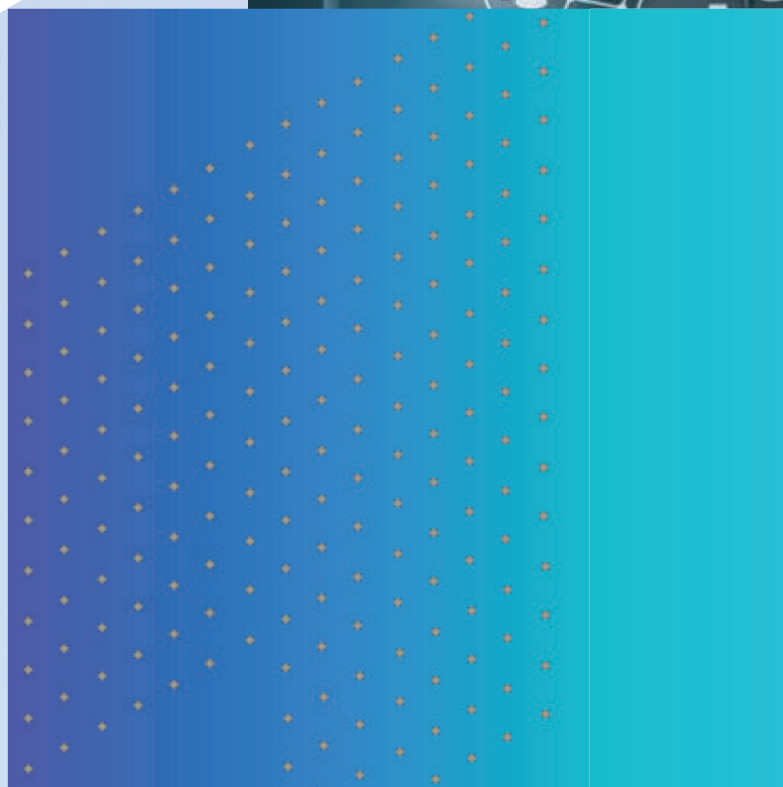


# НАГЛЯДОВІ РАДИ

закладів професійної  
(професійно-технічної) освіти



Практичний посібник

“

Практичний посібник «Наглядні ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти» підготовлено в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру.

Автор – Олександра Бородієнко, доктор педагогічних наук.

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 десять міжнародних партнерів: Європейський Союз, Європейський інвестиційний банк, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Норвегії, Польщі, Швеції, Швейцарії та Японії.



**ПРЯМУЄМО  
РАЗОМ**



**UNITED NATIONS  
UKRAINE**



# ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП   | 05  |
| РОЗДІЛ I. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ УКРАЇНИ    | 08  |
| 1.1. Інноваційний зміст, ознаки та моделі розвитку публічно-приватного партнерства  | 08  |
| 1.2. Концептуальні основи ефективного публічно-приватного партнерства закладів професійної (професійно-технічної) освіти України                        | 20  |
| 1.3. Універсальний алгоритм взаємодії між партнерами у публічно-приватному партнерстві  | 40  |
| РОЗДІЛ II. НАГЛЯДОВІ РАДИ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ  | 64  |
| 2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності наглядових рад  | 69  |
| 2.2. Алгоритм створення наглядової ради   | 77  |
| 2.3. Організація роботи наглядової ради   | 87  |
| 2.4. Маркетингово-комунікативні інструменти розбудови ефективної роботи наглядової ради   | 103 |
| ВИСНОВКИ  | 121 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 126 |
| ОНЛАЙН-РЕСУРСИ ДЛЯ ДОДАТКОВОГО ОПРАЦЮВАННЯ  | 129 |
| ДОДАТКИ   | 130 |
| ДОДАТОК А. Анкета оцінювання результативності діяльності наглядової ради закладу професійної освіти   | 131 |
| ДОДАТОК Б. Типове положення про наглядову раду при державній науковій установі  | 134 |
| ДОДАТОК В. Положення про наглядову раду (рада стейкхолдерів) Державного професійно-технічного навчального закладу «Шосткинське вище професійне училище» | 139 |

|  |     |
|--|-----|
| ДОДАТОК Г. Положення про наглядову (підкувальну) раду закладів освіти Барської міської об'єднаної територіальної громади   | 145 |
| ДОДАТОК Д. Положення про наглядову раду Державного вищого навчального закладу «Чернівецький індустріальний коледж»   | 149 |
| ДОДАТОК Е. Типове положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти   | 155 |
| ДОДАТОК Ж. Етичний кодекс члена наглядової ради закладу професійної освіти (приклад)   | 163 |
| ДОДАТОК К. Структура таблиці бази даних членів наглядової ради закладу професійної освіти  | 167 |
| ДОДАТОК Л. Порядок денний засідання наглядової ради Державного професійно-технічного навчального закладу «Дніпровський центр професійно-технічної освіти туристичного сервісу» (приклад) | 168 |
| ДОДАТОК М. Анкета кандидата у члени наглядової ради закладу професійної освіти   | 169 |
| ДОДАТОК Н. Анкета члена наглядової ради закладу професійної освіти   | 171 |
| ДОДАТОК П. Перелік професійних асоціацій та спілок   | 172 |
| ДОДАТОК Р. Сценарій стратегічної сесії з визначення стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної освіти   | 182 |
| ДОДАТОК С. Сценарій форсайтної сесії з прогнозних сценаріїв розвитку закладу професійної освіти  | 184 |

# ВСТУП

Основними стратегічними ініціативами модернізації професійної (професійно-технічної) освіти (далі – професійної) на національному рівні було визначено<sup>1</sup>: 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 (професійно-технічної) освіти (далі – закладів професійної освіти) нової формації, забезпечення їх автономії; формування змісту професійної освіти на компетентнісній основі та впровадження системи внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості; модернізацію освітнього середовища; створення різнорівневої системи підготовки педагогічних працівників; формування системи професійних кваліфікацій, впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі, впровадження дуальної форми здобуття освіти; популяризацію професійної освіти серед дітей, молоді та дорослого населення.

Одним із ключових напрямків модернізації сфери професійної освіти України є розроблення програм підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, які би:

- відповідали національним стандартам (стандартам професійної освіти) та вимогам місцевого ринку праці;
- були створені у тісній взаємодії з приватним сектором (провайдерами програм професійної освіти, підприємствами, галузевими асоціаціями), відповідно до вимог технічного прогресу та специфіки місцевого/регіонального ринків праці;
- передбачали залучення до взаємодії широкого кола стейкхолдерів (для забезпечення представленості різних секторів економіки та широкого загалу учасників, а також для диверсифікації джерел фінансування, експертизи, баз практик, можливостей підвищення кваліфікації педагогів, місць для працевлаштування випускників тощо);
- сприяли розвитку місцевих професійних спільнот, які групуються навколо так званих ресурсних центрів.

Цілком очевидно, 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.

---

<sup>1</sup> 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]

Однією з форм такого партнерства є діяльність наглядових рад 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 їх ефективного функціонування та операціоналізації завдань їхньої діяльності.

Даний практичний посібник містить інформацію про функції наглядових рад закладів професійної освіти, принципи їх функціонування, нормативно-правове забезпечення діяльності, рольові функції членів цих дорадчих органів тощо. У ньому також представлено зарубіжний досвід та кращі практики діяльності наглядових рад закладів професійної освіти.

Особливістю запропонованого видання є те, що у ньому міститься значний перелік практичних інструментів, які може бути використано у процесі розбудови наглядових рад закладів професійної освіти – приклади положень про діяльність наглядових рад закладів професійної, фахової передвищої та вищої освіти (які можуть стати у пригоді під час розроблення відповідних положень для закладу професійної освіти), опитувальників (зокрема щодо виявлення рівня задоволеності результатами діяльності сучасного стану партнерства, оцінювання ефективності проведення засідань ради), документів (порядку денного та протоколу засідання наглядової ради закладу професійної освіти), інформаційних матеріалів (зокрема перелік професійних асоціацій, структура таблиці бази даних членів наглядової ради закладу професійної освіти). Практичну значущість також мають запропоновані алгоритми (універсальний алгоритм партнерської взаємодії, метод інституційного аналізу внутрішнього середовища розвитку закладу, методи визначення пріоритетів діяльності закладу, модель цілепокладання, ключові показники результативності, алгоритм створення наглядової ради, проведення її засідань та виконання рішень) та проєктів документів (положень, кодексів, анкет, звірників), які зроблять можливим ефективне функціонування наглядових рад закладів професійної освіти. Окремим розділом у посібнику представлено маркетингово-комунікативні інструменти розбудови ефективної роботи наглядових рад (методи виявлення й аналізу потреб партнерів, методи мотивування до результативної роботи в наглядовій раді, алгоритм проведення результативних перемовин з партнерами, модель «характеристики – переваги – вигоди» тощо).

Для зручності користувачів у тексті практичного посібника виокремлено та візуально представлено такі структурні елементи:



*практичний інструмент* (прикладний інструмент, використання якого робить можливим ефективне здійснення певного процесу),



*ідеї* (певні ідеї, які можуть виникнути у зв'язку з опануванням інформації підрозділу посібника, її осмислення та рефлексії),



*інформація для опрацювання* (додаткова інформація для опрацювання та поглибленого розуміння запропонованої тематики).

Висловлюємо сподівання, що посібник стане у пригоді розробникам державної політики у сфері професійної освіти, керівникам та педагогічним працівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти, працівникам науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти МОН України та підрозділів Державної служби зайнятості України, представникам обласних управлінь освіти, представникам органів місцевого самоврядування, представникам роботодавців та осіб, які опікуються питаннями створення та функціонування наглядових рад закладів професійної освіти.



## 01

## ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙ- НОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ УКРАЇНИ

### 1.1. ІННОВАЦІЙНИЙ ЗМІСТ, ОЗНАКИ ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

#### Поняття і суть публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство (ППП) є доцільним для розвитку та забезпечення стабільного функціонування суспільно значущих об'єктів, експлуатація яких потребує значних бюджетних коштів. Такими об'єктами є підприємства комунальної сфери, автомобільні дороги, аеропорти, заклади освіти та охорони здоров'я тощо. Публічно-приватне партнерство може стати суттєвим кроком на шляху до розв'язання важливих для усього суспільства соціально-економічних проблем. Хоча публічно-приватні партнерства є найбільш поширеними в комунальній і транспортній інфраструктурі, в багатьох країнах світу також набувають поширення проекти PPP і в окремих секторах соціальної інфраструктури, таких як охорона здоров'я, освіта, туристична галузь і збереження культурної спадщини.

Англомовне поняття «*Public Private Partnership*» у вітчизняній літературі часто перекладається як «*державно-приватне партнерство*», «*приватно-державне партнерство*», «*публічно-приватне партнерство*». Ба більше, часто можна зустріти також такі близькі за значенням поняття: «*приватна фінансова ініціатива*» (Private Finance Initiative (PFI) (Велика Британія), «*проект надання послуг*» (Service Provision Project (SPP) (Мексика), «*альтернативне фінансування закупівель*» (Alternative Financing and Procurement) (Канада), «*участь приватного сектору*» (Private sector participation (PSP) (Світовий банк) тощо.

На наш погляд, зміст концепції взаємодії між різними стейкхолдерами найбільш вдало демонструє поняття «публічно-приватне партнерство»; до того ж, воно достатньо точно відтворює і сутність відносин між партнерами, які можуть представляти не тільки державу та бізнес, але й громаду, професійні асоціації, неприбуткові громадські організації тощо. Партнерство може виникати не тільки між органами державної влади та іншими стейкхолдерами; до партнерської взаємодії можуть бути залучені також органи місцевого самоврядування, потужні громадські організації та благодійні фонди. Проте у працях українських і російських науковців найчастіше використовується поняття «державно-приватне партнерство» як таке, що



більш однозначно сприймається громадськістю. Попри усталену практику використання цього поняття у вітчизняній науковій літературі та широкому інформаційному просторі, у цьому посібнику ми послуговуватимемося поняттям «публічно-приватне партнерство» як таким, яке найповніше відображує сутність цього феномену, передбачаючи при цьому широку залученість різних партнерів та використання широкого спектру форм взаємодії між ними.

Відтак, партнерство державного та приватного секторів означає таку форму співпраці між органами влади різного рівня, світом бізнесу, професійним та громадським секторами, яка має на меті забезпечення фінансування, будівництва, відновлення, управління або утримання інфраструктури чи надання суспільних послуг.

Відмінною характеристикою публічно-приватного партнерства є те, що воно формується для досягнення як соціально важливих, так і економічно вигідних цілей.

Публічно-приватне партнерство також можна визначити як угоду, укладену урядом з приватним оператором – надавачем послуг для отримання послуги визначеної якості та кількості за встановленої ціни.

Відповідно до наявного міжнародного досвіду, *публічно-приватне партнерство в професійній освіті* – це механізм для узгодження дій та поділу відповідальності між державними та приватними заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) професійної освіти, що застосовується для формулювання, розроблення, фінансування, управління та підтримки проєктів, що знаходяться у сфері спільних інтересів. Такі проєкти можуть набувати форми заходів із розроблення стратегій або програм для їх впровадження, а також можуть містити цілу низку напрямків, таких як дослідження, інновації, наступність професійної та вищої освіти, розвиток підприємницьких навичок, розвиток бізнесу тощо.

Одне з досліджень, проведених організацією «Міжнародна освіта» (Education International)<sup>2</sup>, дає змогу зрозуміти сутнісні ознаки цього феномену з точки зору експертів-практиків. Так, на думку респондентів (ними стали 158 учасників зі 100 країн світу), ППП в освіті, серед іншого, передбачає:

- передачу завдань, покладених на державний сектор, приватним гравцям шляхом залучення юридичних механізмів;
- укладання договору між державним та приватним сектором;
- делегування повноважень та завдань у сфері освіти приватним структурам;
- фінансову домовленість між державним та приватним секторами;
- масштабне спонсорство шкіл, коледжів, ліцеїв з боку приватних структур;

<sup>2</sup> Public Private Partnerships in Education. (2009). Education International. URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/453461468314086643/pdf/479490PUB0Role101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>

- формалізовану співпрацю між державними структурами та приватними постачальниками послуг;
- співпрацю уряду з приватним сектором.

На думку респондентів, *причинами* такого співробітництва може бути: запит на отримання якісних освітніх та управлінських послуг; необхідність термінової реалізації складних проєктів; здешевлення будівництва та експлуатації об'єктів інфраструктури; фінансова підтримка приватного сектору з боку державних інституцій, яка має на меті отримання взаємної вигоди; необхідність надання провайдерами послуг вищої якості, співмірної зі світовими аналогами та кращими практиками; розв'язання завдання забезпечення доступу до освіти у регіонах з недостатнім рівнем забезпечення освітньою інфраструктурою; необхідність покриття капітальних витрат у регіонах, де держава не в змозі забезпечити відповідне фінансування (або ж воно не є в пріоритеті).

Таким чином, доцільність реалізації проєктів ППП виникає тоді, коли: існує невідповідність між поточним рівнем послуг та запитом суспільства на вищу їх якість; приватний сектор може запропонувати привабливіший варіант послуг (за категоріями часу, вартості, якості, ефективності); наслідком такого партнерства може стати ефективніше використання коштів державного та місцевих бюджетів.

Механізми взаємодії між різними категоріями партнерів у межах публічно-приватного партнерства мають певні *характеристики*, які й відрізняють їх від інших форм взаємодії з партнерами. Такі механізми:

- базуються на формальних відносинах, оформлених у вигляді договорів, меморандумів тощо);
- передбачають довгостроковий характер взаємодії між партнерами;
- орієнтовані на визначений результат;
- передбачають розподіл ризиків між партнерами;
- залучають партнерів як із комерційного, так і з громадського секторів.

Отже, ключовим у публічно-приватному партнерстві є довгостроковий його характер (на відміну від одиничних державних закупівель товарів та послуг), встановлення вимірних показників досягнення результатів партнерства (у вигляді кількісних та якісних індикаторів), паритетний розподіл ризиків між партнерами із державного та приватного секторів.

Особливості публічно-приватного партнерства як форми взаємодії між різними категоріями партнерів за критерієм розподілу ризиків, представлено на Рис. 1. Як бачимо, полярними варіантами взаємодії між партнерами є такі, коли держава є

надавачем послуг (у такому випадку вона є єдиним носієм всіх ризиків), або ж коли об'єкт соціальної інфраструктури стає приватною власністю у результаті приватизації (у такому випадку всі ризики лягають на власника цього об'єкту). Публічно-приватне партнерство передбачає паритетний (рівномірний) розподіл ризиків між державними та приватними партнерами; таке партнерство є глибшою формою співробітництва у порівнянні з, наприклад, традиційними державними закупівлями.

Слід зазначити, що, згідно з Європейським звітом про ППП<sup>3</sup>, спектр *форм співпраці* є доволі різноманітним: у деяких країнах поняття ППП співвідноситься виключно з концесією, коли послуги, що надаються, оплачують споживачі (фінансування інфраструктури на концесійних засадах є загальноприйнятою практикою у Великій Британії, Франції, Італії та Іспанії). У інших державах публічно-приватне партнерство передбачає будь-яку форму аутсорсингу та спільних підприємств, створених державним та приватним секторами.



Рис. 1. Форми взаємодії між партнерами за критерієм розподілу ризиків

Глибшою формою публічно-приватного партнерства вважаються концесії (угоди про спільне будівництво та використання об'єктів соціальної інфраструктури). Спектр об'єктів, створених у рамках концесійних угод, є надзвичайно широким: від грандіозного проєкту століття «Євротунель» вартістю \$15 млрд, до контрактів муніципальних органів влади у сфері дозвілля та відпочинку вартістю в декілька тисяч доларів. Найбільша кількість концесій спостерігається у сферах водопостачання та каналізації, газового та електроенергетичного господарства, автодоріг та залізниць, міського будівництва, лісового господарства, розроблення надр. Найбільшими проєктами, які було реалізовано в рамках концесії, були:

- Міст Канакала (Туреччина) – €3.1 млрд;
- Автодорога «Анкара – Нігде» – €1.2 млрд;

<sup>3</sup> European PPP Report. (2009). DLA Piper. URL: <https://library.pppknowledge.org/documents/2242/download>

- Мережа автошляхів (Джиронде, Франція) – €1.2 млрд;
- Тунель Блакенбург (Нідерланди) – €1.0 млрд;
- Автомагістраль A16 (Роттердам, Нідерланди) – €930 млн;
- Дамба (Афслутдйк, Нідерланди) – €810 млн;
- Лабораторія Білкент (Туреччина) – €711 млн;
- Автомагістраль A10/A24 (Німеччина) – €652 млн.

### **Умови та обставини для розвитку публічно-приватного партнерства**

У процесі відбору та підготовки проєктів публічно-приватного партнерства, органи державної влади насамперед звертають увагу на ті сектори економіки, в яких така взаємодія може виявитися найбільш успішною та доцільною. Крім того, оцінюється наявна ситуація та ті обставини, які або сприяють, або перешкоджають його ефективності. В цілому, можна говорити про те, що публічно-приватне партнерство є найбільш ефективною формою взаємодії між партнерами у разі, якщо:

- послуги не може бути надано або проєкт не може бути реалізовано за наявних ресурсів або досвіду тільки органу влади (державного або місцевого);
- приватний оператор може забезпечити вищий рівень якості послуг, порівняно з тим, який міг би бути наданий самостійно місцевим органом влади;
- приватний оператор може забезпечити швидші темпи реалізації інфраструктурного проєкту порівняно з тим, якщо би цей проєкт було реалізовано державним сектором;
- споживачі послуги (населення) підтримують ідею залучення приватного оператора; до того ж, існує можливість для конкуренції між потенційними приватними операторами та необхідна для цього законодавча база;
- проєкт чи послуга створює можливість для впровадження інновацій (технологічних, логістичних, інтелектуальних тощо);
- в результаті впровадження проєкту, потенційно створюються можливості для прискорення економічного розвитку на локальному або регіональному рівнях.

Що стосується освіти, то в минулому ППП у цій сфері найчастіше асоціювалося з інфраструктурними проєктами, в рамках яких приватні компанії отримували доступ до будівництва державних об'єктів. Проте стало зрозуміло, що така ситуація не повною мірою використовує увесь потенціал партнерства, адже приватні партнери у низці випадків можуть забезпечити надання інноваційних високотехнологічних послуг вищої якості. Тому з недавнього часу поняття ППП в освіті використовується

для опису проєктів партнерства між бізнесом та закладами освіти, які зазвичай передбачають використання державних коштів для придбання освітніх послуг у приватних провайдерів з метою розширення можливостей для громадян здобути якісну освіту, зокрема професійну. Проте партнерства у сфері освіти можуть не тільки передбачати закупівлю державою освітніх послуг; їхній потенціал є значно ширшим – від створення професійних стандартів управління закладами освіти до розроблення освітніх програм. За цих обставин державний сектор, як правило, є рушійною силою взаємодії з приватним сектором, який часто не виявляє потужної мотивації до такої взаємодії.

Публічно-приватне партнерство у галузі освіти – це відносно нове явище. Кількість проєктів ППП у зарубіжних країнах і досі залишається незначною. Так, в *Австралії* першу програму з реалізації ППП у галузі освіти було завершено у 2005 р. Метою партнерства було залучення приватних компаній до будівництва шкіл у регіонах з низьким рівнем доступності освіти. У рамках цієї програми було збудовано дев'ять шкіл у Новому Південному Уельсі загальною вартістю \$129 млн. Успіх програми обумовив реалізацію другого її етапу, за яким на період 2006-2009 рр. було заплановано будівництво 10 шкіл загальною вартістю \$168 млн. Три інші провінції Австралії – Квінсленд, Південна Австралія та Вікторія – готуються до залучення приватних компаній/консорціумів до фінансування, проектування, будівництва, ремонту та утримання шкільних будівель, але при цьому надання освітніх послуг залишається у сфері відповідальності державних органів влади.

Уряд *Єгипту* підписав цілу низку угод з приватними партнерами терміном на 15-20 років, спрямованих на проектування, фінансування та утримання 300 шкіл у 23 регіонах. Приклади окремих країн Європи також підтверджують зацікавлення їхніх урядів та перспективність ефективного партнерства в цій галузі. Провінція *Фландрія у Бельгії* затвердила проєкт ППП, відповідно до якого планується сформувати єдиний консорціум для фінансування, будівництва та утримання всіх шкіл, споруджених в рамках ініціативи приватного фінансування для того, щоб отримати найкращі результати від економії на масштабі. *Німеччина* також застосовує механізм ППП у сфері освіти шляхом укладання угод з приватними операторами на ремонт, утримання та управління 90 школами в провінції Оффенбах терміном на 15 років, а також на ремонт та управління 7 школами в Кельні терміном на 25 років. Такі приклади свідчать про високий рівень зацікавленості всіх партнерів у реалізації спільних проєктів, а також про взаємні зиски, які отримує кожен із них (зокрема держава отримує якісну послугу за найбільш прийнятною ціною, а приватна компанія – прямі фінансові зиски від реалізації замовлення на надання такої послуги).

На думку учасників дослідження, проведеного організацією «Міжнародна освіта»

(Education International)<sup>4</sup>, публічно-приватне партнерство у сфері освіти забезпечує державному сектору очевидні *переваги*. Респонденти зазначили, що ефектами від участі державного сектору у проєктах ППП є: диверсифікація джерел фінансування освіти (78,5% респондентів), покращення якості освітніх послуг (57%), впровадження інновацій у систему управління закладом (50,8%), покращення доступу до освіти (49,4%), підвищення стандартів управління (38,0%), фінансування реформ в освіті (35,4%), забезпечення дисципліни (24,1%).

Отже, публічно-приватне партнерство означає не тільки залучення приватного сектору до фінансування інвестиційних проєктів. У багатьох випадках має місце залучення та впровадження знань і досвіду з управління та сучасних технологій, які має приватний сектор, для реалізації та експлуатації проєктів у найбільш ефективний спосіб. Своєю чергою, приватні партнери отримують довгострокові державні контракти (замовлення), досвід реалізації спільних проєктів, поширення інформованості суспільства про внесок компанії у розвиток національної системи освіти, розширення її іміджу як соціально відповідальної компанії.

### Специфічні характеристики проєктів публічно-приватного партнерства

Як зазначалося вище, не всякі форми взаємодії між державним, приватним та громадськими секторами можна вважати публічно-приватним партнерством. Іноді така взаємодія може здійснюватись у формі одноразового короткострокового договору на постачання, наприклад, матеріалів для будівництва. У такому випадку мова йде про державні закупівлі. Або ж приватна компанія на договірній основі надає послуги з харчування закладу професійної освіти, що є проявом аутсорсингу послуг<sup>5</sup>. Для того, щоби розглядати проєкт як публічно-приватне партнерство, він має відповідати певним критеріям:

- ґрунтуватися на *довгостроковому договорі* (наприклад, у випадку концесії – від 5 до 50 років) з чітко розподіленими ризиками між приватним і державним партнерами;
- мати специфічні *форми фінансування*, перш за все, за рахунок приватних інвестицій, доповнених державними фінансовими ресурсами, або ж передбачати спільне інвестування декількома учасниками;
- сприяти реалізації партнерських відносин у *конкурентному середовищі*, коли для відбору партнера з приватного сектору проводиться конкурс за участю декількох потенційних учасників;
- *передбачати розподіл відповідальності* між партнерами: державний партнер, наприклад, визначає цілі проєкту у контексті інтересів суспільства, а також його кіль-

<sup>5</sup> Аутсорсинг (англ. outsourcing; укр. підрядництво) – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт. Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат.

кісні та якісні показники, здійснює моніторинг реалізації проєкту; приватний же партнер несе відповідальність за операційну діяльність на різних етапах проєкту: розроблення ідеї та технічної документації, фінансування, будівництво та експлуатацію, управління, реалізацію послуг споживачам тощо.

Отже, лише відповідність зазначеним вище критеріям (тривалість взаємодії – до 50 років, розподілене фінансування проєктів, конкурентне середовище реалізації проєктів, паритетний розподіл відповідальності та ризиків між партнерами) дає підстави віднести певний проєкт до публічно-приватного партнерства.

### Моделі публічно-приватного партнерства

Аналіз наявного досвіду публічно-приватного партнерства дозволив визначити дві основні моделі, за якими воно може реалізуватися. Потрібно зазначити, що вони є полярними (що, своєю чергою, не виключає існування так званих змішаних моделей) (Табл. 1).

Таблиця 1.

#### Моделі публічно-приватного партнерства

| Формально-примусова   | Ініціативно-гуманістична   |
|---|--|
| Адміністративний примус до укладання договорів, угод, спільних погоджень.                             | Укладання договорів, угод, спільне узгодження позицій на основі законодавчих норм, соціально-економічних інтересів та ініціатив суб'єктів партнерства. |
| Імітація взаємодії суб'єктів господарювання.  | Цільова орієнтація на узгодження інтересів, ціннісних орієнтацій, потреб, розв'язання конфліктів.  |
| Впровадження тотальної системи трудових договорів.  | Об'єктивність реалізації інтересів, справедливість рішень, спрямованість на розв'язання реальних господарських проблем.                                |
| Партнерські договори прикривають реальні конфліктні ситуації, неприязні стосунки, конфлікт інтересів. | Чіткий контроль та обов'язковість виконання договорів, угод, проєктних зобов'язань.  |
| Зростання відмінності в реальних доходах суб'єктів публічно-приватного партнерства.                   | Постійне зростання доходів суб'єктів соціального партнерства, консервація (а в кращому разі – зниження) різниці в доходах.                             |



Як бачимо, за формально-примусової моделі публічно-приватного партнерства є адміністративний примус до такої взаємодії, імітування реальних дій та результатів, існування прихованого конфлікту інтересів між учасниками. Ефекти від такої взаємодії є скоріше за все незначними, а у ряді випадків – негативними й такими, які дискредитують саму ідею партнерства. Натомість ініціативно-гуманістична модель передбачає добровільність взаємодії, усвідомлення учасниками взаємних вигод та точок формування синергій, отримання значних результатів (як у соціальній, так і в економічній площинах).

Проявом ініціативного підходу до партнерства може бути так звана *солідарна* модель взаємодії в рамках ППП (характерна для Німеччини, Австрії, Швейцарії, Данії, Норвегії, Нідерландів). Така модель з високим рівнем залученості роботодавців, закладів професійної освіти, уряду та громадянського суспільства, як правило, виникає у країнах, економіка яких залежить від експорту товарів та послуг з високою часткою доданої вартості. Історично перемовини та взаємодія здійснюється між асоціаціями роботодавців та профспілками на національному рівні. У малих державах Північної Європи партнери прагнуть вибудувати інституції, які би взяли на себе функцію координування в плані розподілу прибутків та витрат, пов'язаних з підтримкою міжнародної конкурентоспроможності галузі. У таких системах посередницькі організації, такі як торгово-промислові палати, відіграють центральну роль в узгодженні інтересів окремих компаній, регіональних та національних органів влади, закладів професійної освіти та світу праці. Оскільки така модель взаємодії очевидно сприяє не тільки розвитку сфери професійної освіти, а й опосередковано сприяє розвитку економіки на різних рівнях (місцевому, регіональному та національному), то зиски від неї отримують усі учасники, що, своєю чергою, визначає високий рівень їх вмотивованості до взаємодії.

Конкретним прикладом ініціативного підходу до партнерства може бути організація консорціуму у графстві Грінвіль, Південна Кароліна, США. У цьому регіоні, починаючи з 1950-х років ХХ століття, у відповідь на тривалий занепад сільського господарства та текстильної промисловості, місцевий бізнес та державні чиновники розпочали пошук шляхів залучення іноземних інвестицій у високотехнологічні галузі. Визнаючи, що поодиноких податкових пільг буде недостатньо для залучення прямих іноземних інвестицій, громадські та бізнес-лідери на місцевому та державному рівні погодились інвестувати значні кошти в післясередню технічну освіту. Грінвільський технічний коледж став рушієм стратегії економічного розвитку регіону. Консорціум (який включав Грінвільський технічний коледж, компанії регіону, керівників сфери освіти, регіональну раду з питань розвитку робочої сили), працював над розробленням освітніх програм з урахуванням потреб ринку. Проте замість того, щоби просто надавати спеціалізовані освітні послуги для певних компаній, коледж перетворює нові технічні курси на галузеві освітні програми, які можуть обслуговувати кілька компаній однієї галузі. Таку модель взаємодії в рамках ППП було пізніше екстрапольо-

вано на рівень держави. Чинниками успіху моделі вважається те, що коледж (або інший заклад професійної освіти) стає стрижнем співпраці бізнесу, влади та освіти; кілька компаній співпрацюють з урядом з метою посилення економічного розвитку регіону; конкуренція з іншими регіонами сприяє розвитку співпраці на місцевому, регіональному та федеральному рівнях.

### Форми публічно-приватного партнерства

Проекти ППП базуються на ідеї про те, що найбільш ефективне використання бюджетних коштів є можливим за рахунок використання досвіду й експертизи приватних партнерів та розподілу ризиків між сторонами, які найкращим чином зможуть їх подолати. В залежності від потреб учасників, цілей та завдань партнерства, очікуваних результатів від взаємодії визначають такі його *форми*:

- партнерства, створені з метою якнайшвидшої реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів;
- партнерства, створені з метою залучення управлінської експертизи приватного партнера для реалізації великих і комплексних програм;
- партнерства, пріоритетною метою яких є впровадження нових технологій, розроблених у приватному секторі;
- партнерства, які мають на меті залучення різноманітних фінансових ресурсів, доступних для бізнесу;
- партнерства, які дозволяють забезпечити сприятливі умови для розвитку інфраструктури, створеної приватним партнером.

Наприклад, інфраструктурні партнерства (Infrastructure PPPs) є найпоширенішою у зарубіжній практиці формою партнерства, яка передбачає створення й експлуатацію інфраструктурних об'єктів за моделлю «будівництво – експлуатація - передача» (Build-Operate-Transfer). За такою моделлю приватному оператору надається франшиза для фінансування, будівництва та експлуатації будівель закладу освіти (державна школа, будівля університету чи гуртожиток). Уряд, своєю чергою, орендує об'єкт у приватного сектора протягом визначеного періоду, після якого об'єкт передається уряду.

Партнерства, створені з метою залучення управлінської експертизи приватного партнера, втілюються зокрема у моделі приватного управління державними закладами (Private operation of public schools), коли приватний сектор здійснює управління державними й комунальними закладами на договірній основі. Такі заклади фінансуються з державного або місцевих бюджетів, із передбаченими видатками приватній фірмі на здійснення управління ними.

Партнерства, пріоритетною метою яких є впровадження нових технологій, розроблених у приватному секторі, часто втілюються в існуванні інноваційних та дослідницьких ППП (Innovation and research PPPs). До цієї категорії належать державні програми, які мають на меті заохочення партнерства промислових підприємств, науково-дослідних інститутів та сприяння комерціалізації результатів досліджень. Моделями такого партнерства можуть бути: «університет – промислове підприємство», «держава – промислове підприємство», «дослідницька установа – промислове підприємство», «широке партнерство» (охоплює партнерів з державного, виробничого та дослідницького секторів). Експерти Світового банку зазначають, що чинниками ефективності та доцільності такого типу партнерства є дедалі вища швидкість інтеграції у суспільство знань, глобалізація і конкуренція, обмежені обсяги бюджетів на дослідження, дедалі вища вартість наукових досліджень. Прикладом такого типу партнерства можуть слугувати так звані кампуси професій і кваліфікацій (Франція), які об'єднують заклади професійної освіти, що здійснюють підготовку фахівців для певних галузей економіки, заклади вищої освіти, дослідницькі центри, виробничі компанії тощо. Зазвичай вони створюються у пріоритетних та інноваційних секторах регіональної та національної економіки (аерокосмічної галузі, конструювання, альтернативної енергетики, інформаційно-комунікаційних технологій, кібербезпеки, здоров'язбережувальних технологій тощо). Діяльність цих інституцій спрямована на розвиток програм професійної, технологічної та загальної освіти на середньому та вищому освітніх рівнях, а також у базовій і безперервній професійній освіті. Тісні зв'язки закладів освіти із виробничими та сервісними компаніями сприяють стажуванню студентів та ефективній трансляції досвіду менторами на виробництві. Нині у Франції функціонує понад 30 таких кампусів.

Отже, взаємодія в рамках публічно-приватного партнерства дозволяє: ефективно та оперативно реалізувати інфраструктурні проекти (що може передбачати будівництво, експлуатацію, надання послуг населенню тощо), інкорпорувати управлінську експертизу приватних партнерів задля ефективнішого управління об'єктами та процесами, широко впроваджувати технологічні інновації у життєдіяльність громад, диверсифікувати джерела залучення коштів в умовах їх дефіциту.



### Ідеї:

- продуктивним є залучення до взаємодії різних стейкхолдерів (бізнес, громадські організації, органи державної влади);
- необхідність використання широкого спектру форм взаємодії між партнерами;
- метою публічно-приватного партнерства може бути як досягнення суспільно значущих цілей, так і економічна вигода;

- у професійній освіті партнерство може стосуватися: спільного розроблення стратегій або програм для їх впровадження, спільних досліджень, впровадження інновацій, забезпечення наступності професійної та вищої освіти, розвитку підприємницьких навичок, інвестицій у розвиток бізнесу;
- проекти публічно-приватного партнерства у професійній освіті сприяють: диверсифікації джерел фінансування освіти, покращенню якості освітніх послуг, впровадженню інновацій у систему управління закладом, покращенню доступу до освіти, зростанню стандартів управління, покращенню фінансування реформ, забезпеченню дисципліни;
- формально-примусова модель публічно-приватного партнерства призводить до імітування реальних дій та результатів; ефекти від такої взаємодії є скоріше негативними та такими, які дискредитують саму ідею партнерства. Ініціативно-гуманістична модель передбачає формування взаємних вигод та точок синергій, отримання значних результатів (як у соціальній, так і в економічній площинах);
- взаємодія в рамках публічно-приватного партнерства дозволяє: ефективно та оперативно реалізувати інфраструктурні проекти, інкорпорувати управлінську експертизу приватних партнерів задля більш ефективного управління об'єктами і процесами, широко впроваджувати технологічні інновації у діяльність закладів професійної освіти, диверсифікувати джерела залучення коштів в умовах їх дефіциту;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## 1.2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ УКРАЇНИ

### ППП у контексті завдань реформування професійної освіти в Україні

Концептуальні основи розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в Україні закладено у Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року<sup>6</sup>. Результати аналізу документу дають підстави для висновку, що як загальна мета Концепції, так і її часткові завдання не можуть бути розв'язані без розбудови ефективних моделей публічно-приватного (державно-приватного) партнерства (Табл. 2).

Одним із завдань реформування системи професійної освіти України, визначених у Концепції, є реформування *системи управління*, що передбачає:

- розподіл повноважень з управління та фінансування у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема передачу на обласний рівень повноважень з прогнозування потреб ринку праці у професійних кваліфікаціях, формування регіонального замовлення на підготовку кадрів на основі аналізу стану ринку праці;
- утворення регіональних рад професійної (професійно-технічної) освіти – консультативно-дорадчих органів, що утворюються при Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських держадміністраціях, для участі у формуванні та реалізації державної регіональної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;
- розширення автономії закладів професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема розроблення та впровадження власних освітніх програм, отримання статусу неприбуткової організації зі збереженням податкових пільг і отриманням фінансової автономії;
- оптимізацію мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти шляхом утворення центрів професійної досконалості з урахуванням інклюзивного навчання;
- запровадження гнучкої моделі здобуття повних і часткових професійних кваліфікацій.

В умовах децентралізації заклади професійної освіти опинились у нових реаліях, що визначаються необхідністю: зближення підготовки майбутніх кваліфікованих робітників із потребами регіонального ринку праці (за кількісними показниками такої підготовки, визначеними професіями та забезпеченням належного рівня якості

<sup>6</sup> 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 Травня 2020 року]

освітнього процесу); постійного оновлення матеріально-технічної бази закладів відповідно до новітніх технологічних надбань; зміцнення позицій закладу на регіональному ринку освітніх послуг та послуг не освітнього характеру; забезпечення сталості розвитку закладу у перспективі. За таких обставин актуалізується необхідність постійної та ефективної взаємодії закладу із соціальними партнерами, що зробить можливим залучення управлінської та технологічної експертизи партнерів, диверсифікацію джерел фінансування закладу, забезпечення залученості партнерів до реалізації якісного освітнього процесу. Саме тому завдання модернізації системи управління професійною освітою необхідно розв'язувати на основі поглиблення публічно-приватного партнерства.

Головним аргументом на користь провідної ролі соціальних партнерів у реформуванні системи управління професійною освітою є те, що їхня активна участь може ефективно синхронізувати сфери праці та освіти, допомагати визначати сучасні та перспективні кваліфікаційні вимоги в компаніях та переносити їх до відповідних освітніх програм, забезпечувати визнання професійних кваліфікацій, набутих у закладах професійної освіти, підтримувати освітні процеси як на базі закладів, так і на базі підприємств (в рамках дуальної системи навчання).

Наприклад, у країнах ЄС партнери беруть активну участь у розробленні програм розвитку та практичному забезпеченні професійного навчання. Вони залучаються різними способами на різних рівнях системи (національному, регіональному та місцевому). На національному рівні, наприклад, партнери переважно відіграють консультативну роль у формуванні політики професійної підготовки та встановленні професійних стандартів для різних секторів економіки, тоді як на регіональному та місцевому рівнях їхня участь може полягати в аналізі тенденцій ринку праці з метою інтеграції актуальних вимог роботодавців до освітніх програм.

Ідея розвитку публічно-приватного партнерства також сприятиме реформуванню *системи фінансування професійної (професійно-технічної) освіти, яка передбачає:*

- запровадження прозорого механізму розподілу фінансів закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- створення нових можливостей для розширення державно-приватного та соціального партнерства на засадах співфінансування та спільного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти;
- здійснення фінансування професійної підготовки на підставі розрахунку вартості підготовки кваліфікованих кадрів з урахуванням складності професії та кваліфікаційних рівнів<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> 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 Травня 2020 року]

### Реалізація завдань реформування професійної (професійно-технічної) освіти

| Завдання   | Можливість реалізації з використанням взаємодії в рамках ППП (так, ні, частково) |
|--|--|
| Поетапна передача повноважень з управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та їх фінансування на обласний рівень.  | Ні   |
| Розширення автономії закладів професійної (професійно-технічної) освіти.   | Ні   |
| Децентралізація управління та фінансування у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.  | Частково   |
| Створення умов для здобуття особою професійних кваліфікацій упродовж усього життя з урахуванням інклюзивного навчання.   | Частково   |
| Запровадження мотиваційних механізмів стимулювання професійної діяльності та розвитку педагогічних працівників.  | Частково   |
| Оптимізація мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти.   | Так  |
| Формування показників регіонального замовлення на підставі даних аналізу стану ринку праці.  | Так  |
| Забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти.   | Так  |
| Формування змісту професійної (професійно-технічної) освіти на компетентнісній основі.   | Так  |
| Впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти та системи зовнішнього забезпечення якості освіти.   | Так  |
| Модернізація освітнього середовища, що забезпечує інноваційність, доступність, прозорість, гнучкість і відкритість освітнього процесу.   | Так  |
| Удосконалення системи підготовки педагогічних працівників у сфері професійної (професійно-технічної) освіти з залученням до освітнього процесу висококваліфікованих працівників виробництва та сфери послуг. | Так  |
| Формування системи професійних кваліфікацій та створення єдиного освітнього середовища професійної (професійно-технічної) освіти.  | Так  |
| Впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі.  | Так  |
| Створення умов для розвитку дуальної форми здобуття освіти.  | Так  |
| Визнання неформальної та інформальної освіти, повних і часткових професійних кваліфікацій.   | Так  |
| Популяризація професійної (професійно-технічної) освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри.  | Так  |



Публічно-приватне партнерство може запропонувати диверсифіковані форми фінансування закладів професійної освіти. Так, у зарубіжній практиці існують *чотири типи партнерств* у сфері професійної освіти, які формуються відповідно до критерію фінансування. До Типу I належать партнерства, у яких і фінансування, і забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється виключно провайдерами та компаніями, які представляють приватний сектор. Конкретним втіленням цього типу партнерства може бути функціонування приватних закладів професійної освіти, комбіновані освітні програми (коли практична підготовка здійснюється на підприємствах), програми підвищення кваліфікації персоналу підприємств у приватних закладах професійної освіти, програми підвищення кваліфікації педагогічного персоналу приватних закладів професійної освіти на підприємствах. Також можливим є аутсорсинг управління приватним закладом професійної освіти, а також надання консультативної підтримки приватним закладам іншими установами, організаціями, компаніями.

