

АНАЛІЗ КЕЙСІВ ЕФЕКТИВНОГО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ

Ілик Всеволод Богданович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Актуальність дослідження місцевого самоврядування в Україні полягає у важливості розуміння та оптимізації механізмів місцевої демократії, зокрема управлінської діяльності та форм організації влади, які є ключовими для стабільного розвитку країни в умовах політичних та соціально-економічних змін. Дослідження має на меті аналізувати взаємодію місцевих органів самоврядування з державними структурами, оскільки саме ця взаємодія лежить в основі ефективності місцевого управління та здатності місцевих громад самостійно вирішувати локальні проблеми.

Нами проведено аналіз ефективного місцевого самоврядування в освітній сфері на прикладі Гайсинського району Вінницької області. Значний фокус роботи приділено розгляду автономії закладів освіти у відповідності до нормативно-правових рамок. Автономія освітніх закладів у районі дозволяє реалізовувати індивідуальні освітні програми та стратегії, забезпечуючи при цьому кваліфікований підбір персоналу та впровадження інноваційних методів навчання.

Автономія в освітніх закладах Гайсинського району підкріплюється самостійним ухваленням рішень з питань управління фінансами та розвитку, що сприяє збільшенню ефективності використання ресурсів і адаптації до потреб місцевої громади. Це включає можливість розпорядження власним бюджетом і розробку стратегій, спрямованих на покращення якості освітніх послуг.

Повноваження, надані освітнім закладам у рамках юридичної самостійності, дозволяють вести інноваційну діяльність, включаючи набуття майнових та немайнових прав, що відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової незалежності та розвитку освітніх інституцій.

Значні кейси реалізації фінансової автономії у Гайсинському районі демонструють, як розмежування повноважень між засновниками та закладами освіти сприяє більш ефективному управлінню і розробці фінансових стратегій, відповідно до місцевих умов та потреб.

Цей аналіз підкреслює, як надання більшої автономії освітнім закладам в Гайсинському районі сприяє підвищенню їхньої спроможності до самоврядування, зміцнюючи їхню роль у розвитку місцевої громади. Впровадження фінансової автономії підвищує здатність закладів освіти до інновацій, забезпечення якості освіти та ефективного використання ресурсів. Автономність дозволяє освітнім установам розробляти та виконувати програми, що відповідають специфічним потребам та цінностям громади, зберігаючи при цьому відповідність загальнодержавним освітнім стандартам.

Такий підхід сприяє створенню гнучкої освітньої системи, яка здатна адаптуватися до змінних умов та викликів сучасності, що є важливим аспектом

розвитку ефективного місцевого самоврядування в освітній сфері Гайсинського району Вінницької області.

Реформування освітньої галузі в Україні вимагає постійного моніторингу та виконання комплексу завдань, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг. Згідно з законодавством, надані державою повноваження автономії дозволяють освітнім закладам самостійно розпоряджатися своїми ресурсами, що є ключовим аспектом для забезпечення їхньої фінансової стабільності та розвитку. Цей процес супроводжується не тільки адаптацією закладів до нових умов господарювання, але й потребує залучення професійних управлінців, здатних ефективно використовувати надані можливості.

Аналіз сучасних досліджень та публікацій, які проводили такі вчені, як А. Сеїтосманов, О. Фасоля, С. Романюк, К. Линьов, Н. Клокар, О. Горгота, О. Петушкова та ін., свідчить про різноманітні підходи до впровадження автономії в освітніх закладах. Ці автори зосереджуються на аналізі ставлення керівників закладів до розширення автономії та механізмів її забезпечення. Важливим є дослідження функціонування різних видів автономії, які були предметом вивчення О. Ворона, Д. Лук'янчука, М. Огородника, В. Гуменюка, Н. Давидової та ін. [6-14]. Ці роботи допомагають розумінню як управлінських, так і фінансових аспектів автономії, що є критично важливим для забезпечення адаптивності та відповідності освітніх установ вимогам сучасного освітнього середовища.

