



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



Finn Church Aid



European Bank  
for Reconstruction and Development

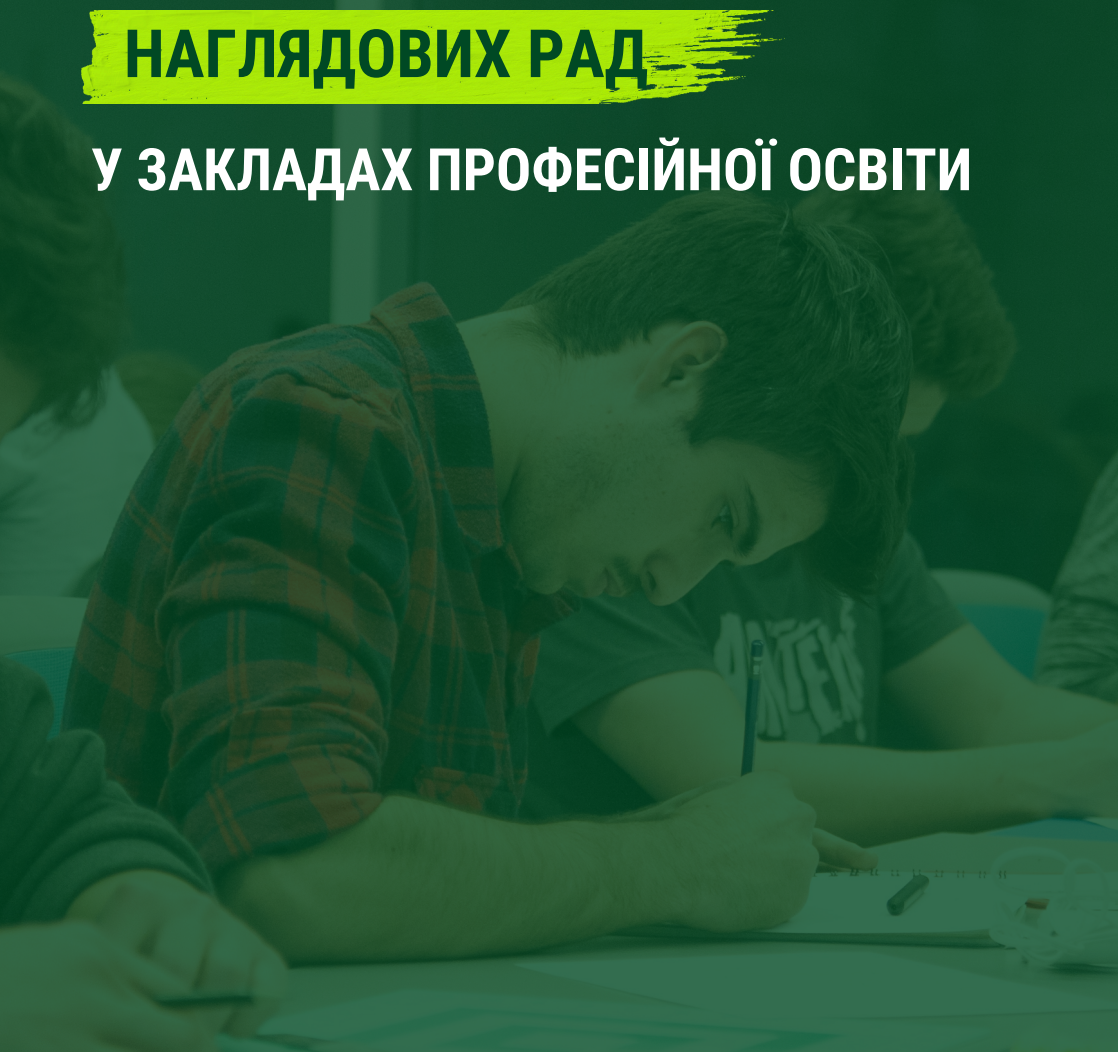


ПУТІВНИК ДЛЯ ЧЛЕНІВ НАГЛЯДОВИХ РАД

# СТВОРЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

## НАГЛЯДОВИХ РАД

# У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ



# ВСТУП

Цей Путівник підготовлено як **практичний інструмент для створення та організації діяльності наглядових рад закладів професійної освіти.**

Він призначений насамперед для **представників засновників і роботодавців – чинних та майбутніх членів наглядових рад.** Також будуть корисними керівникам закладів професійної освіти та працівникам органів, уповноважених засновниками організовувати процес формування та підтримувати діяльність наглядових рад.

**Мета Путівника** – допомогти учасникам процесу послідовно пройти шлях від формування наглядової ради та затвердження її персонального складу до першого засідання, організації системної роботи та практичної реалізації визначених законодавством повноважень.

## Як користуватися Путівником

Документ побудовано за принципом «**від створення – до діяльності**». У ньому покроково розглянуто:

- формування наглядової ради та дії засновника, закладу і роботодавців на кожному етапі;
- підготовку та проведення першого засідання;
- організацію поточної роботи ради, планування, засідань і прийняття рішень;
- практичну реалізацію основних повноважень щодо стратегії розвитку, професійних кваліфікацій та освітніх програм, фінансового плану, діяльності керівника і великих закупівель;
- взаємодію наглядової ради із засновником, керівником закладу, педагогічною радою та роботодавцями.

*Проект «Належне врядування закладів професійної освіти через створення ефективних наглядових рад» (GO VET) підтримується ЄБРР за рахунок фінансування технічної допомоги, наданого Японією / The project GO VET is supported by the EBRD with technical assistance funding provided by Japan*

## ВАЖЛИВО

Путівник не замінює вимоги законодавства та акти засновника закладу освіти. Якщо положення конкретного документа відрізняються від наведених практичних рекомендацій, необхідно керуватися законодавством та положенням про наглядову раду відповідного закладу, що затверджується засновником на основі Примірного положення.

## Нормативна основа

Путівник підготовлено з урахуванням:

- **Закону України «Про освіту»;**
- **Закону України «Про професійну освіту»**, зокрема статті 42, яка визначає порядок утворення, склад і ключові повноваження наглядової ради;
- **наказу Міністерства освіти і науки України від 30 грудня 2025 року № 1725**, яким затверджено Примірне положення про наглядову раду закладу професійної освіти та Примірний порядок її формування;

## Головна логіка рекомендацій:

СФОРМУВАТИ РАДУ → ЗАПУСТИТИ ЇЇ РОБОТУ →

ОРГАНІЗУВАТИ СИСТЕМНУ ДІЯЛЬНІСТЬ →

ЗДІЙСНЮВАТИ ПОВНОВАЖЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ

# 1

## РОЗДІЛ

# НАГЛЯДОВА РАДА: КОРОТКО ПРО ГОЛОВНЕ

- 1.1 Що таке наглядова рада
- 1.2 Ключові параметри
- 1.3 Основні повноваження наглядової ради
- 1.4 Що це означає для вас як члена наглядової ради

## 1.1. Що таке наглядова рада

Наглядова рада — це колегіальний орган управління закладом професійної освіти, до складу якого на паритетних засадах входять **представники засновника та представники роботодавців**.

