

## ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ОТГ

### ORGANIZATION OF ACTIVITIES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT BODIES IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITY

Досліджуються питання організації діяльності органів управління освітою в місцевих територіальних органах. Встановлюється, що для утворення дієвої та працюючої системи управління освітою слід створити такий орган управління освітою, котрий буде максимально ефективним. Внаслідок децентралізації влади утворена об'єднана територіальна громада (далі – ОТГ) утворює власні органи управління, в тому числі – управління освіти, яке наділяється належними повноваженнями. Описується діяльність освітньої системи ОТГ, яка має дотримуватися вимог діючого законодавства України та нормативно-правових актів центральних, регіональних, місцевих органів державної влади. Виділяються повноваження органів управління освітою (далі – ОУО) в ОТГ. Характеризуються повноваження освітніх управлінь, котрі не передбачають втручання у внутрішню роботу освітніх закладів. Розкриваються повноваження ОУО щодо керування майном. Встановлюється, що ОУО діє як служба, що надає сервісні послуги, тому не здійснює контролю, а тим паче не займається здійсненням методичної роботи. Визначається, що освітні відділи мають можливість збирати та аналізувати інформацію статистичного характеру, а також можуть прогнозувати, планувати підготовку проєктів рішень сесій та виконкомів, та, окрім цього, контролювати виконання відповідних рішень місцевих рад. Визначається процес утворення ОУО, який можна поділити на етапи: запровадження змін в структурі виконавчих органів; розроблення та схвалення Положення про ОУО; розроблення та схвалення посадових інструкцій; призначення керівника ОУО; набір штату ОУО. Встановлюється утворення органу керівництва освітою як окремого виконавчого органу місцевої ради, який є одним з найбільш придатним до змін, котрий дозволить розв'язувати запити управління освітою дієвіше. Визначено значну кількість проблемних аспектів у творенні ОУО в ОТГ, які потрібно розв'язувати, аналізувати, та які потребують подальших наукових досліджень.

**Ключові слова:** управління освітою; організація; децентралізація; освіта; об'єднана

територіальна громада; органи місцевого самоврядування; реформування.

The issues of organization of activity of education management bodies in OTG are investigated. It is established that in order to create an effective education management system and optimize its costs, it is necessary to form an effective education management body. OTG, which is formed as a result of the process of decentralization of power, forms its governing bodies, in particular – the Department of Education (Department of Education, Youth and Sports, etc.) and gives them the appropriate powers. The functioning of the OTG education system is described, which is regulated by the current legislation of Ukraine and relevant regulations of central, regional and local authorities. The powers of education management bodies in OTG are highlighted. The powers of the PBO are characterized, which do not provide for interference in the internal activities of educational institutions. The functions of OOU on property management are revealed. It is established that the OOU acts as a service, and, therefore, does not exercise control, much less engage in methodological work. It is determined that education departments can perform the functions of collecting and analyzing statistical information, forecasting, planning the preparation of draft decisions of sessions and executive committees, monitoring the implementation of relevant decisions of local councils. The process of formation of OOU is defined, which can be divided into stages: making changes to the structure of executive bodies; development and approval of the Regulations on AML; development and approval of job descriptions for positions in OOU; appointment of the head of the OOU; staffing of OOU. The establishment of an education management body as a separate executive body of the local council is established, which is one of the most favorable options that will allow to address the issues of education management more effectively. A large number of problematic aspects in the creation of OUG in OTG have been identified, which need to be addressed and researched, and which require further research.

**Key words:** education management; organization; decentralization; education; united territorial community; local governments; reforming.

УДК 373.014.552(477)  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/38.44>

**Хоменко В.В.**,  
науковий співробітник  
Державної наукової установи  
«Інститут модернізації змісту освіти»

**Вступ (Постановка проблеми).** Вагомою умовою звершення важливої мети – створення сучасної української школи, є якісне управління освітою. Уміле управління освітніми системами на всіх рівнях галузі, створення ефективних моделей управління навчальними закладами, підготовка директорів – лідерів, здатних вносити зміни, є пріоритетом освітніх реформ. В контексті місії нової української школи вагомим фактором управління галуззю та освітніми закладами є ефективна співпраця школи, уряду та громади, яка забезпечить формування та розвиток демократичного громадянства, якому не все одно майбутнє своєї сім'ї,

громади, держави. В умовах децентралізації влади та створення ОТГ важливо розробити та впровадити таку модель управління системою освіти місцевої громади, яка б забезпечувала її якісне функціонування та самодостатність розвитку.