Проте питання фінансової автономії заслуговує особливої уваги в контексті розвитку систем освіти в місцевих громадах та реалізації прав закладів освіти на ефективне управління. Необхідно зосередити зусилля на побудові внутрішньої системи якості освіти, яка б дозволяла відповідати не тільки місцевим, але й національним стандартам. Залучення професіоналів та забезпечення ними ефективного управління можуть значно підвищити результативність освітніх ініціатив та сприяти розбудові стійких та адаптивних освітніх структур.

Автономія освітніх закладів є одним із ключових принципів, закріплених у законодавстві України. Згідно зі статтею 6 Закону України «Про освіту», освітня діяльність базується на принципах фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії. Ці автономії забезпечують закладам освіти право самостійно формувати свою політику і стратегію розвитку, відповідно до законодавчих норм та власних потреб.

Стаття 23 того ж Закону підкреслює, що держава гарантує закладам освіти право на всі види автономій, відповідно до регламентації нормативними документами та установчими актами освітнього закладу. Це надає закладам можливість ефективніше адаптуватися до змін у суспільстві та освітньому середовищі, реагувати на сучасні виклики та потреби студентів.

Згідно зі статтею 31 Закону України «Про повну загальну середню освіту», автономія надає закладам загальної середньої освіти розширені повноваження, що включають право володіння майном, набуття майнових та немайнових прав, участь у судових процесах, ведення самостійних фінансових операцій, а також право на використання власної символіки. Також закладам надається можливість вести інноваційну діяльність та встановлювати партнерські відносини з різними організаціями та особами.

Ці положення підкреслюють самостійність закладів у питаннях забезпечення якості освіти, дозволяючи їм використовувати унікальні особливості для надання освітніх послуг на різних рівнях. Академічна автономія дозволяє закладам освіти самостійно розробляти освітні програми та підходи, відповідно до вимог сучасного

освітнього процесу та інтересів здобувачів освіти.

Організаційна автономія закладів освіти визначається можливістю самостійно формувати освітні траєкторії, розробляти освітні програми та стратегії розвитку. Ця самостійність дозволяє адаптувати освітній процес до потреб студентів та до динаміки розвитку сучасного суспільства.

Ефективне виконання функцій закладу загальної середньої освіти тісно пов'язане з якістю його персоналу та управлінням ним, що підкреслює значення кадрової автономії. Кадрова автономія дає закладам право самостійно приймати рішення щодо набору, розвитку та стимулювання співробітників, що важливо для підтримки високої якості навчання [1-5].

Фінансова автономія, зі свого боку, відіграє важливу роль у забезпеченні спроможності закладу освіти досягати визначених місій та цілей. Вона надає право на самостійне управління фінансами, що включає формування бюджету, визначення структури заробітної плати, встановлення доплат і премій, а також фінансування покращення матеріально-технічної бази та інших потреб закладу.

Запровадження фінансової автономії також сприяє ефективнішому використанню бюджетних ресурсів і залученню додаткових коштів з інших джерел. Це може включати отримання грантів, донатів, а також розвиток співпраці з приватним сектором, що разом може значно підвищити фінансову стійкість та інноваційний потенціал закладу.

З метою надання закладу освіти фінансово-економічної автономії, засновник (орган місцевого самоврядування Гайсинської міської територіальної громади) має ухвалити рішення щодо виведення зі складу централізованої бухгалтерії та переведення на самостійний бухгалтерський облік. Покрокова інструкція по впровадженню фінансової автономії закладів освіти подана в табл. 1. Алгоритм запровадження фінансово-економічної автономії передбачає як дії з боку засновника, так і відповідальність закладу освіти.