Наглядова рада працює з ключовими питаннями розвитку закладу: стратегією і перспективним планом розвитку, фінансовим планом, професійними кваліфікаціями та освітніми програмами, діяльністю керівника, великими закупівлями та іншими питаннями, визначеними законодавством.

Водночас наглядова рада **не підміняє керівника закладу та не здійснює поточне оперативне управління**. Засновник, керівник, наглядова рада і педагогічна рада діють у межах власних повноважень.

### ГОЛОВНА РОЛЬ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

**Поєднати стратегічний погляд засновника, практичну експертизу роботодавців та потреби розвитку закладу для прийняття обґрунтованих рішень.**

## 1.2. Ключові параметри

| Параметр                            | Що потрібно знати                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Склад</b>                        | Представники засновника та роботодавців у рівні кількості |
| <b>Максимальна кількість членів</b> | 14 осіб                                                   |
| <b>Строк діяльності ради</b>        | Визначається засновником, але не менше 4 років            |

|                                           |                                                                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Коли наглядова рада є обов'язковою</b> | У державних і комунальних закладах професійної освіти, крім випадків, визначених законом                       |
| <b>Чисельність здобувачів</b>             | Наглядова рада може не створюватися, якщо середньорічна чисельність здобувачів становить <b>менше 300 осіб</b> |
| <b>Засідання</b>                          | У разі потреби, але <b>не рідше одного разу на два місяці</b>                                                  |
| <b>Кворум</b>                             | Не менше <b>2/3 складу ради</b>                                                                                |
| <b>Рішення</b>                            | Приймаються відкритим голосуванням більшістю голосів присутніх членів                                          |
| <b>Участь членів</b>                      | На безоплатній основі                                                                                          |
| <b>Формат роботи</b>                      | Засідання можуть проводитися очно, дистанційно або у змішаному форматі                                         |

#### ВАЖЛИВО

Працівники закладу професійної освіти та особи, які в ньому навчаються, не можуть бути членами наглядової ради.

### 1.3. Основні повноваження наглядової ради

Для практичного використання перелік повноважень наглядової ради можна згрупувати за кількома основними напрямками:

| Напрямок                     | Що робить наглядова рада                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегічний розвиток</b> | Бере участь у розробленні та затверджує стратегію і перспективний план розвитку закладу; аналізує стан їх виконання |
| <b>Фінансовий план</b>       | Погоджує фінансовий план; має право проводити моніторинг його виконання та надавати рекомендації і пропозиції       |

|                                                    |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Професійні кваліфікації та освітні програми</b> | Погоджує перелік професійних кваліфікацій та освітніх програм закладу                                                                                           |
| <b>Планування прийому</b>                          | Формує та надає засновнику пропозиції щодо планового обсягу прийому                                                                                             |
| <b>Якість освіти</b>                               | Погоджує положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти                                                                                             |
| <b>Керівник закладу</b>                            | Затверджує ключові показники ефективності діяльності керівника, розглядає і затверджує його звіт, приймає рішення про преміювання за результатами виконання KPI |
| <b>Великі закупівлі</b>                            | Надає керівнику згоду на закупівлю, якщо її сума перевищує 5% видаткової частини річного кошторису або фінансового плану                                        |
| <b>Додаткові ресурси</b>                           | Сприяє залученню додаткових джерел фінансування                                                                                                                 |

#### **ЗВЕРНІТЬ УВАГУ**

**Це не вичерпний перелік.** Повний обсяг повноважень наглядової ради визначено Законом України «Про професійну освіту», установчими документами закладу та положенням про його наглядову раду.

## **1.4. Що це означає для вас як члена наглядової ради**

### **Якщо ви представляєте роботодавця**

Ви долучаєтеся до ухвалення ключових рішень щодо розвитку закладу та змісту підготовки фахівців, допомагаючи адаптувати освітній процес до актуальних потреб ринку праці.

Водночас участь у наглядовій раді дає вам можливість впливати на формування майбутнього кадрового резерву, налагоджувати системну співпрацю із закладом, залучати студентів до практичної підготовки та першими отримувати доступ до потенційних працівників із необхідними компетентностями.

## **Якщо ви представляєте засновника**

Ви долучаєтеся до прийняття ключових рішень, щоб **розвиток закладу відповідав потребам регіону, місцевої економіки та системи професійної освіти.**

Ваше бачення допомагає пов'язати розвиток закладу з регіональними пріоритетами, ресурсними можливостями та довгостроковими потребами регіону.

## **СПІЛЬНИЙ ПРИНЦИП**

**Незалежно від того, кого ви представляєте у складі наглядової ради, під час прийняття рішень головним орієнтиром мають бути якість формування кадрів для економіки держави.**

# 2

## РОЗДІЛ

# ФОРМУВАННЯ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ: ПОКРОКОВИЙ АЛГОРИТМ

- 2.1 КРОК 1. Підготовка до формування наглядової ради
- 2.2 КРОК 2. Початок процедури формування наглядової ради
- 2.3 КРОК 3. Оголошення та подання кандидатур від роботодавців
- 2.4 КРОК 4. Перевірка кандидатів до складу наглядової ради
- 2.5 КРОК 5. Визначення представників роботодавців і засновника
- 2.6 КРОК 6. Утворення наглядової ради та затвердження персонального складу

Формування наглядової ради — це послідовний процес, у якому беруть участь **засновник або уповноважений ним орган, заклад професійної освіти, роботодавці та кандидати до складу ради.**

Формуванню наглядових рад передуює затвердження засновником необхідної нормативної основи. Відправною точкою є прийняття засновником рішення (рішень) про затвердження **положення наглядової ради закладу професійної освіти** та порядку її формування. Саме воно запускає подальшу процедуру: оприлюднення оголошення, приймання документів, перевірку роботодавців і кандидатів, визначення представників засновника та затвердження персонального складу ради.

Безпосередня процедура щодо конкретного закладу розпочинається після прийняття відповідного рішення засновником.

## 2.1. КРОК 1. Підготовка до формування наглядової ради

Перед початком процедури необхідно визначити, **для якого закладу формується наглядова рада, хто має повноваження організовувати цей процес.**

## ЩО ПОТРІБНО ЗРОБИТИ

### Засновнику / уповноваженому органу:

- визначити перелік закладів, у яких має бути створена наглядова рада;
- перевірити, чи не належить заклад до випадків, у яких наглядова рада відповідно до Закону України «Про професійну освіту» може не створюватися;
- визначити орган або структурний підрозділ, відповідальний за організацію процедури;
- визначити відповідальну особу за координацію процесу;
- забезпечити затвердження положення про наглядову раду та порядку її формування відповідно до законодавства.

