

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА

щодо стану функціонування наглядових рад при закладах вищої освіти України
(за результатами онлайн-анкетування)

Невід'ємною складовою ефективного управління закладом вищої освіти, відповідно до Закону України «Про вищу освіту», є наглядова рада, яка створюється за рішенням засновника для здійснення нагляду за управлінням майном закладу вищої освіти, додержанням мети його створення.

Діяльність наглядової ради закладу вищої освіти має бути націлена на розв'язання перспективних завдань розвитку цього закладу, залучення фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективну взаємодію закладу вищої освіти 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 закладу вищої освіти, а також на забезпечення громадського контролю за його діяльністю.

Отже, ефективність функціонування наглядової ради є одним із ключових критеріїв якісного управління закладом, саме тому питання дослідження стану та особливостей функціонування наглядових рад закладів вищої освіти країни є достатньо актуальним.

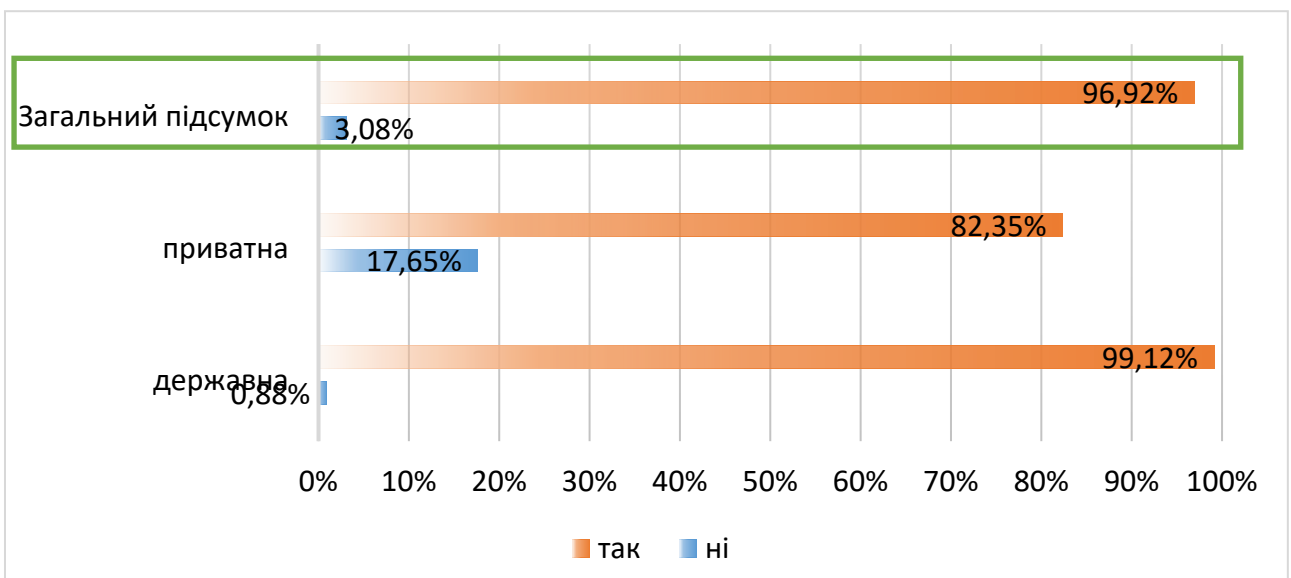
Протягом квітня 2023 року Державною службою якості освіти України (далі – Служба) з метою всебічного вивчення питання актуального стану функціонування наглядових рад у закладах вищої освіти країни організовано опитування (онлайн-анкетування) керівників закладів вищої освіти, а також голів та членів наглядових рад при цих закладах.

Взяти участь в опитуванні було запропоновано керівникам закладів вищої освіти України та всім головам наглядових рад, що нині працюють при цих закладах. Відповіді на питання анкет дали 130 осіб з числа керівників державних та приватних закладів вищої освіти а також голови та члени наглядових рад 34 вишів.

За результатами опрацювання відповідей представників ЗВО з'ясовано, що у більшості закладів наглядові ради створено – про це заявили 86,9 % респондентів. Кожен десятий (13,1 %) з менеджерів ЗВО (усі представники приватних ЗВО) поінформував, що такого органу управління у його закладі не створено:



Разом із тим, лише 3 % респондентів заявили, що статутами їхніх ЗВО створення такого органу не передбачено:



Відсутність діючої наглядової ради впливає на:

- ефективний контроль за діяльністю закладу вищої освіти, оскільки наглядова рада забезпечує контроль за фінансовою діяльністю закладу, реалізацією освітніх програм та виконанням завдань, що ставляться перед закладом вищої освіти.

- ризик виникнення корупції. Одним із завдань наглядової ради забезпечення прозорості та відкритості діяльності закладу вищої освіти.

- ефективність управління. Наглядова рада сприяє розвитку закладу вищої освіти шляхом забезпечення прозорості та ефективності управління.

Оцінка ефективності роботи наглядових рад може залежати від багатьох факторів, таких як склад ради, її повноваження та рівень впливу на діяльність закладу вищої освіти. Однак, як уже було зазначено раніше, наглядові ради є важливим інструментом для контролю за діяльністю закладів вищої освіти та забезпечення їхньої стійкості та стабільності.

Під час дослідження питання щодо суб'єкта утворення наглядової ради та затвердження її складу встановлено наступне

:



У розрізі форми власності ЗВО:



Одним із важливих факторів, який безпосередньо впливає на ефективність роботи ради, є формальна участь членів наглядової ради у її роботі. А це означає, що вони виконують свої обов'язки згідно з встановленими правилами та

процедурами, але можуть не внести додаткових ініціатив та не бути особливо активними у вирішенні питань, які потребують додаткових зусиль.