До Типу II належать партнерства, у яких фінансування здійснюється приватним сектором, тоді як забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється закладами державної форми власності. Формами такої моделі партнерства можуть бути: підвищення кваліфікації персоналу компанії, яке здійснюється закладом професійної освіти державної форми власності; фінансова підтримка приватною компанією діяльності закладу професійної освіти (надання обладнання, оплата послуг, здійснення ремонту приміщень тощо), фінансова підтримка компаніями обдарованих учнів.

До Типу III належать партнерства, у яких фінансування здійснюється державним сектором, тоді як забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється закладами приватної форми власності (приватними провайдерами). Формами такої моделі партнерства можуть бути: підготовка за ваучерами (коли держава фінансує підготовку учнів у приватних закладах професійної освіти), державне фінансування відкриття приватних закладів професійної освіти, створення податкової моделі (коли держава накладає додаткові податки на підприємства, які потім спрямовуються до приватних закладів професійної освіти й витрачаються на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу підприємств).

До Типу IV належать партнерства, у яких і фінансування, і забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється виключно навчальними закладами та підприємствами, які представляють державний сектор. Конкретним втіленням цього типу партнерства може бути створення та фінансування державних закладів професійної освіти, а також створення податкової моделі (коли держава накладає додаткові податки на підприємства, які потім спрямовуються до державних закладів професійної освіти й витрачаються на первинну підготовку кваліфікованих робітників, а у деяких випадках – на перепідготовку та підвищення

кваліфікації персоналу підприємств).

Важливою є роль партнерів у реформуванні системи забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти, що передбачає:

- формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та системи зовнішнього забезпечення якості освіти;
- розроблення нових стандартів професійної (професійно-технічної) освіти на базі професійних стандартів, які ґрунтуються на компетентнісному та особистісно-орієнтованому підходах до навчання;
- формування мережі кваліфікаційних центрів, основними функціями яких є оцінювання та визнання результатів навчання, присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій;
- забезпечення стимулювання професійного зростання педагогічних працівників, а також залучення до освітнього процесу висококваліфікованих працівників виробництва та сфери послуг<sup>8</sup>.

Прикладом ефективної моделі ППП, яка сприяє забезпеченню якості освітнього процесу, є функціонування Секторальної ради з навчання на виробництві (Канада). Її було створено з метою посилення залученості промислових підприємств у підготовку робітничих кадрів задля забезпечення якості та відповідності ринку праці. Секторальна рада здійснює фінансування організацій, які мають на меті реалізацію програм навчання на виробництві. Станом на сьогодні підтримується діяльність 19 місцевих секторальних рад, які представляють широкий спектр галузей економіки (будівництво, захист довкілля, туризм, текстильна галузь тощо). До складу кожної такої ради входять представники провайдерів освітніх послуг, роботодавців, профспілок та професійних асоціацій. Кожна така рада у своїй діяльності прагне досягти так званих ключових показників результативності шляхом «своєчасної та гнучкої відповіді на змінні умови місцевих та регіональних ринків та залучення інвестицій у процес підготовки робітничих кадрів». Для досягнення таких цілей ради здійснюють різноманітні види діяльності – забезпечення можливостей розвитку навичок, участь у розробленні державних стандартів професійної освіти, допомогу у створенні програм підготовки відповідно до вимог ринку праці, допомогу у профорієнтаційних заходах та заходах з підвищення кваліфікації педагогічного персоналу. Маючи значну експертизу у визначених секторах економіки, такі ради також здійснюють дослідження поточної ситуації на ринку праці, виявляють вимоги ринку праці до рівня кваліфікації робітників, здійснюють прогнозування тенденцій розвитку визначеного ринку, розробляють рекомендації щодо гнучкого реагування сфери професійної

<sup>8</sup> 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 Травня 2020 року]

освіти на змінні умови ринкового середовища. Для отримання стабільного фінансування, Секторальна рада з навчання на виробництві повинна демонструвати досягнення вимірних показників результативності діяльності. Ними є: розширення зон охоплення діяльності; питома вага робочої сили регіону, яка охоплена заходами під егідою Секторальної ради; кількість заходів, які реалізовувалися радою; впровадження інноваційних рішень; зміцнення зв'язків між стейкхолдерами тощо.

У Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року також конкретизовано участь партнерів у здійсненні процесу *реформування професійної (професійно-технічної) освіти*. Зокрема партнери беруть участь у:

- формуванні державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти на всіх рівнях;
- розробленні професійних стандартів, стандартів освіти й освітніх програм;
- формуванні Національної системи кваліфікацій та вдосконаленні Національної рамки кваліфікацій;
- впровадженні та поширенні дуальної форми здобуття освіти;
- створенні сучасного освітнього середовища, зокрема у центрах професійної досконалості;
- проведенні системного моніторингу працевлаштування випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- формуванні державного та регіонального замовлення на підготовку кадрів на основі прогнозування потреб ринку праці у професійних кваліфікаціях;
- оцінюванні результатів навчання випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти<sup>9</sup>.

Наприклад, у країнах ЄС партнери відіграють важливу роль у формуванні політики у сферах професійної освіти й професійної підготовки, а також у сфері зайнятості. В умовах частих змін у системі зайнятості та вимог роботодавців щодо кваліфікації робітників, активна участь соціальних партнерів є необхідною для того, щоби враховувати ці зміни в навчальних планах, включати більше практичного навчання в систему підготовки та підвищувати престиж професійної освіти й навчання в цілому. Вкрай важливим є те, щоби уряди країн, роботодавці та профспілки розвивали всі можливості співпраці у формуванні та реалізації політики професійної освіти та навчання (ПОН) шляхом встановлення міцних партнерських відносин між закладами

<sup>9</sup> 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 Травня 2020 року]

професійної освіти, бізнесом та промисловістю.

У рамках проведення консультацій з соціальними партнерами та іншими стейкхолдерами, чимало європейських країн створили економічні та соціальні ради, ради з питань професійної та технічної освіти, а також ради з зайнятості. У деяких країнах також є виробничі або навчальні ради на регіональному або місцевому рівнях. На місцевому рівні соціальні партнери іноді є членами шкільних рад, дорадчих органів закладів. Так, Сербія створила Раду з професійної освіти та освіти дорослих, яка є тристороннім органом для розроблення національної системи кваліфікацій та освітніх програм. Сербські роботодавці залучені до розроблення політики та стратегічного планування у професійному навчанні. Вони також беруть участь у створенні професійних стандартів та процесі присудження кваліфікацій. Крім того, секторальний соціальний діалог із професійного навчання існує в Хорватії та Туреччині. У Хорватії існує 13 секторальних рад професійного навчання, які засновані як добровільні дорадчі органи з обмеженими повноваженнями. Їхнє завдання полягає у створенні національної системи кваліфікацій. В Ірландії бізнес здійснює відчутний вплив на освітні програми, а в Польщі програми професійної освіти й навчання затверджуються радами з працевлаштування тощо.

Одним із найбільш вдалих прикладів розвитку ефективних моделей ППП є торгово-промислові палати у *Німеччині*. Станом на сьогодні їх налічується близько 80; частина з них репрезентує цілі галузі економіки, частина – організована за принципом виробництва певного товару або ж репрезентують окреме ремесло (зварювання, обслуговування сантехнічного обладнання тощо). У організації таких палат сповідується функціонально-географічний принцип (наприклад, Торгово-промислова палата Штутгарта представляє галузі економіки цього міста, серед яких особливо важливе значення має кластер автомобілебудування). Кожна палата має спеціалізовану раду з питань нагляду за розвитком навичок, а деякі ради з питань кваліфікацій здійснюють нагляд за підготовкою за різними професіями. Поєднання галузевих та регіональних організацій всередині палат сприяє обміну інформацією, практиками та прогнозами між представниками різних галузей економіки.

Торгово-промислові палати можуть знаходитися як у державній, так і у приватній власності. Федеральний закон зобов'язує всіх без винятку суб'єктів господарювання бути членами торгово-промислових палат. Своєю чергою, такі палати несуть суттєву відповідальність за професійну підготовку робітничих кадрів за спеціальностями. Така відповідальність реалізується також і шляхом фінансування процесу підготовки (причому, з членських внесків торгово-промислова палата фінансує трохи понад половину видатків; решту витрат покриває держава). Існування торгово-промислових палат як форми ППП, забезпечує стандартизацію методів навчання та змісту професійної освіти, незалежне оцінювання кваліфікацій учнів протягом і в кінці навчального періоду, а також формування бази даних працівників з визнаними галу-

зевими кваліфікаціями. Палати мають власні ради з питань кваліфікацій, які встановлюють стандарти, здійснюють нагляд за іспитами та видають сертифікати, які визнаються федеральним урядом. До функцій торгово-промислових палат також входить здійснення підготовки та оцінювання тренерів, моніторинг навчання в умовах виробництва, реєстрація контрактів на навчання з окремими учнями та розв'язання суперечок між учнями та підприємствами. Таким чином, палати відіграють важливу роль посередників між закладами, окремими роботодавцями, урядом та учнями.

Важливо також зазначити, що торгово-промислові палати захищають інтереси учнів, які формалізовано тристоронніми договірними відносинами між учнем, підприємством та федеральною землею. Підприємства витрачають приблизно €18 000 на рік на професійну підготовку кожного учня. Загальна ж вартість такої підготовки становить понад €25 000 на рік (які розподіляються між федеральним бюджетом та внесками роботодавців). Крім того, важливою у реалізації ідеї ППП є діяльність Федерального інституту професійної освіти (Bundesinstitut für Berufsausbildung, або BIBB), яка передбачає фасилітацію інтересів всіх сторін – федерального уряду та урядів земель, профспілок та об'єднань роботодавців.

Таким чином, можна зробити висновок, що публічно-приватне партнерство спрямовується насамперед на розвиток партнерства освіти, науки та виробництва, результатом якого є розв'язання суперечностей між консервативними тенденціями в системі професійної освіти й потребами ринку праці у кваліфікованих робітничих кадрах необхідних обсягів, кваліфікацій та якості підготовки. Розвиток такого партнерства відповідає ключовим завданням реформування професійної освіти України.

### **Завдання розвитку публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти**

Як зазначалося вище, будь-яке партнерство має визначену мету й завдання, а також – в ідеальному варіанті – ще й ключові показники результативності партнерства, за допомогою яких вимірюється ступінь досягнення його мети. *Загальна мета розвитку партнерства* закладу професійної освіти зі стейкхолдерами може втілюватися у: підвищенні конкурентоздатності закладу на регіональному ринку освітніх послуг; покращенні якості надання освітніх послуг; посиленні практичної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників; підвищенні рівня задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників; зближенні попиту регіонального ринку праці та кількісних і якісних параметрів освітнього процесу. Потрібно пам'ятати, що загальну мету має бути конкретизовано у стратегічних завданнях партнерства, які, своєю чергою, поділяються на оперативні завдання.

Загальна мета розвитку партнерства закладів професійної освіти з різними суб'єктами й інститутами ринку праці, державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями, може конкретизуватись у таких *стратегічних завданнях*:

- забезпечення постійного оперативного доступу закладу професійної освіти до інформації стосовно професійно-кваліфікаційної структури локального ринку праці, потреб у кваліфікованій робочій силі з урахуванням основних тенденцій стратегічного розвитку економіки на загальнодержавному та регіональному рівнях;
- пришвидшення переорієнтації підготовки й перепідготовки робітничих кадрів відповідно до вимог, що динамічно змінюються на ринку праці (насамперед регіональному);
- забезпечення підготовки кваліфікованих робітників для підприємств регіону за угодами;
- забезпечення випускників закладів професійної освіти робочими місцями відповідно до здобутої професії;
- забезпечення актуальної практичної підготовки учнів закладів;
- оновлення матеріально-технічної бази закладу професійної освіти.

Що стосується конкретних, *оперативних завдань* такої співпраці, то ними можуть бути: впровадження ступеневої підготовки кваліфікованих робітників, повний перехід на навчання за державними стандартами; оновлення навчально-методичного та технічного забезпечення професійної підготовки з використанням сучасної комп'ютерної техніки та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ); залучення експертів з виробництва та бізнесу до навчання учнів з метою впровадження підприємницького підходу до професійного навчання; формування в молоді знань і навичок поведінки в динамічному економічному середовищі; постійне вдосконалення професійної компетентності педагогічних працівників, поширення різноманітних форм стажування на підприємствах, освоєння ними нової техніки, технологій виробництва; оновлення змісту професійно-практичної підготовки учнів закладів професійної освіти, у тому числі й шляхом модернізації навчальних майстерень, наближення їх до умов виробництва; вибір закладом освітньої стратегії, орієнтованої на тенденції попиту на регіональному ринку праці; розроблення механізмів самоорганізації, саморозвитку й адаптації закладів професійної освіти, підвищення їх конкурентоспроможності на локальному та регіональному ринках освітніх послуг; впровадження інноваційних форм навчально-пізнавальної діяльності учнів.

Конкретними втіленнями взаємодії в рамках публічно-приватного партнерства можуть бути:

- роботодавці беруть участь у складанні навчальних планів;
- роботодавці беруть участь у розробленні освітніх програм, що дає змогу врахувати всі вимоги кваліфікаційних характеристик і потреб ринку праці;
- запроваджується система опитування випускників та роботодавців щодо рівня

їхньої задоволеності якістю професійної підготовки, що є підставою для коригувальних дій;

- спільна робота з формування навчального середовища (інфраструктури), зокрема придбання обладнання, комп'ютерів і програмного забезпечення, запровадження стипендіальних програм тощо;
- запровадження нових педагогічних технологій;
- забезпечення доступу до освіти тим верствам населення, які за своїм соціальним статусом, географічним положенням або економічним становищем не в змозі її отримати.

Ілюстрацією взаємозв'язку стратегічних та оперативних завдань розвитку ППП може слугувати діяльність індійської Національної корпорації з розвитку навичок (National Skill Development Corporation). Це модель ППП, створена Міністерством фінансів, урядом Індії, десятима галузевими асоціаціями приватного сектору та торгово-промисловими палатами. Приватний сектор є мажоритарним акціонером, що володіє 51% акцій. Виконавчий комітет цього органу складається із 16 членів: 10 із них представляють приватний сектор, 6 – уряд і галузеві міністерства. Основна мета діяльності Національної корпорації з розвитку навичок – створення бізнес-екосистеми, яка шляхом надання можливостей професійної підготовки для широких верств населення сприяє розвитку економіки країни. Стратегічна мета діяльності корпорації – забезпечення якісної професійної підготовки та підвищення кваліфікації для 400 мільйонів осіб до 2022 року. Оперативними завданнями діяльності цієї організації є:

- сприяння створенню економічно ефективних, інноваційних та надійних бізнес-моделей для розвитку професійних навичок;
- залучення приватних інвестицій у систему підготовки та перепідготовки кадрів;
- забезпечення фінансової ефективності використання коштів (зокрема здійснення підготовки за рахунок кредитів або використання власного капіталу, а не надання грантів);
- створення ефективних важелів розвитку системи професійної освіти шляхом фінансування;
- формування ефективної системи професійної освіти шляхом включення бізнесу на всіх етапах процесу підготовки кваліфікованих робітників.

Діяльність Національної корпорації з розвитку навичок забезпечується трьома основними бізнес-процесами (Табл. 3).

Одним із проєктів Національної корпорації з розвитку навичок є проєкт зі створення Секторальних рад професійної освіти. У 2014 році корпорація надала допомогу 40



таким радам, профінансувавши 19 з них. Передбачається, що Секторальні ради професійної освіти виконуватимуть такі функції, як ідентифікація потреб ринку за певною професією, створення професійних стандартів, створення каталогу компетентностей, забезпечення підготовки тренерів, допомога закладам професійної освіти у забезпеченні процесу навчання за освітніми програмами, аналіз рівня невідповідності попиту й пропозиції кваліфікованих робітників за певною професією, створення інформаційних систем аналізу ринків, оцінювання кваліфікацій тренерів.

Таблиця 3.

### Бізнес-процеси індійської Національної корпорації з розвитку навичок

| Назва бізнес-процесу                         | Складові бізнес-процесу  |
|--|--|
| <b>Створення</b>                             | Сприяння створенню великих провайдерів професійної освіти й навчання; надання консультативної допомоги у стратегічному та операційному плануванні  |
| <b>Фінансування</b>                          | Забезпечення фінансування провайдерів та учнів шляхом надання позик, грантів та допомоги в ефективному використанні власного капіталу. Забезпечення сталості та масштабованості бізнесу  |
| <b>Сприяння розвитку професійних навичок</b> | Забезпечення консультативної та методичної допомоги провайдерам у формуванні системи забезпечення якості освітніх послуг, відповідності освітніх програм чинним стандартам, акредитації, розробленні професійних стандартів, підготовці тренерів |

### Принципи ефективного публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти

Для ефективної організації роботи будь-якої структури важливо визначити спільні для всіх її учасників ціннісні засади та принципи, що забезпечить ефективне досягнення спільної мети та убезпечить від можливих ризиків нерозуміння та конфліктів. Якщо розглядати публічно-приватне партнерство як неформальну структуру, яка створюється задля досягнення визначеної мети, то розбудова принципів її функціонування є важливим завданням. Такими принципами можуть бути:

1. *Принцип добровільного визнання* (стосунки між партнерами ґрунтуються на добровільності визнання партнерами одне одного як повноцінних і рівнозначних партнерів).

2. *Принцип взаємної вигоди* (вирішальним для ефективної взаємодії є чинник взаємної корисності (що передбачає взаємну зацікавленість сторін, пошану та врахування інтересів партнерів).
3. *Принцип рівноправності* (учасники взаємодії є рівноправними у виборі шляхів і засобів досягнення спільної мети, зберігаючи при цьому самостійність, дотримуючись принципу невтручання у справи одне одного).
4. *Принцип етичності відносин* (відносини будуються на засадах довіри, пошани, доброзичливості, рівності, свободи вибору).
5. *Принцип спільної відповідальності* (передбачається паритетна відповідальність за спільну справу, обов'язковість виконання досягнутих домовленостей та систематичне виконання прийнятих у рамках партнерства угод, договорів, рішень).
6. *Принцип солідарності* (стосунки вирізняються безкорисливістю й взаємодопомогою).
7. *Принцип верховенства формальних відносин* (формальні моменти взаємодії переважають неформальні, що полегшує роботу, спілкування, нівелюючи особисті симпатії, антипатії, неприязнь, конфлікт інтересів тощо).

Запропоновані принципи є універсальними та такими, що можуть застосовуватися незалежно від складу учасників та конфігурації публічно-приватного партнерства. Проте за бажанням учасників можна обговорити також і специфічні принципи, які є більш прийнятними для всіх учасників партнерства. Після обговорення ці принципи варто зафіксувати у певному документі (наприклад, Положенні про наглядову раду закладу професійної освіти, Етичному кодексі члена дорадчого комітету закладу професійної освіти тощо).

Прикладом виокремлення власних, специфічних принципів партнерства може слугувати ініціатива публічно-приватного партнерства «Школи у мережі» (PPP-SiN), яка впроваджувалася протягом 2002-2006 років у Швейцарії та мала на меті забезпечення всеосяжного доступу шкіл до мережі Інтернет. У грудні 2001 року парламент Швейцарії прийняв федеральний закон «Про сприяння використанню інформаційних та комунікаційних технологій у школах». Цим актом федеральний уряд заклав рамки для виділення 100 мільйонів швейцарських франків (однак, через два роки цю суму було зменшено до 35 мільйонів франків). Ініціативу PPP-SiN було започатковано паралельно з іншими національними програмами просування ІКТ в освіті, такими як Швейцарський віртуальний кампус, в рамках якого просувалося електронне навчання в університетах. Архітектура цієї ініціативи охоплювала як технологічний (створення інфраструктури, під'єднання шкіл до мережі Інтернет, створення локальних шкільних мереж, підтримку їх життєздатності, розроблення мобільних додатків та шкільних порталів), так і освітній компонент (підвищення кваліфікації вчителів, методичну підтримку використання ІКТ в освітньому процесі, створення дистанційних

курсів для первинної підготовки вчителів до використання ІКТ та подальшого вдосконалення їхніх умінь).

У ході взаємодії було вибудовано спільні принципи партнерства:

1. *Залучення ключових гравців.* Ідея публічно-приватного партнерства виникла в розмові між главою департаменту економічних питань та директором найбільшого швейцарського оператора зв'язку, Swisscom AG. Ці ключові гравці найвищого рівня політики та бізнесу також зробили найбільший фінансовий внесок у проєкт.
2. *Залучення всіх ключових учасників з початку процесу.* Ідея підтримувала наявні прагнення кантонів (одиниць адміністративного устрою Швейцарії, свого роду об'єднаних територіальних громад – авт.) та вчителів активізувати використання ІКТ у школах. На початку проєкту було сформовано робочі групи, в рамках роботи яких федеральний уряд, приватний сектор та асоціації вчителів планували конкретну реалізацію ініціативи. Автономність кантонів у рішеннях не ставилася під сумнів, а була прийнята та підтримувалась. Вчителі також брали активну участь у такій роботі та сприймалися іншими учасниками як партнери.
3. *Широка комунікація проєкту, сфер відповідальності та джерел його фінансування.* Наприклад, повідомлення від федерального уряду про те, що він надасть кантонам 100 мільйонів швейцарських франків для навчання вчителів, набуло широкого розголосу. Своєю чергою, зобов'язання приватного сектору забезпечити всі швейцарські школи безкоштовним доступом до мережі Інтернет мало подібний ефект. Масштаби цих зобов'язань підкреслили важливість проєкту та мотивували інших учасників зробити подібний вагомий внесок. Усім учасникам було надано можливість представити себе як соціально відповідальних партнерів в очах громадськості. Обговорювалась ідея про те, що участь у проєкті дасть можливість учасникам зробити внесок у майбутнє країни в глобальному інформаційному суспільстві. Для підвищення обізнаності громадськості щодо ініціативи було проведено декілька медіазаходів.
4. *Поєднання зобов'язань і свободи дій.* Фінансування від федерального уряду залежало від різних факторів. Кантони могли подати заявку на фінансування лише шляхом представлення всебічної локальної або регіональної концепції розвитку ІКТ. Додаткові умови включали співпрацю принаймні двох кантонів, демонстрацію необхідності підготовки вчителів та належне врахування гендерної рівності при плануванні та реалізації проєктів. Безкоштовний доступ до мережі Інтернет, що надається школам, також залежав від особливих умов, включно з достатньою кількістю можливостей локальної обчислювальної мережі в закладах та достатньою кількістю комп'ютерів. Необхідні підготовчі зусилля для отримання фінансування слугували для стимулювання внутрішньої активності та уникнення пасивного менталітету «утриманства». Таким чином, розподіл значної частини фінансування має бути пов'язаний із суворими орієнтирами та аудитом контролю якості.

## Забезпечення результативності публічно-приватного партнерства

Відносини у рамках публічно-приватного партнерства мають сенс тоді, коли вони здійснюються на постійній основі та мають результатом визначені соціально-економічні (а подекуди й екологічні) ефекти. Зиски від взаємодії мають бути реальними та відчутними для кожного учасника партнерства. Тільки у такому разі розбудова партнерства на постійній основі буде потужним мотиватором для його учасників. У Табл. 4 представлено ймовірні зиски від партнерства як для закладу професійної освіти, так і для приватного сектору.

Таблиця 4.

### Зиски від публічно-приватного партнерства

| Для закладу професійної освіти  | Для приватного сектору   |
|---|--|
| Залучення додаткових фінансових і матеріально-технічних ресурсів, забезпечення освітнього процесу сучасним обладнанням. | Протекціонізм та підтримка держави та місцевих органів влади у реалізації спільних проєктів. |
| Підвищення економічної та бюджетної ефективності проєктів.  | Розподіл ризиків у процесі реалізації проєкту.   |
| Розподіл ризиків під час реалізації проєктів.   | Можливість залучення кредитних ресурсів для реалізації проєкту.                              |
| Залучення управлінського та інтелектуального капіталу приватного сектору.   | Залучення інтелектуального капіталу закладу.   |
| Зниження частки бюджетного фінансування.  | Можливі податкові пільги.  |
| Висока репутація в очах абітурієнтів, освітньої спільноти та міжнародних партнерів.                                     | Підвищення репутації у суспільстві завдяки спільним проєктам із закладами освіти.            |
| Допомога випускникам у працевлаштуванні, активна участь роботодавців у навчальному процесі.                             | Отримання нових знань і нових ефектів від спільної діяльності.                               |
| Можливість залучення передових технологій для реалізації спільних проєктів.   |  |

Загальними *соціально-економічними ефектами* від розвитку публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти на рівні регіону можуть бути:

1. Сприяння координації освітньої та комерційної діяльності закладів професійної освіти регіону.
2. Раціональне використання засобів, виділених на підготовку робітничих кадрів.
3. Залучення інвестицій та різного роду ресурсів (матеріальних, технічних, людських) для навчання широкого кола робітників та підприємців.
4. Створення для суб'єктів навчання робочих місць для проходження виробничої практики та працевлаштування.
5. Недопущення фінансування неефективних навчальних програм.

На рівні закладу професійної освіти відповідними ефектами можуть бути такі: наявність та реалізація угод на підготовку кваліфікованих робітників; працевлаштування випускників закладів професійної освіти за отриманою професією; участь соціальних партнерів у розробленні професійних стандартів за визначеними професіями та нормативно-правового забезпечення соціально-партнерських відносин у системі професійної освіти; створення умов для організації виробничого навчання й практики учнів, стажування педагогічних працівників з метою опанування сучасними виробничими технологіями; удосконалення механізмів управління закладами професійної освіти; вирівнювання балансу між попитом і пропозицією робочої сили на регіональному ринку праці; підвищення якості професійної освіти тощо.

Прикладом суттєвих ефектів від взаємодії може бути німецько-український проєкт ППП «Партнерство у сфері професійно-технічної освіти в Україні»<sup>10</sup>, який мав на меті налагодження співпраці між окремими закладами професійної освіти Львівської та Волинської областей та підприємствами цих областей. Проєкт втілювався Освітнім центром баварської економіки (Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) в рамках ініціативи BMZ «Подолати причини біженства – реінтегрувати біженців». Головною метою проєкту було зменшення структурних причин біженства в Україні через поліпшену та сильніше зорієнтовану на попит професійну освіту. Діяльність реалізовувалась у таких напрямках: розвиток закладів професійної освіти (їх ребрендинг, налагодження партнерства із підприємствами, інтеграція з іншими закладами та регіонами); розвиток двох спеціальностей – «Електрогазозварник» та «Верстатник широкого профілю» (із забезпеченням сучасного обладнання для підготовки майбутніх кваліфікованих робітників та їх практики на підприємствах); підвищення рівня обізнаності широкої громадськості про можливості професійної освіти, робітничі професії, заклади професійної освіти (щорічні PR-кампанії для вступників); обмін

<sup>10</sup> [https://www.bbw-international.com/fileadmin/user\\_upload/Projekte/Ukraine\\_BBP/Flyer\\_ukrajinska.pdf](https://www.bbw-international.com/fileadmin/user_upload/Projekte/Ukraine_BBP/Flyer_ukrajinska.pdf)

досвідом та вдосконалення знань вчителів та керівників (навчання, стажування в Україні та у Німеччині).

Кількісними показниками реалізації проєкту стали такі:

- проведено три двотижневих курси підвищення кваліфікації вчителів у Навчальному центрі Звіскау Академії підвищення кваліфікації компанії Chemnitz;
- проведено 48 тренінг-курсів тривалістю від тижня до двох для майстрів виробничого навчання закладів, які здійснюють підготовку за професією «Електрогазозварник»);
- проведено 30 тренінгів для педагогічного персоналу закладів професійної освіти тривалістю в один тиждень з питань дидактики, комунікації, забезпечення якості освітнього процесу, управління конфліктами, підприємництва, розвитку PR-стратегій, бренду роботодавців тощо;
- проведено дві екзаменаційні сесії для учнів закладів професійної освіти зі зварювання на отримання сертифікату ISO німецького зразка (ISO 9606-1 111, ISO 9606-1 135);
- проведено 12 PR-кампаній для закладів освіти;
- проведено одне соціологічне опитування учнів закладів професійної освіти (478 учнів);
- обладнано п'ять нових комп'ютерних класів та оновлено наявну комп'ютерну базу закладів;
- забезпечено найсучаснішою технікою та інструментарієм (зварювальні апарати Fronius та допоміжне зварювальне обладнання, верстати та програмне забезпечення – симулятор для верстатів з ЧПУ SinuTrain for Sinumerik), а також витратними матеріалами, комплектами робочого одягу для учнів, повне/часткове укомплектування восьми виробничих майстерень.

Крім того, здійснювалась робота з налагодження взаємодії з підприємствами регіону. Зокрема відбувалось спільне навчання педагогів закладів професійної освіти та працівників підприємств, надання підприємствами баз практики для учнів закладів професійної освіти, інформування підприємств про освітні послуги закладів, спільне розроблення кваліфікаційних характеристик спеціальностей, навчальних планів тощо.

### **Система оцінювання результативності публічно-приватного партнерства**

Виважений підхід до реалізації проєктів ППП передбачає також і те, що всім учасникам партнерської взаємодії необхідно замислюватись над такими запитаннями: Що відрізняє результативну взаємодію від нерезультативної? Наскільки у процесі

взаємодії вдалося досягти запланованого результату? Що потрібно скоригувати для ефективнішої роботи?

Система оцінювання результативності ППП може здійснюватись із застосуванням таких критеріїв:

- *Бюрократичний*. Передбачає відповідність отриманих результатів партнерства тим обмеженням та регуляціям, які були встановлені органами влади (стандартам, процедурам, вимогам тощо).
- *Управлінський* – те, наскільки партнерство сприяє впровадженню орієнтованого на результат управління, запровадженню у закладах раціональніших адміністративних процедур. Також те, наскільки вдалось досягти цілей, які були зазначені на етапі ініціювання проєкту. Найбільш характерною рисою управлінського зрізу аналізу є його чітка орієнтація на результати (зазвичай результати навчання), а не на процеси. Запровадження такого підходу передбачає генерування даних за допомогою масштабних стандартизованих інструментів оцінювання.
- *Ринковий* – те, наскільки ППП сприяє зростанню рівня задоволеності кінцевих споживачів освітніх послуг (учнів, їх батьків, роботодавців), а також те, наскільки партнерство сприяє укріпленню позицій закладу на ринку освітніх послуг.
- *Професійний* – те, наскільки партнерство сприяє підвищенню професійного рівня педагогічних працівників та його відповідності сучасним потребам.
- *Соціальний* – те, наскільки партнерство сприяє підвищенню участі батьків та громади в управлінні закладами професійної освіти.
- *Мережевий* – те, наскільки партнерство сприяє розвитку професійних спільнот на локальному рівні, покращенню комунікації та взаємодії між їх представниками.

Виокремлення ключових показників результативності ППП є доцільним за умови комплексного використання перерахованих критеріїв, адже вибудовування моделі оцінювання результативності на основі одного або обмеженої кількості критеріїв може призвести до низки ризиків (Табл. 5).

Як бачимо, на рівні адміністрації закладу професійної освіти, потрібно брати до уваги всі вищезазначені критерії, концентруючись переважно на забезпеченні якості освітніх програм, рівнях кваліфікації вчителів, умовах їхньої праці (включно зі співвідношенням учнів та викладачів), демократичному управлінні закладом (гарантування участі вчителів, родин та інших зацікавлених сторін в управлінні закладом) тощо.



Таблиця 5.

**Порівняльний аналіз моделей оцінювання результативності публічно-приватного партнерства**

| Назва моделі        | Аргументи на користь моделі  | Аргументи проти моделі  |
|---------------------|--|---|
| <b>Бюрократична</b> | <p>Фокусується на необхідних регуляціях і процедурах;</p> <p>Дозволяє централізовано отримувати необхідну інформацію, включно з фінансовою.</p>  | <p>Жорсткі регуляції;</p> <p>Практично відсутнє фокусування на результатах навчання.</p>  |
| <b>Управлінська</b> | <p>Фокусується на досягненні результатів навчання;</p> <p>Сприяє впровадженню культури орієнтованого на результат управління;</p> <p>Сприяє генеруванню даних для впровадження покращень на рівні закладу та на рівні системи.</p> | <p>Сприяє високому рівню стандартизації освіти;</p> <p>Орієнтує учнів та персонал на поведінку, спрямовану на отримання кращих результатів оцінювання;</p> <p>Потребує складних та комплексних систем оцінювання.</p> |
| <b>Ринкова</b>      | <p>Робить заклади чутливішими та гнучкішими до запитів ринку;</p> <p>Є економічно найефективнішою моделлю.</p>   | <p>Часто породжує сегментацію та сегрегацію закладів;</p> <p>Спонукає заклади до відбору учнів.</p>   |
| <b>Соціальна</b>    | <p>Сприяє широкій участі різних стейкхолдерів в управлінні закладом;</p> <p>Є економічно ефективнішою моделлю, ніж бюрократична та управлінська.</p>   | <p>Може спричинити появу протистояння між різними спільнотами;</p> <p>Може спричинити напругу між вчителями й батьками.</p>   |
| <b>Професійна</b>   | <p>Системно фокусується на освітньому процесі та забезпеченні якості;</p> <p>Сприяє більшій гнучкості вчителів.</p>  | <p>Важко впровадити у закладах, де професійний рівень вчителів не є високим.</p>  |
| <b>Мережева</b>     | <p>Є справжнім проявом партнерства між різними стейкхолдерами;</p> <p>Сприяє просуванню ідеї співпраці (а не конкуренції).</p>   | <p>Знаходиться на етапі зародження.</p>   |

Для забезпечення результативності взаємодії варто передбачати ймовірні бар'єри, які можуть виникнути з об'єктивних або суб'єктивних причин. *Такими бар'єрами можуть бути:* недостатня поінформованість бізнесу про можливості співпраці з закладами освіти; нерозуміння бізнесом реалій та умов роботи закладу; орієнтованість бізнесу переважно на швидке отримання прибутку (бізнес переважно готовий вкладати гроші в проекти, які приносять швидкі гроші, а не в довгострокові проекти); складність узгодження правових параметрів інтелектуальної власності; проблеми

конфіденційності інформації; недостатність у бізнесу фінансових ресурсів для розширення співпраці з закладами освіти; неготовність компаній надавати майданчики та обладнання для здобуття учнями практичних навичок; бюрократичність; небажання адміністрації закладів брати на себе додаткову відповідальність і навантаження; відсутність у закладі підрозділів чи конкретно визначених осіб, які відповідають за контакти з бізнесом (від координації профорієнтаційної роботи (ярмарки вакансій, дні кар'єри, презентації компаній-роботодавців) до питань інтеграції бізнесу в освітній процес); компанії змушені інколи одночасно співпрацювати з різними особами; відсутність чітких юридичних аспектів легалізації та затвердження питань взаємодії бізнесу й закладів; вплив процесу оптимізації на партнерство з окремими закладами; роль регіональних та місцевих органів в управлінні системою взаємодії партнерів; застосування принципу підзвітності в системі закладів професійної освіти<sup>11</sup>.

Подолання більшості з цих бар'єрів лежить у площині управління закладом професійної освіти, а також у площині його комунікаційної політики. Відповідно, на початкових етапах ініціювання та запровадження проєктів публічно-приватного партнерства, керівнику закладу слід брати до уваги можливі бар'єри у розвитку взаємодії з приватними партнерами та намагатися попереджувати й долати їх.



### Ідеї:

- розбудова ефективних моделей публічно-приватного партнерства дасть змогу реалізувати більшість завдань реформування професійної освіти, основними з яких є: формування показників регіонального замовлення на підставі даних аналізу стану ринку праці; забезпечення якості професійної освіти; формування змісту професійної освіти на компетентнісній основі; реформування системи управління професійною освітою;
- заклад професійної освіти отримує низку ефектів від ППП: доступ до інформації про потреби ринку в робочій силі; швидка переорієнтація підготовки й перепідготовки робітничих кадрів відповідно до вимог ринку; забезпечення працевлаштування випускників; рання й контекстна практична підготовка учнів; оновлення матеріально-технічної бази закладу;
- партнерство буде ефективним тоді, коли у його розбудову буде покладено принципи етичності відносин, взаємної вигоди, врахування інтересів партнера, рівноправності, спільної відповідальності;
- необхідно завжди пам'ятати про те, що партнерство має бути ефективним та спрямованим на результат. Таким результатом може бути: працевлаштування

<sup>11</sup> Звіт за результатами II Національного Форуму «Бізнес і університети: трансформація освіти». Режим доступу ([http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/02/II\\_Forum\\_Report\\_f.pdf](http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/02/II_Forum_Report_f.pdf))

випускників, розроблення професійних стандартів, покращення умов виробничого навчання й практики, удосконалення механізмів управління закладом, підвищення якості професійної освіти;

- у процесі перемовин з партнерами потрібно наголошувати на тому, що вони також отримають низку переваг від партнерства з закладом професійної освіти: підтримку держави та місцевих органів влади в реалізації спільних проєктів; можливість залучення кредитних ресурсів під виконання проєкту; залучення інтелектуального капіталу закладу; підвищення репутації в суспільстві завдяки спільним проєктам із закладами професійної освіти; можливі податкові пільги; отримання нових знань і ефектів від спільної діяльності; отримання більш кваліфікованої робочої сили;
- керівнику закладу потрібно виокремити критерії оцінювання результативності партнерства, які мають поєднувати такі групи критеріїв: бюрократичні, управлінські, ринкові, професійні, мережеві, соціальні. Такі критерії дадуть змогу відстежувати прогрес у реалізації завдань та оперативно здійснювати корекцію процесів;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

### 1.3. УНІВЕРСАЛЬНИЙ АЛГОРИТМ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПАРТНЕРАМИ У ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОМУ ПАРТНЕРСТВІ

#### Загальний алгоритм партнерської взаємодії

Концепція розвитку публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти передбачає наявність мети такого партнерства, конкретних завдань, а також очікуваних результатів взаємодії. Часто на шляху партнерства стоїть необхідність операціоналізації концептуальних ідей партнерства, визначення конкретних цілей, показників результативності взаємодії, очікуваних результатів, дорожньої карти тощо.

У даному параграфі представлено універсальний алгоритм взаємодії між партнерами (органами влади різного рівня, закладами професійної освіти, роботодавцями, громадськими організаціями, професійними спілками тощо). Його (алгоритму) універсальність передбачає можливість застосування до будь-якого проекту або до будь-якої форми організації публічно-приватного партнерства – чи то наглядова рада закладу професійної освіти, чи то дорадчий комітет, чи то консультативна рада за спеціальністю).

У загальному вигляді алгоритм партнерської взаємодії закладу професійної освіти із соціальними партнерами містить такі кроки (Рис. 2):



Рис.2. Алгоритм партнерської взаємодії закладу професійної освіти з соціальними партнерами.

*Ідентифікація проблеми* (окреслення власної проблеми, її ресурсомісткості та можливих шляхів розв'язання).

*Дослідження* (вивчення ключових гравців на регіональному ринку, аналіз історії їх стосунків із закладом професійної освіти, виокремлення потенційних партнерів, вивчення їх повноважень, можливостей, готовності до співпраці).

*Формування концепції* (визначення точок взаємовигідної діяльності, вибудовування ідей можливих спільних проєктів).

*Первинна комунікація* (підготовка вмотивованих пропозицій і плану співпраці (угод, листів-зобов'язань, листів-пропозицій тощо), зустрічі й контакти з потенційними партнерами).

*Операціоналізація взаємодії* (визначення конкретних кроків взаємодії – спільне визначення мети, завдань, ключових показників результативності, створення дорожньої карти, визначення ключових осіб тощо).

