



ШЛЯХ ДО АВТОНОМІЇ:

інструментарій для закладів
професійної освіти

ДЛЯ ЧОГО ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ?

Ви тримаєте в руках документ, який команда EasyBusiness створила з думкою про вас – людей, які щодня працюють над тим, щоб професійна освіта в Україні ставала кращою, сучасною та ближчою до реальних потреб економіки і громад. Реформа автономії закладів професійної освіти (ЗПО) – це не тільки набір нових правил і процедур. Це зміна способу мислення, управління та взаємодії із зовнішнім світом.

Цей інструментарій з дорожньою картою – результат великої аналітичної роботи та ваш навігатор на цьому шляху. Він не претендує на те, щоб дати відповіді на всі Ваші питання, натомість пропонує чітку, структуровану та перевірену модель того, як заклад ЗПО може поетапно рухатися до більшої самостійності – від першого кроку до сталої, зрілої автономії.

Що всередині?

Основа даного інструментарію – **дорожня карта: шлях до автономії ЗПО.**

Це практичний інструмент, який дозволяє закладу:

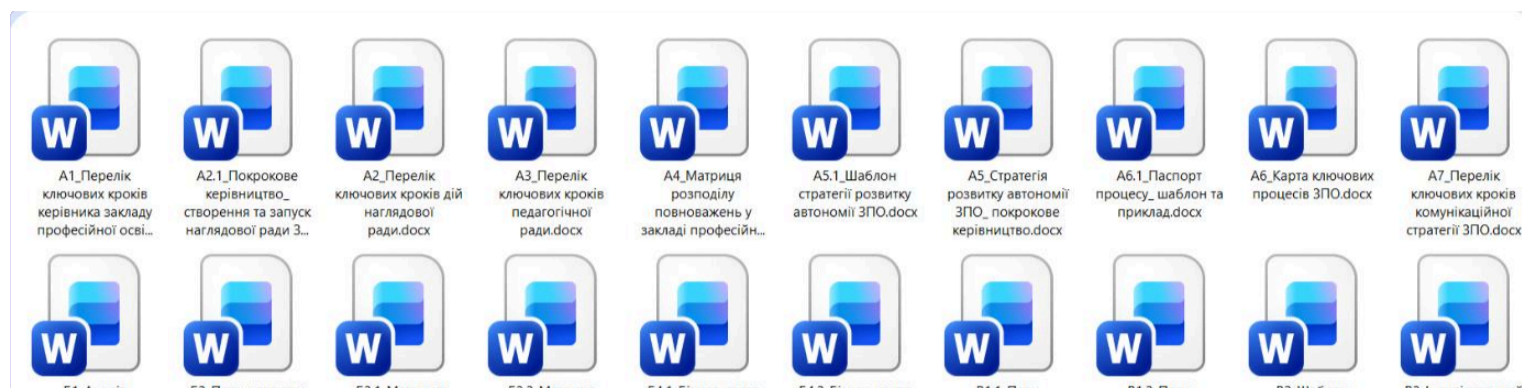
- оцінити свій поточний стан за кожним типом автономії (управлінська, фінансова, педагогічна, партнерств і послуг);
- зрозуміти, що означає бути на початковому, середньому та просунутому рівні за кожною складовою, побачити, що вже працює добре, а що потребує посилення;
- сформулювати конкретний план дій на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу (до 5 років);
- краще підготуватися до впровадження автономії не формально, а на практиці;
- відстежувати прогрес та коригувати курс;
- використовувати карту як основу для внутрішнього планування, комунікації із засновником, партнерами та наглядовою радою.

Дорожня карта “Шлях до автономії ЗПО” [↗](#)

Види автономії та їхні компоненти	Точка відліку / поточний стан вашого закладу	Короткострокова перспектива (до 1 року)				Орієнтир / очікуваний резу
		Початковий рівень				
		Орієнтир / очікуваний результат	Відповідальний	Ресурси (за потреби)	Статус	
Управлінська автономія						
Стратегія ЗПО		Стратегія розвитку автономії ЗПО розроблена та пов'язана із Стратегією розвитку ЗПО або інтегрована в неї				Наглядова рада затвердила Стр розвитку автономії ЗПО та бере моніторинг її виконання
						Стратегію переглянуто за підсум першого періоду реалізації, визн пріоритети на наступний етап
Структура управління		Оновлена організаційна структура затверджена				Усі підрозділи мають описані ф ключові показники ефективнос зони відповідальності
		Створено 3-5 робочих груп, які збирають дані та готують пропозиції за своїми напрямками				Робочі групи регулярно звітують впроваджено систему внутрішн управлінського моніторингу
Управління персоналом (HRM)		Створена та затверджена HRM-політика: посадові обов'язки, вимоги до кваліфікації, процедури оцінювання персоналу				Впроваджена система щорічног оцінювання та професійного ро охоплює не менше 70% працівні
		Проведено першу інвентаризацію кадрових потреб				Для кожної посади визначено індивідуальні плани розвитку те сформовано кадровий резерв

Дорожня карта супроводжується текстом, який ви зараз читаете. Він пояснює логіку кожного етапу за кожним типом автономії. В кінці опису кожного типу є блок **Шаблони та інструменти**, які ви зможете завантажити і використовувати у своєму ЗПО. В кінці інструментарію також є розділ про ризики та сценарії розвитку. Бо автономія, як і будь-яка трансформація, несе не лише можливості, але й виклики.