Таблиця 1

Покрокова стратегія впровадження фінансової незалежності навчальних закладів

Етап	Відповідальна структура	Стратегічні дії
1	Орган управління	Розроблення та затвердження стратегії фінансової незалежності освітніх закладів
2	Засновник	Перегляд та оновлення статутних документів з метою надання автономії освітнім інституціям
3	Освітній заклад	Реєстрація в уповноважених державних органах для отримання статусу фінансової незалежності
4	Освітній заклад	Розробка та втілення внутрішньої політики для самостійного фінансового управління
5	Орган управління	Підготовка та затвердження переліку можливих напрямків використання бюджетних коштів
6	Освітній заклад	Створення стратегічних планів розвитку закладу, враховуючи нові фінансові можливості
7	Засновник	Здійснення контролю за виконанням фінансової стратегії та ефективності виділених коштів

Примітка: Таблиця показує основні кроки для переходу освітніх установ на самостійну фінансову основу, що сприятиме їх стратегічному розвитку та підвищенню якості освітніх послуг. У таблиці подано розроблений нами чіткий кроковий план дій для надання автономії закладам освіти, що відображає не тільки процесні аспекти, але й відповідальність на різних етапах реалізації.

Заклад освіти має право вибирати форму бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей своєї діяльності. Для запровадження фінансової автономії в закладі освіти необхідні менеджерські навички керівника закладу, високі управлінські якості та ефективна команда однодумців, які здатні розв'язувати питання стратегічного розвитку. Засновники закладів освіти повинні ретельно розглядати питання запровадження фінансової автономії закладів освіти, аналізуючи їх спроможність реалізувати фінансову автономію. З іншого боку, побоювання щодо втрати впливу на управління фінансовими потоками закладів освіти може завадити розвитку системи освіти в Гайсинській міській територіальній громаді.

Розглянемо деякі кейси фінансової автономії закладів освіти територіальних громад.

Кейс 1. Запровадження фінансово-економічної автономії закладів освіти Гайсинської міської територіальної громади.

Мережа закладів освіти Гайсинської міської територіальної громади налічує значну кількість закладів. Складниками мережі є заклади загальної середньої освіти, заклади дошкільної освіти, заклади позашкільної освіти й заклади професійно-технічної освіти.

Заклади освіти Гайсинської міської територіальної громади перебувають у підпорядкуванні відповідних департаментів Гайсинської міської ради, які займаються реалізацією міської політики у сфері освіти.

Таблиця 2

Опції бухгалтерського обліку в освітніх установах

Модель 1	Модель 2	Модель 3
Інтеграція у єдину бухгалтерську мережу	Самостійне ведення бухгалтерії через договір з центральною бухгалтерією	Незалежне ведення бухгалтерії на основі окремого договору зі спеціалізованою службою

Примітка: Таблиця представляє альтернативні підходи до організації бухгалтерського обліку в освітніх установах, які варіюються від централізованої до повністю автономної системи. Кожна модель передбачає різний рівень незалежності та вимагає відповідного ресурсного забезпечення. Вона відображає стратегічні варіанти для облікової діяльності освітніх установ, що дає змогу органам управління освітою адаптивно вибирати модель бухгалтерського обліку, найбільш адекватну для конкретного закладу освіти з огляду на його специфічні потреби і управлінські можливості.



Рис. 1. Мережа закладів освіти

Розглянемо окремі випадки впровадження фінансової автономії закладів освіти на прикладі територіальних громад.

Кейс 1. Введення фінансово-економічної автономії в закладах освіти Гайсинської міської територіальної громади Вінницької області. Мережа закладів освіти цієї громади включає широкий спектр освітніх установ: від закладів загальної середньої освіти до дошкільних, позашкільних та професійно-технічних закладів (рис. 1).

Структурне підпорядкування: управління закладами освіти Гайсинської міської територіальної громади здійснюється через відділ гуманітарної політики та відділ молодіжної політики та національно-патріотичного виховання міської ради.

Завдання відділу гуманітарної політики охоплюють реалізацію міської політики у сферах освіти, культури, фізичної культури та спорту, затверджене міською радою. Аналогічно, відділ молодіжної політики фокусується на позашкільній освіті, згідно із політикою міської ради.

Фінансова автономія. Із 37 закладів освіти, що належать до Гайсинської територіальної громади, частка з них вже веде незалежну фінансово-економічну діяльність. Це включає самостійне ведення штатного розпису та облік бухгалтерії.

Загалом, із 15 закладів загальної середньої освіти, певна кількість з них уже мають фінансову автономію, решта продовжують бути обслуговуваними через централізовану бухгалтерію. Всі заклади позашкільної освіти та професійно-технічної освіти здійснюють самостійну фінансово-економічну діяльність (рис. 2).

