

## Управлінська діяльність в закладах загальної середньої освіти

**Анатолій Заліський,**

*ректор Чернігівського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені К.Д. Ушинського, кандидат філософських наук, професор*



**Наталія Баришовець,**

*методист Чернігівського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені К.Д. Ушинського*



### **ОСВІТА ТГ: НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

#### **Анотація**

Децентралізацію вважають основною реформою серед усіх інших, які зараз активно впроваджуються в Україні. Важливість цієї реформи зумовлена стратегічною та кардинальною зміною підходів до керування на регіональному рівні. Змінили адміністративну систему, ввели територіальні громади (ТГ), які отримали фінансування освітнього напрямку з державних субвенцій. Таким чином місцеві громади значно краще розвивають свій край, отримавши більше повноважень і джерел фінансування. Звертаємо увагу на нові підходи до управління, потребу створення органів управління освітою в громадах, визначення пріоритетів в умовах децентралізації влади.

#### **Викладення основного матеріалу**

Реформування освітньої галузі – актуальне питання для кожного українця, тому що вже сьогодні змінюється наше майбутнє, формуючись у дітях і з тим через роки відгукуючись не завжди прогнозованою, але адекватною і заслуженою відповіддю на закладені нами, дорослими, основи світосприйняття і пріоритети в ньому. Сьогодні, вивчаючи Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», з особливою уважністю поглинаємо кожен аспект реформування. Очевидно, що зміни починаються, перш за все – з освітян. Від кожного з нас залежить, якою буде освіта ХХІ століття в умовах децентралізації влади в Україні. Звичайно, введення воєнного стану в країні внесло відповідні корективи в організацію освітнього процесу, але ми всі впевнено продовжуємо працювати на освітянській ниві, впроваджуючи державну політику, нові державні освітні стандарти в практики закладів освіти.

Розвиток інноваційних освітніх систем безпосередньо пов'язаний із розвитком суспільних процесів, перш за все глобалізацією, інтеграцією, цифровізацією. Освітні

інновації потрактовуються як процес розробки та впровадження у педагогічну практику нових підходів, технологій, методичного забезпечення, що призводить до підвищення якості надання освітніх послуг. Нині розвиток освіти характеризується інтенсивністю реформаторських процесів, що уможлиблює реалізацію новітніх тенденцій світового розвитку. Досліджувана проблема має свою історію. Так, передумовами сучасних інноваційних процесів в освіті традиційно визнається реформаторська педагогіка кінця XIX - початку XX століття.

Розвиток освітнього співтовариства в останні періоди ставить у центр системи освіти незаперечний пріоритет формування нової по суті людської особистості. Вирішальним чинником розвитку дитини є якісне освітнє середовище, а рівний доступ до якісної освіти вважається домінуючим принципом розбудови освітньої системи. Висвітлювали питання забезпечення рівного доступу до якісної освіти учнів закладів загальної середньої освіти в умовах реформування, нові підходи до управління в умовах децентралізації влади вітчизняні дослідники, зокрема: Н. Василенко, Л. Артемов, В. Алхімов, В. Бобров, Р. Гавриш, М. Дарманський, О. Киричук, Ю. Луковенко, А. Мазака, Н. Мельник, І. Осадчий, А. Панкевич, А. Підласий, В. Проскурін, М. Романенко, О. Сидорова, Н. Сурма, Л. Чекмарьова, Л. Юрчук та інші.

Задекларовано фундаментальні зміни в закладах загальної середньої освіти, і це буде не просто впровадження європейського досвіду та практик, а нові можливості школи. Реалізація цих змін – розбудова нової української школи – безперечно неможлива без створення належних умов. Від них залежать доступ дітей до якісної освіти, процеси формування та розвитку ключових компетентностей, необхідних для самореалізації. І це є одне з основних завдань **територіальних громад**.

Згідно з пп. 20 п. 6-1 розділу «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», викладеному в редакції Закону від 17.11.2020 № 1009-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій» [15]:

1) найменування представницького органу місцевого самоврядування сформованої територіальної громади як юридичної особи, як правило, складається з частини, яка є похідною від власного найменування населеного пункту, визначеного її адміністративним центром, у формі прикметника та відповідного загального найменування представницького органу місцевого самоврядування (сільська, селищна, міська рада) [15];

2) найменування виконавчого органу місцевого самоврядування сформованої територіальної громади як юридичної особи, як правило, складається з відповідного загального найменування виконавчого органу місцевого самоврядування (виконавчий комітет, управління, відділ, департамент тощо) та повного найменування відповідного представницького органу місцевого самоврядування у родовому відмінку [15].

Найменування населених пунктів здійснюється Верховною Радою України відповідно до п. 29 ч. 1 ст. 85 Конституції України з урахуванням приписів Закону України «Про географічні назви».

Перейменування населених пунктів, зокрема, шляхом віднесення їх до складу новоутворених районів, було здійснене ВРУ постановою від 17.07.2020 № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» [16].

При цьому варто зазначити, що Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», зокрема в частині найменування територіальної громади та представницького органу місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади як юридичної особи, на відповідні правовідносини не поширюється. Тому в назві територіальної громади, територія якої затверджена Кабінетом Міністрів України, слово «об'єднана» у всіх відмінках не застосовується.

Правила та процедури, за якими здійснюються відповідні зміни, визначені Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» (далі – Закон № 755) та Порядком державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, затверджених наказом Міністерства юстиції України від 09.02.2016 № 359/5.

У статтях 15-17 Закону № 755 визначено вимоги до оформлення документів, що подаються для державної реєстрації, в тому числі для державної реєстрації змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Для державної реєстрації змін до відомостей про юридичну особу суб'єкту державної реєстрації подається заява щодо державної реєстрації юридичної особи - органу влади (форма 3), затверджена наказом Міністерства юстиції України 18.11.2016 № 3268/5 (у редакції наказу Міністерства юстиції України від 19.05.2020 № 1716/5).

Звертаю вашу увагу, що п. 3 розділу II «Прикінцеві та перехідні положення» Закону № 1009-IX передбачено, що протягом року з дня набрання чинності цим Законом переоформлення найменувань та, за необхідності, установчих документів органів місцевого самоврядування та юридичних осіб публічного права, засновниками яких є органи місцевого самоврядування, у зв'язку із змінами в адміністративно-територіальному устрої України здійснюється безоплатно [15].

Законом України «Про внесення змін до Бюджетного Кодексу України» від 17.09.2020 № 907-IX внесені зміни до статей 84 та 85 Бюджетного Кодексу України в частині здійснення видатків на місцевому рівні [17].

Відповідно до цих змін, які, до речі, набули чинності 01.01.2021, із переліку суб'єктів владних повноважень, які мають право здійснювати видатки на виконання власних та делегованих повноважень, виключені міські, сільські та селищні голови.