**Мета статті** – дослідити основні питання організації діяльності органів управління освітою в ОТГ.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** В останні роки питанням організації діяльності органів управління освітою в ОТГ присвячені роботи таких вчених: В. Лугового, Н. Протасової, В. Воловник, Л. Федченко, А. Сеїтосманова, О. Фасолі, В. Мархлевські.

Зважаючи на те, що процес утворення органів управління освітою в ОТГ реалізується наразі, тема є актуальною і потребує детального аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Освіта є однією з ключових проблем для переважної більшості громад. За даними Державного веб-порталу для громадян, за 10 місяців 2020 р. в структурі видатків місцевого бюджету витрати на освіту становили в середньому 40–45%, а в деяких територіальних громадах вони досягали 50–70%. Тому для створення оперативної системи управління освітою та оптимізації її витрат потрібно створити дієвий орган управління освітою (далі – ОУО) [1, с. 6]. Доцільним є аналіз процесу створення ОУО в ОТГ. Отже, ОТГ, що виникає в результаті процесу децентралізації влади, створює власні органи управління, зокрема – відділ освіти й наділяє належними повноваженнями. Діяльність системи освіти ОТГ регулюється чинним законодавством України та відповідними нормативними актами центральних, регіональних та місцевих органів влади, включаючи ради ОТГ. Визначено, що освітня система ОТГ включає: управління освіти, дошкільні навчальні заклади, загальноосвітні навчальні заклади, позашкільні навчальні заклади, які можуть організовуватися в НВК, або ж інші навчальні заклади, що можуть засновуватись рішенням сесії ОТГ згідно з чинним законодавством нашої держави [7]. Доречним є аналіз повноважень місцевих органів управління освітою в громаді: (відповідно до Закону України «Про освіту» [3] та Закону України «Про місцеве самоврядування» [4]): відповідають за реалізацію державної політики у галузі освіти та за забезпечення якості та доступності освіти на певній території, вони планують та забезпечують розвиток мережі закладів освіти; мають право створювати заклади освіти, а також ліквідувати їх та реорганізовувати; забезпечити рівні умови для розвитку закладів освіти усіх форм власності; виділяють територію обслуговування закладів початкової та середньої освіти; убезпечують та фінансують транспорт для учнів та вчителів до шкіл та, якщо потрібно, до дитячих садків. Проаналізовано, що місцева рада як засновник закладу освіти має повноваження, відповідно до Закону України «Про освіту»: утверджує установчі документи навчального закладу, їх нову редакцію та зміни до них; укладає та розриває трудовий договір з керівником навчального закладу; затверджує кошторис витрат та приймає фінансову звітність навчального закладу; виконує контроль за фінансово-господарською діяльністю, дотриманням установчих документів навчального закладу; забезпечує створення інклюзивного освітнього середовища, універсальний дизайн та інтелектуальну адаптацію в навчальному закладі; наділяється іншими правами, передбаченими нормативними актами та установчими документами

навчального закладу. Важливо зауважити про те, що ОУО на сьогодні позбавлені таких повноважень, як: безпосереднє управління комунальними навчальними закладами; контроль за дотриманням вимог щодо навчання дітей у навчальних закладах; координація діяльності педагогічних, виробничих, сімейних та соціальних колективів у питаннях навчання та виховання дітей; контроль дотримання вимог щодо змісту, обсягу та рівня освіти; участь у розробці та реалізації варіативної складової змісту загальної середньої освіти; відбір, призначення та звільнення педагогічних працівників державних та комунальних дитячих садків, загальноосвітніх навчальних закладів (актуальним є положення лише для керівників навчальних закладів); контроль за дотриманням законів та нормативних актів у галузі дошкільної освіти, обов'язкове впровадження Базового компоненту дошкільної освіти усіма закладами дошкільної освіти [1, с. 10]. Отож, на базі вищезазначеного, компетенція не встановлює втручання ОУО у внутрішню практику освітніх закладів. ОУО володіє функціями щодо керування майном. Його діяльність можна порівняти з діяльністю сервісної служби. Також, освітні відділи мають можливість збирати та аналізувати інформацію статистичного характеру, а також можуть прогнозувати, планувати підготовку проєктів рішень сесій та виконкомів, та, окрім цього, контролювати виконання відповідних рішень місцевих рад [1, с. 11]. Виокремлено, що в багатьох ОТГ сьогодні відбувається реформування та створення ОУО. Тому доречним є аналіз хід утворення ОУО, який можна умовно поділити на такі етапи: внесення змін до структури виконавчих органів; розробка та затвердження Положення про ОУО; розробка та затвердження посадових інструкцій до посад в ОУО; призначення керівника ОУО; укомплектування штату ОУО.