### Закладу професійної освіти:

- актуалізувати перелік роботодавців, які співпрацюють із закладом.  
Якщо у закладу професійної освіти не має партнерств з роботодавцями, то потрібно активізувати роботу з пошуку партнерів та укладення договорів про співпрацю та виробничу практику. А також налагодити співпрацю з Центрами зайнятості. Центри зайнятості часто виступають посередниками між державою, роботодавцями та закладами професійної освіти;
- систематизувати інформацію про форми такої співпраці;
- надати засновнику необхідну інформаційну та організаційну підтримку.

Підготовчий етап у розробленій дорожній карті також передбачає визначення компетентного органу, аналіз нормативної бази та відповідальних осіб.

✓ **РЕЗУЛЬТАТ КРОКУ:** визначено відповідальних учасників, підготовлено нормативну та організаційну основу для початку формування ради.

## 2.2. КРОК 2. Початок процедури формування наглядової ради

Процедура формування ради розпочинається з рішення засновника щодо положення про наглядову раду і порядку її формування у закладі професійної освіти.

Це важливо відрізнити від фінального рішення про утворення наглядової ради та затвердження її персонального складу. Саме від цього рішення розпочинаються наступні процедурні дії.

### ВАЖЛИВО

Затвердження загального положення про наглядові ради або порядку їх формування ще не означає, що процедура щодо конкретного закладу розпочалася.

Для цього необхідне відповідне рішення засновника.

✓ **РЕЗУЛЬТАТ КРОКУ:** процедуру формування наглядової ради офіційно розпочато засновником.

## 2.3. КРОК 3. Оголошення та подання кандидатур від роботодавців

Після початку процедури необхідно забезпечити **відкрите інформування роботодавців та можливість подати кандидатури до складу наглядової ради.**

Інформація та оголошення про формування ради оприлюднюється на офіційних веб-ресурсах засновника та закладу освіти. Роботодавців, які співпрацюють із закладом, доцільно також поінформувати безпосередньо.

У підготовленому чек-листі засновника передбачено розміщення оголошення та надсилання інформації роботодавцям **не пізніше ніж протягом 5 робочих днів від стартового рішення.**

## Що робить роботодавець

Роботодавець:

1. приймає рішення щодо участі у формуванні наглядової ради;
2. визначає кандидата;
3. перевіряє його відповідність установленим вимогам;
4. готує пакет документів;
5. подає документи у строк та спосіб, зазначені в оголошенні.

**Один роботодавець може висунути одного кандидата.  
Кілька роботодавців можуть висунути спільного кандидата.**

## Які документи подаються

Конкретний перелік визначається порядком формування наглядової ради та оголошенням. До пакета входять, зокрема:

- документи роботодавця щодо висунення кандидата;
- підтвердження співпраці роботодавця із закладом;
- документи кандидата, передбачені порядком;
- згода на обробку персональних даних та інші необхідні підтвердження.

У підготовленому чек-листі засновника передбачено розміщення оголошення та надсилання інформації роботодавцям **не пізніше ніж протягом 5 робочих днів від стартового рішення.**

## **Що робить роботодавець**

Роботодавець:

1. приймає рішення щодо участі у формуванні наглядової ради;
2. визначає кандидата;
3. перевіряє його відповідність установленим вимогам;
4. готує пакет документів;
5. подає документи у строк та спосіб, зазначені в оголошенні.

**Один роботодавець може висунути одного кандидата.  
Кілька роботодавців можуть висунути спільного кандидата.**

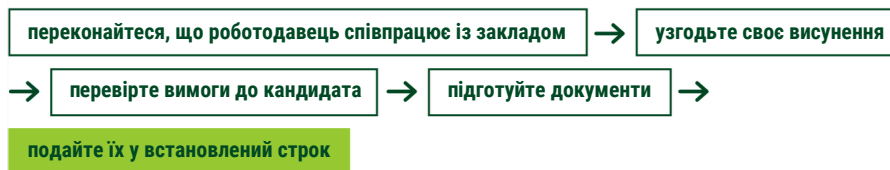
## **Які документи подаються**

Конкретний перелік визначається порядком формування наглядової ради та оголошенням. До пакета входять, зокрема:

- документи роботодавця щодо висунення кандидата;
- підтвердження співпраці роботодавця із закладом;
- документи кандидата, передбачені порядком;
- згода на обробку персональних даних та інші необхідні підтвердження.

## Для потенційного члена наглядової ради

Бажаєте долучитися до роботи наглядової ради?



✓ **РЕЗУЛЬТАТ КРОКУ:** отримано кандидатури представників роботодавців .

## 2.4. КРОК 4. Перевірка кандидатів до складу наглядової ради

Після отримання документів засновник або уповноважений ним орган перевіряє як роботодавця, так і запропонованого ним кандидата.

### Перевірка роботодавця

Необхідно встановити, чи відповідає співпраця роботодавця із закладом вимогам, установленим законодавством і порядком формування ради.

### Перевірка кандидата

Перевіряється:

- відповідність установленим вимогам до членів наглядової ради;
- відсутність визначених законодавством обмежень для членства;
- повнота та належність поданих документів.

Такий підхід у практичних матеріалах передбачений як **двоетапна перевірка: роботодавця та кандидата**.

Якщо кандидат не відповідає встановленим вимогам, роботодавця повідомляють про це. У передбаченому порядку випадку роботодавець має право подати **нову кандидатуру протягом 3 робочих днів**.

✓ **РЕЗУЛЬТАТ КРОКУ:** визначено перелік кандидатів від роботодавців, які відповідають установленим вимогам.

## **2.5. КРОК 5. Визначення представників роботодавців і засновника**

Після завершення перевірки формується майбутній **паритетний склад наглядової ради**.

### **Представники роботодавців**

Якщо кількість кандидатів від роботодавців, які відповідають установленим вимогам, дозволяє сформувати склад ради в межах визначеної законом максимальної чисельності, вони можуть бути включені до персонального складу.

### **Якщо кандидатів від роботодавців більше семи**

Якщо кількість кандидатів перевищує сім осіб, застосовується додаткова процедура їх визначення.

Роботодавцям пропонується протягом **5 робочих днів** надати спільну кандидатуру. Якщо домовленості не досягнуто, подальше визначення кандидатів здійснюється відповідно до затвердженого порядку формування наглядової ради.

### **Представники засновника**

Після визначення представників роботодавців засновник визначає своїх представників **у рівній кількості**.

**Паритетність — ключовий принцип складу наглядової ради:**

**представники засновника = представники роботодавців**

Загальна чисельність наглядової ради при цьому **не може перевищувати 14 осіб**.



**РЕЗУЛЬТАТ КРОКУ:**

визначено представників обох сторін і сформовано паритетний проект персонального складу наглядової ради.

