



ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

про.світ



Стан впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні

Аналітичний звіт за результатами опитування представників органів місцевого самоврядування та адміністрації закладів загальної середньої освіти

2025

Стан впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні: аналітичний звіт за результатами опитування представників органів місцевого самоврядування та адміністрації закладів загальної середньої освіти / А. Аносова, Т. Луговська, О. Петушкова. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2025. 52 с.

Авторки:

- Петушкова Олександра, голова ГО «Про.Світ»;
- Луговська Тетяна, заступниця голови з питань моніторингу та оцінки ГО «Про.Світ»;
- Аносова Аносова, проєктна менеджерка та психологиня ГО «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук.

Верстка: Михайло Федішак.

Проведене дослідження дозволило окреслити стан впровадження автономії у закладах загальної середньої освіти України та виявити ключові бар'єри й чинники, що впливають на її реалізацію. Аналіз результатів опитування керівників ЗЗСО та представників органів місцевого самоврядування дав змогу сформулювати практичні рекомендації для вдосконалення освітньої політики та підвищення інституційної спроможності шкіл в умовах децентралізації та викликів воєнного часу.

Публікація адресована представникам органів державної і місцевої влади, керівникам та працівникам закладів загальної середньої освіти, громадським діячам, представникам медіа та всім зацікавленим у тематиці дослідження.

Цей звіт створений у рамках проєкту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми», що реалізується ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» в партнерстві зі Службою освітнього омбудсмена та за фінансової підтримки організації Nova Ukraine.



Зміст

Скорочення	4
1. Актуальність і методологія дослідження	5
2. Стан впровадження та сприйняття автономії ЗЗСО представниками адміністрації шкіл та органів місцевого самоврядування	10
2.1. Загальне розуміння респондентами сутності шкільної автономії	10
2.2. Академічна автономія	13
2.3. Організаційна автономія	15
2.4. Кадрова автономія	17
2.5. Фінансова автономія	19
2.6. Труднощі на шляху впровадження шкільної автономії	21
3. Школа як частина екосистеми: партнерства, обмеження та запит на зміни	24
Висновки	27
Додатки	30
Додаток А. Протокол результатів опитування представників адміністрації закладів загальної середньої освіти у рамках дослідження стану впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні	30
Додаток Б. Протокол результатів опитування представників органів місцевого самоврядування у рамках дослідження стану впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні	45

Скорочення

ДСНС – Державна служба України з надзвичайних ситуацій

ДСЯО – Державна служба якості освіти України

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ІРЦ – інклюзивно-ресурсний центр

МОН України – Міністерство освіти і науки України

ОІППО – обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

ОМС – органи місцевого самоврядування

ССД – служба у справах дітей

ЦПР ПП – центр професійного розвитку педагогічних працівників

1. Актуальність і методологія дослідження



Актуальність дослідження

Освітня українська екосистема відчуває на собі вплив війни: переміщення людей, знищення шкіл, окупацію територій, освітні втрати. Масштаб цих негативних наслідків досі незрозумілий у повному обсязі, що ускладнює розробку ефективних та своєчасних рішень.

Крім того, у часи невизначеності відчутні тяжіння до вертикального управління у за-снoвників закладів освіти і руйнування вибудованих горизонтальних відносин у рамках реформи децентралізації. На практиці це означає появу випадків свавілля місцевої влади, яка зрозуміла децентралізацію як феодалізацію, коли місцевий чиновник може порушувати права в освіті – і не нести за це жодної відповідальності. Причому важливо, що ці порушення прав дуже часто стають можливими не із злої волі посадової особи, а виключно – через її некомпетентність, необізнаність, відсутність практичних навичок ефективного менеджменту із дотриманням прав громадян.

Законом України «Про повну загальну середню освіту» передбачена автономія шкіл, яка включає чотири складові: академічна, кадрова, організаційна, фінансова. Проте реалізувати її на практиці є складним процесом. З одного боку є питання недостатньої професійної компетентності управлінських кадрів, які могли б очолити процес впровадження цих автономій (однієї або декількох). З іншого боку – через небажання засновників надавати таку автономію школам, відпускати їх у «самостійне плавання», бо в такому разі засновник втрачає контроль над значними фінансовими ресурсами, якими він розпоряджається, у тому числі спираючись на власні інтереси та вигоду, а не з орієнтиром на потреби освітньої екосистеми громади. Наприклад, закриття малокомплектних шкіл у сільській місцевості є не вигідним для представників органів місцевої влади, проте є важливим для здобувачів освіти та їхнього доступу до якісних освітніх послуг у закладах, що розташовуються в інших населених пунктах. Тож управління освітою продовжує фінансування малокомплектних шкіл за рахунок зменшення бюджету великих шкіл. Крім цього, не враховуються потреби шкіл, які доводять до

засновника керівники закладів освіти, і їх керівників не залучають до формування бюджету. Тому часто керівники шкіл змушені діяти в межах того ресурсу, який їм надають, не маючи жодного впливу.

Надання школам більшої самостійності у прийнятті управлінських, фінансових та педагогічних рішень є важливою умовою підвищення якості освітніх послуг, ефективного використання ресурсів і зміцнення відповідальності за результати навчання.

Запровадження автономії сприяє формуванню гнучкої, адаптивної системи управління освітою, здатної швидко реагувати на виклики сучасного суспільства. Разом із тим, процес впровадження автономії має регіональні особливості, зумовлені різним рівнем ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, управлінської культури та місцевих освітніх політик.

У цьому контексті постає необхідність комплексного дослідження стану реалізації автономії закладів загальної середньої освіти в різних регіонах України. Такий аналіз дозволить виявити успішні практики, визначити системні проблеми та розробити обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення освітньої політики на національному та регіональному рівнях.

Громадська організація «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» у січні-березні 2025 року провела **анонімне опитування** представників ОМС та адміністрації закладів загальної середньої освіти щодо стану впровадження автономії ЗЗСО у громадах.



Мета дослідження:

вивчення стану впровадження автономії у закладах загальної середньої освіти в Україні шляхом виявлення ставлення представників адміністрації шкіл та органів місцевого самоврядування до окремих компонентів автономії



Завдання дослідження:

- визначити основні бар'єри у впровадженні академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії;
- проаналізувати сприйняття та практичну реалізацію автономії у школах з погляду керівників ЗЗСО та представників органів місцевого самоврядування;
- виявлення напрямів, у яких потрібна підтримка керівникам ЗЗСО у розвитку шкільної автономії;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення освітньої політики на регіональному та національному рівнях.



Методи дослідження:

анонімне онлайн-опитування керівників ЗЗСО, їхніх заступників та представників органів місцевого самоврядування; аналіз відкритих і закритих відповідей респондентів; кількісна та якісна інтерпретація даних для виявлення тенденцій, труднощів та очікувань учасників освітнього процесу.

Дане опитування допомогло виявити потреби і проблеми ЗЗСО, які виникають на шляху впровадження освітньої автономії. Результати можуть бути корисними для представників органів місцевого самоврядування, адміністрації ЗЗСО, інших освітніх інституцій, ширшого кола освітян.



Респонденти

В опитуванні взяло участь **190 осіб із 13 областей України**: Волинської (12), Житомирської (19), Запорізької (19), Київської (34), Кіровоградської (18), Львівської (13), Миколаївської (5), Полтавської (19), Рівненської (13), Сумської (6), Харківської (7), Херсонської (6), Хмельницької (19).

Переважає більшість опитаних є **представниками громад** з умовно безпечних регіонів – 78,4 % (149 осіб), проте є представники громад, які знаходяться неподалік від місця бойових дій – 14,7 % (28 осіб), неподалік від кордону з країною-агресором – 4,2 % (8 осіб). Також є представники ОМС, які знаходяться безпосередньо в зоні бойових дій – 2,6 % (5 осіб).

Серед респондентів були:

- **фахівці органів місцевого самоврядування**: начальники місцевого управління освіти (12), заступники начальників управління освіти (7), представники управління освіти (12);
- **представники адміністрацій закладів загальної середньої освіти**: керівники ЗЗСО (98) та заступники керівників ЗЗСО (61), які працюють у різних типах закладів (таблиця 1) та з різною кількістю дітей (Рис. 1) переважно в очному та змішаному режимах (Рис 2).

Таблиця 1

Розподіл респондентів по типах ЗЗСО, у яких вони працюють

Тип ЗЗСО	% респондентів (к-ть осіб)
ЗЗСО I ступеня	3,1% (5 осіб)
ЗЗСО (I–III ступенів)	47,2% (75 осіб)
ЗСО III ступеня	16,4% (26 осіб)
ЗЗСО (I–II ступенів)	18,9% (30 осіб)
ЗСО II ступеня	10,7% (17 осіб)
ЗЗСО II–III ступеня	3,8% (6 осіб)

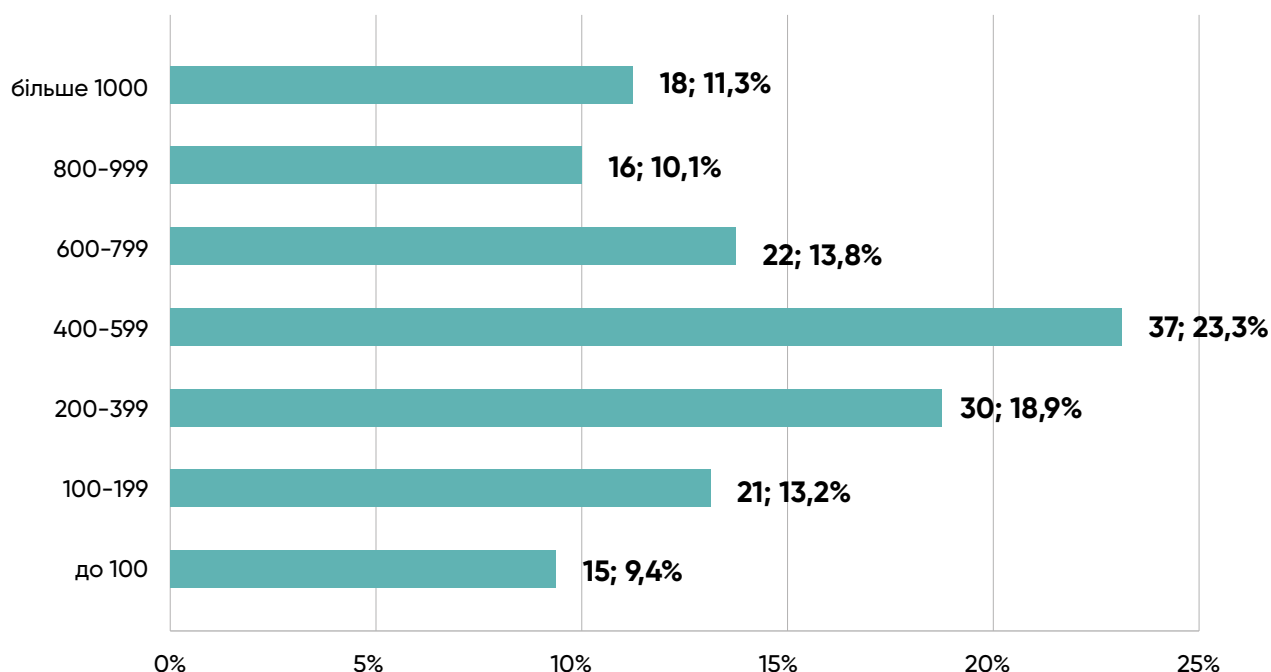


Рис. 1. Розподіл респондентів за кількістю учнів ЗЗСО, у яких вони працюють

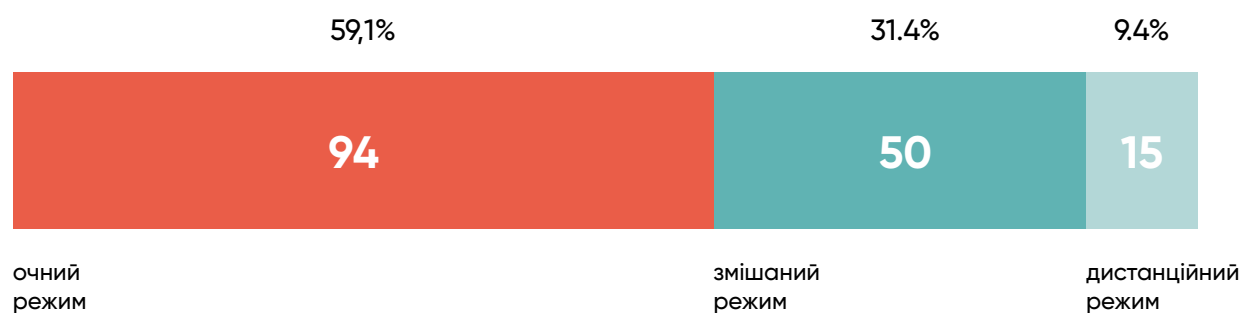


Рис. 2. Розподіл респондентів за режимом роботи ЗЗСО, у яких вони працюють

Опитування проводилось анонімно, за допомогою Google форми, яка була поширена серед учасників всеукраїнського проекту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми громади», що реалізується за підтримки NOVA UKRAINE та у співпраці зі Службою освітнього омбудсмена. Респонденти були проінформовані, що результати опитування будуть використовуватись в узагальненому вигляді.

Довідка містить аналітичну частину, де проаналізовано виявлені ключові тенденції впровадження шкільної автономії з точки зору керівників ЗЗСО та представників ОМС, та протокольну, де представлені детальні статистичні результати опитування та узагальнення відповідей респондентів на відкриті запитання (Додаток А, Б).



Практичне значення отриманих результатів

Отримані результати дослідження мають важливе значення для підвищення ефективності реалізації шкільної автономії в Україні. Зокрема, вони можуть бути використані:

- органами місцевого самоврядування для вдосконалення управлінських підходів у сфері освіти;
- керівниками ЗЗСО для переосмислення внутрішньої організації та розвитку потенціалу закладів освіти;
- освітніми установами та аналітичними центрами для формування рекомендацій щодо політики підтримки автономізації;
- для обґрунтування потреб у професійному розвитку освітніх управлінців.

Результати також допомагають ідентифікувати ключові бар'єри, які уповільнюють процес автономії, та окреслюють можливості їх подолання.



Обмеження дослідження

Серед основних обмежень дослідження варто зазначити:

- нерівномірне територіальне представлення респондентів (13 областей, але не всі регіони України охоплені);
- обмеження в репрезентативності вибірки (190 осіб, що може не повністю відображати загальноукраїнську картину);
- потенційні упередження у відповідях, зумовлені суб'єктивним сприйняттям респондентами автономії чи впливом воєнного стану;
- обмежене охоплення деяких компонентів автономії (наприклад, не всі аспекти фінансової або організаційної автономії були досліджені однаково глибоко).