*Формалізація взаємодії* (підписання меморандумів, договорів, положень тощо).

*Реалізація та контроль зобов'язань* (реалізація завдань проєкту, проведення засідань, моніторинг ефективності реалізації проєкту, реалізація дорожньої карти, оцінювання результативності).

### **Алгоритм партнерської взаємодії на проєктній основі**

Взаємодія у рамках публічно-приватного партнерства може здійснюватись як на постійній, так і на проєктній основі. У другому випадку таке партнерство здійснюється протягом визначеного періоду часу та має на меті виконання чітко визначених завдань та створення унікального продукту (наприклад, створення центру досконалості, залучення коштів на ремонт навчальних лабораторій, закупівля обладнання для реалізації освітнього процесу тощо).

Прикладом спільних проєктів в рамках публічно-приватного партнерства можуть бути проєкти зі впровадженням інновацій (освітніх, технологічних, інтелектуальних тощо). У таких випадках алгоритм партнерської взаємодії має такий вигляд, як представлено у Табл. 6.

**Порівняльний аналіз моделей оцінювання результативності публічно-приватного партнерства**

| № пор. | Мета етапу   | Основні ознаки етапу   |
|--------|--|--|
| 1.     | <p><b>Усвідомлення всіма суб'єктами партнерської взаємодії необхідності змін та впровадження інновацій.</b></p> <p>Основна мета етапу полягає в тому, щоб усі партнери усвідомили реальний стан надання освітніх послуг закладом професійної освіти, стан підвищення кваліфікації педагогічних працівників у міжкурсовий період і разом визначили нові напрямки розвитку партнерства відповідно до потреб замовників кадрів.</p> | <p>На цьому етапі у закладі професійної освіти формується відповідне інформаційне поле й відбувається залучення суб'єктів партнерської взаємодії до різних форм інформаційної діяльності (конференції, збори, семінари, наради, виставки різних рівнів, зустрічі з досвідченими викладачами, науковцями). Водночас адміністрація закладу здійснює моніторинг якості освітніх процесів та оприлюднює відповідні кількісні та якісні показники, проводить анкетування.</p> |
| 2.     | <p><b>Етап пошуку та актуалізації інноваційних ідей.</b></p> <p>Головною метою цього етапу є виявлення проблем, обговорення їх в колективі та з науковцями, генерування інноваційних ідей.</p>   | <p>На цьому етапі формується творча група, діяльність якої спрямовується на розроблення та концептуалізацію ідей у відповідний проект чи програму.</p>   |
| 3.     | <p><b>Аналіз функціонування закладу професійної освіти на основі діагностування, визначення перспектив, окреслення стратегій досягнення мети та відповідних стратегічних ініціатив.</b></p> <p>Головною метою цього етапу є здійснення творчою групою проектування конкретного проєкту.</p>  | <p>Впровадження інновацій потребує окремих стратегій досягнення мети. Результатом цього етапу є проєкт нововведення, де віддзеркалюється загальна мета, завдання й основні заходи щодо реалізації ідей, напрямки залучення ресурсів, критерії змін, методики оцінювання ефективності інноваційного процесу.</p>  |
| 4.     | <p><b>Управління процесом упровадження інновацій.</b></p> <p>Метою етапу є налаштування ефективного управління процесом упровадження інновацій.</p>  | <p>На цьому етапі відбувається апробація нової педагогічної чи управлінської ідей. Тому важливим для адміністрації закладу є врахування «людського фактора» та створення комфортних умов для роботи всіх суб'єктів партнерської взаємодії в інноваційній діяльності.</p>   |
| 5.     | <p><b>Розвиток професійної компетентності учасників.</b></p> <p>Метою етапу є реалізація стратегії управління та підготовка суб'єктів інноваційної діяльності до роботи в нових умовах.</p>  | <p>Особливого значення на цьому етапі набуває процес навчання партнерів, під час якого освоюються інноваційні технології: вибір стилю управління у сфері партнерства, вміння презентувати ідею, оцінювати й контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію.</p>  |
| 6.     | <p><b>Управління ризиками.</b></p> <p>Метою етапу є подолання ймовірних негативних наслідків – опору, викликаного новизною заходу, а також психологічного дискомфорту.</p>   | <p>Нерідко у процесі підготовки й впровадження інновацій виникають ситуації протистояння між партнерами через нерозуміння нових стимулів інноваційної діяльності.</p>  |
| 7.     | <p><b>Інформування спільноти.</b></p> <p>Метою етапу є широке оприлюднення результатів інноваційної діяльності.</p>  | <p>Продукти інноваційної діяльності (зміст програми чи курсу, алгоритм партнерської взаємодії, методика, нова організація партнерського середовища тощо) та інші ідеї мають бути оприлюднені на різних рівнях партнерства з залученням широкого кола інформаційно-комунікаційних ресурсів.</p>   |

### Алгоритм партнерської взаємодії, яка здійснюється на постійній основі

Взаємодія на постійній основі передбачає функціонування визначеної форми організації публічно-приватного партнерства – наприклад, наглядової ради закладу професійної освіти, дорадчого комітету, консультативної ради зі спеціальності тощо (далі – дорадчого органу закладу професійної освіти). Варто зазначити, що створення та діяльність таких органів, як дорадчий комітет та консультативна рада зі спеціальності, знаходяться у межах компетенції керівника закладу професійної освіти. Створення ж наглядових рад закладів професійної освіти знаходиться у межах компетенції їх (закладів) засновників. Проте в обох випадках керівники закладів повинні відігравати активну роль у забезпеченні ефективного функціонування дорадчих органів, яка залежить у тому числі й від того, наскільки їм вдасться організувати роботу та налагодити результативні зв'язки із членами цього органу.

У випадку партнерської взаємодії, яка здійснюється на постійній основі, її алгоритм виглядає так, як показано на Рисунку 3.



Рис.3. Алгоритм організації роботи дорадчого органу закладу професійної освіти.

Розглянемо особливості реалізації кожного кроку представленого алгоритму. У цьому розділі ви також знайдете практичні поради щодо оптимального та ефективного здійснення кожного етапу діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти.



### Крок I. Організація роботи та встановлення правил взаємодії

Здійснення цього кроку передбачає встановлення критеріїв для відбору членів дорадчого органу закладу професійної освіти; відбір членів дорадчого органу та проведення перемовин із ними; ознайомлення з їхніми обов'язками, формування розкладу засідань та регламенту роботи.

*Встановлення критеріїв для відбору членів дорадчого органу закладу професійної освіти.* Такими критеріями можуть бути: кількісний склад дорадчого органу, галузева представленість роботодавців, управлінський рівень дорадчого органу (Табл. 7).

Таблиця 7.

#### Критерії для відбору членів дорадчого органу закладу професійної освіти

| № пор. | Критерій  | Обґрунтування критерію  |
|--------|---|---|
| 1.     | <b>Кількісний склад дорадчого органу</b>            | У оптимальному співвідношенні в ньому має бути представлено від п'яти до семи представників роботодавців, регіонального центру зайнятості та двоє представників адміністрації закладу (директор і заступник директора з навчально-виробничої роботи). Якщо ж мова йде про наглядову раду закладу професійної освіти, то працівники закладу не мають права входити до його складу (натомість мають бути представлені державні органи управління освітою, засновник закладу, роботодавці тощо). |
| 2.     | <b>Галузева представленість роботодавців</b>        | Для визначення критеріїв щодо відбору представників галузевих підприємств та роботодавців, слід подумати про галузевий розподіл підприємств, для яких готуються кваліфіковані робітничі кадри; характер освітніх програм, які пропонує заклад; спеціалізацію підприємств, на яких працюють випускники закладу; нові галузі та підприємства, що виникли та розвиваються в регіоні, але ще не є соціальними партнерами закладу.   |
| 3.     | <b>Управлінський рівень членів дорадчого органу</b> | Необхідно подбати про те, щоб особи, залучені до роботи в дорадчому органі, займали достатньо високі посади на підприємствах та мали позитивний професійний і соціальний імідж у громаді.   |

Для відбору членів та проведення перемовин, з ними необхідно насамперед керуватися визначеними вище критеріями відбору. Необхідно визначити конкретних представників роботодавців, надіслати кожному з них листа з проханням про зустріч для обговорення їхньої участі в дорадчому органі. Під час цієї зустрічі необхідно прояснити завдання дорадчого органу, його склад та очікувану частоту засідань (наприклад, не менше двох засідань протягом навчального року, тривалістю по дві години кожне). Також варто надати представнику роботодавця можливість поставити запитання. За тиждень до засідання необхідно підтвердити участь представника роботодавця в засіданні.

До роботи головою дорадчого органу варто запросити ту особу із роботодавців, яка займає найвищу посаду та користується найбільшою повагою. Під час зустрічі з цією людиною необхідно обговорити функції та роль голови. Після цього отримайте підтвердження готовності цієї особи до роботи головою дорадчого органу. Делегування представників центрів зайнятості до складу органу визначається наказом директора Регіонального центру зайнятості з визначенням повноважень та завдань своєму представнику з питань підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації безробітних.

Після того, як отримано підтвердження від голови та членів про участь у роботі дорадчого органу, директор закладу професійної освіти видає наказ про його створення (такий алгоритм не стосується наглядових рад закладів професійної освіти: відповідний наказ видається засновником закладу), персональний склад і розподіл функціональних обов'язків між членами, а також визначає мету та завдання на перспективу (якщо законодавством не передбачено іншу процедуру).

Після визначення всіх членів дорадчого органу доцільно провести для них *перше засідання*, метою якого є ознайомлення з закладом, його освітніми програмами, розгляд регламенту роботи, принципів, ролі та відповідальності кожного з членів та моделі роботи органу в цілому. Доцільним є також проведення екскурсії закладом. Під час ознайомлювального засідання, разом із членами дорадчого органу, можна визначити розклад засідань протягом навчального року.

**Крок II. Оцінювання потреб** відбувається шляхом визначення зовнішніх потреб та проблем на ринку праці, вивчення внутрішніх проблем закладу професійної освіти, визначення спроможності впровадження позитивних змін.

З метою оцінювання зовнішніх потреб та проблем на ринку праці, доцільно, серед іншого, використовувати такий інструмент, як PEST-аналіз.



**PEST-аналіз** – це такий різновид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу. Процедура охоплює комплексний аналіз чотирьох

груп чинників: P (political) – політичних, E (economic) – економічних, S (social) – соціальних, T (technological) – технологічних (Табл. 8).

Таблиця 8.

**Вплив зовнішніх чинників на розвиток сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні**

| Група чинників                                   | Зріз аналізу  |
|--|---|
| <p><b>Р</b></p> <p>політичні<br/>(political)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• загальні політичні процеси;</li> <li>• тенденції та актуальні політичні вектори на національному та регіональних рівнях;</li> <li>• перспективи зміни політичного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому;</li> <li>• політика щодо розвитку сфери на національному та регіональних рівнях;</li> <li>• процедури, регуляторні механізми в системах управління сферою професійної (професійно-технічної) освіти.</li> </ul>   |
| <p><b>Е</b></p> <p>економічні<br/>(economic)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сучасний стан розвитку економіки регіону та її місце на регіональному та національному рівні;</li> <li>• тенденції у розвитку економіки, місце в поділі праці, рівень конкурентоздатності;</li> <li>• -макроекономічна стратегія щодо глобального та регіонального економічного розвитку;</li> <li>• специфіка сучасних економічних процесів, що відбуваються на національному та регіональних рівнях;</li> <li>• SWOT-аналіз сучасної макроекономічної ситуації, виявлення її можливостей та загроз, з'ясування, якою мірою сфера професійної (професійно-технічної) освіти сприятиме реалізації стратегічних ініціатив у сфері економіки;</li> <li>• прогнозні вектори економічного розвитку, специфіка економічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому.</li> </ul> |

Таблиця 8. (продовження)

| Група чинників  | Зріз аналізу   |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <p style="text-align: center;">соціальні<br/>(social)</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• тенденції у соціальних явищах, які визначають трансформацію цінностей, поведінки, ставлення осіб щодо власної кар'єри, професійного зростання тощо;</li> <li>• демографічні тенденції, що визначають актуальну та перспективну пропозицію робочої сили;</li> <li>• процеси міграції працездатного населення;</li> <li>• актуальні та перспективні вектори впливу на громадську думку, в тому числі й щодо привабливості сфери професійної (професійно-технічної) освіти та її місця у суспільно-економічному розвитку;</li> <li>• громадська думка жителів країни та регіонів щодо привабливості сфери та її місця у суспільно-економічному розвитку;</li> <li>• прогнозні вектори суспільного розвитку, специфіка соціально-демографічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <p style="text-align: center;">технологічні<br/>(technological)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• тенденції в розвитку технологій та їх вплив на економічний розвиток;</li> <li>• національна та регіональна політики щодо розвитку інновацій;</li> <li>• вплив технологічного розвитку на попит щодо кваліфікованої робочої сили, структуру професій та зміст навчання.</li> </ul>   |

PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити те середовище, у якому розгортається явище (у цьому випадку – розвиток закладів професійної освіти); виокремити в тенденціях розвитку зовнішнього середовища ті явища, які найбільшим чином впливають на розвиток закладу, вибудувати відповідно до цього стратегічні ініціативи розвитку закладу. Потрібно зазначити, що у процесі здійснення PEST-аналізу необхідно дуже чітко виокремлювати чинники розвитку ринку праці та формулювати їх:

*Не правильно:* зростання ринку праці.

*Правильно:* зростання попиту з боку машинобудівного підприємства «АВС» на висококваліфікованих токарів (у 2020 році – на 35 осіб).

Необхідно також розуміти, які чинники здійснюють *суттєвий вплив* на розвиток закладу і саме їх визначати як такі, які формують подальші стратегічні ініціативи партнерства. Крім того, важливим є уміння диференціювати фактори з точки зору того, чи вони породжують загрози для розвитку закладу, чи створюють відповідні можливості. У процесі виокремлення стратегічних ініціатив доцільно пам'ятати, що вони мають бути спрямовані або на нівелювання дії негативних факторів, або на використання позитивних можливостей ринкової ситуації.

Вивчення внутрішніх проблем розвитку закладу доцільно здійснити з використанням методів інституційного аналізу (зокрема, *SWOT-аналізу*).



Суть **SWOT-аналізу** полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони); weaknesses (слабкі сторони); opportunities (можливості); threats (загрози) (Табл. 9).

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації в закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних закладів. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності закладу та розробляються поради щодо партнерської взаємодії.

Потрібно пам'ятати, що *Сильні та слабкі сторони* – це оцінка внутрішніх чинників, які належать до сфери компетенції самого закладу: людських ресурсів; навчальних програм, матеріально-технічного забезпечення, процедур та процесів.

*Можливості й загрози* – це оцінка зовнішніх чинників, які не залежать від закладу: соціальних (етнічні, демографічні зміни, міграції населення); технологічних (інформаційні технології, нові технології виробництва, потреба постійного навчання для опанування технологіями, що оновлюються); економічних (розвиток національного та регіонального ринків, структурні та територіальні зрушення в економіці, структура попиту тощо); політичних (децентралізація, європейський вектор розвитку тощо).

Дані SWOT-аналізу вказують на критичні для розвитку закладу професійної освіти сфери чи обставини, які потребують впливу в першу чергу.

Наприклад, SWOT-аналіз може виявити необхідність у першочерговому налагодженні результативних зв'язків із соціальними партнерами, проведенні активної маркетингової кампанії з залучення абітурієнтів, ліцензуванні програм підготовки кваліфікованих робітників за певними спеціальностями, впровадженні системи менеджменту якості у закладі, удосконаленні системи управління закладом тощо.

Таблиця 9.

**Інституційний аналіз внутрішнього середовища розвитку закладу професійної освіти**

| <b>Strengths (сильні сторони)</b>  | <b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>   |
|--|--|
| <p><i>Сильні сторони</i> в стратегічному аналізі – це такі внутрішні характеристики організації, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або вигідніше становище порівняно з конкурентами; іншими словами, це ті області, в яких заклад почувається краще і стабільніше, ніж конкуренти.</p> <p>Значення аналізу сильних сторін в стратегічному плануванні: за рахунок сильних сторін організація/заклад може збільшувати присутність на ринку, нарощувати обсяги; сильні сторони генерують вигіршне становище закладу в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати у спілкуванні з цільовою аудиторією.</p> | <p><i>Слабкі сторони</i> у стратегічному аналізі - це такі внутрішні характеристики закладу, які ускладнюють його розвиток, заважають лідирувати на ринку, роблять його неконкурентоспроможним на ринку.</p> <p>Значення слабких сторін для закладу в стратегічному плануванні: слабкі сторони заважають зростанню присутності на освітньому ринку, зростанню обсягів діяльності, тягнуть його назад. За рахунок слабких сторін заклад може втратити частку ринку в довгостроковій перспективі та втратити конкурентоспроможність. Необхідно відстежувати області, в яких заклад не досить сильний, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на його ефективність.</p> |
| <b>Opportunities (можливості)</b>  | <b>Threats (загрози)</b>   |
| <p><i>Можливості</i> в стратегічному аналізі – це сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на розвиток закладу в майбутньому. Значення можливостей ринку для закладу в стратегічному плануванні: можливості ринку уособлюють джерела зростання. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати й розробляти план заходів з їх використання із залученням сильних сторін закладу.</p>  | <p><i>Загрози</i> у стратегічному аналізі – це негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг у майбутньому та призвести до зниження обсягів діяльності, а також втрати частки ринку. Значення ринкових загроз для закладу в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики для діяльності закладу в майбутньому. Кожна загроза повинна бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді та можливих втрат для закладу. Стосовно кожної загрози мають бути запропоновані рішення щодо їх мінімізації.</p>  |

Ці та інші критичні питання доцільно згрупувати в декілька пріоритетних напрямків. Використовуючи принципи пріоритезації (зокрема принцип Парето<sup>12</sup>), потрібно визначити обмежену кількість пріоритетних напрямків, на яких варто сконцентрувати зусилля щодо покращення (Табл. 10). Отже, такими пріоритетами можуть стати: працевлаштування випускників, людські ресурси закладу та їх якість, методики та технології викладання, виробнича практика, програми підготовки кваліфікованих робітників, адміністративно-інформаційна система, фінанси та контроль, зв'язки з соціальними партнерами, матеріально-технічна база, управління закладом професійної освіти тощо.

Таблиця 10.

**SWOT – аналіз Рівненського центру професійно-технічної освіти державної служби зайнятості<sup>13</sup>**

| Strengths (сильні сторони)  | Weaknesses (слабкі сторони)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• короткий термін навчання</li> <li>• навчання слухачів є безкоштовним</li> <li>• сучасна матеріально-технічна база</li> <li>• мобільність матеріально-технічної бази</li> <li>• наближеність навчання до місця проживання безробітних</li> <li>• робота без перерв на канікули</li> <li>• навчання організовується в міру набору груп</li> <li>• наявність індивідуальної форми навчання</li> <li>• можливість прискорити опанування професії завдяки модульній системі навчання</li> <li>• відсутність вступних іспитів</li> <li>• відсутність психологічних бар'єрів для навчання людей старшого віку</li> <li>• повне забезпечення матеріалами, сировиною для навчання</li> <li>• висока якість навчання за рахунок невеликої кількості учнів у групах</li> <li>• залучення роботодавців до стратегічного управління та розроблення освітніх програм</li> <li>• наявність процедур маркетингового аналізу</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність їдальні, власного гуртожитку та спортзалу</li> <li>• не всі викладачі мають навички роботи з дорослими</li> <li>• недостатня кількість якісних підручників українською мовою за окремими предметами (професіями)</li> <li>• відсутність штатної одиниці маркетолога</li> <li>• відсутність позабюджетного рахунку</li> </ul> |

<sup>12</sup> Принцип Парето (закон Парето; закон малої кількості причин) – це правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин. Детальніше про нього йтиметься в описі Кроку III «Визначення пріоритетів»

<sup>13</sup> 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»



Таблиця 10.(продовження)

| Opportunities (можливості)  | Threats (загрози)  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• достатність людських ресурсів у окремих районах області</li> <li>• широке залучення позаштатних викладачів, майстрів виробничого навчання на місцях</li> <li>• використання новітніх технологій</li> <li>• підвищення рівня кваліфікації педагогічних працівників</li> <li>• стабільність фінансування</li> <li>• формування кошторису за принципом «знизу-вгору»</li> <li>• розвиток промисловості (зростає потреба в робітничих кадрах)</li> <li>• децентралізація управління освітою</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• низький рівень народжуваності</li> <li>• високий рівень трудової міграції</li> <li>• низька популярність робітничих професій</li> <li>• довготривала процедура ліцензування робітничих професій</li> <li>• недостатня гнучкість щодо внесення змін до навчальних програм (20%)</li> <li>• невідповідність кваліфікаційних характеристик потребам роботодавців регіону</li> <li>• об'єктивна неможливість якісно контролювати освітній процес окремих груп, які навчаються на базі підприємств у віддалених районах</li> <li>• невідповідність чинних підходів для розрахунку нормативів трудового навантаження працівників</li> <li>• незбалансовані ставки заробітної плати обмежують можливості залучення до навчального процесу позаштатних майстрів виробничого навчання</li> <li>• складна система тендерних закупівель</li> <li>• нестабільна політична ситуація в країні</li> <li>• економічний спад</li> <li>• нівелювання моральних цінностей у суспільстві</li> </ul> |

**Крок III. Визначення пріоритетів** відбувається шляхом концентрації уваги партнерства на одному або двох питаннях, визначених роботодавцями; визначення здатності закладу відреагувати на це; розуміння ролей та відповідальності партнерів щодо запровадження відповідних дій.

*У процесі визначення пріоритетів партнерства, найважливішим завданням є визначення відповідних критеріїв, на основі яких і здійснюється даний процес. Такими критеріями можуть стати: фінансовий результат та додана цінність. Навіть у випадку закладів професійної освіти важливим критерієм для визначення пріоритетів є те, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на фінансові результати діяльності (у широкому сенсі – збільшення обсягів фінансування, залучення додаткових джерел фінансування, генерування доходів від комерційної діяльності тощо). Якщо процес/завдання/ціль прямо не впливає на фінансовий результат, варто розглянути опосередковані критерії (збільшення ефективності бізнес-процесів, які впливають на фінансовий результат, оптимізація взаємодії між підрозділами та процесами тощо). Другий критерій демонструє,*

наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на створення так званої доданої цінності, спрямованої на задоволення партнерів (зокрема, стейкхолдерів). Додана цінність може матеріалізуватись у зростанні рівня лояльності учнів та персоналу, їхньої задоволеності якістю продукту або послуги, покращенні рівня позитивного сприйняття закладу зовнішніми контрагентами, зростанні рівня обізнаності суспільства щодо закладу тощо.

Для адекватного визначення пріоритетів партнерства варто використовувати інструменти (зокрема, принцип Парето, ABC-аналіз), який гарно зарекомендував себе у корпоративному управлінні.



**Принцип Парето** (закон Парето; закон малої кількості причин) – це правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин (Рис. 4).

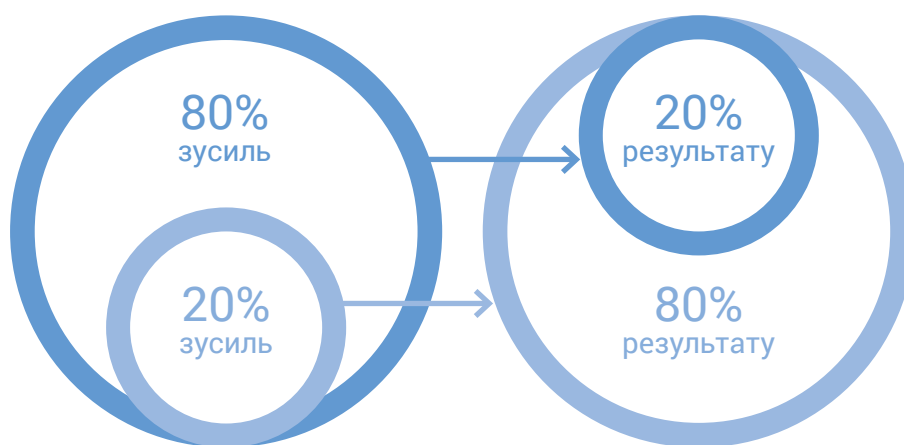


Рис. 4. Графічне відображення принципу Парето.

Цей принцип діє для більшості соціальних та економічних явищ: 20% робочого часу зазвичай витрачається на виконання 80% роботи; 20% клієнтів генерують 80% доходів компанії; 20% персоналу організації виконує 80% роботи тощо. Для закладу професійної освіти *важливими висновками є*:

1. Досягнення бажаних результатів спричинено незначною кількістю факторів чи дій, так само як і більшість успішних справ чи невдач обумовлено незначною дією конструктивних чи деструктивних чинників.
2. Більша частина вкладених зусиль не призводить до бажаного результату.
3. Не потрібно витрачати весь час і всі ресурси на отримання бажаного результату; натомість потрібно знайти «ключові завдання», куди вкласти 20% зусиль для того, щоб отримати 80% результату.



**ABC-аналіз** – це метод, який дозволяє класифікувати об'єкти, процеси та явища залежно від їхньої значущості. В основі такої класифікації лежить принцип Парето, який трансформується у твердження, що: надійний контроль 20% позицій дозволяє

на 80% контролювати всю систему. Саме ці позиції належать до категорії А. Іншим способом використання принципу ABC є поділ всіх завдань на категорії:

**категорія А** – 10% завдань, виконання яких дозволить на 70% досягти результату діяльності;

**категорія В** – 20% завдань, виконання яких дозволить на 20% досягти результату діяльності;

**категорія С** – 70% завдань, виконання яких дозволить лише на 10% досягти результату діяльності.

Таким чином, членам дорадчого органу варто з'ясувати, які саме завдання/процеси/цілі можна віднести до категорії А та на виконанні яких потрібно сконцентрувати зусилля та ресурси.

#### **Крок IV. Встановлення цілей.**

Від того, наскільки адекватно буде сформульовано цілі діяльності дорадчого органу та впровадження ймовірних покращень у роботу закладу, залежить: результативність процесу їх досягнення; імовірність досягнення саме того результату, який планувався на етапі цілепокладання; ефективність залучення ресурсів (часових, людських, матеріально-технічних, фінансових) у процес досягнення цілей; імовірність відхилень, помилок, ризиків у процесі досягнення цілі.

Дорадчий орган закладу професійної освіти може встановлювати цілі в таких напрямках, як:

- *впровадження інновацій в освітньо-виховний процес* (наприклад, застосування новітніх педагогічних технологій);
- *зміцнення позицій закладу на ринку освітніх послуг і ринку праці* (зокрема завоювання лідерства в певному сегменті ринку освітніх послуг в регіоні, освоєння нових сегментів, збільшення кількості абітурієнтів за рахунок частки випускників загальноосвітніх шкіл регіону, наприклад, на 15% за три роки);
- *впровадження технологій маркетингу у діяльність закладу* (зокрема маркетингове управління, створення маркетингової служби, вибудовування іміджу інноваційного закладу освіти тощо).



Для постановки «дієвих» (конкретних і досяжних) цілей часто використовується технологія **SMART**, яка дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, поставити перед усіма учасниками процесу ясні, точні, конкретні завдання. SMART є аббревіатурою, що розшифровується таким чином: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна літера аббревіатури SMART по суті є критерієм ефективності поставлених цілей (Табл. 11).

## Критерії SMART у формулюванні цілей

| Критерій                            | Обґрунтування критерію  | Запитання для самоперевірки  |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>S</b><br>(Specific)<br>конкретна | Ціль за SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Це означає, що на етапі постановки цілі точно визначено результат, якого ви плануєте досягти.         | Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення цілі та чому?<br><br>Хто залучений у досягнення цілі?<br><br>Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення цілі?  |
| <b>M</b><br>(Measurable)<br>вимірна | Ціль за SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки цілі необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу її досягнення.  | Коли буде вважатися, що цілі досягнуто?<br><br>Який показник та його значення буде говорити про те, що цілі досягнуто?   |
| <b>A</b><br>(Achievable)<br>досяжна | Ціль за SMART має бути досяжною, оскільки реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавців. Якщо ціль не є досяжною – ймовірність її виконання буде прагнути до 0. | Наскільки дана ціль є досяжною?<br><br>Чого не вистачає для того, щоби цілі було досягнуто?  |
| <b>R</b><br>(Relevant)<br>значуща   | Ціль має бути значущою. Для визначення значущості цілі важливо розуміти, який внесок вона матиме у досягнення глобальних стратегічних завдань закладу.                              | Які вигоди принесе закладу досягнення поставленої цілі?<br>Що у діяльності закладу зміниться, якщо цілі буде досягнуто?<br><br>Якщо при досягненні цілі в цілому заклад не отримає вигоди – така ціль вважається марною і вказує на марнування ресурсів. |

Таблиця 11. (продовження)

| Критерій  | Обґрунтування критерію   | Запитання для самоперевірки                  |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(Time bound)</b><br/>визначена в часі</p> | Ціль за SMART повинна бути обмеженою в часі, а значить, повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання цілі. Встановлення часових рамок для досягнення цілі дозволяє зробити процес управління контрольованим. | Протягом якого часу має бути досягнуто цілі? |

Тільки повна відповідність усім критеріям SMART дасть змогу забезпечити досягнення того результату, який було заплановано на етапі цілепокладання.

Таким чином, цілі діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти мають бути:

- *конкретними*, чітко сформульованими, що дасть змогу створити основу для прийняття рішень та оцінювання процесу досягнення цілей;
- *однозначно визначеними*, спрямованими на досягнення певної конкурентної переваги, виконання конкретного завдання;
- *досяжними* та такими, що не перевищують можливостей дорадчого органу та закладу, оскільки встановлення недосяжних цілей блокує прагнення членів органу та педагогічних працівників до успіху та знижує мотивацію професійної діяльності;
- *всеосяжними*, тобто спрацьовувати на досягнення єдиної стратегічної мети, причому всі підрозділи та педагогічні працівники закладу мають знати про свою участь у їх досягненні;
- *пов'язаними з діями* – у поясненні цілей на рівні керівництва та співробітників має чітко вказуватися, що саме потрібно зробити для досягнення цілей; необхідно скласти поетапний план досягнення цілей зі вказівкою дій, що виконуються в певний період часу;
- *прогнозними* – спрямованими на зміну стану у майбутньому.

#### **Крок V. Планування заходів** (визначення того, хто, що і коли робить).

Планування є важливою функцією управління, адже адекватно складені плани та заходи щодо їх реалізації забезпечують досягнення попередньо встановлених цілей діяльності. План дій показує, які заходи або завдання повинні бути виконані для

досягнення цілей. Як тільки дорадчий орган закладу професійної освіти окреслить пріоритетні напрямки його (закладу) розвитку та власної діяльності, необхідно здійснити кроки, які й визначають спосіб їх досягнення:

- проаналізувати наявні ресурси, а також провести розрахунок ресурсів, які необхідно додатково залучити для досягнення цілей (працівники, обладнання, матеріали, приміщення);
- розробити попередній фінансовий план (бюджет);
- розробити завдання щодо способу та часу реалізації ініціатив;
- визначити осіб, які виконуватимуть ці завдання;
- визначити критерії і процес оцінювання досягнутих результатів.



До процесу планування доцільно застосовувати виважені інструменти; одним із поширених таких інструментів є інтелект-карти. Даний інструмент використовується для широкого кола завдань, а планування є лише одним із них. **Інтелект-карти** (в оригіналі Mind maps) – це інструмент візуального зображення інформації, що дозволяє ефективно структурувати й обробляти її. Інтелект-карта являє собою деревоподібну схему, на якій зображено слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. Вони дають змогу:

1. Простіше працювати з інформацією: запам'ятовувати, розуміти, відновлювати логіку, унаочнювати структуру;
2. Використовувати їх для презентації матеріалу та наочного пояснення своєї позиції співрозмовникам;
3. Простіше приймати рішення, створювати плани, розробляти проекти;
4. Системно бачити всю картину з сукупністю елементів та взаємозв'язків між ними.

Графічно інтелект-карта виглядає так, як зображено на Рис. 5.

**Інтелект-карта** зазвичай має радіальну структуру: центр містить основну ідею/ціль/тему; перший рівень містить ключові категорії, цілі, завдання, які стосуються центральної ідеї/завдання/цілі; другий рівень – це рівень розвитку: тут містяться ідеї/підцілі та завдання, виконання яких призведе до реалізації основної мети; третій і кожен наступний – це рівень конкретизації. Тут зазвичай містяться конкретні неподільні дії, які в сукупності сприятимуть досягненню основної цілі.

План впровадження покращень у вигляді інтелект-карт має низку переваг:

- дозволяє легко відстежувати, що вже зроблено, а що ще потрібно виконати;

- дозволяє легко доповнювати план. Якщо потрібно додати новий крок – просто створюється нова гілка і план стає більш деталізованим;
- дозволяє усвідомити найбільш пріоритетні завдання та першочерговий фронт робіт. Коли всі необхідні елементи візуалізовано та розміщено перед очима – то є менше шансів, що виконавці сконцентруються на дрібних, другорядних кроках.

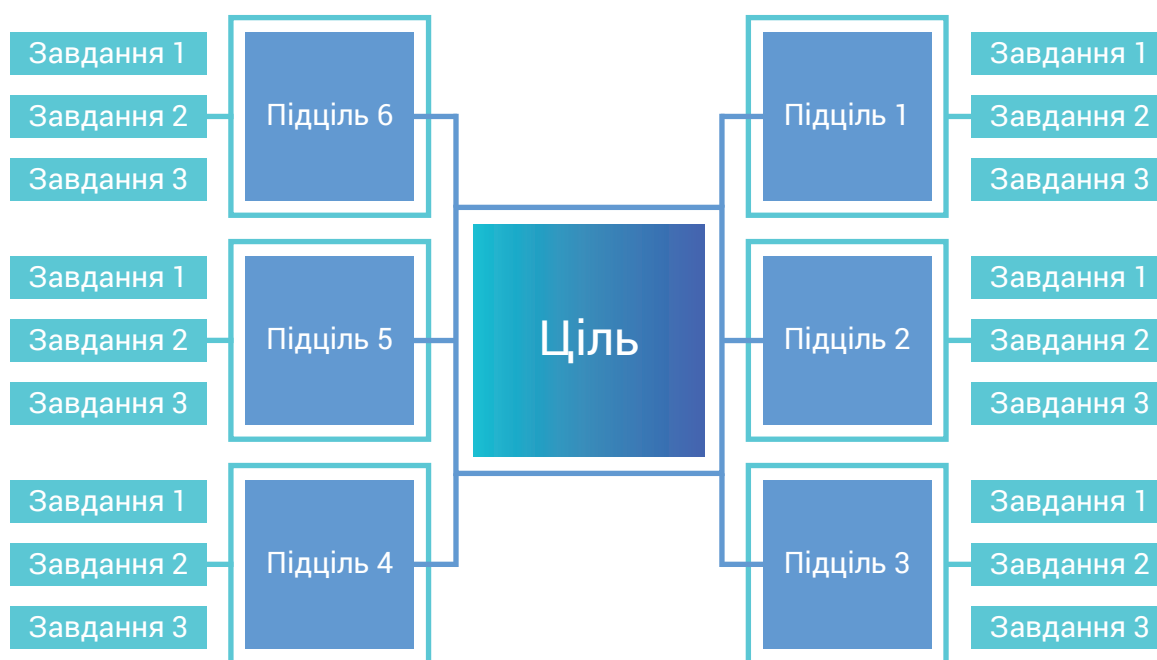


Рис. 5. Графічне відображення інтелект-карти.

#### Крок VI. Реалізація запланованих заходів.

Ефективна робота дорадчого органу закладу професійної освіти залежить також від того, наскільки у ході його роботи вдалося реалізувати заплановані на попередньому етапі заходи та наскільки отримані результати відповідають запланованим. Існування різного роду відхилень може свідчити або про неадекватне планування, або ж про відсутність чіткого бачення результату. Тому в процесі втілення запланованих заходів доцільно продумати фактори, які гарантуватимуть досягнення запланованого результату. Одним із таких факторів може бути розроблення так званих ключових показників результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показників діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти, які допомагають йому в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає можливість оцінити поточний стан і прогрес у втіленні запланованих заходів.



У якості **вимірюваних критеріїв досягнення цілей** можна використовувати такі: відсотки, співвідношення; зовнішні стандарти; частота того, що відбувається; середні показники; час; заборони; відповідність організаційним стандартам (Табл. 12).



## Критерії досягнення цілей

| № пор. | Критерій                                       | Обґрунтування критерію  |
|--------|--|---|
| 1.     | <b>Відсотки, співвідношення</b>                | Цей критерій можна застосувати до ситуацій, в яких є можливість планувати й аналізувати повторювані події. Наприклад, при постановці цілі «збільшити обсяг набору абітурієнтів», вимірником може виступити збільшення цього обсягу на 30%.                                |
| 2.     | <b>Зовнішні стандарти</b>                      | Застосовуються у випадках, коли необхідно отримати оцінку ззовні. Наприклад, при виконанні завдання «підвищити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників», критерієм її виконання буде позитивний відгук роботодавця.                               |
| 3.     | <b>Частота того, що відбувається</b>           | Наприклад, робота з залучення абітурієнтів буде успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) випускник закладу середньої освіти міста виявить бажання вступити до закладу професійної освіти).  |
| 4.     | <b>Середні показники</b>                       | Цей критерій можна використовувати, коли немає потреби прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи. Наприклад, один раз на два (три, п'ять) років майстри виробничого навчання мають підвищувати кваліфікацію). |
| 5.     | <b>Час</b>                                     | Застосовується у випадку, коли за визначений період часу необхідно досягти певних результатів. Наприклад, збільшити обсяг доходів від надання послуг не освітнього характеру на 30% за 6 місяців.   |
| 6.     | <b>Заборони</b>                                | Наприклад, не можна робити те і те, інакше буде покарання; це специфічний критерій, але його іноді можна успішно використовувати, коли, наприклад, метою є зниження кількості запізнень.  |
| 7.     | <b>Відповідність організаційним стандартам</b> | Критерій може використовуватися за умови, що в закладі існують стандарти діяльності, критерієм відповідності може бути виконання роботи за стандартами.   |

В процесі формулювання ключових показників результативності потрібно пам'ятати, що структурно вони складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкту аналізу та контексту (Табл. 13).

Таблиця 13.

### Структура ключових показників результативності

| Показник =            |   |  |
|-----------------------|---|--|
| Одиниці вимірювання + | Об'єкт аналізу +                        | Контекст   |
| Кількість             | молодих людей віком від 15 до 18 років, | які вступили до закладів професійної освіти                  |
| Рівень впевненості    | випускників закладів професійної освіти | у можливості працевлаштування в населеному пункті проживання |
| Частка                | випускників 9-11 класів,                | які вступили до закладів професійної освіти                  |
| Пропорція             | юнаків та дівчат                        | серед тих, хто вступив до закладів професійної освіти        |

У Табл. 14 та 15 представлено приклади формулювання ключових показників результативності діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

#### Крок VII. Оцінювання та моніторинг.

Ефективність діяльності дорадчого органу оцінюється за якістю наданих рекомендацій. Моніторинг ефективності діяльності проводиться щороку шляхом самооцінювання діяльності та має охоплювати такі зрізи аналізу: досягнення; шляхи покращення роботи; конкретні заходи для покращення роботи дорадчого органу. З цією метою членам дорадчого органу необхідно дати відповідь на такі запитання: Які рекомендації ми надавали? Що було зроблено, щоби відреагувати на ці рекомендації? Яких результатів було досягнуто в результаті реалізації запропонованих заходів? Чи наші рекомендації допомогли закладу професійної освіти краще реагувати на потреби регіонального (місцевого) ринку праці? Якщо ні, то чому?

Процес моніторингу можна організувати як шляхом індивідуальних звітів членів дорадчого органу, так і шляхом колективного обговорення рамочних питань. Також можна використати опитувальники (Додаток А) для опитування членів дорадчого органу з подальшим аналізом та систематизацією отриманих результатів. Після

цього голові доцільно підсумувати отримані дані та зупинитися на питаннях покращення якості роботи органу. Результатом такого обговорення має стати план розв'язання визначених проблем, який заноситься до протоколу та розглядається на першому засіданні наступного навчального року.

Таблиця 14.

#### Приклади ключових показників результативності

| Ціль/Завдання                 | Ціль 1  | Ціль 2  |
|-------------------------------|---|---|
|                               | Збільшити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників                                   | Збільшити кількість учнів, які навчаються за професією «Фрезерувальник» |
| Показник, одиниці вимірювання | Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників (у загальній кількості роботодавців) | Кількість учнів, які навчаються за професією «Фрезерувальник»           |
| Вихідне значення, дата        | 74,3% (11.04.2020)  | 13 (11.04.2020)   |
| Цільове значення, дата        | 90,0% (11.04.2025)  | 95 (11.04.2025)   |
| Джерело даних                 | Аналітичний звіт  | Навчальний відділ   |
| Метод збору даних             | Інтерв'ювання   | Звіт  |
| Періодичність моніторингу     | Один раз на рік   | Один раз на рік   |
| Відповідальний за збір даних  | ПІБ   | ПІБ   |

Таблиця 15.