Додаткові шаблони та інструменти в кінці кожного типу автономії



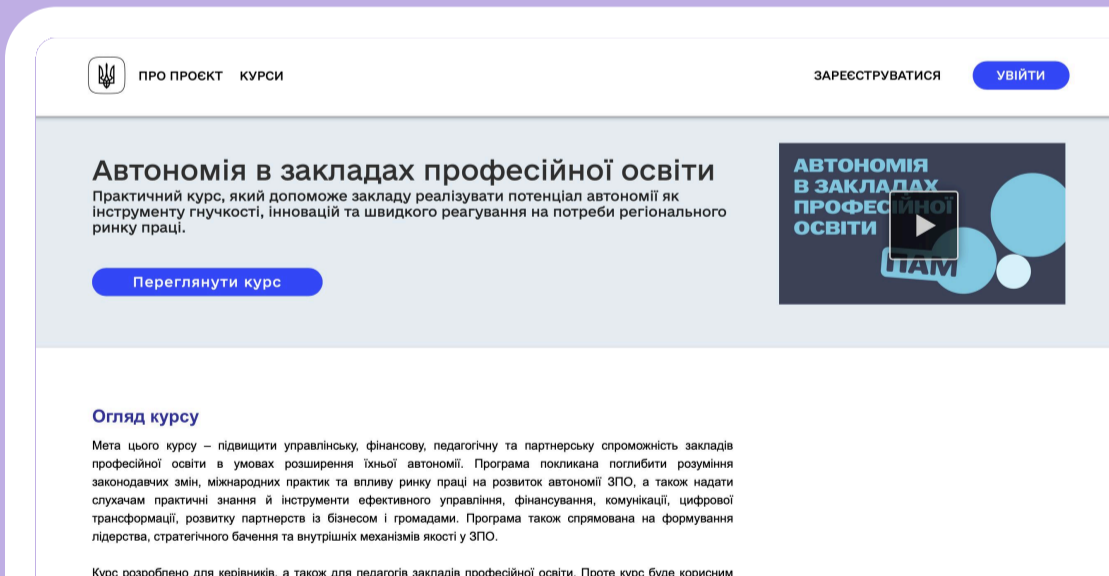
Перед тим як сформулювати дорожню карту, ми провели комплексне дослідження стану автономії ЗПО в Україні, вивчили зарубіжний досвід семи країн, проаналізували потреби 40 закладів-учасників проекту та провели серію консультацій з експертами. Результати цього дослідження зібрані у звіті **«Автономія в закладах професійної освіти: зміцнення інституцій для задоволення регіональних потреб у робочій силі»**, доступному за посиланням. Рекомендуємо ознайомитися зі звітом, щоб глибше зрозуміти контекст та кращі практики, на яких побудовано цю дорожню карту.

А щоб ще глибше зануритися в тему автономії ЗПО рекомендуємо пройти курс «Автономія в закладах професійної освіти» на платформі «Професійна освіта онлайн», який ми також розробили в рамках нашого проекту.

Аналітичний звіт про автономію ЗПО [↗](#)



Курс про автономію в закладах професійної освіти на платформі «Професійна освіта онлайн» [↗](#)



Важливо: дорожня карта не є інструментом зовнішнього контролю чи формальної звітності. Її призначення – допомогти закладу чесно оцінити свій поточний стан, визначити пріоритети розвитку та спланувати послідовні кроки з урахуванням власного контексту і можливостей.

Інструментарій та дорожню карту підготовлено командою EasyBusiness в рамках проекту «Автономія в закладах професійної освіти: зміцнення інституцій для задоволення регіональних потреб у робочій силі», що впроваджується за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, та реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).

ЯК, КОМУ І ЯК ЧАСТО КОРИСТУВАТИСЯ ЦИМ ІНСТРУМЕНТАРІЄМ ТА ДОРОЖНЬОЮ КАРТОЮ?

Інструментарій та дорожню карту доцільно опрацювати робочою групою закладу під координацією директора або уповноваженого представника адміністрації закладу із залученням спеціалістів закладу, відповідальних за управління, фінанси, освітній процес, партнерства та, за можливості, представників наглядової ради.

Рекомендуємо переглядати й оновлювати дорожню карту щонайменше раз на пів року або після суттєвих змін у діяльності закладу (оновлення стратегії, зміни управлінської команди, запуск нових партнерств, програм, напрямів фінансово-господарської діяльності тощо).