Доречно проаналізувати кожен з етапів утворення ОУО. Отож, перший етап – привнесення змін до системи виконавчих органів ради ОТГ. Після того, коли визначено модель, відповідно до якої буде створено ОУО, слід внести зміни до системи виконавчих органів ради ОТГ [1, с. 17].

Встановлено, що згідно з п. 5 ч. 1 ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» – виключно сільська, селищна, міська рада наділені повноваженнями щодо вирішення таких питань: структура виконавчих органів ради та її апарату, кількість працівників. Вирішення таких питань затверджується рішенням сесії ради ОТГ. Щодо зазначених питань пропозицію подає голова ОТГ [4]. Визначено, що у випадку вибору моделі ОУО – не юридичної особи, саме у формі структурного підрозділу, то створення такої моделі можливе в ОТГ, що володіють компетенцією у сфері управління освітою. Отже, вирішити питання, в якій же формі варто створювати ОУО, доцільно

враховувати наступні положення. Утворення ОУО зі статусом юридичної особи вкрай зменшить навантаження на керівника ОТГ, оскільки керівник ОУО -юридичної особи матиме право підписувати документи, в тому числі фінансові. У випадку, якщо ж ОУО буде утворено без юридичної особи, або ж не буде розпоряджатися коштами освітньої субвенції – усі питання повинен вирішувати безпосередньо голова ОТГ, затверджуючи своїм підписом. Проаналізовано, що досвід створення ОУО відображає, що значна кількість таких органів в ОТГ функціонують як підрозділи в системі відділів освіти, молоді тощо. Так, здається необхідним створення ОУО у формі відділу, управління, при цьому не поєднувати його діяльність з іншими сферами. Тому що голова об'єднаного відділу повинен володіти високим рівнем знань в багатьох сферах. Хоча слід виділити і позитивні аспекти окремого ОУО – його повноваженнями є тільки ті, що стосуються освітньої сфери. Однак і в цьому є негативна сторона – адже не завжди кошти місцевого бюджету призначені для збільшення штату апарату ради ОТГ та її органів, якщо ж будуть діяти окремі відділи – молоді, освіти тощо і кожен з таких відділів матиме начальника, заступника і тому подібне. Тому не всі ОТГ мають можливість створити ОУО саме у формі окремого підрозділу самостійного освітнього напрямку. Зазвичай, так зробити можуть в більшості, лише міські ОТГ [1, с. 17]. Визначено, що другою стадією утворення ОУО є розроблення та схвалення Положення про ОУО. Це положення є саме тим документом, що розкриває статус, мету утворення, напрямки роботи, зміст повноважень тощо. Схвалення Положення здійснюється рішенням ради ОТГ [1, с. 21]. Встановлено, що третьою стадією створення ОУО є розроблення та схвалення посадових інструкцій в ОУО. Начальник є керівником ОУО. Головні відомості про начальника, а саме – про його посаду, відображені у Положенні про відділ, а щодо вимог до особи, яка її займає, то вони встановлюються посадовою інструкцією. При розробленні посадових інструкцій необхідно керуватися Типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посадових осіб місцевого самоврядування затвердженими наказом НАДС України від 7 листопада 2019 р. № 203 – 19 [11]. Цим нормативно-правовим актом окреслюються вимоги до посади начальника відділу, управління, іншого структурного підрозділу виконавчого комітету місцевої ради, а також завдання, обов'язки, повноваження; права. Отже, при розробленні посадових інструкцій начальника відділу освіти та працівників, що належать до посадових осіб місцевого самоврядування, необхідно зважати на перелічені вимоги, встановлені чинним законодавством. Наприклад, посадова інструкція начальника відділу освіти виконавчого комітету Андріївської сільської ради Слов'янського

