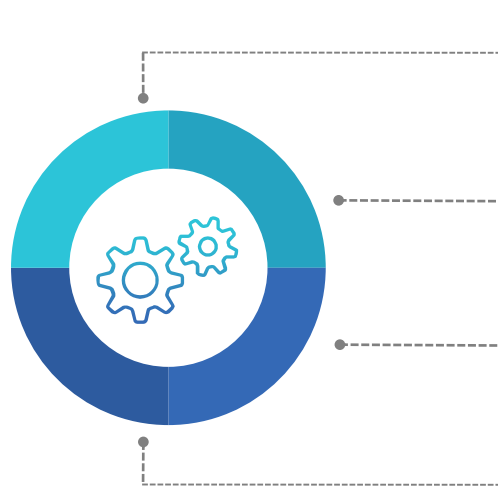
6. Проект положення про наглядову раду закладу



- 1 Загальні положення
- 2 Мета діяльності, основні завдання, функції і права
- 3 Склад та порядок формування
- 4 Організація роботи

** Просимо зазначити лише специфічні ідеї.*

7. Проект етичного кодексу члена наглядової ради закладу



1

Загальні положення

2

Цілі, обов'язки, поведінка членів наглядової ради

3

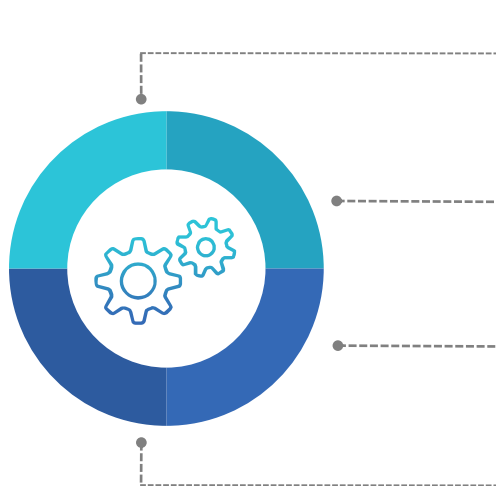
Конфіденційність, конфлікт інтересів

4

Прийняття рішень, відносини, оцінювання діяльності

** Просимо зазначити лише специфічні ідеї.*

8. Проект програми діяльності наглядової ради закладу



- 1 Загальні положення
- 2 Мета, завдання, очікувані результати
- 3 План роботи наглядової ради на 2021 рік
- 4 План зовнішніх комунікацій на 2021 рік

9. Критерії оцінювання результативності діяльності наглядової ради (з граничними значеннями).

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

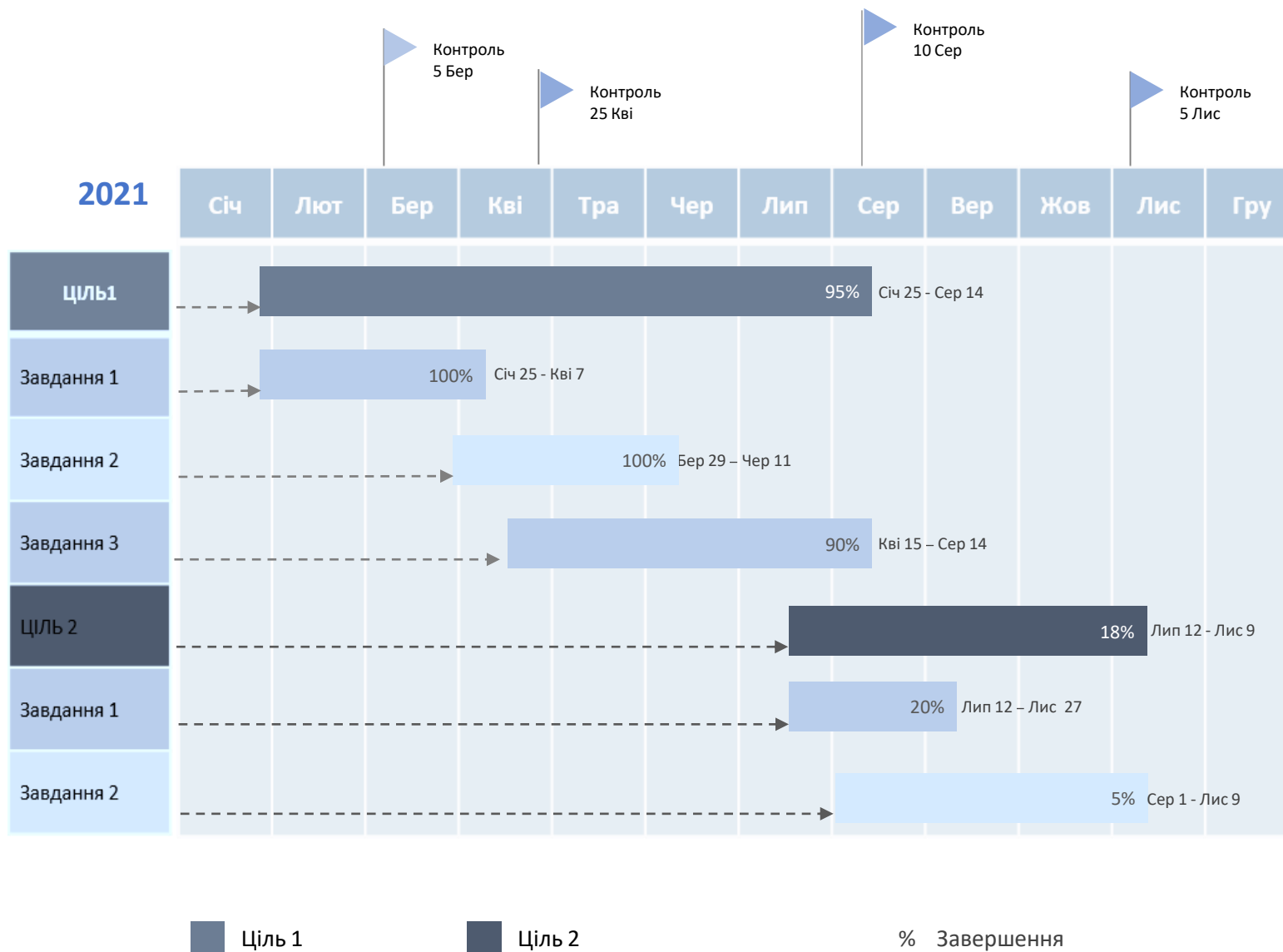
10. Основні труднощі на шляху створення наглядової ради:

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

11. Кроки, які ще необхідно здійснити для підготовки для першого засідання:

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

12. Дорожня карта створення наглядової ради



* Просимо представити дорожню карту.

ДОДАТОК Н

Шановні колеги-учасники пілотного проєкту зі створення наглядних рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти!

Просимо вас опрацювати наведений нижче Звірник, відповівши на запитання.

Заздалегідь вдячні за Ваші відповіді!

1. До команди якого закладу професійної (професійно-технічної) освіти Ви належите?

Державний навчальний заклад “Запорізький професійний ліцей автотранспорту”

Державний навчальний заклад “Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту”

Державний навчальний заклад “Бердянський машинобудівний професійний ліцей ”

Державний навчальний заклад “Дніпрорудненський професійний ліцей”

Державний навчальний заклад “Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти”

Золотівський професійний ліцей

Лисичанський професійний торгово-кулінарний ліцей

Марківський професійний аграрний ліцей

Новоайдарський професійний аграрний ліцей

Вище професійне училище №92 м.Сєвєродонецька

ДНЗ “Маріупольський центр професійно-технічної освіти”

Маріупольський професійний ліцей автотранспорту

Курахівський професійний ліцей

Великоновосілківський професійний ліцей

Краматорське вище професійне училище

Державний професійно-технічний навчальний заклад “Краматорський центр професійно-технічної освіти”

Інший (вказіть)

2. Ви є...

Представником закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Представником органів місцевого самоврядування

Представником обласного департаменту освіти

- Представником центру зайнятості
- Представником компанії/підприємства
- Представником громадської організації
- Інше (вказіть)

3. Чи були проведені збори трудового колективу з питань створення наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти?

- Так
- Ні
- Були проведені збори педагогічного колективу

4. Схарактеризуйте реакцію колективу щодо ідеї створення наглядової ради.

- В цілому позитивна
- Ідея була сприйнята з ентузіазмом
- Переважала негативна реакція
- Ідея була сприйнята критично

5. Які застереження щодо створення наглядової ради були висловлені членами колективу?

6. Якими були очікування членів колективу від діяльності наглядової ради?

- Покращення якості освітнього процесу
- Покращення матеріально-технічного забезпечення закладу
- Покращення якості підготовки випускників
- Участь закладу у проектній діяльності
- Покращення іміджу закладу
- Поглиблення зв'язків з ринком праці
- Запровадження нових напрямів підготовки майбутніх кваліфікованих робітників
- Покращення якості управління закладом
- Ефективне використання коштів
- Інше (вказіть)_____

7. Чи було створено дорожню карту підготовки до роботи наглядової ради?

Так

Ні

8. Скільки листів-пропозицій потенційним членам наглядової ради було надіслано на цей момент?

9. Зі скількома потенційними членами наглядової ради було проведено перемовини?