2. Стан впровадження та сприйняття автономії ЗЗСО представниками адміністрації шкіл та органів місцевого самоврядування

2.1. Загальне розуміння респондентами сутності шкільної автономії

Результати дослідження засвідчують високий рівень підтримки ідеї автономії серед представників адміністрацій ЗЗСО. Повну підтримку автономії висловили 59,7 % респондентів, ще 35,2 % скоріше підтримують, ніж ні (Рис. 3). Така динаміка свідчить про домінування позитивного ставлення до процесів децентралізації серед шкільних управлінців.

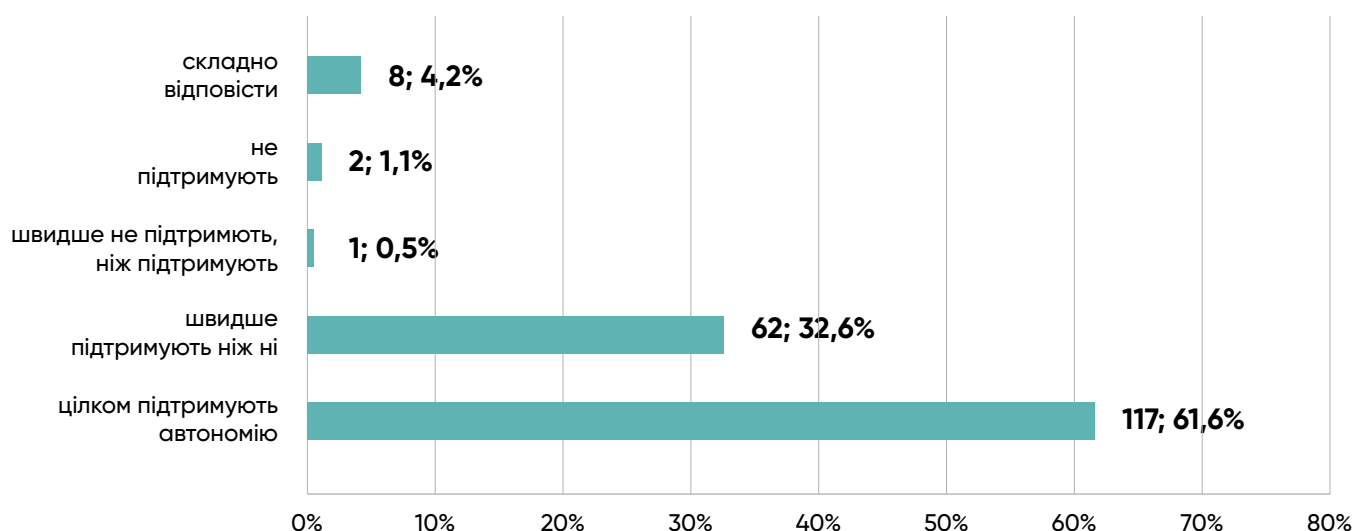


Рис. 3. Ставлення респондентів до автономії ЗЗСО

71,1% опитаних керівників ЗЗСО переконані, що автономія ЗЗСО позитивно впливає на якість організації навчання та умови праці, 27% – частково погоджуються з цим твердженням. 1,9% респондентів не змогли визначити своє ставлення. 93,6% представників ОМС також вважають, що автономія є важливою у роботі школи (Рис. 4).

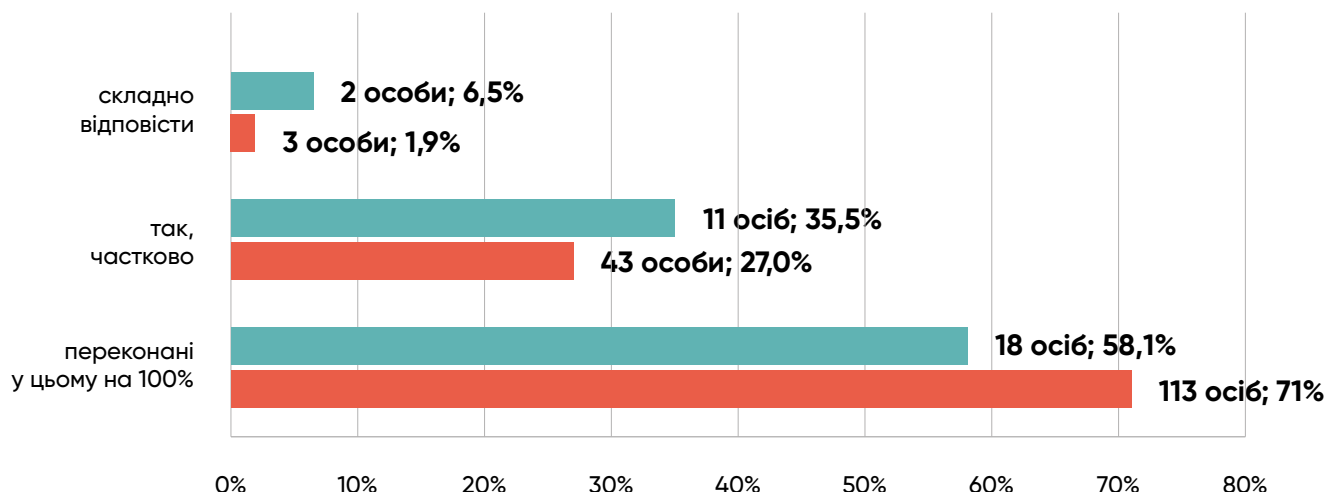


Рис. 4. Порівняння відповідей представників адміністрації ЗЗСО та ОМС на запитання «Чи вважаєте Ви, що автономія є важливою у роботі школи і позитивно впливає на якість організації освітнього процесу та умови праці?»

Уявлення про **сутність автономії** у представників адміністрацій ЗЗСО найчастіше зосереджуються на таких аспектах: кадрова самостійність (92,5%), організаційна автономія (91,8%), право визначати стратегію розвитку закладу (79,2%) та фінансова незалежність (74,2%). Також 56,6% пов'язують автономію з відповідальністю, 42,8% – із розвитком шкільного самоврядування, а 17% – з додатковим навантаженням.

Бачення сутності автономії в представників ОМС подібне до бачення адміністрацій ЗЗСО: кадрова (90,3%), організаційна (87,1%), фінансова самостійність (87,1%) та стратегічне планування (77,4%). 41,9% ототожнюють автономію з відповідальністю, а 22,6% – з розвитком шкільного самоврядування. Лише 9,7% вважають її додатковим навантаженням.

Це демонструє, що автономія сприймається не лише як інструмент управління, а й як виклик, що потребує ресурсів та підтримки.

Звертаємо увагу, що це та ряд наступних запитань передбачало можливість обирати декілька варіантів відповідей і в аналізі представлено їх ранжування за частотою вибору.

Оцінка ролі автономії у контексті реагування на непередбачувані обставини показує менш однозначні результати. Лише 35,2% керівників ЗЗСО повністю погоджуються, що шкільна автономія **допомагає** у кризових ситуаціях, ще 49,1% погоджуються частково. 12,6% опитаних було складно дати відповідь на це запитання.

Ця ж тенденція спостерігається й у відповідях керівників на запитання чи шкільна автономія **заважає** у разі виникнення непередбачуваних обставин чи нових викликів: 42,1% не погоджуються з цим, 34,6% – частково погоджуються, і лише 0,6% – повністю підтримують таке твердження. Ще 22,6% респондентів не змогли визначитись із відповіддю.

Схоже ставлення продемонстрували представники ОМС: 48,4 % повністю погоджуються, що автономія **допомагає** у таких випадках, ще 32,3 % – частково погоджуються. 16,1 % не змогли відповісти, а 3,2 % не погоджуються з цим твердженням. Водночас 45,2 % не підтримують думку, що автономія **заважає** у складних ситуаціях, але майже стільки ж – 42 % – схильні частково або повністю погоджуватись з цим твердженням.

Аналіз відповідей на ці два запитання можуть свідчити про відсутність у керівників шкіл сформованого досвіду застосування автономії в умовах кризи або про частковість її впровадження, що не дозволяє використати всі можливості шкільної автономії. На етапі кризи управлінці – як на шкільному, так і на муніципальному рівні – часто прагнуть зовнішньої опори: чітких вказівок, регламентів, стабільного сценарію дій. Це цілком природна управлінська реакція на невизначеність, коли ризик помилкових рішень зростає, а відповідальність стає гострою. Відсутність системної підготовки до кризових ситуацій, обмежений ресурс і нерівномірний рівень управлінської автономії можуть викликати сумніви у власній спроможності діяти самостійно.

Водночас ці результати варто трактувати не як заперечення ідеї автономії, а як **запит на її підсилення через навчання, нормативну підтримку та розвиток кризових компетентностей**. Це дозволить у майбутньому розглядати автономію не як додаткове навантаження, а як інструмент швидкого, гнучкого і відповідального реагування.

Загалом результати демонструють, що як на рівні шкільного, так і місцевого управління **автономія закладів освіти вже сприймається як невідворотна реальність**. Це не просто напрям реформи – це логічна еволюція системи, яку учасники освітнього процесу готові приймати, осмислювати і розвивати. Водночас з аналізу наступних запитань дослідження стає помітною варіативність у рівні впровадження окремих складових автономії, що вимагає системної підтримки, розбудови інституційної спроможності та продуманих рішень на національному рівні.

Лише 34,6 % (55 осіб) керівників відповіли що у їхніх закладах освіти **впроваджуються одночасно усі складові автономії ЗЗСО**. Ще 39 % респондентів зазначили що впроваджуються по три види автономії

У той же час 45,2 % представників ОМС зазначають, що у школах їхніх громад реалізуються всі чотири компоненти автономії, а академічна, кадрова та організаційна автономії – у 25,8%.

2.2. Академічна автономія

Академічна автономія є однією з ключових складових незалежності ЗЗСО. Вона передбачає право школи самостійно визначати зміст і формат навчання, адаптувати програми до потреб учнів і громади, створювати власні освітні траєкторії. У межах дослідження представників адміністрацій ЗЗСО та ОМС запитали, як вони оцінюють рівень академічної автономії у своїх школах і що, на їхню думку, може посилити її ефективність.

Переважна більшість керівників ЗЗСО (73,6 %) оцінюють **рівень впровадження академічної автономії** як середній – на рівні 5–8 балів за 10-бальною шкалою. Лише 15,7 % респондентів вважають, що академічна автономія реалізована на високому рівні (9–10 балів), тоді як 10,7 % оцінюють її як низьку. Представники ОМС підтверджують подібне бачення: найбільш поширені оцінки – 7 та 8 балів (55 % сукупно), а високі оцінки (9–10 балів) дає лише кожен шостий опитаний (Рис. 5).

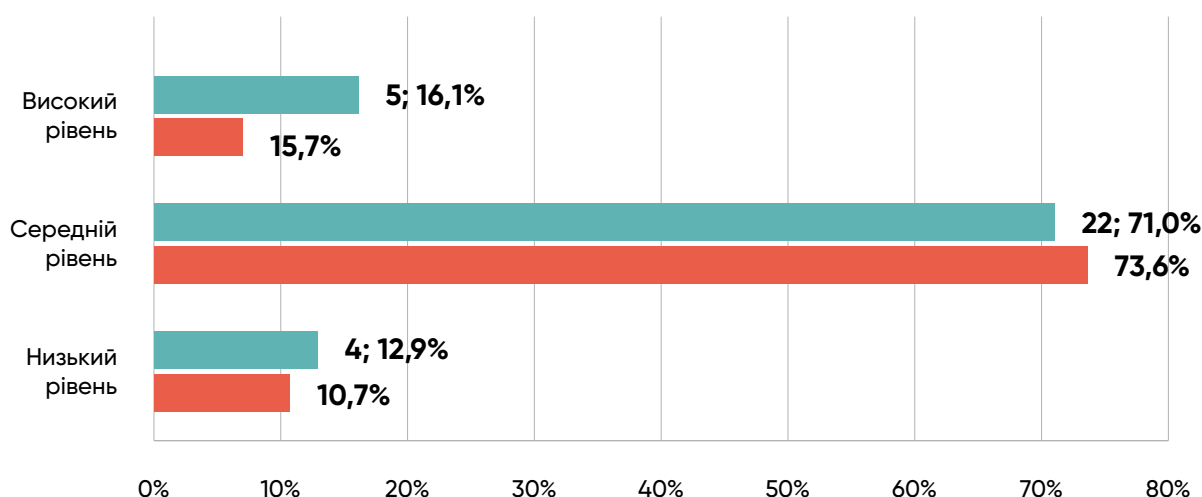


Рис. 5. Порівняння оцінок представників адміністрацій ЗЗСО та ОМС щодо рівня впровадження академічної автономії

Це свідчить про поступовий розвиток впровадження академічної автономії, що наразі обмежений певними рамками – як нормативними, так і кадровими.

Абсолютна більшість представників адміністрацій ЗЗСО (90,6 %) вважають, що заклади освіти мають бути **вільними у створенні авторських освітніх програм**. Водночас думки щодо реалізації цього права поділилися: 49,1 % переконані, що це сприяє індивідуальності освіти, а 41,5 % вважають, що така автономія має реалізовуватись лише під контролем центрального органу. Ще 7,5 % висловлюють побоювання, що це може знизити якість освіти.

Подібна картина спостерігається і серед представників ОМС: 74,2 % підтримують створення авторських програм як крок до індивідуалізації освіти, ще 22,6 % допускають це лише за умов централізованого контролю, а 3,2 % не погоджуються з таким підходом.

Це вказує на **певну напругу між прагненням до самостійності й потребою в гарантіях якості**, що притаманна перехідному етапу реформ.



Практика використання освітніх програм

У щоденній роботі більшість шкіл (69,8 %) користуються освітніми програмами, укладеними на основі типових. Лише 15,1% ЗЗСО створюють власні програми з залученням учасників освітнього процесу. Схожі відповіді дали і представники ОМС: 71% зазначили, що школи користуються програмами, укладеними на основі типових, ще 3,2 % – що поєднують типові та нетипові програми, 22,6 % – не надали відповідь.

Ці дані свідчать про **обмежене використання автономії у змісті освіти** – і, ймовірно, про потребу в більшій методичній і фаховій підтримці для створення та реалізації власних програм.



Як посилити академічну автономію?