Це може бути пов'язано з тим, що члени наглядової ради, як правило, мають іншу основну роботу або інші обов'язки, які вимагають їхнього часу та уваги. Крім того, їм може бути недостатньо зрозумілою їхня роль та функції наглядової ради, що також може знизити інтерес та активність членів.

Так, безпосередня участь членів наглядової ради у її роботі є важливою для забезпечення правильного функціонування ради і здійснення необхідного контролю за діяльністю закладу вищої освіти. Члени наглядової ради повинні дотримуватися встановлених процедур, брати участь у засіданнях та забезпечувати своєчасне інформування про здійснення контролю за діяльністю закладу вищої освіти.

Якщо залученість членів наглядової ради не є достатньою для забезпечення ефективної роботи, можна розглядати різні способи підвищення їхньої активності, наприклад, проведення додаткових навчань та тренінгів, залучення до роботи наглядової ради більш активних та мотивованих кандидатів, розширення функцій та повноважень наглядової ради тощо.

Відповіді, надані представниками ЗВО на питання **«Які рішення наглядової ради позитивно вплинули на стратегічний розвиток закладу освіти?»** та відповіді, надані представниками наглядових рад на питання **«Яке останнє рішення наглядової ради, що вплинуло на стратегічний розвиток закладу вищої освіти?»** майже співпадають. Найбільше співпадінь можна згрупувати таким чином:

1. Поглиблення взаємодії з існуючими **стейкхолдерами** та залучення нових;
2. Формування стратегічного планування;
3. Покращення матеріально-технічної бази та фінансового забезпечення у тому числі за рахунок участі у грантах, спонсорської підтримки;
4. Відкриття нових навчальних підрозділів, спеціальностей, освітніх програм, розвиток і вдосконалення вже існуючих освітніх програм.
5. Участь у створенні позитивного іміджу закладу освіти, у тому числі через удосконалення стандартів управління якістю, дотриманні академічної доброчесності;
6. Розвиток закладів, взаємодія з органами державної влади, місцевого самоврядування та іншими інституціями, іншими закладами освіт

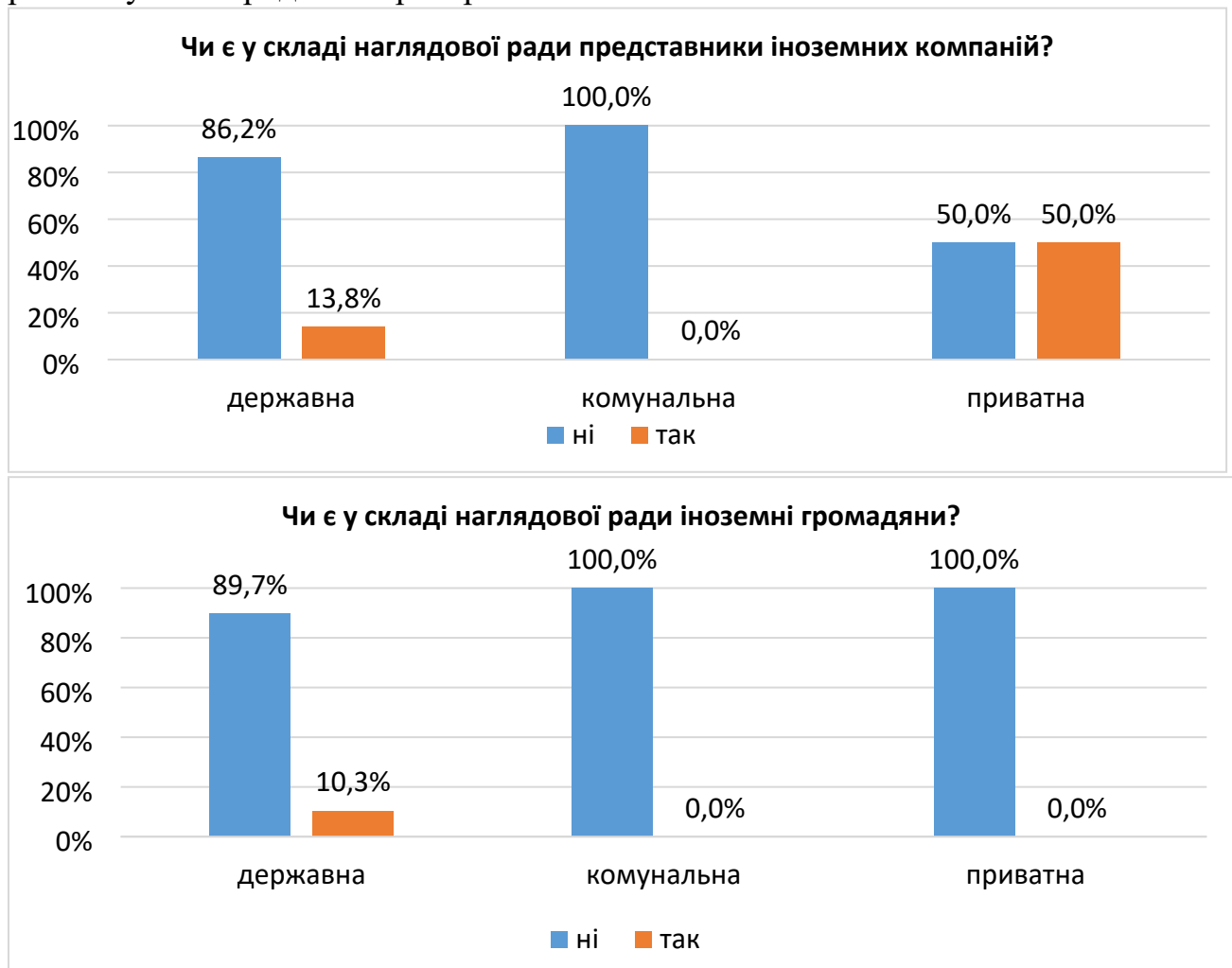
Наявність іноземних компаній та іноземних громадян у складі наглядової ради. Із відповідей респондентів можемо відслідкувати, що наявність іноземних компаній та громадян мінімальна. Проте наявність у складі більшої кількості іноземних компаній та громадян може мати декілька переваг.