району Донецької області, включає: «Загальні положення. Начальник Відділу освіти виконавчого комітету Андріївської сільської ради (далі – начальник Відділу) реалізує керування роботою закладів освіти, що належать до сфери управління Андріївської сільської ради...Обов'язки та завдання. Начальник відділу: виконує керування діяльністю відділом, диференціює обов'язки між працівниками відділу, очолює, узгоджує та ревізує їх роботу; вбезпечує роботу з документами та матеріалами, що надходять на опрацювання до відділу та виконує функцію контролю за їх виконанням; контролює здійснення доручень Андріївського сільського голови та заступника сільського голови щодо роботи виконавчих органів ради (гуманітарна сфера); втілює підготовку поточних та перспективних планів роботи відділу...Права. Начальник відділу: за дорученням Андріївського сільського голови, заступника сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради (гуманітарна сфера) репрезентує виконавчий комітет Андріївської сільської ради в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах, організаціях щодо питань, які належать до його повноважень; відрекомендовує відділ на засіданнях, нарадах, інших заходах, що проводяться Андріївською сільською радою, виконавчим комітетом Андріївської сільської ради та їх структурними підрозділами...Відповідальність. Начальник відділу несе персональну відповідальність за бездіяльність, дії, несвоєчасне виконання своїх посадових обов'язків» [1, с. 33]. Наступною стадією створення ОУО є проведення конкурсу та затвердження на посади керівника та інших працівників у цей орган. Згідно ст. 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» – працівники ОУО, які за своїм статусом є посадовими особами місцевого самоврядування, приймаються на службу в ОМС головою ОТГ за конкурсом чи іншою процедурою, встановленою законодавством [5]. Таким чином, після підготовлених змін до структури виконавчих органів ради ОТГ та появи вільних посад – можна повідомляти про конкурс на їх заміщення. Встановлено, що конкурсний відбір в місцеві органи реалізується відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою КМУ від 15 лютого 2002 р. № 169 (реалізується в ОМС згідно п. 2 постанови КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 [9]). Доцільно зауважити, що іспит проводиться згідно із Загальним порядком проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого наказом Головного управління державної служби України від 8 липня 2011 р. № 164, зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 28 липня 2011 р. за № 930/19668. Таким чином, у випадку вдалого проходження кон-

курсного відбору кандидатами на посади, керівник ОТГ, своїм розпорядженням приймає їх на службу в органи місцевого самоврядування. Проаналізовано, що досвід сучасної перебудови ОТГ відображує, що управління освітою та надання якісних освітніх послуг наразі стало складним завданням для органів місцевого самоврядування громад. Ефективні підходи та рішення щодо дієвого управління освітою на цьому етапі змін напрацьовуються в самих громадах.

Якщо ОТГ зіткнулося з проблемами створення ОУО, то можна ознайомитися з досвідом інших ОТГ, і запозичити кращі практичні моделі. Так, експертами шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні», разом з Департаментом освіти і науки Хмельницької ОДА і Дунаєвецькою громадою було розпочато створення першої спеціалізованої он-лайн платформи «Кращі практики управління освітою», де можна знайти фахові відповіді з практичних питань щодо освітнього менеджменту, а саме: утворення Органу управління освітою у новий громаді; поза-шкільна робота; розроблення плану оптимізації мереж закладів, установ освіти; підвезення, господарська діяльність для мережі шкіл; взаємодія з учасниками освітнього процесу (батьки, учні); співпраця з шкільними адміністраціями і педагогічною спільнотою; партнерство з виконавчими органами влади на районному і обласному рівнях; автономія закладів освіти та багато інших.

Ознайомитися з сучасними практиками можна безкоштовно. Умовою користування є звичайна реєстрація та згода поділитися своїм досвідом, адже завдяки цьому платформа завжди стане в нагоді кожному [8].

Цікавим є аналіз вже створеного ОУО в Городоцької ОТГ Хмельницької області. Новопризначений керівник відділу освіти здійснив аналіз мережі закладів освіти і підняв питання що існуюча раніше в громаді структура відділу освіти не відповідає потребам, не спроможна на сучасному рівні реалізувати закріплені за нею функції. Таким чином начальник відділу освіти запропонував голові ОТГ створити орган управління освітою, як юридичну особу в структурі якої будуть: централізована бухгалтерія, методична служба, сектор юридично-кадрової роботи. Головним аргументом стало окреслення обсягу робіт, які доведеться виконувати централізованій бухгалтерії міської ради, якщо вона буде обслуговувати заклади освіти, додаткове навантаження, яке виникне у керівника громади, а це підписи і узгодження всіх освітніх документів. На прийнятті рішення вплинуло і те, що в громаді необхідно провести оптимізацію мережі закладів освіти, а це також додаткове навантаження на юридичний відділ громади. На черговій сесії міської ради прийнято рішення про утворення відділу освіти,