**Приклади ключових показників результативності діяльності закладу професійної  
(професійно-технічної) освіти**

| Група показників  | Ключові показники результативності  |
|---|---|
| <b>Ефективність навчання та працевлаштування</b>          | <p>Відсоток випускників, які успішно закінчили навчання та отримали диплом</p> <p>Відсоток випускників, працевлаштованих за отриманою професією</p> <p>Відсоток випускників, які отримали інтегровану професію</p> <p>Відсоток роботодавців, які вважають достатнім рівень професійної підготовки випускників</p>   |
| <b>Зміст навчання та навчально-методичне забезпечення</b> | <p>Відсоток навчальних планів і програм з окремих професій, розроблених за участю роботодавців</p> <p>Відсоток предметів професійно-теоретичної підготовки, що викладаються з використанням сучасного технологічного обладнання, ІКТ та ліцензованих (авторських) програмних засобів навчання</p> <p>Відсоток занять професійно-практичної підготовки (виробниче навчання й виробнича практика), що проводяться з використанням сучасного технологічного обладнання, матеріалів</p> <p>Відсоток забезпечення предметів професійно-теоретичної підготовки сучасними підручниками (виданими за останні 5 років)</p> |
| <b>Педагогічні працівники</b>                             | <p>Відсоток педагогічних працівників, які мають педагогічні звання (старші викладачі, викладачі-майстри, майстри виробничого навчання 1 та 2 категорії)</p> <p>Відсоток майстрів виробничого навчання, які мають педагогічні звання</p> <p>Відсоток педагогічних працівників та майстрів виробничого навчання, які є авторами навчально-методичної літератури та програмних засобів навчання, що мають гриф МОН України</p> <p>Відсоток педагогічних працівників, які мають досвід роботи у виробничих структурах</p>   |

Таблиця 15. (продовження)

| Група показників                          | Ключові показники результативності  |
|---|---|
| Фінансування та матеріально-технічна база | <p>Відсоток фінансування закладу з програм регіонального розвитку, роботодавців, інших джерел</p> <p>Відсоток фінансування закладів за рахунок спеціальних коштів</p> <p>Відсоток вартості технологічного обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва та було придбане протягом останніх 5 років</p> |



### Ідеї:

- взаємодія у рамках публічно-приватного партнерства може здійснюватись як на постійній, так і на проєктній основі;
- партнерство на проєктній основі здійснюється протягом визначеного періоду часу та має на меті виконання чітко визначених завдань і продукування унікального продукту (наприклад, створення центру досконалості, залучення коштів на ремонт навчальних лабораторій, закупівля обладнання для реалізації освітнього процесу тощо);
- взаємодія на постійній основі передбачає функціонування визначеної форми організації публічно-приватного партнерства – наглядової ради закладу професійної освіти, дорадчого комітету, консультативної ради за спеціальністю;
- для оцінювання потреб закладу, які можуть бути реалізовані шляхом публічно-приватного партнерства, доцільно використати PEST-аналіз – інструмент оцінювання чинників зовнішнього середовища, який дасть можливість визначитись із перспективними напрямками взаємодії;
- вивчення внутрішніх проблем розвитку закладу професійної освіти доцільно здійснити з використанням методів інституційного аналізу (зокрема, SWOT-аналізу). Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування шляхом виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних закладів. Результати такого аналізу слугуватимуть генеруванню проєктів публічно-приватного партнерства;
- критеріями визначення пріоритетів розвитку публічно-приватного партнерства можуть бути: фінансовий результат (наприклад, збільшення обсягів фінансування, залучення додаткових джерел фінансування, генерування доходів від комер-

ційної діяльності) та додана цінність (наприклад, зростання рівня лояльності учнів та персоналу закладу, їхньої задоволеності якістю продукту або послуги, покращення рівня позитивного сприйняття закладу зовнішніми контрагентами, зростання рівня обізнаності суспільства щодо закладу тощо);

- для постановки «дієвих» цілей у приватно-публічному партнерстві варто використовувати технологію SMART, яка дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання;
- до процесу планування діяльності дорадчих органів доцільно застосовувати інтелект-карти;
- для планування та реалізації завдань діяльності дорадчого органу доцільно використовувати так звані ключові показники результативності, що дає можливість оцінити поточний стан і прогрес у втіленні запланованих заходів й ініціатив;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

---

## НАГЛЯДОВІ РАДИ 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, запровадженню 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 освіти;
- впровадження у закладах концепції орієнтованого на результат управління;
- інтеграція кращих управлінських практик (зокрема з корпоративного сектору);
- широке запровадження ІКТ у процес управління закладом професійної освіти.

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

В основу функціонування наглядових рад закладів професійної освіти в ідеалі має бути покладено принципи комплексності функцій, виборності, стратегічного розвитку, суспільної значущості, відкритості комунікацій, арбітражу, субординації, противаги.

*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.

*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.

*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.

*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.

*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 професійної освіти. 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 освіти протягом визначеного часу від дня відповідного засідання.

*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.

*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.

*Принцип противаги.* По суті, наглядові ради доповнюють так звану систему стримувань і противаг 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 виборів.

Також наглядова рада повинна бути наділена правом звернення до засновника стосовно дострокового припинення контракту з керівником закладу професійної освіти (висловлення недовіри). При цьому, перш ніж висловити публічну недовіру директору закладу, наглядова рада має обґрунтувати підстави для його звільнення на

конференції трудового колективу, який приймає рішення з цього приводу таємним голосуванням.

Дотримання зазначених принципів дасть змогу вибудувати платформу для ефективного функціонування наглядових рад закладів професійної освіти.

У широкому вимірі, на наглядову раду закладу професійної освіти покладається широкий спектр функцій (Табл. 16).

Таблиця 16.

**Функції наглядової ради закладу професійної освіти**

| № пор. | Назва функції   | Обов'язковість виконання |                 |
|--------|---|--------------------------|-----------------|
|        |   | Так                      | За необхідністю |
| 1.     | Перегляд освітніх програм   |                          | +               |
| 2.     | Перегляд, оцінювання та консультування з питань змісту курсів   |                          | +               |
| 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)                             |                          | +               |
| 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       |                          | +               |

Таблиця 16. (продовження)

| № пор. | Назва функції  | Обов'язковість виконання |                 |
|--------|--|--------------------------|-----------------|
|        |  | Так                      | За необхідністю |
| 10.    | Рекомендації щодо підвищення кваліфікації педагогів професійного навчання                              |                          | +               |
| 11.    | Залучення проєктів   |                          | +               |
| 12.    | Допомога у здійсненні процесу підвищення кваліфікації педагогів та адміністративного персоналу закладу |                          | +               |
| 13.    | Допомога 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.    | Лобювання 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   | +                        |                 |



## Ідеї:

- наглядова рада закладу професійної освіти поєднує дорадчо-консультативну і функцію контролю діяльності закладу та його керівника;
- діяльність наглядової ради сприяє: ефективному контролю за використанням бюджетів та виконанням статутної діяльності, контролю за реалізацією стратегічних завдань закладу, модернізацією його роботи, впровадженням інноваційних моделей управління, підвищенням 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;
- кількість членів наглядової ради 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);
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## 2.1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД

Нормативно-правове забезпечення діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти охоплює відповідні статті Закону України «Про освіту» (2017)<sup>14</sup>, Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019)<sup>15</sup>, проєкту Закону України «Про професійну освіту» (2019)<sup>16</sup>, основні принципи, закладені у Типовому положенні про наглядову раду при державній науковій установі (2016) та проєкті Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти (2020)<sup>17</sup>.

Концептуальні засади діяльності наглядових рад закладів освіти в цілому викладено у *Законі України «Про освіту»*<sup>18</sup>. 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 (піклувальна) 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 контрольні 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. Таким чином, наглядова рада може: брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання; сприяти залученню додаткових джерел фінан-

<sup>14</sup> Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Дата звернення 20 Квітня 2020 року].

<sup>15</sup> 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].

<sup>16</sup> 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-tehnichnu-osvitu> [Дата звернення 20 Червня 2020 року].

<sup>17</sup> 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-projekt-postanovi-kmu-pro-zatverdzhennya-tipovogo-polozhennya-pro-naglyadovu-radu-zakladu-profesijnoi-profesijno-tehnichnoi-osviti> [Дата звернення 20 Червня 2020 року].

<sup>18</sup> Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Дата звернення 20 Квітня 2020 року].

сування; аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти 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.

У Законі України «Про фахову передвищу освіту»<sup>19</sup> мету, завдання, умови діяльності, сфери відповідальності наглядових рад закладів, персональний склад наглядових рад, 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 ендавментів<sup>20</sup>, 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»<sup>21</sup> унормовується діяльність наглядових рад безпосередньо закладів професійної освіти. Зокрема діяльність *Наглядової ради* закладу професійної (професійно-технічної) освіти підпорядковується таким нормам:

1. Наглядова рада може утворюватися за рішенням засновника.
2. Порядок формування наглядової (піклувальної) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються Законом України «Про освіту», цим Законом та установчими документами закладу професійної (професійно-технічної) освіти.
3. Наглядова рада має право вносити засновнику та вищому колегіальному органу громадського самоврядування закладу професійної (професійно-технічної) освіти подання про призначення, заохочення або відкликання з посади керівника закладу

<sup>19</sup> 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].

<sup>20</sup> Ендавмент або фінансові пожертви (англ. endowment) – пожертва коштів чи майна певній інституції.

<sup>21</sup> 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-tehnichnu-osvitu> [Дата звернення 20 Лютого 2020 року].

професійної (професійно-технічної) освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом або трудовим договором (контрактом).

4. 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.
5. Наглядова рада реалізує інші права, визначені законодавством та установчими документами закладу освіти.

Конструктивні ідеї для формування нормативно-правового забезпечення діяльності наглядових рад закладів професійної освіти містяться також у *Типовому положенні про наглядову раду при державній науковій установі*<sup>22</sup>:

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 напрямків діяльності установи; бере участь у розробленні проектів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази установи та її наукової інфраструктури; подає пропозиції щодо оптимізації організаційної структури установи за напрямками 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 проекти 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 групи 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

<sup>22</sup> 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]

порушень; висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації, широко оприлюднювати результати своєї роботи).

У Проекті *Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти*<sup>23</sup> визначено концептуальні ідеї, загальні принципи функціонування наглядових рад закладів професійної освіти, а також організаційні аспекти створення та функціонування цих органів (Додаток Е).

У документі зазначається, що основною метою діяльності наглядової ради є сприяння розв'язанню стратегічних завдань розвитку закладу професійної 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 напрямків розвитку і здійснення контролю за їх використанням, а також здійснення громадського контролю за діяльністю закладу освіти.

У Проекті 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 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 освіти у сфері освітньої, методичної та інноваційної діяльності; забезпечення відповідності напрямків підготовки робітничих кадрів і фахівців за конкретними професіями у закладі освіти перспективам розвитку регіонального ринку праці; напрямків 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 документі також визначено специфічні саме для закладу професійної освіти *повноваження* наглядової ради: формування пропозицій щодо започаткування підготовки за новими професіями, що користуються попитом на регіональному ринку

<sup>23</sup> 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].



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, цим 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.

### Керівнику на замітку:

**Мета** Наглядова рада закладу професійної освіти покликана сприяти розв'язанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямків розвитку та здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.

**Права** Наглядова рада має право:

- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу професійної освіти та контролювати її виконання;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу професійної освіти та його керівника;
- контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є

обов'язковими для розгляду керівником закладу;

- вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу професійної освіти з підстав, визначених законом;
- здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу професійної освіти.

---

**Ким створюється**

Наглядова рада закладу освіти створюється за рішенням засновника, відповідно до спеціальних законів та нормативно правових актів (Закону України «Про освіту» (2017) , Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019) , проекту Закону України «Про професійну освіту» (2019) , Проекту Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти (2020) . Порядок формування такої ради визначається цими законами та установчими документами закладу професійної освіти. Таким чином, місцева рада (або інший засновник), на сесії (зборах, вченій раді тощо) має прийняти рішення про створення цього органу та внести відповідні зміни до установчих документів закладу професійної освіти.

---

**Як працює**

Відповідно до Закону України «Про освіту», порядок діяльності наглядової ради визначається спеціальними законами та установчими документами закладу освіти. При цьому колегіальна природа цього органу свідчить про усталену практику їх роботи у формі засідань. Враховуючи зазначене, в установчих документах чи окремих положеннях (порядках, регламентах), які затверджуватимуться відповідною місцевою радою, слід урегулювати всі питання щодо їх проведення, а саме: визначити порядок скликання (визначити коло уповноважених осіб, періодичність скликань, строки, форму скликання тощо), вимоги до правочинності засідань (мінімально необхідна кількість присутніх), порядок прийняття рішень (спосіб голосування, мінімально необхідна кількість голосів), вимоги до оформлення рішень (змістовні маркери, визначення підписантів) тощо.

---

**Члени**

Законодавством встановлено лише обмеження щодо неможливості входження певних осіб до складу наглядової ради закладу освіти. Так, у Законі України «Про освіту» визначено, що до її складу не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти. Отже, всі інші особи мають право набути такого статусу. При цьому вбачається логічним та доцільним включення до її складу,

наприклад, представників місцевих органів управління освітою, успішних випускників, експертів, впливових осіб та батьків здобувачів освіти.

**Кількість членів** Формуючи наглядову раду, необхідно звертати увагу на так звані «ліміт керованості» та «ліміт дієвості» органу. Досвід роботи колегіальних органів свідчить про оптимальну кількість їх членів від 5 до 10 осіб. Така кількість, по-перше, надає можливість оперативно скликати засідання, а, по-друге, забезпечує різноманітність думок та різнобічність поглядів на проблему.

**Оплата роботи** Членство в наглядовій раді є добровільним та не передбачає фінансової винагороди. Тому пропозиція щодо членства повинна мати чіткі мотиватори для добровільної участі у роботі ради. Це можуть бути: можливість покращити освіту для своїх дітей; можливість вплинути на діяльність закладу освіти, покращення його процедур та зміну пріоритетів; особисте зростання, досвід на майбутнє та престиж позиції тощо.

**Юридичний статус** Наглядова рада не є органом управління закладу професійної освіти, немає статусу її відокремленого підрозділу, а так само статусу юридичної особи. Це консультативно-дорадчий орган, покликаний усіляко сприяти розвитку закладів освіти.

**Залучення коштів** Залучення коштів є одним з основних напрямків діяльності наглядових рад. При цьому до складу ради не обов'язково мають входити люди, які надаватимуть власні кошти. Такі ради можуть залучати фінансування від батьків, зовнішніх джерел (благодійників або міжнародних донорів) шляхом підготовки відповідних проектних заявок. Члени цієї ради також можуть допомагати в лобюванні рішень про виділення коштів для закладу на рівні місцевих рад. Тому вкрай важливо звертати увагу на компетентності майбутніх членів наглядової ради під час її формування (досвід роботи з донорами, досвід громадської діяльності, обізнаність у місцевому політикумі, політична вага, навички комунікації, PR, GR) тощо.



### Ідеї:

- наглядова рада закладу професійної 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 освіти має широкі повноваження у здійсненні фінансового управління діяльністю закладу;
- у Положенні про наглядову раду закладу професійної 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 наглядову раду, 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;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## 2.2. АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

Як зазначалося вище, наглядова рада закладу професійної освіти є колегіальним органом, який створюється для розв'язання завдань стратегічного та операційного управління закладом, забезпечення його конкурентоспроможності та сталості. Такий орган не має юридичного статусу, а його члени переважно здійснюють свою діяльність на добровільній, волонтерській основі. Ці обставини певним чином утруднюють процес управління діяльністю наглядових рад. Саме тому важливим вбачається використання таких технологічних, управлінських та комунікативних інструментів, які би забезпечили ефективне функціонування цих дорадчих органів.

*В основі ефективної роботи наглядової ради закладу професійної освіти лежить насамперед якісно здійснений етап її створення. Його варто реалізувати, взявши за основу алгоритм, представлений на Рис. 6. Цей алгоритм охоплює основні етапи створення наглядової ради закладу професійної освіти (обговорення з трудовим колективом, проєктування членства, визначення його (членства) тривалості, унормування діяльності наглядової ради). Що стосується питань ефективної організації функціонування цього дорадчого органу, то їх буде розглянуто у параграфі 2.3 посібника.*



Рис.6. Алгоритм створення наглядової ради закладу професійної освіти.

### Обговорення з трудовим колективом

Першим необхідним кроком до створення наглядової ради закладу професійної освіти є обговорення цього питання з трудовим колективом. У випадку попередніх невдалих спроб діяльності такої ради (або ж іншого дорадчого органу закладу професійної освіти), варто проаналізувати причини, які призвели до такої ситуації. Якщо ж ця спроба є першою – 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; забезпечення 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.

Під час зустрічі з трудовим колективом доцільно актуалізувати такі питання:

1. Необхідність створення наглядової ради закладу.

2. Законодавча база діяльності наглядових (підкувальних) рад закладів освіти.
3. Можливі ефекти від функціонування наглядової ради закладу професійної освіти.
4. Ризики, які можуть виникнути у разі неефективної роботи наглядової ради.
5. Мета, завдання та очікувані результати діяльності ради.
6. Пропозиції щодо членства.
7. Дорожня карта підготовки та створення наглядової ради закладу; сфери відповідальності на етапі підготовки.
8. Обов'язки окремих членів трудового колективу у діяльності новоствореного органу.

У процесі проведення зустрічі з трудовим колективом, голові (керівнику, заступнику керівника закладу професійної освіти, керівнику управління освіти) варто модерувати дискусію, беручи до уваги так звані *опорні запитання* (Табл. 17). Це дасть можливість конструктивно та повною мірою обговорити ключові питання створення наглядової ради.

Таблиця 17.

**Звірник обговорення питання створення наглядової ради закладу професійної освіти з трудовим колективом**

| Питання, що виносяться на обговорення  | Опорні питання  |
|--|---|
| <b>Необхідність створення наглядової ради закладу</b>                            | Чому саме зараз назріла необхідність у створенні наглядової ради закладу професійної освіти? Які є приклади успішного функціонування таких органів у інших закладах?  |
| <b>Законодавча база діяльності наглядових (підкувальних) рад закладів освіти</b> | Які закони, постанови, підзаконні акти унормовують діяльність наглядових рад закладів освіти?   |
| <b>Можливі ефекти від функціонування наглядової ради закладу</b>                 | Чого ми очікуємо від наглядової ради? До яких позитивних змін у закладі може призвести створення та діяльність цього органу? Як це відобразиться на матеріально-технічному забезпеченні? Якості освітніх програм? Працевлаштуванні випускників? Фінансуванні? Конкуренентоздатності закладу на ринку освітніх послуг та послуг не освітнього характеру? |

Таблиця 17. (продовження)

| Питання, що виносяться на обговорення  | Опорні питання  |
|--|---|
| <b>Ризики, які можуть виникнути у разі неефективної роботи наглядової ради</b>                                   | Які ризики виникають 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 їм?                                    |
| <b>Мета, завдання та очікувані результати діяльності ради</b>  | 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 би бути бажаним результатом її діяльності?  |
| <b>Пропозиції щодо членства</b>  | Хто з ваших партнерів могли би бути членами наглядової ради нашого закладу? Який досвід вони мають? Де працюють? Чи мали вони досвід членства в аналогічних дорадчих органах закладів освіти? Яку роль вони можуть виконувати в наглядовій раді (голови, заступника голови, голови підкомітету, заступника голови підкомітету)? |
| <b>Дорожня карта підготовки та створення наглядової ради закладу; сфери відповідальності на етапі підготовки</b> | Якими мають бути перші кроки щодо створення наглядової ради? Які документи (положення, листи про наміри, листи-запрошення) ми повинні підготувати? Яким чином організувати взаємодію з органами державної влади?  |
| <b>Обов'язки окремих членів трудового колективу у діяльності новоствореного органу</b>                           | Хто з 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?  |

## Проектування членства

В процесі управління закладом професійної освіти, зокрема і створення його наглядової ради, варто пам'ятати, що він (заклад) є *відкритою* соціально-економічною системою, вплив на яку мають різноманітні чинники не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому логіка стратегічного розвитку закладу має в обов'язковому порядку враховувати вплив цього середовища. Саме тому до процесу колегіального прийняття рішень варто залучати також і *стейкхолдерів* – представників фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені у розвитку системи професійної освіти, мережі або окремих закладів освіти та можуть впливати на систему або зазнають її впливу. Іншими словами, стейкхолдери – це партнери, які взаємодіють із закладом в рамках різних форм публічно-приватного партнерства.

Застосування теорії стейкхолдерів до аналізу діяльності закладів передбачає визначення всіх зацікавлених сторін і виявлення їхніх інтересів та очікувань. З погляду теорії стейкхолдерів, організації існують для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, і в цьому полягають їх основні, фундаментальні цілі. Якщо організація не орієнтується у своїй діяльності на інтереси стейкхолдерів, вона навряд чи може розраховувати на сталий розвиток. Інтереси стейкхолдерів не залишаються незмінними. Тому важливим завданням менеджменту є постійний моніторинг цих інтересів і адаптація діяльності закладу до їх змін. Застосовуючи цю теорію до аналізу закладів професійної освіти, дослідники вважають, що до числа стейкхолдерів мають бути віднесені (Рис. 7):

- «клієнти» – учні, студенти та їхні батьки;
- «зовнішні партнери» – інші заклади освіти всіх рівнів підготовки та професійна спільнота;
- «бізнес-спільнота» – комерційні організації, що виступають в якості роботодавців для фахівців-випускників;
- «суспільство» – державні та регіональні органи влади, фонди-грантодавці, громадянське суспільство в цілому;
- «співробітники» – менеджмент, викладачі та інші співробітники закладів освіти.

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 *мотивованих 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).



Рис. 7. Стейкхолдери закладу професійної освіти.

З іншого боку, потрібно уникати вибору членів, 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» проектом. У цьому процесі важливим є збір структурованої інформації про потенційного члена наглядової ради закладу (Додаток М).

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; 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. Також варто розглянути можливість залучення таких категорій: власники, керівники різних рівнів, працівники компаній, директори з персоналу. У цьому випадку уможлиблюється ширша представленість усіх стейкхолдерів закладу професійної освіти.

*У процесі відбору представників бізнесу у якості членів наглядової ради, потрібно брати до уваги такі принципи:*

1. Члени наглядової ради від бізнесу повинні представляти різноманітні галузі економіки регіону; відбір членів слід здійснювати серед роботодавців, які, ймовірно, братимуть на роботу майбутніх випускників закладу.
2. У наглядовій раді мають бути представлені як малі, так і середні й великі підприємства (відповідно до їх частки в регіоні) (структурована інформація про такі підприємства може міститися на ресурсах, представлених у Додатку П).
3. Варто максимально залучати колишніх випускників, які працюють на підприємствах регіону не менше трьох років.

Критерії відбору членів наглядової ради варто формалізувати (наприклад, у Положенні про наглядову раду закладу професійної освіти). Крім того, варто продумати доцільні терміни членства та процедуру введення нових членів. *Цінними можуть стати такі поради:*

- термін персонального членства в наглядовій раді складає 3 роки;
- член наглядової ради має право обиратись не більше, ніж на 2 терміни;
- заміна членів ради може відбуватись у разі зміни виду діяльності або сфери, яку вони представляють;
- членство слід переглядати щорічно для забезпечення репрезентативності різних галузей економіки регіону, підготовка кваліфікованих робітників для яких ведеться у даному закладі професійної освіти.

Для ефективної роботи наглядової ради закладу професійної освіти, доцільно продумати сфери відповідальності кожного члена та його функції. Крім того, необхідно забезпечити відповідну організаційну структуру цього дорадчого органу, яка передбачає наявність певних посад. Таким чином, серед членів наглядової ради варто виокремити певні ролі (Табл. 18).

Відповідно до чинного законодавства, працівники та керівники закладу професійної освіти не можуть бути членами наглядової ради. Проте вони мають відігравати важливу функцію у забезпеченні ефективної роботи, зокрема: допомагати голові ради у підготовці засідання, порядку денного, проєкту рішення; розв'язувати організаційні питання, пов'язані з проведенням масових заходів та засідань, включно з розсилкою запрошень, підготовкою приміщення тощо; слідкувати за веденням протоколів засідань та їх розповсюдженням серед членів наглядової ради; надавати необхідну для діяльності ради інформацію; давати відповіді щодо стану впровадження наданих Наглядовою радою рекомендацій.

Таблиця 18.

**Розподіл ролей та функцій між членами наглядової ради  
закладу професійної освіти**

| Роль                                    | Функції  |
|---|--|
| <b>Голова наглядової ради</b>           | Обирається голосуванням на першому засіданні. Керує роботою наглядової ради, проводить засідання, керує його перебігом (відкриває його, оголошує порядок денний, надає слово доповідачам, утримує хід засідання в рамках окреслених тем, слідкує за дотриманням регламенту, створює баланс дискусій та дебатів, заохочує дискусію, підбиває підсумки тощо).  |
| <b>Заступник голови наглядової ради</b> | Обирається на першому засіданні. Допомогає голові в організації роботи ради та проведенні засідань. За відсутності голови очолює роботу ради, керує на засіданнях.   |
| <b>Члени наглядової ради</b>            | <p>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 обов'язками членів наглядової ради є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сприяння стратегічному розвитку закладу професійної освіти; консультування керівництва закладу з питань виокремлення пріоритетних стратегічних ініціатив розвитку закладу;</li> <li>• контроль виконання керівництвом закладу рішень та рекомендацій наглядової ради;</li> <li>• робота в одній або кількох робочих групах з відповідних питань;</li> <li>• сприяння ефективному використанню коштів бюджетів (державного та обласного), здійснення контролю за використанням коштів;</li> <li>• консультування керівництва закладу професійної освіти з питань планування бюджету, інвестицій та залучення додаткових коштів;</li> <li>• діяльність відповідно до інтересів закладу професійної освіти, представлення (за умови надання таких повноважень) його інтересів на різних рівнях;</li> </ul> |

Таблиця 18. (продовження)

| Роль   | Функції   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання етичного кодексу поведінки та Положення про наглядову раду закладу професійної освіти.</li> </ul>   |
| <p><b>Уповноважений закладу професійної освіти</b></p> | <p>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.</p> |

### Визначення тривалості членства

Для формалізації взаємодії в рамках діяльності наглядової ради закладу професійної освіти, доцільно також визначити тривалість членства – тобто термін, на який обирається той чи інший член цього органу.

Наявна практика діяльності наглядових рад закладів освіти свідчить про необхідність обмеження у часі тривалості членства у цьому дорадчому органі. Це зумовлено необхідністю постійного оновлення персонального складу наглядової ради, що сприяє притоку нових актуальних ідей та підходів. Найбільш поширеною є практика трирічного членства зі щорічним оновленням персонального складу наглядової ради не менше, ніж на одну третину. До переваг цієї практики належать:

- визначений трирічний період є достатнім для того, щоби члени ради ознайомилися зі специфікою, метою та завданнями її діяльності;
- діяльність такої ради є ефективною завдяки синергіям, які виникають від взаємодії новачків, які часто є джерелом нових ідей, та досвідчених членів, які добре знайомі з особливостями закладу та роботи у системі «наглядова рада – заклад»;
- більшою є ймовірність того, що обмеженість терміну членства дасть змогу членам наглядової ради планувати власні ресурси (насамперед, часові), які вони зможуть приділити роботі у цьому органі.

Також слід продумати можливість повторного призначення членів наглядової ради. З одного боку, це може мати позитивні наслідки (якщо повторно призначають досвідчену людину, яка продемонструвала свою ефективність як члена ради), а з іншого – може породжувати невдоволення тих членів, яких призначено не було.

## Унормування діяльності наглядової ради

Питання унормування діяльності наглядової ради знаходиться у компетентності закладу професійної освіти або його засновників, які й визначають перелік відповідних документів (положень, інструкцій, кодексів тощо). У таких документах 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.

У Додатках Б-Д представлено приклади положень про діяльність наглядових рад (зокрема наукової установи, закладу вищої освіти, закладів освіти територіальних громад, коледжів, закладів професійної освіти, а у Додатку Ж – приклад етичного кодексу члена наглядової ради закладу професійної освіти. Ці документи можуть стати у пригоді в процесі створення положення про діяльність наглядової ради конкретного закладу професійної освіти та інших документів, у яких унормовується діяльність такого роду органів.



### Ідеї:

- один із найбільш важливих етапів у створенні наглядової ради закладу професійної освіти – обговорення цього питання з трудовим колективом закладу. Це потрібно для прозорості комунікацій, спільного прийняття різноманітних рішень, залучення з-поміж членів трудового колективу активних союзників, уникнення у майбутньому ризиків, зокрема саботажу щодо надання інформації та виконання рішень наглядової ради;
- трудовий колектив закладу може стати джерелом цінних ідей щодо мети та очікуваних результатів діяльності наглядової ради, переваг та ризиків, ймовірних ефективних членів цього органу;
- у процесі відбору членів потрібно намагатися, щоб у наглядовій раді була забезпечена максимальна представленість всіх стейкхолдерів, які є вмотивованими до такої діяльності та можуть забезпечити широку перспективу бачення стратегічного розвитку закладу;
- потрібно уникати залучення членів з політичною вмотивованістю та вмотивованістю до отримання ймовірної особистої комерційної вигоди;
- важливим є чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між головою, заступником голови, секретарем та членами наглядової ради;
- слід обмежити тривалість членства у наглядовій раді. Це зумовлено необхід-

ністю постійного оновлення наглядової ради, що сприяє притоку нових актуальних ідей та підходів у її роботу;

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## 2.3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

Процес діяльності наглядової ради закладу професійної освіти передбачає: створення та організацію діяльності підкомітетів наглядової ради (за необхідності – робочих груп із розв’язання конкретних завдань), затвердження програми діяльності на визначений період, встановлення правил взаємодії та ефективної роботи, проведення засідань, здійснення комунікаційної політики, а також розгляд питань щодо виконання закладом професійної освіти рішень наглядової ради.

### Створення та організація діяльності підкомітетів наглядової ради

Наявність та кількість підкомітетів 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.

Підкомітети 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).

Найбільш поширеною практикою є створення постійного *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. 19).

Таблиця 19.

### Функції підкомітетів наглядової ради закладу професійної освіти

| Назва підкомітету                    | Функції підкомітету   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Виконавчий комітет</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка порядку денного засідань;</li> <li>• питання членства (пропозиції, обрання, ведення бази даних членів наглядової ради);</li> <li>• комунікаційна політика наглядової ради (пресрелізи, нагородження, визнання);</li> <li>• ведення документації (підготовка проєктів документів, листування, інформування членів).</li> </ul> |
| <b>Підкомітет з освітніх програм</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• перегляд цілей освітньої програми;</li> <li>• перегляд цілей навчальних дисциплін;</li> <li>• перегляд змісту освітніх програм;</li> <li>• аналіз відповідності змісту освітніх програм вимогам ринку праці;</li> </ul>  |

Таблиця 19. (продовження)

| Назва підкомітету   | Функції підкомітету  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>аналіз поточних та перспективних потреб ринку праці у кваліфікованих робітниках.</li> </ul>   |
| <p><b>Підкомітет з розвитку кар'єри та працевлаштування</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>допомога у плануванні та проведенні профорієнтаційних заходів;</li> <li>участь у заходах з питань інформування про стан розвитку ринку;</li> <li>допомога у пошуку потенційних місць працевлаштування випускників;</li> <li>інформування бізнес-спільноти про освітні програми закладу професійної освіти та кваліфікації випускників;</li> <li>допомога випускникам у працевлаштуванні та виробничій практиці;</li> <li>підтримка учнів з визначними навчальними досягненнями.</li> </ul>  |
| <p><b>Підкомітет зі зв'язків з громадськістю</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>сприяння інформованості спільноти про освітні програми закладу професійної освіти (шляхом випусків новин, оприлюднення інформації на радіо та телебаченні, проведення заходів тощо);</li> <li>пошук бюджетів для просування освітніх програм за допомогою реклами;</li> <li>проведення офіційних презентацій освітніх програм для громадськості та професійних спільнот;</li> <li>створення програм визнання видатних учнів, викладачів, адміністраторів та лідерів.</li> </ul>   |
| <p><b>Підкомітет з матеріально-технічного забезпечення</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>пошук місць для практичного навчання та професійних турів учнів закладу професійної освіти;</li> <li>пошук експертів для проведення занять у закладі професійної освіти;</li> <li>пошук матеріально-технічних ресурсів, які можна використати для здійснення освітнього процесу;</li> <li>організація підготовки навчальних полігонів або лабораторій;</li> <li>опитування підприємств та компаній з метою постійного виявлення нових технологій, обладнання та матеріалів, які використовуються у виробничому процесі;</li> <li>планування закупівлі необхідного обладнання;</li> <li>пошук джерел додаткового фінансування;</li> <li>надання допомоги педагогічному персоналу в організації відвідування підприємств, виробничих нарад, проходження стажування тощо;</li> <li>пошук джерел актуальної інформації – підручників, наочних посібників тощо.</li> </ul> |
| <p><b>Підкомітет зі стратегічного планування</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>надання допомоги адміністрації закладу у довгостроковому стратегічному плануванні, формуванні цілей і завдань розвитку закладу у перспективі;</li> <li>надання допомоги в оцінюванні якості освітніх програм шляхом вибору відповідної методики оцінювання, визначення необхідних даних та інтерпретації отриманої інформації;</li> <li>надання допомоги у фінансовому плануванні.</li> </ul>   |



Діяльність підкомітету очолює та координує його голова (кандидатура якого вноситься для обговорення головою наглядової ради або її членами, та який обирається на засіданні простою більшістю голосів). 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. Зазвичай рішення підкомітетів стають предметом обговорення на засіданнях наглядової ради та після відповідного погодження інтегруються до рішень ради.

Таблиця 20.

**Орієнтовний план проведення засідань наглядової ради закладу професійної освіти**

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

**Затвердження програми діяльності наглядової ради на визначений період**

Розроблення програми діяльності дає змогу зробити роботу наглядової ради більш ефективною та системною.

Для створення такої програми члени ради насамперед мають ознайомитись з роботою закладу професійної освіти – його місією, завданнями на поточний період, планами діяльності, освітніми програмами, педагогічним колективом, матеріально-технічною базою, операційними та фінансовими показниками тощо. На основі проаналізованої інформації представники виконавчого комітету створюють програму діяльності, яка може включати: 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. 20.

Потрібно пам'ятати, що необхідність проведення засідань або організації заходів визначається виключно їх доцільністю з метою покращення ситуації у закладі професійної освіти.

### **Встановлення правил взаємодії та ефективної роботи наглядової ради закладу професійної освіти**

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). Перераховані нижче *правила* дозволять організувати діяльність цього дорадчого органу найоптимальнішим чином:

1. Проінформуйте членів наглядової ради про їх обов'язки та відповідальність перед початком їх роботи, надавши відповідні документи (положення, інструкції тощо).
2. Постійно підтримуйте активну діяльність 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.
3. Інформуйте членів наглядової ради про оновлення освітніх програм, які було здійснено у відповідь на надані ними рекомендації.
4. Забезпечте 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 наявних проблем/перешкод.
5. Ініціюйте засідання підкомітетів наглядової ради. Такі зустрічі дозволять активізувати роботу в перерві між основними засіданнями ради.

6. Постійно оновлюйте базу даних членів наглядової ради (зведену інформацію про членів, структуровану певним чином) та інформуйте усі зацікавлені сторони про зміни, що відбулись (приклад структури таблиці такої бази даних представлено у Додатку К).

### **Рекомендації секретарю з ефективної організації діяльності наглядової ради закладу професійної освіти**

*Рекомендується:*

1. Підготувати для членів наглядової ради посібник, який містить: інформацію про заклад професійної освіти, перелік членів, а також мету та завдання діяльності наглядової ради.
2. Підготувати та надіслати кожному члену лист-запрошення на засідання.
3. Інформувати членів Наглядової ради про чинне законодавство з питань професійної освіти та зміни у ньому.
4. Проводити засідання за наперед узгодженим графіком та дотримуватись розкладу й регламенту засідань.
5. Оперативно інформувати членів наглядової ради про дії, вжиті в результаті впровадження їхніх рекомендацій.
6. Надсилати кожному члену наглядової ради повідомлення про проведення засідання та проект порядку денного принаймні за два тижні до його проведення.
7. Створювати на засіданнях неформальну атмосферу та заохочувати обмін думками.
8. Після кожного засідання оперативно надсилати кожному члену копію протоколу.
9. Заохочувати членів наглядової ради відвідувати заняття, які проводяться у закладі професійної освіти, якомога частіше.
10. Заохочувати представників закладу професійної освіти відвідувати засідання наглядової ради.
11. Надавати копії всіх протоколів засідань адміністрації закладу професійної освіти.

*Не рекомендується:*

12. Призначати членів наглядової ради, не вивчивши ретельно їх потенційного внеску в розвиток закладу професійної освіти.
13. Призначати засідання у незручний час та дати.

14. Проводити зустрічі в незручних приміщеннях.
15. Організувати роботу наглядової ради, не обираючи відповідних посадових осіб (тобто голови, заступника голови та секретаря).
16. Відмовляти членам наглядової ради у відвідуванні занять, ознайомленні з організацією роботи на освітнім процесом закладу професійної освіти.
17. Перешкоджати спілкуванню членів наглядової ради з учнями закладу професійної освіти.
18. Здійснювати вплив на членів наглядової ради.
19. Призначати членів наглядової ради на невизначений термін.
20. Не визнавати внесок членів наглядової ради у процеси покращення діяльності закладу професійної освіти.
21. Не брати до уваги рекомендації наглядової ради та не інформувати оперативно про вжиті дії щодо кожної рекомендації.

#### **Проведення засідань наглядової ради**

Ефективне проведення засідань є запорукою системної діяльності наглядової ради. Йому передують підготовча робота, яка передбачає обговорення *порядку денного такого засідання*. Він може бути підготовлений спільно головою та представником закладу професійної освіти, або ж представниками виконавчого комітету (якщо такий існує). Для цього необхідно переглянути протоколи попередніх засідань, програму діяльності наглядової ради на весь період її каденції, а також річний план діяльності.

Члени наглядової ради повинні отримати підготовлений порядок денний не пізніше, ніж за 2-3 тижні до проведення засідання. Також необхідно надіслати протокол попереднього засідання та 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).

Перераховані нижче *правила* дозволять підготувати чергове засідання наглядової ради найоптимальнішим чином:

- плануєте засідання наглядової ради у закладі професійної освіти не рідше двох разів на рік. Додаткові зустрічі може бути проведено в інших місцях, наприклад на підприємстві;
- засідання доцільно проводити у приміщенні, яке має всі зручності – ергономічні меблі, мультимедіа, освітлення тощо;
- на етапі планування засідання варто опитати членів наглядової ради щодо най-

більш зручної для них дати та часу проведення засідання;

- якщо таймінг порядку денного перевищує дві астрономічні години – заплануйте розгляд певних питань протягом наступного засідання (або ж заплануйте проміжне засідання чи окреме засідання підкомітету із розгляду цього питання).

Більшість із цих функцій виконує секретар наглядової ради (за активної підтримки голови та у постійній взаємодії із керівництвом закладу професійної освіти). Для організації системної роботи секретаря нами підготовано так званий звірник (Табл. 21).

Таблиця 21.

### Звірник секретаря наглядової ради закладу професійної освіти

| Робота, яку потрібно виконати   | Відмітка про виконання |
|---|------------------------|
| <b>Перед засіданням</b>   |                        |
| 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 (з зазначенням контактних даних)   |                        |
| Заздалегідь надіслати членам наглядової ради листи-запрошення (додати копії документів, які будуть розглядатись, а також проєкту 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)   |                        |
| <b>Під час засідання</b>  |                        |
| Допомога голові   |                        |
| Матеріально-технічне забезпечення засідання (витратні матеріали, копії документів)  |                        |
| Ведення стенограми  |                        |
| <b>Після засідання</b>  |                        |
| Створення проєктів документів (протоколу, рішення)  |                        |
| Супроводження виконання рішень наглядової ради  |                        |
| Забезпечення документообігу   |                        |
| Забезпечення комунікації з зовнішніми контрагентами (у тому числі ЗМІ)  |                        |
| Підготовка щорічних звітів про діяльність наглядової ради   |                        |

Потрібно також пам'ятати, що одним із принципів ефективної роботи наглядової ради закладу професійної освіти є принцип колегіальності, суть якої полягає у тому, що всі рішення приймаються колегіально простою більшістю голосів. Для реалізації цього принципу можуть використовуватись різні способи прийняття рішень – авторитарний, мажоритарний, консенсусний. Кожен із цих способів має свої переваги та недоліки (Табл. 22). Крім того, усі вони можуть використовуватися залежно від обставин та необхідності.

Таблиця 22.