По-перше, це може забезпечити міжнародну перспективу та глобальний досвід. Іноземні члени ради можуть мати розуміння міжнародних стандартів освіти і принципів, що допоможе удосконалити роботу вищого навчального

закладу. Вони також можуть поділитися своїм досвідом та кращими практиками з інших країн.

По-друге, наявність іноземних громадян у наглядовій раді може сприяти розширенню міжнародних зв'язків та співпраці. Вони можуть допомогти залучати студентів, викладачів та науковців з інших країн, розвивати академічні обміни та спільні дослідницькі проекти.

Таким чином, наявність іноземних громадян та іноземних організацій у складі наглядової ради може збагатити культурну та академічну атмосферу вищого навчального закладу, сприяти його міжнародному престижу та сприяти розвитку міжнародних партнерств.



Діяльність наглядових рад при закладах вищої освіти України пов'язана з **ризиками**, які можуть вплинути на якість освіти та на репутацію закладу. Варто вказати на деякі можливі ризики:

Ми запитали у членів наглядових рад ЗВО, які вони вбачають ризики у функціонуванні НР:

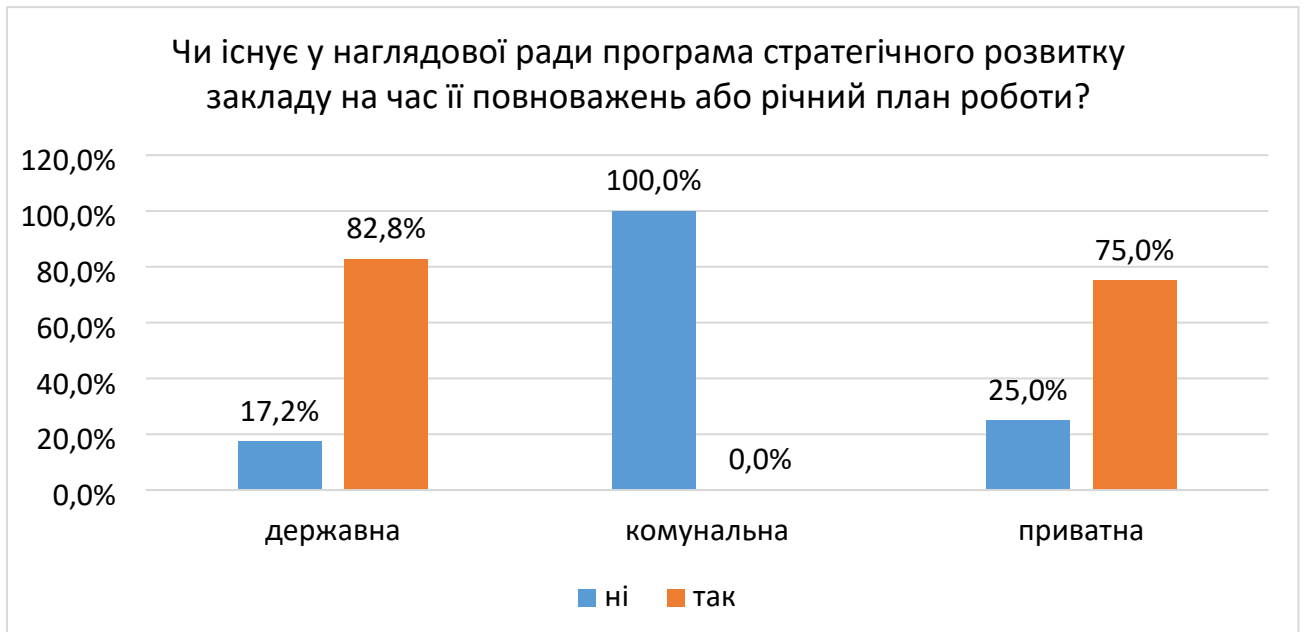


Отже, є певні виклики, які можуть вплинути на ефективність роботи наглядових рад, такі як відсутність чітких процедур та стандартів роботи, недостатній рівень повноважень, недостатня кваліфікація членів ради тощо. Тому, для того щоб наглядові ради були ефективними, важливо забезпечити їх належну підготовку та підтримку, визначити їх повноваження та встановити чіткі стандарти роботи.

Таким чином, ефективність роботи наглядових рад може бути досягнута лише за умови їх належної підготовки, адекватних повноважень та стандартів роботи, а також наявності членів ради з достатнім рівнем кваліфікації та досвіду. Також важливими чинниками у контексті ефективної роботи ради є забезпечення оперативного реагування на виклики, планування та вироблення стратегії дій задля досягнення якісних результатів.

Наявність у наглядової ради програми стратегічного розвитку закладу свідчить про ефективне спілкування та співпрацю: Наглядові ради повинні встановити ефективні канали спілкування з усіма зацікавленими сторонами, включаючи адміністрацію закладу, академічну спільноту, студентів, громадськість та державні органи. Співпраця між цими сторонами допоможе забезпечити врахування різноманітних поглядів та ефективне вирішення проблем.