## **2.6. КРОК 6. Утворення наглядової ради та затвердження персонального складу**

Після завершення процедури визначення кандидатів засновник або уповноважений ним орган приймає **рішення про утворення наглядової ради та затвердження її персонального складу**.

У практичному чек-листі цей крок передбачений **не пізніше ніж протягом 5 робочих днів після завершення відбору**.

У відповідному рішенні зазначаються члени наглядової ради та строк її повноважень.

Після затвердження складу інформація про членів наглядової ради оприлюднюється у встановленому порядку. Практичні матеріали передбачають оприлюднення інформації **протягом 5 робочих днів**.

## ФІНАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

НАГЛЯДОВУ РАДУ УТВОРЕНО →

ПЕРСОНАЛЬНИЙ СКЛАД ЗАТВЕРДЖЕНО →

МОЖНА ПЕРЕХОДИТИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ

### Коротко: хто що робить

| Крок                                                | Основна відповідальна сторона           | Результат                                      |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Підготовка до формування                         | Засновник / уповноважений орган, заклад | Підготовлено основу для процедури              |
| 2. Початок процедури                                | Засновник                               | Процедуру щодо конкретного закладу розпочато   |
| 3. Оголошення та подання кандидатур                 | Засновник / роботодавці                 | Отримано кандидатури                           |
| 4. Перевірка                                        | Засновник / уповноважений орган         | Визначено кандидатів, які відповідають вимогам |
| 5. Визначення представників                         | Роботодавці та засновник                | Сформовано паритетний персональний склад       |
| 6. Утворення наглядової ради та затвердження складу | Засновник / уповноважений орган         | Наглядову раду утворено                        |

## ПРАКТИЧНІ МАТЕРІАЛИ

На електронній платформі доступні покрокові алгоритми, пам'ятки, чек-листи та зразки окремих документів для засновника, закладу та роботодавців



# 3

## РОЗДІЛ

# ПЕРШІ 90 ДНІВ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

- 3.1 ПЕРШІ 30 ДНІВ. Запустити роботу наглядової ради
- 3.2 31–60 ДНІВ. Спланувати системну діяльність
- 3.3 61–90 ДНІВ. Перейти до роботи з пріоритетами

## Від першого засідання до системної роботи

Затвердження персонального складу — це лише початок. Наступне завдання — **організувати роботу наглядової ради так, щоб вона не залишилася формальним органом, а почала системно реалізовувати свої повноваження.**

Перші місяці роботи особливо важливі: саме в цей період члени ради знайомляться із закладом, визначають організаційні ролі, домовляються про формат взаємодії, планують роботу та переходять до розгляду перших змістових питань.

### ВАЖЛИВО

**90 днів — це рекомендована практична рамка для запуску роботи нової наглядової ради, а не строк, установлений законодавством.**

Конкретна послідовність залежатиме від календаря роботи закладу та питань, які потребують розгляду наглядової ради.

**ПЕРШІ 30 ДНІВ**  
ЗАПУСТИТИ РОБОТУ

**31–60 ДНІВ**  
СПЛАНУВАТИ СИСТЕМНУ  
ДІЯЛЬНІСТЬ

**61–90 ДНІВ**  
ПЕРЕЙТИ ДО РОБОТИ З  
ПРІОРИТЕТАМИ

### 3.1. ПЕРШІ 30 ДНІВ. Запустити роботу наглядової ради

Перший місяць доцільно використати для **організаційного запуску ради та формування спільного розуміння ситуації у закладі.**

#### Проведіть перше засідання

На першому засіданні насамперед необхідно організувати внутрішню роботу ради.

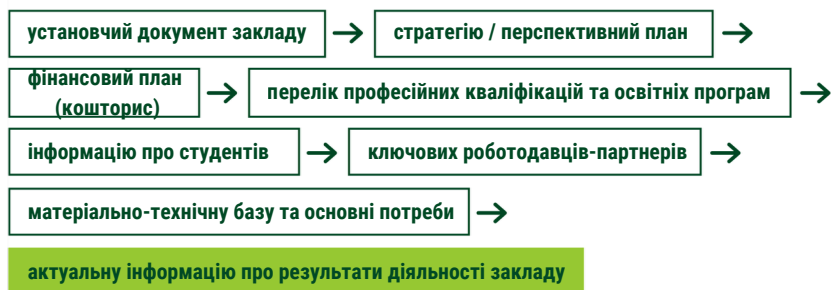
До ключових питань належать:

- обрання **голови наглядової ради**;
- за потреби — обрання **заступника голови**;
- визначення та обрання секретаря, який забезпечуватиме організаційну підтримку роботи ради;
- ознайомлення членів із нормативними та установчими документами;
- обговорення основних характеристик, досягнень, проблем і потреб закладу;
- визначення питань, які потребують першочергової уваги наглядової ради.

## Що варто отримати членам ради на старті

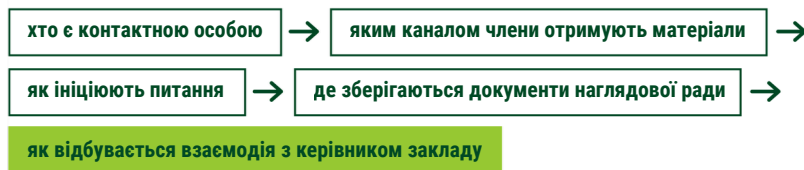
Не потрібно на першому засіданні намагатися ухвалити рішення з усіх напрямів. Спочатку члени НР мають **зрозуміти заклад, яким вони допомагатимуть управляти**.

Для первинного ознайомлення доцільно надати:



## Домовтеся про робочу комунікацію

На старті корисно визначити:



Це просте рішення суттєво зменшує ризик того, що рада існуватиме лише «від засідання до засідання».

### ✓ РЕЗУЛЬТАТ ПЕРШИХ 30 ДНІВ

Організаційні ролі визначені →

члени наглядової ради отримали базову інформацію про заклад →

налагоджена комунікація → визначені питання для подальшої роботи

## 3.2. 31–60 ДНІВ. Спланувати системну діяльність

Після організаційного запуску важливо перейти від окремих питань до **планової роботи ради**.

### Сформуйте річний план роботи

Річний план — це не просто календар засідань. Він допомагає наглядовій раді заздалегідь визначити, **які питання і коли необхідно розглядати**, і не працювати лише у відповідь на термінові проблеми.

У плані доцільно передбачити:

| Напрямок  | Приклади питань                                   |
|-----------|---------------------------------------------------|
| Стратегія | стан реалізації стратегії та перспективного плану |

|                           |                                                                                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Освітня пропозиція</b> | освітні програми, потреби ринку праці в певних кваліфікаціях                                                             |
| <b>Якість</b>             | внутрішня система забезпечення якості, результати та ризики                                                              |
| <b>Фінанси та ресурси</b> | фінансовий план (кошторис), його виконання, значні ресурсні рішення                                                      |
| <b>Керівник</b>           | KPI, звіт про діяльність та досягнуті результати                                                                         |
| <b>Партнерства</b>        | роботодавці, додаткове фінансування, стажування, проходження практики на підприємствах роботодавців, прийняття на роботу |

## Сформуйте календар засідань

Наглядова рада проводить засідання **за потреби, але не рідше одного разу на два місяці**.

