



УДК 37.072

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-3\(192\)-11-14](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-3(192)-11-14)



Геннадій Москалик

ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-3224-4571>

ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ДО САМОСТІЙНОЇ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ

A Автор дослідження аналізує проблеми низького рівня готовності керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності як однієї з умов забезпечення якісної діяльності закладу. Розглянувши в деталях проблеми, з якими стикається керівник закладу освіти при організації роботи закладу в умовах самостійної фінансово-господарської діяльності як розпорядника коштів нижчого рівня, автором розроблено рекомендації для усунення в подальшому виявлених недоліків, недопущення порушень фінансово-бюджетної дисципліни та заходи для підготовки керівника до самостійної фінансово-господарської діяльності.

Ключові слова: розпорядник коштів нижчого рівня; керівник закладу; директор школи; кваліфікаційні вимоги; самостійна фінансово-господарська діяльність; фінансово-бюджетна дисципліна; закупівельні процедури

S *Moskalyk Hennadii. Readiness of the Head of the Educational Institution for Independent Financial and Economic Activity as a Condition for Ensuring the Quality of the Institution.*

The author of the study analyzes the problems of the low level of readiness of the head of the educational institution for independent financial and economic activity as one of the conditions for ensuring the quality of the institution. The author sees the main problems of the low level of competence of the heads of educational institutions in the low level of knowledge of the regulatory framework in matters of financial and economic activity, accounting, planning and budgeting, codes for the functional and economic classification of expenses, in poor orientation in the treasury service system, and the lack of skills of economic service of the institution, maintaining warehouse records, low level of knowledge and ability to organize procurement procedures, lack of well-established ideas about construction work, about the procedure for drawing up acts of acceptance of work performed, the rate of consumption of building materials. Having examined in detail the problems that the head of the educational institution faces in organizing the work of the institution in conditions of independent financial and economic activity as the manager of lower-level funds, the author has developed recommendations and a list of specific measures to increase the level of competence of the heads of educational institutions to eliminate further identified shortcomings, prevention of violations of fiscal discipline and measures to prepare the head for independent financial and business activities.

Key words: lower-level funds manager; school director; qualification requirements; independent financial and economic activities; financial and budget discipline; procurement procedures

Москалик Геннадій Федорович, доктор філософських наук, професор, професор кафедри психології, педагогіки та філософії Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, академік Української академії наук, директор Департаменту освіти виконкому Кременчуцької міської ради Полтавської області, Україна

Moskalyk Hennadii, Doctor of Philosophy, Professor, Professor of Chair of Psychology, Pedagogy and Philosophy of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Academician of the Ukrainian Academy of Sciences, Director of the Education Department of the Executive Committee of the Kremenchuk City Council of Poltava Region, Ukraine

E-mail: 21023upr@gmail.com

Актуальність проблеми. Введення в дію Закону України «Про освіту», оновлення змісту та форм роботи Нової української школи, реформування всіх ланок освіти, вирішення проблем євроінтеграції, визначення закладу освіти як самостійної юридичної особи, державна гарантія академічної, організаційної, фінансової та кадрової автономії

закладів освіти тощо ставлять перед керівниками закладів освіти низку питань і викликів, на які необхідно знайти відповіді.

У попередні роки прогресивна частина міст і районів України зробила реальні кроки в питаннях децентралізації закладів освіти та їхньої фінансово-господарської діяль-

ності. Ця робота супроводжувалася опором консервативної частини освітян, влади, фінансових органів, органів державного казначейства та частини керівників закладів, що не хотіла брати на себе весь обсяг відповідальності та повноважень.

Запровадження нової системи фінансово-господарської діяльності майже у переважній більшості випадків залежало від бажання керівника органу управління освітою міста чи району, його персональних умінь переконати та наполягти на доцільності цієї новації та якісно організувати впровадження змін.

При проведенні реформування системи керівники закладів освіти мали низку проблем, серед них і низький рівень готовності до такого виду діяльності.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблемою підготовки керівника закладу освіти до роботи в сучасних умовах займалося багато українських учених.