як юридичної особи та схвалено Положення про відділ освіти. За результатами рішення сесії керівник відділу освіти звернувся до державного обліковця для оформлення відділу освіти, як юридичної особи. В цій громаді було вирішено створити ОУО у формі юридичної особи. Структура відділу освіти Городоцької ОТГ Хмельницької області на лютий 2021 р. включає такі посади: Начальник відділу; 3 головних спеціалісти; Сектор юридично-кадрової роботи – 2 працівники; Централізована бухгалтерія – 13; Група матеріально-технічного забезпечення – 4. Досвід Городоцької ОТГ у створенні ОУО виявив і такі ризики впровадження практики реформування управління освітою: зміни в законодавстві, що регулюють діяльність ОТГ; втрата якісних показників внаслідок недофінансування галузі [11]. Так, ще однією успішною практикою щодо створення ОУО можна назвати досвід Новоукраїнської ОТГ Кіровоградської області, де також було створено відділ освіти. Доцільно навести якісні та кількісні результати створення відділу освіти: Створено відділ освіти. Призначено керівника відділу, виокремлено його структуру та штатний розклад. Створено 18 робочих місць. Проведено реорганізацію роботи методичної служби. Розроблено порядок призначення на посаду керівника закладів освіти Новоукраїнської міської ради Кіровоградської області. Забезпечено проведення серпневої педагогічної (не) конференції в новому форматі, що сприяло підвищенню іміджу сільської школи, згуртованості педагогічного колективу громади; забезпечено поширення інноваційних форм роботи в навчально – виховному процесі. Створена господарська група в структурі відділу освіти. Затверджено положення підрозділів відділу освіти. Згідно загального рейтингу територій в Кіровоградській області Новоукраїнська ОТГ: за показниками галузі «освіта» зайняла 14 місце з 28; по конкурсам – 5 місце; 4 – нагородження медалями; 5 – по предметним конкурсам; 8 – по МАН; 6 – ЗНО; по кількості випускників нагороджених медалями – 4. Ініційовано створення опорних закладів, частка опорних шкіл та філій від загальної кількості закладів освіти становить 75% [2].

Визначено, що орган управління освітою ще може різнитись за своєю структурною формою. Отож, це може бути як управління, департамент так і відділ (слід зазначити, що Постанова КМУ від 12 березня 2005 р. № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій», що розкриває чисельність відображених структурних підрозділів – для органів місцевого самоврядування має не обов'язковий, а лише рекомендаційний характер). Орган керівництва освітою може різнитись за назвою, чисельністю штатних працівників

тощо. Розкрито, що це далеко не всі можливості вибору для місцевого самоврядування. Безпосередньо законодавством встановлено право органів місцевого самоврядування це лише визначати форму(модель) органу управління, але й напрями організації менеджменту освіти, в цілому. Отож, місцева рада може: утворити свій орган управління освітою; створити власний орган з делегуванням адміністративних повноважень на рівень закладів освіти; утворити спільний орган для кількох територіальних громад; делегувати повноваження на підставі співробітництва [9]. Так, ще слід навести приклад створення ОУО в Луганській області, де протягом 2015–2019 рр. було добровільно об'єднано 18 територіальних громад. Відбулась передача закладів освіти, які знаходились у спільній власності територіальних громад району у власність об'єднаних територіальних громад – у 14 ОТГ. Таким чином, було утворено 14 органів управління освітою ОТГ, які є окремими юридичними особами. Однак не всі вони є головними розпорядниками коштів, що, в свою чергу, також значно зменшує їх компетенцію [9]. Тому варто розуміти, що слід безпомилково зорганізувати бухгалтерське та фінансове обслуговування закладів освіти. Бухгалтерська служба, відповідно до пункту 2 Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 р. № 59 [13], створюється як незалежний структурний підрозділ бюджетної установи. Його різновид залежить від обсягу, характеру та складності бухгалтерської роботи. Це може бути департамент, відділ, сектор, або ж в бюджетній установі вводиться посада спеціаліста, на якого покладається виконання обов'язків бухгалтерської служби. Обов'язки бухгалтерської служби може здійснювати централізована бухгалтерія бюджетної установи, якій підпорядковані інші бюджетні установи. Визначено, що бухгалтери відповідної місцевої ради мають право вести бухгалтерський облік лише операцій, пов'язаних з діяльністю самої ради. Також, не може вести бухгалтерський облік інших установ і бухгалтерія відділу/управління освіти, якщо вона не є централізованою. Якщо централізована бухгалтерія не створена, то при такому варіанті підпорядкованим установам та закладам освіти доведеться мати у своєму штаті посади бухгалтерів, які будуть вести бухгалтерський облік таких установ та закладів [9].