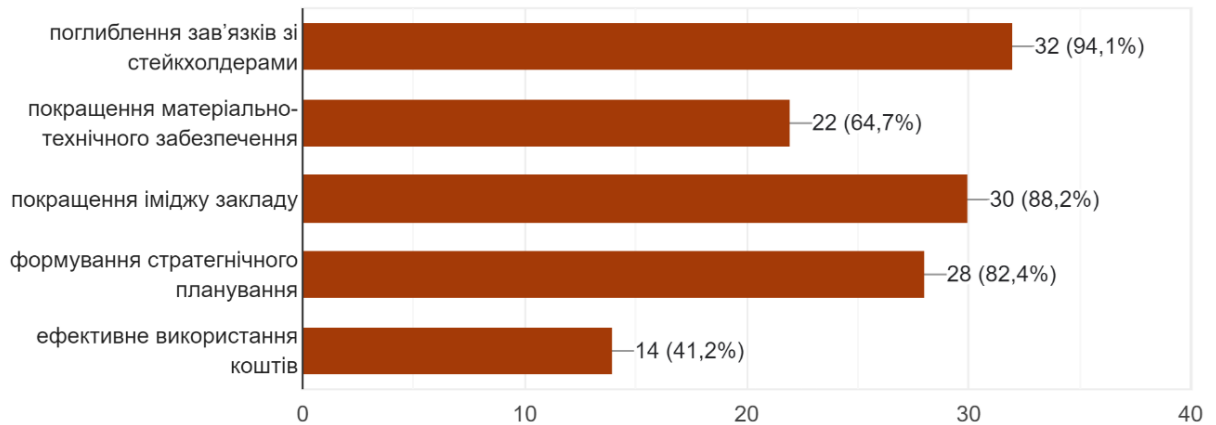
На запитання, чи існує у наглядової ради програма стратегічного розвитку закладу на час її повноважень або річний план роботи, члени наглядових рад вищів зазначили:



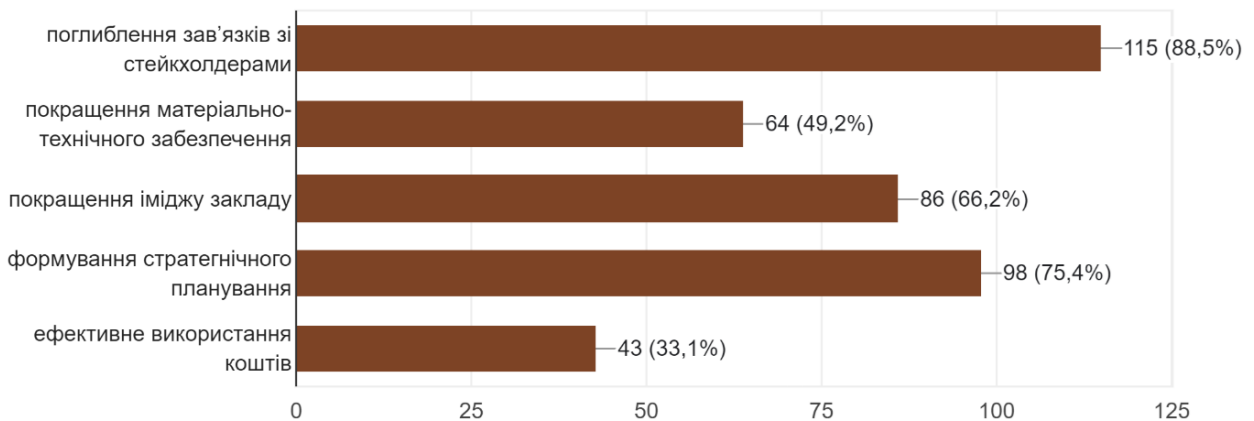
Отже, які з напрямів роботи НР заклади та самі колективи НР вважають найефективнішими?

Порівнюючи погляди обох груп респондентів на це питання, відзначимо, що їхні думки збігаються. Для укріплення ролі наглядових рад: важливо забезпечити, щоб наглядові ради мали достатню автономію та повноваження для виконання своїх функцій. Це може включати розширення повноважень у прийнятті стратегічних рішень, контролі за фінансовою діяльністю, забезпечення якості освіти та ін. Загальний принцип полягає в тому, щоб наглядові ради стали дієвими, компетентними та відповідальними органами, які сприяють підвищенню якості освіти та ефективному управлінню закладами вищої освіти

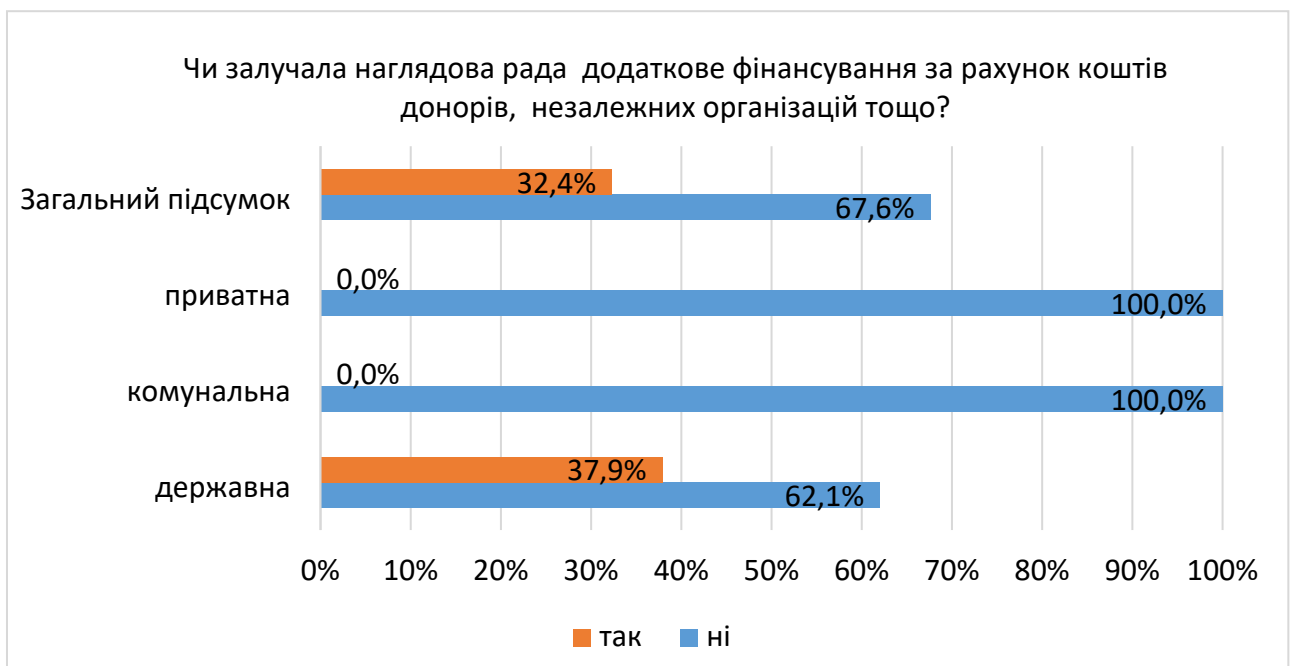
Відповідь членів НР:



Відповідь ЗВО:



Варто також зазначити, що в сучасних умовах виконання прямих функцій, визначених законом (фінансові питання), на думку респондентів, є ускладненим. Це стосується, насамперед, обмежених можливостей щодо залучення наглядовою радою додаткового фінансування за рахунок коштів донорів, незалежних організацій тощо:



Не менш важливим питанням є **проведення опитування членів колективу закладу вищої освіти щодо якості рекомендацій, наданих наглядовою радою**, адже цей інструмент забезпечує:

отримання фідбеку від членів колективу закладу вищої освіти стосовно того, як ефективно наглядова рада допомагає вирішувати проблеми закладу та розвивати його;

отримання відгуків про конкретні рекомендації, які надала наглядова рада. Це дозволяє закладу вищої освіти зрозуміти, які конкретні рекомендації дійсно були корисні та ефективні;

виявлення слабких місць роботи наглядової ради та потреб в покращенні її роботи. Опитування може допомогти виявити недоліки та пропозиції щодо того, як поліпшити роботу наглядової ради;

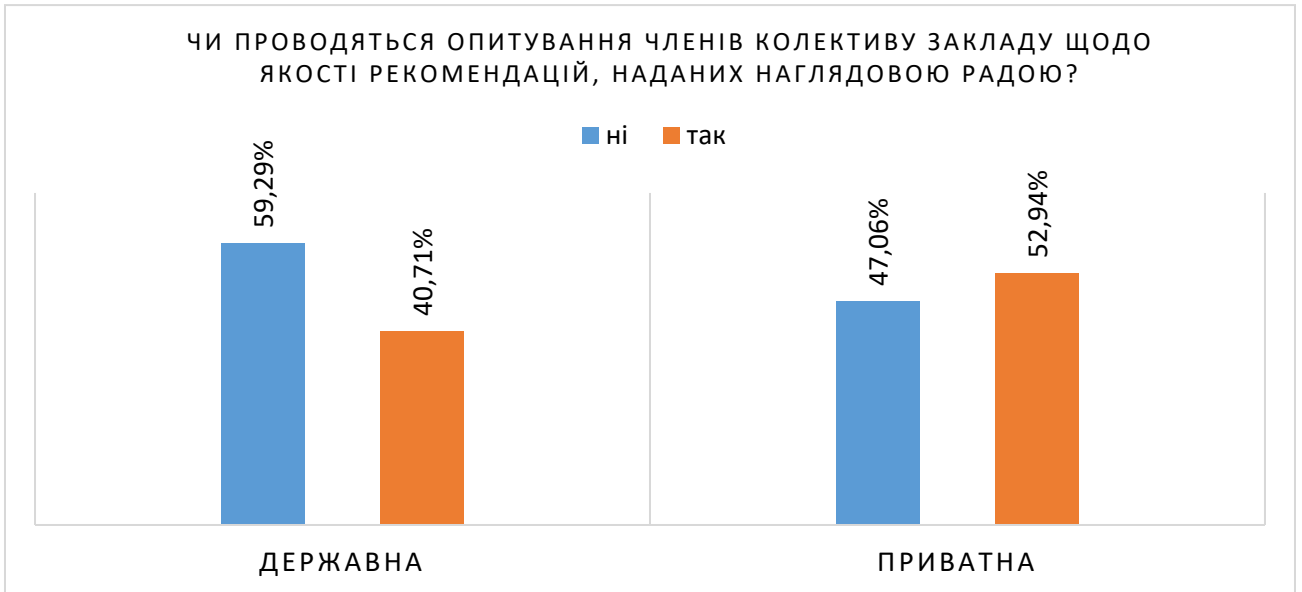
збирання інформації про вплив рекомендацій наглядової ради на розвиток закладу вищої освіти. Це може допомогти закладу вищої освіти зрозуміти, наскільки дієвими були рекомендації та чи вплинули вони на діяльність закладу.

Отже, отримання такої інформації є корисним для закладу вищої освіти, оскільки він може використовувати її для покращення роботи наглядової ради, розвитку закладу та підвищення якості надання освітніх послуг.