**Переваги й недоліки методів прийняття рішень у роботі наглядової ради закладу професійної освіти**

| Назва методу   | Переваги методу  | Недоліки методу   |
|--|--|---|
| <p><b>Авторитарний</b><br/>(рішення приймаються одноосібно одним із членів наглядової ради (або головою))</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>швидке прийняття рішень;</li> <li>оперативне реагування у ситуаціях, які потребують негайних рішень.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>прийняте рішення може викликати незгоду, агресію, апатію або протест; можливий саботаж інших членів у процесі реалізації рішення;</li> <li>не сприяє прихильності інших членів, їх залученості та відповідальності за прийняте рішення;</li> <li>не сприяє вибудовуванню ефективної системи прийняття рішень.</li> </ul> |
| <p><b>Мажоритарний</b><br/>(рішення приймаються більшістю голосів)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>швидке прийняття рішень;</li> <li>прозорість та зрозумілість процесу прийняття рішень.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>меншість може відчувати незгоду, агресію, апатію або протест; можливий саботаж у процесі реалізації рішення;</li> <li>такий метод не сприяє залученості всіх членів наглядової ради;</li> <li>всередині наглядової ради можливе формування «центрів сили»;</li> <li>формується модель «виграш-програш».</li> </ul>       |
| <p><b>Консенсусний</b><br/>(коли у процесі обговорення та перемовин приймається рішення, яке задовольняє всіх учасників)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>сприяє прийняттю нетрадиційних, креативних рішень;</li> <li>сприяє побудові довіри та включеності в роботу;</li> <li>сприяє генеруванню інформації та проясненню проблемних зон;</li> <li>легкість реалізації рішення (оскільки існує всебічна підтримка членів);</li> <li>децентралізація відповідальності;</li> <li>формується модель «виграш-виграш».</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>значна тривалість процесу прийняття рішень;</li> <li>процес потребує певного рівня фасилітаційних умінь та лідерських якостей;</li> <li>можлива затримка процесу прийняття рішень у разі існування нерозв'язаних конфліктних ситуацій.</li> </ul>  |

Для ефективного проведення засідань наглядової ради, голові (керівнику або його заступнику) варто взяти до уваги такі поради:

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.
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 розгляду (приклад такого документу представлено у Додатку Л). Проект протоколу засідання (включно з рекомендаціями) додається до порядку денного. До протоколу також додається письмова відповідь закладу на рекомендації, висловлені у ході попередніх засідань.
4. *Повідомлення про засідання.* Секретар наглядової ради письмово повідомляє членів про засідання не пізніше, ніж за 2-3 тижні. Варто також надіслати 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 розв'язання питань, прийняття рішень шляхом консенсусу, уникнення неконструктивної критики тощо).
6. *Управління засіданням.* Голова повинен проводити засідання наглядової ради за таким алгоритмом: затвердити правила проведення засідання, затвердити порядок денний, забезпечити розгляд всіх питань, передбачених порядком денним, зафіксувати пропозиції, які виникли під час засідання, організувати процедуру колегіального прийняття рішень. Необхідно також розглянути додатки, вилучення, зміни до порядку денного. Якщо на засідання запрошено стороннього доповідача, переконайтеся, що він ознайомлений із регламентом доповіді. Також назву його доповіді потрібно внести до порядку денного (наприклад, 16:20-16:35, Степаненко Петро Борисович, виконавчий директор консалтингового агентства «ТриТ», тема доповіді: «Новітні тенденції у податковому законодавстві України»).
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 рішення; записується короткий зміст усних виступів (письмові презентації додаються до протоколу).

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.

### Здійснення комунікаційної політики наглядової ради закладу професійної освіти

Здійснення ефективної комунікаційної політики в наглядовій раді є запорукою її ефективної діяльності. Основою комунікаційної політики є реалізація процесу комунікацій, що складається з процесів своєчасного збору, поширення, зберігання, отримання та використання інформації. У процесі реалізації операційного управління діяльністю наглядової ради, здійснюються два *бізнес-процеси управління комунікаціями* – «Внутрішні комунікації» та «Зовнішні комунікації».

*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.

З цією метою посадовим особам наглядової ради (голови, його заступнику, секретарю) необхідно системно працювати над створенням так званого єдиного *інтелектуального простору* для обговорення членами ради спільних завдань, цілей та сфер інтересів. Такий простір має відповідати певним критеріям, зокрема критеріям креативності, відкритості, синергії. Він охоплює безпосередні та віртуальні комунікації між членами наглядової ради.

Безпосередні комунікації між членами наглядової ради здійснюються шляхом реалізації певних складових.

1. Обговорення на засіданнях наглядової ради *оперативних питань* її функціонування (шляхом дискусій, погодження питань, голосування тощо).
2. Визначення *стратегічних векторів* розвитку закладів професійної освіти (для цього доцільно ініціювати так звані стратегічні сесії, які є найбільш ефективним інструментом визначення стратегічних ініціатив та розроблення плану тактичних дій для їх реалізації).



Стратегічну сесію доцільно проводити з використанням такого інструменту колективної інтелектуальної діяльності, як **методика номінальних груп**<sup>28</sup>. Її використовують задля генерування експертами переліку стратегічних ініціатив, виокремлення найбільш суттєвих, ранжування й отримання схвалених усіма експертами результатів. Доцільність застосування саме такої методики визначається її **специфікою**:

<sup>28</sup> Методика номінальних груп – структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), який передбачає етапи генерування ідей, їх неупорядковане перерахування, структурування й систематизацію, ранжування та дає змогу уникнути тиску й суб'єктивності в прийнятті рішень.



завдяки використанню методики номінальних груп є можливість мінімізувати або навіть уникнути процесуальних втрат, які зазвичай мають місце в інших видах колективної інтелектуальної діяльності (KIT).

Сценарій проведення стратегічної сесії з виокремлення стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти представлено у Додатку Р.

Для успішного проведення стратегічної сесії, **потрібно пам'ятати** про те, що:

- успішність проведення сесії залежить від якості її організації (вчасне повідомлення учасників про дату, час та місце проведення; підготовка приміщення; підготовка технічних засобів (комп'ютер, проектор); підготовка допоміжних матеріалів (роздатковий матеріал, таблиці для голосування, конверти, фломастери тощо);
- відповідність та повнота отриманих результатів залежать від майстерності модератора, який: пояснює мету і завдання кожного етапу стратегічної сесії; слідкує за дотриманням регламенту; дає змогу висловитись всім охочим; не нав'язує свої думки, проте спонукає учасників до генерування ідей; не вступає в суперечки з учасниками;
- рівень вмотивованості учасників до взаємодії під час стратегічної сесії залежить від рівня представництва: у сесії мають брати безпосередню участь усі керівники закладу.

3. *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).



Для розв'язання завдання прогнозування, у практиці стратегічного управління часто використовують методику **форсайт**<sup>29</sup>. Відтак, для успішного проведення форсайтної сесії **потрібно пам'ятати** такі правила:

1. Форсайтна сесія має проходити в інтерактивному режимі та передбачати низку активностей, кожна з яких має на меті реалізацію певної функції та генерування певного інтелектуального продукту (Додаток С).
2. Доцільно використовувати такі методи створення ймовірних прогнозних сценаріїв розвитку сфери професійної освіти на рівні регіону: (ретроспективний аналіз – дає змогу проаналізувати явища в ретроспективі та на основі екстраполяції зробити припущення щодо тенденцій в майбутньому; PEST-аналіз – дає змогу проаналізувати умови зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, техноло-

<sup>29</sup> Форсайт – це процес конструювання майбутнього сценарію розв'язання завдань середньо- та довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінювання, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального й економічного розвитку, результатом якого має стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей.

гічні), які визначають ті чи інші досліджувані явища; проаналізувати характер і силу впливу кожної групи факторів на досліджуване явище; методику номінальних груп – дає змогу проаналізувати наявну проблему з точки зору різних стейкхолдерів).

Віртуальні комунікації та взаємодія між членами наглядової ради можуть здійснюватись шляхом реалізації певних складових.

1. 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). Такі платформи містять ефективні інструменти для прийняття й обробки поточної інформації, накопичення її в електронному вигляді та використання у подальших рішеннях, які приймаються наглядовою радою.
2. Використання *платформ для віртуальної комунікації* у режимі реального часу (Google Hangouts, Facebook live, YouTube live, Skype, Cisco Webex, Blackboard Collaborate, WebinarJam, Zoom тощо).
3. Використання платформ для здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради на основі *проектного менеджменту*, що дозволяє спілкуватися з членами наглядової ради, ділитися документами, створювати списки завдань, призначати відповідальних, додавати коментарі та багато іншого (Basecamp, Jira, Trello, Asana та Smartsheet) (Рис. 8).

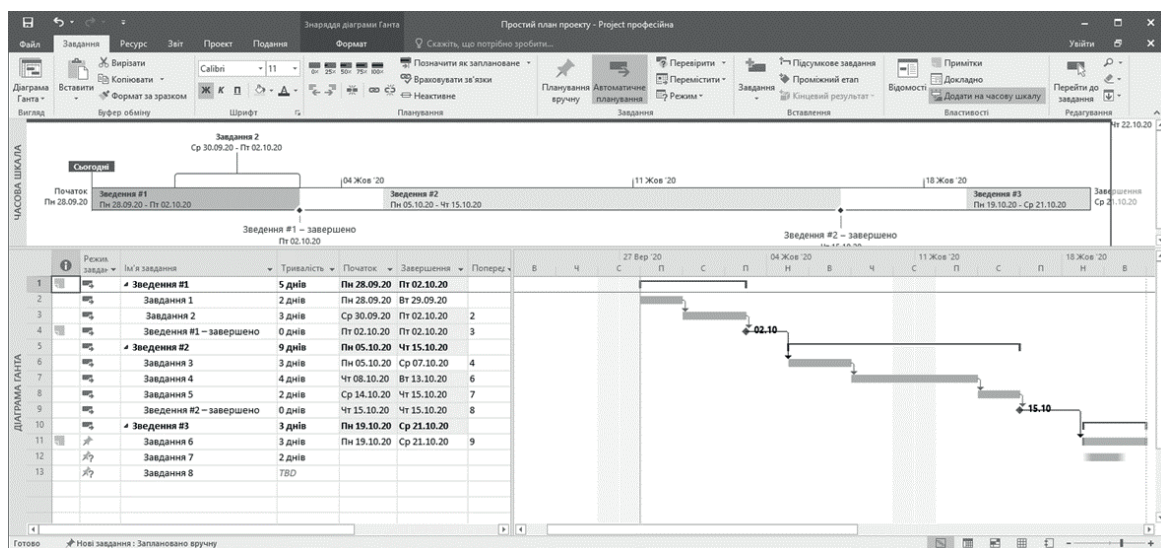


Рис.8. Візуалізація інтерфейсу програми Microsoft Project<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Може використовуватися для здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради закладу професійної освіти

4. Використання платформ для створення та оперативного внесення змін до дорожньої карти діяльності наглядової ради (найпопулярнішими сервісами для створення дорожніх карт є Roadmunk, Hygger, Proofhub, Roadmap planner; у процесі їх використання уможливується якісна візуалізація, спільна робота членів команди над документом, його синхронізація, прив'язка процесів до глобальної стратегії, налагодження співпраці з цільовою аудиторією та інтеграція з іншими системами) (Рис. 9).

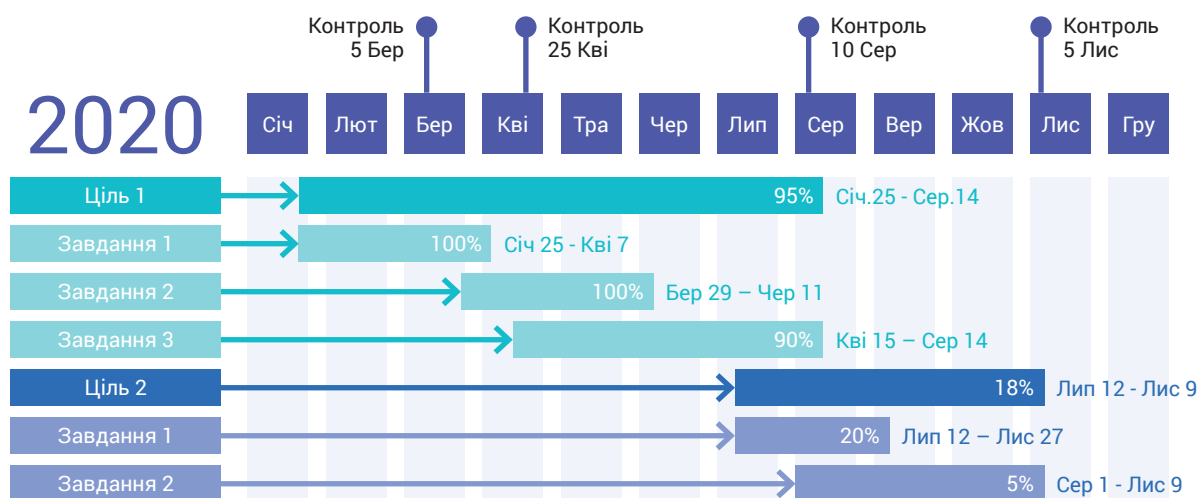


Рис.9. Візуалізація дорожньої карти діяльності наглядової ради.

Важливим компонентом внутрішніх комунікацій є поширення інформації, яке має супроводжуватись:

- оперативним інформуванням членів ради про поточну діяльність (надається інформація про розв'язані проблеми, ухвалені зміни, загальний стан виконання рекомендацій);
- формуванням звітів (з подальшою презентацією результатів діяльності різним зацікавленим сторонам тощо);
- 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).

Зовнішні комунікації наглядової ради – це будь-які комунікації між її членами та зовнішнім середовищем (організаціями, установами, органами влади, громадськістю тощо). Від того, наскільки грамотно вони побудовані, залежать імідж та репутація

наглядової ради (а, відтак, і закладу професійної освіти, обізнаність громадськості про її діяльність), готовність партнерів взаємодіяти із цим органом. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими.

Зовнішні комунікації можуть здійснюватися за рахунок:

1. Поширення пресрелізів про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти (у ЗМІ, Інтернеті).
2. Інтерв'ю голови, заступника голови наглядової ради або її членів, у яких висвітлюється діяльність цього дорадчого органу.
3. Ведення вебсайту 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.
4. Учасності голови, заступника голови наглядової ради або її членів у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та оперативні завдання діяльності ради.
5. Підготовки 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).
6. Інформування широкої громадськості про внесок членів наглядової ради у її діяльність (пресрелізи для ЗМІ про діяльність окремих членів наглядової ради, оприлюднення списку членів наглядової ради на вебресурсах 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).

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 свої 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.

## Виконання рішень наглядової ради

Діяльність наглядової ради передбачає, що її рішення мають бути певним чином враховані у діяльності закладу професійної освіти. Оскільки, згідно з національним законодавством, така рада є дорадчим органом, то її рекомендації або мають бути виконані, або ж має бути надано переконливу аргументацію щодо недоцільності/неможливості їх виконання. 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.

Своєю чергою, керівник закладу (або його заступники) 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); представлення результатів обговорення директору закладу; проведення консультацій з головою наглядової ради щодо втілення рекомендацій; оцінювання результативності 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.

Нижче перераховано *етапи процесу виконання рекомендацій* наглядової ради:

- секретар надсилає протоколи засідання наглядової ради адміністративному персоналу закладу професійної освіти (його директору, за необхідності – заступникам директора);
- адміністративний персонал закладу професійної освіти приймає рішення щодо плану діяльності зі впровадження наданих рекомендацій;
- директор закладу професійної освіти оперативно повідомляє членів наглядової ради про те, що: рекомендації прийнято до розгляду та реалізації; рекомендації реалізуються з певними змінами; пропозиції наглядової ради відхилено з наданням пояснень;
- директор (заступник директора) закладу професійної освіти звітує на наступному засіданні наглядової ради про хід виконання рекомендацій.



### Ідеї:

- підкомітети наглядової ради можуть працювати на постійній основі (у такому випадку вони функціонують протягом всього терміну роботи наглядової ради) або ж створюватись для виконання специфічних функцій або реалізації тимчасових проєктів (у такому випадку робота підкомітету припиняється тоді, коли визначену роботу завершено). 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;
- для ефективної роботи наглядової ради її члени мають ознайомитись із роботою закладу професійної освіти – його місією, завданнями на поточний період, планами діяльності, освітніми програмами, педагогічним колективом, матеріально-технічною базою, операційними та фінансовими показниками тощо;
- поінформованість членів наглядової ради та постійне підтримування її активності – запорука досягнення значущих результатів;
- у процесі роботи наглядової ради можуть використовуватись різні способи прийняття рішень – авторитарний, мажоритарний, консенсусний, кожен з яких має свої переваги та недоліки та може використовуватись в залежності від обставин та необхідності;
- здійснення ефективної комунікаційної політики в наглядовій раді є запорукою її ефективної діяльності. У процесі реалізації операційного управління діяльністю наглядової ради здійснюються два бізнес-процеси управління комунікаціями – «Внутрішні комунікації» та «Зовнішні комунікації». Важливою складовою комунікаційної політики також є визнання внеску членів наглядової ради у її діяльність;
- рекомендації, надані наглядовою радою, може бути: взято до уваги (виконано) закладом професійної освіти, виконано із певними застереженнями, відхилено (за умови надання переконливої аргументації щодо неможливості/недоцільності їх виконання). У кожному випадку це питання має стати предметом обговорення на засіданні наглядової ради;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## 2.4. МАРКЕТИНГОВО-КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

Одним із суттєвих бар'єрів у розбудові публічно-приватного партнерства у професійній освіті і, зокрема, діяльності наглядових рад, є низький рівень вмотивованості соціальних партнерів до участі у такого роду діяльності. Часто вони розглядають роботу в наглядових радах як таку, яка поглинає багато власних ресурсів (насамперед часових) та передбачає виконання великої кількості нехарактерних завдань (організаційного, комунікативного, представницького, аналітичного характеру). Саме з цієї причини представники підприємств, органів управління, громадських організацій, визнані експерти у галузі, публічні люди не погоджуються на пропозицію стати членом наглядової ради закладу професійної освіти.

Іншою проблемою є низька ефективність функціонування наглядових рад. Засідання часто носять формальний характер, розроблені рекомендації є очікуваними та такими, які не передбачають інноваційних «проривів» у діяльності закладу.

Розв'язання зазначених проблем часто лежить у так званій маркетингово-комунікаційній площині (зокрема в аспектах роботи з індивідуальними мотивами потенційних та дійсних членів наглядових рад, проведення перемовин з ними, переконання їх у цінності роботи членом наглядової ради). Саме тому цей параграф буде присвячено ефективним інструментам взаємодії з потенційними та дійсними членами наглядових рад, які стануть у пригоді керівникам та педагогічним працівникам закладів професійної освіти, працівникам науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти й підрозділів Державної служби зайнятості, представникам обласних управлінь освіти, представникам органів місцевого самоврядування, представникам роботодавців та іншим особам, які опікуються питаннями створення та функціонування наглядових рад закладів професійної освіти.

### Виявлення та аналіз потреб партнера

Ефективна взаємодія з партнерами ґрунтується на тому, наскільки у її процесі йому (партнеру) вдасться реалізувати власні потреби та отримати персональні зиски. Саме тому часто процес переконування партнера у цінності Вашої пропозиції полягає у підборі індивідуалізованих аргументів щодо того, які зиски він отримає в результаті прийняття вашої пропозиції. У процесі перемовин та прийняття рішення, партнера насамперед цікавлять питання особистого характеру:

- Навіщо мені це потрібно?
- Що я матиму в результаті?
- Які перспективи відкриються переді мною, якщо я погоджуся на пропозицію?



- Якою мірою та 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 погоджуся на пропозицію?

І якщо в ході попередньої взаємодії з потенційним членом наглядової ради вдасться дати відповіді на такі питання, то ймовірність отримання позитивної відповіді суттєво зростає.

Важливо пам'ятати, що в основі діяльності людини лежать мотиви – актуальні внутрішні потреби особистості. Ці потреби і є рушійною силою вчинків людини або ж причиною уникнення певних дій. Саме тому *виявлення та аналіз потреб людини* є цінним джерелом інформації про неї та інструментом впливу на її поведінку. Крім того, ця інформація може бути використана для формування певних мовленнєвих конструкцій, «припасованих» до конкретного партнера. Використання таких конструкцій дасть змогу налагодити ефективну взаємодію з потенційними та дійсними членами наглядових рад закладів професійної освіти.

Найбільш відомою теорією, у якій пояснюються причини вчинків людей через призму їхніх мотивів та потреб, є теорія мотивації Абрахама Маслоу. Розглянемо її основні ідеї для розуміння тактики впливу на партнерів.

Відомо, що людина має широкий спектр потреб, які знаходяться між собою у відносинах ієрархічної підпорядкованості (Рис. 10). На нижньому рівні знаходяться *потреби біогенного характеру*: забезпечення життєдіяльності, проблеми їжі, води, здоров'я, безпеки, комфортного житла для особи та її сім'ї. Ці потреби є універсальними, тому використання їх для просування вашої ідеї завжди дає хороший результат і забезпечує залучення уваги й контакт із партнером. Проте потрібно пам'ятати, що зазвичай потенційні члени наглядових рад мають певний соціальний статус. Тому забезпечення первинних потреб для них не є важливим (оскільки вони, скоріш за все, вже є реалізованими).

Потреби *безпеки* пов'язані з прагненням і бажанням людини досягти стабільного та безпечного становища, уникнути хвилювань, забезпечити порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила взаємодії. Для таких людей важливими є гарантії їхньої зайня-тості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Вони прагнуть уникати ризиків, неохоче сприймають нововведення. Часто нереалізовані потреби у безпеці є характерними для людей у певному віці. Тому, якщо ви відчуваєте, що серед потенційних та дійсних членів наглядових рад є люди, як передусім потребують безпеки, потрібно апелювати насамперед до можливості зміцнити їхнє соціально-економічне становище завдяки роботі у наглядовій раді закладу професійної освіти.



**Наприклад:** *«Робота у наглядовій раді нашого закладу є престижною. Зазвичай ми пропонуємо членство відомим людям, особам із визначним внеском у професію або бізнес, відомим у нашому місті людям, представникам органів місцевого самоврядування».*

На вищому рівні ієрархії знаходиться група мотивів *соціального та соціально-психологічного характеру*. Вони відображають необхідність відчувати себе частиною певної соціальної групи, потребу здобути повагу та любов до себе у її межах. Вершиною мотиваційної піраміди А. Маслоу є реалізація власного «Я», пошук свого місця в соціумі та здобуття внутрішньої гармонії. Ця група мотивів є надзвичайно сильною, особливо у разі розвиненої самосвідомості, високих рівнів інтелекту і освіти. Тому апелювання до цієї групи мотивів у процесі взаємодії з потенційними та дійсними членами наглядових рад є продуктивним.

**Наприклад:** *«Діяльність члена наглядової ради дасть можливість постійно перебувати у середовищі однодумців, генерувати цікаві ідеї, обмінюватись досвідом»; «Така робота є свідченням визнання Ваших досягнень у сфері інновацій»; «Напрацьований Вами досвід є надзвичайно цінним і варто його впроваджувати на широкий загал».*

Надзвичайно вмотивованими до роботи в наглядових радах закладів професійної освіти є особи із вираженими *потребами приналежності й причетності*, які включають їх прагнення до участі у спільних з іншими діях, входження до певних об'єднань людей, громадської роботи. Взаємодія з такими партнерами має передбачати впровадження партнерства, групових форм взаємодії, колективних заходів, що виходять за межі рутинного професійного процесу. Саме такі люди є найбільш активними членами наглядових рад, адже ця діяльність для них є можливістю відчувати приналежність до ексклюзивної групи. Їх варто включати у різні об'єднання (наприклад, у підкомітети наглядової ради, робочі групи з організації заходів, розв'язання питань тощо). Різноманіття діяльності породжує ще більшу вмотивованість.

**Наприклад:** *«У програмі діяльності наглядової ради передбачено проведення спільної із роботодавцями нашого міста стратегічної сесії, метою якої є визначення потреби у робітничих кадрах на найближчі п'ять років. Ми пропонуємо Вам очолити робочу групу з підготовки цього заходу. Саме Ви будете взаємодіяти з керівниками підприємств і компаній та організувати роботу з проведення цієї сесії, опрацювання результатів та їх оприлюднення».*

Інша група потреб – *потреби визнання й самоствердження* – відбивають прагнення людей до впевненості в собі, компетентності, високої конкурентоспроможності, а також бажання, щоб оточення визнавало їх такими та поважало їх за це. Люди з загостреними потребами, що належать до цієї групи, прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Взаємодія з такими партнерами має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх досягнень, внеску в діяльність наглядової ради. Щодо таких осіб слід широко застосовувати форми морального заохочення

та визнання їхнього внеску в діяльність наглядової ради. Таким людям варто пропонувати керівні ролі – голови наглядової ради, його заступника, керівника підкомітету тощо.

**Наприклад:** *«Шановні колеги, метою першого засідання новоствореної наглядової ради є у тому числі й вибори її голови. У мене є пропозиція обрати головою Резніченка Михайла Івановича. Михайло Іванович є зною у нашому місті людиною. Десять років тому він очолив металургійне підприємство, яке на той час перебувало на межі закриття. Завдяки грамотному керівництву Михайла Івановича, сьогодні це флагман металургійного ринку України, яке має високий експортний потенціал, з показниками операційної та фінансової ефективності, що стабільно зростають. На підприємстві запроваджено інноваційну технологію електродугової виплавки сталі. Постійно здійснюється навчання персоналу. Я вважаю, що інноваційний лідерський потенціал Михайла Івановича сприятиме й розвитку нашого закладу та його лідерству на освітньому ринку регіону».*



Рис. 10. Ієрархія потреб особи.

Важливим також є те, що потреби особистості задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятній мірі задоволеними, перш ніж для людини постануть істотно важливими потреби вищого рівня. Саме незадоволені потреби спонукають людину до дії, тоді як задоволені потреби не мають на неї мотивуючого впливу. Якщо потребу задоволено, її змінює інша потреба вищого рівня ієрархії. Тому, спілкуючись із потенційним або ж дійсним членом наглядової ради,

варто уважно прислухатися до його висловлювань, ідентифікувати задоволені потреби та в аргументації апелювати саме до незадоволених потреб.

*Наприклад, почувши про те, що співрозмовнику не вистачає суспільного визнання його внеску в професію, можна зазначити таке: «Ми надзвичайно вдячні членам наглядової ради нашого закладу за їх внесок у спільну справу. Зазвичай ми не просто визнаємо це в межах самої ради, а й широко інформуємо широку громадськість про це – публікуємо новини на нашому сайті, на сторінках у соціальних мережах. Минулого місяця ми провели цікавий захід – «Ніч з наглядовою радою», на який було запрошено керівників підприємств, де працюють члени наглядової ради, представників ЗМІ та громади».*

Таким чином, 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 *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.

Продуктивним з нашої точки зору є вивчення досвіду мотивації до діяльності на основі вивчення потреб волонтерів (з огляду на те, що діяльність членів наглядових рад закладів професійної освіти часто також є волонтерською та спрямована на впровадження покращень у їх діяльність)<sup>31</sup>. Зокрема для *задоволення потреби у безпеці*, варто запропонувати партнеру роботу у колективі наглядової ради з метою розширення кола спілкування, роботу спільно з правозахисними організаціями, органами місцевого самоврядування та представниками роботодавців, діяльність у наглядовій раді, що сприятиме підвищенню професіоналізму та в перспективі дозволить закріпити позиції на основному місці роботи; для *задоволення соціальних потреб* – організацію та участь у різноманітних соціальних заходах, адміністративну роботу (головою підкомітету, керівником робочої групи); для *задоволення потреби у почутті гордості та престижу* – представлення інтересів наглядової ради у зовнішньому середовищі, під час масових заходів, інтерв'ю, обговорень; для *самореалізації* – керівництво робочою групою тощо. Часто для мотивації волонтерів до подальшої роботи застосовують такі *види соціального мотивування*:

- *інформування громади про заслуги волонтера* (коли до підприємства надсилається лист подяки; про результати його роботи й досягнення розповідається в щоквартальному інформаційному бюлетені організації, на вебсайті та дошці пошани тощо);
- *створення можливості спілкування з новими значущими людьми, експертами з різних питань соціальної та соціально-педагогічної роботи, надання доступу до нових соціальних груп* (коли в організації проводяться неформальні зустрічі зі спеціалістами, майстер-класи, вечори відпочинку тощо);

<sup>31</sup> Лях, Т. (2011). Види мотивації до волонтерської діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19666975.pdf>. [Дата звернення 20 Квітня 2020 року]

- *допомога в організації дозвілля* (коли волонтери мають можливість не лише взяти участь у пропонуваних заходах, але й ініціювати їх, заручившись підтримкою організації);
- *залучення до нових видів діяльності, важливих проєктів та програм, акцій, конференцій;*
- *створення умов для самореалізації, навчання та кар'єрного зростання;*
- *залучення до участі у керівництві важливим новим проєктом* (у процесі роботи волонтери набувають навичок управління групами людей та організації їхньої діяльності).

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.

### **Проведення ефективних перемовин із дійсними та потенційними членами наглядових рад**

Процес ініціювання, підготовки до створення наглядових рад, а також їх ефективне функціонування лежить в площині *перемовин* між партнерами. Перемовини – це метод досягнення домовленостей шляхом ділового спілкування у ситуації, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси. Вони дають можливість максимізувати результати діяльності й залагодити всі розбіжності з нашими партнерами, вибудовуючи з ними при цьому тривалі продуктивні стосунки. В процесі перемовин за допомогою взаємного обміну думками «виторговується» те, що є цінним та важливим для обох сторін, тобто досягаються такі результати, які б влаштували всіх учасників процесу перемовин.

Створення наглядової ради закладу професійної освіти передбачає процес перемовин з потенційними членами цього органу, які здійснюються або представниками засновника закладу професійної освіти, або ж безпосередньо його (закладу) керівництвом чи представниками. Для їх успішного проведення варто брати до уваги певні правила.

**1. Правило аналізу цілей перемовин.** Його суть полягає в необхідності аналізу як власних цілей, так і цілей партнера з перемовин, з метою їх зіставлення та вироблення взаємоприйнятної пропозиції. Часто у ситуації, коли саме ви є ініціатором перемовин, партнер може не повною мірою усвідомлювати власні цілі у такій взаємодії. Допомога партнеру в баченні його цілей та інтересів в ширшому аспекті є

істотним чинником успіху перемовин, адже, перш ніж партнер прийме позитивне рішення щодо вашої пропозиції, він обов'язково повинен пройти три етапи: етап визнання власних потреб; етап оцінювання альтернативних варіантів; етап розв'язання сумнівів.

**Наприклад,** якщо Вашою метою є залучення конкретного партнера у члени наглядової ради закладу професійної освіти, а його мета щодо членства є амбівалентною (невизначеною), то першочерговим завданням є формулювання таких аргументів, які би переконали партнера у цінності Вашої пропозиції. Такі аргументи мають мати в основі потреби конкретного партнера (про що йшлося вище). Якщо потреби партнера знаходяться на рівні потреб у причетності, то можна скористатися таким аргументом: «Звісно, діяльність у наглядовій раді вимагатиме певних витрат Вашого часу. Проте це може стати унікальною нагодою працювати в одній команді з відомими особами – директором металургійного комбінату, керівником служби персоналу заводу «Південмаш», представниками обласного управління освіти тощо».

Також потрібно пам'ятати про те, що коли партнер знаходиться на стадії прийняття рішення, то: рішення зазвичай приймаються протягом порівняно тривалого періоду часу, а не під час єдиної зустрічі або розмови; потенційно можуть існують конкурентні варіанти (пропозиції), і партнер обирає найбільш привабливу пропозицію (варіантом також може бути й те, що партнер залишає свій статус кво); існує можливість негативних наслідків та ризиків у випадку, якщо в процесі перемовин ви приймете неправильне рішення.

**Наприклад,** стратегія ведення успішних перемовин з потенційним членом наглядової ради може передбачати декілька етапів: попередній етап (коли йому звичайною або електронною поштою надсилають пропозицію щодо членства, яка обов'язково має містити коротку характеристику діяльності наглядової ради, її мету та завдання, очікуваний внесок потенційного члена у діяльність цього органу, пропозицію щодо очної зустрічі); етап безпосередньої взаємодії (реалізується протягом першої зустрічі, на якій обговорюються конкретні питання членства, зиски для партнера від участі у діяльності цього дорадчого органу, очікування щодо формату участі та ролі потенційного члена); підтримка взаємодії (follow up)<sup>32</sup> (є обов'язковим етапом, який спонукатиме партнера до прийняття позитивного рішення; реалізуючи його, Ви даєте зрозуміти партнеру, що Ви тримаєте ситуацію під контролем, Ваші наміри є серйозними, а він, як потенційний член наглядової ради, є вагомим для Вас особою).

Таким чином, визначення власних цілей та потенційних цілей партнера, зіставлення їх, формулювання тактики переконання щодо цінності Вашої пропозиції є важливими чинниками успіху перемовин.

<sup>32</sup> Це бізнес-поняття, яке означає подальшу системну підтримку контакту з партнером у формі, наприклад, електронного листа, дзвінка або повторної зустрічі. Мета цього етапу – нагадати партнеру про себе, прояснити ситуацію, дізнатися про його рішення, отримати зворотний зв'язок.

2. *Правило повноти інформації про партнера.* Для забезпечення успіху в перемовинах, кращого усвідомлення потенційних потреб та цілей партнера, необхідно володіти якомога ширшою інформацією про нього. Це дасть можливість усвідомити критерії прийняття рішення та підготувати максимально вигідну пропозицію. Збір та аналіз інформації про організацію та осіб, які приймають рішення в цій організації, дуже часто визначає результат переговорного процесу ще до його початку, оскільки дозволяє зробити доволі точний прогноз поведінки партнерів.

Інформація, яку варто зібрати до початку перемовин:

*Чим займається Ваш партнер? Яку сферу він представляє (бізнес, громадський сектор, органи управління, асоціації тощо)? Що наразі відбувається у тій сфері, у якій працює ваш партнер? Якщо це представник бізнесу, то який стан справ на підприємстві сьогодні, якими є основні тенденції, які технології використовуються, якою є корпоративна культура та стиль управління в компанії. Джерелами інформації можуть бути опубліковані матеріали з цих питань, знайти які можна в газетах, журналах, книгах, рекламі, в мережі Інтернет. До них належать також неопубліковані відомості, які можна дістати з архівних документів, з розмов із інформованими суб'єктами, зі спілкування з партнером по перемовинах.*

*Якою є поточна ситуація на ринках (якщо мова йде про партнера, який представляє сферу бізнесу): якими є ключові фактори успіху компанії, хто є основними конкурентами, як розвивається бізнес в цілому. Джерелами інформації можуть бути опубліковані матеріали з цих питань, знайти які можна в газетах, журналах, книгах, рекламі, в мережі Інтернет. До них належать також неопубліковані відомості, які можна дістати з архівних документів, з розмов із інформованими суб'єктами, зі спілкування з партнером по перемовинах. Ця інформація є цінною для усвідомлення поточних потреб та проблем бізнесу партнера, а також для розуміння його потенціалу щодо розв'язання проблем закладу професійної освіти.*

*Хто є особою, яка приймає рішення? Хто саме приймає рішення щодо вашої пропозиції (самостійно партнер або його керівник), особливості цієї особи, біографічні дані, інтереси, погляди, особисті цілі, психологічні особливості, цінності, захоплення, можливості, її уміння, стиль поведінки, мотиви дій тощо. Засобами збору такої інформації є спостереження за партнером, правильно сформульовані запитання, уміння уважно слухати відповіді, спостерігати за особливостями невербальної поведінки партнера, звертати увагу на його робоче місце (взаємозв'язок між організацією робочого простору партнера та його особистісними якостями представлено у Табл. 23).*

Ці візуальні атрибути є маркерами справжніх (а не декларованих) мотивів партнера. Зіставлення та аналіз отриманої інформації дасть можливість виявити його рушійні мотиви, якими можуть бути:



- економічні мотиви (наприклад, отримання прибутку, економія коштів, економія часу, отримання конкурентних переваг);
- упевненість, почуття безпеки;
- комфорт, зручність, задоволення;
- здоров'я;
- соціальне визнання (соціальні зв'язки, престижність, авторитет, влада, залучення клієнтів);
- соціальна участь;
- позитивна думка вищого керівництва, зміцнення іміджу компанії, розв'язання проблем всередині компанії, створення позитивної атмосфери;
- відкриття, цікавість, самовизначення.

Крім того, повнота інформації про партнера дасть змогу здійснити так зване «прилаштування»<sup>33</sup>, що створить кращий контакт із ним та викличе довіру.

**Наприклад**, вивчивши інформацію про представника металургійного бізнесу, Ви виявили, що корпоративними цінностями компанії, яку він представляє, серед іншого, є: професіоналізм (компанія формує середовище, у якому люди можуть виявити свої здібності; працівники компанії постійно вдосконалюють свої знання та навички, відкрито діляться своїми знаннями з колегами; компанія встановлює високі стандарти роботи та дотримується їх, працівники щодня дбають про створення додаткової вартості для компанії; працівники компанії прагнуть досягати визначних результатів за оптимального використання ресурсів) та лідерство (працівники компанії щоденно демонструють лідерство, незалежно від професії та посади; вони ставлять перед собою амбітні цілі та досягають їх, підтримують і надихають на їх досягнення колеги і підлеглих, проявляють ініціативу та заохочують це робити інших; поділяють цінності компанії, дотримуються їх у своїй поведінці та рішеннях, намагаються бути прикладом для колеги та підлеглих; сприяють впровадженню корисних змін). Така інформація може бути використана Вами під час аргументації щодо членства у наглядовій раді закладу професійної освіти: «Нам дуже імпонують цінності вашої компанії. Ми мріємо про те, щоб майбутні кваліфіковані робітники – випускники нашого училища – також досягли такого рівня професіоналізму у своїй справі, були здатними до відповідальності, ініціативності та виваженості рішень. Нам здається, що впровадження у роботу нашого закладу корпоративних цінностей Вашої компанії дасть добрий імпульс до його розвитку. Це і буде впровадження тих корисних змін, про які йдеться у корпоративному кодексі вашої компанії».

<sup>33</sup> Прилаштування до партнера – це свідомі зміни у поведінці чи висловлюваннях, які роблять Вас більш схожими на нього та підсвідомо сприймаються ним як те, що ви є своїм, схожим, подібним.

**Ідентифікація особистісних якостей партнера за особливостями організації його робочого простору**

| Робоче місце   | Характер і стиль роботи  |
|--|--|
| Ідеальний порядок на столі, все на своєму місці, нічого зайвого.   | Я діловитий, націлений на результат. Для мене важливим 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. Люблю працювати в команді. В цілому прагну жити яскраво та цікаво. |
| На столі та 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, щоби 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 та ціную в людях і справах порядок, постійність, надійність.   |
| Будь-які атрибути, що говорять про хобі хазяїна столу (чи кабінету) – кинджали або календар футбольного чемпіонату, стелаж з авторськими книгами або картинна мінігалерея. | 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 – людина команди. Мені подобається тут працювати.  |



3. *Правило проектування перемовин.* Успіх перемовин залежить також і від якості процесу підготовки. У цьому контексті варто обміркувати відповіді на такі питання: 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 у 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?

Продумування цих аспектів ставить Вас у сильну позицію в перемовинах, нівелюючи можливі негативні сценарії. Також варто структурувати свою позицію до початку перемовин за певною логікою (наприклад, як представлено у Табл. 24).

Таблиця 24.

#### Звірник учасника перемовин

|  |  |
|--|--|
| <b>Моя мета перемовин</b>                        |  |
| <b>Мета партнера (ймовірна)</b>                  |  |
| <b>Потреби партнера</b>                          | <b>Відповідність моєї пропозиції потребам партнера</b> |
|  |  |
| <b>Характеристики моєї пропозиції</b>            | <b>Користь для партнера</b>                            |
|  |  |
| <b>Слабкі сторони моєї пропозиції</b>            | <b>Методи компенсування слабких сторін</b>             |
|  |  |
| <b>Можливий супротив та заперечення партнера</b> | <b>Аргументи та шляхи подолання заперечень</b>         |
|  |  |

Робота з таким звірником дасть змогу повно та структуровано підготуватися до процесу перемовин з потенційним членом наглядової ради закладу професійної освіти, максимально передбачити їх перебіг, уникнути можливих сюрпризів та негативних моментів.

**Наприклад,** *найчастіші заперечення партнерів щодо членства у наглядових радах закладів професійної освіти стосуються браку часу на таку діяльність. Передбачивши це, можна сформулювати аргументи на кшталт: «Звісно, діяльність у наглядовій раді вимагатиме певних витрат Вашого часу. Проте це може стати унікальною нагодою працювати в одній команді з відомими особами – Головою правління машинобудівного заводу, керівником служби персоналу заводу «Південмаш», представниками обласного управління освіти, проректором Національного технічного університету, що у перспективі може дати Вам особисто певні зиски»; «Діяльність у наглядовій раді закладу професійної освіти вимагатиме певних витрат часу. Але ми завжди намагаємось організувати роботу найбільш оптимальним чином, ініціювати засідання лише за необхідності та проводити їх ефективно. Повірте, витрати часу для Вас будуть співмірними, наприклад, із переглядом кінофільму один раз на місяць».*

4. **Правило аналізу результатів перемовин.** Часто виникає ситуація, коли рішення приймаються партнером не одразу після першої розмови/зустрічі. Часто цей процес передбачає декілька спроб (етапів). Тому після кожного контакту доцільно аналізувати його результати й проєктувати власні дії в майбутньому. Під час аналізу результатів перемовин, необхідно ще раз розібрати їх перебіг, ретельно обдумати весь процес перемовин, спробувати зрозуміти, що в ньому було зроблено добре, а що – не дуже, ще раз прорахувати усі наслідки вибраних варіантів, знову прокрутити в уяві різні можливості, якими можна було би скористатися. У Табл. 25 наведено перелік позицій і питань для аналізу результатів перемовин.