Проведений огляд сучасних вітчизняних наукових праць дає можливість стверджувати, що дослідники (В. Андрущенко, Є. Бачинська, В. Вашкевич, О. Ворон, В. Дзвінчук, С. Калашнікова, В. Князєв, В. Кремень, В. Луговий, В. Мирошниченко, Г. Москалик, О. Мельников, Н. Нижник, Н. Ничкало, О. Оболенський, Р. Олексенко, І. Охріменко, М. Рудакевич, А. Самодрин, Д. Свириденко, П. Цегольник та ін.) розглядали широкий спектр питань підготовки і професійного розвитку управлінців.

Дослідник О. Ворон розглядав методологічні аспекти зростання професійного потенціалу керівників загальноосвітніх навчальних закладів [2; с. 7–10.]

Вчена Є. Бачинська дослідила підготовку директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти [1; с. 32–46].

Дослідник Г. Москалик розглядав знання та уміння керівника школи як показник рівня його компетентності у перші роки роботи [6, с. 11–13], досліджував теоретичний аспект правового забезпечення управлінської діяльності менеджера [7].

Дослідник В. Князєв, досліджуючи питання філософсько-методологічних засад державно-управлінських рішень, прийшов до цілком обґрунтованого висновку, що «центральною ланкою у процесах управління завжди є людський фактор. Професіоналізм (відповідна професійна підготовка, постійна обізнаність зі станом справ, великий досвід у відповідній сфері управління), активність, ініціативність і працьовитість – ось далеко не повний набір параметрів та проявів цього фактора» [3, с. 162].

Однак питання готовності керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності залишається невивченим.

Мета статті: дослідити окремі проблеми, що знижують рівень готовності керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності як умови забезпечення якісної діяльності закладу. Підготувати практичні рекомендації, виконання яких керівниками навчаль-

них закладів забезпечить підвищення рівня готовності керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності.

Викладення основного матеріалу. Перехід українського суспільства на господарювання в умовах децентралізації, посилення відповідальності керівників на місцях за прийняття управлінських рішень, введення в дію автономії закладів освіти ставлять нові вимоги до професійних умінь керівників закладів дошкільної, позашкільної та загальної середньої освіти.

Дослідник Дж. Равен вважає, що «компетентність – це специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, що включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії. На його думку, компетентність передбачає наявність у людини високого рівня ініціативи, здатності організувати інших людей для досягнення поставлених цілей, готовність оцінювати і аналізувати наслідки своїх дій тощо» [10, с. 6].

Освітні компетенції науковці структурують наступним чином:

- «ключові (надпредметні), які визначаються, як здатність людини здійснювати різні види діяльності;
- галузеві (загальнопредметні) – набуваються впродовж вивчення змісту освітньої галузі;
- предметні – формуються при вивченні певного предмета» [5, с. 22].

Вчена Н. Клокар стверджує, що «в умовах децентралізації влади в Україні, модернізації системи освіти, її перехід на новий термін і зміст навчання, розвиток державно-громадського управління освітою та поступовий перехід до громадсько-державної форми управління можливе лише за умови ефективного управління галуззю на місцях. Результативність виконання поставлених завдань напряму залежить від рівня сформованості професійних компетентностей керівників» [4, с. 399–414].

Готовність керівника закладу освіти до роботи в умовах самостійної фінансово-господарської діяльності визначається насамперед:

- знанням нормативно-правової бази в питаннях фінансово-господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування та бюджетування, кодів функціональної та економічної класифікації видатків;
- орієнтуванням в системі казначейського обслуговування;
- навичками господарського обслуговування закладу, ведення складського обліку;
- володінням знаннями та умінням організувати тендерні процедури (закупівельні процедури);
- мати сталі уявлення про будівельні роботи, про порядок здійснення попередньої оплати, про порядок оформлення актів прийому виконаних робіт, норми витрат основних будівельних матеріалів.