Здійснення таких видатків закріплено лише за виконавчими органами місцевих рад.

Децентралізація влади реалізовується відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р, яка визначила основний зміст та етапи цієї реформи. 05.02.2015 Верховною Радою було ухвалено Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», а для забезпечення реалізації його положень Урядом було затверджено Методику формування спроможних територіальних громад (постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2015 № 214). Автономність місцевого самоврядування в межах закону і відрізняє його від вертикалі органів виконавчої влади. Територіальні громади самостійно визначають свою структуру органів управління та кількість працівників відповідної кваліфікації, які мають забезпечити належну якість управління [9].

Концепція вміщує:

- розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування за принципом субсидіарності та надання громадам максимально широкого кола повноважень;
- ліквідацію державних адміністрацій і створення натомість державних представництв із виключно контрольно-наглядовими і координаційними, а не виконавчими функціями (префектури);
- передання функцій виконавчої влади від місцевих адміністрацій виконавчим органам рад відповідного рівня;
- об'єднання територіальних громад, спроможних самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;
- уточнення трирівневої системи адміністративно-територіального устрою України – область, район, громада із повсюдністю місцевого самоврядування;

- створення сприятливих правових умов для залучення населення до прийняття управлінських рішень і розвитку форм прямого народовладдя;
- надання територіальним громадам права розпоряджатися земельними ресурсами в межах своєї території, об'єднувати своє майно та ресурси в межах співробітництва територіальних громад.

Територіальні громади отримали право і можливість формувати власні ефективні системи забезпечення освітніми послугами населення своєї громади, мають реальну можливість оптимізувати мережу закладів освіти з метою подолання численних проблем у зв'язку із значною кількістю малокомплектних (і одночасно високозатратних) шкіл сільських регіонів України.

Щодо утворення управління чи відділу в структурі виконавчого органу, яким передано функції управління й адміністрування освітньої мережі, із різним статусом – юридичної особи чи структурного підрозділу – територіальна громада має визначитися самостійно, який варіант для них є найбільш прийнятним.

У великих територіальних громадах кількість бюджетних установ може бути досить великою і в таких громадах логічно утворити управління освіти, а у малих – навіть окремого відділу можна не створювати. Спочатку треба визначити, чим має займатись утворений підрозділ, оцінити обсяг роботи, рівень кваліфікації персоналу та необхідну кількість фахівців. Створення органу управління освітою ТГ засноване на ретельному аналізі його функцій та повноважень.

Наприклад, дорожня карта для створення системи управління освітою ТГ:

1. Аналіз ситуації щодо органу управління освітою ТГ і функцій для забезпечення якісних послуг системою закладів освіти. Визначення функцій органу управління освітою.
2. Розробка структури системи управління освітою ТГ відповідно до визначених функцій.
3. Утворення органу управління освітою ТГ.
4. Розробка та затвердження Положення про орган управління освітою. Реєстрація органу управління освітою ТГ, відкриття рахунків в органах Державної казначейської служби, інформування Управління (Департаменту) освіти і науки ОДА (ОВА) про назву, його реквізити для подальшого інформування МОН.
5. Розробка і затвердження посадової інструкції керівника органу управління освітою ТГ.
6. Призначення керівника органу управління освітою шляхом оголошення та проведення конкурсу.
7. Оголошення та проведення конкурсу на вакантні посади працівників органу адміністративного обслуговування освітою.
8. Розробка та затвердження посадових інструкцій працівників органу адміністративного обслуговування освітою.
9. Створення (за потребою) допоміжних структур органу адміністративного обслуговування освітою (групи господарського забезпечення установ освіти, бухгалтерської служби).
10. Інвентаризація майна закладів освіти, які передаватимуться у власність територіальної громади (землі, приміщень, обладнання, устаткування, інші матеріальні цінності).
11. Прийняття рішення районними радами про передачу майна освітніх закладів з районної комунальної власності у комунальну власність ТГ.
12. Прийняття рішення ради територіальної громади про прийняття у комунальну власність ТГ майна освітніх закладів.
13. Здійснення процесу передачі майна з одночасною передачею установчих та підтверджуючих документів з підписанням відповідних актів.

14. Розробка проектів статутів закладів освіти у нових редакціях (враховуючи організаційну, академічну, кадрову та фінансову автономію закладів освіти).

15. Передача кадрових документів закладів освіти від відділу освіти райдержадміністрації до органу управління освітою ТГ.

16. Аналіз прогнозованої на певний рік бюджетної забезпеченості переданої мережі закладів освіти ТГ. Підготовка бюджетних запитів на фінансування закладів освіти ТГ на наступний рік.

17. Передача бухгалтерських документів для нарахування заробітної плати та ведення бухгалтерського обліку бухгалтерською службою органу управління освітою ТГ.

18. Затвердження статутів закладів освіти ТГ (згідно із чинним законодавством).

Отже, подальша діяльність та розвиток територіальних громад, органів управління освітою залежать виключно від відчуття потреб громад, виваженості при прийнятті управлінських рішень. У кожному органі управління освітою передбачені посади начальника відділу, головного спеціаліста(-ів). Взагалі, для успішного впровадження реформи потрібна консолідація зусиль та узгоджені дії всіх учасників процесу: органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, педагогів, батьків, громадськості, – всіх без винятку, щоб ми вийшли на позитивний та якісний результат.

#### **Повноваження органів управління освітою територіальних громад (ОУО ТГ):**

- забезпечують формування державної політики у сфері освіти, мінімальних нормативів, обсяги бюджетного фінансування закладів освіти, установ, організацій системи освіти, що є комунальною власністю та забезпечують фінансування витрат на їх утримання;

- забезпечують розвиток мережі закладів освіти та установ, організацій системи освіти, зміцнення їх матеріальної бази, господарське обслуговування;

- здійснюють соціальний захист працівників освіти, дітей, учнівської молоді, створюють умови для їх виховання, навчання і роботи відповідно до нормативів матеріально-технічного та фінансового забезпечення;

- організують облік дітей дошкільного та шкільного віку, контролюють виконання вимог щодо навчання дітей у закладах освіти;

- вирішують у встановленому порядку питання, пов'язані з опікою і піклуванням про неповнолітніх, які залишилися без піклування батьків, дітей-сиріт, захист їх прав, надання матеріальної та іншої допомоги;

- створюють належні умови за місцем проживання для виховання дітей, молоді, розвитку здібностей, задоволення їх інтересів;

- можуть забезпечувати пільговий проїзд учнів, вихованців та педагогічних працівників до місця навчання і додому у порядку та розмірах, визначених органами місцевого самоврядування, та передбачати на це відповідні видатки з місцевих бюджетів;

- вирішують у встановленому порядку питання, пов'язані з наданням особам, які відбували покарання щодо обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, можливості здобувати загальну середню освіту;

- управління закладами, що є комунальною власністю;

- організацію навчально-методичного забезпечення закладів освіти, вдосконалення професійної кваліфікації педагогічних працівників (враховуючи кадрову та фінансову автономію ЗЗСО), їх перепідготовку та атестацію у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти;

- координацію дій педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості з питань навчання і виховання дітей;

- визначення потреб, розроблення пропозицій щодо державного контракту і формування регіонального замовлення на педагогічні кадри.