На запитання про чинники, які могли б підвищити ефективність академічної автономії, представники адміністрації ЗЗСО насамперед вказали:

- залучення державного фінансування (53,5 %);
- покращення кваліфікації педагогів (45,4 %);
- встановлення жорстких стандартів – лише 1,3 %.

Представники ОМС мали подібну ієрархію рішень:

- підвищення кваліфікації педагогів (48,4 %);
- залучення фінансування (41,9 %);
- жорсткі стандарти або контроль – лише окремі поодинокі згадки.

Отримані результати є свідченням того, що респонденти розуміють, що академічна автономія не зводиться до надання повноважень – вона потребує інвестицій у інституційну спроможність, ресурси і людей.

2.3. Організаційна автономія

Організаційна автономія стосується права школи самостійно ухвалювати рішення щодо внутрішньої структури, розподілу обов'язків, організації освітнього процесу, кадрової політики та використання ресурсів. У сучасних умовах вона набуває особливого значення, адже дає змогу гнучко адаптуватись до змін і потреб учнів.



Рівень впровадження

Представники адміністрації ЗЗСО у більшості оцінюють рівень організаційної автономії як середній – 66 % респондентів зазначили бали від 5 до 8 (за шкалою від 1 до 10, де 10 – найвищий бал розвитку автономії). 27,7 % вважають її рівень високим (9–10 балів). Лише 6,3 % керівників оцінили організаційну автономію у своєму закладі як низьку (Рис. 6).

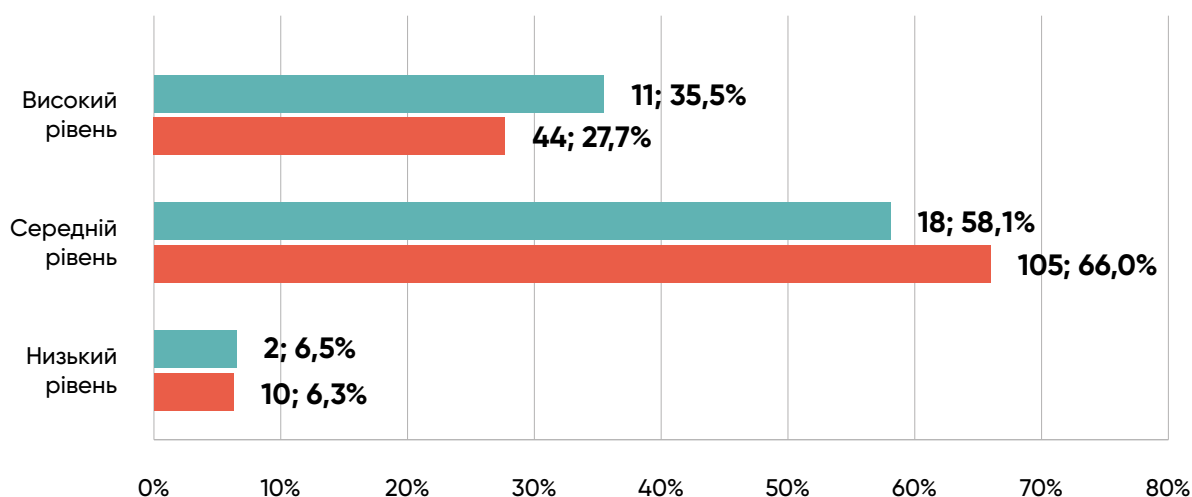


Рис. 6. Порівняння оцінок представників адміністрації ЗЗСО та ОМС щодо рівня впровадження організаційної автономії

Схожим чином оцінили впровадження організаційної автономії у ЗЗСО громад представники ОМС: 83,9 % опитаних поставили оцінки 7 балів і вище рівню цієї автономії, з них понад третина – на 9 балів.

Такий розподіл свідчить, що **організаційна автономія вже є більш відчутною на практиці**, хоча все ще залишається нерівномірною за глибиною впровадження.

Керівники шкіл і представники ОМС сходяться у розумінні головної мети організаційної автономії – **покращення управління ресурсами закладу** (70,4 % і 87,1 % відповідно). При цьому скасування централізації розглядається радше як передумова, ніж самостійна ціль (18,2 % керівників ЗЗСО і 9,7 % представників ОМС). Показово, що майже ніхто не бачить у організаційній автономії загрозу авторитету керівника чи його ролі.

Умови для посилення організаційної автономії

Коментарі респондентів свідчать про комплексне бачення, як покращити організаційну автономію:



Фінансова автономія розглядається як ключовий чинник — зокрема можливість самостійного розпорядження бюджетом, залучення додаткових ресурсів, забезпечення матеріально-технічної бази. Ця думка звучить як серед керівників ЗЗСО, так і в представників ОМС.



Децентралізація, зменшення бюрократії та звітності — респонденти наголошують на потребі у меншій кількості інструкцій «згори», скасуванні надмірної звітності та усуненні зайвих регламентів. У кількох відповідях лунає запит на політичну волю для реальної передачі повноважень.



Розвиток управлінських компетентностей — обидві групи респондентів наголошують на необхідності навчання керівників, розвитку їхніх менеджерських навичок, уміння працювати з командою і стратегічно мислити.



Командна робота означена респондентами як умова ефективної організаційної автономії: це і взаємодія керівництва з педагогами, і розподіл обов'язків, і формування довіри в колективі.



Організаційні зміни в школі, де серед згаданих кроків: перегляд структури, створення нових підрозділів (наприклад, з якості освіти чи фандрейзингу), оновлення стратегії, впровадження інноваційних технологій.



Сучасні цифрові рішення — автоматизація процесів, електронний документообіг і зменшення паперової бюрократії.



Партнерства і відкритість — співпраця з батьками, громадою, бізнесом, участь у проєктах, обмін досвідом з іншими школами.



Чітке законодавче регулювання — запит на зрозумілі алгоритми дій, закріплення повноважень і відповідальностей у нормативних документах.



Інфраструктурна підтримка — зокрема в громадах, що зазнали руйнувань, організаційна автономія неможлива без базової фізичної спроможності.

Таким чином, організаційна автономія вже частково реалізується у практиці шкіл, але **для її повноцінного розвитку потрібна системна підтримка на перетині фінансів, управлінського розвитку і нормативного середовища**. Головний запит респондентів — не просто «більше свободи», а **більше довіри, ресурсу та змістовної відповідальності за результати діяльності ЗЗСО**.

2.4. Кадрова автономія

Кадрова автономія є одним із найчутливіших і водночас найважливіших вимірів управлінської свободи школи. Вона передбачає можливість самостійно формувати педагогічну команду, ухвалювати рішення щодо призначень, умов праці, стимулювання та професійного розвитку працівників. Цей компонент автономії безпосередньо пов'язаний із якістю освіти, мотивацією педагогів і стійкістю шкільної команди.

За оцінками представників адміністрації ЗЗСО, **кадрова автономія – один із найбільш розвинених компонентів автономії**. Понад половина респондентів (52,8%) оцінили її рівень у своєму закладі як високий (9–10 балів), ще 40,9% – як середній (5–8 балів). Лише 6,3% вважають, що кадрова автономія в їхніх закладах реалізована на низькому рівні (Рис. 7).

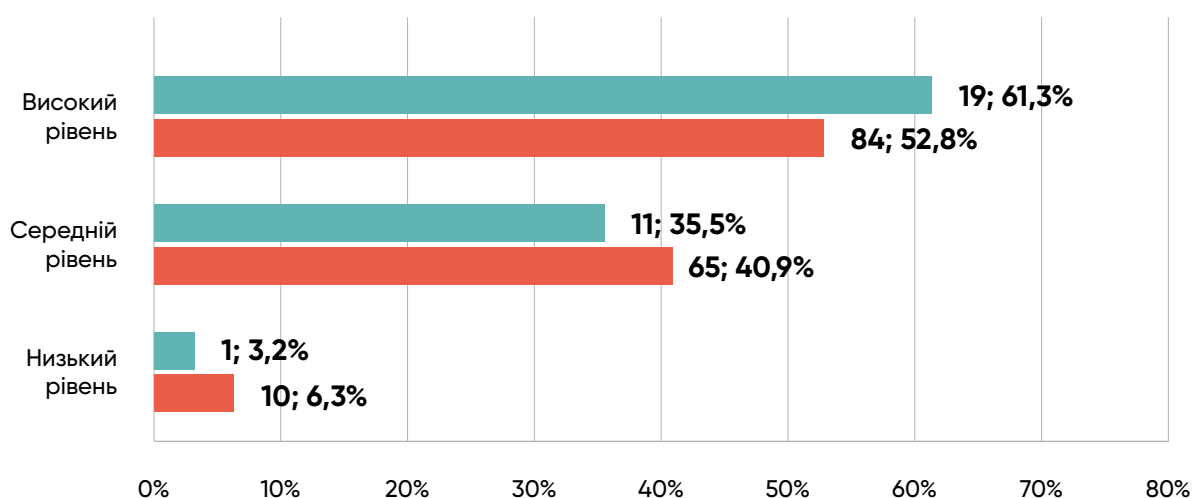


Рис. 7. Порівняння оцінок представників адміністрації ЗЗСО та ОМС щодо рівня впровадження кадрової автономії

Представники ОМС підтверджують подібне бачення: 61,3% оцінюють кадрову автономію в школах громади дуже високо (9–10 балів), ще третина дає оцінку вище середньої.

Це свідчить про **доволі широку практику самостійного добору кадрів**, яка сприймається як досяжна та реалістична навіть за умов загального браку ресурсів.



Ставлення до автономного призначення кадрів

Переважає більшість респондентів (93,7% керівників ЗЗСО і 77,4% представників ОМС) **позитивно сприймають автономію у доборі педагогічних працівників**, вважаючи її чинником посилення відповідальності школи. Частина з них (5,7% і 19,4% відповідно) вказують на залежність результативності таких рішень від кваліфікації директора. Лише поодинокі респонденти вважають, що кадрова автономія не впливає на якість освіти.

Таким чином, кадрова автономія асоціюється не лише зі свободою вибору, а і з **підвищеною управлінською відповідальністю** та залежністю від компетентності лідера закладу.

Чинники, що можуть посилити кадрову автономію

Коментарі респондентів демонструють багатовимірне бачення покращення кадрової автономії:



Фінансова автономія та оплата праці — можливість гнучко управляти фінансами, гідна та конкурентна зарплата, особливо для молодих фахівців, внутрішня система мотивації.



Прозорість та відкритість кадрових рішень — конкурсний добір, чіткі процедури, запобігання зовнішньому впливу, доброчесність.



Контрактна система — гнучкість трудових відносин, використання контрактів.



Професійний розвиток — якісна підготовка кадрів, співпраця з ЗВО, обмін досвідом, підвищення кваліфікації керівників і педагогів.



Залучення молодих педагогів — створення умов для їхнього приходу та залишення в системі (фінансові, професійні, статусні стимули).



Адміністративні й законодавчі зміни — оновлення трудового законодавства, чітке регулювання повноважень, полегшення процедур.



Управлінські рішення і процеси — автоматизація кадрового документообігу, підтримка керівників у реалізації кадрової політики, наявність профільних фахівців у школах.



Престижність професії — підвищення статусу вчителя, конкуренція на ринку праці, бажання працювати саме в цій школі.



Безпекові умови — забезпечення базових умов для залучення та утримання персоналу в регіонах, що зазнають впливу війни.

Таким чином бачимо, що кадрова автономія не мислиться учасниками дослідження як суто адміністративне повноваження — вона розглядається як складна управлінська система, що вимагає ресурсів, довіри, компетентності та гнучкості.

2.5. Фінансова автономія

Фінансова автономія є, без перебільшення, **найвразливішим і водночас найочікуванишим компонентом автономії** у ЗЗСО. Вона передбачає можливість самостійно планувати бюджет, розподіляти кошти, обирати постачальників послуг, управляти матеріальною базою та реалізовувати стратегічні рішення без надмірного зовнішнього втручання. Водночас її реалізація потребує значної фахової та інституційної спроможності.

Фінансова автономія наразі **залишається найменш реалізованою серед усіх складових автономії** (Рис. 8). Понад 47 % представників адміністрації ЗЗСО оцінюють її рівень як низький (1–4 бали), ще 44 % – як середній (5–8 балів). Лише 8,8 % вважають, що вона реалізована на високому рівні (9–10 балів). Серед представників ОМС спостерігається аналогічна динаміка – по 38,7 % респондентів оцінили фінансову автономію шкіл гро-мади або дуже низько (1–3 бали), або навпаки – високо (8–10 балів).

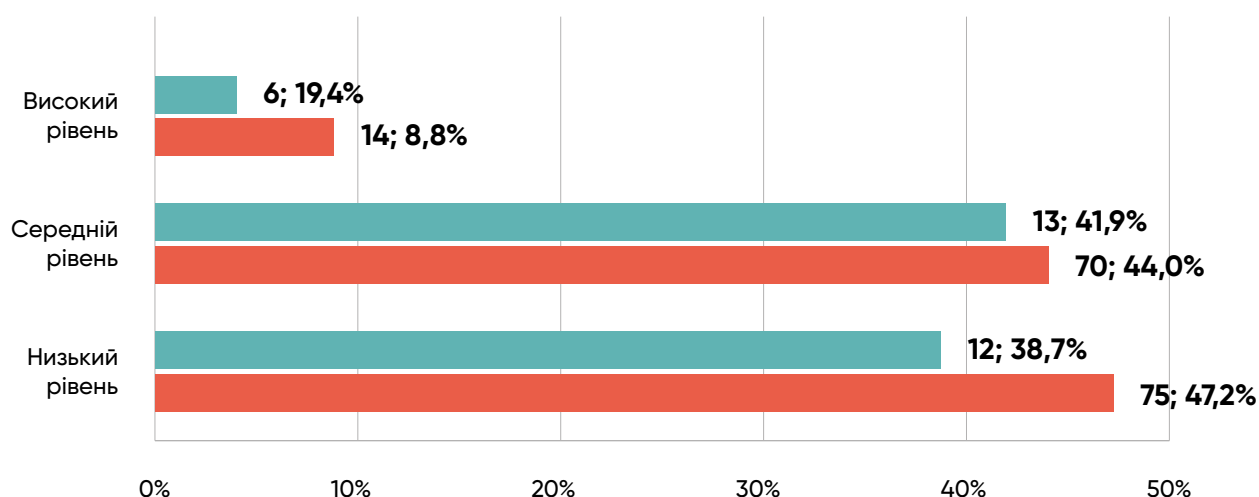


Рис. 8. Порівняння оцінок представників адміністрації ЗЗСО та ОМС щодо рівня впро-вадження фінансової автономії

Погляди на розподіл бюджету

Попри невисоку оцінку впровадження фінансової автономії, більшість представників адміністрації ЗЗСО (78,6 %) **підтримують ідею вільного розподілу бюджету школою** як механізм забезпечення оперативного та стратегічного управління закладом. Серед представників ОМС така підтримка менш однозначна: лише 41,9 % поділяють цю по-зицію беззастережно, ще третина – за умов диференціації витрат, а майже чверть – відкрито виступають за збереження контролю. Така ситуація свідчить про **недостатню довіру з боку ОМС до управлінських спроможностей ЗЗСО** або побоювання щодо фінансових ризиків, зокрема корупційних.