**Наприклад,** *аналізуючи перебіг перемовин, ви усвідомили, що жоден із Ваших аргументів не був переконливим для партнера. Більше того, на його запитання «Назвіть хоча би три причини, чому я маю витратити свій час на таку діяльність», Ви не змогли задовольнити його своїми ідеями. Проте Ви помітили у висловлюваннях партнера апелювання до компанії, яку він представляє: «Ми у нашій компанії...», «Коли я став до роботи у компанії...», «Наша компанія займає лідерські позиції...» тощо. Ця інформація може свідчити про високий рівень лояльності партнера до компанії та ідентифікацію з її корпоративними цінностями. Тому, з метою більш прийняттого аргументування, Вам необхідно ретельно вивчити місію та цінності компанії, особливості її корпоративної культури. Ця інформація зазвичай міститься на сайті, у друкованих корпоративних газетах, бюлетенях, звучить у висловлюваннях її керівників під час звернень та телевізійних інтерв'ю. Ваші аргументи можуть звучати таким чином: «Нам дуже імponує цінність Вашої компанії «сталий розвиток та соціальна відповідальність». Мені відомо, що Ваша компанія активно розвиває програми соціального партнерства, які об'єднують ініціативи з розвитку*

соціальної інфраструктури, розвитку бізнес-середовища, а також проєкти в галузі освіти й охорони здоров'я, екології й енергоефективності, культури та спорту. Мені здається, що Ваша діяльність у наглядовій раді закладу професійної освіти якраз і сприятиме поглибленню такого партнерства з одного боку, а з іншого – сприятиме сталому розвитку регіону шляхом ефективної підготовки трудових ресурсів для економіки».

5. **Правило індивідуалізованого підбору аргументів.** Часто у процесі перемовин учасники стикаються з тим, що їхні аргументи не є переконливими для партнера. Причиною цього може бути те, що, формулюючи аргументи, ми виходимо з власних ціннісних позицій та пріоритетів, не враховуючи при цьому потреб та цінностей партнера. Звичайний спосіб аргументування полягає у трансляції так званих характеристик – об'єктивних властивостей продукту (послуги, товару, пропозиції, ідеї), які йому притаманні за його природою (за задумом, технологією створення або генерування, властивостями устаткування, яке використовується).

Таблиця 25.

**Складові аналізу результатів перемовин**

| № пор. | Назва складової аналізу результатів   | Уточнення   |
|--------|---------------------------------------|---|
| 1.     | <b>Учасники переговорного процесу</b> | Аналіз рівня представництва на перемовинах дозволяє визначити значення, яке надавалося керівниками організації або компанії.  |
| 2.     | <b>Предмет перемовин</b>              | Назвіть головне питання, яке обговорювалось у процесі перемовин. Відповідь на це питання визначає змістовну їх спрямованість.   |
| 3.     | <b>Інтереси, що збігаються</b>        | Чітке усвідомлення спільних інтересів сторін розширює можливості згоди учасників перемовин.   |
| 4.     | <b>Міра досягнення мети</b>           | Якою мірою було досягнуто результатів; що залишилося поза увагою; що не було досягнуто.   |
| 5.     | <b>Чинники успіху</b>                 | Визначте, що сприяло успіху перемовин і чи є отриманий результат взаємовигідним.  |
| 6.     | <b>Підготовка перемовин</b>           | Оцініть рівень підготовки до перемовин – з точки зору організації, підбору команди, змісту, стратегії, аналізу проблеми та діагностування поточної ситуації, вироблення концепції, можливих варіантів рішення, пропозиції та їх аргументації, способів та прийомів підготовки, «наведення мостів» з партнером, вибору моделі переговорів. Дослідіть, що не було враховано під час підготовки та чому. |

Таблиця 25. (продовження)

| № пор. | Назва складової аналізу результатів               | Уточнення   |
|--------|---|---|
| 7.     | <b>Настрій на партнера</b>                        | Встановіть, чи адекватно Ви налаштувалися на партнера, чи виявили його інтереси (мотиви), цілі, проблеми, рівень знань, індивідуальні особливості, можливі заперечення. |
| 8.     | <b>Ефективність аргументації</b>                  | Проаналізуйте, які аргументи були переконливими для партнера та чому. Згадайте, які аргументи він відхилив і з якої причини.  |
| 9.     | <b>Нові аспекти</b>                               | Дослідіть, чи висунув партнер які-небудь несподівані для Вас вимоги, пропозиції, чинники, критерії, нові аспекти перемовин. Чому вони виявилися для Вас несподіваними?  |
| 10.    | <b>План ведення перемовин</b>                     | Встановіть, чи було дотримано запланованої поетапної програми ведення перемовин.  |
| 11.    | <b>Робота команди (якщо вона була)</b>            | Оцініть, чи все зробили члени Вашої команди для досягнення мети, в чому це проявилось. Чи оптимальним був склад команди?  |
| 12.    | <b>Атмосфера перемовин</b>                        | Уточніть, що сприяло створенню конструктивної, доброзичливої атмосфери, а що перешкоджало цьому.  |
| 13.    | <b>Перспективи розвитку стосунків з партнером</b> | Оцініть, які перспективи розвитку взаємодії з партнером з'явилися у результаті перемовин.   |
| 14.    | <b>Недоліки</b>                                   | Визначте, що слід зробити у зв'язку з тим, що не всіх намічених цілей було досягнуто, яким чином можна зменшити негативні наслідки.                                     |
| 15.    | <b>Висновки і пропозиції</b>                      | Дослідіть, які наслідки та уроки можна отримати з перемовин, які принципи та ідеї можна і треба використати на подальших етапах взаємодії.                              |

Таблиця 26.

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

| <b>Характеристика</b>                  | <b>Можливе негативне сприйняття характеристики</b>   | <b>Можливе позитивне сприйняття характеристики</b>  |
|--|--|---|
| <b>Маленький розмір</b>                | Легко загубити, несолідно виглядає, непомітний   | Компактний, займає мало місця, легко взяти із собою, можна зекономити простір, можна оптимально розмістити                              |
| <b>Великий розмір</b>                  | Незручно, важко переміщувати, займає багато місця  | Зручний розмір, привертає увагу, не загубиться  |
| <b>Дорогий</b>                         | Великі витрати   | Престижний  |
| <b>Дешевий</b>                         | Низька якість, не престижна модель   | Економічний, мінімальні вкладення   |
| <b>Сучасний</b>                        | Складний, мало експертів з користування та ремонту   | Має максимальну кількість характеристик; довго морально не застаріє; не буде необхідності робити повторну покупку найближчим часом      |
| <b>Багатофункціональний</b>            | Складно розібратися, велика імовірність ламання або повільної роботи обладнання                                      | Можна розв'язати всі задачі за допомогою одного виду обладнання   |
| <b>Універсальний</b>                   | Означає, що жодна характеристика не є ідеальною  | Можна розв'язати широкий спектр завдань   |
| <b>Невелика кількість засідань</b>     | Немає підстав для проведення засідань; члени ради виконують свої завдання формально; орган функціонує лише на папері | Засідання проводяться оптимально; засідання не ініціюються без потреби  |
| <b>Наявність чотирьох підкомітетів</b> | Забюрократизована діяльність; важко та довго приймаються рішення; невиправдано розширили бюрократичний апарат        | Чітко розподілені сфери відповідальності; рішення приймаються швидко та виважено; над окремими проектами працюють виключно професіонали |

*Прикладом цього можуть бути такі висловлювання: стіл виготовлено з дерева; у вартість послуги включено безкоштовне сервісне обслуговування; швидкість Інтернет складатиме до 2 Мбіт/сек; мета діяльності наглядової ради полягає у постійному контролі та моніторингу ефективного використання коштів державного та місцевих бюджетів; частота засідань наглядової ради складає два-три рази на рік; у роботі наглядової ради беруть участь 12 осіб; в раді виокремлено чотири підкомітети.*

Характеристика сама по собі є нейтральною, вона не є ані доброю, ані поганою. Проте, залежно від подачі під час презентації тієї чи іншої характеристики, вона може сприйматись як позитивно, так і негативно (Табл. 26).

Як бачимо, одні й ті самі характеристики пропозиції можуть сприйматись по-різному. У процесі перемовин не доцільно транслювати тільки такі характеристики пропозиції, які, як ми вже зазначали, самі по собі не є важливими для партнера; обов'язково потрібно робити акцент на вигодах, які отримає конкретний партнер (або організація, підприємство) від участі його очільника чи працівника у наглядовій раді закладу професійної освіти (Табл. 27).

Таким чином, використання представлених інструментів взаємодії з потенційними та дійсними членами наглядових рад закладів професійної освіти дозволять ефективно реалізувати процес організації та ефективної діяльності цих органів.

Таблиця 27.

**Приклади трансформації характеристик продукту (пропозиції) у його (її) переваги та вигоди**

| Характеристика  | Переваги   | Вигоди  |
|---|--|---|
| <b>Наглядова рада є дорадчим органом закладу професійної освіти</b>                           | 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 |
| <b>Щороку проводиться не більше чотирьох засідань тривалістю не більш як дві години кожне</b> | 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   |

Таблиця 27.(продовження)

| Характеристика  | Переваги  | Вигоди   |
|---|---|--|
|   |   | <p>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</p>   |
| <p><b>У наглядовій раді виокремлено чотири підкомітети</b></p>                                | <p>Це дасть змогу більш оптимально побудувати роботу цього органу та не виносити на розгляд широкого засідання ті вузькі питання, які ефективніше зможуть розглянути професіонали</p> | <p>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 з цих питань є цінним надбанням та зроблять значний внесок у роботу підкомітету</p>   |
| <p><b>У компетенції наглядової ради є розгляд щорічного звіту про використання коштів</b></p> | <p>Це дасть можливість контролю за витратами бюджетних коштів з метою їх оптимізації та спрямування на потреби сталого розвитку закладу професійної освіти</p>                        | <p>Мені імпонує 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</p> |



## Ідеї:

- ефективна взаємодія з партнерами ґрунтується на основних правилах продажів, адже переконати партнера у чомусь – це по суті «продати» йому ідею про те, що він отримає в результаті прийняття Вашої пропозиції;
- партнер потребує відповідей на питання (Навіщо йому це потрібно? Що він отримає в результаті? Які перспективи відкриються перед ним, якщо він погодиться на мою пропозицію? Наскільки йому вдасться компенсувати його витрати (часу та інших ресурсів), які він витратить на роботу у наглядовій раді? Які цінності він отримає, погодившись на пропозицію стати членом наглядової ради закладу професійної освіти? Що він втрачає, не погодившись на пропозицію?);
- в основі діяльності людини лежать мотиви – актуальні внутрішні потреби особистості. Ці потреби і є рушійною силою вчинків людини або ж причиною уникнення певних дій. Виявлення та аналіз потреб партнера є цінним джерелом інформації про нього та інструментом впливу на його поведінку;
- в основі ефективних перемовин з потенційними або дійсними членами наглядової ради є ідея про так званий продаж і купівлю вигод. В процесі перемовин за допомогою взаємного обміну думками «виторговується» те, що є цінним та важливим для обох сторін, та такі результати, які би влаштували всіх учасників процесу перемовин;
- перш ніж партнер прийме позитивне рішення щодо вашої пропозиції, він обов'язково повинен пройти три етапи: етап визнання власних потреб, етап оцінювання альтернативних варіантів, етап розв'язання сумнівів. На кожному із цих етапів у Вас в арсеналі мають бути власні аргументи, інформація та запитання;
- збір та аналіз інформації про організацію та осіб, які приймають рішення в цій організації, дуже часто визначає результат процесу перемовин ще до його початку, оскільки дозволяє зробити досить точний прогноз поведінки партнерів;
- візуальні атрибути середовища партнера є маркерами його справжніх (а не декларованих) мотивів. Зіставлення та аналіз отриманої інформації дасть можливість виявити рушійні мотиви партнера;
- необхідно будувати презентацію Вашої пропозиції на основі вигод, які отримає партнер, прийнявши її. Вигоди є найсильнішим аргументом на користь позитивного рішення;

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.



# ВИСНОВКИ

1. Публічно-приватне партнерство є суттєвим кроком на шляху до розв'язання важливих для усього суспільства соціально-економічних проблем, до досягнення як соціально важливих, так і економічно вигідних цілей. Таке партнерство може виникати не тільки між органами державної влади та іншими стейкхолдерами; до партнерської взаємодії може бути залучено також органи місцевого самоврядування, потужні громадські організації та благодійні фонди.
2. Механізми взаємодії між різними категоріями партнерів у межах публічно-приватного партнерства мають певні *характеристики*: вони базуються на формальних відносинах, оформлених у вигляді договорів, меморандумів тощо); передбачають довгостроковий характер взаємодії між партнерами; орієнтовані на визначений результат; передбачають розподіл ризиків та відповідальності між партнерами; залучають партнерів як із комерційного, так і громадського секторів.
3. За формально-примусової моделі публічно-приватного партнерства, є адміністративний примус до такої взаємодії, імітування реальних дій та результатів, існування прихованого конфлікту інтересів між учасниками. Ефекти від такої взаємодії є незначними, а у ряді випадків – негативними та такими, що дискредитують саму ідею партнерства. Ініціативно-гуманістична модель передбачає добровільність взаємодії, усвідомлення учасниками взаємних вигод та точок формування синергій, отримання значних результатів (як у соціальній, так і в економічній площинах).
4. *Формами* публічно-приватного партнерства є: партнерства, створені з метою якнайшвидшої реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів; партнерства, створені з метою залучення управлінської експертизи приватного партнера для реалізації великих і комплексних програм; партнерства, пріоритетною метою яких є впровадження нових технологій, розроблених у приватному секторі; партнерства, які мають на меті залучення різноманітних фінансових ресурсів, доступних для бізнесу; партнерства, які дозволяють забезпечити сприятливі умови для розвитку інфраструктури, створеної приватним партнером.
5. Взаємодія в рамках публічно-приватного партнерства *дозволяє*: ефективно та оперативно реалізувати інфраструктурні проєкти (що може передбачати будівництво, експлуатацію, надання послуг населенню тощо), інкорпорувати управлінську експертизу приватних партнерів задля більш ефективного управління об'єктами та процесами, широко впроваджувати технологічні інновації у життєдіяльність громад, диверсифікувати джерела залучення коштів в умовах їх дефіциту.
6. За умови розвитку ефективного публічно-приватного партнерства, може бути розв'язано широке коло *завдань реформування* професійної (професійно-технічної)

освіти України: оптимізація мережі закладів, формування показників регіонального замовлення на підставі даних аналізу стану ринку праці, забезпечення якості, формування змісту професійної освіти на компетентнісній основі, впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти та системи зовнішнього забезпечення якості, модернізація освітнього середовища (що забезпечує інноваційність, доступність, прозорість, гнучкість і відкритість освітнього процесу), удосконалення системи підготовки педагогічних працівників у сфері професійної освіти з залученням до освітнього процесу висококваліфікованих працівників виробництва та сфери послуг, формування системи професійних кваліфікацій та створення єдиного освітнього середовища професійної освіти, створення умов для розвитку дуальної форми здобуття освіти, визнання неформальної та інформальної освіти, повних і часткових професійних кваліфікацій, популяризація професійної освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри.

**7.** Загальною метою розвитку партнерства закладу професійної освіти зі стейкхолдерами є підвищення конкурентоздатності закладу на регіональному ринку освітніх послуг; покращення якості надання освітніх послуг; посилення практичної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників; підвищення рівня задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників; зближення попиту регіонального ринку праці та кількісних та якісних параметрах освітнього процесу.

**8.** Важливими *принципами* розвитку публічно-приватного партнерства у професійній освіті є принципи: добровільного визнання, взаємної вигоди, рівноправності, етичності відносин, спільної відповідальності, солідарності, верховенства формальних стосунків.

**9.** Відносини у рамках публічно-приватного партнерства мають сенс тоді, коли вони здійснюються на постійній основі та мають результатом визначені соціально-економічні (а подекуди й екологічні) ефекти. Зиски від взаємодії мають бути реальними та відчутними для кожного учасника партнерства. Тільки у такому разі розбудова партнерства на постійній основі буде потужним мотиватором для його учасників. Система *оцінювання результативності* партнерства може здійснюватись із застосуванням таких критеріїв, як бюрократичний, управлінський, ринковий, професійний, соціальний, мережевий.

**10.** *Універсальний алгоритм* взаємодії між партнерами (органами влади різного рівня, закладами професійної освіти, роботодавцями, громадськими організаціями, професійними спілками тощо) з реалізації спільних проєктів передбачає послідовну реалізацію таких кроків: ідентифікація проблеми, дослідження, формування концепції, первинна комунікація, операціоналізація взаємодії, її формалізація, реалізація проєкту та контроль зобов'язань.

**11.** Алгоритм партнерської взаємодії на *проєктній основі* (коли партнерство здійс-

нюється протягом визначеного періоду часу та має на меті виконання чітко визначених завдань та створення унікального продукту) передбачає етапи: усвідомлення всіма суб'єктами партнерської взаємодії необхідності змін та впровадження інновацій; пошуку та актуалізації інноваційних ідей; аналізу функціонування закладу професійної освіти на основі діагностування, визначення перспектив, окреслення стратегій досягнення мети та відповідних стратегічних ініціатив; управління процесом впровадження інновацій; розвиток професійної компетентності учасників; управління ризиками; інформування спільноти.

**12.** Взаємодія між соціальними партнерами на *постійній основі* передбачає функціонування визначеної форми організації публічно-приватного партнерства – наглядової ради закладу професійної освіти, дорадчого комітету, консультативної ради за спеціальністю. У випадку партнерської взаємодії, яка здійснюється на постійній основі, її алгоритм включає такі етапи: організація роботи та встановлення правил взаємодії, оцінювання потреб, визначення пріоритетів, встановлення цілей, планування заходів, їх запровадження, оцінювання та моніторинг. Для ефективної реалізації цього алгоритму доцільно використовувати такі прикладні інструменти, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, принцип Парето, технологію SMART, інтелект-карти, ключові показники результативності (KPIs).

**13.** В основу функціонування наглядових рад закладів професійної освіти має бути покладено такі *принципи*: комплексності функцій, виборності, стратегічного розвитку, суспільної значущості, відкритості комунікацій, арбітражу, субординації, протизваги.

**14.** *Нормативно-правове забезпечення* діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти охоплює відповідні статті Закону України «Про освіту» (2017), Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019), проекту Закону України «Про професійну освіту» (2019), 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).

**15.** Наглядова рада закладу освіти може: брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання; сприяти залученню додаткових джерел фінансування; аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти, вносячи 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.

**16.** *Метою* діяльності наглядової ради закладу професійної освіти є сприяння розв'язанню стратегічних завдань його розвитку, ефективній взаємодії 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 напрямків розвитку та здійснення контролю за їх використанням, а також здійснення громадського контролю за діяльністю закладу освіти.

**17.** Специфічними *повноваженнями* наглядової ради є: 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 забезпеченням якісної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників відповідно до поточних та перспективних вимог роботодавців.

**18.** *Алгоритм створення* наглядової ради закладу професійної освіти охоплює етапи: обговорення з трудовим колективом, проєктування членства, визначення його (членства) тривалості, унормування діяльності наглядової ради. Процес діяльності наглядової ради закладу професійної освіти передбачає: створення та організацію діяльності підкомітетів наглядової ради (за необхідності – робочих груп із розв'язання конкретних завдань), затвердження програми діяльності на визначений період, встановлення правил взаємодії та ефективної роботи, проведення засідань, здійснення комунікаційної політики, розгляд питань щодо виконання закладом професійної освіти рішень наглядової ради.

**19.** Основою *комунікаційної політики* наглядової ради закладу професійної освіти є реалізація процесу комунікацій, що складається з процесів своєчасного збору, поширення, зберігання, отримання та використання інформації. У процесі реалізації операційного управління діяльністю наглядової ради здійснюються два бізнес-процеси управління комунікаціями – «Внутрішні комунікації» та «Зовнішні комунікації», які можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими. Безпосередні комунікації здійснюються за рахунок: обговорення на засіданнях наглядової ради оперативних питань її функціонування, визначення стратегічних векторів та прогнозування перспектив розвитку закладів професійної освіти.

Віртуальні комунікації та взаємодія між членами наглядової ради можуть здійснюватися за рахунок: використання спільної інформаційної платформи для взаємодії членів наглядової ради, віртуальної комунікації у режимі реального часу, здійснення процесу управління діяльністю наглядової ради на основі проєктного менеджменту, створення та оперативного внесення змін до дорожньої карти діяльності наглядової ради. Зовнішні комунікації можуть здійснюватися за рахунок: поширення пресрелізів про діяльність наглядової ради закладу професійної освіти, інтерв'ю голови або її членів, ведення вебсайту наглядової ради та сторінок у соціальних мережах, участі голови, його заступника або її членів у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, підготовки та розповсюдження бюлетенів, інформування широкої громадськості про внесок членів наглядової ради у її діяльність.

**20.** Розв'язання проблем низької ефективності діяльності наглядових рад закладів професійної освіти, низької вмотивованості осіб до роботи у її складі, часто лежить у *маркетингово-комунікаційній площині*. Ефективними інструментами взаємодії з потенційними та дійсними членами наглядових рад, які стануть у пригоді керівникам та педагогічним працівникам закладів професійної освіти, працівникам науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти та підрозділів Державної служби зайнятості, представникам обласних управлінь освіти, представникам органів місцевого самоврядування, представникам роботодавців та іншим 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.

# 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). Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник. ІПТО НАПН України.
4. Верховна Рада України. (2010). Закон України «Про державно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [Дата звернення 20 Травня 2020 року].
5. Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Дата звернення 20 Травня 2020 року].
6. Верховна Рада України. (2019). Закон України «Про фахову передвищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19> [Дата звернення 20 Квітня 2020 року].
7. Грищенко, С. (2011). Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ: ФОП Москаленко О.М.
8. Губанова, Т. (2019). Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика (Теорія держави і права, № 6).
9. 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».
10. Єльнікова, Г. Є. та ін. (2014). Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія. (В. Свистун, Ред.) Київ: НВП Поліграфсервіс.
11. 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].
12. 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-tehnichnu-osvitu [Дата звернення 20 Липня 2020 року].

13. 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-projekt-postanovi-kmu-pro-zatverdzhennya-tipovogo-polozhennya-pro-naglyadovu-radu-zakladu-profesijnoy-i-profesijno-tehnichnoyi-osviti> [Дата звернення 20 Липня 2020 року].
14. Москвічова, О. (2016). Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти (Економіка і організація управління, № 2 (22)).
15. Радкевич, В. О., та ін. (2020). Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник (О. В. Бородієнко, Ред.) Київ: ІПТО НАПН України.
16. 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.
17. Стрілець, О.І. (2018). Соціальне партнерство в діяльності ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти». Дніпро: ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти».
18. Фесенко, Т. Г. (2012). Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.
19. Advisory Committee Information Handbook. (2017). ASE Education Foundation. Available at: [https://www.aseeducationfoundation.org/uploads/Advisory\\_Committee\\_Handbook.pdf](https://www.aseeducationfoundation.org/uploads/Advisory_Committee_Handbook.pdf).
20. 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.
21. 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.
22. 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>
23. Creating New Models. Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America. (2014). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
24. 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).
25. ETF Policy Papers. (2017). The Role of the Private Sector in Vocational and Education and Training. Developments and Success Factors in Selected Countries.
  26. ETF. (2014). Supporting Social Partnership in VET in Georgia Concept Paper.
  27. ETF. (2017). Децентралізація професійно-технічної освіти (ПТО) в Україні – поштовх до дій.
  28. European PPP Expertize Centre. (2018). Market Update Review of the European PPP Market in 2018.
  29. 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.
  30. Grunwald, E. (2008). Public-Private Partnership Models in TVET and their Impact on the Role of Government. GTZ.
  31. Heemskerk, E., & Zeitlin, J. (2014). Public-private partnerships in Dutch vocational education and training: Learning, monitoring and governance. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
  32. International Best Practices. Upgrading of technical/industrial skills: What do international good and best practices tell us? (2016). United Nations Industrial Development Organization.
  33. 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.
  34. Moschetti, A. V. (2016). Public-private partnerships in education: exploring different models and policy options. New York: Open Society Foundations.
  35. 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.
  36. Public Private Partnerships in Education. (2009). Education International.
  37. 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.
  38. 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).

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

## ОНЛАЙН-РЕСУРСИ ДЛЯ ДОДАТКОВОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. <http://www.skillsforemployment.org/KSP/en/AboutThePlatform/index.html>  
Глобальна платформа обміну інформацією щодо навичок та зайнятості, створена для поглиблення публічно-приватного партнерства. Її метою є обмін кращими практиками, підходами, знаннями та досвідом, які визнані роботодавцями, працівниками та міжнародними організаціями як найбільш ефективні у розвитку навичок. Створена за підтримки Міжнародної організації праці (МОП), Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), ЮНЕСКО та Світового банку.
2. <http://ppplab.org>  
PPPLab – це платформа, створена протягом 2014-2018 років, метою якої є збір та аналіз інформації та кращих практик розвитку публічно-приватного партнерства (переважно у сфері продовольчої безпеки та очищення води).
3. <https://www.s4ye.org/>  
Місія онлайн-платформи S4YE – сприяння працевлаштуванню молоді. Її функціонал охоплює спільне навчання, розповсюдження інформації, координацію зусиль у сфері працевлаштування молоді. Основними партнерами S4YE є компанія Accenture, Група Світового банку, Plan international, Youth Business International, Міжнародна фундація молоді, корпорація RAND.
4. <http://www.youth-employment-inventory.org/>  
Youth Employment Inventory – це глобальна база даних щодо навчання та працевлаштування молоді. Її підтримують Світовий банк, Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ), Міжамериканський банк розвитку (IADB), Міжнародна організація праці (МОП) та Молодіжна мережа зайнятості (YEN).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А.

### Анкета оцінювання результативності діяльності наглядової ради закладу професійної освіти

*Шановний колего!*

*Просимо оцінити рівень Вашої задоволеності результативністю діяльності наглядової ради закладу професійної освіти. Ваші відповіді стануть нам у пригоді в процесі покращень у майбутньому. Просимо поставити відмітку у клітинці, яка відповідає вашому уявленню з приводу питання, що розглядається.*

*Дякуємо!*

| Запитання   | Так | Ні |
|---|-----|----|
| Чи здійснюється робота наглядової ради на постійній та безперервній основі?                 |     |    |
| Чи сформовано політику наглядової ради щодо:  |     |    |
| • функцій наглядової ради в цілому  |     |    |
| • функцій окремих підкомітетів  |     |    |
| • кількості членів ради   |     |    |
| • методів відбору членів  |     |    |
| • принципів заміни членів у випадку закінчення терміну їх роботи                            |     |    |
| • процедур взаємодії з адміністрацією та педагогічним персоналом закладу професійної освіти |     |    |
| • процедур взаємодії з учнями, їх батьками, представниками громадськості                    |     |    |
| Відбір членів наглядової ради здійснюється відповідно до:                                   |     |    |
| • їхньої особистої зацікавленості   |     |    |
| • їхнього досвіду та експертизи   |     |    |
| • їхніх знань та навичок  |     |    |
| • вмотивованості до роботи в наглядовій раді  |     |    |
| • бажання представляти певну групу стейкхолдерів  |     |    |
| Про призначення нових членів Наглядової ради було проінформовано:                           |     |    |
| • особисто  |     |    |
| • електронною поштою  |     |    |
| • листом  |     |    |

| Запитання   | Так | Ні |
|---|-----|----|
| Члени наглядової ради призначаються на чітко визначений період часу.  |     |    |
| Голова призначається із середовища членів наглядової ради.  |     |    |
| Чи ознайомлені члени наглядової ради з функціями та завданнями цього дорадчого органу?  |     |    |
| Членів наглядової ради заздалегідь інформують про час та тему наступного засідання.   |     |    |
| Чи призначається засідання наглядової ради тільки тоді, коли для цього існує нагальна необхідність?   |     |    |
| Чи забезпечується достатньою мірою інформування громадськості про діяльність наглядової ради?   |     |    |
| Наглядова рада надає свої рекомендації у письмовій формі.   |     |    |
| Рекомендації наглядової ради комунікуються у найбільш прийнятних формах.  |     |    |
| До складу наглядової ради входять представники бізнесу, виробництва та всіх галузей економіки, для яких ведеться підготовка у закладі професійної освіти.                                       |     |    |
| Користь та цінність від діяльності наглядової ради відчувають:  |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• педагогічний персонал закладу</li> </ul>   |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• учні закладу</li> </ul>  |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• адміністрація закладу</li> </ul>   |     |    |
| Наглядова рада здійснює свою діяльність за такими напрямками:   |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• вносить пропозиції щодо цілей освітніх програм закладу професійної освіти</li> </ul>   |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• вносить пропозиції щодо змісту освітніх програм</li> </ul>   |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• вносить пропозиції щодо необхідного рівня розвиненості професійної компетентності випускників</li> </ul>   |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснює консультування щодо інструментів та процедур оцінювання прогресу учнів в опануванні матеріалами курсів та їх практичній підготовці</li> </ul> |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• допомагає у проведенні опитування серед роботодавців, випускників, батьків</li> </ul>  |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• виявляє поточні та перспективні потреби ринку щодо кількості робітників за визначеними професіями</li> </ul>   |     |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечує доказовий зворотний зв'язок для адміністрації закладу щодо діяльності</li> </ul>  |     |    |

| Запитання   | Повністю задоволений | Частково задоволений | Повністю не задоволений |
|---|----------------------|----------------------|-------------------------|
| Члени наглядової ради мають знання про цілі та завдання розвитку професійної освіти?  |                      |                      |                         |
| Члени наглядової ради отримують своєчасну інформацію про зміни, які стосуються професійної освіти в цілому та закладу професійної освіти зокрема? |                      |                      |                         |
| Роботу наглядової ради формалізовано?   |                      |                      |                         |
| Члени наглядової ради працюють у взаємодії із працівниками закладу, які відповідають за той чи інший бізнес-процес?                               |                      |                      |                         |
| Членів наглядової ради запрошують на заходи, які проходять у закладі професійної освіти?  |                      |                      |                         |
| У процесі прийняття рішень члени ради дискутують, висловлюють свої позиції та приймають рішення колегіально?                                      |                      |                      |                         |
| Адміністрація та педагогічний персонал закладу надають необхідну інформацію на запит наглядової ради?   |                      |                      |                         |

Просимо також висловити пропозиції щодо покращення роботи наглядової ради:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## ДОДАТОК Б.

### Типове положення про наглядову раду при державній науковій установі

#### Загальна частина

1. Наглядова рада при державній науковій установі (далі - наглядова рада) може утворюватися за рішенням власника або засновника державної наукової установи (далі - установа).
2. Наглядова рада у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, статутом (положенням) чи іншим установчим документом установи і своїм положенням.
3. Основними принципами діяльності наглядової ради є:
  - 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.

#### Мета діяльності, основні завдання, функції та права наглядової ради

4. Основною метою діяльності наглядової ради є проведення незалежної оцінки результатів наукової (науково-технічної, науково-педагогічної, науково-організаційної) діяльності (далі - діяльність) установи.
5. Основними завданнями наглядової ради є:
  - 1) сприяння діяльності установи щодо:
    - розв'язання перспективних завдань розвитку установи;
    - інтеграції у світовий науковий простір, пошуку шляхів розширення та удосконалення міжнародного науково-технічного співробітництва;
    - створення позитивного іміджу, зокрема у відповідній галузі науки та сфері наукової діяльності в цілому;
  - 2) подання керівникові установи рекомендацій і пропозицій стосовно:
    - шляхів реалізації установою державної політики у відповідній галузі науки;
    - напрямів удосконалення діяльності установи, її фінансового та матеріально-технічного забезпечення, міжнародного науково-технічного співробітництва;

- пріоритетних напрямів розвитку установи у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- залучення фінансових та інших інвестиційних ресурсів для забезпечення реалізації основних напрямів діяльності та розвитку установи.

6. Наглядова рада відповідно до покладених на неї завдань:

- готує і подає керівникові установи пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку діяльності установи;
- бере участь у розробленні проектів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази установи та її наукової інфраструктури;
- подає пропозиції щодо оптимізації організаційної структури установи за напрямами її діяльності;
- проводить моніторинг та оцінку 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 проекти документів, розроблені робочими групами, приймає рішення щодо них;
- готує обґрунтоване подання про відкликання керівника установи відповідно до законодавства;
- вносить з урахуванням міжнародних вимог пропозиції щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності установи;
- бере участь у формуванні тематики наукових досліджень в установі, подає пропозиції щодо їх структури та відповідності пріоритетним напрямам розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності в Україні;
- розглядає в межах компетенції річний звіт про діяльність установи.

7. Наглядова рада має право:

- отримувати в установленому порядку 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 групи та експертні групи, залучати до участі в них представників центральних органів виконавчої влади, наукових установ і організацій, вищих навчальних закладів (за згодою їх керівників) та експертів;
- залучати для проведення незалежної оцінки результатів діяльності установи провідних вчених, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, вищих навчальних закладів, Національної академії наук, національних галузевих академій наук як експертів (за їх згодою);
- 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, оприлюднювати результати своєї роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, офіційних веб-сайтах.

### **Склад та порядок формування наглядової ради**

8. До складу наглядової ради можуть входити вітчизняні та іноземні вчені, представники органів державної влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців, бізнесу, підприємств, установ і організацій у кількості від 7 до 15 осіб.

Членами наглядової ради не можуть бути працівники установи.

9. До складу наглядової ради входять голова, заступник голови, секретар і члени наглядової ради, які виконують свої обов'язки на громадських засадах і безоплатно.
10. Персональний склад наглядової ради затверджується власником або засновником установи за власною ініціативою або за поданням керівника установи.
11. Строк повноважень членів наглядової ради не може перевищувати п'яти років. Одна і та сама особа не може бути членом наглядової ради більше двох строків підряд.
12. Члени наглядової ради мають право:
- брати участь у засіданнях вченої ради установи (з правом дорадчого голосу);
  - ініціювати розгляд питань на чергових та позачергових засіданнях наглядової ради шляхом внесення їх до порядку денного;
  - подавати пропозиції до проектів рішень наглядової ради;
  - надавати керівництву наглядової ради рекомендації з усіх питань, що віднесені до її компетенції.

13. Член наглядової ради може достроково припинити свої повноваження, звернувшись з відповідною заявою до її голови.

14. Член наглядової ради персонально відповідає за достовірність, повноту та об'єктивність інформації, яка подається ним наглядовій раді для розгляду.

### **Організація роботи наглядової ради**

15. Наглядову раду очолює її голова, який персонально відповідає за виконання покладених на неї завдань.

16. Наглядова рада проводить роботу за перспективними і річними планами робіт. Плани робіт формуються на підставі пропозицій її членів і затверджуються головою наглядової ради.

17. Засідання наглядової ради проводить її голова, у разі його відсутності - заступник голови.



18. Голова наглядової ради:

- організовує роботу наглядової ради;
- визначає функціональні обов'язки заступника голови, секретаря і членів наглядової ради;
- планує та координує роботу наглядової ради;
- скликає і веде її чергові та позачергові (у тому числі за пропозиціями членів наглядової ради) засідання, виносить на розгляд наглядової ради пропозиції щодо порядку денного чергового засідання, підписує рішення наглядової ради;
- підписує запити, листи та інші документи наглядової ради;
- представляє наглядову раду на підприємствах, в установах та організаціях;
- здійснює інші функції, необхідні для організації діяльності наглядової ради в межах її повноважень.

19. Секретар наглядової ради:

- готує проект плану робіт наглядової ради з урахуванням пропозицій її членів і подає його для затвердження голові наглядової ради;
- організовує підготовку, проведення і протоколювання засідань наглядової ради;
- забезпечує подання членам наглядової ради не пізніше ніж за п'ять робочих днів до планового засідання відповідні інформаційні матеріали;
- веде і зберігає протоколи засідань наглядової ради та іншу документацію;
- веде облік присутності членів наглядової ради на її засіданнях;
- здійснює інші повноваження і виконує доручення голови наглядової ради, пов'язані з організацією її діяльності.

20. Організаційною формою роботи наглядової ради є засідання, які скликаються не рідше одного разу на рік.

21. Наглядова рада приймає рішення в межах своїх повноважень.

22. Засідання наглядової ради є правоможним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її членів.

Рішення наглядової ради приймаються простою більшістю голосів членів наглядової ради.

Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менш як половина складу наглядової ради.

У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос головуючого на засіданні.

Питання, які розглядаються наглядовою радою, та прийняті рішення фіксуються в протоколах засідань, які підписують голова і секретар наглядової ради.

23. Член наглядової ради може запропонувати зміни та доповнення до проекту

порядку денного засідання наглядової ради не пізніше ніж за три робочих дні до дати його проведення, якщо інше не передбачено положенням про наглядову раду.

24. Позачергові засідання наглядової ради скликаються головою, а також на письмову вимогу власника або засновника, або третини членів наглядової ради. Вимога про скликання позачергового засідання наглядової ради повинна містити обґрунтування питання, яке вимагає обговорення та прийняття наглядовою радою рішення.
25. Член наглядової ради бере участь у засіданні особисто і не може передавати свій голос іншій особі. Кожен член наглядової ради під час голосування має один голос.
26. Члени наглядової ради, які не згодні з рішенням наглядової ради, можуть викласти особливу думку, яка вноситься до протоколу та додається до рішення.
27. Протоколи засідань наглядової ради надсилаються членам наглядової ради.
28. Рішення наглядової ради доводяться до відома власника або засновника та керівника установи для розгляду та вжиття відповідних заходів і оприлюднюються на офіційному веб-сайті установи.
29. Організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності наглядової ради здійснює установа.

## ДОДАТОК В.

# Положення про наглядову раду (рада стейкхолдерів) Державного професійно-технічного навчального закладу «Шосткинське вище професійне училище»

### 1. Загальні положення

1.1 Це положення визначає порядок формування наглядової ради Державного професійно-технічного навчального закладу «Шосткинське вище професійне училище» (далі ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»), строк повноважень, компетенцію і порядок її діяльності.

1.2 Наглядова рада (рада стейкхолдерів) ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» (далі – Наглядова рада) утворюється відповідно до наказу Департаменту освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації, №30-ОД від 24.01.17 «Про виконання рішення колегії ДОІН Сумської ОДА від 27.12.2016» та рішення педагогічної ради від 30.01.17 (Протокол №11 ) та педагогічної ради ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ».

1.3 У своїй діяльності Наглядова рада керується Конституцією України, законодавством України, що регламентує діяльність закладів професійно-технічної освіти, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, статутом ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», рішеннями трудового колективу, педагогічної ради ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» і цим Положенням.

1.4 Наглядова рада (рада стейкхолдерів) – громадський орган, який функціонує на безоплатній основі. Основними принципами його роботи є: колегіальність в прийнятті рішень, неупередженість і рівноправність членів Наглядової ради, розмежування прав, повноважень і відповідальності Наглядової ради та керівництва ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», незалежність у своїй діяльності від політичних партій, релігійних організацій, об'єднань та рухів, транспарентність та прозорість.

1.5 Члени Наглядової ради за бажанням та своїм рішенням можуть створювати громадську організацію.

1.6 Зміни до цього Положення вносяться у порядку його затвердження.

### 2. Мета діяльності та завдання наглядової ради

2.1 Основною метою діяльності Наглядової ради є здійснення нагляду за управлінням майном ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», додержанням мети його створення та функціонування відповідно до статуту.

2.2 Основними завданнями Наглядової ради є:

- розгляд і аналіз пріоритетних напрямів розвитку ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» у сфері освіти та інноваційної діяльності;

- сприяння розв'язанню перспективних завдань розвитку ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- надання допомоги керівництву ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» в реалізації державної політики у галузях середньої, професійно-технічної та вищої освіти;
- залучення фінансових ресурсів для забезпечення діяльності ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням;
- сприяння ефективній взаємодії ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- сприяння та надання допомоги ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» в удосконаленні матеріально-технічної бази освітнього процесу, навчальної та навчально-виробничої діяльності, його соціальної інфраструктури;
- сприяння формування регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів та молодших спеціалістів відповідно до потреб ринку праці регіону та населення на отримання професійно-технічної освіти;
- здійснення громадського контролю за діяльністю ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- сприяння інтеграції ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» в міжнародну освітню систему, пошук шляхів розширення та удосконалення міжнародного співробітництва ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- сприяння творенню іміджу ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» на регіональному та загальнодержавному рівнях.