ОУО ТГ мають повноваження на двох рівнях:

Операційний рівень – повноваження на цьому рівні забезпечують поточну діяльність освітньої мережі громади.

Стратегічний – дає нові можливості територіальній громаді в сфері планування і прогнозування системи освіти.

Орган управління освітою, як вся система місцевої влади в ТГ, у першу чергу підзвітна громаді, і тому діє в інтересах її мешканців.

Станом на 01.09.2022 в Чернігівській області створено та функціонує 57 територіальних громад; з них – 16 міських, 24 селищних, 17 сільських рад.

56 органів управління освітою організовують та координують розвиток освітніх галузей територіальних громад. (У Седнівській селищній раді Чернігівського району не створено орган управління освітою, функціонує 1 заклад освіти (Седнівський ліцей Седнівської селищної ради Чернігівського району).

57 територіальних громад Чернігівської області самостійно вибрали різні структурні форми, відповідні назви і штат працівників ОУО, враховуючи збереження певної вертикалі у виконанні освітніх повноважень та завдань діючих та створюваних органів управління освітою.

Створено таку структуру органів управління освітою:

- Міністерство освіти і науки України;
- Управління освіти і науки Чернігівської ОДА;
- Управління/відділи освіти міських рад – 16,
- Органи управління освітою селищних рад – 24,
- Органи управління освітою сільських рад – 16.

Спрямовано діяльність ОУО ТГ на максимальне делегування повноважень на рівень самих закладів освіти (Закони України «Про освіту», «Про повну загальну освіту» та інші нормативно-правові акти); на те, щоб орган управління був зайнятий виконанням функцій, що мають пряме відношення до забезпечення надання якісних освітніх послуг [23].

Освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави. Держава створює умови для здобуття громадянської освіти, спрямованої на формування компетентностей, пов'язаних з реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного, демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина (Стаття 5 Закону України «Про освіту» «Державна політика у сфері освіти») [23].

Засновник або уповноважена ним особа не має права втручатися в діяльність закладу освіти, що здійснюється ним у межах його автономних прав, визначених законом та установчими документами, а також встановлює, що засновник або уповноважена ним особа може делегувати окремі свої повноваження органу управління закладу освіти та/або наглядовій (підзвітній) раді закладу освіти (Стаття 25 Закону України «Про освіту») [23].

ОУО ТГ забезпечують формування державної політики у сфері освіти, мінімальних нормативів, обсяги бюджетного фінансування закладів освіти, установ, організацій системи освіти, що є комунальною власністю та забезпечують фінансування витрат на їх утримання; забезпечують розвиток мережі закладів освіти та установ, організацій системи освіти, зміцнюють їх матеріальну базу, господарське обслуговування. Як варіант, можуть бути створені зовнішні комунальні сервісні служби для реалізації додаткових завдань, які обслуговують життєдіяльність мережі закладів освіти (господарування, юридичного і фінансового обслуговування).

Після утворення органу управління освітою як юридичної особи, цей виконавчий орган набуває статус головного розпорядника бюджетних коштів та стає повноцінним

учасником бюджетного процесу зі своїми правами та обов'язками. Надання повноважень головного розпорядника бюджетних коштів відбувається із одночасним внесенням змін до місцевого бюджету.

Повноваження головного розпорядника бюджетних коштів є необхідним для здійснення видатків, пов'язаних із утриманням безпосередньо органу управління освітою, як виконавчого органу (заробітна плата та нарахування посадовим особам відділу, придбання канцтоварів та інших матеріальних цінностей, оплата комунальних послуг та енергоносіїв), так і видатків, пов'язаних із функціонуванням закладів освіти (заробітна плата педагогічного та технічного персоналу, комунальні послуги та енергоносії, харчування, підвіз тощо).

Бюджетні установи здійснюють свою діяльність за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету. Для цього ці установи отримують від головних розпорядників бюджетних коштів бюджетні асигнування.

Бюджетне асигнування – повноваження розпорядника бюджетних коштів, надане відповідно до бюджетного призначення, на взяття бюджетного зобов'язання та здійснення платежів, яке має кількісні, часові та цільові обмеження.

Бюджетні асигнування мають обов'язково цільовий характер, що забезпечується за допомогою єдиної бюджетної класифікації. У свою чергу, будь-які бюджетні зобов'язання та платежі з бюджету здійснюються лише за наявності відповідного бюджетного призначення.

Бюджетне призначення – повноваження головного розпорядника бюджетних коштів, надане рішенням про місцевий бюджет, яке має кількісні, часові і цільові обмеження та дозволяє надавати бюджетні асигнування.

Відповідно до статті 22 Бюджетного кодексу України розпорядники бюджетних коштів залежно від обсягу наданих прав поділяються на головних розпорядників бюджетних коштів (ГРК) та розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня (РК) [1].

На рівні місцевих бюджетів головними розпорядниками бюджетних коштів виступають органи управління освітою як виконавчі органи місцевої ради.

Саме головні розпорядники мають право на отримання бюджетних асигнувань, взяття зобов'язань і здійснення видатків з бюджету.

Бюджетне зобов'язання – будь-яке здійснене відповідно до бюджетного асигнування розміщення замовлення, укладення договору, придбання товару, послуги чи здійснення інших аналогічних операцій протягом бюджетного періоду, згідно з якими необхідно здійснити платежі протягом цього ж періоду або у майбутньому [1].

Бюджетна система встановлює також поняття розпорядника бюджетних коштів нижчого рівня, який забезпечує виконання бюджетних програм у системі головного розпорядника.

Такими розпорядниками коштів нижчого рівня можуть виступати дошкільні, загальноосвітні та позашкільні заклади освіти, інклюзивно-ресурсні центри, центри професійного розвитку педагогічних працівників тощо. Для надання статусу розпорядника бюджетних коштів нижчого рівня заклад чи установа повинні бути юридичною особою.

Бюджетний кодекс України (БКУ) наділяє головних розпорядників коштів широкими повноваженнями, що надаються їм для досягнення необхідних результатів у процесі здійснення своєї діяльності [1].