Ми пропонуємо три кроки:

- 1** **Прочитайте цей текст** — він дасть розуміння загальної логіки руху від початкового до просунутого рівня автономії.
- 2** **Відкрийте таблицю** «Дорожня карта: шлях до автономії ЗПО» — це ваш робочий інструмент:
 - 2.1** Ознайомтеся з усіма блоками дорожньої карти та завантажте таблицю;
 - 2.2** У колонці “Точка відліку / поточний стан” коротко запишіть, що вже є у вашому закладі зараз (документи, практики, рішення; кількісні показники; що вже працює системно, а що — лише частково);
 - 2.3** Для кожного компонента порівняйте свій поточний стан із описами у колонках: короткострокова перспектива, середньострокова перспектива, довгострокова перспектива;
 - 2.4** Плануйте наступні кроки згідно з дорожньою картою, призначаючи відповідальних;
 - 2.5** У колонці “Ресурси” вкажіть те, що вам необхідно для досягнення відповідного результату: скільки і які спеціалісти, скільки часу, фінансування, обладнання, партнерств, навчання тощо;
 - 2.6** Відмічайте та моніторте виконання у колонці “Статус”.
 - 2.7** Використовуйте дорожню карту як інструмент самооцінки і планування: щоб побачити сильні сторони; щоб визначити пріоритетні кроки; щоб планувати наступні дії команди закладу.
- 3** **Поверніться до розділу про ризики** — оцініть, які сценарії найбільш ймовірні для вашого закладу, та підготуйте план дій.

Важливо: кожен заклад унікальний. Не всі складові дорожньої карти будуть однаково актуальними для кожного ЗПО. Рухайтеся у своєму темпі, починаючи з тих напрямів, де є найбільша готовність або найгостріша потреба.

ВСТУП

Мета документу

Інструментарій створено як практичний навігатор для керівників та команд ЗПО, які прагнуть системно розвивати інституційну автономію свого закладу. Документ допоможе визначити поточний стан автономії ЗПО, спланувати конкретні кроки розвитку на перспективу до 5 років та відстежувати прогрес.

Цільова аудиторія

Інструментарій призначений для директорів ЗПО та їхніх заступників; членів наглядових рад ЗПО; фахівців, відповідальних за фінанси, освітній процес та партнерства; представників засновників ЗПО (органів управління освітою); бізнес-партнерів, залучених до співпраці з ЗПО.

Передумови використання

Для ефективної роботи з інструментарієм рекомендуємо ознайомитися з аналітичним звітом «Автономія в закладах професійної освіти: зміцнення інституцій для задоволення регіональних потреб у робочій силі», який містить повний аналіз стану автономії ЗПО та кращі практики. Також рекомендуємо мати під рукою текст Закону України «Про професійну освіту» (2025) – посилання на конкретні статті наведені у відповідних розділах інструментарію.

Глосарій ключових термінів, що використовуються у цьому документі, доступний як окремий додаток до аналітичного звіту. Рекомендуємо звернутися до нього у разі потреби уточнити визначення термінів.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА АВТОНОМІЇ ЗПО

Розвиток автономії ЗПО спирається на чітку законодавчу основу. Нижче наведено ключові нормативно-правові акти, які визначають правові рамки автономії та є основою для рекомендацій цього інструментарію.

Основні законодавчі акти

Закон України «Про професійну освіту» від 12.09.2025 № 4574-IX – основний закон, який визначає нову модель автономії ЗПО. Стаття 34 закріплює право ЗПО на управлінську, педагогічну, фінансову автономію та автономію у сфері партнерств і послуг. Закон запроваджує єдиний тип закладу – професійний коледж, посилює роль наглядових рад (ст. 42), надає можливість працювати як комунальне некомерційне товариство (КНТ), спрощує ліцензування та розширює фінансову самостійність.

Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII – гарантує академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію закладів освіти в цілому. Визначає загальні засади управління та фінансування освіти.

Закон України «Про фахову передвищу освіту» від 06.06.2019 № 2745-VIII – визначає підходи до управління фаховими коледжами, зокрема статус закладу, форми власності, механізми самоврядування тощо.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX – регулює надання повної загальної середньої освіти, яку частина ЗПО забезпечує паралельно з професійною підготовкою здобувачів.

Концепція реалізації державної політики у сфері професійної освіти «Сучасна професійна освіта» до 2027 року – стратегічний документ, який визначає бачення, цілі та напрями реформування професійної освіти в Україні, зокрема щодо розширення автономії ЗПО.

Повний аналіз нормативно-правового поля автономії ЗПО – див. розділ 4.1. аналітичного звіту.

Ключові статті Закону «Про професійну освіту» (2025) за типами автономії

Управлінська автономія: ст. 34 (загальні засади автономії), ст. 37 (органи управління ЗПО), ст. 39 (повноваження керівника), ст. 41 (педагогічна рада), ст. 42 (наглядова рада).