Дослідниця Н. Федяєва зазначає, що «директор школи повинен мати знання в галузі економічних наук, ураховуючи такий напрям роботи, який прописаний в обов'язках:

- розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами;
- затверджує кошторис і забезпечує його виконання;
- укладає угоди різного характеру;
- бере участь у тендерах на придбання засобів і матеріалів для забезпечення організації навчально-виховного процесу;
- відкриває рахунки в установах банків і є розпорядником коштів [11, с. 187–191].

Професор Л. Паращенко зазначає, що «запровадження шкільної автономії як ключовий напрям децентралізації управління освітою активно розпочався у 2008 р., було напрацьовано нормативну базу, методичне забезпечення тощо. Однак у 2010 р. цей процес із політичних міркувань було припинено. Як виявилось, переважна більшість опитаних директорів – 70,7% особистого досвіду самостійного управління щодо формування бюджету школи, здійснення фінансово-господарської діяльності тощо не має. Частина директорів із спеціальною освітою керівника ЗНЗ, які брали участь у заходах із запровадження шкільної автономії, є більшою, ніж серед тих, які не мають такої освіти (42 проти 20%). Частина директорів, які брали участь у заходах із запровадження шкільної автономії, залежить від типу школи, якою вони керують. Респонденти продемонстрували достатнє розуміння сутності автономії ЗНЗ і визначили її обов'язкові складники (можна було обирати кілька варіантів відповідей) таким чином:

- фінансова самостійність 69,5%;
- кадрова самостійність 54,9%;
- громадсько-державне управління 51,1%;
- академічна самостійність 32,6%.

Статистично значущих асоціацій між вибором складників шкільної автономії та стажем директорів немає. Відмінності у виборі певних складників шкільної автономії значущі залежно від типу школи. Виявилось, що відмінності у виборі певних складників шкільної автономії значущі залежно від місцевості, де знаходиться школа. Більшість

респондентів (70,9%) вважають, що запровадження фінансового складника шкільної автономії без одночасного запровадження інших її складників є неможливим. Переважна більшість ЗНЗ, керівники яких брали участь у дослідженні, – 82,2%, не мають досвіду самостійного управління фінансово-господарською діяльністю школи, оскільки всі видатки ЗНЗ фінансуються районними управліннями освіти (зарплати, закупівля товарів і послуг, ремонти тощо) через централізовану бухгалтерію. Поряд із цим, директори вказують на непрозорість формування бюджетів шкіл, участі в цільових програмах, упереджене ставлення до деяких шкіл, залежність школи від відносин її адміністрації та керівництва районного управління освіти і місцевої влади. Попри відсутність досвіду автономної роботи щодо управління персоналом (найм – звільнення тощо), забезпечення фінансової діяльності закладу, більшість респондентів позитивно ставляться до розширення прав керівника ЗНЗ і запровадження шкільної автономії – 59%. Разом з тим, частина директорів шкіл, чия позиція не визначена, є теж достатньо високою – 30%. При цьому, ставлення директорів, які брали участь в опитуванні, до запровадження шкільної автономії не залежить від статі, віку чи наявності освіти як освітнього менеджера, однак залежить від типу ЗНЗ, яким вони керують. Серед директорів початкової та основної школи позитивне ставлення до запровадження шкільної автономії виявили лише 24,1%, а 62,1% ще не визначилися з оцінкою. Натомість директори спеціалізованих ЗНЗ, ліцеїв і гімназій демонструють переконливо позитивне ставлення – 78,7%» [9, с. 95–103].

З метою формування готовності керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності як умови забезпечення якісної діяльності закладу керівникам органів управління освітою на місцях необхідно спланувати конкретні заходи щодо підготовки керівників шкіл до такого виду діяльності, попередньо вивчивши стан їхньої обізнаності у колі цих питань.