**Повноваження ОУО ТГ як головного розпорядника бюджетних коштів (Стаття 22 БКУ) [1]:**

- розробляє план діяльності на середньостроковий період з урахуванням прогнозу місцевого бюджету, рішення про місцевий бюджет, прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку територіальної громади;

- організовує та забезпечує на підставі прогнозу місцевого бюджету і плану діяльності на середньостроковий період складання проєкту кошторису та бюджетного запиту і подає їх місцевому фінансовому органу;

- отримує бюджетні призначення шляхом їх затвердження у рішенні про місцевий бюджет; приймає рішення щодо делегування повноважень на виконання бюджетної програми розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня, розподіляє та доводить до них у встановленому порядку обсяги бюджетних асигнувань;
- затверджує кошториси розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня (плани використання бюджетних коштів одержувачів бюджетних коштів), якщо інше не передбачено законодавством;
- розробляє та затверджує паспорти бюджетних програм і складає звіти про їх виконання;
- організовує та здійснює моніторинг виконання бюджетних програм, здійснює оцінку їх ефективності;
- здійснює управління бюджетними коштами у межах встановлених йому бюджетних повноважень, забезпечуючи ефективне, результативне і цільове використання бюджетних коштів, організацію та координацію роботи розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів у бюджетному процесі;
- здійснює контроль за своєчасним поверненням у повному обсязі до бюджету коштів, наданих за операціями з кредитування бюджету;
- здійснює внутрішній контроль за повнотою надходжень, взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів;
- забезпечує організацію та ведення бухгалтерського обліку,
- складання та подання фінансової і бюджетної звітності;
- забезпечує доступність інформації про бюджет.

У свою чергу, розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня мають повноваження, які врегульовані Порядком складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 228:

- підготовка запитів щодо обсягів видатків до проєкту місцевого бюджету та подання їх ОУО як головному розпоряднику бюджетних коштів;
- отримання від ОУО відомостей про обсяги асигнувань, відповідно до яких у встановленому порядку складають кошторис доходів і видатків бюджетної установи, організації;
- подання кошторису на затвердження ОУО;
- здійснення видатків шляхом оплати рахунків через органи Казначейства;
- подання ОУО та відповідному органу Казначейства звіту про використання коштів.

### **Функції ОУО ТГ**

Орган управління освітою виконавчого комітету місцевої ради ТГ аналізує і планує:

- розвиток мережі закладів освіти ТГ відповідно до освітніх потреб громадян;
- потребу у педагогічних кадрах, розробляє пропозиції щодо державного контракту, формує регіональне замовлення на педагогічні кадри, укладання договорів на їх підготовку;
- замовлення на видання підручників, навчально-методичних посібників та іншої навчально-методичної літератури, навчальних програм, бланків документів про освіту та забезпечує ними навчальні заклади;
- закріплення за закладами освіти відповідних територій обслуговування;
- організація і прийняття управлінських рішень щодо призначення на посаду та звільнення з посади керівника комунального закладу загальної середньої освіти (на конкурсній основі, за контрактною формою);
- вжиття заходів у разі ліквідації в установленому законодавством порядку ЗЗСО, заснованого на комунальній формі власності, щодо влаштування учнів (вихованців) до інших ЗЗСО;
- проведення експертної оцінки статутів закладів освіти та їх підготовку для реєстрації;



- створення та забезпечення роботи атестаційних комісій II рівня;
- підготовка проєктів рішень відповідної ради ТГ щодо створення, реорганізації або ліквідації закладів освіти;
- реалізація рішень ради ТГ про встановлення у зонах екологічного лиха та епіdemій особливого режиму роботи закладів, який погоджується з органами державної санітарно-епідеміологічної служби; співпраця з військовими адміністраціями області;
- забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав педагогічних працівників та інших спеціалістів, які беруть участь в освітньому процесі, учнів (вихованців) закладів освіти;
- вирішення питань щодо створення груп продовженого дня, пришкільних інтернатів із частковим або повним утриманням учнів (фінансування - на рівні територіальної громади);
- внесення пропозицій органам місцевого самоврядування щодо встановлення різних видів стимулювання та матеріального заохочення для забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти;
- забезпечення дотримання порядку видачі випускникам документів про освіту, золотих і срібних медалей, похвальних грамот та листів;
- погоджують формування класів у закладах освіти згідно з нормативами їх наповнюваності, встановленими законодавством, з урахуванням наявності приміщень, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам для здійснення освітнього процесу.

Спрямовано діяльність органів управління освітою територіальних громад на максимальне делегування навчально-методичних повноважень на рівень самих закладів освіти; на те, щоб орган управління був зайнятий виконанням функцій, що мають пряме відношення до забезпечення надання якісних освітніх послуг. Як варіант, можуть створювати зовнішні комунальні сервісні служби для реалізації додаткових завдань, які обслуговують життєдіяльність мережі закладів освіти (господарювання, юридичного і фінансового обслуговування).

Щодо забезпечення **позашкільних послуг**, то вибір варіанту заснований на зіставленні фінансових і демографічних показників, а також можливостей транспортного сполучення, наявності вчителів, попиту на дану освітню послугу серед дітей, результатів роботи. В ідеалі, повинні бути забезпечені рівні можливості доступу до позашкільних освітніх послуг для всіх дітей.

Варіант 1. Спільного фінансування територіальних громад, сума яких може бути визначена, виходячи з суми коштів на оплату праці педагогічних працівників, які забезпечують надання позашкільних освітніх послуг дітям та пропорційної суми адміністративних витрат.

Варіант 2. Надання позашкільної освіти закладами загальної середньої освіти.

Варіант 3. Створення власних структур позашкільної освіти.

Питання щодо **створення центрів професійного розвитку педагогічних працівників** на основі функціонального аналізу системи управління освітою ТГ вирішується в громаді. Важливим елементом, який необхідно враховувати, є управлінський та навчально-методичний рівень шкільних адміністрацій та вчителів, мережа закладів освіти в територіальній громаді. Станом на 01.09.2022 створені центри професійного розвитку педагогічних працівників у 13 територіальних громадах Чернігівської області. А в інших ТГ покладено обов'язки щодо консультування педагогічних працівників – на спеціалістів органів управління освітою територіальних громад.

Діяльність системи освіти – безперервний, організаційно і методично складний процес, який стосується забезпечення освітніми послугами великої кількості населення, і який при цьому повинен відповідати державній політиці та стандартам в сфері освіти. Тому, потрібно враховувати необхідність збереження певної вертикалі у виконанні освітніх

повноважень та завдань діючих та створюваних органів управління освітою, центрів професійного розвитку педагогічних працівників.