Фінансова автономія: ст. 34 (право розпоряджатися коштами та майном, відкривати рахунки, залучати ресурси через лізинг), ст. 62-63 (фінансування ЗПО), ст. 67-68 (майно та господарська діяльність).

Педагогічна автономія: ст. 11 (кваліфікаційні центри), ст. 15 (освітні програми – розробка на основі професійних стандартів, затвердження керівником за погодженням педагогічної та наглядової рад), ст. 44 (навчання на робочому місці).

Автономія партнерств і послуг: ст. 17, 42-44, 48 (участь роботодавців), ст. 43 (регіональна рада професійної освіти), ст. 70 (міжнародне співробітництво).

РОЛІ ТА МЕЖІ АВТОНОМІЇ: ХТО ЗА ЩО ВІДПОВІДАЄ?

Автономія ЗПО не означає відсутність контролю чи підзвітності. Навпаки – вона передбачає чіткий розподіл відповідальності між ключовими учасниками. Нижче описано ролі основних стейкхолдерів відповідно до Закону України «Про професійну освіту» (2025).

Засновник ЗПО

Засновник (орган, до сфери управління якого належить ЗПО) визначає стратегічну рамку функціонування закладу. До його ключових повноважень належать: затвердження статуту ЗПО, призначення та звільнення керівника, прийняття рішень про реорганізацію чи ліквідацію закладу, забезпечення фінансування та модернізації матеріально-технічної бази тощо (ст. 37-38, 62-63, 67-68).

Межі: Засновник визначає загальні правила, але не втручається в операційне управління, кадрові рішення в межах затвердженого штатного розпису, розроблення освітніх програм та повсякденну діяльність закладу.

Керівник ЗПО (директор)

Керівник ЗПО – центральна фігура в реалізації автономії. Він забезпечує виконання стратегії, звітує перед засновником і наглядовою радою, відповідає за якість освіти, формує команду та ухвалює поточні управлінські рішення (ст. 39).

Межі: Керівник діє в межах статуту та рішень засновника і наглядової ради. Стратегічні рішення (зміна структури, фінансовий план, освітні програми) потребують погодження наглядової ради.

Наглядова рада

Наглядова рада – новий обов'язковий орган управління ЗПО згідно із Законом (ст. 42). До її складу (макс. 14 осіб) на паритетних засадах входять представники засновника та роботодавців/їх об'єднань. Рада погоджує стратегію розвитку, фінансовий план, освітні програми, здійснює моніторинг ефективності керівника та закладу, ініціює аудити.

Межі: Наглядова рада виконує стратегічні та контрольні функції. Вона не підміняє керівника в операційному управлінні та не ухвалює кадрових рішень (окрім ініціювання конкурсу на посаду керівника). Рішення наглядової ради є обов'язковими для розгляду засновником та підлягають виконанню керівником.

Педагогічна рада

Педагогічна рада – колегіальний орган, який приймає рішення щодо освітнього процесу, методів навчання та професійного розвитку персоналу (ст. 41). Рішення педагогічної ради вводяться в дію наказами керівника та є обов'язковими для всіх учасників освітнього процесу.

Бізнес та роботодавці

Роботодавці беруть участь в управлінні ЗПО через наглядові ради, розроблення професійних стандартів, організацію практичного навчання та оцінювання здобувачів (ст. 17, 42-44, 48).

Здобувачі освіти та працівники

Студентське самоврядування вперше закріплене у Законі (ст. 30). Загальні збори трудового колективу мають дорадчий вплив на прийняття локальних рішень (ст. 29).

З детальною картою залучених сторін з описом повноважень кожного учасника можна ознайомитись у розділі 4.2. аналітичного звіту.

УПРАВЛІНСЬКА АВТОНОМІЯ

Управлінська автономія – це фундамент усіх інших типів автономії. Без чіткої стратегії, ефективної організаційної структури та спроможної команди, заклад не матиме змоги повноцінно скористатися ані фінансовими, ані педагогічними свободами. Саме тому ми починаємо саме з неї.

Правова основа: ст. 34, 37, 39, 41, 42 Закону «Про професійну освіту» (2025).

Розвиток управлінської автономії базується на взаємопов'язаних компонентах: стратегії розвитку, структурі управління, **управлінні персоналом** (HRM, від англійського Human Resource Management), ролі наглядової ради, делегуванні та процесному управлінні, а також комунікаційній стратегії.

Початковий етап (до 1 року)

На цьому етапі ЗПО закладає основи. Заклад розробляє стратегію розвитку автономії, яка може бути інтегрована або узгоджена з уже наявною загальною стратегією ЗПО. Затверджується оновлена організаційна структура, формуються робочі групи за ключовими напрямками діяльності.