У сучасних умовах, у зв'язку зі змінами в організації підвищення кваліфікації педагогів в Україні, вимогою щодо щорічного проходження курсової перепідготовки, пропонуємо орієнтовний план заходів підвищення кваліфікації керівників закладів освіти (табл. 1):

Таблиця 1

Орієнтовний план заходів підвищення кваліфікації керівників закладів освіти до самостійного ведення фінансово-господарської діяльності закладу

№	Проблемне питання	Шляхи вирішення проблемного питання
1.	Відсутність знань нормативно-правової бази в питаннях фінансово-господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування та бюджетування, кодів функціональної та економічної класифікації видатків.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Організація лекторіїв. 2) Організація читання спеціальних навчальних курсів під час курсового підвищення кваліфікації. 3) Добірка нормативно-правового забезпечення з цієї проблематики. 4) Організація спеціальних навчальних семінарів, обмін досвідом, презентація кращих закладів освіти, які успішно запровадили самостійне ведення ФГД. 5) Зустрічі, круглі столи з представниками фінансових органів, органів казначейства, фіскальних органів, працівниками внутрішнього фінансового контролю та аудиту тощо. 6) Створення робочої групи з підготовки запитів до міністерств і відомств на незрозумілі питання діючого законодавства

№	2	3
2.	Недостатнє орієнтування в системі казначейського обслуговування.	1) Організація зустрічей-консультацій із працівниками казначейської служби. 2) Вивчення нормативних актів казначейства України. 3) Колективне обговорення фахової періодики казначейської служби.
3.	Неволодіння навичками господарського обслуговування закладу, ведення складського обліку.	1) Організація головним розпорядником коштів спеціальних регулярних нарад-інструктажів для керівників закладів освіти, головних бухгалтерів, завгоспів, комірників. 2) Організація стажування керівників закладів освіти із зазначених питань у закладах, які успішно запровадили самостійне ведення ФГД.
4.	Відсутність знань і вмінь організувати тендерні процедури (закупівельні процедури).	1) Проходження керівниками закладів освіти курсів з вивчення законодавства України про закупівлі. 2) Систематичне відвідування семінарів-навчань із питань змін у законодавстві. 3) Спеціальне стажування.
5.	Несформованість сталих уявлень про будівельні роботи, про порядок здійснення попередньої оплати, про порядок оформлення актів прийому виконаних робіт, норми витрат основних будівельних матеріалів.	1) Вивчення нормативної бази з питань ремонтних робіт. 2) Організація практикуму з визначення та класифікації видів ремонту, реконструкції та реставрації, будівництва. 3) Організація практикуму з нормативів списання матеріалів і підготовки кошторисної документації.

Висновки. Отже, готовність керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності визначається низкою факторів. Визначивши причини низького рівня готовності, нами визначено основні заходи, які б дозволили належним чином підвищити кваліфікацію керівникам закладів.

Перспективи подальших розвідок. Під час запровадження визначених заходів необхідно забезпечити систематичний супровід упровадження самостійного ведення фінансово-господарської діяльності в закладах освіти, вивчати проблемні питання, з якими стикатимуться на практиці їхні керівники та відповідно розробляти заходи щодо усунення визначених проблем.

Список використаних джерел

1. Бачинська Є. М. Підготовка директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти. *Народна освіта*. 2018. № 1. С. 32–46.
2. Ворон О. Методологічні аспекти зростання професійного потенціалу керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 4. С. 7–10.
3. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: монографія / за ред. В. М. Князева. Київ: Вид-во НАДУ: Міленіум, 2003. 320 с.
4. Клокар Н. Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації влади. *ROCZNIK POLSKO-UKRAIŃSKI*. 2016. T. XVIII. S. 399–414.
5. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. 112 с.
6. Москалик Г. Ф. Знання та уміння керівника школи як показник рівня його компетентності у перші роки роботи. *Імідж сучасного педагога*. 2016. № 3. С. 11–13.
7. Москалик Г. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджера: теоретичний аспект. URL: <http://www.google.com.ua/search>.
8. Москалик Г. Ф. Пріоритети розвитку полікультурної освіти Кременчука в умовах модернізації української школи. *Модернізація змісту освіти в контексті полікультурного середовища» (до 100-річчя Національної академії наук України)*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., (Кременчук, 23-24 листоп. 2017 р.). Кременчук, 2017. С. 28–30.
9. Паращенко Л. І. Проблеми організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів у сприйнятті директорів шкіл. *Правничий вісник Університету КРОК*. 2014. № 18. С. 95–103.
10. Равен Д. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы. Москва: Когито-Центр, 1999. 124 с.
11. Федяева Н. С. Современные требования к подготовке менеджеров образования: экономический контекст. *Педагогические науки*. 2017. Т. 1, № 78. С. 187–191.