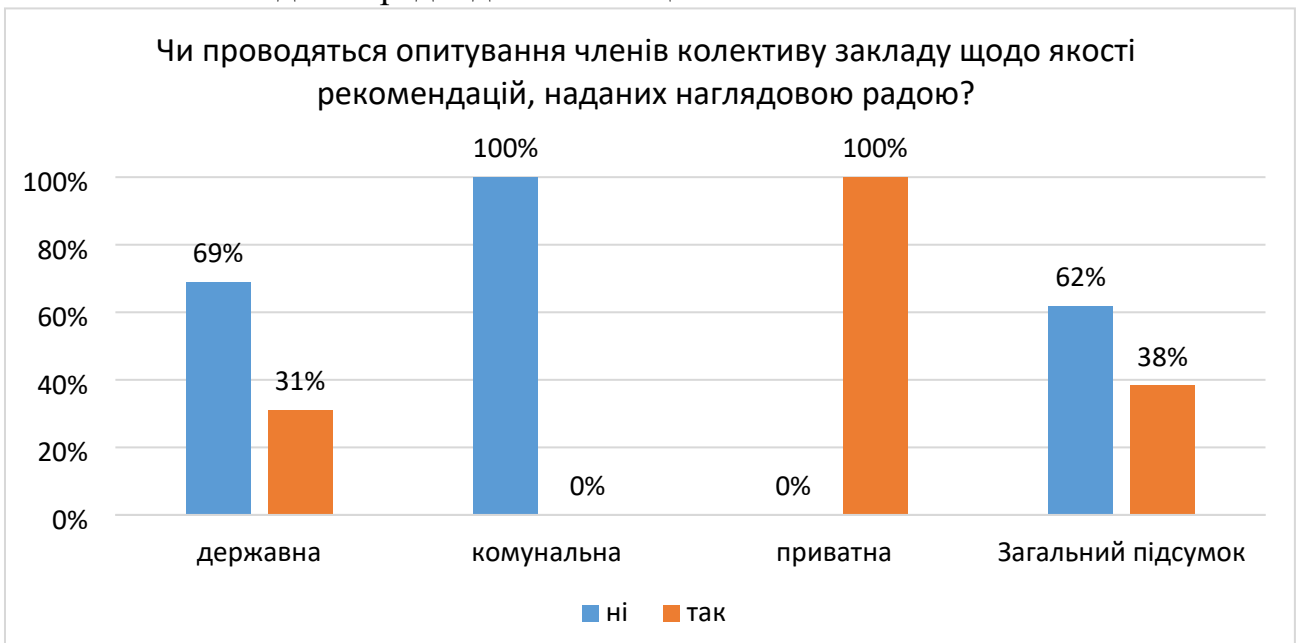
Результати опитування вказують на те, що ЗВО не приділяють достатньо уваги застосуванню згаданого інструменту, адже менше половини закладів (42 %) проводять такі опитування:



У розрізі форм власності закладів відповіді представників ЗВО наступні:



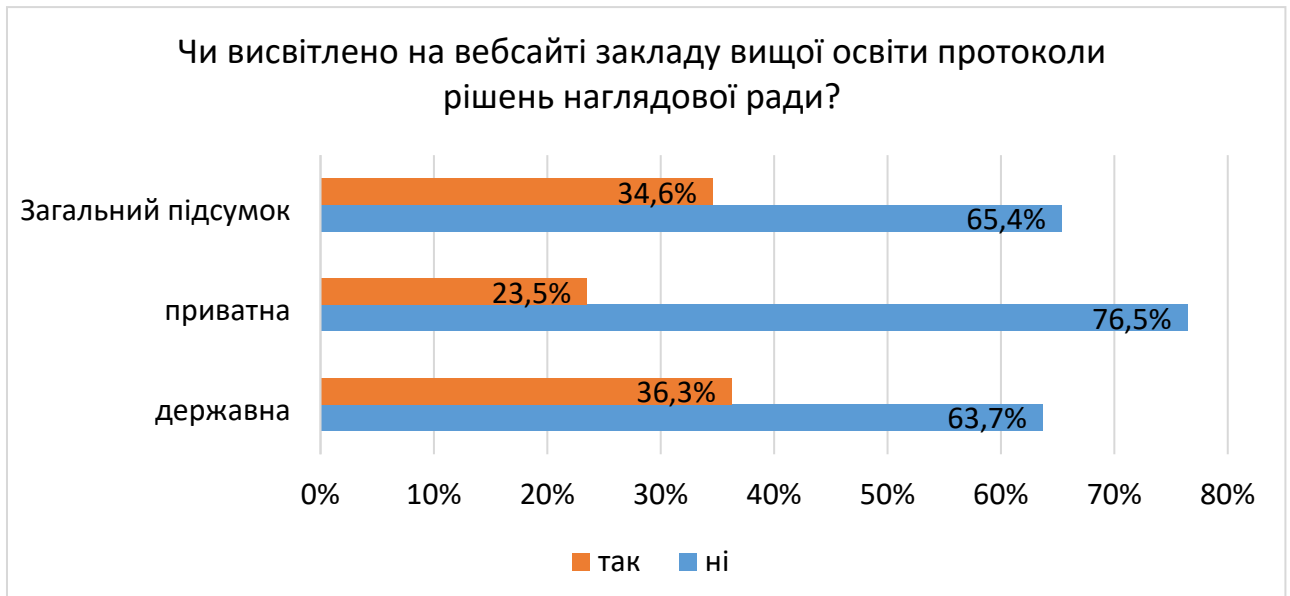
Члени наглядових рад відповіли на це питання таким чином:



З'ясувалося, що протоколи рішень наглядової ради на своїх вебсайтах оприлюднюють лише приблизно 30% з опитаних респондентів

Якщо на сайті закладу вищої освіти не оприлюднюються документи про діяльність наглядової ради, це може свідчити про недостатню прозорість та відкритість закладу вищої освіти щодо діяльності наглядової ради. Така ситуація може викликати питання з боку студентів, працівників закладу вищої освіти та громадськості щодо того, яким чином приймаються рішення в закладі вищої освіти та які фактори впливають на прийняття рішень.

Для забезпечення прозорості та відкритості заклад вищої освіти має оприлюднювати документи, пов'язані з діяльністю наглядової ради, такі як протоколи засідань, рішення, звіти про діяльність та інші документи, які можуть бути корисними для студентів, працівників та інших зацікавлених осіб.



Важливо, що про діяльність наглядових рад більше розповідають (охоче відповідають на запитання анкети) саме представники закладів, самі ж голови та члени НР проігнорували опитування, що може свідчити про неналежну увагу до питань розвитку ЗВО.