Окремим і важливим кроком є створення HRM-політики: заклад описує посадові обов'язки, вимоги до кваліфікації, впроваджує процедури оцінювання персоналу та проводить першу інвентаризацію кадрових потреб.

Паралельно формується наглядова рада та запускаються перші механізми делегування: затверджується положення про делегування повноважень, створюється карта ключових процесів, описуються щонайменше 10 ключових процесів із зазначенням відповідальних і контрольних точок. Комунікаційна стратегія формується як інструмент підтримки стратегічних змін із фокусом на веб сайт та соціальні мережі.

Щодо наглядової ради: згідно зі ст. 42 Закону, до складу наглядової ради (до 14 осіб) на паритетних засадах входять представники засновника та роботодавців. Рада погоджує стратегію розвитку, освітні програми, фінансовий план та здійснює моніторинг ефективності.

Середньостроковий етап (1-3 роки)

На цьому етапі автономія переходить від формального закріплення до системного функціонування. Наглядова рада затверджує стратегічні документи, бере участь у моніторингу їх виконання, щоквартально заслуховує звіти керівництва, а серед її членів з'являються представники роботодавців.

В управлінні ЗПО впроваджуються ключові показники ефективності (KPI - від англійського Key Performance Indicators), внутрішній моніторинг. Система оцінювання та професійного розвитку охоплює не менше 70% працівників, для кожної посади формуються індивідуальні плани розвитку та кадровий резерв. Не менше 70% регулярних процесів стандартизовано у вигляді процедур і регламентів, 50% операційних рішень ухвалюються підрозділами автономно.

Комунікаційна стратегія активно реалізується, а залучення цільових аудиторій у соціальних мережах поступово зростає.

Просунутий етап (3-5 років)

Управління ЗПО відбувається на основі даних. Стратегічне планування стало системною практикою: заклад проводить щорічний моніторинг та оновлює стратегію на основі аналітики. Організаційна структура переглядається щорічно з урахуванням результатів діяльності.

HRM-система повністю інтегрована в управління закладом: прозорі конкурси, мотиваційні механізми, високий рівень задоволеності персоналу (не менше 80%). Наглядова рада системно впливає на стратегічні рішення та ініціює зовнішній аудит.

Делегування охоплює всі функції, крім стратегічних: не менше 80% операційних рішень ухвалюються на рівні підрозділів. Щонайменше 80% процесів автоматизовані або підтримуються цифровими інструментами. Комунікаційна стратегія стає повноцінним управлінським інструментом.

Шаблони та інструменти для управлінської автономії

- A1. Перелік ключових кроків керівника закладу професійної освіти
- A2. Перелік ключових кроків дій наглядової ради
 - A2.1. Покрокове керівництво: створення та запуск наглядової ради ЗПО
- A3. Перелік ключових кроків педагогічної ради
- A4. Матриця розподілу повноважень у закладі професійної освіти
- A5. Стратегія розвитку автономії ЗПО: покрокове керівництво
 - A5.1. Шаблон стратегії розвитку автономії ЗПО
- A6. Карта ключових процесів ЗПО
 - A6.1. Паспорт процесу: шаблон та приклад
- A7. Перелік ключових кроків комунікаційної стратегії ЗПО

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

Фінансова автономія – це не лише про гроші. Це про здатність закладу самостійно планувати, залучати та розпоряджатися ресурсами задля свого розвитку. Без неї навіть найкраща стратегія залишається на папері.

Правова основа: ст. 34 (фінансова автономія, КНТ), ст. 62-63 (фінансування), ст. 67-68 (майно та господарська діяльність) Закону «Про професійну освіту» (2025).

Розвиток фінансової автономії охоплює чотири складові: механізми фінансового управління, диверсифікацію джерел фінансування, фінансово-господарську діяльність (ФГД) та спроможність фінансово-бухгалтерського блоку.

Початковий етап (до 1 року)

ЗПО формує основи фінансової автономії: затверджує внутрішні фінансові регламенти (бюджетування, використання та контролю коштів) і проводить щорічний аудит. Заклад започатковує щонайменше один напрям самостійної ФГД та формує перше позабюджетне джерело доходів – не менше 5% бюджету. Паралельно команда бухгалтерії проходить базове навчання, а не менше 50% операцій вже виконуються відповідно до нових процедур.

Середньостроковий етап (1-3 роки)

Фінансова автономія переходить до системного рівня. Заклад впроваджує внутрішній фінансовий контроль та інструменти управління ризиками (ризик-менеджмент), забезпечує щоквартальну звітність. ЗПО стабільно працює з 2-3 джерелами власних надходжень, які формують 15-20% бюджету, та управляє кількома напрямками ФГД без зовнішніх погоджень. Продуктивність і точність бухгалтерських операцій зростають щонайменше на 30%.