Чинники, що можуть посилити фінансову автономію

Респонденти з обох груп окреслили широкий спектр умов, які можуть сприяти ефективному впровадженню фінансової автономії:



Надання самостійності у розпорядженні коштами — право на пряме фінансування, спрощення процедур, можливість укладення договорів, вільне планування бюджету, перерозподіл між статтями витрат.



Збільшення обсягів фінансування — відповідність видатків реальним потребам, державні дотації, нові механізми на кшталт «гроші ходять за дитиною».



Альтернативні джерела фінансування — гранти, благодійна допомога, співпраця з бізнесом і громадами, проєктна діяльність.



Фахова підтримка — підвищення фінансової грамотності директорів, навчання бухгалтерів, наявність кваліфікованих кадрів з фінансових питань у штаті.



Зменшення бюрократії та адміністративного навантаження — автоматизація звітності, чіткі та прості алгоритми дій, скорочення дублюючих вимог.



Зміни у законодавстві — оновлення норм щодо розподілу субвенцій, визначення повноважень, підтримка державно-приватного партнерства.



Справедливість і відповідальність — надання рівних стартових умов, мотивація до ефективного використання ресурсів, готовність керівників брати відповідальність за фінансові рішення.

Незважаючи на певні застереження, фінансова автономія сприймається опитаними як **необхідна й невідворотна умова повноцінного управління закладом**, особливо в контексті змін, відбудови, залучення зовнішніх ресурсів і гнучкої відповіді на існуючі виклики функціонування освітньої галузі України.

2.6. Труднощі на шляху впровадження шкільної автономії



Сприйняття бар'єрів автономії: різні точки зору та приховані конфлікти

Щоб зрозуміти, як представники управлінців шкільного і місцевого рівнів оцінюють причини труднощів із впровадженням автономії, респондентам була запропонована серія тверджень. Їхня інтерпретація дозволила не лише **виявити глибинні переконання**, а й **зіставити бачення обох сторін**: хто кому і в чому «заважає».

Так, з твердженням **«Повністю автономним ЗЗСО не дає стати засновник»** погодились 64,2% керівників ЗЗСО (15,7% – повністю, 48,4% – частково). Натомість лише 3,2% опитаних представників ОМС повністю погодились з цією думкою, а майже половина заперечує такий вплив (Рис. 9).

Це одне з небагатьох запитань, де відповіді двох категорій респондентів настільки різняться. Те, що керівники шкіл схильні вважати, що громади їх стримують, а самі громади не визнають цього, може свідчити про певний рівень недовіри між ними і дискретність комунікацій.

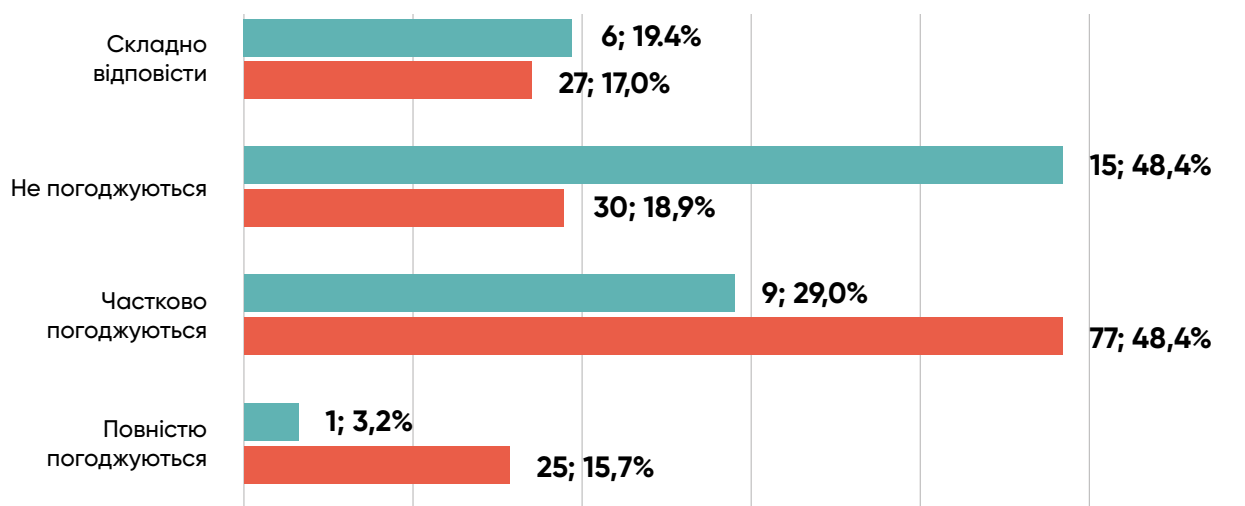


Рис. 9. Порівняння ставлення представників адміністрацій ЗЗСО та ОМС до твердження «Повністю автономним ЗЗСО не дає стати засновник»

Аналогічна ситуація і щодо оцінювання твердження **«Повну автономію ЗЗСО не дозволяє впровадити своєю діяльністю МОН України»**: 49,7% представників адміністрації ЗЗСО вважають, що МОН України частково або повністю стримує автономію і тільки 6,5% представників ОМС повністю погоджуються з цим твердженням.

При цьому і представники ОМС, і керівники ЗЗСО **одноставно не вважають педагогів чи батьків бар'єром упровадження шкільної автономії**:

- понад 85 % керівників і 67 % представників ОМС не вважають у педагогічному колективі перепону;
- понад 77 % керівників і 67 % представників ОМС не погоджуються, що батьківська громада гальмує автономію.

Ці відповіді є позитивним сигналом про те, що внутрішнє середовище шкіл загалом готове до змін, закладених у процес децентралізації.

Понад 60 % представників ОМС та 52,8 % керівників шкіл частково або повністю погоджуються з твердженням про те, що **розвиток автономії ЗЗСО гальмує нестача кваліфікованих кадрів**. Водночас 40,3 % шкільних управлінців **не погоджуються** з цим твердженням.

Це може свідчити про те, що громади бачать більшу проблему в кадровій спроможності, ніж самі директори. Ймовірно, школи ж при цьому не завжди розглядають наявний кадровий потенціал як гальмо розвитку автономії.

Ще одне твердження у цьому блоці звучало як **«Розвиток автономії ЗЗСО гальмує керівник цього закладу»**. Цю думку заперечили 71 % представників ОМС та 91,2 % керівників ЗЗСО.

Це вказує на високий рівень внутрішньої впевненості керівників, але й можливу «сліпу» пляму у визнанні обмежень власної управлінської ролі.

Учасникам опитування було запропоновано висловити своє ставлення до твердження про те, що **остаточно автономним заклад можна вважати тільки тоді, коли у нього є фінансова автономія**. Із цим погодились 81,8 % представників адміністрації ЗЗСО і 77,4 % представників ОМС. Тобто існує загальний консенсус серед освітніх управлінців різних рівнів: фінансова самостійність – наріжний камінь справжньої автономії.

70 % представників ОМС частково або повністю погодились із твердженням **«Директори не хочуть фінансової автономії, щоб не мати клопоту з контролюючими органами»**. 52,8 % керівників шкіл теж частково або повністю це визнають, але 36,5 % – заперечують.

Аналіз отриманих відповідей дозволяє стверджувати, що:

- обидві сторони визнають системні бар'єри впровадження шкільної автономії, але бачать їх по-різному;
- недовіра, нерозуміння повноважень і страх перед відповідальністю залишаються ключовими викликами;
- є високий рівень готовності шкіл до автономії, який має бути підкріплений підтримкою, ясністю правил і справедливими умовами реалізації.

Очевидно, що **автономія закладів загальної середньої освіти вже сприймається як бажана, необхідна і неминуча** – як керівниками ЗЗСО, так і представниками ОМС. Вона більше не розглядається як експеримент або ризик, а сприймається як логічний етап розвитку шкільної освіти, що має забезпечити кращу відповідність локальним потребам, підвищити якість управлінських рішень і зробити школи більш стійкими до викликів.

Втім, **на шляху до повноцінної реалізації автономії існує низка бар'єрів**, які гальмують цей процес і створюють **структурні протиріччя**:



Фінансова автономія визнається критично важливою, але вона є **найменш реалізованою**: рівень її впровадження оцінюється найнижче, а механізми фінансування залишаються складними, непрозорими і неадаптованими до потреб шкіл.



Висока підтримка ідеї автономії поєднується з обмеженим рівнем реального впровадження — у багатьох випадках школи реалізують лише окремі компоненти автономії, а системного підходу часто бракує.



Керівники ЗЗСО часто вважають засновника або МОН України ключовими обмежувачами автономії, тоді як самі представники громад такої ролі не визнають. Це свідчить про **розрив у сприйнятті повноважень, очікувань і відповідальності**.



Попри те, що **респонденти не звинувачують ані педагогічний колектив, ані батьківську громаду у гальмуванні автономії**, частина директорів та ОМС **визнають страх перед відповідальністю, особливо фінансовою**, як одну з причин уповільнення змін.



Кадрові проблеми, зокрема **нестача фахівців і слабка управлінська підготовка**, визнаються важливим бар'єром, але школи і громади **по-різному оцінюють масштаб цієї проблеми**.

3. Школа як частина екосистеми: партнерства, обмеження та запит на зміни

Попри глибоку внутрішню трансформацію, що відбувається у системі управління школами, заклад освіти не функціонує у вакуумі. Результати цього дослідження чітко показують: для сталого впровадження автономії важливо враховувати зовнішній контекст, зокрема взаємодію із засновниками, місцевими службами та громадськими ініціативами.

Близько третини представників адміністрації ЗЗСО (33,3 %) прямо чи частково пов'язують уповільнення автономії з **персональними інтересами представників органів місцевого самоврядування**. Як свідчать коментарі респондентів, це проявляється у бажанні зберегти контроль над закладами, побоюванні непопулярних рішень або небажанні переглядати застарілі управлінські практики.

На цьому тлі зростає запит на зміни у нормативному полі: 38 % керівників шкіл вважають, що законодавство щодо автономії потребує змін, з яких 7 % — кардинальних. Водночас майже половині опитаних з цієї групи (44,7 %) було складно дати відповідь — ймовірно, через складність та неоднозначність чинних правових рамок.

Ключові пропозиції, які респонденти висловили щодо змін у законодавстві, охоплюють:



усунення правових колізій та уточнення меж автономії;



забезпечення фінансової гнучкості, включно з прямим бюджетним фінансуванням;



посилення кадрової автономії та гнучкості у формуванні команд;



спрощення управлінських процедур та зниження бюрократичного навантаження;



організацію навчання керівників щодо фінансового менеджменту та кадрової політики.

У щоденній роботі керівники шкіл тісно взаємодіють з широким колом партнерів: найчастіше з відділами освіти, службою у справах дітей, ЦПР ПП, ДСНС, поліцією, ДСЯО, а також із громадськими й міжнародними організаціями. Майже **98 % опитаних мають досвід постійної або періодичної комунікації з громадським сектором**, що свідчить про відкритість шкіл до партнерства.

98 %

опитаних мають досвід постійної або періодичної комунікації з громадським сектором

Разом з тим, **не всі ці взаємодії є однаково продуктивними**. Наприклад, найбільше критичних відгуків отримав Центр професійного розвитку педагогічних працівників – 38 % опитаних хотіли б припинити або трансформувати співпрацю з ним. У відповідях також звучить запит на підвищення ефективності взаємодії із ССД, поліцією та відділами освіти, зокрема в напрямку превентивної роботи з учнями та реальної підтримки освітніх потреб.

Водночас 30 % керівників **задоволені взаємодією з усіма структурами** – серед яких найчастіше згадують відділи освіти, ЦПРПП та служби безпеки. Це вказує на наявність позитивних кейсів, які можуть стати основою для поширення найкращих практик співпраці.

30 %

керівників шкіл задоволені взаємодією з усіма структурами

Найчастіше **представники адміністрації ЗЗСО звертаються до засновників** із питань фінансування, ремонту та матеріально-технічного забезпечення, організаційних і юридичних питань, безпеки, а також кадрових і стратегічних тем. Проте певна частина звернень також стосується професійного консультування, інновацій, взаємодії з громадським сектором, що свідчить про бажання шкіл виходити за межі традиційного запиту «ресурсів» і будувати партнерства нового типу.

Цікавим є і аналіз запитань про **надлишкові функції школи**. Найчастіше керівники вказували на роботу з неблагополучними сім'ями, участь у численних конкурсах, профілактику правопорушень та медичне обслуговування, як такі, що перевантажують школу та не входять до її прямої компетенції.

Це ще раз підкреслює, що автономія має бути не лише правом, а й звільненням від надмірних функцій, які школа вимушено виконує через прогалини у роботі інших структур.

Загалом, результати демонструють, що заклад освіти функціонує в щільній взаємозалежній системі і без її модернізації автономія не зможе бути повноцінно реалізованою. Сьогодні школа перебуває у постійному діалозі з місцевими та національними партнерами, і важливо, щоб цей діалог ставав щоразу більш партнерським, конструктивним та орієнтованим на спільні результати.

Розглянутий розділ демонструє, що школа як інституція не є автономною в абсолютному сенсі, навіть якщо юридично володіє певними повноваженнями. Її реальна автономія тісно пов'язана з якістю горизонтальних і вертикальних зв'язків у межах локальної освітньої екосистеми. Відтак, навіть найкращі нормативні моделі автономії можуть втратити ефективність у разі неузгодженості з реаліями взаємодії із засновником, місцевими службами та іншими стейкхолдерами.

Дані дослідження підтверджують, що керівники шкіл нерідко відчувають структурну напругу між заявленими принципами автономії та практиками взаємодії з органами місцевого самоврядування. Присутній страх втрати контролю з боку засновника, низький

рівень довіри або небажання ділити повноваження — усе це обмежує можливості для повноцінного впровадження автономії, особливо у фінансовому та кадровому аспектах.