### **3. Склад наглядової ради**

3.1 До роботи в Наглядовій раді ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» можуть залучатися роботодавці, представники виконавчої влади, депутати, діячі освіти, представники інших сфер діяльності, які мають:

- високі професійні досягнення та майстерність;
- високі моральні, патріотичні якості;
- високу довіру в освітніх, наукових, професійних колективах, громадських організаціях тощо.

3.2 До складу Наглядової ради не можуть входити працівники та учні ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ».

3.3 Склад Наглядової ради (не більше 12 осіб) та внесення змін до її складу затверджуються педагогічною радою ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ».

3.4 Формування персонального складу здійснюється з числа осіб (за їх згодою), яких рекомендують до участі в роботі цього органу та затверджуються педагогічною радою ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ».

Рішення педагогічної ради ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» з питань формування персонального складу Наглядової ради вважають ухваленими, якщо за них проголосувало не менше 3/4 членів, присутніх на її засіданні.

3.5 Наглядова рада має повноваження на термін дії контракту чинного директору ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», при зміні директора - обирається новий склад Наглядової ради.

#### **4. Компетенція наглядової ради**

4.1 Наглядова рада відповідно до покладених на неї завдань:

- готує і надає керівництву ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку освітньої, виробничої та інноваційної діяльності ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», формування регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів та молодших спеціалістів;
- бере участь у розробленні проектів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» та його соціальної інфраструктури;
- надає пропозиції щодо оптимізації організаційної структури ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» за напрямами його статутної діяльності;
- здійснює моніторинг стану та якості, виробничої та комерційної діяльності ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», сприяє впровадженню в ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» інноваційних технологій організації освітнього процесу;
- здійснює аналіз можливостей, сприяє залученню інвестицій та надходженню додаткових коштів, матеріальних цінностей та нематеріальних активів для здійснення освітньої, виховної, оздоровчої, спортивної та просвітницько-культурної діяльності ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- здійснює моніторинг ефективності та експертизу економічної, фінансової й господарської діяльності ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», надає рекомендації його керівництву щодо удосконалення механізмів планування витрат, використання майна та коштів відповідно до плану розвитку ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- виконує інші функції відповідно до покладених на неї завдань.

4.2 Наглядова рада має право:

- одержувати в установленому порядку інформацію та матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань;
- утворювати координаційні комісії, залучати до роботи в таких комісіях (групах) експертів та спеціалістів;
- залучати спеціалістів центральних, місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, підприємств та установ до проведення аудитів, експертиз та розгляду питань, що належать до її компетенції;
- отримувати від адміністрації закладу інформацію з питань статутної діяльності ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;

- проводити в установленому порядку конференції, семінари, наради з питань, що належать до її компетенції;
- надавати рекомендації керівництву ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» щодо шляхів та методів удосконалення його статутної діяльності;
- вносити пропозиції перед Департаментом освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації щодо виділення додаткових коштів з бюджету розвитку на поліпшення матеріально-технічної бази, проведення поточних та капітальних ремонтів приміщень та споруд ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- приймати участь на загальних зборах трудового колективу з питань звіту директора ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» про виконання ним умов контракту та колективного договору;
- вносити пропозиції Департаменту освіти і науки Сумської ОДА щодо питань заохочення чи стягнення з керівника закладу, продовження чи призупинення контракту з керівником ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ»;
- висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації, оприлюднювати результати своєї роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, на офіційних веб-сайтах.

#### 4.3 Члени Наглядової ради мають право:

- брати участь у роботі вищого колегіального органу громадського самоврядування ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» з правом дорадчого голосу;
- брати участь у засіданнях педагогічної ради, загальних зборах трудового колективу ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» та інших робочих і дорадчих органів;
- ініціювати розгляд питань на чергових та позачергових засіданнях Наглядової ради шляхом внесення їх до порядку денного;
- вносити пропозиції до проектів рішень Наглядової ради;
- надавати рекомендації керівництву Наглядової ради з усіх питань, що віднесені до її компетенції.

4.4. Рішення Наглядової ради, прийняті в межах її компетенції, вводяться в дію наказом директора ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» і є обов'язковими для виконання усіма структурними підрозділами ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ».

### **5. Організація роботи наглядової ради**

Наглядову раду очолює її Голова, який несе персонально відповідає за виконання покладених на Наглядову раду завдань.

#### 5.1 Голова Наглядової ради:

- визначає функціональні обов'язки заступника, секретаря і членів Наглядової ради;
- планує та координує роботу Наглядової ради;
- скликає і веде її чергові та позачергові (за пропозиціями членів Наглядової ради) засідання, затверджує рішення Наглядової ради;

- складає звіт про діяльність Наглядової ради, який затверджується на засіданні Наглядової ради;
- представляє Наглядову раду у державних та громадських установах, підприємствах і організаціях;
- здійснює інші повноваження та функції відповідно до покладених на Наглядову раду завдань та законодавства.

5.2 Організаційною формою роботи Наглядової ради є засідання, які скликаються, як правило, не менше двох разів на рік. Дата та місце засідання визначаються головою Наглядової ради.

5.3 У разі відсутності з поважних причин голови Наглядової ради засідання ради проводить його заступник.

5.4 Наглядова рада в межах своїх повноважень приймає рішення шляхом голосування, організовує й контролює їх виконання.

5.5 Засідання Наглядової ради є правомочним, якщо на ньому присутні не менше половини її членів.

5.6 Рішення Наглядової ради ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше 50% членів, присутніх на її засіданні. Розгляд питань Наглядовою радою та прийняті ухвали фіксуються в протоколах засідань, які підписують голова і секретар Наглядової ради.

5.7 Ухвалені Наглядовою радою рішення в 5-денний термін доводяться до відома педагогічної ради та керівництва ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ» й є обов'язковими для розгляду та вжиття відповідних заходів.

5.8 Наглядова рада має свій бланк, який може використовуватись лише за підписом голови Наглядової ради або його заступника.

5.9 Організаційне забезпечення діяльності Наглядової ради здійснює ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ», який забезпечує її залогом для засідань, матеріально-технічне забезпечення діяльності Наглядової ради забезпечують члени ради.

## **6. Зміни, доповнення та чинність положення**

Дане Положення вступає в дію з моменту його затвердження педагогічною радою ДПТНЗ «Шосткинське ВПУ».

6.1 Внесення змін та доповнень до діючого Положення, відбувається за поданням директора до педагогічної ради і затвердженням їх на черговому засіданні.

6.2 В мотивації змін або доповнень обов'язкове дотримання нормативно-правових актів України та посилання на норму, що змінює дане положення.

6.3 Введення в дію змін та доповнень оформлюється відповідним наказом по

навчальному закладу із зазначенням строку і термінів дії змін.

6.4 Положення зберігає чинність в перехідний період до затвердження нового положення, або іншого нормативно-правового акту, якщо інше не передбачено.



## ДОДАТОК Г.

# Положення про наглядову (підклубальну) раду закладів освіти Барської міської об'єднаної територіальної громади

### 1. Загальні положення

1.1. Дане положення розроблено відповідно до ст. 29, 70 Закону України «Про освіту» з урахуванням установчих документів закладів освіти.

1.2. Наглядова (підклубальна) рада закладів освіти (далі – наглядова рада) – це орган громадського самоврядування у сфері освіти, яка формується з окремих громадян, з метою залучення громадськості до вирішення перспективних завдань у сфері освіти.

1.3. Члени наглядової ради здійснюють свої функції на безоплатній основі, мають право брати участь у роботі колегіальних органів закладу освіти з правом дорадчого голосу.

### 2. Мета, завдання і принципи діяльності наглядової ради

2.1. Метою діяльності наглядової ради закладу освіти є залучення широкої громадськості до вирішення питань у сфері освіти, як безпосередньо так і через органи громадського самоврядування, беруть участь в управлінні закладом освіти.

2.2. Основними завданнями наглядової ради є:

- участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контроль за її виконання;
- сприяння залученню додаткових джерел фінансування;
- сприяння удосконаленню матеріально-технічної бази школи, благоустрою її приміщень і території;
- здійснення аналізу діяльності закладу освіти та його керівника;
- контроль за виконанням кошторису закладу освіти;
- співпраця з органами виконавчої влади, організаціями, підприємствами, установами, окремими громадянами, що спрямована на поліпшення умов навчання і виховання учнів (вихованців) у закладі освіти;
- організація дозвілля (конкурси, вечори, спортивні змагання тощо) та оздоровлення учнів (вихованців), педагогічних працівників;
- сприяння виконанню чинного законодавства щодо обов'язковості повної загальної середньої освіти;
- запобігання дитячій бездоглядності;
- стимулювання творчої праці педагогічних працівників та учнів (вихованців);
- всебічне зміцнення зв'язків між родинами учнів (вихованців) та закладом освіти;
- сприяння соціально-правовому захисту учасників освітнього процесу.

Наглядова рада здійснює інші види діяльності, що відповідають її цілям і задачам і не заборонені чинним законодавством України.

2.3. Наглядова рада діє на засадах:

- пріоритету прав і свобод людини і громадянина;
- верховенства права; взаємної поваги та партнерства;
- пріоритету узгоджувальних процедур;
- прозорості відкритості та гласності.

### **3. Створення наглядової ради та організація її діяльності**

3.1. Наглядова рада створюється за рішенням засновника.

3.2. До складу наглядової ради не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти.

3.3. Наглядова рада може створювати комісії, ініціативні групи, до складу яких входять представники громадськості, батьки або особи, які їх замінюють.

3.4. Члени наглядової ради обираються на загальних зборах (конференції) закладу освіти шляхом голосування простою більшістю голосів.

3.5. Члени наглядової ради працюють на громадських засадах.

3.6. У випадках, коли хтось із членів піклувальної ради вибуває, на загальних зборах (конференції) на його місце обирається інша особа.

3.7. Очолює наглядову раду голова, який обирається шляхом голосування на її засіданні з числа членів наглядової ради. Також, серед членів ради обирається секретар ради.

3.8. Голова наглядової ради:

- скликає і координує роботу наглядової ради;
- готує і проводить засідання, затверджує рішення наглядової ради;
- представляє наглядову раду в органах державної влади, в органах місцевого самоврядування, суспільних та інших організаціях з питань, віднесених до її повноважень;
- організовує взаємодію наглядової ради з директором закладу освіти; Голова наглядової ради має право делегувати свої повноваження членам ради.

### **4. Порядок роботи наглядової ради**

4.1. Робота наглядової ради планується довільно. Кількість засідань визначається їх доцільністю, але, як правило, не менше ніж чотири рази на рік. Засідання можуть проводитись також на вимогу третини і більше її членів.

Засідання наглядової ради є правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її членів. Рішення наглядової ради приймається простою більшістю голосів.

4.2. Наглядова рада інформує про свою діяльність у доступній формі на зборах, у засобах масової інформації, через спеціальні стенди тощо.

4.3. Рішення наглядової ради в 7-денний термін доводяться до відома колективу закладу освіти, батьків, громадськості.

4.4. Не допускається втручання членів наглядової ради в освітній процес (відвідування уроків, занять тощо) без згоди керівника закладу освіти.

4.5. У засіданнях наглядової ради за узгодженням із його головою мають право брати участь окремі громадяни і представники ради.

## **5. Забезпечення діяльності наглядової ради**

5.1 Діяльність наглядової забезпечується закладом освіти.

5.2. Адміністрація закладу освіти надає наглядовій раді інформацію і документацію про діяльність закладу; необхідні матеріали для здійснення завдань і функцій наглядової ради; приміщення на час проведення засідання; забезпечує безкоштовне користування засобами зв'язку й оргтехнікою для вирішення питань, безпосередньо пов'язаних із роботою наглядової ради.

5.3. Члени наглядової ради здійснюють свою діяльність на безоплатній основі.

## **6. Права наглядової ради**

Наглядова рада має право:

- брати участь у визначні стратегії розвитку закладу освіти та здійснювати контроль за її виконання;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника;
- контролювати виконання кошторису закладу освіти 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;
- здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та установчими документами закладу освіти;
- вносити на розгляд органів виконавчої влади, керівника закладу освіти, загальних зборів (конференції) пропозиції щодо зміцнення матеріально-технічної, навчально-виробничої, наукової, культурно-спортивної, лікувально-оздоровчої бази закладу освіти;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування закладу освіти;
- вживати заходи до зміцнення матеріально-технічної і навчально-методичної бази закладу освіти;
- сприяти стимулюванню творчої праці педагогічних працівників, учнів (вихо-

ванців); брати участь у розгляді звернень громадян з питань, що стосуються роботи закладу освіти, з метою сприяння їх вирішенню у встановленому порядку.

## 7. Припинення діяльності наглядової ради

7.1 Припинення діяльності наглядової ради відбувається шляхом її реорганізації (злиття, приєднання, поділу) чи ліквідації за рішенням засновника.

## ДОДАТОК Д.

### Положення про наглядову раду Державного вищого навчального закладу «Чернівецький індустріальний коледж»

#### Загальні положення

1. Це положення визначає порядок формування наглядової ради Чернівецького індустріального коледжу, строк повноважень, компетенцію і порядок її діяльності.
2. Наглядова рада Чернівецького індустріального коледжу (далі – Наглядова рада) утворюється відповідно до статті 37 Закону України «Про вищу освіту», статуту Чернівецького індустріального коледжу (далі – Коледж), рішень трудового колективу та педагогічної ради Коледжу.
3. У своїй діяльності Наглядова рада керується Конституцією України, законодавством України, що регламентує діяльність вищих навчальних закладів, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, статутом Коледжу, рішеннями трудового колективу, педагогічної ради Коледжу і цим Положенням.
4. Наглядова рада – громадський орган, який функціонує на безоплатній основі. Основними принципами його роботи є: колегіальність в прийнятті рішень, неупередженість і рівноправність членів Наглядової ради, розмежування прав, повноважень і відповідальності Наглядової ради та керівництва Коледжу, незалежність у своїй діяльності від політичних партій, релігійних організацій, об'єднань та рухів, транспарентність та прозорість.
5. Зміни до цього Положення вносяться у порядку його затвердження.

#### Мета діяльності та завдання наглядової ради

1. Основною метою діяльності Наглядової ради є здійснення нагляду за управлінням майном Коледжу, додержанням мети його створення та функціонування.
2. Основними завданнями Наглядової ради є:
  - розгляд і аналіз пріоритетних напрямів розвитку Коледжу у сфері освіти та інноваційної діяльності;
  - сприяння розв'язанню перспективних завдань розвитку Коледжу;
  - надання допомоги керівництву коледжу в реалізації державної політики у галузях вищої освіти;
  - залучення фінансових ресурсів для забезпечення діяльності Коледжу з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням;
  - сприяння ефективній взаємодії Коледжу з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними

організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності Коледжу;

- сприяння та надання допомоги Коледжу в удосконаленні матеріально-технічної бази освітнього процесу, наукової та науково-технічної діяльності, його соціальної інфраструктури;
- здійснення громадського контролю за діяльністю Коледжу;
- сприяння інтеграції Коледжу в міжнародну освітню систему, пошук шляхів розширення та удосконалення міжнародного співробітництва Коледжу;
- сприяння творенню іміджу Коледжу як лідера у галузі вищої освіти, науки і культури на регіональному та на загальнодержавному рівнях.

#### **Склад наглядової ради**

1. До роботи в Наглядовій раді Чернівецького індустріального коледжу можуть залучатися діячі освіти, науки, культури та представники інших сфер діяльності, які мають:
  - високі професійні досягнення та майстерність;
  - високі моральні, патріотичні якості;
  - високу довіру в своїх освітніх, наукових, професійних, мистецьких колективах, громадських організаціях тощо.
2. До складу Наглядової ради не можуть входити працівники Коледжу.
3. Склад Наглядової ради (не більше 20 осіб) та внесення змін до її складу затверджуються педагогічною радою Коледжу.
4. Формування персонального складу здійснюється з числа осіб (за їх згодою), яких рекомендують до участі в роботі цього органу збори трудового колективу Коледжу, та осіб за пропозицією педагогічної ради Коледжу.

Рішення педагогічної ради Коледжу з питань формування персонального складу Наглядової ради вважають ухваленими, якщо за них проголосувало не менше 3/4 членів, присутніх на її засіданні.

5. Термін повноважень Наглядової ради становить п'ять років.

#### **Компетенція наглядової ради**

1. Наглядова рада відповідно до покладених на неї завдань:
  - готує і надає вченій раді та керівництву Коледжу пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку освітньої та інноваційної діяльності Коледжу;
  - бере участь у розробленні проектів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази Коледжу та його соціальної інфраструктури;
  - надає пропозиції щодо оптимізації організаційної структури Коледжу за напрямами його статутної діяльності;
  - здійснює моніторинг стану та якості освітньої та міжнародної діяльності

Коледжу, сприяє впровадженню в Коледжі інноваційних технологій організації освітнього процесу;

- здійснює аналіз можливостей, сприяє залученню інвестицій та надходженню додаткових коштів, матеріальних цінностей та нематеріальних активів для здійснення освітньої, виховної, оздоровчої, спортивної та просвітницько-культурної діяльності Коледжу;
- здійснює моніторинг ефективності та експертизу економічної, фінансової й господарської діяльності Коледжу, надає рекомендації його керівництву щодо удосконалення механізмів планування витрат, використання майна, земельних ділянок та коштів відповідно до плану розвитку Коледжу;
- виконує інші функції відповідно до покладених на неї завдань.

2. Наглядова рада має право:

- одержувати в установленому порядку від керівництва Коледжу та керівників його структурних підрозділів інформацію та матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань;
- утворювати координаційні комісії, експертні та робочі групи з питань забезпечення та навчально-організаційного супроводження виконання своїх повноважень, залучати до роботи в таких комісіях (групах) вітчизняних та зарубіжних вчених, експертів та спеціалістів;
- залучати спеціалістів центральних, місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, підприємств та установ до проведення аудитів, експертиз та розгляду питань, що належать до її компетенції;
- отримувати від керівників структурних підрозділів та інших посадових осіб Коледжу інформацію з питань діяльності Коледжу;
- організувати вивчення передового досвіду підготовки фахівців в інших вищих навчальних закладах, освітніх та наукових установах, організаціях, надавати рекомендації вченій раді та керівництву Коледжу щодо його поширення в практичній діяльності підрозділів Коледжу;
- проводити в установленому порядку конференції, семінари, наради з питань, що належать до її компетенції;
- надавати рекомендації вченій раді та керівництву Коледжу щодо шляхів та методів удосконалення його статутної діяльності;
- інформувати Міністерство освіти і науки України про стан діяльності та рівень ефективності управління Коледжем, вносити пропозиції щодо вжиття заходів з ліквідації виявлених порушень;
- вносити вищому колегіальному органу громадського самоврядування Коледжу подання про відкликання керівника вищого навчального закладу з підстав, передбачених законодавством, статутом Коледжу, контрактом;
- висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації, оприлюднювати результати своєї роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, на офіційних веб-сайтах.

3. Члени Наглядової ради мають право:
  - брати участь у роботі вищого колегіального органу громадського самоврядування Коледжу з правом дорадчого голосу;
  - брати участь у засіданнях педагогічної ради Коледжу, вчених рад його структурних підрозділів, та інших робочих і дорадчих органів;
  - ініціювати розгляд питань на чергових та позачергових засіданнях Наглядової ради шляхом внесення їх до порядку денного;
  - вносити пропозиції до проектів рішень Наглядової ради;
  - надавати рекомендації керівництву Наглядової ради з усіх питань, що віднесені до її компетенції.
4. Рішення Наглядової ради, прийняті в межах її компетенції, вводяться в дію наказом директора Коледжу і є обов'язковими для виконання усіма структурними підрозділами Коледжу.

#### **Організація роботи наглядової ради**

1. Наглядову раду очолює її Голова, який несе персонально відповідає за виконання покладених на Наглядову раду завдань.
2. Голова Наглядової ради:
  - визначає функціональні обов'язки заступника, секретаря і членів Наглядової ради;
  - планує та координує роботу Наглядової ради;
  - скликає і веде її чергові та позачергові (за пропозиціями членів Наглядової ради) засідання, затверджує рішення Наглядової ради;
  - складає звіт про діяльність Наглядової ради, який затверджується на засіданні Наглядової ради;
  - представляє Наглядову раду у державних та громадських установах, підприємствах і організаціях;
  - здійснює інші повноваження та функції відповідно до покладених на Наглядову раду завдань та законодавства.
3. Організаційною формою роботи Наглядової ради є засідання, які скликаються, як правило, не менше двох разів на рік. Дата та місце засідання визначаються головою Наглядової ради.
4. У разі відсутності з поважних причин голови Наглядової ради засідання ради проводить його заступник.
5. Наглядова рада в межах своїх повноважень приймає рішення, організовує й контролює їх виконання.
6. Засідання Наглядової ради є правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її членів.



7. Рішення Наглядової ради коледжу вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше 50% членів, присутніх на її засіданні. Розгляд питань Наглядовою радою та прийняті ухвали фіксуються в протоколах засідань, які підписують голова і секретар Наглядової ради.
8. Ухвалені Наглядовою радою рішення в 5-денний термін доводяться до відома педагогічної ради та керівництва Коледжу й є обов'язковими для розгляду та вжиття відповідних заходів.
9. Наглядова рада має свій бланк, який може використовуватись лише за підписом голови Наглядової ради або його заступника.
10. Організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності Наглядової ради здійснює Коледж, який забезпечує її залом для засідань, комп'ютерною та оргтехнікою.
11. Членам Наглядової ради, які проживають поза межами м. Чернівці та прибули на її засідання, вартість проїзду від місць їх постійного проживання до м. Чернівці й назад та добові за день засідання відшкодовуються за рахунок коштів Коледжу.

#### **Зміни, доповнення та чинність положення**

1. Дане Положення вступає в дію з моменту його затвердження директором Державного вищого навчального закладу «Чернівецький індустріальний коледж».
2. Внесення змін та доповнень до діючого Положення, відбувається за поданням заступника директора з навчальної роботи Державного вищого навчального закладу «Чернівецький індустріальний коледж» із погодженням методичної та педагогічної рад коледжу і затвердженням директором зазначеного закладу.
3. В мотивації змін або доповнень обов'язкове дотримання нормативно-правових актів України та посилання на норму, що змінює дане положення.
4. Введення в дію змін та доповнень оформлюється відповідним наказом по навчальному закладу із зазначенням строку і термінів дії змін.
5. Положення зберігає чинність в перехідний період до затвердження нового положення, або іншого нормативно-правового акту, якщо інше не передбачено.

#### **Склад наглядової комісії ДВНЗ «Чернівецький індустріальний коледж»:**

1. Роговська-Іщук Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук зі спеціальностей світове господарство і міжнародні економічні відносини, доцент кафедри міжнародної економіки, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, Доцент кафедри Міжнародної економіки.
2. Семенюк Людмила Анатоліївна, директор науково-виробничої фірми «Тетріс плюс».

3. Фурдига Володимир Михайлович, Департамент екології та туризму Чернівецької обласної державної адміністрації, начальник відділу з питань туризму.
4. Стадник Іван Миколайович, Чернівецький РЕМ ПАТ ЕК «Чернівціобленерго», головний інженер.
5. Світан Володимир Володимирович, Чернівецька філія ТОВ «Київські телекомунікаційні мережі», директор.
6. Павлюк Михайло Дмитрович, зав. сектором науки та координації ВНЗ I-IV р.а. Департаменту освіти і науки ЧОДА.
7. Волковський Віктор Андрієвич, виконавчий директор ВАТ Чернівецький цегельний завод №3.

## ДОДАТОК Е.

### Типове положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти

#### Загальні положення

1. Наглядова рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі – наглядова рада) є органом, що утворюється для участі у вирішенні стратегічних завдань розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі – заклад освіти), здійснення нагляду за діяльністю закладу освіти у відповідності до мети його утворення. Наглядова рада утворюється у закладі освіти за рішенням засновника (засновників) закладу освіти або уповноваженого ним (ними) органу (особи).
2. У структурному підрозділі закладу вищої освіти повноваження наглядової ради закладу освіти здійснює наглядова рада відповідного закладу вищої освіти.
3. Наглядова рада у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», іншими Законами України, указами Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та Законів України, актами Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, статутом (положенням) чи іншим установчим документом закладу освіти і своїм положенням.
4. Наглядова рада діє на підставі положення, що розробляється закладом освіти, при якому утворюється наглядова рада, на основі цього Типового положення. Положення про наглядову раду та зміни до нього затверджуються закладом освіти, при якому утворюється наглядова рада.
5. Основними принципами діяльності наглядової ради є:
  - колегіальність і гласність при ухваленні рішень;
  - прозорість діяльності;
  - неупередженість і рівноправність членів наглядової ради;
  - розмежування прав, повноважень і відповідальності між наглядовою радою та керівником закладу освіти;
  - незалежність від політичних партій, релігійних організацій, громадських об'єднань.

#### Мета діяльності, основні завдання, функції та права наглядової ради

6. Основною метою діяльності наглядової ради є сприяння вирішенню стратегічних завдань розвитку закладу освіти, ефективній взаємодії закладу освіти 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.

7. Основними завданнями наглядової ради є:

1) сприяння діяльності закладу освіти щодо:

- розроблення стратегії та розв'язання перспективних завдань розвитку закладу освіти;
- удосконалення освітнього процесу, фінансово-економічної, господарської діяльності;

2) подання керівникові та засновнику (засновникам) закладу освіти або уповноваженому ним (ними) органу (особі) рекомендацій і пропозицій 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;
- забезпечення відповідності напрямів підготовки робітничих кадрів і фахівців за конкретними професіями у закладі освіти 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.

8. Наглядова рада відповідно до покладених на неї завдань:

- формує пропозиції щодо започаткування підготовки за новими професіями, затребуваними на регіональному ринку праці, відкриття/закриття освітніх програм підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням інклюзивного навчання;
- бере участь у формуванні переліку професій, за якими здійснюється підготовка кваліфікованих кадрів у закладі освіти, подає пропозиції щодо їх відповідності пріоритетним напрямам розвитку економіки та ринку праці в регіоні та Україні;
- вносить пропозиції щодо започаткування провадження та розширення або звуження освітньої діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти за окремими професіями/спеціальностями;
- погоджує подання закладу освіти про формування державного/регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів;
- бере участь у розробленні проєктів стандартів освіти, освітніх програм, спрямованих на забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти;
- сприяє розвитку сучасних форм і методів підготовки здобувачів освіти у

закладі освіти;

- сприяє впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації освітнього простору;
- сприяє розвитку державно-приватного партнерства;
- готує і подає керівникові закладу освіти пропозиції щодо розвитку матеріально-технічної бази закладу освіти та його соціальної інфраструктури;
- подає пропозиції щодо оптимізації організаційної структури закладу освіти за напрямами його діяльності;
- вносить пропозиції та сприяє пошуку механізмів щодо стимулювання творчої праці педагогічних працівників та здобувачів освіти;
- вносить з урахуванням законодавчих вимог і міжнародних стандартів пропозиції щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності закладу освіти;
- погоджує в установленому порядку кандидатуру для призначення на посаду керівника закладу освіти;
- погоджує статuti ендавментів, підприємств та установ, в яких заклад освіти є засновником чи співзасновником (крім закладів освіти у статусі бюджетної установи);
- вносить пропозиції уповноваженим органам щодо оптимізації мережі закладів освіти, їх ліквідації, реорганізації чи списання майна закладу освіти;
- розглядає у межах компетенції річний звіт про діяльність закладу освіти;
- бере участь в організації заходів із обговорення тенденцій розвитку регіонального ринку праці, обміну та поширення досвіду удосконалення регіональних стратегій розвитку професійної (професійно-технічної) освіти;
- інформує керівника закладу освіти, засновника (засновників) закладу освіти або уповноважений ним (ними) орган (особу) про стан діяльності та ефективність управління в закладі освіти, подає пропозиції щодо вжиття заходів для усунення виявлених порушень.

9. Наглядова рада має право:

- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування, інвестицій, надходженню додаткових матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності закладу освіти;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника;
- здійснювати контроль за фінансово-економічною діяльністю закладу освіти, вносити відповідні рекомендації та пропозиції;
- вносити засновнику (засновникам) закладу освіти або уповноваженому ним (ними) органу (особі) подання про призначення, заохочення або звільнення з посади керівника закладу освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом або трудовим договором;

- брати участь у роботі вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу освіти з правом дорадчого голосу;
- погоджувати у визначеному установчими документами закладу порядку кандидатуру для призначення на посаду керівника закладу освіти у разі делегування такого повноваження засновником (засновниками) закладу освіти або уповноваженим ним (ними) органом (особою);
- отримувати в установленому порядку від керівника закладу освіти інформацію і матеріали, необхідні для виконання покладених на наглядову раду завдань;
- вносити пропозиції щодо організації освітнього процесу, зокрема запровадження додаткових форм здобуття професійної (професійно-технічної) освіти у закладі освіти;
- утворювати для вивчення питань, що належать до її компетенції, постійні або тимчасові робочі групи та експертні групи, залучати до участі в них представників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, наукових установ і організацій, організацій роботодавців та експертів (за згодою);
- залучати для проведення незалежної оцінки результатів діяльності закладу освіти представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, провідних вчених, представників закладів вищої освіти, Національної академії наук, національних галузевих академій наук як експертів, організацій роботодавців (за згодою);
- ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу освіти;
- 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;
- сприяти поширенню європейського досвіду підготовки кваліфікованих кадрів у закладі освіти;
- висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації, оприлюднювати результати своєї роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, офіційних веб-сайтах.
- Наглядова рада реалізує інші права та виконує обов'язки, визначені законодавством та установчими документами закладу освіти.

#### **Склад та порядок формування наглядової ради**

10. Персональний склад наглядової ради призначається у кількості від п'яти до семи осіб. До наглядової ради входять:

- представники засновника (засновників) закладу освіти або уповноваженого ним (ними) органу (особи);
- представники роботодавців (за згодою);

- представник сфери освіти (крім випадків, передбачених цим Типовим положенням) (за згодою);
  - представники органу місцевого самоврядування території, на якій розташований заклад освіти (крім випадків співпадіння засновника і органу місцевого самоврядування) (за згодою).
11. До складу наглядової ради входять голова, заступник голови, секретар і члени наглядової ради, які виконують свої обов'язки на громадських засадах і безоплатно.
12. Членом наглядової ради не може бути особа, яка:
- 1) за рішенням суду визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
  - 2) має судимість за вчинення злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
  - 3) відповідно до вироку суду позбавлена права обіймати відповідні посади;
  - 4) за рішенням суду була визнана винною у вчиненні корупційного правопорушення або правопорушення, пов'язаного з корупцією, протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
  - 5) піддавалася адміністративному стягненню за корупційне правопорушення або правопорушення, пов'язане з корупцією, протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
  - 6) підпадає під дію частини третьої статті 1 Закону України «Про очищення влади».
13. До складу наглядової ради закладу не можуть входити здобувачі освіти, керівники, їх заступники, працівники закладів освіти та особи, які мають конфлікт інтересів.
14. Рішення про спосіб формування складу наглядової ради приймається засновником (засновниками) закладу освіти або уповноваженим ним (ними) органом (особою).
15. Персональний склад наглядової ради затверджується засновником (засновниками) закладу освіти або уповноваженим ним (ними) органом (особою).
16. Зміни до складу наглядової ради вносяться відповідним засновником (засновниками) закладу освіти або уповноваженим ним (ними) органом (особою) за поданням голови наглядової ради.
- Підставою для внесення змін до складу наглядової ради також є дострокове припинення повноважень члена наглядової ради.

У разі дострокового припинення повноважень члена наглядової ради голова наглядової ради упродовж п'яти робочих днів інформує про це засновника (засновників) закладу освіти або уповноважений ним (ними) орган (особу) для затвердження іншої кандидатури до складу наглядової ради.

Член наглядової ради може бути замінений за погодженням з організацією, яку він представляє.

17. Строк повноважень наглядової ради становить три роки. Одна і та сама особа не може бути членом наглядової ради більше двох строків підряд.
18. Повноваження члена наглядової ради припиняються достроково:
  - у разі відсутності члена наглядової ради на засіданнях наглядової ради без поважних причин двічі поспіль;
  - у разі, коли член наглядової ради письмово повідомив про своє рішення вийти з її складу;
  - у разі відкликання органом, яким делеговано члена до складу наглядової ради;
  - у разі смерті особи або визнання особи померлою, недієздатною, або такою, у якої обмежена дієздатність.
19. Члени наглядової ради мають право:
  - ініціювати розгляд питань на чергових та позачергових засіданнях наглядової ради шляхом внесення їх до порядку денного;
  - подавати пропозиції до проєктів рішень наглядової ради;
  - брати участь у засіданнях загальних зборів (конференції) колективу закладу освіти (з правом дорадчого голосу);
  - надавати керівництву наглядової ради рекомендації з усіх питань, що віднесені до її компетенції.
20. Засновник (засновники) закладу освіти або уповноважений ним (ними) орган (особа) має право достроково припинити повноваження наглядової ради або окремих її членів.
21. Член наглядової ради може достроково припинити свої повноваження, звернувшись з відповідною заявою до її голови.
22. Член наглядової ради персонально відповідає за достовірність, повноту та об'єктивність інформації, яка подається ним наглядовій раді для розгляду.

#### **Організація роботи наглядової ради**

23. Наглядову раду очолює її голова, який персонально відповідає за виконання покладених на наглядову раду завдань.
24. Наглядова рада проводить роботу за перспективними і річними планами робіт. Плани робіт формуються на підставі пропозицій її членів і затверджуються



головою наглядової ради.

25. Засідання наглядової ради проводить її голова, у разі його відсутності – заступник голови.

26. Голова наглядової ради:

- організовує роботу наглядової ради;
- визначає функціональні обов'язки заступника голови, секретаря і членів наглядової ради;
- планує та координує роботу наглядової ради;
- скликає і веде її чергові та позачергові (у тому числі за пропозиціями членів наглядової ради) засідання, виносить на розгляд наглядової ради пропозиції щодо порядку денного чергового засідання, підписує рішення наглядової ради;
- підписує запити, листи та інші документи наглядової ради;
- представляє наглядову раду в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах, організаціях, засобах масової інформації;
- за потреби бере участь в офіційних заходах, які проводяться в закладі освіти;
- у разі необхідності тимчасово покладає виконання обов'язків голови наглядової ради на одного з її членів;
- здійснює інші функції, необхідні для організації діяльності наглядової ради в межах її повноважень.

Повноваження голови наглядової ради можуть припинятися достроково у разі його неможливості виконувати їх за станом здоров'я чи з інших поважних причин.

27. Секретар наглядової ради:

- готує проєкт плану робіт наглядової ради з урахуванням пропозицій її членів і подає його для затвердження голові наглядової ради;
- організовує підготовку, проведення і протоколювання засідань наглядової ради;
- забезпечує подання членам наглядової ради не пізніше ніж за п'ять робочих днів до планового засідання відповідні інформаційні матеріали;
- веде і зберігає протоколи засідань наглядової ради та іншу документацію;
- веде облік присутності членів наглядової ради на її засіданнях;
- висвітлює діяльність наглядової ради на офіційному вебсайті закладу освіти та в інших засобах масової інформації;
- здійснює інші повноваження і виконує доручення голови наглядової ради, пов'язані з організацією діяльності наглядової ради.

28. Організаційною формою роботи наглядової ради є засідання. Кількість засідань визначається їх доцільністю, але не менше, ніж три засідання на рік. Засідання можуть проводитися також на вимогу третини і більше членів наглядової ради.

29. Наглядова рада приймає рішення в межах своїх повноважень.
30. Засідання наглядової ради є правоможним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її членів.
- Рішення наглядової ради вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість членів наглядової ради від її складу.
- У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос головуючого на засіданні.
- Питання, які розглядаються наглядовою радою, та прийняті рішення фіксуються в протоколах засідань, які підписують голова і секретар наглядової ради.
31. Член наглядової ради може запропонувати зміни та доповнення до проекту порядку денного засідання наглядової ради не пізніше ніж за три робочі дні до дати його проведення, якщо інше не передбачено положенням про наглядову раду.
32. Позачергові засідання наглядової ради скликаються головою, а також на письмову вимогу засновника (засновників) закладу освіти або уповноваженого ним (ними) органу (особи), або третини членів наглядової ради. Вимога про скликання позачергового засідання наглядової ради повинна містити обґрунтування питання, яке вимагає обговорення та прийняття наглядовою радою рішення.
33. Член наглядової ради бере участь у засіданні особисто і не може передавати свій голос іншій особі. Кожен член наглядової ради під час голосування має один голос.
34. Члени наглядової ради, які не згодні з рішенням наглядової ради, можуть викласти особливу думку, яка вноситься до протоколу та додається до рішення.
35. Рішення, ухвалені наглядовою радою, впродовж десяти календарних днів повинні бути доведені офіційно до керівника закладу освіти, засновника (засновників) закладу освіти або уповноваженого ним (ними) органу (особи) та колегіального органу управління закладу освіти і є обов'язковими для розгляду.
36. Протоколи засідань наглядової ради надсилаються членам наглядової ради.
37. Рішення наглядової ради оприлюднюються на офіційному веб-сайті закладу освіти.
38. За запрошенням голови наглядової ради у засіданнях наглядової ради можуть брати участь інші особи.
- Організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності наглядової ради здійснює заклад освіти.

## ДОДАТОК Ж.

### Етичний кодекс члена наглядової ради закладу професійної освіти (приклад)

#### Вихідні положення

На наглядову раду закладу професійної освіти покладається відповідальність за здійснення стратегічного управління закладом. Наглядова рада затверджує стратегію розвитку закладу, основні інвестиції, бюджет та фінансову звітність, забезпечує виконання закладом всіх своїх зобов'язань відповідно до законодавства України. Засідання наглядової ради проводяться не менше шести разів протягом навчального року.

Цей Етичний кодекс регламентує поведінку членів наглядової ради закладу професійної освіти.

#### Стаття 1. Цілі

Члени наглядової ради закладу професійної освіти використовують свої знання та досвід для того, щоби забезпечити найбільш ефективне управління закладом професійної освіти та досягнення його учнями найвищих навчальних результатів.

Члени наглядової ради закладу професійної освіти здійснюють свій внесок у розвиток закладу шляхом затвердження стратегії його розвитку, цілей та завдань, розроблення та моніторингу політики, планів та процедур, пов'язаних зі здійсненням закладом професійної освіти освітнього процесу.

Члени наглядової ради усвідомлюють роль та відповідальність Директора закладу професійної освіти, який, виконуючи щоденні управлінські обов'язки, забезпечує впровадження стратегії, цілей та завдань, політики, планів та процедур, затверджених наглядовою радою.

У цьому Етичному кодексі 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.

#### Стаття 2. Обов'язки

Члени наглядової ради глибоко усвідомлюють її значну роль у забезпеченні ефективної діяльності закладу професійної освіти з одного боку, а з іншого – свою індивідуальну роль у забезпеченні роботи цієї ради.

Члени наглядової ради регулярно відвідують її засідання, а також засідання її підкомітетів та робочих груп. Вони ретельно готуються до цих засідань, ознайомлюючись із необхідними матеріалами, документами, даними.

Члени наглядової ради чітко розуміють свої обов'язки та етичні норми своєї поведінки.

Члени наглядової ради на регулярній основі відвідують заняття, які здійснюються в рамках освітнього процесу закладу професійної освіти; мають чітке уявлення про його особливості, потреби та проблеми.

Члени наглядової ради беруть активну участь в організації та проведенні заходів, ініційованих закладом професійної освіти.

Члени наглядової ради беруть активну участь у її роботі; мають високу готовність виконувати свої обов'язки, а за необхідності – працювати в комітетах та робочих групах, секціях та інших структурах.

### **Стаття 3. Поведінка членів наглядової ради**

Члени наглядової ради є взірцем професійної та етичної поведінки як під час виконання обов'язків члена ради, так і поза ним. Це передбачає у тому числі й сумлінне виконання правил, зазначених у цьому документі.

Члени наглядової ради завжди діють в інтересах ради та закладу професійної освіти, оберігаючи їх добре ім'я та уникаючи можливих репутаційних ризиків.

Члени наглядової ради усвідомлюють колективну відповідальність за рішення, прийняті радою; вони не мають повноважень діяти самостійно, за винятком випадків, коли рада або її Голова делегували їм такі повноваження.

Члени наглядової ради не висловлюють свою незгоду 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.

Члени наглядової ради мають повідомляти про будь-які прояви шахрайства, корупції чи неправомірних дій, якщо вони впливають на діяльність ради або закладу професійної освіти.

### **Стаття 4. Конфіденційність**

Члени наглядової ради дотримуються політики конфіденційності щодо питань, які обговорювались на засіданнях ради, якщо інше не було зазначено. Проте питання, які стосуються персоналу закладу чи учнів, завжди вважаються конфіденційними, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Члени наглядової ради з обережністю обговорюють питання поза межами діяльності ради, які, проте, можуть вплинути на її роботу.