Також, важливим елементом створення системи менеджменту закладів освіти територіальних громад є максимальне делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень навчального процесу (закладів освіти) у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу (впровадження організаційної, академічної, кадрової, фінансової автономії) та забезпеченням якості освіти. Найперше, що має забезпечити держава, повинні зробити ми – надавати якісні освітні послуги. Це завдання кожного закладу освіти, незалежно від місця перебування чи підпорядкування. На сьогодні суттєвою є різниця між якістю послуг, що надаються у містах і в селах. Але наші діти не повинні відчувати різницю в якості навчання залежно від того, де географічно розташований їхній заклад, – вони в кожному з них повинні мати змогу отримати гідні знання, які стануть запорукою подальшого успіху в житті. Тому й виникла нагальна потреба реформування галузі освіти з метою надання якісних освітніх послуг в умовах децентралізації влади.

Перш за все – створення опорних шкіл освітніх округів. У Чернігівській області надзвичайно багато сільських населених пунктів, в яких існують малокомплектні школи, де один учитель викладає декілька предметів не за фахом. Опорні школи забезпечують якість освіти і її доступність. Здобувачі освіти переходять в опорну школу, до якої здійснено підвіз учнів та учителів. Малокомплектні школи втрачають статус і стають філіями. Директор опорної школи (на засадах кадрової, організаційної, фінансової автономії) відповідає за кадрове забезпечення опорної школи і філій. Ресурсами розпоряджатиметься опорна школа. Органи місцевого самоврядування територіальних громад є засновниками опорного закладу, його філій, які створюють, змінюють тип, ліквідовують та реорганізують заклади освіти, філії відповідно до вимог чинного законодавства. Опорна школа є юридичною особою, має рахунки в органах казначейства, самостійний баланс, штамп, печатку та філії у своєму складі. Філії не є юридичними особами і діють на підставі положення, затвердженого в установленому порядку (наказ МОН від 06.12.2017 № 1568, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 02.01.2018 за № 1/31453 «Про затвердження Типового положення про філію закладу освіти») [28].

Станом на 01.09.2022 в Чернігівській області створено 48 опорних закладів освіти та 17 філій.

Засновник визначає опорні заклади серед підпорядкованих йому закладів освіти на конкурсній основі відповідно до затверджених ним умов.

Під час проведення конкурсу обов'язково враховується, зокрема, зручність та наявність автомобільних шляхів з твердим покриттям для забезпечення безпечного підвезення учнів (вихованців) і педагогічних працівників до місця навчання, роботи та місця проживання.

Алгоритм створення опорної школи наступний:

1. Підготовка до ухвалення рішення засновником про створення опорного закладу (п.5 Положення).
2. Затвердження умов та проведення конкурсу засновником для визначення опорного закладу серед підпорядкованих йому закладів освіти (п.6 Положення).
3. Ухвалення рішення про створення опорного закладу, його філій (п.7 Положення) у порядку, визначеному Законом України «Про місцеве самоврядування».

Як основний варіант, рішення має бути прийняте про реорганізацію закладів освіти шляхом приєднання – тобто, визначення одного закладу (юридичної особи) як опорного, та приєднання до нього інших закладів як структурних підрозділів-філій (з одночасним припиненням їх статусу як юридичних осіб) відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України, а також відповідно до вимог трудового законодавства, оскільки відповідна реорганізація тягне за собою зміни істотних умов праці та скорочення працівників.

Рішення має вирішувати основні питання діяльності опорних закладів та їх філій, у тому числі щодо затвердження установчих документів (статуту, положень) та визначення відповідальних осіб за державну реєстрацію опорного закладу як юридичної особи.

4. Державна реєстрація опорного закладу як юридичної особи відповідно до вимог закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».

5. Вирішення відповідним органом управління освітою ТГ кадрових та фінансових питань діяльності опорного закладу, зокрема – призначення директора, а також вирішення питань фінансування (затвердження кошторису) та порядку ведення бухгалтерського обліку опорного закладу.

Одне з пріоритетних завдань опорних шкіл – впровадження профільного навчання та допрофільної підготовки учнів, які створять нове освітнє середовище, умови для самовизначення школярів, забезпечать можливість здійснити професійні проби, надати право самостійно вибрати профіль навчання, сформувані готовність відповідати за зроблений вибір.

Кожний заклад освіти унікальний, вони самостійно напрацьовують свою освітню стратегію, будують довіру та уважність через культуру співпраці, командну роботу, комунікацію як всередині школи — між учителями, батьками, учнями, так і зовні — з громадою, локальною спільнотою. На засадах педагогіки партнерства приймають виважені рішення щодо розвитку закладу освіти та **впровадження Стратегії – в дію**. Антикризовий менеджмент повинен бути в центрі уваги не лише працівників закладу освіти, а й місцевого самоврядування – перш за все.

Завдяки реформі децентралізації українські школи почали рухатись до автономії, і відповідно, роль директорів у закладах освіти значно виросла. Тепер освітні управлінці мають свободу вибудовувати структуру навчального процесу, внутрішніх політик, розпорядження фінансами та системи навчання вчителів. Однак, більше свободи означає більше відповідальності. Тобто, тепер директорам шкіл потрібно приймати рішення щодо роботи школи. Щоб ці рішення були послідовними, необхідно дотримуватися єдиного курсу розвитку закладу освіти — його стратегії.

Будь-яка стратегія складається з елементів, які дозволяють структурувати напрямки роботи та розуміти, для чого ми це робимо. Насамперед мова йде про місію, візію та цінності.

Впровадження стратегії буде залежати від якості роботи. Щоб викладене на папері збігалось з реальністю, усі сторони процесу її розробки мають докласти зусиль до побудови стосунків всередині школи, які будуть відповідати нашим цінностям.

Стратегування — це комплексний процес. І саме він допомагає визначити, як школі рухатись вперед. Стратегія визначає, якою буде політика школи у питаннях підвищення кваліфікації вчителів, навчання дітей, організації роботи та розпорядження фінансами. Вона робить так, щоб шкільна автономія була ефективною й задовольняла потреби усіх учасників освітнього процесу.

Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» затвердили зміну ролі директора, яка почала трансформуватися ще у 2015 році під час першого етапу децентралізації. Тепер директор перестав бути господарником, який має організувати якісний процес навчання в школі та високі результати, маючи досить обмежені права та свободи. За новим законодавством директори мають свободу і у фінансах, і в управлінні командою, і в організації процесів у школі, і простір в академічній складовій. За таких обставин ми очікуємо великий ріст автономії шкіл, покращення показників освіти, нових цікавих освітніх форматів та інновацій у школах. Але ж цей процес триває...

Одним із основних завдань Закону України «Про освіту» є удосконалення правових механізмів реалізації конституційного права громадян на рівний доступ до якісної освіти на всіх рівнях; створення умов для освіти особи упродовж життя (запровадження таких видів

освіти як формальної, неформальної та інформальної); удосконалення нормативно-правової бази освіти, у тому числі розроблення новітніх програм, зорієнтованих на модернізацію системи перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування педагогічних, науково-педагогічних працівників і, перш за все, керівників закладів освіти [23]. Адже від директора – освітнього лідера, менеджера, агента змін – залежить становлення та функціонування нової української школи, освітнього закладу нового покоління. І починати треба з управлінської діяльності як основи роботи керівника-менеджера.