10. Який відсоток позитивних відповідей ви отримали?

80-100

60-79

40-59

менше 40

11. Якими були причини відмов потенційних членів наглядової ради?

Я не є експертом

Поки не маю часу на таку роботу

Ми не співпрацюємо з вашим закладом

Боюсь, що цю ідею не підтримає мій керівник

Інше (вказіть)

12. Оцініть ступінь готовності проекту положення про діяльність наглядової ради вашого закладу:

Повністю готовий

Потребує доопрацювань

Потребує узгоджень

Ми ще не приступали до такої роботи

13. Оцініть ступінь готовності проєкту етичного кодексу члена наглядової ради вашого закладу:

- Повністю готовий
- Потребує доопрацювань
- Потребує узгоджень
- Ми ще не приступали до такої роботи

14. Скільки записів містить база даних потенційних членів наглядової ради вашого закладу?

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- більше 15

15. Оцініть ступінь готовності проєкту програми діяльності наглядової ради вашого закладу на 2021 рік:

- Повністю готовий
- Потребує доопрацювань
- Потребує узгоджень
- Ми ще не приступали до такої роботи

16. Оцініть ступінь готовності проєкту плану засідань наглядової ради вашого закладу на 2021 рік:

- Повністю готовий
- Потребує доопрацювань
- Потребує узгоджень
- Ми ще не приступали до такої роботи

17. Оцініть ступінь готовності проєкту посібника для членів наглядової ради вашого закладу:

- Повністю готовий
- Потребує доопрацювань
- Потребує узгоджень
- Ми ще не приступали до такої роботи

18. Чи розробляли ви критерії результативності роботи наглядової ради вашого закладу?

Так

Ні

Ми тільки розпочали цю роботу

19. Оцініть ступінь готовності проекту плану зовнішніх комунікацій наглядової ради вашого закладу на 2021 рік:

Повністю готовий

Потребує доопрацювань

Потребує узгоджень

Ми ще не приступали до такої роботи

20. Які труднощі виникають у процесі організації діяльності наглядової ради?

21. Які б поради ви дали колегам, які ще не розпочали роботу зі створення наглядової ради? (не менше 3)

Досвід створення наглядових рад. Кейси закладів-учасників проєкту

Наглядова рада – вимога сьогодення.

Кейс Краматорського центру професійно-технічної освіти

Сьогодні усі розуміють, що драйвером підвищення конкурентоспроможності економіки регіону є виробничий потенціал, основою формування якого є загальнодоступна та якісна професійно-технічна освіта. Одним з важливих напрямів її розвитку є постійна робота з налагодження соціального партнерства між закладом професійної (професійно-технічної) освіти, роботодавцями, органами місцевого самоврядування та громадськістю.

Свою користь у цьому напрямі може принести діяльність наглядової ради, створеної при закладі професійної (професійно-технічної) освіти. Це зробить процес управління закладом прозорим і професійним відповідно до кращих міжнародних стандартів.

Наглядова рада не є органом безпосереднього управління закладом, а в її членів в ідеалі немає особистого інтересу захищати неправильні чи корупційні рішення керівництва закладу. Тому наглядова рада як колегіальний орган управління закладом може користуватися більшою довірою його засновників, замовників робітничих кадрів та здобувачів освіти.

Але для чіткої правової підстави створення наглядової ради мають бути внесені відповідні зміни до спеціального законодавства (зокрема, Закону України “Про професійну (професійно-технічну) освіту) та статуту закладу. Для ефективної діяльності наглядової ради її члени повинні усвідомлювати основні завдання діяльності цього органу: сприяння всебічному розвитку та благоустрою закладу, пошук і залучення додаткових джерел фінансування, контроль та аналіз діяльності закладу освіти та його керівництва, організація дозвілля й оздоровлення учнів, захист прав учасників освітнього процесу тощо.

З метою досягнення цих результатів до наглядової ради нашого закладу були запрошені представники роботодавців, міської служби зайнятості, органів управління освітою, методичної служби та громадськості. Члени наглядової ради були ознайомлені з історією та поточною діяльністю закладу, викликами та труднощами, що виникають перед колективом, досягненнями та планами розвитку закладу. Під час засідання наглядової ради були обрані члени виконавчого комітету, визначені напрями її діяльності, обговорені та затверджені перелік і персональний склад підкомітетів. Члени наглядової ради домовились щодо комунікації з питань підготовки плану роботи цього органу на навчальний рік та періодичності її засідань. Діяльність наглядової ради широко висвітлюватиметься на сайті закладу.

Наглядова рада – впевнений крок у майбутнє.