Водночас, майже половина респондентів не вбачає прямого зв'язку між персональними інтересами ОМС та обмеженням автономії, що свідчить про неоднорідність практик у різних громадах. Це дає підстави припускати, що управлінська культура на місцях є вирішальним фактором — там, де є довіра та стратегічне бачення, взаємодія між школами і громадами працює конструктивно.

Запит на зміну законодавства — ще один ключовий маркер. Потреба у чіткості, передбачуваності та справедливості в управлінні освітою звучить у кожному другому коментарі. Брак ясності у повноваженнях, процедурній реалізації фінансової автономії та незбалансоване навантаження на школу як на універсального «вирішувача» всіх соціальних проблем — це ті фактори, що системно гальмують розвиток шкільної автономії.

Нарешті, часте згадування «надлишкових функцій» — сигнал про вичерпаність моделі, у якій школа одночасно є і освітньою, і соціальною, і медичною, і охоронною інституцією. В умовах зростання вимог до якості освіти така модель не є стійкою. Необхідна рішуча ревізія функцій закладу освіти й формування чітких механізмів взаємодії з іншими учасниками освітньої екосистеми — на основі паритету, компетенції та довіри.

Цей розділ наголошує: автономія шкіл — це не лише внутрішнє управлінське питання, а результат складної міжінституційної взаємодії. Без трансформації екосистеми довкола школи автономія залишатиметься фрагментарною, а потенціал розвитку — нереалізованим.

Висновки

Дослідження продемонструвало чітке й поступове формування нової управлінської культури в освіті: автономія сприймається не як тимчасова ініціатива чи зовнішнє регуляторне рішення, а як бажана стратегічна перспектива розвитку шкільної освіти. Проте дані свідчать про наявність ряду суперечностей, які сповільнюють її системне впровадження. Саме ці протиріччя й окреслюють вектори необхідної підтримки як з боку місцевих управлінських структур, так і на національному рівні.



1. Усвідомлення цінності автономії – вже сформоване, але не підкріплене достатніми можливостями.

Більшість респондентів – як представників адміністрації ЗЗСО, так і ОМС – підтримують автономію і вважають її ключем до якісного управління та розвитку школи. Більше половини з них вважають, що повноцінна автономія можлива лише за умови фінансової самостійності. Проте реальне впровадження відстає від декларативної підтримки: лише третина керівників ЗЗСО вважає свій заклад повністю автономним, а оцінки рівня автономії за окремими напрямками (академічною, організаційною, фінансовою, кадровою) здебільшого коливаються в межах середніх значень.

Це вказує на наявність **структурного дисбалансу** між очікуваннями та можливостями. Школа начебто отримала ширші повноваження, але інституційно часто не має ресурсів, щоб реалізувати їх у повному обсязі.



2. Автономія як відповідальність, до якої не всі учасники освітнього процесу готові.

Понад 50 % представників адміністрації ЗЗСО та близько 42 % представників ОМС погоджуються (повністю або частково), що **дефіцит кваліфікованих кадрів** є суттєвим бар'єром для автономізації. Водночас дані свідчать: і обидві групи респондентів мають **запит на навчання**, супровід, консультування з боку експертного середовища. Це проявляється в запиті на:

- навчання з фінансово-господарської діяльності;
- підтримку у формуванні управлінської спроможності;
- практичні інструкції та алгоритми реалізації автономії;
- консультації з юридичних та кадрових питань.

Важливо, що лише **44 % представників адміністрації ЗЗСО впевнено орієнтуються у законодавчому полі**, тоді як інші вказали на складність відповіді або на потребу у змінах законодавства.

Таким чином, **кадрова й управлінська спроможність — ключова зона росту**, без якої автономія залишиться формальною.



3. Парадокс автономії: її бажають, але остерігаються реалізовувати.

З одного боку, автономія асоціюється з гнучкістю, можливістю швидко реагувати на нові виклики, забезпечувати індивідуалізовані рішення. З іншого — зростає **страх відповідальності**, зокрема за фінансову складову: понад половина керівників ЗЗСО частково погоджуються, що уникають фінансової автономії через побоювання перед контролюючими органами.

У цьому контексті автономія розглядається не лише як інституційна модель, а як **психологічне, управлінське та комунікаційне зрушення**, що потребує часу й супроводу. Тут особливо важлива **роль місцевої влади**: і як ініціатора змін, і як партнера, що не блокує процеси, а підсилює їх. Понад 60 % представників адміністрації ЗЗСО прямо вказують, що саме засновник є бар'єром для повної реалізації автономії.



4. Потреба в національній та місцевій системній підтримці.

На основі відповідей респондентів можемо виділити **чотири рівні підтримки**, які є критично важливими для подальшої автономізації ЗЗСО:

- **Фінансова підтримка:** спрощення механізмів фінансування, пряме бюджетне фінансування закладів, гнучкість у використанні коштів, кадрове підсилення (бухгалтери, юристи).
- **Підтримка у підвищенні кваліфікації:** підготовка керівників шкіл до ролі менеджерів, навчальні програми з фінансово-юридичних аспектів, консультаційні платформи.
- **Нормативна підтримка:** перегляд законодавства, яке регламентує межі автономії, закріплення чітких повноважень ЗЗСО.
- **Інституційна підтримка:** створення сервісів, що знімають адміністративне навантаження, наприклад: цифрові платформи звітності, інструктивно-методичні центри, кейс-банки успішних практик.

Таким чином, автономія ЗЗСО в Україні – не просто адміністративна модель, а **індикатор здатності шкільної системи до самоорганізації, відповідальності та сталого розвитку**. Підтримка цієї трансформації має стати спільним завданням національного, регіонального та місцевого рівнів.

Додатки

Додаток А

ПРОТОКОЛ

**результатів опитування представників адміністрації закладів
загальної середньої освіти у рамках дослідження стану впровадження
автономії закладів загальної середньої освіти в Україні**

В опитуванні взяли участь такі **представники адміністрацій ЗЗСО**: 38,4 % (61 особа) заступників керівників ЗЗСО та 61,6 % (98 осіб) керівників ЗЗСО.

Розподіл респондентів **за типами закладів освіти**, які вони представляють:

- ЗЗСО I ступеня – 3,1 % (5 осіб);
- ЗЗСО (I–III ступенів) – 47,2 % (75 осіб);
- ЗСО III ступеня – 16,4 % (26 осіб);
- ЗЗСО (I–II ступенів) – 18,9 % (30 осіб);
- ЗСО II ступеня – 10,7 % (17 осіб);
- ЗЗСО II–III ступеня – 3,8 % (6 осіб).

Є представники як малокомплектних, так і багаточисельних закладів освіти:

- до 100 учнів – 9,4 % (15 осіб);
- 100–199 учнів – 13,2 % (21 особа);
- 200–399 учнів – 18,7 % (30 осіб);
- 400–599 учнів – 23,3 % (37 осіб);
- 600–799 учнів – 13,8 % (22 особи);
- 800–999 учнів – 10,1 % (16 осіб);
- більше 1000 учнів – 11,3 % (18 осіб).

Заклади, які представляють опитані, працюють переважно **в очному та змішаному режимах**, зокрема:

- в очному – 59,1% (94 заклади);
- в змішаному – 31,4% (50 закладів);
- в дистанційному – 9,4% (15 закладів).

Аналіз відповідей блоку запитань щодо стану впровадження автономії у ЗЗСО

Більшість представників адміністрацій ЗЗСО **підтримують автономію закладів освіти**:

- 59,7% (95 осіб) цілком підтримують автономію ЗЗСО;
- 35,2% (56 осіб) швидше підтримують ніж ні;
- 0,6% (1 особа) схильється до думки, що швидше не підтримує, ніж підтримує;
- 4,4% (7 осіб) було складно відповісти на дане запитання.

Переважно усі респонденти вважають, що **автономія є важливою у роботі школи і позитивно впливає на якість організації освітнього процесу та умови праці**:

- 71,1% (113 осіб) повністю переконані у цьому твердженні;
- 27% (43 особи) переконані у цьому частково;
- 1,9% (3 особам) було складно відповісти на це запитання.

Для більшості представників адміністрації ЗЗСО **автономія ЗЗСО полягає в** (респонденти могли обирати по декілька варіантів відповідей):

- кадровій самостійності – 92,5% (147 осіб);
- організаційній самостійності – 91,8% (146 осіб);
- самостійності у визначенні стратегії розвитку школи – 79,2% (126 осіб);
- повній фінансовій незалежності – 74,2% (118 осіб);
- відповідальності – 56,6% (90 осіб);
- наявності шкільного самоврядування – 42,8% (68 осіб);
- прийнятності стосунків «начальник-підлеглий» – 17,6% (28 осіб);
- великому додатковому навантаженні – 17% (27 осіб).

34,6% (55 осіб) відповіли, що у їхніх закладах освіти впроваджуються **одночасно усі складові автономії ЗЗСО**. Ще 39% респондентів зазначили що у їхніх ЗЗСО впроваджуються по три види автономії:

- академічна, кадрова, організаційна – 35,2% (56 осіб);
- академічна, кадрова, фінансова – 1,9% (3 особи);
- кадрова, фінансова, організаційна – 1,9% (3 особи).

15,1% респондентів зазначили що у їхніх ЗЗСО впроваджується по 2 види автономії:

- академічна, кадрова – 5,7% (9 осіб);
- академічна, організаційна – 3,1% (5 осіб);
- кадрова, організаційна – 3,1% (5 осіб);
- кадрова, фінансова – 3,1% (5 осіб).

8,2% респондентів зазначили що у їхніх ЗЗСО впроваджується по 1 виду автономії:

- кадрова – 4,4% (7 осіб);
- організаційна – 3,1% (5 осіб);
- академічна – 0,6% (1 особа).

І ще 3,1% (5 осіб) відповіли що у їхніх закладах освіти не впроваджується жодна із автономій.

Респонденти назвали ряд **труднощів**, з якими вони зіштовхнулися під час **впровадження автономії в закладі**. Нижче наведені згруповані відповіді учасників опитування.

1. Фінансові труднощі:

- недостатність чи відсутність фінансування;
- неповна фінансова автономія або її відсутність;
- фінансова залежність;
- не вистачає фінансування з держсубвенції;
- не завжди можна розпоряджатися кошторисом, розпорядники коштів 3-го рівня.

2. Кадрові проблеми:

- потреба узгоджувати прийняття працівників на роботу;
- забезпечення кадрами; не вистачає фахівців у місті; важко закрити вакансії; кадровий голод у час війни; відсутні педагогічні кадри;
- збереження кадрів; заохочення та мотивація в умовах знецінення праці педагогічних працівників;
- кадрова залежність;
- важко знайти бухгалтерів, які б хотіли працювати у школі;
- підбір кадрів;
- складність у залученні молодих фахівців;
- відсутність кадрової та юридичної служби в закладі освіти.

3. Правові та організаційні питання:

- «вилка» у трактуванні деяких законів; недосконале юридичне підґрунтя; заплутаність нормативної бази;

- колізії в законодавстві;
- незнання законодавства; недостатня обізнаність у правовому полі;
- відсутність всіх видів автономії закладу;
- бюрократизм в освіті;
- потреба у юридичному супроводі;
- неготовність педагогічного колективу бути автономним; небажання деяких колег іти до змін; низька мотивація вчителів;
- важко змінювати усталені організаційні процедури;
- переважання інтересів педагогів, як одних із учасників освітнього процесу, над інтересами здобувачів освіти, як іншою стороною учасників освітнього процесу;
- відсутність Стратегії розвитку громади.

4. Адміністративне навантаження:

- продумане планування, яке не досягає результатів через постійні тривоги, вимкнення світла, знервований стан працівників, синдром хронічної перевтоми;
- необхідність опрацьовувати багато інформації; надмірне навантаження на керівника в частині документообігу; великий об'єм завдань; багато звітів;
- автономія — це насамперед відповідальність, необхідність постійно бути в тонусі, навчатися, розвиватися, мати сильну команду;
- велика навантаженість та відповідальність керівника.

5. Компетентнісні обмеження:

- брак знань у деяких питаннях;
- брак спеціальних знань;
- мало знань щодо ризиків впровадження фінансової автономії;
- нестача необхідної інформації та досвіду роботи на посаді;
- недостатній рівень обізнаності із нюансами ведення самостійної фінансової та господарської діяльності;
- брак знань з фінансових та юридичних питань.

6. Залежність від органів управління:

- обмеження з боку органів управління;
- відсутність практичної підтримки з боку управління;
- відокремленим зовсім заклад бути не може;
- автономія носить формальний характер, бо всі рішення потрібно узгоджувати із Департаментом освіти;
- органу управління важко відпустити заклад у «вільне плавання»;
- вплив управління освіти, молоді та спорту;
- обов'язкова підзвітність представнику засновника;
- не завжди є підтримка;
- обмеження у прийнятті рішень;
- контроль.

На запитання «**Що заважає чи перешкоджає у тому, щоб почати впроваджувати автономію?**» відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

- неспроможність чинної системи фінансування шкіл забезпечити в повному обсязі автономію – 28,3 % (45 осіб);
- недостатнє навчання керівників шкіл з фінансово-господарчих питань – 20,8 % (33 особи);
- брак спеціальних знань – 18,9 % (30 осіб);
- бюрократизм в освіті – 18,2 % (29 осіб);
- застарілі механізми управління освітою – 16,4 % (26 осіб);
- відсутність практичної підтримки з боку органів управління – 10,1 % (16 осіб);
- важко відповісти – 6,3 % (10 осіб);
- брак довіри до кінцевого результату – 3,1 % (5 осіб);
- брак політичної волі – 3,1 % (5 осіб);
- корупція в освіті – 3,1 % (5 осіб);
- неготовність педагогічного колективу – 3,1 % (5 осіб);
- власне небажання – 0,6 % (1 особа).

У респондентів також запитали, **чи готові вони найближчим часом розпочати впровадження автономії**. З'ясувалося, що 37,7 % (60 осіб) готові впроваджувати, 4,4 % (7 осіб) не готові впроваджувати автономію ЗЗСО, ще 13,8 % (22 особи) респондентам було важко відповісти на це запитання.

69,2 % (110 осіб) респондентів зазначили, що їм **потрібна підтримка або допомога від місцевого органу управління освітою щодо запровадження/розвитку автономії**. 1,3 % (2 особи) потребують часткової допомоги (не у всіх питаннях), 7,5 % (12 осіб) не потребують такої допомоги, 16,4 % (26 осіб) було складно відповісти на це запитання.