**Висновки.** Встановлено, що ОТГ створює свої органи управління, зокрема – управління освіти. Повноваження ОУО не передбачають втручання у внутрішню діяльність закладів освіти. На ОУО покладені функції з управління майном. Відділи освіти можуть виконувати функції збору та аналізу статистичної інформації, прогнозування, планування тощо. Визначено процес утворення ОУО,

який можна умовно поділити на такі етапи: внесення змін до структури виконавчих органів; розробка та схвалення Положення про ОУО; розробка та схвалення посадових інструкцій в ОУО; призначення керівника ОУО; укомплектування штату ОУО. Відображено, що ОУО може бути утворено у формі юридичної особи, або ж у формі структурного підрозділу, який не є юридичною особою. Переваги «окремого» ОУО очевидні – його компетенцією є здійснення повноважень виключно у сфері освіти. Але є в ньому один недолік – місцевий бюджет може не витримати навантаження внаслідок «роздуття» штатів апарату ради ОТГ. До того ж, не всі ОУО у формі юридичної особи являються головними розпорядниками коштів, що також значно зменшує їх повноваження. Однак створення органу управління освітою як відокремленого виконавчого органу місцевої ради є одним з найбільш сприятливих варіантів, який дозволить вирішувати питання управління освітою більш якісно та швидко. Але дозволити собі ОУО як окремий структурний підрозділ можуть далеко не всі ОТГ, а здебільшого – міські. Ризики впровадження ОУО як юридичної особи полягають в тому, що можуть бути зміни в законодавстві, що регулює діяльність ОТГ; втрата якісних показників внаслідок недофінансування галузі. Таким чином, існує значна кількість проблемних аспектів у створенні ОУО в ОТГ, зокрема: у законодавстві не визначено, чи повинен орган управління освітою бути окремою юридичною особою; відсутність фінансової можливості у всіх місцевих органів влади для створення окремого структурного підрозділу управління освітою; типових штатних нормативів для ОУО на цей час не існує; орган управління освітою може відрізнитись за назвою, кількістю штату працівників, за наявністю додаткових зовнішніх комунальних сервісних служб; існує проблема кваліфікованих кадрів в ОТГ. Вищезгадані питання потрібно вирішувати, вони й надалі є предметом сучасного наукового аналізу й подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грекова І., Брусенцова Я., Жабенко Л., Ковшова О. та ін. Створюємо орган управління освітою в громаді : поради для голів та управлінців освітою територіальних громад. Київ : ТОВ «Агентство Україна», 2020. 66 с.
2. Делегувати повноваження чи прийняти відповідальність: практика формування органу управління освітою в Новоукраїнській ОТГ. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua/practice> (дата звернення: 17 березня 2021 р.)
3. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 17 березня 2021 р.)
4. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

6. Загальний порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців затвердженого наказом Головного управління державної служби України від 8 липня 2011 р. № 164, зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 28 липня 2011 р. за № 930/19668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0930-11#Text> (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

7. Клокар Н., Науменко Г., Гунько Л. Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади. *Рідна школа*. 2017. № 11–12. С. 27–31.

8. Кращі практики управління освітою в громадах. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua> (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

9. Організуємо управління освітою в громаді. URL: <https://www.prostir.ua/?library=orhanizovujemo->

upravlinnya-osvitoju-v-hromadi-scho-potribno-vrahuvaty (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

10. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою КМУ від 15 лютого 2002 р. № 169 (застосовується ОМС згідно п. 2 постанови КМУ від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

11. Створення відділу освіти: практика Городоцької ОТГ. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua/practice> (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

12. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування від 7 листопада 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> (дата звернення: 17 березня 2021 р.)

13. Типове положення про бухгалтерську службу бюджетної установи затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 р. № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 17 березня 2021 р.)