Кейс ДНЗ “Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти”

Створенню наглядової ради у ДНЗ “Багатопрофільний центр професійно-технічної освіти” передували збори трудового колективу, на яких не всі присутні однозначно сприйняли необхідність і доцільність створення цього органу. Скептичний настрій колективу був

зумовлений тим, що більшість присутніх була переконана у тому, що сама рада не має жодної зацікавленості щодо сприяння у роботі Центру, а існуватиме лише як контролюючий орган. Зустріч з претендентами на членство у наглядовій раді дала перші результати, бо з усіма ними колектив був знайомий багато років.

Остаточне переосмислення значення створення наглядової ради відбулося після того, як один з наших партнерів, ще не будучи членом наглядової ради, допоміг у вирішенні питання оформлення документів для ліцензуванні нової професії. І вже перше засідання наглядової ради відбулося у форматі зустрічі з друзями, однодумцями, партнерами, які вийшли з рядом пропозицій щодо допомоги у розвитку закладу, у його популяризації, сприяння у працевлаштуванні випускників тощо. Отож, на сьогоднішній день заклад спільно із членами наглядової ради активно працює над утіленням цікавих ідей та реалізації планів.

Важливість запрошення до роботи наглядової ради вищих посадових осіб.

Кейс ВПУ №92 м.Сєверодонецька

Якщо аналізувати фактори, які сприяють успішній роботі наглядової ради, то одним із найбільш важливих, на нашу думку, є участь перших осіб (власників/генеральних директорів підприємств, голів об'єднаних територіальних громад (ОТГ), голів облдержадміністрацій тощо) у її роботі. Така участь надає цьому органу певного статусу та орієнтує його членів на необхідність відповідальної та ефективної роботи.

На перше засідання наглядової ради нашого закладу ми запросили заступницю голови обласної військово-цивільної адміністрації Катерину Безгінську, яка виступила із вітальним словом, зробивши акценти на важливості утворення наглядової ради. Вона зазначила, зокрема, таке: «Основними ініціативами модернізації професійної (професійно-технічної) освіти на національному рівні було визначено: продовження децентралізації управління та удосконалення механізму фінансування на державному та регіональному рівнях, підвищення ефективності діяльності регіональних рад професійної освіти, оптимізацію мережі та створення закладів професійної освіти нової формації, забезпечення їх автономії.

Публічно-приватне партнерство є доцільним для розвитку та забезпечення стабільного функціонування суспільно-значущих об'єктів, в тому числі закладів освіти. У Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна професійно-технічна освіта» на період 2027 року також конкретизовано участь соціальних партнерів у здійсненні процесів реформування освіти.

Функцію консолідації взаємодії соціальних партнерів покладено на наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Метою створення наглядових рад є розвиток партнерства закладів освіти з різними суб'єктами і інституціями ринку праці, державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями.

В нашій області за ініціативою Програми ООН із відновлення і розбудови миру запускається пілотний проєкт втілення в роботу закладів професійної (професійно-технічної) освіти наглядових рад. Дуже приємно, що в нашому місті саме ВПУ №92 м.Сєверодонецька

долучилося до цього процесу. Цей заклад освіти є взірцем та обличчям професійної освіти Луганщини. Постійні високі показники роботи цього закладу освіти свідчать про злагодженість в роботі педагогічного колективу та здобувачів освіти, участь в міжнародних проектах та виставках, конкурсах фахової майстерності різного рівня. Обласна державна адміністрація підтримує ініціативу вашого закладу щодо створення наглядової ради, що сприятиме розвитку регіонального ринку праці в сфері обслуговування.

Я вдячна за запрошення до вашого закладу та рада долучитися до роботи наглядової ради ВПУ №92 м.Севєродонецька в якості її почесного члена».

Як уникнути сумнівів потенційних членів наглядової ради у доцільності участі в її роботі.

Кейс Лисичанського професійного торгово-кулінарного ліцею

Наш досвід створення та організації роботи наглядової ради свідчить про те, що знаходження партнерів та залучення їх до співпраці є одним з найбільш важливих та складних етапів. Причини виникнення труднощів можуть бути різними, проте, якщо дотримуватися певної системи пошуку готових до співпраці партнерів, то цілком реально вибудувати тривалу і ефективну взаємодію з ними.

Перш за все потрібно усвідомлювати, що партнерство не є самоціллю. Воно розвивається для досягнення певних цілей за рахунок ефектів синергії (коли, діючи спільно, кожен партнер може отримати більше, ніж поодиноці). Саме тому основою стратегії роботи з членами наглядової ради має бути принцип взаємного зацікавлення.