Респонденти перелічили наступні **питання, у яких, на їхній погляд, вони найбільше потребують підтримки від місцевого органу управління освітою**:

1. Фінансові питання: фінансування, початок впровадження фінансової автономії, фінансово-господарська допомога, забезпечення фінансової автономії або достатній рівень фінансування, пошук джерел фінансування, фінансова грамотність, фінансовий аналіз, додаткове фінансування, правильне розподілення фінансових ресурсів;
2. Організаційні питання: організаційна автономія, алгоритм запровадження автономії закладу, організація харчування, оптимізація процесів;
3. Юридичні питання: юридична підтримка, нормативно-правові знання, законодавчі питання, введення додаткових штатних одиниць (кадровик, юрист, інспектор з охорони праці);
4. Навчання та підвищення кваліфікації: навчання керівників, навчання фінансової грамотності спеціалізованим персоналом, навчання з фінансового законодавства та права;
5. Загальна підтримка у впровадженні автономії: всебічна підтримка, дати можливість бути організаційно автономними, автономія закладу освіти – це спільне рішення засновника і керівника.

Респонденти також назвали **умови, які допоможуть поглибити автономію їхніх закладів освіти:**

- забезпечення відповідного рівня поточного фінансування – 70,4 % (112 осіб);
- запровадження навчання керівників як менеджерів закладів освіти – 70,4 % (112 осіб);
- створення належної матеріально-технічної бази – 64,8 % (103 особи);
- надання консультативної допомоги керівникам щодо механізмів запровадження автономії – 59,1 % (94 особи);
- розроблення і надання закладу освіти алгоритму запровадження автономії – 57,9 % (92 особи);
- позбавлення закладів освіти надлишкових функцій – 49,1 % (78 осіб);
- зменшення обсягу звітності – 47,8 % (76 осіб);
- підтримка і стимулювання керівників до самостійності та самоорганізації – 45,9 % (73 особи);
- наявність політичної волі органів управління щодо запровадження автономії – 16,4 % (26 осіб).

Респонденти зазначили, **яку із форм управління для свого закладу освіти, вони хотіли б обрати:**

- 56 % (89 осіб) хотіли б обрати автономізацію діяльності закладу освіти;
- 12,6 % (20 осіб) хотіли б делегувати окремі функції;
- 8,8 % (14 осіб) хотіли б централізацію окремих функцій управління;
- 22 % (35 осіб) було важко відповісти на це запитання.

Респондентам було запропоновано **оцінити рівень академічної автономії у ЗЗСО, де вони працюють по шкалі від 1 до 10**. Оцінки розподілились наступним чином:

- 10,7 % (17 осіб) респондентів оцінюють рівень академічної автономії як низький (обрали бали від 1 до 4);
- 73,6 % (117 осіб) респондентів оцінюють рівень академічної автономії як середній (обрали бали від 5 до 8);
- 15,7 % (25 осіб) респондентів оцінюють рівень академічної автономії як високий (обрали бали 9 і 10).

90,6 % (144 особи) респондентів вважають, що **заклади освіти мають бути вільні у створенні авторських освітніх програм**. 49,1 % (78 осіб) гадають, що це сприяє індивідуальності освіти, а 41,5 % (66 осіб) – що це має відбуватися під контролем центрального органу. 7,5 % (12 осіб) респондентів проти такої думки і вважають, що це може призвести до зниження якості освіти. Ще 1,9 % (3 особи) відповіли, що це не має значення.

На думку респондентів **підвищити ефективність академічної автономії** можна за допомогою:

- залучення державного фінансування – 53,5 % (85 осіб);
- покращення кваліфікації педагогів – 45,4 % (72 особи);
- встановлення жорстких стандартів – 1,3 % (2 особи).

Переважає більшість респондентів 69,8 % (111 осіб) відповіли, що **користуються освітніми програмами**, які розроблені на основі типових освітніх програм; 8,8 % (14 осіб) – типовими та нетиповими освітніми програмами; 15,1 % (24 особи) – власними освітніми програмами, які розробляють із залученням всіх учасників освітнього процесу. Не дали відповідь на це запитання 6,3 % (10 осіб).

Респондентам запропонували **оцінити рівень кадрової автономії у ЗЗСО**, де вони працюють по шкалі від 1 до 10. Маємо такі результати:

- 6,3 % (10 осіб) оцінюють рівень кадрової автономії як низький;
- 40,9 % (65 осіб) – як середній;
- 52,8 % (84 особи) – як високий.

Більшість респондентів – 93,7 % (149 осіб) – **підтримують автономне призначення педагогічних кадрів** і вважають, що це підвищує відповідальність школи. Ще 5,7 % (9 осіб) респондентів вважають, що автономне призначення педагогічних кадрів залежить від кваліфікації директора; а 0,6 % (1 особа) вважає, що це не впливає на якість освіти.

На запитання «**Що, на Вашу думку, може покращити кадрову автономію ЗЗСО, у якому Ви працюєте?**» отримали такі групи відповідей:

1. Фінансова автономія та матеріальне забезпечення: залучення додаткових коштів, перегляд підходів до оплати праці вчителя, гідна зарплата молодих педагогів, достойний рівень заробітної плати, можливість обирати педагогів та працівників, а не «закривати кадрові діри» тим, кого знайшов; конкурентоспроможна оплата праці та мотивація педагогів.
2. Конкурсний відбір та прозорість кадрових рішень: забезпечення прозорості та відкритості конкурсного відбору на посади педагогічних працівників; створення умов для професійної мобільності.
3. Контрактна система та трудові відносини: контрактна форма прийому на роботу; можливість різних видів трудових відносин.
4. Автономія кадрових рішень: кадрова автономія ЗЗСО означає можливість закладу самостійно ухвалювати рішення щодо добору, розподілу, професійного розвитку та стимулювання педагогічних працівників; виключно самостійно приймати рішення, без «підказок» вищестоящих керівників; можливість самостійно складати штатний розпис; використання всіх штатних посад типового штатного розпису; існування банку даних працівників.

5. Залучення молодих спеціалістів: створення мотиваційних та професійних ресурсів, фінансова підтримка.
6. Професійний розвиток та кваліфікація: постійне навчання педагогічних працівників; якісна підготовка кадрів; проведення заходів з педагогічної майстерності; співпраця з ЗВО; обмін досвідом.
7. Конкурентність та престиж професії: наявність конкуренції на ринку праці; підвищити рівень престижності професії вчителя; можливість вибору професійних кадрів.
8. Адміністративні та законодавчі зміни: зміна трудового законодавства; деякі зміни нормативної бази; чітке законодавче регулювання, фінансова забезпеченість, професійний розвиток педагога; досконалість законодавства.
9. Управління закладом та кадровими процесами: поліпшення управління кадрами; механізм налагоджених співбесід; навчання керівника ефективному менеджменту; співпраця керівника з педагогічними працівниками; автоматизація кадрового документообігу та зменшення адміністративного навантаження на адміністрацію; фахівець з кадрових питань для забезпечення юридичного супроводу; чітка кадрова політика, делегування повноважень, розвиток корпоративної культури, навчання та розвиток.

Респонденти **оцінили рівень організаційної автономії у ЗЗСО**, де вони працюють по шкалі від 1 до 10. Маємо такі результати:

- 6,3 % (10 осіб) оцінюють рівень організаційної автономії як низький;
- 66 % (105 осіб) – як середній;
- 27,7 % (44 особи) – як високий.

Головною метою організаційної автономії на думку більшості респондентів є:

- поліпшення управління ресурсами закладу – 70,4 % (112 осіб);
- скасування централізації – 18,2 % (29 осіб);
- збільшення фінансових ресурсів – 7,5 % (12 осіб);
- зменшення ролі керівника – 3,8 % (6 осіб).

На запитання **«Що, на Вашу думку, може покращити організаційну автономію ЗЗСО, у якому Ви працюєте?»** учасники опитування вказали наступні групи чинників:

1. **Фінансова автономія:** фінансова автономія (зокрема задля залучення працівників певних сфер, які не фінансуються централізовано; самостійне розпорядження бюджетом, залучення додаткових коштів); збільшення фінансових ресурсів; додаткове фінансування; повне матеріально-технічне забезпечення; незалежний аудит.
2. **Децентралізація, зменшення контролю та звітності:** відсутність структур, що надають вказівки школі; політична воля органів управління освітою; скасування централізації; менший контроль з боку засновника; зменшення кількості звітів у зовнішні структури; мінімізація конкурсів; менше бюрократії, а більше самостійності у прийнятті рішень.

3. **Управлінська компетентність і розвиток керівників:** відповідне навчання керівників, зокрема щодо можливостей автономії; професійний розвиток; отримання керівником навичок менеджера; кваліфікований менеджмент.
4. **Командна робота та розподіл обов'язків:** формування злагодженої команди; взаємодія керівництва та педагогів на засадах довіри та взаємоповаги; колектив однострумців; перерозподіл обов'язків та відповідальності між членами команди; співпраця.
5. **Організаційні зміни в закладі:** переформатування структури освітнього закладу; оновлення стратегії розвитку закладу освіти; зміна підходів до управління кадрами, впровадження сучасних технологій організації роботи з педагогами.
6. **Використання сучасних технологій та електронного документообігу.**
7. **Співпраця із зацікавленими сторонами та обмін досвідом.**
8. **Чітке законодавче регулювання.**
9. **Демографічний бум.**

Респондентам запропонували **оцінити рівень фінансової автономії у ЗЗСО**, де вони працюють по шкалі від 1 до 10. Оцінки розподілились таким чином:

- 47,2 % (75 осіб) оцінюють рівень фінансової автономії як низький;
- 44 % (70 осіб) — як середній;
- 8,8 % (14 осіб) — як високий.

Більшість респондентів — 78,6 % (125 осіб) — погоджуються із твердженням, що **школа має бути вільною у розподілі бюджету** і вважають, що це забезпечує гнучкість. 15,7 % (25 осіб) вважають, що це має залежати від типу витрат. Ще 1,3 % (2 особи) проти того, щоб школа була вільною у розподілі бюджету і вважають, що це може створити корупційні ризики. 4,4 % (7 осіб) вважають, що розподіл бюджету має контролюватися органами управління освіти.

На думку респондентів **наступні фактори могли б покращити фінансову автономію ЗЗСО, у якому вони працюють:**

1. **Самостійне розпорядження коштами та бюджетна автономія:** самостійне здійснення витрат у межах, затверджених кошторисами; самостійне укладання цивільно-правових договорів, оплата рахунків, визначення цільового використання фінансів; вільний розподіл бюджету; пряме бюджетне фінансування без посередників; спрощення процедур використання коштів (менше бюрократії, швидке освоєння фінансів); право на перерозподіл коштів між статтями бюджету; наявність у штатному розписі бухгалтера, економіста тощо; надання повної автономії.
2. **Збільшення фінансування та джерела фінансової підтримки:** збільшення фінансування галузі; державні дотації; фінансування відповідно до потреб закладу освіти; додаткове фінансування (гранти, меценатство, партнерства): отримання грантів, участь у проєктах, спонсорська допомога; співпраця з благодійними фондами; меценатство; залучення інвестицій; співпраця з бізнесом та громадськістю.
3. **Організаційні та кадрові зміни:** введення посади юриста, кадровика; підвищення рівня фінансової грамотності керівника та персоналу; навчання адміністрації з фінансово-господарських питань; вирішення проблеми кадрового голоду;

наявність грамотних фахівців, які відповідають за цей напрям; професійна підготовка кадрів.

4. **Зменшення бюрократії та адміністративного навантаження:** зменшення звітної документації; автоматизація фінансової звітності; прозорі правила, спрощення процедур.
5. **Децентралізація та зменшення впливу контролюючих органів:** відсутність впливу управління освіти на розподіл субвенції; передача повноважень закладу.
6. **Підвищення ефективності використання ресурсів:** мотивація шкіл до економії коштів; планування та бюджетування; стратегія фінансової автономії.

Аналіз відповідей блоку запитань щодо ставлення представників адміністрації ЗЗСО до шкільної автономії

Третина респондентів 35,2 % (56 осіб) повністю погоджуються із твердженням, що **автономія ЗЗСО допомагає у разі виникнення непередбачуваних обставин чи нових викликів**.

49,1 % (78 осіб) погоджуються із цим твердженням частково, а 3,1 % (5 осіб) зовсім не погоджуються. Складно відповісти на це запитання було 12,6 % (20 особам).

64,2 % респондентів (102 особи) погодилися із твердженням, що їхньому ЗЗСО **повністю автономним не дає стати засновник**:

- повністю погодилися 15,7 % (25 осіб);
- частково погодилися 48,4 % (77 осіб).

Не погодилися із цим твердженням 18,9 % (30 осіб), а для 17 % (27 осіб) було складно відповісти на це запитання.

Із твердженням, що їхньому ЗЗСО **повну автономію не дозволяє впровадити своєю діяльністю МОН України**, погоджується 49,7 % респондентів (79 осіб), з них: 5 % (8 осіб) повністю погоджуються із цим твердженням і ще 44,7 % (71 особа) погоджуються із цим твердженням частково. 23,9 % респондентів (38 осіб) не погоджуються із цим твердженням. А для 26,4 % (42 особи) було складно відповісти на це запитання.

85,5 % (136 осіб) респондентів не погоджуються із твердженням, що їхньому ЗЗСО у **розвитку автономії, заважає педагогічний колектив**. Лише 6,9 % (11 осіб) респондентів частково погоджуються із таким твердженням. Для 7,5 % (12 осіб) було складно відповісти на це запитання.

77,4 % (123 особи) респондентів обрали варіант відповіді «не погоджуюсь» при визначенні ставлення до твердження про те, що їхньому ЗЗСО у **розвитку автономії заважає батьківська громадськість, бо не розуміє зміст автономії**. Лише 1,3 % (2 особи) повністю погоджуються із цим твердженням, а 9,4 % (15 осіб) погоджуються частково. Для 11,9 % (19 осіб) було складно відповісти на це запитання.

52,8 % респондентів (84 особи) розділяють думку щодо того, що у їхньому ЗЗСО **розвиток автономії гальмує нестача кваліфікованих кадрів**, з них: 8,2 % (13 осіб) повністю погоджуються із цим твердженням і ще 44,7 % (71 особа) погоджуються частково. 40,3 % (64 особи) не погоджуються із цим твердженням. Для 6,9 % (11 осіб) було складно відповісти на це запитання.

91,2 % (145 осіб) респондентів не погоджуються із твердженням, що у їхньому ЗЗСО **розвиток автономії гальмує керівник закладу**. 0,6 % (1 особа) повністю погоджується із цим твердженням і ще 3,8 % (6 осіб) погоджуються частково. Для 4,4 % (7 осіб) було складно відповісти на це запитання.