### **Стаття 5. Конфлікт інтересів**

Член наглядової ради:

а) не вступає в пряму чи опосередковану конкуренцію з керівництвом закладу професійної освіти під час перебування на посаді в раді та протягом року після завершення роботи у раді;

б) не вимагає та не приймає подарунків чи інших пільг у зв'язку з виконанням своїх службових обов'язків у раді;

с) не надає невиправданих переваг третім сторонам, що може спричинити шкоду закладу професійної освіти;

г) не користується у зв'язку з виконанням своїх обов'язків можливостями, які можуть надаватись закладом професійної освіти.

Члени наглядової ради негайно повідомляють її Голову про будь-який конфлікт інтересів або потенційний конфлікт інтересів, що зачіпає безпосередньо їх або інших членів ради, та надають всю релевантну інформацію щодо таких конфліктів. Наглядова рада на своєму засіданні розглядає це питання та приймає рішення щодо того, чи існує конфлікт інтересів. Розгляд такого рішення відбувається без присутності відповідного члена ради.

Члени наглядової ради не можуть брати участь у її засіданнях, на яких обговорюються та приймаються рішення, що стосуються предметів чи заходів, стосовно яких вони мають конфлікт інтересів із закладом професійної освіти.

#### **Стаття 6. Прийняття рішень та робочі процедури**

Рішення наглядової ради приймаються на її засіданнях. Секретар ради веде протоколи засідань, фіксує у ньому всі прийняті рішення. Секретар розсилає протоколи засідань ради не пізніше, ніж через два тижні після проведення засідання.

Секретар веде базу даних щодо членів наглядової ради, їх контактних даних; у разі змін оперативно інформує про це інших членів ради.

#### **Стаття 7. Відносини**

Члени наглядової ради завжди діють в інтересах закладу професійної освіти.

Кожен член ради має однаковий статус, незалежно від функцій, які він виконує.

Члени наглядової ради завжди вислуховують та поважають точку зору інших членів; є лояльними до колективних рішень, які приймаються радою.

Члени наглядової ради розвивають ефективні робочі стосунки з керівництвом закладу, педагогічним колективом, непедагогічним персоналом, батьками, батьківським комітетом та іншими структурами, якщо це доцільно.

Критично важливими є довірчі відносини Голови ради із Директором закладу професійної освіти. Для розв'язання питань взаємодії проводяться регулярні зустрічі цих посадових осіб.

#### **Стаття 8. Оцінювання діяльності**

Щонайменше один раз на рік наглядова рада обговорює питання ефективності своєї діяльності. Предметом обговорення є діяльність ради в цілому, її окремих комітетів,

окремих членів, а також висновків щодо необхідних покращень. Крім того, предметом обговорення є бажаний профіль компетентностей членів ради, їх компетенція та критерії результативності діяльності.

## ДОДАТОК К.

### 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 галузь науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт)  | 1.<br>2.<br>3. |
| Додаткова інформація (членство в асоціаціях, експертних товариствах, нагороди, премії тощо)                         |                |
| Найбільш значущі проекти, у яких брав участь  | 1.<br>2.<br>3. |
| Досвід членства у дорадчих органах закладів освіти (назва закладу, назва дорадчого органу, посада, період членства) | 1.<br>2.<br>3. |
| Місце проживання  |                |
| Номер телефону  |                |
| Електронна адреса   |                |

## ДОДАТОК Л.

### Порядок денний засідання наглядової ради Державного професійно-технічного навчального закладу «Дніпровський центр професійно-технічної освіти туристичного сервісу» (приклад)

*Дата:* 23 жовтня 2020 року.

*Початок засідання:* 15:00.

*Місце засідання:* Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійно-технічної освіти туристичного сервісу», м.Дніпро, вул.Байкальська, 7.

#### *Порядок денний*

|             |   |
|-------------|---|
| 15:00-15:10 | Відкриття засідання, вступне слово Голови наглядової ради                             |
| 15:10-15:15 | Затвердження порядку денного  |
| 15:10-15:15 | Затвердження протоколу попереднього засідання від 24.07.2019 року                     |
| 15:15-15:45 | Звіт представника закладу про хід виконання рекомендацій наглядової ради. Обговорення |
| 15:45-16:15 | Нові питання (на вимогу/інші/різне)   |
| 16:15-16:30 | Тенденції розвитку ринку праці Дніпропетровської області                              |
| 16:30-17:00 | Обговорення комунікаційної політики наглядової ради закладу                           |
| 17:00-17:15 | Перегляд членства   |
| 17:15-17:30 | Повідомлення про дату наступного засідання/закриття засідання наглядової ради         |



## ДОДАТОК М.

### Анкета кандидата у члени наглядової ради закладу професійної освіти

ПІБ (повністю) \_\_\_\_\_

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Ключові слова (не менше 3; короткий опис і ключові слова, які характеризують галузь науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт)

---

---

---

Досвід роботи у зазначених вище галузях

---

---

---

Напишіть 3 аргументи на користь того, чому саме ВИ є виключним кандидатом у члени наглядової ради закладу професійної освіти:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Додаткова інформація (членство в асоціаціях, експертних товариствах, нагороди, премії тощо)

---

---

---

---

---

Вкажіть найбільш значущі проекти, у яких Ви брали участь:

| Назва проекту | Термін реалізації | Ваша роль у проекті | Ваші завдання | Результати Вашої роботи |
|---------------|-------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
|               |                   |                     |               |                         |
|               |                   |                     |               |                         |
|               |                   |                     |               |                         |
|               |                   |                     |               |                         |

Чи мали Ви досвід членства у дорадчих органах закладів освіти? Якщо так, то у яких органах? До яких підкомітетів входили? Якими питаннями опікувались?

---



---



---



---

Чи можете Ви рекомендувати кандидатів у члени наглядової ради?

| ПІБ | Контактний номер телефону | Ключові слова, які характеризують галузь науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт |
|-----|---------------------------|---|
|     |                           |   |
|     |                           |   |
|     |                           |   |

Місце проживання \_\_\_\_\_

---

Контактні дані (номер телефону, електронна адреса)

---



---

## ДОДАТОК Н.

### Анкета члена наглядової ради закладу професійної освіти

*Шановний колего!*

*Просимо оцінити рівень Вашої задоволеності якістю організації попереднього засідання та його ефективності. Ваші відповіді стануть нам у пригоді в процесі покращень у майбутньому.*

*Дякуємо!*

| Запитання анкети   | Оцінка в балах |   |   |   |   |
|--|----------------|---|---|---|---|
|  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Я чітко зрозумів питання порядку денного та наперед знав, чого ми плануємо досягти у процесі засідання                 |                |   |   |   |   |
| Порядок денний засідання був добре спланований та учасники були ознайомлені з ним до початку засідання                 |                |   |   |   |   |
| У ході засідання було обговорено важливі питання   |                |   |   |   |   |
| Засідання було результативним  |                |   |   |   |   |
| Мені здається, що всі члени наглядової ради чітко усвідомлюють свою роль та функції                                    |                |   |   |   |   |
| Члени наглядової ради змогли висловитись по суті питань, які розглядались, та здійснили свій внесок у прийняті рішення |                |   |   |   |   |
| Рівень організації засідання був високим   |                |   |   |   |   |
| Мені здається, що рішення, прийняті наглядовою радою, є зрозумілими та прийнятними для закладу професійної освіти      |                |   |   |   |   |
| Я відчуваю власну задоволеність від діяльності та досягненнями наглядової ради   |                |   |   |   |   |
| Я вважаю, що час і зусилля, які я витрачаю на роботу в наглядовій раді, дають ефект                                    |                |   |   |   |   |

Просимо також висловити пропозиції щодо покращення роботи наглядової ради закладу професійної освіти:

---



---



---

## ДОДАТОК П.

### Перелік професійних асоціацій та спілок

- 1. Європейська бізнес-асоціація (ЄБА)** (<https://eba.com.ua/>) є одним із найбільш впливових об'єднань бізнесу в Україні. Метою її діяльності є розв'язання важливих для інвестиційного клімату України питань на користь індустрії, суспільства, економіки та країни в цілому. ЄБА об'єднує 1040 компаній; її членами є як представництва міжнародних транснаціональних компаній, так і українські підприємства, серед яких – «Джонсон і Джонсон Україна», «Данфос», «Philips», «Shell», «Procter&Gamble», «Арселор Мітал», «Metro», «Caparol», «Ернст енд Янг» та багато інших (перелік членів Асоціації можна переглянути за посиланням <https://eba.com.ua/mozhlyvosti/>).
- 2. Спілка українських підприємців (СУП)** (<https://sup.org.ua/uk/>) – це об'єднання незалежних українських підприємців, створене поза межами політичних інтересів з метою захисту їх інтересів та формування сприятливого бізнес-середовища в Україні. Об'єднує незалежних українських підприємців незалежно від масштабу компаній, галузей та географії діяльності. Метою діяльності є сприяння впровадженню інновацій та відкриття нових ринків для українських компаній. Серед членів СУП – «Нова пошта», «Carlsberg Ukraine», «JTI», «KPMG», «Deloitte», «Taryan Group», «Космо» та багато інших (перелік членів СУП можна переглянути за посиланням <https://sup.org.ua/uk/member/>).
- 3. Американська торговельна палата в Україні** (<https://chamber.ua/>) – найстаріша міжнародна бізнес-асоціація України, яка працює з 1992 року. Будучи неурядовою неприбутковою організацією, представляє найбільших інвесторів та міжнародні компанії, які працюють в Україні. Американська торговельна палата в Україні тісно співпрацює з органами державної влади з метою покращення бізнес-середовища та залучення прямих іноземних інвестицій, сприяючи розвитку стабільних, прозорих та справедливих правил ведення бізнесу в Україні. Серед членів Асоціації – «3M Ukraine», «ABB Ltd», «Альфа банк», «Amway», «Arzinger», «AWT Bavaria», «Bayer Ltd», «Whirlpool Company Ukraine LLC», «Watsons», «Syngenta» та багато інших (перелік членів Асоціації можна переглянути за посиланням: <https://chamber.ua/ua/spisok-chleniv-palati/>).
- 4. Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)** (<http://iccua.org/>) – провідна асоціація у сегменті міжнародного співробітництва та партнер для всіх учасників глобального бізнесу, влади та світової спільноти. Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати уповноважений Світовою організацією бізнесу представляти на національній території сучасні тенденції бізнесу та сприяти розвитку міжнародного співробітництва. Серед членів асоціації – компанії «Kyivstar», «Укрзалізниця», «Райфайзен банк Аваль»,

«Інго Україна», «Укроборонпром», «Asters», «Siemens Ukraine», «Marine-Trans Ltd», «Vamark» та багато інших (перелік членів Палати можна переглянути за посиланням: <http://iccua.org/uchastniki-icc/>).

5. **Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності** (<http://csr-ua.info/>) – експертна організація, метою діяльності якої є впровадження корпоративної соціальної відповідальності задля системних і якісних змін в Україні. Серед партнерів Центру – компанії «Ericsson», «Samsung», «Melexis», «Syngenta», «Київстар» та інші. Членами Центру є компанії «ЕУ», «Небесна криниця», «Василь Кісіль і Партнери», «Нова пошта», «ДТЕК», «Артеріум», «Оболонь», «1+1» та інші (перелік членів організації можна переглянути за посиланням: <http://csr-ua.info/nashi-chleni>).
6. **Федерація роботодавців України (ФРУ)** (<http://fru.ua/ua/>) – впливове об'єднання українського бізнесу. Протягом 17 років успішно представляє та захищає інтереси бізнесу як в Україні, так і на міжнародному рівні. ФРУ представляє інтереси близько 8500 підприємств, які сукупно генерують 70% ВВП України та дають роботу понад 5 млн осіб. Серед членів Федерації майже 100 галузевих і територіальних організацій роботодавців, що представляють найбільш значущі сектори економіки України, серед яких: машинобудування, автомобілебудування, металургія, аерокосмічна та оборонна промисловість, АПК, хімічне виробництво, IT-сфера, медіагалузь, ПЕК, медична та мікробіологічна промисловість, будівництво, транспорт та інфраструктура, роздрібна торгівля та логістика, легка та харчова промисловість, туризм, комунальні послуги, сфера послуг тощо. З повним переліком членів Федерації можна ознайомитися за посиланням: <http://fru.ua/ua/membership/members>).
7. **Торгово-промислова палата України** (<https://uccr.org.ua/>) – недержавна неприбуткова самоврядна організація, основним завданням якої є створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, сприяння всебічному розвитку науково-технічних і торгових зв'язків між українськими та іноземними підприємцями, представлення інтересів членів палати з питань господарської діяльності як в Україні, так і поза її межами. До регіональної структури організації входять центральна та 25 регіональних торгово-промислових палат, які об'єднують понад 8 тис. членів. З повним переліком членів Федерації можна ознайомитися за посиланням: <https://uccr.org.ua/membership-in-the-uccr/chlenska-spilnota>
8. **Бізнес-спільнота Board** (<https://board.business/>) - платформа для розвитку екосистеми власного бізнесу завдяки довірі, колаборації та об'єднанню підприємців по всій країні. Board об'єднує досвід менторів та учасників, які створили компанії у всіх сферах бізнесу, яким вони готові поділитися. Серед менторів спільноти багато відомих українських фахівців, таких як Ілья Кенігштейн (Creative States), Федір Дроздовський (Megogo), Дмитро Джеджула (Socar), Дмитро Корчевський (Академія ШАГ), Роман Черепаха (Horizon Capital) та інші. З повним списком мен-

торів можна ознайомитися за посиланням: <https://board.business/mentors/>.

9. **Асоціація «IT Ukraine»** (<https://itukraine.org.ua/>) – спільнота інноваторів, метою яких є забезпечення сприятливих умов для сталого розвитку сфери інформаційних технологій в Україні. Асоціація представляє інтереси компаній-учасників у міжнародних індустріальних об'єднаннях та організаціях: DIGITALEUROPE, WITSA, EMOTA. Серед членів асоціації – компанії «Ciklum», «Elecs», «Eram», «Luxsoft», «Miratech», «Softserve», «Wargaming», «Samsung», «Itera», «Materialise» та інші. Повний перелік учасників можна переглянути за посиланням: <https://itukraine.org.ua/chleni-asocziaczii/>.
10. **Асоціація підприємств інформаційних технологій України** (<http://apitu.org.ua/>). Членами асоціації є 37 ІТ-компаній, серед яких – найбільші дистриб'ютори, вітчизняні та іноземні виробники комп'ютерної техніки, роздрібні мережі, системні інтегратори, консалтингові компанії. Асоціація консолідує зусилля своїх членів для створення сприятливих умов діяльності постачальників і продавців ІТ-продукції та уніфікованих правил для роботи з партнерами та покупцями, а також координує дії у сфері розроблення та лобювання прийняття нормативно-правових актів, що регулюють відносини суб'єктів ІТ-ринку. Членами Асоціації є компанії «ERC», «Ringoo», «Epson», «IBM», «MOYO», «MTI», «Lenovo», «APC», «Panasonic», «Asbis» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://apitu.org.ua/members>).
11. **Перша енергетична асоціація України** (<http://eau.org.ua/>) – неприбуткова громадська професійна спілка енергетиків України. Основною метою діяльності асоціації є об'єднання зусиль суб'єктів енергетичного ринку та спрямування їх на побудову конкурентного та збалансованого ринку електроенергії, адаптованого до енергетики Європейського Співтовариства, задоволення та захист економічних та соціальних інтересів її членів. До складу асоціації входять провідні енергетичні підприємства та організації, серед яких ТОВ «ДТЕК Східенерго», ПАТ «ДТЕК Дніпрообленерго», ТОВ «Енергоінвест», ПАТ «Одесагаз» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням <http://eau.org.ua/node/14>.
12. **Українська вітроенергетична асоціація (УВЕА)** (<http://uwea.com.ua/ua/>) – всеукраїнська громадська неприбуткова організація, метою якої є просування вітроенергетичних технологій та захист інтересів вітроенергетичного сектору на національному та міжнародному рівнях. УВЕА об'єднує розробників вітроенергетичних проєктів, виробників і постачальників вітроенергетичного обладнання, енергетичні та будівельні компанії, вчених і дослідників, юристів, громадські організації, споживачів і всіх інших, хто задіяний в вітроенергетичному секторі. Асоціація присвячує свою діяльність широкомасштабному розвитку вітроенергетики в Україні, залученню середнього та малого бізнесу в даний процес. Серед

членів Асоціації такі відомі світові бренди, як «GE Renewable Energy», «Siemens», «Vestas», «Bureau Veritas», «Deutsche WindGuard», «Notus Energy» та багато інших. Повний перелік членів асоціації знаходиться за посиланням: <http://uwea.com.ua/ua/membership/members/>.

- 13. Українська асоціація відновлювальної енергетики (УАВЕ)** (<https://uare.com.ua/>) – це некомерційна асоціація учасників ринку відновлюваної енергетики в Україні; незалежний координаційний центр для підвищення ефективності ініціатив у сфері відновлюваної енергетики, її всебічного розвитку та популяризації; майданчик для знаходження та вироблення спільної позиції учасниками УАВЕ в частині ключових питань розвитку сфери відновлюваної енергетики. Мета створення УАВЕ – формування консолідованої позиції всіх учасників ринку відновлюваної енергетики для забезпечення найбільш сприятливих умов ведення бізнесу у цій сфері, а також для підтримки реалізації стратегічного завдання розвитку відновлюваної енергетики в Україні та досягнення енергетичної незалежності держави. Серед учасників асоціації – такі компанії, як «Rengy Development», «UDp Renewables», «Wind parks», «Tolmak Solar Energy», «SolarEnergо», «Renер» та інші. Повний перелік учасників та проєктів асоціації можна переглянути за посиланням: <https://uare.com.ua/uchasnyky-ta-proekty.html>.
- 14. Асоціація операторів розподільчих електричних мереж України (УВЕА)** (<http://adsoeukr.org/>) – громадська спілка, створена для розв’язання системних галузевих проблем і забезпечення розвитку електроенергетики України. Основною метою діяльності Асоціації є задоволення та захист законних економічних і соціальних інтересів її членів, що досягається шляхом взаємодії представників Асоціації з органами, які здійснюють регулювання та державне управління у сфері енергетики, участі у розробленні пропозицій щодо вдосконалення законодавства у цій галузі, а також у висвітленні проблем та роз’ясненні можливих механізмів та інструментів виведення системи розподілу з кризового стану та забезпечення її сталого розвитку. Об’єднує 9 регіональних енергорозподільчих компаній: ПрАТ «Львівобленерго», ПрАТ «Закарпаттяобленерго», АТ «Вінницяобленерго», ПАТ «Сумиобленерго», АТ «Чернігівобленерго», ТОВ «Луганське енергетичне об’єднання», ПрАТ «Волиньобленерго», ПрАТ «Підприємство з експлуатації електричних мереж «Центральна енергетична компанія» АТ «Прикарпаттяобленерго», а також компанії «Vestas», «GE Renewable Energy» та інші. З повним переліком членів УВЕА можна ознайомитися за посиланням: <http://uwea.com.ua/ua/membership/members/>.
- 15. Асоціація підприємств промислової автоматизації України (АППАУ)** (<https://appa.org.ua/>) представляє інтереси української спільноти промислової автоматизації – вендорів, інтеграторів АСУТП-ІТ, розробників, виробників обладнання, закладів вищої освіти, замовників. Серед членів АППАУ такі компанії, як «Роберт Бош Лтд.»

«Шнейдер Електрик Україна», «Нафтогазхім Сервіс», «SoftElegance», «Інфоком Лтд», «Інтерпайп», «Мілкіленд Н.В.», «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та багато інших. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <https://appau.org.ua/chleny-appau/>.

- 16. Асоціація Укрмашбуд** (<http://www.ukrmashbud.org.ua/index.php/uk/>) – об'єднання підприємств вітчизняного машинобудування з метою зміцнення їх економічної позиції на внутрішньому ринку України та за кордоном. До складу Асоціації входять 240 підприємств України з таких галузей економіки, як важке та сільсько-господарське машинобудування, виробництво обладнання та запасних частин до різних типів техніки, ремонт і сервіс, адвокатські контори, фінансові, страхові та лізингові компанії, аудиторські та консалтингові компанії, органи сертифікації та випробувальні лабораторії, конструкторські бюро та навчальні центри.
- 17. Асоціація автовиробників України** (<http://ukrautoprom.com.ua/>) – це відкрите, добровільне об'єднання підприємств, основним завданням якого є представництво та захист інтересів українських автовиробників в міжнародних і державних інституціях, а також координація зусиль підприємств в галузі автомобілебудування з урахуванням світових тенденцій розвитку виробництва транспортних засобів. Засновниками «Укравтопрому» є понад 20 підприємств, серед яких – провідні підприємства автомобілебудівної галузі України – ВАТ «ЗАЗ», ВАТ «ЛАЗ», ХК «АвтоКрАЗ» та ін. Ознайомитися з переліком членів асоціації можна за посиланням: <http://ukrautoprom.com.ua/association/members>.
- 18. Національна асоціація дорожників України** (<https://nadu.com.ua/>) – професійне об'єднання лідерів галузі дорожнього будівництва та експлуатації доріг. Асоціація об'єднує на добровільних засадах компанії (або їх представників), які безпосередньо займаються дорожніми роботами, мають відповідну матеріально-технічну базу, спеціалізовану техніку, команду фахівців. Асоціація захищає інтереси національного виробника – компаній з українським та іноземним капіталом, які створюють в Україні робочі місця, виробничі потужності та матеріально-технічну базу, сплачують податки в Україні, підтримують професійну освіту, реалізують важливі соціальні проекти. Засновниками асоціації є такі компанії, як «Автодор», «Автомагістраль-Південь», «Дрог-Буд Україна», «Онур Конструкціон Інтернешнл», «Автострада», «Альтком», «Техно-Буд-Центр», «РостДорСтрой», «Транс Лайн Груп».
- 19. Український логістичний альянс** (<https://ula-online.org/>) – конкурентоспроможне професійне співтовариство українських виробників логістичних послуг, метою діяльності якого є забезпечення безпеки, стабільності та сталого розвитку українського логістичного бізнесу. Учасниками альянсу є такі компанії, як «ZAMMLER GROUP», «5PL», «ТрансРейл Україна», «Спецвагон Транслізинг», «Delivery», «Укрінформтрейд» та інші. Повний перелік учасників альянсу можна переглянути за посиланням: <https://ula-online.org/ua/pro-nas/uchasnyky>.



- 20. Будівельна палата України** (<http://budpalata.com.ua/>) – недержавна неприбуткова професійна самоврядна організація, створена для сприяння розвитку будівельної та пов'язаних з нею галузей народного господарства, їх інтеграції у світову економіку, формуванню сучасної промислової, фінансової, торговельної інфраструктур, створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності в сфері будівництва, всебічному розвитку будівельної індустрії, науково-технічних і торговельних зв'язків між будівельниками України та будівельниками інших країн. До складу Палати входять такі підприємства, як «Київметробуд», «Бетон від Ковальської», «ДБК Житлобуд», «Київміськбуд», «Основа-Солсіф», «Житлоівне-стбуд», «Український державний науково-дослідний інститут проектування міст» та багато інших. З повним складом Палати можна ознайомитися за посиланням: <http://budpalata.com.ua/category/nasha-budivelna-elita/>.
- 21. Асоціація виробників цементу України** (<http://ukrcement.com.ua/>). Її місією є активний захист інтересів виробників клинкеру та цементу в Україні, а також авторитетне представлення інтересів членів у питаннях, що стосуються галузі. До складу асоціації входять такі підприємства, як «Подільський Цемент», «Дікергофф Цемент Україна», «Миколаївцемент», «Кам'янський завод», «Волинь-Цемент», «ЮГцемент» та інші. Список підприємств-членів асоціації можна переглянути за посиланням: <http://ukrcement.com.ua/pidприємства.html>.
- 22. Федерація металургів України** (<http://fedmet.org/>) – всеукраїнське об'єднання обласних організацій роботодавців підприємств гірничо-металургійного комплексу. Федерація представляє інтереси понад 30 виробничих підприємств галузі, які у сукупності генерують близько 30% промислового виробництва та експорту України, забезпечують конкурентоспроможними робочими місцями понад 200 тисяч працівників. Учасниками Федерації є найбільші компанії галузі: «Метінвест», «Інтерпайп», «Арселор Міттал», «Феррексपो», «ДСН», «Дніпроспецсталь» та інші. Список учасників федерації знаходиться за посиланням: [http://fedmet.org/fed\\_info/uchasniki-federacii/](http://fedmet.org/fed_info/uchasniki-federacii/).
- 23. Федерація роботодавців гірників України** (<http://frgu.org.ua>) – всеукраїнське об'єднання обласних організацій роботодавців підприємств гірничовидобувної галузі України. Основною метою створення та діяльності федерації є представництво і захист інтересів власників та їх організацій – роботодавців підприємств гірничодобувного комплексу – у економічних, соціально-трудовах та інших відносинах, захист їх законних прав та інтересів, а також координація та консолідація дій членів федерації для досягнення позитивних результатів їхньої діяльності та посилення їх впливу на процес формування соціально-економічної політики, вдосконалення соціально-трудовах відносин та розвитку соціального партнерства в Україні. Членами федерації є: Київська міська організація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі «Київгірник», Запорізька обласна органі-

зація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі, Миколаївська обласна організація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі «Надра-Миколаїв», Житомирська обласна організація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі «Граніт», Черкаська обласна організація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі та інші.

- 24. Професійна спілка металургів та гірників України** (<http://pmguinfo.dp.ua/>). Мета діяльності профспілки – здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів її членів, збереження наявних та сприяння створенню нових робочих місць, здійснення професійної підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення повної зайнятості; досягнення справедливих і гідних рівнів оплати праці, пенсій, допомог, соціальної захищеності членів профспілки; удосконалення трудового та соціально-економічного законодавства, протидія спробам зниження соціальної захищеності її членів; розвиток соціального діалогу (партнерства).
- 25. Асоціація надрокористувачів України** (<http://www.ukrnadra.net/>) – об'єднання, метою якого є якісні зміни на ринку надрокористування. Асоціація працює над створенням і розвитком сучасного національного геологічного законодавства, фінансово-економічної, виробничо-технічної, наукової та кадрової складової надрокористування. Асоціація намагається створювати конкурентний енергетичний ринок в Україні, впроваджувати кращу експертизу і привносити найсучасніші технології в розвідку та видобуток вуглеводнів. Серед членів асоціації – такі компанії, як «Тарновицький кар'єр - Карпати», «Укр-Аз-Ойл», «Макком-Груп» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://www.ukrnadra.net/ua/Members.html>.
- 26. Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ)** (<http://ucab.ua/ua>) – це об'єднання передових агропромислових компаній України. Об'єднує понад 100 знакових представників галузі – агрокомпаній та постачальників сільгоспресурсів, націлених на подальший розвиток вітчизняного агробізнесу. Діяльність УКАБ сприяє ефективному веденню бізнесу в АПК України й охоплює практично всі його процеси – від залучення інвестицій до глобальних завдань підвищення ефективності роботи аграрних компаній та розроблення пропозицій з удосконалення аграрної політики. Членами асоціації є компанії «CLAAS Україна», «CASE IH», «AgroGeneration», «John Deere», «Danone Україна», «Dupon Україна», «Мілкіленд-Україна», «Миронівський хлібопродукт», «Syngenta» та багато інших. З повним переліком членів клубу можна ознайомитися за посиланням: [http://ucab.ua/ua/pro\\_ukab/members\\_ucab](http://ucab.ua/ua/pro_ukab/members_ucab).
- 27. Українська зернова асоціація** (<http://uga.ua/>) – об'єднання, що сприяє формуванню потужного та конкурентоспроможного ринку зерна в Україні; займається організацією незалежної експертизи законодавчих та правових актів нормативного характеру, а також їх проєктів, які сприяють функціонуванню зернового

ринку. Серед членів асоціації - такі відомі компанії як «Кернел-Трейд», «Нібулон», «Гленкор Агрікалчер Україна», «Гермес-Трейдінг», «Spike Trade AG», «Луї Дрейфус Україна», «АДМ Юкрейн» та багато інших. Перелік членів та партнерів асоціації можна переглянути за посиланням: <http://uga.ua/chleni-ta-partneri/>.

- 28. Спілка молочних підприємств України** (<http://www.molsouz.org.ua/>) – неприбуткова професійна організація, створена з метою подолання кризових і негативних явищ, що склалися на ринку молока та молокопродуктів. Важливим напрямом діяльності спілки є сприяння створенню цивілізованих ринкових умов виробництва та реалізації продукції, усуненню недобросовісної конкуренції та фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку. Ініціаторами створення Спілки виступили найбільш відомі підприємства - ПАТ «Галактон», Павлоградський молкомбінат, Яготинський маслозавод, Куп'янський молочноконсервний комбінат, Харківський молочний комбінат, «Люстдорф» та ряд інших. Крім того, до складу засновників увійшли підприємства з випуску пакувальних матеріалів «Тетра Пак Україна», «Елопак Фастів». Надалі членами Спілки стали ВАТ «Ковель-молоко», українсько-французька компанія «Лакталіс-Україна», ВАТ «Вімм Білль Данн Україна», Буцацький сирзавод, ЗАТ «Галичина», компанії «Інтер Фуд», «Фаворит», Тернопільський молокозавод, ТОВ «Агрона Фрут Україна» (м. Вінниця), ТОВ «Хр. Хансен Україна» (Данія), «Данон» (Франція), «Г.К.ХАН» (Німеччина) та багато інших. З повним переліком учасників спілки можна ознайомитися за посиланням <http://www.molsouz.org.ua/pro-spilku/uchasnyki-spilki/uchasnyki-spilki.html>.
- 29. Союз птахівників України** (<http://www.poultryukraine.com/>) – добровільне об'єднання вітчизняних підприємств-виробників птахівничої галузі з метою формування сприятливих умов для розвитку галузі птахівництва в Україні. Діяльність спілки спрямована на співпрацю з органами державної влади на загальнодержавному рівні. Зокрема фахівці асоціації беруть активну участь в розробленні та просуванні державних програм розвитку галузі, розробленні державних стандартів, технічних регламентів в області тваринництва та птахівництва, аналізі та підготовці проєктів законів і підзаконних актів. Серед членів спілки – такі підприємства, як «Ovostar Union», «Бігдак», «Агро-Овен», «Avangardco IPL», «Миронівський хлібопродукт», «Птахофабрика Поділля», «Інтер-Агросистеми», «Володимир-Волинська птахофабрика» та інші. Повний перелік членів спілки знаходиться за посиланням: <http://www.poultryukraine.com/ru/about-association/structure/>.
- 30. Національна асоціація цукровиків України** (<http://www.ukrsugar.com/uk>). Асоціація заснована колективами підприємств цукрової, крохмале-патокової промисловості, бурякорадгоспами, насінневими, машинобудівними та ремонтними заводами, кар'єрами, акціонерними об'єднаннями, науковими, проєктними та іншими обслуговчими організаціями та підприємствами. Одним з основних завдань Асоціації є сприяння розвитку цукрової промисловості, стабілізації і постійному

поліпшенню функціонування ринку цукру та інших видів продукції, що виробляються на підприємствах-учасниках асоціації, розвитку конкуренції. Серед членів асоціації – такі компанії, як «Кернел Трейд», «Райз», «Астарта Київ», «A`spik Group», «Ed&F Map Україна», «Мрія» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://www.ukrsugar.com/uk/ectm/owner>.

- 31. Асоціація «Укркондпром»** (<http://ukrkondprom.com.ua/>) – єдине галузеве об'єднання виробників кондитерської, харчоконцентратної, крохмале-патокової продукції та кави в Україні. Основними завданнями Асоціації є налагодження ефективного діалогу між бізнесом та владою, досягнення розумного балансу між державним регулюванням та інтересами розвитку бізнесу та сприяння у просуванні української продукції на зовнішні ринки. До складу асоціації входить 24 учасники, серед яких – провідні виробники кондитерської, крохмале-патокової та харчоконцентратної галузі, зокрема компанії «Рошен», «АВК Конфешінері», «Харківська бісквітна фабрика», «Монделіс Україна», «Доменік», «Нестле Україна», «Галка ЛТД», «Дніпропетровський комбінат харчових концентратів». Повний перелік учасників асоціації знаходиться за посиланням: [http://ukrkondprom.com.ua/uchasniki\\_asociacii/](http://ukrkondprom.com.ua/uchasniki_asociacii/).
- 32. Всеукраїнська асоціація пекарів** (<http://vap.org.ua/>) – орган, створений для координації спільних дій у напрямку посилення ринкових позицій підприємств-членів асоціації, активного захисту й лобіювання їх інтересів на всеукраїнському та регіональних рівнях. Серед членів Асоціації – такі відомі підприємства, як «Київхліб», «Одеський коровай», «Ніжинський хліб», «Херсонський хлібокомбінат», «Концерн Хлібпром», «Бакерес – Україна», «Київський БКК» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://vap.org.ua/vap/map/>.
- 33. Асоціація «Парфумерія та Косметика України»** (<https://apcu.ua/>) – це об'єднання підприємств та компаній парфумерно-косметичного ринку задля розв'язання професійних питань на всеукраїнському та міжнародному рівнях. Асоціація є членом International Association Collaboration (IAC), що об'єднує косметичні асоціації світу в проєкті Global cosmetics and personal care Industry. Серед учасників Асоціації – такі відомі бренди, як «L`oreal», «Біокон», «Oriflame Україна», «Watsons», «Асте», «Бреннтаг Україна», «Альянс краси» та інші. Повний перелік учасників асоціації знаходиться за посиланням: <https://apcu.ua/uchasniky/>.
- 34. Національне галузеве партнерство в легкій промисловості України «FashionGlobusUkraine»** (<http://fashionglobusukraine.com/>) – галузеве об'єднання промисловців, метою діяльності якого є пошук нових ринків збуту та нових постачальників сировини/комплектувальних, захист від недобросовісної конкуренції, популяризація талановитих українських виробників у світі. Організація має партнерів в таких країнах, як США, Канада, Катар, Індонезія, Німеччина, Великобританія, Туніс, Туреччина, ОАЕ, Польща, Словаччина, Ізраїль, Китай та Індія.

---

Організація входить до Ради експортерів та інвесторів при МЗС України, є засновником кластерів легкої промисловості в регіонах України. Партнерами організації є «Український культурний фонд», «Техсо», «Softorg», «Donbas Fashion Cluster», «Welltex» та інші. Повний перелік партнерів організації можна переглянути за посиланням: <http://fashionglobusukraine.com/partners>.

## ДОДАТОК Р.

### Сценарій стратегічної сесії із визначення стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної освіти

| № пор. | Таймінг | Назва етапу   | Мета етапу  | Необхідні матеріали, технічні засоби  | Функції модератора   |
|--------|---------|---|---|---|--|
| 1.     | 5       | Вступна частина   | Висловити подяку учасникам за участь у стратегічній сесії   | Фліп-чарт   | Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їх експертній ролі, важливості їх експертизи   |
| 2.     | 5       |   | Ознайомити учасників з організацією роботи, специфікою роботи відповідно до методики номінальних груп   |   | Висвітлити питання організації роботи у стратегічній сесії, етапи роботи, перерви.   |
| 3.     | 20      | Презентація учасникам мети сесії, ознайомлення з суттю явища «стратегічне управління» | Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами; поняттями «стратегічне управління», «стратегічні ініціативи», необхідності їх визначення для формування стратегії розвитку закладу, яка відповідає сучасним реаліям | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ноутбук, проектор;</li> <li>• фліп-чарт;</li> <li>• презентація</li> </ul> | Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами; поняттями «стратегічне управління», «стратегічні ініціативи», необхідності їх визначення для формування стратегії розвитку закладу, яка відповідає сучасним реаліям. |

| № пор. | Таймінг | Назва етапу                        | Мета етапу  | Необхідні матеріали, технічні засоби | Функції модератора  |
|--------|---------|------------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| 4.     | 20      | Етап генерування ідей              | Учасникам пропонується дати відповідь на запитання «Як підвищити ефективність функціонування закладу?»                          | Кольорові таблички, скотч            | Спонукає учасників до генерування ідей щодо найбільш ефективних дій, які уможливають максимально результативний розвиток закладу  |
| 5.     | 20      | Систематизація та обговорення ідей | Учасникам пропонується розмістити згенеровані ідеї на дошці, ознайомитись із ними, систематизувати, усунути повтори, обговорити | Кольорові таблички, скотч            | Ознайомити учасників зі згенерованими ідеями, разом з учасниками систематизувати їх, об'єднавши у гомогенні групи, усунути повтори ідей, запропонувати кожному з учасників виступити «адвокатом» лише однієї ідеї, яка, на його думку, є найбільш продуктивною. |
| 6.     | 20      | Ранжування ідей                    | Учасникам пропонується висловити власну думку щодо цінності ідей  | Конверти, бланки для голосування     | Організувати процес голосування (таємного та відкритого), візуалізації голосування, підрахунку голосів, виокремлення ідей-лідерів.  |
| 7.     | 5       | Підбиття підсумків                 | Ознайомлення із результатами, обговорення   | Фліп-чарт                            | Ознайомити учасників із результатами роботи із виокремлення найбільш суттєвих стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.  |

## ДОДАТОК С.

### Сценарій форсайтної сесії з прогностичних сценаріїв розвитку закладу професійної освіти

| № пор. | Таймінг | Назва етапу                               | Мета етапу  | Необхідні матеріали, технічні засоби | Функції модератора  |
|--------|---------|---|---|--------------------------------------|---|
| 1.     | 5       | Вступна частина                           | Висловити подяку учасникам за участь у форсайтній сесії   | <b>Фото- та відеозапис сесії</b>     | Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їхній експертній ролі, важливості їх експертизи   |
| 2.     | 5       |   | Ознайомити учасників з організацією роботи  |                                      | Питання таймінгу форсайтної сесії, етапи роботи, перерви  |
| 3.     | 10      | Ознайомлення учасників із форматом роботи | Проінформувати учасників про формат роботи – форсайтну сесію  | <b>Фліп-чарт</b>                     | Ознайомити учасників із форматом зустрічі – форсайтною сесією, її специфікою, моделлю, методами, що використовуються, інтерактивними технологіями, очікуваними результатами |
| 4.     | 40      | Думка експертного середовища              | Ознайомитися з точкою зору стейкхолдерів, які представляють різні вектори впливу на сферу професійної (професійно-технічної) освіти в регіоні (законодавчі та виконавчі органи влади, роботодавці, громадські | <b>Фото- та відеозапис</b>           | Представлення експертів, забезпечення виконання регламенту  |



| № пор. | Таймінг | Назва етапу                | Мета етапу   | Необхідні матеріали, технічні засоби       | Функції модератора  |
|--------|---------|----------------------------|--|--|---|
|        |         |                            | організації, заклади професійно-технічної та фахової передвищої освіти, науку) про: наявні тенденції у розвитку сфери, укрупнену ймовірну картину майбутнього (ідеї, технології, вектори розвитку) |  |   |
| 5.     | 5       | <b>Формування мінігруп</b> | Сформувати мінігрупи для подальшої роботи  |  | Сформувати 4 мінігрупи (фінансування закладу, управління закладом, забезпечення якості, зміст програм), локалізувати їх географічно   |
| 6.     | 5       | <b>Інструктаж</b>          | Провести інструктаж щодо етапів роботи в мінігрупах  | <b>Листи формату А1, кольорові маркери</b> | Інструктує учасників про роботу в мінігрупах, таймінг, презентацію групової роботи, формулює завдань кожній групі.  |
|        |         |                            |  |  | Завдання групам: створення сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти відповідно до обраних векторів; визначення найбільш ймовірного сценарію з урахуванням горизонту планування до 2020 року; формулювання |

| № пор. | Таймінг | Назва етапу                            | Мета етапу   | Необхідні матеріали, технічні засоби       | Функції модератора   |
|--------|---------|--|--|--|--|
|        |         |  |  |  | рекомендацій до стратегічних ініціатив; візуалізація результатів на листах формату А1.   |
| 7.     | 40      | <b>Робота в мінігрупах</b>             | Створення сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти відповідно до обраних векторів; визначення найбільш ймовірного сценарію з урахуванням горизонту планування до 2020 року; формування рекомендацій до стратегічних ініціатив розвитку закладу | <b>Листи формату А1, кольорові маркери</b> | Слідкує за часом, надає консультації, спонукає до візуалізації   |
| 8.     | 40      | <b>Презентація роботи в мінігрупах</b> | Ознайомитися з роботою груп, обговорити отримані результати  | <b>Фліп-чарт</b>                           | Модерує презентації, організує обговорення, ставить запитання, підсумовує отримані результати, робить акцент на ретроспективному аналізі отриманих результатів |
| 9.     | 15      | <b>Підбиття підсумків</b>              | Систематизувати отримані дані та обговорити результати   | <b>Фліп-чарт</b>                           | Організовує обговорення отриманих результатів, дебрифінг; подяка за участь експертів у форсайтній сесії.   |



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

Кловський узвіз, 1

Київ 01021, Україна

Тел: +380 44 253 93 63

[www.ua.undp.org](http://www.ua.undp.org)

[www.facebook.com/UNDPUkraine](https://www.facebook.com/UNDPUkraine)

[twitter.com/ UNDPUkraine](https://twitter.com/UNDPUkraine)

[www.instagram.com/undpukraine](https://www.instagram.com/undpukraine)