Тому вже на початку роботи доцільно визначити орієнтовні дати засідань на рік і пов'язати їх з реальним управлінським календарем закладу — підготовкою фінансового плану (кошторису), освітніх програм, звітності керівника, вступної кампанії тощо.

## Визначте інформацію, необхідну для роботи

Для кожного питання наглядова рада має отримувати не просто пакет документів, а **інформацію, необхідну для обґрунтованого рішення**.

Практична формула:



## За потреби створіть комітети

Якщо окремі питання потребують глибшого опрацювання, наглядова рада може використовувати комітети та залучати експертів.

Наприклад:



Водночас важливо пам'ятати:

**Комітет не замінює наглядову раду і не приймає рішення замість неї. Його завдання – глибше опрацювати питання та допомогти наглядовій раді прийняти обґрунтоване рішення.**

### ✓ РЕЗУЛЬТАТ 31–60 ДНІВ

Затверджено річний план роботи



визначено календар засідань



зрозумілі інформаційні потреби



за потреби організовано роботу комітетів

## 3.3. 61–90 ДНІВ. Перейти до роботи з пріоритетами

Далі наглядова рада уже має перейти від організаційних питань до **реального застосування своїх повноважень**.

Не потрібно намагатися одночасно охопити всю статтю 42. Доцільно обрати **2–3 питання, які є найбільш актуальними для конкретного закладу**.

Це можуть бути, наприклад:

оновлення стратегії



фінансовий план



перегляд освітньої програми



визначення KPI керівника



потреба у великій закупівлі



розвиток нового партнерства з роботодавцем

**Для кожного питання поставте п'ять уточнень...**

Перед прийняттям рішення члену наглядової ради корисно запитати:

### 1. У чому проблема або потреба?

Що саме має змінитися?

## 2. На яких даних ґрунтується пропозиція?

Чи є факти, показники, інформація від роботодавців або інші докази?

## 3. Як це пов'язано зі стратегією закладу?

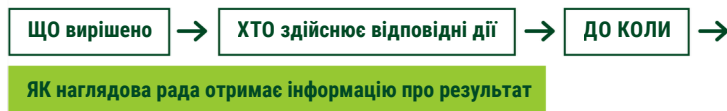
## 4. Яких ресурсів потребує рішення і які ризики воно створює?

## 5. Який результат очікуємо і як зрозуміємо, що його досягнуто?

Ця логіка дозволяє наглядовій раді залишатися на рівні **обґрунтованого управлінського рішення**, а не переходити до поточного управління закладом.

## Почніть відстежувати виконання рішень

Робота наглядової ради не завершується голосуванням. До кожного суттєвого рішення доцільно зафіксувати:



Саме перехід від формального утворення до регулярної роботи, участі членів, прийняття рішень і відстеження практичного впливу визначений у базовій оцінці як наступна стадія розвитку новостворених рад.

## ✓ РЕЗУЛЬТАТ 61–90 ДНІВ

НР розпочала роботу з пріоритетними питаннями →

прийняті перші змістові рішення →

визначено механізм відстеження їх виконання та результатів

## ПЕРШІ 90 ДНІВ: КОРОТКИЙ ЧЕК-ЛИСТ

| 0–30 днів<br>ЗАПУСТИТИ                              | 31–60 днів<br>СПЛАНУВАТИ                                        | 61–90 днів<br>ДІЯТИ                                        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> провести перше засідання   | <input type="checkbox"/> сформувати річний план                 | <input type="checkbox"/> визначити 2–3 пріоритети          |
| <input type="checkbox"/> обрати голову              | <input type="checkbox"/> скласти календар засідань              | <input type="checkbox"/> отримати необхідні дані           |
| <input type="checkbox"/> визначити секретаря        | <input type="checkbox"/> визначити інформаційні потреби         | <input type="checkbox"/> розглянути перші змістові питання |
| <input type="checkbox"/> ознайомитися із закладом   | <input type="checkbox"/> за потреби створити комітети           | <input type="checkbox"/> прийняти рішення                  |
| <input type="checkbox"/> домовитися про комунікацію | <input type="checkbox"/> узгодити порядок підготовки матеріалів | <input type="checkbox"/> відстежувати виконання            |

### ПІДСУМОК

**Через 90 днів ефективна наглядова рада має розуміти заклад, мати організовану систему роботи, визначені пріоритети та почати використовувати свої повноваження для досягнення конкретних результатів.**

# 4

## РОЗДІЛ

# ЯК ОРГАНІЗУВАТИ СИСТЕМНУ РОБОТУ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

- 4.1 Хто забезпечує роботу наглядової ради
- 4.2 Як організувати одне засідання: від питання до результату
- 4.3 Річний план роботи
- 4.4 Комітети та залучення експертів
- 4.5 Добросовісність і конфлікт інтересів

Ефективність наглядової ради залежить не лише від її складу та визначених законом повноважень. Важливо, щоб рада мала **зрозумілий порядок роботи, регулярні засідання, якісно підготовлені матеріали та механізм відстеження прийнятих рішень**.

Наглядова рада проводить засідання згідно з планом або у разі потреби, але **не рідше одного разу на два місяці**. Засідання є правомочним за участі не менше 2/3 складу ради, а рішення ухвалюють шляхом відкритого голосування більшістю голосів присутніх членів.

### 4.1. Хто забезпечує роботу наглядової ради

#### Голова наглядової ради

Голова організовує діяльність наглядової ради та координує її роботу. До його/її основних функцій належать:

- організація роботи ради та контроль за виконанням її річного плану;
- скликання і проведення засідань;
- формування пропозицій до порядку денного;
- підписання протоколів та рішень;
- координація роботи комітетів;
- представлення наглядової ради у взаємодії із засновником, керівником закладу та іншими сторонами.

Голову обирають члени наглядової ради **голосуванням**.

#### Заступник голови

За потреби наглядова рада може обрати заступника голови, який/яка допомагає організовувати її діяльність та виконує функції голови у визначених випадках.

## Секретар

Секретар забезпечує **організаційну та документальну підтримку** роботи наглядової ради.

Зокрема:

- забезпечує підготовку та поширення матеріалів;
- повідомляє членів про засідання;
- організовує документообіг;
- оформлює протоколи;
- забезпечує зберігання документів та інформації про діяльність ради.