References

1. Bachynska, Ye. M. (2018). *Podhotovka dyrektoriv zakladiv osvity do upravlinskoj diialnosti v systemi pisladyplomnoji osvity* [Preparation of directors of

educational institutions for managerial activity in the system of postgraduate education]. *Narodna osvita* [Public education], 1, 32-46 [in Ukrainian].

2. Voron, O. (2014). *Metodolohichni aspekty zrostantia profesiinoho potentsialu kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv* [Methodological aspects of growth of professional potential of heads of general educational institutions]. *Nova pedahohichna dumka* [New pedagogical thought], 4, 7-10 [in Ukrainian].
3. Kniaziev, V. M. (Ed.). (2003). *Derzhavne upravlinnia: filosofski, svitohliadni ta metodolohichni problemy* [Public administration: philosophical, ideological and methodological problems]: monohrafia. Kyiv: Vyd-vo NADU: Milenium [in Ukrainian].
4. Klokar, N. (2016). *Rozvytok profesiynykh kompetentnosti kerivnykiv mistsevyykh orhaniv upravlinnia osvity v umovakh detsentralizatsii vlady* [Development of professional competencies of heads of local education authorities in the context of decentralization of power]. *ROCZNIK POLSKO-UKRAIŃSKI*, XVIII, 399-414 [in Ukrainian].
5. Ovcharuk, O. V. (Ed.). (2004). *Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti: svitovy dosvid ta ukraïnski perspektyvy: Biblioteka z osvithoi polityky* [Competence approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives: Library on educational policy]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
6. Moskalyk, H. F. (2016). *Znannia ta uminnia kerivnyka shkoly yak pokaznyk rinvnia yoho kompetentnosti u pershi roky roboty* [Knowledge and skills of the school principal as an indicator of the level of his competence in the first years of work]. *Imidzh suchasnoho pedahoha* [The image of a modern teacher], 3, 11-13 [in Ukrainian].
7. Moskalyk, H. *Pravove zabezpechennia upravlinskoj diialnosti menedzhera: teoretynnyi aspekt* [Legal support of managerial activity: theoretical aspect]. Retrieved from <http://www.google.com.ua/search> [in Ukrainian].
8. Moskalyk, H. F. (2017). *Prorytety rozvytku polikulturnoi osvity Kremenчука v umovakh modernizatsii ukraïnskoj shkoly* [Priorities of development of multicultural education of Kremenchuk in the conditions of modernization of the Ukrainian school]. In *Modernizatsiia zmistu osvity v konteksti polikulturnoho sere dovyscha» (do 100-richchia Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy)* [Modernization of the content of education in the context of a multicultural environment "to the 100th anniversary of the National Academy of Sciences of Ukraine]: materialy I Mizh nar. nauk.-prakt. konf., (Kremenchuk, 23-24 lystop. 2017 r.) (pp. 28-30). Kremenchuk [in Ukrainian].
9. Parashchenko, L. I. (2014). *Problemy orhanizatsiinoho rozvytku zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u spryniatti dyrektoriv shkil* [Problems of organizational development of secondary schools in the perception of school principals]. *Pravnychyi visnyk Universytetu KROK* [Legal Bulletin of KROK University], 18, 95-103 [in Ukrainian].
10. Raven, D. (1999). *Pedagogicheskoe testirovanie: Problemy, zabluzhdeniia, perspektivy* [Pedagogical testing: Problems, misconceptions, prospects]. Moskva: Kogito-Tsentr [in Russian].
11. Fediaeva, N. S. (2017). *Sovremennye trebovaniia k podgotovke menedzherov obrazovaniia: ekonomicheskii kontekst* [Modern requirements for the training of education managers: the economic context]. *Pedagogicheskie nauki* [Pedagogical sciences], 1, 78, 187-191 [in Russian].

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 24.04.2020