81,8 % респондентів (130 осіб) погоджуються із твердженням, що **остаточно автономним заклад можна вважати тільки тоді, коли у нього є фінансова автономія**, з них: 44,7 % (71 особа) повністю погоджуються із цим твердженням і 37,1 % (59 осіб) погоджуються частково. Не погоджуються 10,7 % (17 осіб), а 7,5 % (12 осіб) було складно відповісти на це запитання.

52,8 % респондентів (84 особи) погоджуються із твердженням, що **директори не хочуть фінансової автономії, щоб не мати клопоту з контролюючими органами**, з них: 7,5 % (12 осіб) повністю погоджуються із цим твердженням і ще 45,3 % (72 особи) погоджуються частково. 36,5 % (58 осіб) не погоджуються із цим твердженням. А для 10,7 % (17 осіб) було складно відповісти на це запитання.

Думки респондентів при визначенні ставлення до твердження, що **автономія ЗЗСО заважає у разі виникнення непередбачуваних обставин чи нових викликів** розділилися. Так, повністю погоджуються із цим твердженням 0,6 % (1 особа) і ще 34,6 % (55 осіб) погоджуються частково. 42,1 % (67 осіб) не погоджуються із цим твердженням. А для 22,6 % (36 осіб) було складно відповісти на це запитання.

Аналіз відповідей блоку запитань щодо взаємодії в освітній екосистемі

Думки респондентів розділилися у питанні щодо того, **чи бачать вони зв'язок між персональними інтересами представників органів місцевого управління громади і недостатнім розвитком автономії ЗЗСО, у якому вони працюють**. Зокрема:

- 49,1 % (78 осіб) не бачать такого зв'язку;
- 23,9 % (38 осіб) бачать безпосередній зв'язок;
- 9,4 % (15 осіб) бачать такий зв'язок частково;
- 17,6 % (28 осіб) було важко відповісти на це запитання.

Свої відповіді на це запитання учасники опитування прокоментували наступним чином:

- представники ОМС зацікавлені у відмінній роботі закладу;
- з персональними інтересами пов'язую відсутність цілеспрямованої політики у забезпеченні фінансової автономії закладів освіти;
- зв'язок є. Оскільки представники органів місцевого самоврядування бояться приймати непопулярні рішення, важко відпустити великі заклади освіти, бо що буде з малими;
- інколи перекладають свої обов'язки за звичкою;
- інколи покладають на школи певні свої функції;
- ОМС бажають контролювати ЗЗСО; бажання тримати все під контролем, застарілі традиції, небажання змінюватись;
- так, бачу. Оскільки ми є найбільшим закладом освіти громади і отримуємо найбільшу освітню субвенцію, а вона йде не нам персонально, а розподіляється на інші заклади освіти, так звані малокомплектні;
- так, через небажання відпустити фінанси.

У представників адміністрації ЗЗСО запитали, чи є, на їхню думку, **потреба у зміні законодавства щодо автономії ЗЗСО**.

Бачать потребу у зміні законодавства 37,7 % (60 осіб), з них: 6,9 % (11 осіб) вважають, що потрібні кардинальні зміни, а 30,8 % (49 осіб) – часткові. 44,7 % (71 особа) було складно відповісти на запитання, а 17,6 % (28 осіб) вважають, що потреби у зміні законодавства немає.

Респоденти вказали, **з якими місцевими службами (органами, установами) їм доводиться комунікувати під час своєї професійної діяльності:**

- відділ/управління освіти – 98,7 % (157 осіб);
- ССД – 93,7 % (149 осіб);
- ОІППО – 93,7 % (149 осіб);
- ЦПР ПП – 89,9 % (143 особи);
- ювенальна превенція – 89,3 % (142 особи);
- ДСЯО – 87,4 % (139 осіб);
- ДСНС – 78 % (124 особи);
- професійні коледжі – 64,8 % (103 особи);
- ЗВО – 57,2 % (91 особа).

Додатково респоденти зазначили, що комунікують із міжнародними та українськими громадськими організаціями, благодійними фондами, підприємствами, торгівельними організаціями, казначейством тощо.

Учасникам опитування було запропоновано вказати, **з ким із місцевих служб/органів/установ їм би хотілось припинити взаємодію і чому**. Серед таких вони назвали:

- центр професійного розвитку педагогічних працівників – 38,% (6 осіб);
- ССД – 2,5 % (4 особи);
- ДСНС – 1,9 % (3 особи);

- управління освіти, засновника – 1,9 % (3 особи);
- ОІППО – 1,3 % (2 особи);
- ювенальну превенцію – 1,3 % (2 особи);
- ДСЯО – 0,6 % (1 особа);
- Державну службу зайнятості – 0,6 % (1 особа).

40,2 % (63 особи) відповіли, що немає таких організацій, з якими хотілося б припинити взаємодію. Готові до взаємодії з усіма за певної умови 2,5 % (4 особи). Ще 43,4 % (69 осіб) не відповіли на це запитання.

Покращити якість взаємодії респонденти хотіли б з такими **місцевими службами/органами/установами**:

- 11,3 % (18 осіб) – із поліцією, ювенальною превенцією (в напрямку превентивних заходів, протидії рівню злочинності серед підлітків, і неперекладання функції цих організацій на школу);
- 10,7 % (17 осіб) – з ССД (щоб служба надавала реальну допомогу, а не роздавала проблемним родинам продукти; в напрямку превентивних заходів; для уникнення неправомірних дій; не перекладати функції цієї установи на школу; змінити ситуацію з фіктивною роботою служби);
- 5 % (8 осіб) – із ЦПР ПП (має допомагати рухати педагогів у їхньому розвитку, а не давати додаткове навантаження; надання методичної дієвої допомоги);
- 5 % (8 осіб) – з відділами, управліннями освіти (зняття надмірного тиску, зайвої звітності, забезпечення фінансування нагальних господарчих проблем; хотілося б мати більш професійних колег в управлінні освіти);
- 3,8 % (6 осіб) – із ЗВО (бо туди вступають наші діти і необхідно встановити якісну взаємодію);
- 1,9 % (3 особи) – з передвищими закладами освіти, професійними коледжами (за-для підвищення якості профорієнтації; з метою залучення молодих спеціалістів до викладацької діяльності);
- 2,5 % (4 особи) – із ДСНС (підвищити співпрацю задля покращення знань в учнів, а не лише реалізації контролюючої функції);
- 2,5 % (4 особи) – із ДСЯО (є бажання покращити якість освіти, подолати освітні втрати, що спричинені війною);
- 1,9 % (3 особи) – із ОІППО;
- 1,3 % (2 особи) – із медичним центром;
- 1,3 % (2 особи) – із міською радою;
- 0,6 % (1 особа) – із Держпродспоживслужбою.

Вважають, що взаємодія налагоджена і не потребує покращення 20,8 % (33 особи), а 4,4 % (7 осіб) – що удосконалювати співпрацю потрібно з усіма і постійно. 30,8 % (49 осіб) не дали відповіді на це запитання, а для 2,5 % (4 особи) було важко відповісти на нього.

У респондентів запитали **з якими місцевими службами, органами, установами вони повністю задоволені взаємодією**. Відповіді розподілилися так:

- 29,6 % (47 осіб) задоволені взаємодією з усіма службами (взаємодія на високому рівні; всі служби відкриті до співпраці; співпраця є конструктивною; співпрацюємо без складнощів і проблем);
- 22,6 % (36 осіб) – з відділом, управлінням освіти;
- 13,8 % (22 особи) – з центром професійного розвитку педагогічних працівників;
- 8,2 % (13 осіб) – з ДСЯО;
- 6,3 % (10 осіб) – з поліцією та ювенальною превенцією;
- 4,4 % (7 осіб) – з ОІППО;
- 4,4 % (7 осіб) – з ССД;
- 2,6 % (4 особи) – закладами вищої освіти та професійними коледжами;
- 2,6 % (4 особи) – з ОМС;
- 1,9 % (3 особи) – з ІРЦ;
- 1,3 % (2 особи) – з Департаментами освіти;
- 0,6 % (1 особа) – з депутатським корпусом;
- 0,6 % (1 особа) – з комунальними службами;
- 0,6 % (1 особа) – з Державною службою зайнятості.

4,4 % (7 осіб) зазначили, що немає таких служб, співпрацю з якими вони задоволені. Ще 4,4 % (7 осіб) обрали варіант відповіді «важко відповісти на це запитання», а 15,1 % (24 особи) зовсім не дали відповіді.

Також більшість респондентів **у своїй професійній діяльності комунікує з представниками громадського сектору** (52,8 % (84 особи) комунікують інколи та 45,3 % (72 особи) комунікують постійно).

Найчастіше представники адміністрації ЗЗСО зверталися до засновників протягом поточного навчального року з таких питань (було запропоновано назвати три питання):

- фінансові питання – 60,4 % (96 осіб);
- ремонтні роботи та матеріально-технічне забезпечення – 41,5 % (66 осіб);
- юридичні та організаційні питання – 23,9 % (38 осіб);
- безпека учнів та укриття – 19,5 % (31 особа);
- стратегічні питання – 6,3 % (10 осіб);
- кадрові питання – 5 % (8 осіб);
- консультування, поточні питання – 5,7 % (9 осіб).

Не звертались до засновника 8,2 % (13 осіб) респондентів. Не відповіли на це запитання – 12,6 % (20 осіб).

Останнє запитання анкети стосувалось **функцій ЗЗСО, які на думку респондентів є надлишковими**. Отримані відповіді згруповані наступним чином:

- робота з родинами у складних життєвих обставинах – 49,1 % (78 осіб);
- участь у різних масових заходах, різноманітних конкурсах тощо – 37,1 % (59 осіб);
- профілактика бездоглядності, правопорушень – 33,3 % (53 особи);

- медичний супровід, оздоровлення дітей – 27 % (43 особи);
- благоустрій та озеленення території – 19,5 % (31 особа);
- військова підготовка – 17,6 % (28 осіб);
- контроль за харчуванням школярів – 13,2 % (21 особа);
- охорона праці, безпека життєдіяльності, цивільна оборона, пожежний нагляд – 7,5 % (12 осіб).

З усіма функціями школи погоджуються 12,5 % (20 осіб). Важко відповісти на це запитання було 17 % (27 осіб) опитаних.

ПРОТОКОЛ

результатів опитування представників органів місцевого самоврядування у рамках дослідження стану впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні

В опитуванні взяв участь **31 представник органів місцевого самоврядування** з 13 областей України: Волинської (2), Житомирської (2), Запорізької (2), Київської (4), Кіровоградської (4), Львівської (1), Миколаївської (2), Полтавської (3), Рівненської (4), Сумської (2), Харківської (1), Херсонської (1), Хмельницької (3).

Переважна більшість опитуваних є **представниками громад** з умовно безпечного регіону – 74,2 % (23 особи), є представники громад, які знаходяться неподалік від місця бойових дій – 12,9 % (4 особи), неподалік від кордону з країною-агресором – 9,7 % (3 особи), також є 1 представник ОМС, який знаходиться безпосередньо в зоні бойових дій (3,2 %).

В опитуванні взяли участь такі **фахівці ОМС громад**:

- 38,7 % (12 осіб) – начальники місцевого управління освіти;
- 22,6 % (7 осіб) – заступники начальників управління освіти;
- 38,7 % (12 осіб) – представники управління освіти.

Аналіз відповідей блоку запитань щодо стану впровадження автономії у ЗЗСО

Більшість представників ОМС – 71 % (22 особи) – цілком **підтримують автономію закладів загальної середньої освіти**. 19,4 % (6 осіб) зазначили, що більше підтримують процеси автономії, ніж не підтримують. 6,5 % (2 особи) не підтримують автономію і ще 3,2 % (1 особі) було складно відповісти на це запитання.

58,1 % респондентів (18 осіб) переконані у тому, що **автономія є важливою у роботі школи і позитивно впливає на якість організації освітнього процесу та умови праці**. 35,5 % (11 осіб) переконані у цьому твердженні частково, а для 6,5 % (2 осіб) було складно відповісти на це запитання.

На запитання «**У чому для Вас полягає автономія ЗЗСО?**» респонденти відповіли, що у кадровій самостійності (90,3%; 28 осіб), організаційній самостійності (87,1%; 27 осіб), повній фінансовій незалежності (87,1%; 27 осіб), самостійності у визначенні стратегії розвитку школи (77,4%; 24 особи), відповідальності (41,9%; 13 осіб), наявності шкільного самоврядування (22,6%; 7 осіб), неприйнятності стосунків «начальник — підлеглий» (16%; 5 осіб), великому додатковому навантаженні (9,7%; 3 особи).

У представників ОМС запитали **про складові автономії, які вже впроваджуються у ЗЗСО їхніх громад. Відповіді розподілилися наступним чином:**

- впроваджуються усі види автономії — 45,2% (14 осіб);
- впроваджується академічна, кадрова, організаційна автономії — 25,8% (8 осіб);
- академічна, кадрова, фінансова чи кадрова, фінансова, організаційна — 9,7% (3 особи);
- академічна та кадрова автономії — 9,7% (3 особи);
- лише кадрова чи організаційна автономії — 9,7% (3 особи).

У респондентів також запитали, **з якими труднощами вони зіштовхнулися у зв'язку із впровадженням автономії у школах їхньої громади.** Маємо такі результати:

- **фінансові проблеми:** відсутність або частковість фінансової автономії; недостатнє фінансування закладів освіти;
- **кадрові питання:** брак кваліфікованих кадрів, зокрема бухгалтерів та спеціалістів у сфері управління фінансами; брак фахівців з публічних закупівель;
- **організаційні та процедурні труднощі:** складнощі з реєстрацією, відкриттям рахунків, переоформленням установчих документів; відсутність чіткої організації процесів автономії;
- **нерозуміння керівниками суті автономії,** зокрема принципів фінансово-господарської діяльності та кадрової політики; деякі керівники сприймають автономію як повну свободу дій без відповідальності;
- **компетентність та відповідальність керівників:** недостатній рівень знань щодо управління автономними закладами освіти; керівники не готові брати відповідальність за фінансові питання; дотримання застарілих принципів управління освітою; страх перед відповідальністю та змінами;

У деяких респондентів є позитивний досвід впровадження автономії у ЗЗСО громади, коли труднощів у цьому процесі не виникало.

На запитання «**Що заважає чи перешкоджає впровадженню автономії у ЗЗСО Вашої громади?**» представники ОМС відповіли так:

- недостатнє навчання керівників шкіл з фінансово-господарчих питань — 35,5% (11 осіб);
- неспроможність чинної системи фінансування шкіл забезпечити в повному обсязі автономію — 32,3% (10 осіб);
- брак спеціальних знань — 25,8% (8 осіб);
- брак довіри до кінцевого результату — 12,9% (4 особи);
- недосконалість нормативно-правового регулювання в цій сфері, а також власне небажання — 9,7% (3 особи).