Просунутий етап (3-5 років)

Фінансова модель ЗПО ґрунтується на 4-7 і більше диверсифікованих джерелах доходів (проекти, публічно-приватне партнерство (ППП), інвестиції, платні послуги), які забезпечують не менше 30% бюджету. Заклад здійснює 4 і більше напрямів ФГД з повним циклом внутрішнього управління, контролю та реінвестування доходів. Не менше 80% фінансових процесів автоматизовано, внутрішній контроль сертифікований, а бухгалтерія функціонує як високоспроможний аналітичний підрозділ.

Шаблони та інструменти для управлінської автономії

- [Б1. Аналіз фінансової самостійності ЗПО](#)
- [Б2. План розвитку прозорості закладу професійної освіти](#)
- [Б3.1. Матриця диверсифікації доходів ЗПО: покрокова методика](#)
- [Б3.2. Матриця диверсифікації доходів ЗПО](#)
- [Б4.1. Бізнес-канва напряму ФГД: покрокова методика](#)
- [Б4.2. Бізнес-канва напряму фінансово-господарської діяльності](#)

ПЕДАГОГІЧНА АВТОНОМІЯ

Педагогічна автономія – це серце закладу освіти. Саме тут відбуваються зміни, які безпосередньо впливають на якість підготовки кадрів, задоволеність здобувачів та відповідність потребам ринку праці. Автономний ЗПО – це заклад, який не чекає вказівок зверху, а сам формує освітні програми, що відповідають реальним потребам.

Правова основа: ст. 15 (освітні програми), ст. 11 (кваліфікаційні центри), ст. 44 (навчання на робочому місці) Закону «Про професійну освіту» (2025).

Розвиток педагогічної автономії сконцентровано на п'яти складових: адаптації освітніх програм, індивідуальних освітніх траєкторіях, дуальній формі здобуття освіти, розвитку педагогічного персоналу та **внутрішній системі забезпеченні якості освіти (ВСЗЯО).**

Початковий етап (до 1 року)

ЗПО зосереджується на оновленні частини освітніх програм відповідно до професійних стандартів (мінімум 20%) та починає впроваджувати гнучкі модулі в пілотних програмах. Заклад запускає пілот індивідуальних освітніх траєкторій (ІОТ) на 1-2 програмах. Дуальна форма навчання охоплює 3-5% здобувачів, укладаються угоди з роботодавцями та визначаються наставники на підприємствах.

Паралельно ЗПО інвестує у підвищення кваліфікації педагогів та майстрів виробничого навчання (не менше 50% пройшли навчання), запроваджує регулярний збір зворотного зв'язку від здобувачів та проводить перше самооцінювання закладу в рамках ВСЗЯО.

Середньостроковий етап (1-3 роки)

50-60% освітніх програм оновлено відповідно до професійних стандартів, гнучкі модулі впроваджені в більшості програм, навчальні плани переглядаються щорічно. ІОТ охоплюють 30% здобувачів і частково цифровізовані. Дуальна форма навчання стає стабільною практикою (6-10% здобувачів), роботодавці беруть участь у розробленні програм та оцінюванні здобувачів.

Усі педагоги та майстри виробничого навчання мають індивідуальні плани професійного розвитку. Рівень задоволеності здобувачів зростає не менше ніж на 20%. ВСЗЯО функціонує системно: результати самооцінювання використовуються для покращення програм.

Просунутий етап (3-5 років)

100% освітніх програм відповідають актуальним професійним стандартам, діє системний щорічний перегляд навчальних планів із залученням роботодавців. ІОТ доступні для всіх здобувачів і повністю цифровізовані. Не менше 15% здобувачів навчаються за дуальними програмами, дуальне навчання інтегроване в освітню модель закладу.

Не менше 80% викладачів і майстрів впроваджують сучасні методики та цифрові інструменти. ВСЗЯО інтегрована в усі процеси ЗПО, заклад готовий до зовнішнього інституційного аудиту, а рівень працевлаштування випускників за фахом стабільно перевищує 70%.

Шаблони та інструменти для управлінської автономії

- [B1.1. План оновлення освітніх програм: покрокова методика](#)
- [B1.2. План оновлення освітніх програм](#)
- [B2. Шаблон індивідуальної освітньої траєкторії \(IOT\) здобувача](#)
- [B3. Індивідуальний план професійного розвитку педагога](#)
- [B4.1. Перелік ключових кроків самооцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти \(ВСЗЯО\): покрокова методика](#)
- [B4.2. Перелік ключових кроків самооцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти \(ВСЗЯО\)](#)
- [B5. Анкета зворотного зв'язку від здобувачів освіти](#)

АВТОНОМІЯ ПАРТНЕРСТВ І ПОСЛУГ

Автономія партнерств і послуг – це здатність ЗПО самостійно будувати мережу професійних зв'язків та перетворювати їх на реальну цінність для здобувачів, роботодавців і громади. Автономний ЗПО – це не ізольована установа, а активний учасник регіональної екосистеми.