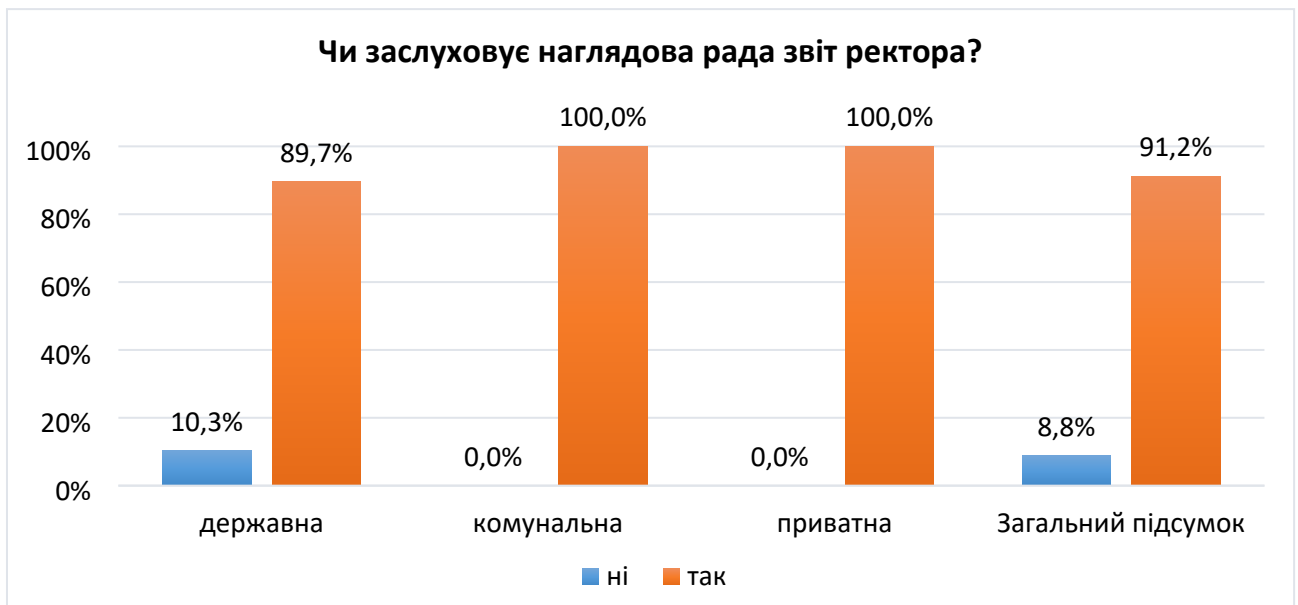
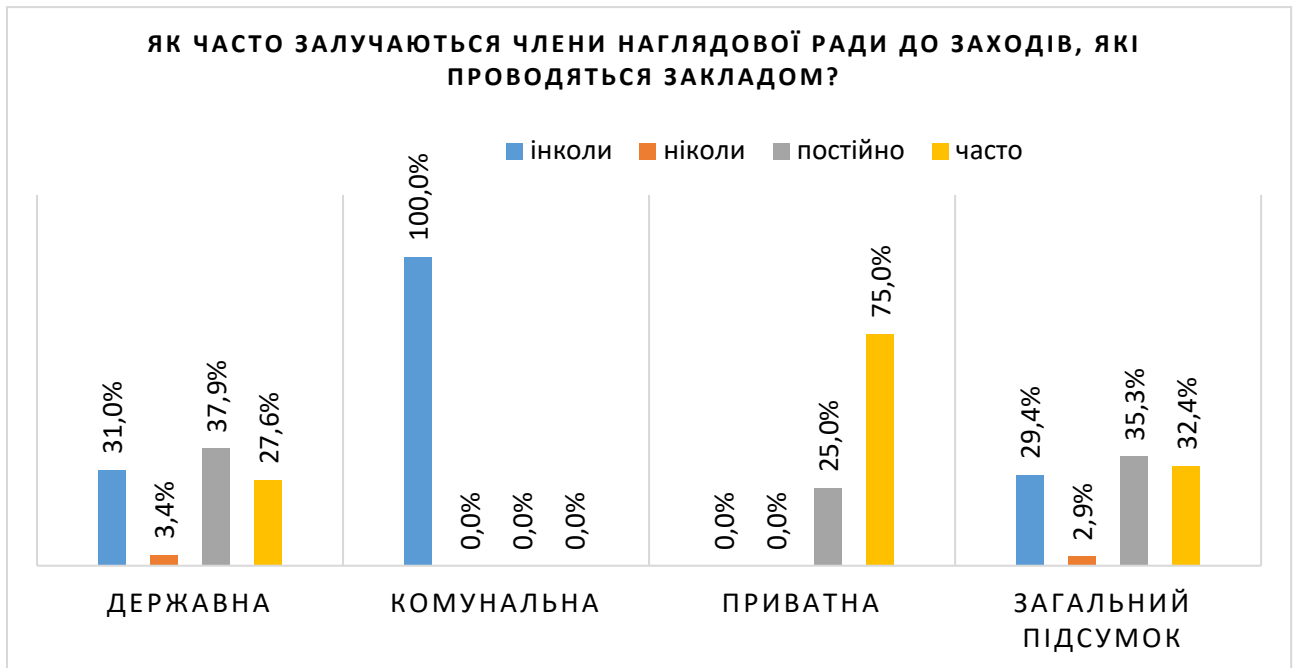
Низька активність членів наглядових рад в проведеному опитуванні показує рівень їх залученості до роботи в закладах освіти.

Це також може свідчити про те, що члени наглядових рад мають обмежений вплив на діяльність закладу вищої освіти або їхня діяльність є неефективною. Така ситуація може викликати питання щодо потреби у зміні складу наглядової ради або розгляду інших заходів для забезпечення ефективної роботи наглядових рад.