## 4.2. Як організувати засідання наглядової ради: від питання до результату



### 1 Визначити питання

Питання може виникнути:

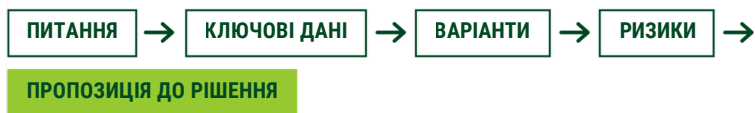
- відповідно до річного плану діяльності наглядової ради;
- за пропозицією члена ради;
- у зв'язку з необхідністю реалізації конкретного повноваження наглядової ради;
- за результатами аналізу виконання попереднього рішення.

Члени НР мають право ініціювати розгляд питань на засіданнях ради.

## 2 Підготувати матеріали

Член ради має отримати **достатню, достовірну та своєчасну інформацію**, необхідну для прийняття обґрунтованого рішення.

Матеріали варто готувати не як великий масив документів, а як короткий пакет:



Це особливо важливо для членів наглядової ради від роботодавців, які не працюють у закладі щодня.

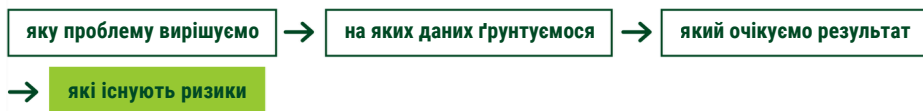
## 3 Сформувати порядок денний

Порядок денний має бути зрозумілим і реалістичним: краще розглянути **3–4 підготовлені питання**, ніж велику кількість питань без достатніх матеріалів.

Порядок денний і матеріали надсилаються членам завчасно відповідно до положення про наглядову раду конкретного закладу.

## 4 Обговорити і прийняти рішення

Обговорення має бути зосереджене не лише на тому, **«чи підтримуємо?»**, а й на тому:



## 5 Зафіксувати рішення

Рішення та результати голосування фіксують у протоколі.

Рішення бажано формулювати так, щоб після засідання було зрозуміло:

ЩО вирішено



ЯКИЙ наступний крок



ХТО має діяти



КОЛИ НР повертається до питання

## 6 Відстежувати результат

Наглядова рада не повинна щоразу починати наступне засідання «з нуля».

Доцільно мати короткий **трекер рішень НР**:

| Рішення                                                             | Дата | Наступна дія | Строк | Статус |
|---------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------|--------|
| <input type="checkbox"/> в роботі <input type="checkbox"/> виконано |      |              |       |        |

### 4.3. Річний план роботи

Річний план допомагає перейти від ситуативної роботи до **системного використання повноважень наглядової ради**.

У ньому варто пов'язати питання, які розглядає рада, з управлінським та навчальним календарем закладу.

Наприклад:

**I квартал** — результати попереднього року, звіт керівника, KPI;

**II квартал** — освітні програми, професійні кваліфікації, планування прийому;

**III квартал** — стратегічні пріоритети, підготовка до нового навчального року;

**IV квартал** — фінансовий план, ресурси, план роботи НР на наступний рік.

Це **приклад**, а не обов'язковий календар: конкретний план рада формує з урахуванням потреб закладу.

Базова оцінка проєкту також рекомендує після утворення НР переходити до затвердження плану роботи, а надалі моніторити регулярність засідань, участь членів і практичний вплив рішень.

## 4.4. Комітети та залучення експертів

Для поглибленого опрацювання окремих питань наглядова рада може створювати комітети та залучати фахівців із відповідною експертизою.

Наприклад:

стратегія і розвиток

фінанси та ресурси

освітні програми і якість

Комітет може:

- аналізувати інформацію;
- готувати питання до засідання; залучати
- додаткову експертизу; формувати
- пропозиції для всієї ради.

**Комітет не замінює наглядову раду і не приймає рішення замість неї. Остаточне рішення залишається за НР.**

## 4.5. Добросовісність і конфлікт інтересів

Член наглядової ради бере участь у рішеннях, які можуть стосуватися фінансів, закупівель, освітніх програм, партнерств або діяльності конкретних роботодавців. Тому особливо важливо вчасно виявляти можливий **конфлікт інтересів**.

Якщо питання стосується особистого чи професійного інтересу члена ради, він має діяти відповідно до вимог законодавства та положення про наглядову раду, зокрема **повідомити про відповідні обставини та не використовувати членство в наглядовій раді для просування приватного інтересу**.

## ПЕРЕД ГОЛОСУВАННЯМ ЗАПИТАЙТЕ СЕБЕ

Чи маю я особистий або професійний інтерес у цьому рішенні?

Чи може моє рішення принести перевагу організації, яку я представляю?

Чи потрібно повідомити наглядову раду про можливий конфлікт інтересів?

## Короткий чек-лист ефективної роботи наглядової ради

### Перед засіданням:

- ☐ порядок денний визначений;
- ☐ матеріали отримані завчасно;
- ☐ зрозуміло, яке рішення очікується.

### Під час засідання:

- ☐ є кворум;
- ☐ члени отримали можливість висловитися;
- ☐ рішення прийнято в межах повноважень наглядової ради.

### Після засідання:

- ☐ рішення зафіксовано у протоколі;
- ☐ визначено наступні дії;
- ☐ виконання рішення відстежується.

# 5

## РОЗДІЛ

# ЯК ПРАЦЮВАТИ З КЛЮЧОВИМИ ПОВНОВАЖЕННЯМИ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

- 5.1 Стратегія та перспективний план розвитку
- 5.2 Професійні кваліфікації, освітні програми та якість освіти
- 5.3 Фінансовий план і великі закупівлі
- 5.4 Діяльність керівника: KPI та звіт

Наглядова рада працює з різними питаннями — від стратегії розвитку закладу до фінансового плану (кошторису), освітніх програм і оцінювання діяльності керівника. Для члена наглядової ради важливо не лише знати свої повноваження, а й розуміти, **яку інформацію отримати, які запитання поставити та на що звернути увагу перед прийняттям рішення.**

### Практична рамка для члена наглядової ради

Перед розглядом будь-якого важливого питання запитайте:

1. Яку проблему або потребу ми вирішуємо?
2. На яких даних ґрунтується пропозиція?
3. Як вона пов'язана зі стратегією розвитку закладу?
4. Яких ресурсів потребує і які ризики має?
5. Якого результату очікуємо і як будемо його оцінювати?

## 5.1. Стратегія та перспективний план розвитку

Наглядова рада **бере участь у розробленні та затверджує стратегію і перспективний план розвитку закладу, а також аналізує стан їх виконання.**

Стратегія має відповідати не лише на питання, **що заклад планує зробити, а насамперед — яких результатів він прагне досягти.**

**Перед розглядом стратегії члену наглядової ради варто з'ясувати:**

- які основні проблеми та можливості розвитку закладу визначено;
- на яких даних базуються стратегічні пріоритети;
- як враховано потреби регіонального ринку праці та роботодавців;

- які зміни очікуються у професійних кваліфікаціях, технологіях і попиті на кадри;
- чи відповідають поставлені цілі реальним ресурсам і спроможності закладу;
- які показники дадуть змогу оцінити прогрес.