Заклади без фінансової автономії користуються послугами Централізованої бухгалтерії відділу гуманітарної політики міської ради, яка містить спеціалізовані відділи за територіями відповідальності.

Цей кейс вказує на необхідність гнучкого підходу до управління фінансовими ресурсами закладів освіти, щоб забезпечити ефективність та прозорість їх використання відповідно до потреб громади.



Рис. 2. **Кількісні показники фінансової автономії закладів освіти Гайсинської міської територіальної громади**

Освітні установи Гайсинської міської територіальної громади підпорядковуються Управлінню гуманітарної політики Гайсинської міської ради та Управлінню молодіжної політики та національно-патріотичного виховання Гайсинської міської ради. Згідно з Положенням про Управління гуманітарної політики Гайсинської міської ради, затвердженим Гайсинською міською радою від 26.05.2022 р. № 185/7 «Про затвердження Положення про Управління гуманітарної політики Гайсинської міської ради», основними завданнями діяльності Управління є реалізація міської політики у сферах освіти, професійної освіти, культури, фізкультури та спорту. Відповідно до положення про Управління молодіжної

політики та національно-патріотичного виховання Гайсинської міської ради від 21.04.2022 р. № 182/6 «Про затвердження Положення про Управління молодіжної політики та національно-патріотичного виховання Гайсинської міської ради», основними завданнями діяльності Управління є впровадження міської політики у галузі позашкільної освіти. Табл. 3 відображає структуру підпорядкування освітніх установ Гайсинської міської територіальної громади.

Із 37 закладів освіти Гайсинської міської територіальної громади 6 функціонують із фінансово-економічною незалежністю, тим самим володіючи фінансовою автономією (рис. 2). У кадрову структуру цих закладів освіти

включено посади бухгалтерів. З 15 закладів загальної середньої освіти 1 має фінансову автономію, а решта закладів підпадають під централізоване бухгалтерське обслуговування; всі установи позашкільної освіти і професійно-технічні заклади також користуються фінансовою автономією (рис. 3).

Таблиця 3

Підпорядкування закладів освіти Гайсинської міської територіальної громади

Управління гуманітарної політики Гайсинської міської ради		Управління молодіжної політики та національно-патріотичного виховання Гайсинської міської ради
Відділ освіти	Відділ спорту	
Заклади загальної середньої освіти	Заклади позашкільної освіти (дитячо-юнацькі спортивні школи)	Заклади позашкільної освіти (заклади творчості дітей та юнацтва)
Заклади дошкільної освіти		
Заклади професійно-технічної освіти		

включено посади бухгалтерів. З 15 закладів загальної середньої освіти 1 має фінансову автономію, а решта закладів підпадають під централізоване бухгалтерське обслуговування; всі установи позашкільної освіти і професійно-технічні заклади також користуються фінансовою автономією (рис. 3).



Рис. 3. Кількісні показники фінансової автономії закладів освіти Гайсинської міської територіальної громади в розрізі типів закладів

Що стосується 31 освітнього закладу без фінансової автономії, вони користуються послугами Централізованої бухгалтерії Управління гуманітарної політики Гайсинської міської ради, куди входять відділи, котрі забезпечують безпосереднє бухгалтерське обслуговування закладів освіти розміщених на

визначених територіях (районах міста).

Кейс 2. Запровадження фінансової автономії закладів освіти Бершадської районної територіальної громади в структурі Гайсинського району Вінницької області.

Основними завданнями відділу освіти Бершадської міської ради є втілення державної політики в секторі освіти та виховання на території Бершаді, враховуючи унікальність її соціально-культурного середовища. Освітня система Бершадської міської територіальної громади охоплює 41 заклад освіти, серед яких 18 - це заклади загальної середньої освіти, 20 дошкільних установ та 3 заклади позашкільної освіти (рис. 4).