У процесі відбору членів наглядової ради дуже важливим є попередній контакт. Перед тим, як надіслати запрошення до співпраці, потрібно провести особисту зустріч, впродовж якої варто дізнатися про інтереси потенційного члена наглядової ради, а також те, на які результати від взаємодії можна очікувати. Велику увагу потрібно приділити обізнаності потенційних членів наглядової ради щодо діяльності цього дорадчого органу (мета, завдання, нормативно-правове забезпечення діяльності, функції, повноваження, очікувані результати).

Важливо також проінформувати потенційних членів наглядової ради про свій заклад освіти, його цілі та завдання, а також чітко проговорити, яку підтримку ви очікуєте від них і те, що ви самі готові робити у вирішенні певних завдань. Не менш важливим є налагодження якісного діалогу між партнерами, дотримання правил ефективної комунікації – уміння слухати і чути, обмінюватися інформацією, поширювати сформовані спільно ключові меседжі тощо.

Для успішного функціонування наглядової ради потрібно заздалегідь розробити стратегію розвитку закладу, в якій прописано основні напрями і перспективні завдання щодо покращення освітнього процесу, профорієнтаційної роботи, працевлаштування випускників, фінансування програм з поліпшення матеріальної бази, залучення закладу освіти до міжнародних програм. Відповідно до стратегії запрошувати до участі в наглядовій раді тих фахівців, які, на вашу думку, могли б сприяти вирішенню цих завдань.

Не менш важливим також є планування роботи наглядової ради. На цьому етапі вкрай важливо розробити довгостроковий план, наголосивши на тому, що він формується на підставі

пропозицій всіх учасників цього органу з урахуванням очікувань як закладу освіти, так і кожного з його членів.

На нашу думку, всі ці кроки допоможуть уникнути сумнівів потенційних членів наглядової ради у доцільності участі в її роботі.

Які проблеми організаційного характеру можуть виникнути в процесі підготовки та проведення першого засідання? Кейс Краматорського вищого професійного училища

Ми хочемо поділитись досвідом проведення першого засідання наглядової ради нашого училища та обговорити ті проблеми, які виникли як у процесі підготовки до нього, так і в процесі роботи членів наглядової ради.

Однією з проблем є брак вільного часу, який потенційні члени наглядової ради готові виділити для участі у засіданнях. Для подолання цієї проблеми, на нашу думку, варто заздалегідь узгодити з кожним членом наглядової ради зручний час для проведення засідання, визначитись з оптимально зручним для всіх часом та надіслати кожному члену наглядової ради повідомлення про засідання не менш, ніж за два тижні до його проведення. Також на першому засіданні не всі члени можуть бути присутніми наживо, тому варто передбачити змішаний формат його проведення.

Іншою проблемою є те, що присутні на засіданні члени наглядової ради погано проінформовані про мету та завдання діяльності цього органу. Для упередження такої ситуації варто попередньо в індивідуальній розмові ознайомити потенційних членів наглядової ради з метою, завданнями та напрямками роботи; проінформувати їх щодо доцільності створення підкомітетів, ознайомити з орієнтовним їх переліком та функціями кожного підкомітету; підготувати та надати для ознайомлення всім членам посібник «Наглядова рада закладу професійної освіти».

Також наш досвід свідчить про те, що перше засідання може пройти неефективно, а у його результаті не буде прийнято важливих рішень. Для упередження такої ситуації в майбутньому необхідно попередньо провести анкетування серед учнів, педагогічних працівників та роботодавців щодо оцінювання стану освітнього процесу в закладі (для виокремлення ключових проблем та перспектив розвитку закладу), а також крім питань організаційного характеру включити до порядку денного питання щодо визначення поточних потреб закладу, засобів покращення його функціонування.

Підготовка до першого (установчого) засідання наглядової ради. Кейс Великоновосілківського професійного ліцею

У процесі підготовки до першого засідання ми користувались алгоритмом, який передбачає послідовну реалізацію восьми кроків:

1. Визначення дати першого засідання. Для першого засідання наглядової ради було обрано другу половину серпня з огляду на те, що діяльність Великоновосілківської

селищної ради і ліцею у значній мірі відноситься до аграрного сектора економіки, а значна частина сільськогосподарських робіт закінчується в цей період і, як наслідок, вивільняється більше часу як у потенційних членів цього органу, так і у адміністрації ліцею.

2. Узгодження дати проведення першого (установчого) засідання наглядової ради з усіма зацікавленими сторонами.
3. Надсилання листів запрошеним (заздалегідь).
4. Підготовка приміщення, роздаткових матеріалів, мультимедіа, організація онлайн-зв'язку (за потреби).
5. Підготовка проєкту порядку денного першого засідання.
6. Збір інформації, яка може знадобитись під час першого засідання.
7. Підготовка необхідних даних та документів.
8. Інформування членів наглядової ради про їх обов'язки та відповідальність шляхом надання відповідних документів (положень, інструкцій тощо).