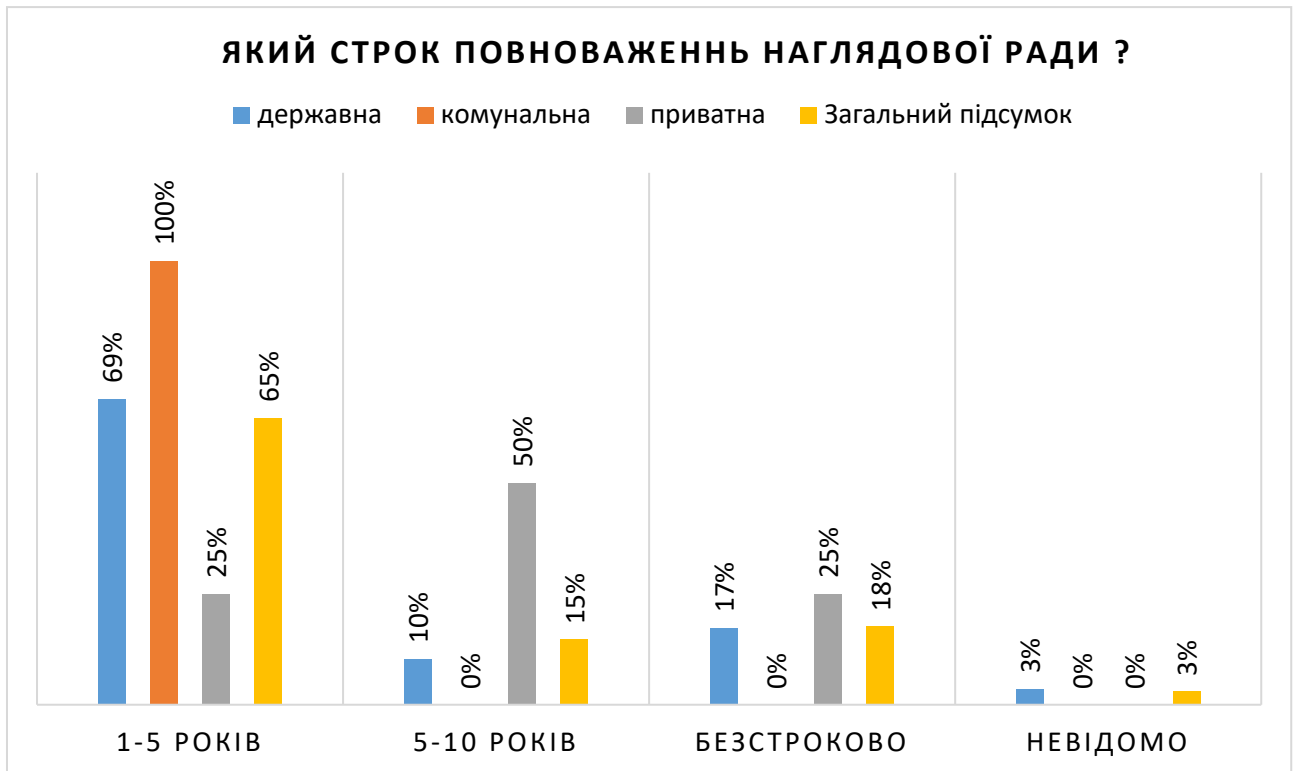
В будь-якому випадку, для забезпечення прозорості та відкритості діяльності наглядових рад важливо забезпечити регулярний інформаційний обмін між членами наглядової ради та всіма зацікавленими особами, включаючи студентів, викладачів та інших працівників закладу вищої освіти.

Щодо питання залученості членів наглядової ради до заходів, які проводяться закладами освіти, то маємо результат, що тільки 30% членів наглядових рад постійно беруть участь у заходах. Безпосередня участь членів наглядової ради у її роботі є важливою для забезпечення правильного функціонування ради і здійснення необхідного контролю за діяльністю закладу вищої освіти. Члени наглядової ради повинні дотримуватися встановлених процедур, брати участь у засіданнях та забезпечувати своєчасне інформування про здійснення контролю за діяльністю закладу вищої освіти.

Якщо залученість членів наглядової ради не є достатньою для забезпечення ефективної роботи, можна розглядати різні способи підвищення їхньої активності, наприклад, проведення додаткових навчань та тренінгів, залучення до роботи наглядової ради більш активних та мотивованих кандидатів, розширення функцій та повноважень наглядової ради тощо



Досліджуючи питання строків повноважень наглядових рад можна зробити наступні висновки, що короткі та довгі терміни повноважень членів наглядової ради закладів вищої освіти - мають свої плюси та мінуси. Короткі терміни можуть принести свіже бачення та швидку реакцію на зміни, але можуть втрутитися в стабільність та стратегічне управління. Довгі терміни забезпечують стабільність та глибоке розуміння, але можуть обмежувати актуальність та інновації. Вибір оптимального терміну повноважень повинен залежати від конкретних потреб та контексту закладу вищої освіти.



Загалом, результати опитування свідчать, що у більшості закладів вищої освіти наглядові ради створено, що означає неухильне дотримання закладами чинного законодавства. Проте стан функціонування наглядових рад при закладах вищої освіти в Україні є незадовільним. Цей висновок ілюструється декількома факторами:

По-перше, часто до складу наглядових рад включаються люди, які не мають достатнього досвіду або кваліфікації для вирішення проблем, що стосуються діяльності закладу вищої освіти. Це може призвести до прийняття неефективних рішень та порушення розвитку закладу.

По-друге, наглядові ради, створені для контролю та підтримки розвитку закладів вищої освіти, не завжди виконують свої функції належним чином. Багато з них не забезпечують відкритість та прозорість своєї роботи, що ускладнює моніторинг їхньої діяльності..

Дієве функціонування наглядових рад у закладах вищої освіти має суттєве значення для забезпечення високої якості освіти, розвитку інновацій та створення стійкого та конкурентоспроможного освітнього середовища. Проблеми, які виникають у функціонуванні наглядових рад, можуть бути вирішені шляхом відбору кваліфікованих членів ради, забезпечення прозорості та відкритості, встановлення ефективних каналів спілкування, розвитку мереж та обміну досвідом, залучення студентів та представників громадськості, а також підтримки інновацій та розвитку. Важливо також мати належне законодавче забезпечення та систему оцінки якості освіти