Правова основа: ст. 17, 42-44, 48 (роботодавці), ст. 43 (регіональна рада), ст. 70 (міжнародне співробітництво) Закону «Про професійну освіту» (2025).

Розвиток цього напрямку ґрунтується на формах співпраці, моделях надання послуг та розвитку мережі кваліфікаційних центрів.

Початковий етап (до 1 року)

ЗПО формує спільноту із не менше 5 активних партнерів (компанії, органи місцевого самоврядування, неурядові організації) та укладає нові партнерські угоди, наповнюючи їх конкретними спільними активностями: екскурсіями, гостьовими лекціями, консультаціями щодо освітніх програм та ін. Паралельно заклад запускає першу модель надання послуг (курси для дорослих, освітні послуги) та розробляє дорожню карту створення кваліфікаційного(их) центру(ів).

Середньостроковий етап (1-3 роки)

Партнерства переходять від окремих ініціатив до системної взаємодії. Створюються секторальні та/або регіональні партнерські платформи, кількість активних партнерів зростає до 10-15. Компанії регулярно долучаються до дуальної освіти, практики та оцінювання результатів навчання. Не менше 30% освітніх програм оновлюються за участю роботодавців. ЗПО впроваджує 3-4 різні моделі послуг, а кваліфікаційний центр проходить акредитацію.

Просунутий етап (3-5 років)

ЗПО функціонує як активний регіональний хаб. Діє стабільна екосистема партнерств із 15 і більше активними партнерами, реалізується щороку не менше 5 спільних проєктів. Щонайменше 70% освітніх програм оновлюються за участю роботодавців, рівень їх задоволеності взаємодією із ЗПО не менше 85%. Кваліфікаційний центр інтегрований у регіональний ринок праці та забезпечує масштабну оцінку кваліфікацій (200+ осіб щорічно).

Шаблони та інструменти для управлінської автономії

- [Г1. Лист про наміри співпраці з бізнесом](#)
- [Г2. Комплексний план партнерства ЗПО](#)
- [Г3. Вправа «Визначення зацікавлених сторін»](#)
- [Г4. Перелік ключових кроків «ЗПО – центр розвитку громади»](#)
- [Г5. Каталог послуг ЗПО для зовнішніх замовників](#)
- [Г6. Дорожня карта створення кваліфікаційного центру](#)

ЗОВНІШНІ УМОВИ РОЗВИТКУ АВТОНОМІЇ ЗПО

Ми свідомі того, що автономія ЗПО – це не тільки внутрішня трансформація. Значна частина успіху залежить від зовнішнього середовища: нормативно-правової бази, політик на національному та регіональному рівнях, доступу до ресурсів та підтримки партнерів. Тому важливо розуміти, які зовнішні умови мають супроводжувати внутрішні зміни закладу.

Короткострокова перспектива (до 1 року)

На початковому етапі ключовими зовнішніми умовами є оновлення нормативно-правової бази з боку центральних органів влади, зокрема Міністерства освіти і науки України (МОН), з метою створення правових рамок для розширення автономії ЗПО. Важливу роль відіграє формування команд підтримки при ЗПО та запуск пілотних ініціатив, зокрема кластерів і донорських програм наставництва для забезпечення інституційної та експертної підтримки перших автономних практик.

Середньострокова перспектива (1-3 роки)

На даному етапі зовнішні умови зосереджуються на масштабуванні успішних підходів через регіональні стратегії органів місцевого самоврядування. У цей же час, формуються системні кадрові резерви та програми підготовки тренерів і наставників, здатних підтримувати трансформації на рівні закладів. Паралельно відбувається диверсифікація фінансування автономних ЗПО шляхом розвитку ППП, що знижує залежність від виключно бюджетних ресурсів.

Довгострокова перспектива (3-5 років)

На просунутому етапі зовнішні умови розвитку автономії набувають сталого та інституціоналізованого характеру. Партнерства між ЗПО, бізнесом, громадами та донорами закріплюються на постійній основі, а фінансова автономія стабілізується через поєднання власних доходів, інвестиційних інструментів, лізингу та накопичувальних механізмів. Важливим елементом стає створення системи постійного моніторингу якості освіти та результатів працевлаштування, що забезпечує зворотний зв'язок для політики, управління та подальшого розвитку автономії ЗПО.

Реалізація дорожньої карти може бути ускладнена чи унеможливлена за умови слабкої або відсутньої підтримки ЗПО на національному, регіональному та партнерському рівнях.

РИЗИКИ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ АВТОНОМІЇ

Будь-яка трансформація несе ризики. І автономія – не виняток. Проте ризики – це не привід зупинятися. Це привід готуватися. Ми проаналізували ключові ризики у розрізі трьох сценаріїв розвитку: позитивного, змішаного та негативного. Ця інформація допоможе вам передбачити можливі складнощі та підготувати план дій заздалегідь.