Ефективне операційне управління роботою наглядової ради. Кейс Маріупольського професійного ліцею автотранспорту

З метою створення дійсно ефективної наглядової ради ми запросили потенційних членів як з Донецької області (Донецький обласний інститут післядипломної освіти, м.Краматорськ), так і представників з інших європейських країн (навчальний центр DEULA-NIENBURG, Німеччина). Зрозуміло, що за таких умов не всі члени цього органу зможуть бути присутніми на засіданнях особисто. Тому наступним етапом, окрім підготовки необхідних для роботи наглядової ради документів, став вибір платформи для проведення засідань у змішаному форматі.

Основними критеріями вибору стали: можливість одночасного підключення як мінімум з 20 пристроїв, відсутність обмеження відеоконференції у часі, можливість під час відеоконференції проводити онлайн-голосування тощо. Тому ми зупинили свій вибір на платформі Google Meet. Конференція у ній створюється дуже просто, є функція нагадування про конференцію тощо.

В якості додаткового засобу зв'язку та для зручності внутрішньої комунікації членів наглядової ради була створена і вже активно працює закрита група в месенджері Viber.

Також рекомендуємо під час засідання вести відеозапис конференції. В цьому є декілька переваг: секретарю зручно за допомогою запису скласти протокол і відкоригувати стенограму; є можливість надіслати відео члену наглядової ради, який з технічних причин не зміг бути присутнім на засіданні або його частині.

Розподіл функцій між членами наглядової ради. Кейс Курахівського професійного ліцею

Порядком денним першого (установчого) засідання було заплановано розподіл функцій між членами наглядової ради та обрання членів підкомітетів. Ми розуміли, що доцільність розподілу членів наглядової ради між підкомітетами визначається не тільки їх посадою, досвідом та експертизою, але й власним бажанням брати участь у роботі того чи іншого підкомітету. Оскільки до складу наглядової ради нашого закладу входить десять осіб (які представляють підприємства (ФОП «Жиронкін О.Ю.», ДТЕК «Курахівська ТЕС», КП «Зеленбуд», будівельне підприємство «Вікс»), громадські організації (ГО «КЦМЕР», ГО «Спілка підприємців Донеччини»), органи місцевого самоврядування (Курахівська міська рада), центр зайнятості), то, виходячи із специфіки закладу та поточних проблем, було запропоновано сформувати такі підкомітети: виконавчий, з освітніх програм, з розвитку кар'єри та працевлаштування, зі зв'язків з громадськістю, з матеріально-технічного забезпечення, зі стратегічного планування.

Ми також вирішили врахувати бачення кожного члена наглядової ради щодо власної ролі у підкомітетах. Для цього перед першим засіданням було проведено анкетування. Членам наглядової ради пропонувалось відповісти на питання щодо того, у якому підкомітеті вони хотіли б працювати та як вони бачать першочергові завдання, які має вирішувати той чи інший підкомітет. Результати анкетування було узагальнено та представлено в проекті структури наглядової ради, яку й було затверджено під час засідання.

Ми вважаємо, що проведене анкетування дозволило уникнути можливої незгоди членів наглядової ради із розподілом по підкомітетах та неконструктивних дискусій під час першого засідання.

3D погляд на заклад професійної (професійно-технічної) освіти. Кейс ДНЗ “Маріупольський центр професійно-технічної освіти”

Сьогодення вимагає від системи професійної (професійно-технічної) освіти не тільки реформування, а й більшої прозорості та відкритості задля спільної роботи закладів з підприємствами, малим та середнім бізнесом, громадськими організаціями, громадою.

Одним з напрямів такої співпраці є створення у закладі наглядової ради. Членам цього органу для якісної та конкретної роботи необхідно розуміти специфіку діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Багато хто вважає, що ці заклади не відрізняються від шкіл, проте, на нашу думку, ця думка є помилковою.

Заклад професійної (професійно-технічної) освіти – це міні-підприємство з надання освітніх послуг та професійних компетентностей, “продуктом” діяльності якого є кваліфікований робітник. Діяльність з професійно-технічної освіти включає такі основні напрями: організація освітнього процесу, професійна-практична підготовка, виховна робота, робота ради самоврядування здобувачів освіти, методична робота, робота щодо підвищення рівня майстерності педпрацівників, співпраця з підприємствами-замовниками кадрів, міськими органами територіальної громади, громадськими організаціями.