### Корисна логіка



#### ЗВЕРНІТЬ УВАГУ

Перелік заходів – це ще не стратегія. Для наглядової ради важливо бачити, **яку зміну має забезпечити кожний стратегічний пріоритет.**

Під час подальшого аналізу виконання стратегії варто порівнювати **запланований і фактичний результат**, з'ясовувати причини відхилень та за потреби надавати рекомендації.

## 5.2. Професійні кваліфікації, освітні програми та якість освіти

Наглядова рада **погоджує перелік професійних кваліфікацій та освітні програми закладу.**

Це одне з повноважень, де особливо важливою є участь представників роботодавців: вони можуть допомогти оцінити, наскільки освітня пропозиція відповідає реальним та перспективним потребам ринку праці.

## Перед погодженням запитайте:

### Чи є потреба?

Які дані підтверджують попит на відповідну кваліфікацію?

### Для кого готуємо фахівців?

Які підприємства та сектори потребують таких працівників?

### Що змінюється на ринку праці?

Які нові технології, обладнання та компетентності потрібно врахувати?

### Чи спроможний заклад забезпечити якісну підготовку?

Чи є педагогічні кадри, обладнання, виробнича практика та партнерства?

### Який результат очікуємо?

Як оцінюватимемо якість підготовки та затребуваність випускників?

## Важливий принцип

**Потреба одного підприємства – важливе джерело інформації, але не весь ринок праці.**

Для обґрунтованого рішення варто використовувати кілька джерел: дані про зайнятість і вакансії, інформацію від різних роботодавців, регіональні пріоритети, результати працевлаштування випускників та перспективи розвитку галузі.

Наглядова рада також **погоджує положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти** та має право ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту у випадках, визначених законодавством .

### 5.3. Фінансовий план і великі закупівлі

#### ВАЖЛИВЕ УТОЧНЕННЯ

Заклад у статусі бюджетної установи працює за кошторисом, а заклад у формі комунального некомерційного товариства — за фінансовим планом. Далі для зручності термін «фінансовий план» вживається як узагальнене позначення відповідного фінансового документа закладу.

Наглядова рада **погоджує фінансовий план закладу**, має право проводити моніторинг його виконання та вносити відповідні рекомендації і пропозиції.

Для цього члену наглядової ради не потрібно бути бухгалтером або фінансовим експертом. Головне — розуміти, **чи забезпечують заплановані ресурси реалізацію стратегічних пріоритетів закладу**.

#### Під час розгляду фінансового плану зверніть увагу на:

- основні джерела та обсяги фінансування;
- основні напрями використання коштів;
- найбільш значні зміни порівняно з попереднім періодом;
- ресурси, передбачені для реалізації стратегічних пріоритетів;
- основні фінансові обмеження та ризики.

Практична логіка:



#### Моніторинг виконання

Під час моніторингу корисно використовувати просту рамку:



### НЕОБХІДНА РЕАКЦІЯ

Не кожне відхилення від плану є проблемою. Важливо зрозуміти його причини та вплив на досягнення цілей закладу.

## Великі закупівлі

Окреме повноваження наглядової ради — **надання керівнику згоди на проведення закупівлі, якщо її сума перевищує 5% видаткової частини річного кошторису або фінансового плану закладу.**

Перед наданням згоди доцільно запитати:

- навіщо ця закупівля потрібна;
- як вона пов'язана зі стратегією закладу;
- хто і як використовуватиме придбане;
- чи готові приміщення та працівники;
- які будуть подальші витрати на експлуатацію й обслуговування;
- який результат отримає заклад і здобувачі освіти.

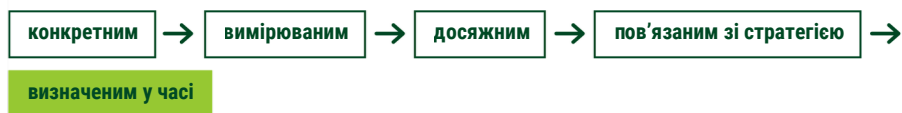
**Надання згоди на закупівлю не означає, що наглядова рада здійснює закупівлю, визначає постачальника або перебирає функції керівника.**

## 5.4. Діяльність керівника: KPI та звіт

Наглядова рада **затверджує ключові показники ефективності діяльності керівника закладу (KPI)**, розглядає та затверджує його звіт і інформує засновника про результати.

KPI мають допомагати оцінювати не кількість виконаних заходів, а **результати, за які керівник реально відповідає.**

**Хороший показник має бути:**



Наприклад, замість:

**«розвивати співпрацю з роботодавцями»**

краще:

**«збільшити кількість здобувачів, які проходять практичну підготовку на підприємствах-партнерах, з Х до Y до кінця навчального року».**

**Під час розгляду звіту керівника запитайте:**

- які KPI виконані, а які – ні;
- які результати отримав заклад;
- що вплинуло на невиконання окремих показників;
- які фактори залежали від керівника, а які були зовнішніми;
- які коригувальні дії необхідні.

**Невиконання окремого показника не означає автоматично незадовільну роботу керівника. Завдання НР – оцінити результат, причини та управлінську реакцію.**

## **5.5. Додаткові ресурси та можливості розвитку**

Стаття 42 Закону України «Про професійну освіту» передбачає, що наглядова рада **сприяє залученню додаткових джерел фінансування.**

Це не означає, що члени наглядової ради мають особисто залучати кошти для закладу. Водночас їхні професійні контакти, експертиза та партнерські можливості можуть допомогти закладу знаходити додаткові ресурси та нові можливості для розвитку.

На практиці така участь може включати:

- пошук грантових та інвестиційних можливостей;
- сприяння модернізації матеріально-технічної бази;
- розвиток партнерств із підприємствами;
- розширення можливостей для практичної підготовки здобувачів на підприємствах;
- сприяння стажуванню педагогічних працівників;
- залучення зовнішньої експертизи;
- розвиток спільних проєктів закладу та роботодавців.

**Перед тим як підтримати ресурсну або партнерську можливість, варто з'ясувати:**

**Чи відповідає вона стратегії закладу?**

**Яку потребу закладу вона допомагає вирішити?**

**Який результат очікується для здобувачів освіти та закладу?**

**Чи спроможний заклад ефективно використати цей ресурс?**

**Які подальші витрати або зобов'язання він створює?**

**Чи немає конфлікту інтересів?**

Наприклад, безоплатно отримане обладнання не завжди є корисним ресурсом, якщо воно не відповідає освітнім програмам, потребує значних витрат на обслуговування або заклад не має підготовлених працівників для його використання.