Директорів потрібно готувати до зміни ролі менеджера, надавати розуміння, як будувати та реалізовувати стратегію, яка відповідає викликам школи та потребам учнів, як керувати командою, щоб вчителі були мотивовані та інноваційні, як впроваджувати зміни в школах, як налагоджувати та оптимізувати процеси.

Ми як країна поступово рухаємось до змін в освіті директорів, але цьому передують багато законодавчих процесів, змін у освітніх програмах ППО, які є основними надавачами послуг для освітніх управлінців. Наразі користуємося Професійним стандартом «Керівник закладу загальної середньої освіти», за яким сформована типова програма, яку впроваджують ППО. Після цього за попередніми розрахунками потрібно буде 2-3 роки, щоб перебудувати та імплементувати освітні програми. Якісна освіта для директорів потрібна вже сьогодні, а також – поглиблення рівня автономії шкіл та напрацювання навичок керівника-лідера, управлінських компетенцій для впровадження автономії в часи кризи. Тому ЧОППО імені К.Д. Ушинського впевнено працює в даному напрямі, впроваджуючи нові програми в практичну діяльність.

У період переходу до реалізації нової Концепції профільного навчання в старшій школі нові вимоги педагогічного супроводу профільного навчання диктують необхідність підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. І тут інститути післядипломної педагогічної освіти виконують це завдання (Постанова № 800 від 21.08.2019) [2].

ОППО – це основні інституції, які забезпечують впровадження реформ, зокрема, навчання щодо підвищення кваліфікації педагогів. Наш Чернігівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені К.Д. Ушинського виконує це завдання на 100%, залучаючи до навчання не лише педагогічних працівників області, а й колег із сусідніх регіонів.

#### **Практика впровадження нових підходів до управління в умовах децентралізації влади**

Як **приклад**, розглянемо організацію роботи в одній із громад Чернігівської області. За словами Наумчик І.В., начальника відділу освіти, культури, молоді та спорту Корюківської міської ради Чернігівської області, Корюківська територіальна громада утворилася у жовтні 2016 року, об'єднавши навколо міста Корюківка сорок сіл та хуторів, які за площею займають третину району, а за кількістю жителів – майже три чверті. Населення – 17 628 чоловік. Більшість із них проживає у місті, а от у селах із демографією – проблема, у деяких – взагалі немає мешканців. На території громади розташоване потужне підприємство – фабрика «Слав'янські шпалери», яка є найбільшим платником до бюджету громади. Підприємство сплачує більше 300 мільйонів у рік податків у бюджеті всіх рівнів, вкладає багато коштів у розвиток інфраструктури та соціальну сферу. Окрім неї, в казну громади додають сільськогосподарські підприємства, зокрема спільне Українсько-Китайське підприємство «Фанда», агрохолдинг «Урожай», промислові підприємства «Фанера Чернігів», «Корюківська фабрика дверей», державні та комунальні лісгоспи, Корюківська ТЕС та інші [32].

Тому бюджет громади є фінансово самостійним від державного і деякою мірою виступає його донором. Оскільки громада самодостатня, вона має необхідні фінансові ресурси для забезпечення виконання основних функцій органів місцевого самоврядування щодо управління галуззю освіти.

Якщо проаналізувати видатки загального та спеціального фондів Корюківського міського бюджету за попередній рік, впевнено можна сказати, що на освітню галузь направлено більшу частину бюджетних коштів громади (майже 50%). І такий позитивний стан фінансування наших освітніх закладів не випадковий – це результат конструктивного діалогу та співпраці з депутатським корпусом, виконавчим комітетом міської ради, підприємствами, громадськими організаціями.

Такі плідні результати співпраці – це один з показників ефективності роботи колективу відділу освіти, культури, молоді та спорту Корюківської міської ради, який вміє не лише компетентно переконати, аргументувати та довести необхідність тих чи інших рішень, а й організувати продуктивну роботу усіх освітніх ланок, налагодити тісну співпрацю з керівництвом та колективами закладів освіти.

Органи місцевого самоврядування ближчі до регіональних проблем освіти, саме це і підтверджує наш випадок об'єднання. Вони краще обізнані у потребах та недоліках функціонування закладів освіти нашого регіону, адже представляють інтереси саме територіальних громад (а якщо конкретніше, громадян, серед яких батьки учнів, педагогічні працівники та інші, причетні до освітньої галузі особи), і, до того ж, – відповідальні перед громадами (громадянами), що, безумовно, полегшує процес вирішення багатьох питань.

Ще однією складовою успішності громади, є створення компетентної працездатної команди однодумців, яка націлена на реалізацію намічених планів. І це стосується як команди працівників міської ради, так і відділу, де при доборі кадрів основна увага приділялася досвіду та компетентності. Одним з перших рішень сесії Корюківської міської ради було рішення про створення відділу освіти, культури, молоді та спорту, де на першому місці, як ви бачите, стоїть саме освіта, адже усі ми розуміємо, що попри будь-які реформи і зміни, надзвичайний стан, діти повинні навчатися, харчуватися, підвозитися до місць навчання, а педагоги – працювати і отримувати заробітну плату. Тобто діяти потрібно швидко і виважено, а без досвідченої команди зробити це швидко та якісно у складний перехідний період неможливо.

Усі ці складові сприяли успіху громади в цілому та освітянської галузі – зокрема. Так, за результатами моніторингу, що проводиться Асоціацією міст України, яка узагальнює кращі практики з місцевих фінансів, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, місцевого економічного розвитку, Корюківська громада увійшла до «Книги успіху» громад саме у категорії «освіта».

Щодо стану освіти в Корюківській громаді: маємо достатньо оптимізовану мережу закладів, адже планомірна та виважена робота з оптимізації тривала упродовж 10-ти останніх років. Така перевага дає можливість не розпорошувати бюджетні кошти, а спрямовувати їх на покращення матеріально-технічної бази закладів освіти, на вирішення нагальних проблем та втілення різноманітних задумів.