Вид автономії	Позитивний сценарій: ризики	Ймовірність	Змішаний сценарій: ризики	Ймовірність	Негативний сценарій: ризики	Ймовірність
Управлінська	Перенавантаженість керівництва	Висока	Регіональна нерівність у якості управління	Висока	«Декоративність» органів самоврядування	Висока
	Кадровий дефіцит менеджерів	Середня	Концентрація ресурсів у «сильних» закладах	Середня	Відтік активних кадрів	Середня
					Втрата довіри стейкхолдерів	Середня
Фінансова	Помилки у фінансовому менеджменті	Середня	Нерівний доступ до ресурсів між регіонами	Висока	Стагнація МТБ	Висока
	Зловживання при слабкому контролі	Низька	Фрагментація практик	Середня	Зниження конкурентоспроможності	Висока
					Залежність від бюджетних потоків	Середня
Педагогічна	Нерівномірна якість оновлених програм	Висока	Відставання на 7-10 років у частині	Середня	Низький рівень працевлаштування випускників	Висока
	Нестача кадрів для сучасних методик	Середня	Обмежене застосування нових програм	Висока	Відтік студентів	Середня
					Формальне оновлення програм	Середня
Партнерств і послуг	Залежність від проактивності директорів	Висока	Територіальна нерівність доступу до роботодавців	Висока	Відсутність стимулів для бізнесу	Висока
	Нестійкість партнерств без підтримки	Середня	Розрив між «кластерами» та периферією	Середня	Бюрократія, що блокує партнерства	Висока
					Недофінансування	Середня
					Зниження відповідності до вимог ринку праці	Середня

Позитивний сценарій

За позитивного сценарію автономія ЗПО розвивається як контрольований і збалансований процес. Зростання навантаження на керівництво та дефіцит управлінських кадрів компенсуються через системне делегування, розвиток середньої управлінської ланки та цифрових інструментів. Потенційні помилки у фінансовому менеджменті мінімізуються поетапним впровадженням внутрішнього контролю та регулярного аудиту. Нерівномірність якості освітніх програм долається через внутрішні механізми забезпечення якості та залучення роботодавців. Нестійкість партнерств мінімізується завдяки довгостроковим угодам та інтеграції партнерської діяльності у стратегію розвитку ЗПО.

Змішаний сценарій

За змішаного сценарію розвиток автономії відбувається нерівномірно, однак залишається керованим. Регіональна нерівність у якості управління пом'якшується запровадженням єдиних мінімальних стандартів, програм наставництва та міжрегіонального обміну практиками. Нерівний доступ до ресурсів компенсується через цільові програми та спільні проекти. Відставання знань у галузевому контексті стримується поетапним оновленням змісту освіти та використанням модульних, гнучких рішень. Територіальна нерівність доступу до роботодавців зменшується шляхом розвитку регіональних партнерських платформ.

Негативний сценарій

За негативного сценарію автономія запроваджується формально, без належного інституційного наповнення. Органи самоврядування функціонують "декоративно", активні кадри відтікають, довіра стейкхолдерів падає. Зберігається критична залежність від бюджетних потоків, матеріально-технічна база (МТБ) стагнує. Освітні програми оновлюються формально, рівень працевлаштування випускників знижується. Партнерства носять епізодичний характер, а бюрократія блокує співпрацю з бізнесом.

Короткий підсумок

За **позитивного** сценарію наявні ризики не блокують трансформації, а слугують підставою для впровадження інституційних рішень, що підвищують стійкість та якість системи.

За **змішаного** сценарію нерівності не усуваються миттєво, проте системно згладжуються через інституційні механізми вирівнювання та цільову підтримку.

За **негативного** сценарію автономія не трансформує систему, а лише відтворює наявні структурні проблеми, посилюючи інституційну слабкість закладів.

ЯК РУХАТИСЯ ДАЛІ?

Реалізація цієї дорожньої карти дозволяє ЗПО послідовно перейти:

- від централізованої та процедурно обмеженої моделі управління — до автономної, де рішення базуються на даних та аналітиці;
- від залежності від бюджетного фінансування — до стійкої, диверсифікованої фінансової моделі;
- від стандартизованої та неповороткої моделі освітнього процесу — до гнучкої, орієнтованої на здобувача та ринок праці;
- від епізодичної співпраці — до інституційно закріпленої автономії партнерств і послуг.

Для планування та послідовного розвитку автономії ЗПО пропонуємо завантажити та заповнити дорожню карту: [«Шлях до автономії ЗПО»](#). Цей інструмент дозволить визначити вашу точку відліку, запланувати конкретні кроки та відстежувати їх реалізацію у перспективі до 5 років.

УСПІХІВ ВАМ НА ШЛЯХУ ДО АВТОНОМІЇ!

**Пам'ятайте: кожен крок —
навіть маленький — наближає
ваш заклад до більшої свободи,
гнучкості та впливу.**