Рейтинг закладу освіти залежить від професійного рівня та роботи команди педпрацівників. Методична робота є основною складовою підвищення професійної компетентності педагогічних працівників, яка спрямовується на впровадження в освітній процес нових педагогічних технологій та вдосконалення професійної освіти. Слід відзначити, що педагогічний колектив швидко реагує на виклики в оновленні освіти. На відміну від загальної середньої освіти викладачі загальноосвітніх та спеціальних дисциплін мають можливість при викладанні матеріалу використовувати міжпредметні зв'язки для конкретної професії, проводити бінарні, інтегровані уроки загальноосвітніх та спеціальних дисциплін, що надає поштовх до впровадження інновацій, адаптації процесу навчання до засвоєння професійних знань і навичок.

Потрібно відзначити, що нагальною проблемою є недостатня укомплектованість кадрового складу педагогічних працівників. Ця проблема виникла через наявність двох основних факторів, з якими стикаються молоді працівники, а саме: низька заробітна плата, а також психологічна неготовність до роботи з підлітками та здобувачами освіти девіантної поведінки. Видається логічним, що члени наглядової ради могли б сприяти участі педагогів у різноманітних тренінгах, майстер-класах для удосконалення та підвищення професіоналізму, професійного зростання.

Тривалий час ЗП(ПТ)О не мали можливості оновлювати матеріально-технічну базу. Якщо заклад працює з потужним підприємством-замовником кадрів, то кошти спецрахунку поповнюються, але це не дає можливості в повному обсязі оновлювати матеріально-технічну базу закладу сучасними засобами навчання, комп'ютерною технікою, оснащенням. Тому перед членами наглядової ради постане питання щодо пошуків джерел додаткового фінансування закладу освіти.

Тому, для успішної роботи наглядової ради необхідно ретельно ознайомити її членів зі специфікою діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти та провести анкетування щодо визначення рівня їхньої обізнаності щодо даного питання.

Як краще познайомити членів наглядової ради з закладом освіти.

Кейс ДНЗ «Бердянський машинобудівний професійний ліцей»

Головною метою першого засідання наглядової ради закладу, окрім вирішення установчих питань, є ознайомлення її членів із самим закладом, його структурою, матеріально-технічною базою, колективом, який буде всебічно сприяти роботі ради, надавати всі необхідні матеріали. Державний навчальний заклад «Бердянський машинобудівний професійний ліцей» вже може поділитись своїм досвідом з цього питання.

Для проведення першого засідання адміністрація підготувала презентацію, а директор ліцею Сергій Дудукалов був доповідачем. На початку засідання Сергій Вікторович висловив вдячність присутнім за згоду увійти до складу наглядової ради, адже для закладу освіти цей дорадчий орган відкриває нові перспективи розвитку: «Ми дуже вдячні, що кожен з вас зголосився увійти до складу новоствореної ради та сподіваємося, що разом будемо досягати нових успіхів у роботі та вдосконалювати попередні напрацювання колективу ліцею. Для нас найважливішим завданням є розвиток закладу. А наш найцінніший капітал – це майбутні

кваліфіковані робітники машинобудівного профілю. Я переконаний, що ми знайдемо порозуміння та в подальшому підніmemo на новий рівень головну нашу мету – забезпечення регіону кваліфікованими робітниками».

Після привітального слова Сергій Вікторович ознайомив членів наглядової ради з історією заснування, становлення та розвитку нашого навчального закладу, докладно розповів про сьогодення, усі аспекти діяльності ліцею, здобутки, перспективи та плани розвитку. Звернув увагу присутніх на нагальні проблеми, зокрема, зменшення контингенту здобувачів освіти і профорієнтаційну діяльність, а також познайомив представників ради з колективом ліцею. Його виступ доповнила заступник директора з навчально-виробничої роботи Тетяна Димитрова, яка ознайомила присутніх з переліком професій закладу, ліцензійним обсягом та перспективами ліцензування нових професій.

Після завершення засідання для всіх членів наглядової ради було проведено екскурсію закладом, під час якої присутні змогли ознайомитись із матеріально-технічною базою. Крім того, кожному члену наглядової ради було заздалегідь розіслано матеріали про заклад, а під час засідання представлено друкований їх варіант.

Державний навчальний заклад «Бердянський машинобудівний професійний ліцей» бажає всім закладам професійної (професійно-технічної) освіти успіхів у створенні та функціонуванні наглядових рад.

Чим ми можемо бути корисними громаді та місцевому ринку праці.

Кейс Новоайдарського професійного аграрного ліцею

Прийнято вважати, що заклад професійної (професійно-технічної) освіти може бути тільки реципієнтом допомоги з боку членів наглядової ради. Проте, на нашу думку, співпраця має бути взаємовигідною, а члени наглядової ради повинні усвідомлювати, що заклад своєю діяльністю створює великі зиски як для громади, так і для місцевого ринку праці. Саме тому під час першого засідання наглядової ради ми вирішили зробити акценти на тому, чому саме варто підтримувати наш заклад освіти і чому наша результативна діяльність є важливою для широкого кола стейкхолдерів.