Переходячи до питання організації роботи у відділі освіти, культури, молоді та спорту Корюківської міської ради, варто звернути увагу на те, що територіальні громади мають таку перевагу, як можливість самостійно обирати різні структурні форми, відповідні назви і штат працівників. Структура, форма організації відділу чи управління за шкалою важливості та ефективності дає лише 50%, головне – чи є (або хоча б намічається в обрисах) команда однодумців, які готові працювати, долати труднощі, ставитися до своєї роботи з інтересом та ентузіазмом, разом йти до спільної мети, а не просто відбувати визначені години. Ще одна важлива складова, яка дає ще 25% – чи є в команді «кістяк» досвідчених професійних працівників. Відомо, що у багатьох громадах «повелися» на не зовсім правильне та популістське твердження, що змінювати і реформувати здатна лише молодь, що обмежувало у доборі досвідчених кадрів. При формуванні штату працівників найбільше цікавить питання саме досвіду роботи та компетентності, вміння швидко реагувати на зміни, перебудовувати свою роботу та професійно вдосконалюватися. Район перестав фінансувати заклади, що увійшли до Корюківської ТГ, потрібно діяти надзвичайно швидко: формувати бюджет,

налагоджувати роботу освітніх закладів, бо ж працівники хочуть вчасно отримувати заробітну плату, а канікули швидко закінчуються, діти підуть до шкіл, треба організувати освітній процес, харчування, підвіз і ще багато питань. Вважаємо, що саме завдяки наявності «кістяка» з досвідчених працівників, змогли швидко і якісно провести перехід до громади, без заборгованостей по зарплаті, катастроф щодо передачі майна і т. п. Перевагою при створенні відділу було й те, що міський голова не втручався ні у справи організації відділу, ні в кадрову політику. До речі, багато в чому ми опиралися на структуру відділу, який був у районі, що експертами з освітніх питань в умовах децентралізації не вітається, але така структура зарекомендувала себе як дієва та ефективна, що доводять результати діяльності. А якщо в ході плину життя виникають потреба до змін, будемо вносити корективи.

Тож, як створити ефективний відділ освіти. В першу чергу треба почати з ретельного аналізу функцій та повноважень. З точки зору теорії менеджменту і чинного законодавства орган управління освітою має виконувати такі основні функції:

- аналіз і планування;
- організація і прийняття управлінських рішень;
- контроль і погодження;
- зовнішня комунікація.

Відповідно до виконання цих функцій і повинна формуватися структура відділу.

### **АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТГ**

№ з/п. Назва етапу. Відповідальний орган

1. Аналіз ситуації щодо сектору освіти ТГ і функцій для забезпечення якісних послуг системою закладів освіти. Визначення функцій органу управління освітою. *Виконавчий комітет ТГ (на ділі аналізує та розробляє начальник майбутнього органу управління та доводить доцільність ВК).*

2. Інвентаризація майна закладів (установ) освіти, які передаватимуться у власність територіальної громади (земля, приміщення, обладнання, устаткування, інші матеріальні цінності). *Управління комунального майна районної ради, міської ради, централізована бухгалтерія відділу освіти райдержадміністрації, бухгалтерія міської ради.*

3. Прийняття рішення районними радами про передачу майна освітніх закладів (установ) з районної комунальної власності у комунальну власність територіальної громади. *Районна рада.*

4. Прийняття рішення ради об'єднаної територіальної громади про прийняття у комунальну власність об'єднаної територіальної громади майна освітніх закладів (установ). *Рада об'єднаної територіальної громади.*

5. Розробка та затвердження Положення про орган управління освітою. Призначення керівника органу адміністративного обслуговування освіти шляхом оголошення та проведення конкурсу або прямого призначення. Призначення головного бухгалтера. Реєстрація органу управління освітою ТГ, відкриття рахунків в органах Державної казначейської служби, інформування департаменту освіти і науки ОДА про назву та реквізити для подальшого інформування МОН. *Виконавчий комітет ТГ, сесія ТГ. Голова ОТГ. Керівник органу управління освітою.*

6. Розробка і затвердження посадової інструкції керівника органу управління освітою. *Голова ТГ.*

7. Призначення працівників відділу шляхом оголошення та проведення конкурсу на вакантні посади працівників органу адміністративного обслуговування освіти або прямого призначення. *Керівник органу управління освітою.*

8. Розробка та затвердження посадових інструкцій працівників органу адміністративного обслуговування освіти. *Керівник органу управління освітою.*

9. Створення (за потреби) допоміжних структур органу адміністративного обслуговування освіти (методичної служби, центри, служби господарського забезпечення

установ освіти, бухгалтерської служби тощо). *Керівник органу управління освітою, виконавчий комітет ТГ.*

10. Здійснення процесу передачі майна з одночасною передачею установчих та підтверджуючих документів з підписанням відповідних актів. *Управління комунального майна районної ради, відділ освіти райдержадміністрації, орган управління освітою ТГ.*

11. Передача кадрових документів закладів (установ) освіти від відділу освіти райдержадміністрації до органу адміністративного обслуговування освіти ТГ. *Відділ освіти райдержадміністрації, орган управління освітою ТГ.*

12. Передача бухгалтерських документів для нарахування заробітної плати та ведення бухгалтерського обліку бухгалтерською службою органу управління освітою ТГ. *Бухгалтерія відділу освіти райдержадміністрації, орган управління освітою ТГ.*

13. Розробка проектів статутів закладів освіти у нових редакціях. *Орган управління освітою.*

14. Затвердження статутів закладів (установ) освіти ОТГ. *Сесія ТГ.*

Отже, у відділі освіти, культури, молоді та спорту Корюківської міської ради окрім начальника відділу, головного спеціаліста, який обслуговує освіту, культуру, молоді і спорт, спеціаліста I категорії, який курує питання молоді та спорту, та завідувача сектору культури та культурно-масової роботи, функціонує 3 структурні підрозділи, а саме:

- центр професійного розвитку педагогічних працівників – в кількості 4 одиниці (завідувач та 3 консультанти, які обслуговують освіту громади);

- централізована бухгалтерія – в кількості 8 одиниць (головний бухгалтер, економіст та 6 бухгалтерів, які обслуговують за останніми даними понад 80 рахунків по установах освіти, культури, молоді та спорту);

- господарча група – в кількості 8,5 одиниць (начальник господарчої групи, юрисконсульт, економіст, інженер, який курує автопарк, інженер, який обслуговує комп'ютерну техніку відділу та установ освіти, культури, молоді та спорту та підпорядкованих закладів, інженер з охорони праці, секретар, водій, техпрацівник, які також обслуговують освіту, культуру, молоді і спорт.

Усього чисельність відділу – 24,5 шт. од.

Штатна кількість працівників структурних підрозділів відділу освіти, культури, молоді та спорту затверджується рішенням виконавчого комітету міської ради, керуючись Положеннями про відділ освіти, культури, молоді та спорту, Положеннями про централізовану бухгалтерію, господарчу групу та методичний кабінет (Рішення виконавчого комітету Корюківської міської ради від 10 січня 2018 року № 20 «Про затвердження структури та штатної чисельності відділу освіти, культури, молоді та спорту Корюківської міської ради»).