Серед перешкод респонденти також вказували бюрократизм в освіті та застарілі механізми управління освітою; брак політичної волі; відсутність практичної підтримки з боку органів управління; неготовність педагогічного колективу; недоречність фінансової автономії у малих сільських школах; окупація території; фінансова неспроможність опорних закладів, які мають філії з малою наповнюваністю.

На запитання **«Чи готові Ви найближчим часом розпочати діяльність, щоб сприяти розвитку автономії ЗЗСО у своїй громаді?»** 29 % респондентів (9 осіб) відповіли схвально. Не готові сприяти розвитку автономії 3,2 % (1 особа), ще 3,2 % (1 особа) зазначили, що будуть готовими після деокупації. 35,5 % (11 осіб) було важко відповісти на дане запитання.

На запитання **«Чи потрібна підтримка або допомога щодо запровадження автономії у ЗЗСО Вашої громади?»** 41,9 % (13 осіб) опитаних відповіли, що допомога потрібна. Не потрібна допомога 29 % (9 особам). Ще 25,8 % (8 осіб) було складно відповісти на це запитання.

Щодо того, **яка саме допомога чи підтримка потрібні**, маємо такі відповіді:

- підтримка місцевої влади, заступників, голови;
- допомога щодо фінансово-господарської діяльності;
- потрібен супровід при впровадженні автономії;
- збільшення штату працівників у школі;
- навчання керівників закладів освіти, зокрема стосовно фінансової автономії, тематичні навчання;
- вивчення досвіду тих, хто вже впровадив шкільну автономію;
- експертна допомога: від експертів, юристів, які зможуть вирішувати колізійні питання і прогалини у законодавстві.

Серед **умов, які допоможуть поглибити автономію закладів освіти** у їхніх громадах, представники ОМС вказали такі:

- запровадження навчання керівників як менеджерів закладів освіти – 80,6 % (25 осіб);
- забезпечення відповідного рівня поточного фінансування – 61,3 % (19 осіб);
- надання консультативної допомоги керівникам щодо механізмів запровадження автономії – 48,4 % (15 осіб);
- підтримка і стимулювання керівників до самостійності та самоорганізації – 48,4 % (15 осіб);
- розроблення і надання закладу освіти алгоритму запровадження автономії – 48,4 % (15 осіб);
- зменшення обсягу звітності – 38,7 % (12 осіб);
- створення належної матеріально-технічної бази – 38,7 % (12 осіб);
- позбавлення закладів освіти надлишкових функцій – 25,8 % (8 осіб);
- наявність політичної волі органів управління щодо запровадження автономії – 9,7 % (3 особи).

На думку представників ОМС **найбільш доречною у їхній громаді є така форма управління закладами освіти:**

- автономізація діяльності закладу – 51,6 % (16 осіб);
- делегування окремих функцій – 32,3 % (10 осіб);
- централізація окремих функцій управління – 6,5 % (2 особи);

Важко було відповісти 9,7 % (3 особам).

Оцінки представників ОМС рівня **академічної автономії у ЗЗСО громади** за шкалою від 1 до 10 балів розподілились наступним чином:

- низький рівень – 12,9 % (4 особи);
- середній рівень – 71,1 % (22 особи);
- високий рівень – 16 % (5 осіб).

Більшість представників ОМС – 74,2 % (23 особи) – вважають, що **заклади освіти мають бути вільні у створенні авторських освітніх програм**, бо це сприяє індивідуальності освіти. 22,6 % (7 осіб) погоджуються з цією думкою тільки за умови контролю від центрального органу. 3,2 % (1 особа) не погоджується з такою думкою і вважає, що це може призвести до зниження якості освіти.

В анкеті у представників ОМС запитали **як можна підвищити ефективність академічної автономії**. Вони вважають, що це можна зробити за допомогою:

- покращення кваліфікації педагогів – 48,4 % (15 осіб);
- залучення державного фінансування – 41,9 % (13 осіб);
- встановленням жорстких стандартів – 6,5 % (2 особи);
- виключно збільшенням контролю – 3,2 % (1 особа).

На запитання **«Якими освітніми програмами користуються ЗЗСО громад?»** респонденти дали такі відповіді:

- освітні програми, укладені на основі типових – 71 % (22 особи);
- типові та нетипові освітні програми – 3,2 % (1 особа);
- не дали відповіді – 25,8 % (8 осіб).

Оцінки представників ОМС рівня **кадрової автономії у ЗЗСО громади** за шкалою від 1 до 10 балів розподілились наступним чином:

- високий рівень 61,3 % (19 осіб);
- середній рівень 35,5 % (11 осіб);
- низький рівень 3,2 % (1 особа).

77,4 % (24 особи) респондентів **підтримують автономне призначення педагогічних кадрів** і вважають, що це підвищує відповідальність школи. 19,4 % (6 осіб) думають, що автономне призначення педагогічних кадрів залежить від кваліфікації директора та 3,2 % (1 особа) – що автономне призначення педагогічних кадрів не впливає на якість освіти.

На думку респондентів **покращити кадрову автономію ЗЗСО** їхньої громади можуть такі фактори:

- **кадрове забезпечення:** кваліфіковані спеціалісти, зменшення кадрового голоду, створення резерву педагогічних кадрів, можливість вибору кваліфікованих працівників, залучення найкращих працівників;
- **розвиток та підвищення кваліфікації керівників:** підвищення рівня знань директора закладу освіти з кадрових питань, обізнаність керівників у застосуванні кадрового законодавства, вивчення досвіду інших шкіл; дієва система підвищення кваліфікації педпрацівників;
- **фінансова автономія та матеріальне стимулювання:** можливість розпорядження закладом власними фінансами, матеріальне стимулювання, внутрішньошкільна система стимулювання педагогічного зростання;
- **соціальний статус та престижність професії:** підвищення соціального статусу і захищеності педагога на державному рівні; престижність закладу;
- **прозорість кадрових рішень:** встановлення критеріїв оцінювання ефективності; проведення конкурсів на заміщення вакантних посад вчителів при призначенні нового директора; повна відповідальність; добросовісність директорів;
- **співпраця з освітніми установами та обмін досвідом:** співпраця із закладами вищої освіти, досвід інших шкіл; фінансування програм підвищення кваліфікації за обміном (за кордоном);
- **безпекові та організаційні умови:** покращення безпекової ситуації.

Рівень організаційної автономії у ЗЗСО їхньої громади (за шкалою від 1 до 10 балів) респонденти оцінюють таким чином:

- високий рівень – 35,5 % (11 осіб);
- середній рівень – 58 % (18 осіб);
- низький рівень – 6,5 % (2 особи).

Головною метою організаційної автономії на думку респондентів є:

- поліпшення управління ресурсами закладу – 87,1 % (27 осіб);
- скасування централізації – 9,7 % (3 особи);
- збільшення фінансових ресурсів – 3,2 % (1 особа).

На думку респондентів **покращити організаційну автономію ЗЗСО** їхньої громади можуть такі фактори:

- **автономія керівників та управління ресурсами:** автономія, можливість розпорядження закладом власними фінансами, розширення повноважень керівників ЗЗСО; надання директору школи більшої свободи у прийнятті рішень щодо кадрової політики, розподілу ресурсів, вибору освітніх програм; покращення управління ресурсами; самостійне визначення правил внутрішньої діяльності;
- **зменшення бюрократії та звітності:** зменшення кількості звітів, зменшення кількості нововведень від МОН України; електронний документообіг;
- **розвиток управлінських компетенцій керівників;**
- **відповідальність та доброчесність працівників;**
- **структурні зміни у школах:** створення додаткових підрозділів у школі (наприклад, підрозділ, який буде займатися внутрішньою системою якості освіти, або підрозділ, який відповідатиме за фандрейзинг);
- **інфраструктура та відбудова:** відбудова пошкоджених закладів;
- **наявність високопрофесійних фахівців на всіх рівнях.**

Респонденти оцінюють **рівень фінансової автономії у ЗЗСО** їхньої громади досить по-різному:

- високий рівень – 19,4 % (6 осіб);
- середній рівень – 51,7 % (13 осіб);
- низький рівень – 28,9 % (12 осіб).

Не всі представники ОМС погоджуються із тим, щоб **школі надавати повні повноваження у вільному розподілі бюджету**. Підтримують таку ініціативу і вважають, що це забезпечує гнучкість 41,9 % (13 осіб). 32,3 % (10 осіб) респондентів вважають, що такі повноваження потібно надавати в залежності від типу витрат, а 22,6 % (7 осіб) проти надання таких повноважень і вважають, що цю діяльність слід контролювати органами управління освіти; ще 3,2 % (1 особа) вважає, що це може створити корупційні ризики.

На думку респондентів **покращити фінансову автономію ЗЗСО** їхньої громади можуть такі фактори:

- **надання фінансової автономії та можливість ведення самостійної фінансово-господарської діяльності;**
- **джерела фінансування та їх рівень:** належний рівень фінансування; збільшення фінансування; підвищення заробітної плати бухгалтера; введення механізму «гроші ходять за дитиною» із можливістю коригування фінансування залежно від особливостей закладу; запровадження державно-приватного партнерства;
- **розвиток фінансових компетенцій керівників та бухгалтерів:** потрібні міцні навички управління, команда, яка готова підтримати, а головне – спроможність узяти на себе відповідальність за результат рішень; навчання керівників фінансово-господарської

- діяльності; уміння розпоряджатися бюджетом; знання фінансового законодавства; підвищення кваліфікації керівників;
- **кадрове забезпечення:** наявність кваліфікованих кадрів (бухгалтерів);
- **зміни у законодавстві:** зміни в законодавстві; правильний розподіл субвенції;
- **альтернативні джерела фінансування:** написання проектів та залучення грантів;
- **наявність контингенту учнів.**

Більшість респондентів 61,3 % (19 осіб) не бачать **зв'язку між персональними інтересами представників органів місцевого управління громади і недостатнім розвитком автономії ЗЗСО**. 22,6 % (7 осіб) бачать у цьому зв'язок і 3,2 % (1 особа) відповіла, що це прямий зв'язок. Ще 9,7 % (3 особам) було важко відповісти на це запитання.

45,2 % (14 осіб) респондентів було складно відповісти на питання **«Чи є потреби у зміні законодавства щодо автономії закладів загальної середньої освіти?»**. 32,3 % (10 осіб) вважають, що потрібні часткові зміни, а 9,7 % (3 особи) вважають, що потрібні кардинальні зміни. 12,9 % (4 особи) не бачать потреби у змінах.

Необхідні зміни у законодавстві, які вказали представники ОМС:

- **вирішення правових колізій та законодавче врегулювання:** врегулювання усіх підзаконних актів, питань, що виникають при впровадженні усіх видів автономії; зміни до Бюджетного кодексу України, Трудового кодексу України, Закону України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту»;
- **врегулювання механізмів фінансової автономії закладу освіти;**
- **зміни у штатному розписі;**
- **підготовка та навчання керівних кадрів:** обов'язкова перекваліфікація керівних кадрів.

Аналіз відповідей блоку запитань щодо ставлення до шкільної автономії

Із думкою про те, що **автономія ЗЗСО допомагає у разі виникнення непередбачуваних обставин чи нових викликів** повністю погоджуються 48,4 % (15 осіб), а 32,3 % (10 осіб) погоджуються із цією думкою частково. 16,1 % (5 особам) було складно відповісти на це запитання, а 3,2 % (1 особа) не погоджується із цим твердженням.

Більшість представників ОМС 48,4 % (15 осіб) не погоджуються із тим, що **повністю автономним ЗЗСО не дає стати засновник**, ще 29 % (9 осіб) погоджуються із цим твердженням частково. Для 19,4 % (6 осіб) респондентів було складно відповісти на це запитання і лише 3,2 % (1 особа) повністю погодилась.

З твердженням про те, що **повну автономію ЗЗСО не дозволяє впровадити своєю діяльністю МОН України** не погоджуються 48,4 % (15 осіб) опитаних. 29 % (9 осіб) погоджуються

із цією думкою частково, а 6,5 % (2 особи) повністю погоджуються із цим твердженням. 16,1 % (5 особам) було складно відповісти на це запитання.

Із тим, що **розвитку автономії ЗЗСО заважає педагогічний колектив** не погоджуються 67,7 % (21 особа) респондентів, погоджуються частково 19,4 % (6 осіб), а 12,9 % (4 особам) було складно відповісти на це запитання.

Із твердженням про те, що **батьківська громадськість заважає розвитку автономії ЗЗСО, бо не розуміє зміст автономії** частково погоджуються 19,4 % (6 осіб) опитаних. 67,7 % (21 особа) не погоджуються із цим твердженням. 12,9 % (4 особам) було складно відповісти на це запитання.

Із тим, що **нестача кваліфікованих кадрів гальмує розвиток автономії ЗЗСО** повністю погоджуються 16,1 % (5 осіб), погоджуються частково 45,2 % (14 осіб). І 35,5 % (12 осіб) не погоджуються із цим твердженням.

Із тим, що **розвиток автономії ЗЗСО гальмує керівник закладу** частково погоджуються 6,5 % (2 особи). 71 % респондентів (22 особи) не погоджуються із цим твердженням. А 22,6 % (7 особам) респондентів було складно відповісти на це запитання.

Представникам ОМС запропонували визначити своє ставлення до твердження, що **остаточно автономним заклад можна вважати тільки тоді, коли у нього є фінансова автономія**. Повністю погоджуються із цим твердженням 35,5 % (12 осіб) респондентів, 41,9 % (13 осіб) погоджуються частково, 19,4 % (6 осіб) не погоджуються.

Також більшість респондентів погоджуються із твердженням про те, що **директори не хочуть фінансової автономії, щоб не мати клопоту з контролюючими органами**: 19,4 % (6 осіб) повністю погоджуються із цим твердженням і ще 48,4 % (15 осіб) погоджуються частково. 25,8 % (8 осіб) не погоджуються із цим твердженням і ще 6,5 % (2 особи) було складно відповісти на це запитання.

Думки респондентів розділилися в оцінці твердження про те, що **у разі виникнення непередбачуваних обставин чи нових викликів автономія ЗЗСО заважає**, таким чином:

- 45,2 % (14 осіб) не погоджуються із цим твердженням;
- 42 % (13 осіб) погоджуються із цим твердженням (повністю 9,7 % (3 особи), частково 32,3 % (10 осіб);
- 12,9 % (4 особам) було складно відповісти на це запитання.