Зокрема, ми проінформували членів наглядової ради про те, що для громади діяльність ліцею є корисною тому, що:

- ми здійснюємо підготовку майбутніх кваліфікованих робітників для аграрного сектору (який є домуніючим у нашому регіоні);

- у нашому ліцеї працевлаштовано 65 мешканців громади;

- ми сплачуємо податки до бюджету ОТГ (зокрема, сума податку на прибуток у 2020 році становила 1 620 000 грн., сума єдиного внеску – 1 830 000 грн.);

- ми маємо гуртожиток, у якому три поверхи не задіяні. За умови здійснення ремонту їх може використовувати громада (наприклад, під соціальне житло для тимчасово переміщених осіб, для залучення до громади молодих спеціалістів (лікарів, вчителів тощо).

Для підприємств регіону діяльність ліцею є корисною тому, що:

- ліцей має висококваліфікований та мобільний педагогічний склад (що має високий рівень готовності проліцензувати освітні програми за новими професіями, кваліфіковані робітники з яких потрібні нашим партнерам-роботодавцям);

- педагогічні працівники мають значний досвід навчання дорослого населення за кошти фізичних і юридичних осіб з отриманням документу про освіту державного зразка (диплому чи свідоцтва про присвоєння робітничої кваліфікації) з професій «Тракторист-машиніст категорії А1, А2» та «Кравець» (у тому числі вивчення окремих модулів з отриманням сертифікатів).

Робота наглядової ради дає перші результати.

Кейс від Золотівського професійного ліцею

На першому (установчому) засіданні наглядової ради Золотівського професійного ліцею розглядалося багато проблемних питань, одним із найбільш важливих із яких є профорієнтація. Проблемним є те, що директори загальноосвітніх шкіл не дають можливості на пряму спілкуватись з випускниками, тому на засіданні наглядової ради було випрацюване рішення щодо альтернативних способів профорієнтаційної роботи.

Один із членів наглядової ради, керівник ГО "Спілка Самаритян", допомогла запросити до ліцею місцеве населення, переважно бабусь та мам дев'ятикласників, з метою проведення для них майстер-класу з комп'ютерної грамотності. Ми розглядаємо учасників цих заходів як людей, які ймовірно будуть розповсюджувати інформацію про наш заклад серед майбутніх абітурієнтів.

Наші здобувачі освіти з професії "Оператор комп'ютерного набору" вчили жінок азам комп'ютерної грамотності, приділили їм увагу, показали переваги та матеріально-технічну базу нашого закладу. Гості були дуже задоволені, оскільки отриманні знання є достатньо цінними для них. Проведення таких заходів допомагає у профорієнтаційній роботі. На майбутнє ми запланували кулінарні майстер-класи; для нас важливо розповісти широкому загалу про кожну нашу професію.

Саме завдяки наглядовій раді ми маємо міцну підтримку всіх організацій, що функціонують в нашому регіоні, що дає можливість впевнено рухатися вперед.

Робота наглядової ради дає перші результати.

Кейс від Державного навчального закладу "Дніпрорудненський професійний ліцей"

Перше (установче) засідання наглядової ради нашого ліцею відбулось 28 квітня 2021 року в онлайн-режимі. На наш погляд, воно пройшло продуктивно, що дало змогу вирішити всі внесені до порядку денного питання. Крім іншого, у ході обговорення члени наглядової ради запропонували свою допомогу в проведенні профорієнтаційної роботи, мотивації і заохоченні

здобувачів освіти до активної участі як в житті ліцею, так і до практичної підготовки в умовах виробництва. Так, завдяки підтримці наглядової ради на 18 червня 2021 року заплановано нагородження кращих здобувачів освіти та працівників ліцею «Від чистого серця». Крім того, з початку червня 2021 року ми розпочали агітацію на виробництвах та підприємствах щодо вступу на навчання до Державного навчального закладу «Дніпрорудненський професійний ліцей». Ми вважаємо, що завдяки професійності членів новоствореної наглядової ради та тісній співпраці з ними, наші здобувачі освіти мають можливість реалізувати себе, впевнено крокуючи у доросле життя.

**Програма розвитку Організації
Об'єднаних Націй в Україні**

Кловський узвіз, 1,

Київ 01021, Україна

Тел.: +380 44 253 93 63

www.ua.undp.org

www.facebook.com/UNDPUkraine

twitter.com/UNDPUkraine

www.instagram.com/undpukraine