При розрахунку штатної чисельності працівників структурних підрозділів відділу потрібно дотримуватися штатних нормативів, діючих на сьогодні. Господарча група формується у відповідності до практичних проблем відділу та закладів освіти. З метою розумної економії кошти на преміювання працівників, виплату допомог і т. ін., оновлення комп'ютерної, матеріально-технічної бази відділу. Досвід роботи в освіті району привчив нас обдумано та економно використовувати кошти. Можливо тому Корюківська ОТГ входить до TOP 10 в Україні та TOP 2 в Чернігівській області за показником ефективності видатків на адміністративний персонал.

Таким чином працює згуртована команда фахівців (це стосується і адміністративного складу закладів освіти), які вмiють забезпечувати різні ланки роботи. При вирішенні нагальних питань весь колектив згуртовується і вирішує їх спільно та злагоджено на засадах педагогіки партнерства.

### Висновки

Отже, подальша діяльність та розвиток органів управління освітою залежать виключно від урахування потреб територіальних громад, виваженості під час прийняття управлінських рішень.

Для успішного впровадження реформ потрібна консолідація зусиль та узгоджені дії усіх учасників процесу: органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, педагогів, батьків, громадськості – всіх без винятку, щоб вийти на позитивний та якісний результат.

Також, важливим елементом створення системи менеджменту закладів освіти територіальних громад є максимальне делегування адміністративних та методичних повноважень на рівень освітнього процесу (закладів освіти) у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу та забезпеченням якості освіти. Найперше, що має забезпечити держава, повинні зробити ми – надавати якісні освітні послуги. Це завдання кожного закладу освіти, незалежно від місця перебування чи підпорядкування. Тому й виникла нагальна потреба реформування галузі освіти з метою надання якісних освітніх послуг в умовах децентралізації влади.

Діяльність системи освіти – безперервний, організаційно і методично складний процес, який стосується забезпечення освітніми послугами великої кількості населення, і який при цьому повинен відповідати державній політиці та стандартам в сфері освіти. Тому, потрібно враховувати необхідність збереження певної вертикалі у виконанні освітніх повноважень та завдань діючих та створюваних органів управління освітою.

А тісний зв'язок формальної, неформальної та інформальної освіти, на нашу думку, поступово приведе до трансформації традиційних закладів формальної освіти у відкриті системи з використанням online освіти, SMART-освіти, інноваційної освіти тощо.

Отже, дотримуючись єдиної освітньої політики в області, впроваджуючи нові державні стандарти, ми належним чином реформуємо освіту в умовах децентралізації влади в Україні.

### Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України.
2. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. Постанова Кабінету міністрів України від 21.08.2019 № 800.
3. Європейська Хартія про участь молоді в житті комун і регіонів (прийнята Конгресом місцевих і регіональних влад Європи 14.01.1991).
4. Конвенція про права дитини (прийнята Генеральною асамблеєю ООН 20.11.1989, для України чинна з 27.09.1991).
5. Конституція України від 28.06.1996.
6. Концепція «Нова українська школа» (<https://www.pedrada.com.ua/article/2569-yakim-ma-buti-direktor-novo-ukransko-shkoli>).
7. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року.
8. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р.
9. Методика формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2015 № 214.
10. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників бухгалтерського обліку, затверджені наказом Міністерством праці та соціальної політики України від 26.09.2003 № 269.
11. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті (2002).
12. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: Посібник для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектам». URL: <https://lib.iitta.gov.ua/712155/1/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B8%20book%20WEB.pdf>



13. План заходів Кабміну до 2020 року, необхідних для впровадження шкільної реформи URL: <https://osv.org.ua/rada/02143293/normativni-dokumenti-11-45-34-28-12-2017/>.
14. Положення про освітній округ, затверджене постановою Кабінету міністрів України від 27.08.2010 № 777 (в редакції постанови Кабінету міністрів України від 20.01.2016 № 79).
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій. Закон України від 17.11.2020 № 1009-IX.
16. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану. Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX.
17. Про внесення змін до Бюджетного Кодексу України. Закон України від 17.09.2020 № 907-IX.
18. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Законом України № 755.
19. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти (затвердження Державного стандарту базової середньої освіти). Постанова КМУ від 30.09.2020 № 898.
20. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02.2015.
21. Методику формування спроможних територіальних громад (постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2015 № 214).
22. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України.
23. Про освіту. Закон України від 28.09.2017.
24. Про повну загальну середню освіту. Закон України від 16.01.2020.
25. Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти. Наказ МОН від 25.06.2018 № 676.
26. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти. Постанова КМУ від 21.02.2017 № 87.
27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи. Наказ Міністерства освіти і науки України від 23.03.2018 № 283.
28. Про затвердження Типового положення про філію закладу освіти. наказ МОН від 06.12.2017 № 1568, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 02.01.2018 за № 1/31453.
29. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
30. Про утворення та ліквідацію районів. Постанова ВРУ від 17.07.2020 № 807-IX.
31. Типова освітня програма організації та проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа», затверджена наказом МОН України від 13.12.2018 № 1392. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-organizaciyi-i-provedennya-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnih-kadriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-vidpovidno-do-vimog-koncepciyi-nova-ukrayinska-shkola>
32. Баришовець Н.П., Наумчик І., Савицька Н., Власенко О. Організація управління сучасними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації та розбудови Нової української школи. Методичні рекомендації. Чернігів, 2019. 38 с.
33. Баришовець Н.П. Роль директора-менеджера освіти в системі управління новою українською школою в умовах децентралізації» (з досвіду роботи директора Корюківської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 1 Корюківської міської ради Чернігівської області Лізіної Л.О.). Чернігів: ЧОШПО імені К.Д. Ушинського. «Педагогічні обрії» (№5. 2020). «Основа» «Завучу усе для роботи» № 19-20 (283-284) - жовтень 2020 року.
34. Баришовець Н.П. Формування потреби у розвитку мовнокомунікативної компетентності та самовдосконаленні керівних кадрів. Conference name – «INNOVATIONS TECHNOLOGIES IN SCIENCE AND PRACTICE» Section name – Педагогічні науки. 2021.
35. Василенко Н.В. Особливості управління опорною школою: кардинальні реформи в освіті. *Управління школою*. 2017. № 22-24. С.6-17.
36. Сейтосманов А., Фасоля О., Мархлевский В. SKL International. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад. 2016. 22 с.
37. Сучасна опорна школа: партнерство з місцевим самоврядуванням / Н.В. Василенко, О.П. Кульков, В.А. Дорошенко, С.В. Лученко, Ю.О. Брацюк, Г.І. Зорук, В.П. Кушкевич, І.І. Бевз, А.В. Кобзар, А.І. Попович, В.В. Тарахта, О.С. Вдовиченко. *Управління школою*. 2017. № 25-27. С.2-57.