З 41 закладу освіти Бершадської міської територіальної громади, 10 шкіл і 2 позашкільні установи здійснюють незалежну фінансову діяльність, тоді як бухгалтерський облік решти 29 закладів веде Комунальна установа «Центр обслуговування закладів освіти» Бершадської міської ради.



Рис. 4. Система освіти Бершадської міської територіальної громади

Згідно з рішенням Бершадської міської ради (49 сесія VII скликання) від 23 квітня 2022 року № 1619, було створено Комунальну установу «Центр обслуговування закладів освіти» Бершадської міської ради, схвалено її Статут, а також структуру і штатний розпис комунальної установи «Центр обслуговування закладів освіти» Бершадської міської ради.

У табл. 4 продемонстровано структуру та чисельність комунальної установи «Центр обслуговування закладів освіти»:

Таблиця 4

Композиція та кількісний склад муніципальної установи «Сервісний центр освітніх закладів» міста Бершадь

	А	В
1	Структурні підрозділи	
2	Директор	
3	Юрист	
4	Головний спеціаліст	
5	Секретар	
6	Централізована бухгалтерія	Група централізованого обслуговування
7	31.5 посад	11.5 посад

Організаційна будова та кадровий склад комунального підприємства «Служба забезпечення освітніх установ» Бершадської міськради відображає склад та кількість працівників, призначених для виконання завдань, пов'язаних із підтримкою функціонування закладів освіти у рамках муніципальної ради.

Зроблений нами висновок даного дослідження підкреслює важливість автономії освітніх закладів у контексті ефективного місцевого самоврядування в Гайсинському районі Вінницької області. Аналіз практик Гайсинської та Бершадської територіальних громад показує, що децентралізація влади і надання закладам освіти більшої самостійності в рішенні фінансових, адміністративних та освітніх питань може сприяти підвищенню ефективності освітньої сфери. Через фінансову та економічну автономію, заклади освіти здатні гнучко реагувати на місцеві потреби, ініціювати інноваційні підходи в навчанні та вихованні, а також ефективно розпоряджатися ресурсами. Це, в свою чергу, сприяє створенню якісного освітнього середовища, що відповідає специфічним потребам громади і підтримує сталий розвиток регіону.

З огляду на аналіз, можна стверджувати, що подальше здійснення кроків до забезпечення автономії освітніх установ повинно враховувати не тільки економічні, але й соціально-культурні аспекти, які є характерними для Гайсинського району. Успішне впровадження таких заходів вимагає від місцевих органів влади здатності до стратегічного планування, прозорості у прийнятті рішень та підтримки від громадськості.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: кол. моногр. / В.О. Антоненко, М.О. Баймуратов, О.В. Батанов [та ін.]; за ред. В.В. Кравченка, М.О. Баймуратова, О.В. Батанова. К.: Атіка, 2007. 864 с.
2. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 7 (39). С. 59-66.
3. Алтуніна О.М. (2009). Сутність та види функцій органів місцевого самоврядування. Форум права. № 3. С. 8-13.
4. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
5. Вознюк О.В., Кубіцький С.О. (2011). Характеристика кризового стану освіти. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія» / Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. К., Вип. 159. Ч. 3. С. 47-56.
6. Ворона П.В. (2013). Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. К., С. 14.
7. Дробуш І.В. (2015). Соціальна функція місцевого самоврядування в Україні та конституційно-правові проблеми її реалізації: монографія. Рівне: Овід. 540 с.
8. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.
9. Кіцак І.Б. (2018). Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Ефективність державного управління. Вип. 4 (57). Ч. 1. С. 135-144.
10. Кубіцький С.О. (2015). Сучасні технології соціальної роботи: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні: монографія. К.: Вид-во «Міленіум», 332с.

11. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: як і навіщо. – URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>.
12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. – Режим доступу: www.zakon1.rada.gov.ua.
13. Ткачук А. (2012). Місцеве самоврядування та децентралізація: практич. посіб. / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». К.: ТОВ «Софія». 120 с.
14. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). The concept of pedagogical interaction in the context of professional training of future social workers. Pedagogical and psychological science and education: transformation and development vectors: Collective monograph. Vol. 2. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». P. 41-60.