



узгодження освітня політика втрачає цілісність, а заклади освіти отримують суперечливі або ресурсно не підкріплені вимоги.

Третій компонент становить міжсекторальна координація, що виходить за межі системи публічної влади і включає взаємодію з громадськими організаціями, батьківськими спільнотами, роботодавцями, експертним середовищем, науковими установами, професійними асоціаціями, благодійними фондами та міжнародними партнерами. Освіта є суспільно значущою сферою, тому її розвиток не може бути справою лише органів управління. Державно-громадський характер управління освітою передбачає участь заінтересованих сторін у формуванні та реалізації освітньої політики, а координація із зовнішніми стейкхолдерами забезпечує легітимність рішень, підвищує якість зворотного зв'язку і допомагає адаптувати політику до реальних потреб.

Міжсекторальна координація має особливе значення у питаннях змісту освіти, професійної підготовки та зв'язку освіти з ринком праці. Роботодавці можуть надавати інформацію про потреби у фахівцях і компетентностях, яких бракує випусникам, а також брати участь у розробленні освітніх програм, організації практичної підготовки та стажувань. Наукові установи й експертні спільноти можуть забезпечувати аналітичний супровід реформ, оцінювати ефективність політик, пропонувати методики моніторингу і прогнозування. Громадські організації часто відіграють важливу роль у захисті прав здобувачів освіти, розвитку інклюзії, підтримці дітей із вразливих груп і впровадженні неформальної освіти.

Четвертий компонент становить мережева координація, яка є характерною для сучасного публічного управління. Вона передбачає, що формальні ієрархії доповнюються гнучкими платформами обміну інформацією, робочими групами, професійними спільнотами, цифровими системами, партнерськими мережами та тимчасовими коаліціями навколо конкретних завдань.

У сфері освіти мережеві механізми можуть проявлятися у співпраці закладів освіти між собою, діяльності методичних об'єднань, професійних спільнот педагогів, спільних цифрових просторів і платформ для обміну навчальними матеріалами. Така координація є менш формалізованою, але часто більш швидкою та адаптивною.

Перевага мережевої координації полягає в тому, що вона дозволяє оперативно поширювати успішні практики, накопичувати професійний досвід і залучати до вирішення проблем тих учасників, які мають практичні знання. Наприклад, заклади освіти, що успішно організували дистанційне або змішане навчання, можуть ділитися моделями розкладу, підходами до оцінювання, методами підтримки учнів і способами взаємодії з батьками. Громади, які мають позитивний досвід оптимізації мережі закладів або створення безпечного освітнього середовища, можуть передавати цей досвід іншим громадам. Таким чином, мережеві механізми сприяють не лише виконанню рішень, а й навчанню самої системи управління.



Функціонально координаційні механізми виконують кілька взаємопов'язаних завдань. Передусім це функція стратегічного узгодження. Усі суб'єкти освітньої політики мають працювати в межах спільних стратегічних орієнтирів, а секторальні, регіональні та локальні документи повинні бути співвіднесені із загальнодержавною політикою. Стратегічне узгодження означає, що цілі, показники, строки, ресурси та очікувані результати не суперечать одне одному. Воно допомагає уникнути ситуації, коли держава декларує одні пріоритети, громади планують інші заходи, а заклади освіти змушені реагувати на несистемні поточні вимоги.

Другою важливою функцією є розподіл і балансування компетенцій. У багаторівневій системі управління освітою повноваження розподілені між різними суб'єктами, і це створює як можливості, так і ризики. З одного боку, розподіл повноважень дозволяє приймати рішення ближче до потреб здобувачів освіти та громад. З іншого боку, він може породжувати дублювання функцій, конфлікти компетенції або провали відповідальності, коли жоден суб'єкт не несе повної відповідальності за кінцевий результат. Координація покликана запобігати таким ситуаціям шляхом чіткого визначення ролей, процедур погодження, механізмів спільного прийняття рішень і правил обміну інформацією.

Третьою функцією є інформаційно-комунікаційне забезпечення. Жодна координація не є можливою без достовірної інформації, своєчасного обміну даними та зрозумілих каналів комунікації. У сфері освіти дані потрібні для планування мережі закладів, прогнозування контингенту учнів, оцінювання потреб у педагогічних кадрах, розподілу фінансування, моніторингу якості освіти, організації інклюзивного навчання та реагування на безпекові ризики.

Якщо різні суб'єкти користуються різними інформаційними базами або збирають дані за несумісними методиками, управлінські рішення стають неточними.

Окремо слід підкреслити функцію забезпечення підзвітності. У багаторівневій системі освіти результат часто є наслідком дій багатьох суб'єктів: центрального органу влади, місцевого засновника, адміністрації закладу освіти, педагогічного колективу, служб підтримки та інших учасників. Через це складно однозначно встановити, хто саме відповідає за успіх або невдачу певної політики. Координація допомагає зробити підзвітність більш справедливою та змістовною, оскільки дозволяє пов'язати повноваження з ресурсами, а очікувані результати - з реальними можливостями виконавців.