**Оцінюючи нові ресурси та партнерства, НР варто виходити з того, чи допоможуть вони підвищити якість підготовки фахівців і краще відповідати актуальним та перспективним потребам ринку праці.**

## КОНТРОЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЧЛЕНА НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

| Якщо розглядаємо...             | Головне питання члена наглядової ради                                                  |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегію                       | Куди рухається заклад і який результат хочемо отримати?                                |
| Освітню програму / кваліфікацію | Чи потрібні ці компетентності ринку праці і чи спроможний заклад їх якісно сформувати? |
| Фінансовий план                 | Чи спрямовані ресурси на визначені пріоритети?                                         |
| Велику закупівлю                | Чи справді вона потрібна і який результат дасть?                                       |
| KPI / звіт керівника            | Яких результатів досягнуто і чому?                                                     |
| Нові ресурси / партнерство      | Чи допоможе ця можливість реалізувати стратегію закладу?                               |

**Більше практичних чек-листів  
і шаблонів для роботи  
наглядової ради**



# 6

## РОЗДІЛ

# ВЗАЄМОДІЯ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОБОТИ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

- 6.1 Хто за що відповідає
- 6.2 Типові помилки в роботі наглядової ради
- 6.3 Короткий чек-лист члена наглядової ради
- 6.4 Електронний інструментарій

Наглядова рада є одним з органів управління закладом професійної освіти і працює у взаємодії із **засновником, керівником закладу, педагогічною радою та роботодавцями.**

Ефективна робота наглядової ради залежить не від того, наскільки широко вона втручається у діяльність закладу, а від того, наскільки чітко всі сторони розуміють **свої повноваження, відповідальність і межі взаємодії.**

## 6.1. Хто за що відповідає

| Питання                                | Наглядова рада                                                                                                             | Керівник закладу                                             | Засновник                                                                      | Педагогічна рада                                                      |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегія розвитку</b>              | Бере участь у розробленні, затверджує, аналізує виконання                                                                  | Організовує підготовку та реалізацію                         | Забезпечує реалізацію своїх повноважень як засновника                          | Може долучатися в межах своїх повноважень                             |
| <b>Поточна діяльність закладу</b>      | Не здійснює оперативне управління                                                                                          | <b>Організовує і забезпечує поточну діяльність</b>           | Діє в межах повноважень засновника                                             | Вирішує питання, віднесені до її компетенції                          |
| <b>Освітні програми і кваліфікації</b> | Погоджує перелік професійних кваліфікацій та освітні програми                                                              | Організовує їх підготовку та реалізацію                      | У межах визначених законом повноважень                                         | Бере участь у питаннях освітньої діяльності в межах своєї компетенції |
| <b>Фінансовий план</b>                 | Погоджує фінансовий план, моніторить його виконання та надає обов'язкові для розгляду керівником рекомендації і пропозиції | Готує та забезпечує виконання відповідного фінансового плану | Фінансує та реалізує свої повноваження відповідно до статусу закладу           | Не здійснює фінансове управління                                      |
| <b>Великі закупівлі</b>                | Надає згоду на проведення закупівлі на суму > 5% видаткової частини фінансового плану                                      | Організовує закупівлю                                        | Не піднімає закупівельну функцію закладу                                       | Не здійснює закупівлю                                                 |
| <b>КРІ та звіт ке рівника</b>          | Затверджує КРІ, розглядає та затверджує звіт                                                                               | Звітує про результати діяльності                             | Отримує інформацію про результати та приймає рішення у межах своїх повноважень | —                                                                     |

|                         |                                           |                                                           |                                    |                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Персонал закладу</b> | Не здійснює поточне управління персоналом | Здійснює кадрові повноваження відповідно до законодавства | У межах своїх законних повноважень | У межах компетенції педагогічної ради |
|-------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|

**Наглядова рада не є «керівником над керівником».**

**Її завдання — реалізовувати визначені законом повноваження, ставити обґрунтовані запитання, приймати рішення у межах компетенції та оцінювати результати, не перебираючи поточне управління закладом.**

## 6.2. Типові помилки в роботі наглядової ради

### 1 Наглядова рада існує лише формально

Засідання проводяться для виконання процедурної вимоги, але рада не працює зі стратегією, результатами та розвитком закладу.

**Що допоможе:** річний план роботи та 2–3 чіткі пріоритети.

### 2 Наглядова рада переходить до мікроменеджменту

Члени ради починають втручатися у розклад занять, кадрові рішення, організацію закупівлі або інші питання поточної діяльності.

**Що допоможе:** перед кожним питанням перевіряти — чи належить воно до повноважень наглядової ради?

### 3 Рішення приймаються без достатньої інформації

Члени отримують документи без пояснень або безпосередньо перед засіданням.

**Що допоможе:**



#### **4 Роботодавець представляє лише інтереси свого підприємства**

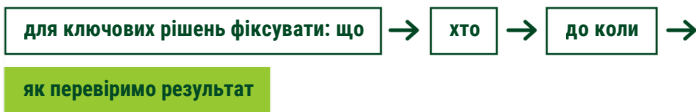
НР має враховувати потреби ринку праці ширше, а не орієнтуватися виключно на одного партнера.

**Що допоможе:** використовувати інформацію від кількох роботодавців та інші дані про ринок праці.

#### **5 Рішення прийняли – і більше до нього не повертаються**

Без follow-up (відстеження виконання) навіть хороше рішення може не дати результату.

**Що допоможе:**



#### **6 Конфлікт інтересів не помічають**

Особливо це ризиковано під час розгляду закупівель, партнерств або ресурсних рішень.

**Що допоможе:** завчасно повідомляти про можливий конфлікт інтересів і діяти відповідно до законодавства та положення про НР.

### 6.3. Короткий чек-лист члена наглядової ради

**Я готовий(-а) до роботи в наглядовій раді, якщо:**

- ☐ розумію повноваження НР і межі своєї ролі;
- ☐ ознайомився(-лася) зі стратегією, основними показниками та потребами закладу;
- ☐ знаю річний план роботи НР і дати наступних засідань;
- ☐ отримую матеріали завчасно та розумію, яке рішення очікується;
- ☐ під час голосування спираюся на дані, а не лише на особисту думку;
- ☐ оцінюю рішення з позиції довгострокового розвитку закладу та потреб ринку праці;
- ☐ повідомляю про можливий конфлікт інтересів;
- ☐ цікавлюся не лише прийняттям рішення, а й його результатом.

**Ефективний член наглядової ради – це не той, хто бере участь у найбільшій кількості рішень, а той, хто допомагає раді приймати обґрунтовані рішення та відстежувати їх результат.**

## 6.4. Електронний інструментарій

### ПОТРІБНІ ГОТОВІ ІНСТРУМЕНТИ?

На електронній платформі доступні практичні матеріали для формування та роботи наглядових рад:

- ✓ чек-листи
- ✓ покрокові алгоритми
- ✓ зразки документів
- ✓ пам'ятки для засновників, закладів та
- ✓ роботодавців
- ✓ практичні запитання та відповіді



**ДЛЯ НОТАТОК**