Важливою є також ресурсна функція координаційних механізмів. Освітня політика потребує фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних і часових ресурсів. Наявність стратегічних цілей без узгодженого ресурсного забезпечення призводить до декларативності реформ. Координація дозволяє співвідносити потреби із можливостями, визначати пріоритетність витрат, уникати дублювання фінансування, спрямовувати підтримку на найбільш проблемні напрями та залучати додаткові джерела ресурсів. Особливо це



важливо для громад із різною фінансовою спроможністю, адже однакові вимоги до якості освіти мають супроводжуватися механізмами вирівнювання можливостей.

Ще однією функцією є кризово-координаційна. Освітня система дедалі частіше працює в умовах високої невизначеності: демографічні зміни, міграція, безпекові ризики, руйнування інфраструктури, кадрові дефіцити, потреби дистанційного і змішаного навчання, психологічні наслідки кризових подій. У таких умовах координація має спиратися на заздалегідь визначені протоколи взаємодії, розподіл ролей, резервні канали комунікації, актуальні дані та здатність швидко змінювати управлінські рішення. Відсутність таких механізмів збільшує часові втрати, породжує конфлікти компетенції та знижує керованість системи саме тоді, коли швидкість і узгодженість є критично важливими.

Не менш важливою є координація у сфері якості освіти. Забезпечення якості не може бути відповідальністю лише одного органу чи одного закладу. Воно охоплює державні стандарти, освітні програми, підготовку педагогів, внутрішні системи забезпечення якості, зовнішнє оцінювання, моніторинг навчальних досягнень, управлінську спроможність закладів освіти та участь батьківської спільноти. Координаційні механізми дають змогу поєднати ці елементи в єдиний цикл: визначення очікуваних результатів, створення умов для їх досягнення, збір даних, аналіз проблем, підтримка закладів освіти і коригування політики.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що координаційні механізми у сфері освіти виконують роль зв'язувальної ланки між політичними цілями, управлінськими рішеннями та практикою освітнього процесу. Вертикальна координація забезпечує єдність політики і гарантій, горизонтальна - узгодженість дій суб'єктів одного рівня, міжсекторальна - залучення ширшого кола заінтересованих сторін, а мережева - гнучкість, обмін досвідом і поширення інновацій. У сукупності ці механізми дозволяють освітній системі бути не лише керованою, а й здатною до розвитку, адаптації та самонавчання.

Отже, розвиток координаційних механізмів є необхідною умовою підвищення якості освітнього врядування. Для цього важливо поєднувати чітке нормативне визначення повноважень із гнучкими формами співпраці, контроль - із підтримкою, звітність - із реальним аналізом даних, а стратегічні рішення - із потребами учасників освітнього процесу. Найбільш ефективною є така модель координації, у якій кожен суб'єкт розуміє свою роль, має доступ до необхідної інформації, володіє достатніми ресурсами та діє в межах спільної мети. Саме за таких умов координація перестає бути формальністю і стає реальним механізмом забезпечення сталого розвитку освіти.

Практика показує, що найпоширенішими дисфункціями координаційних механізмів у сфері освіти є: дублювання повноважень між різними органами; розрив між нормотворчою та виконавською ланками; недостатня взаємодія між засновниками та закладами освіти; слабкий зв'язок між системою забезпечення

якості та системою управлінської підтримки; фрагментація цифрових даних; низький рівень участі стейкхолдерів у виробленні рішень; дисбаланс між контролем і сервісною функцією держави. На це звертають увагу й сучасні українські дослідження інституційної структури управління освітою [1;6].

Удосконалення координаційних механізмів, на наш погляд, має здійснюватися за кількома напрямками. Так у нормативно-функціональному напрямі відбувається чіткіше розмежування компетенцій між центральними органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, органами управління освітою та інституціями забезпечення якості. Наявність законодавчо визначених повноважень сама по собі не гарантує їх несуперечливості; потрібні також узгоджені процедури спільних рішень, типові протоколи взаємодії.

В організаційно-процедурному напрямі доцільним є впровадження постійно діючих координаційних форматів: міжвідомчих рад, регіональних координаційних платформ, спільних робочих груп, мереж професійного обміну між громадами та закладами освіти. Ці формати повинні мати не декоративний, а процедурно забезпечений характер: визначені періодичність, порядок денний, механізми фіксації рішень, відповідальних виконавців та індикатори виконання.

В інформаційно-цифровому напрямі координація в сучасних умовах неможлива без інтегрованих управлінських даних. Різні суб'єкти освітньої політики мають користуватися сумісними даними щодо мережі закладів, кадрового забезпечення, контингенту здобувачів освіти, фінансування, якості освітніх результатів та інфраструктурного стану. Цифрові інструменти повинні не просто накопичувати інформацію, а підтримувати прийняття рішень і спільну відповідальність за результати.

Окремо варто виділити кадрову спроможність, тому що координація потребує спеціальних компетентностей: ведення переговорів, фасилітації, управління конфліктами, аналітики даних, стратегічного планування, публічної комунікації, мережевої взаємодії. Тому професійний розвиток управлінських кадрів у сфері освіти має бути орієнтований не лише на знання законодавства, а й на формування спроможності працювати в горизонтальних і міжсекторальних форматах.

Участь та підзвітність є також необхідною складовою координації. Досвід державно-громадського управління переконує, що довгостроково ефективні рішення не можуть бути суто адміністративними. Потрібна інституціоналізація зворотного зв'язку: публічні консультації, участь професійних і батьківських спільнот, партнерські ради, оприлюднення аналітики виконання політик, зрозуміла мова публічної звітності. Це дозволяє перевести координацію з режиму ситуативного реагування в режим спільного управлінського навчання системи.

Таким чином, координаційні механізми взаємодії суб'єктів державного управління у сфері освіти слід розглядати як ядро сучасного освітнього врядування. Вони створюють умови, за яких автономія не перетворюється на



ізоляцію, а державне регулювання — на надмірну централізацію. Ефективність таких механізмів визначається здатністю поєднати нормативну визначеність, організаційну гнучкість, цифрову інтеграцію, професійну спроможність і реальну участь стейкхолдерів у виробленні та реалізації рішень.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що координаційні механізми взаємодії суб'єктів державного управління у сфері освіти є системою інструментів та процедур, спрямованих на узгодження цілей, компетенцій, рішень, ресурсів і відповідальності між різними рівнями та учасниками освітньої політики. Їх значення зростає в умовах децентралізації, розвитку автономії закладів освіти, посилення ролі системи забезпечення якості та цифрової трансформації публічного управління.

Найбільш продуктивною є модель, яка поєднує вертикальну, горизонтальну, міжсекторальну та мережеву координацію. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність державної політики без втрати чутливості до локальних потреб і без обмеження участі громадськості та професійних спільнот. У цьому контексті координація виступає не допоміжним елементом, а структурною передумовою керованості та стійкості освітньої системи.

До основних напрямів удосконалення координаційних механізмів віднесено: нормативне уточнення та процедурне узгодження повноважень суб'єктів управління; інституціоналізацію постійних координаційних форматів; цифрову інтеграцію управлінських даних; розвиток професійних координаційних компетентностей; розширення участі стейкхолдерів і практик публічної підзвітності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи індикаторів оцінювання якості координації в освіті, порівняльним аналізом регіональних моделей взаємодії та вивченням цифрових платформ як інструменту багаторівневого врядування.

Література:

1. Добрянська Н. В. Класифікація механізмів публічного управління освітою. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 85–90
2. Вавренюк С. А. Базові моделі державного управління системою вищої освіти України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1.
3. Вавренюк С. А. Ефективність реалізації державної політики в сфері вищої освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2019. Вип. 2 (11). С. 273–280.
4. Burns T., Köster F. (eds.). *Governing Education in a Complex World*. Paris: OECD Publishing, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264255364-en>.
5. Wilkoszewski H., Sundby E. Steering from the Centre: New Modes of Governance in Multi-level Education Systems. *OECD Education Working Papers*. 2014. No. 109. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5jxswcfs4s5g-en>.
6. Лісова Н. І. Діалог із громадськістю як критерій ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського національного університету: спецвипуск. Серія «Педагогічні науки»*. 2010. Ч. II. С. 164–168



References:

1. Dobrianska, N. V. (2024). Klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia osvitoiu [Classification of mechanisms of public education management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Management and Administration*, 35(74), 1, 85–90. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/15> [in Ukrainian].
2. Vavreniuk, S. A. (2019). Bazovi modeli derzhavnoho upravlinnia systemoiu vyshchoi osvity Ukrainy [Basic models of public administration of the higher education system of Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and Practice of Public Administration and Local Self-Government*, 1 [in Ukrainian].
3. Vavreniuk, S. A. (2019). Efektyvnist realizatsii derzhavnoi polityky v sferi vyshchoi osvity [Effectiveness of implementation of state policy in the field of higher education]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration*, 2(11), 273–280 [in Ukrainian].
4. Burns, T., & Köster, F. (Eds.). (2016). *Governing Education in a Complex World*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264255364-en>.
5. Wilkoszewski, H., & Sundby, E. (2014). Steering from the Centre: New Modes of Governance in Multi-level Education Systems. *OECD Education Working Papers*, 109. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jxswcfs4s5g-en>.
6. Lisova, N. I. (2010). Dialoh iz hromadskistiu yak kryterii efektyvnosti upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom [Dialogue with the public as a criterion for the effectiveness of management of a secondary educational institution]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu: spetsvypusk. Serii «Pedagogichni nauky» – Bulletin of Cherkasy National University: Special Issue. Series «Pedagogical Sciences»*, II, 164–168. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/708694/1/Стаття%209.pdf> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 22.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026