


Міністерство освіти і науки України
Бердянський державний педагогічний університет
кафедра педагогіки

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
 Крістіна ПЕТРИК
«21» листопада 2025 року

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ
КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Кваліфікаційна робота магістра

Виконавець: здобувач другого освітнього ступеня,
групи м 205 УЗО-з
Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка
Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки
Освітньо-професійна програма
«Управління закладом освіти»
ОПРЯ Мирослав
Керівник: д. пед. н., проф. Надія ВСНЦЕВА
Рецензент: к. пед. н., доц. Ольга СТАРОКОЖКО

Запоріжжя –2025

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу:
«Управління освітнім процесом на основі
кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти»
здобувача другого рівня вищої освіти
групи м205 УЗО-з факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв
ОПРІ Мирослава

Необхідність впровадження ефективних управлінських стратегій, які забезпечують не лише якість освіти, а й соціальну підтримку учнів, особливо тих, що перебувають у складних життєвих обставинах зкомовлює пошук нових управлінських рішень. Кейс-менеджмент, як інструмент індивідуального супроводу, вже зарекомендував себе в соціальній роботі, медицині, психології, а нині активно інтегрується в освітню сферу. У зв'язку з цим робота Олександра Пономарьова є актуальною та своєчасною.

У кваліфікаційній роботі чітко визначені мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження. Структура роботи підпорядкована досягненню поставленої мети, має необхідні складові елементи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та літератури. Зміст роботи взаємопов'язаний, викладений в логічній послідовності.

Одержані висновки та новизна дослідження полягають в: уточненні понятійного апарату кейс-менеджменту в освітньому контексті, обґрунтуванні його ролі в управлінні освітнім процесом та розробці авторської моделі кейс-менеджменту для ЗЗСО; можливості використання розроблених рекомендацій керівниками закладів освіти, педагогами, соціальними педагогами та іншими фахівцями для підвищення ефективності управлінських рішень, індивідуалізації освітнього процесу та забезпечення підтримки учнів у складних життєвих ситуаціях.

Практичне значення полягає в тому, що в матеріалах роботи розроблено рекомендації щодо розвитку професійної діяльності вчителя в умовах змішаного навчання.

За актуальністю та рівнем розкриття поставлених завдань кваліфікаційна робота Олександра Пономарьова може бути рекомендована до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент

к. пед. н., доц.



Ольга СТАРОКОЖКО

ВІДЗИВ
на кваліфікаційну роботу
здобувача другого рівня вищої освіти
групи м205 УЗО-з факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв
Бердянського державного педагогічного університету
ОПРІ Мирослава
на тему: Управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах
загальної середньої освіти

Зміни в соціально-економічному, інформаційному та культурному просторі України, а також глобальні виклики, зумовлені цифровізацією, пандемією, військовими конфліктами та міграційними процесами, актуалізують потребу в переосмисленні традиційних моделей управління освітнім процесом. У цьому контексті особливої уваги набуває кейс-менеджмент – технологія, що дозволяє здійснювати індивідуалізоване управління освітньою траєкторією учня, враховуючи його потреби, ресурси, бар'єри та потенціал. В цьому контексті дослідження Мирослава Опрі набуває особливої актуальності.

У роботі Опрі Мирослава зроблено детальний аналіз джерел та на їх ґрунті визначено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема уточнено дефініції «кейс-менеджмент», «супровід учня», «управлінська технологія»; проаналізовано теоретичні засади кейс-менеджменту та його методологічну структуру; визначено управлінські умови та ресурси, необхідні для реалізації кейсів у ЗЗСО; розроблено модель кейс-команди та механізми її взаємодії.

У другому розділі роботи автор ґрунтуючись на результатах експериментального дослідження досліджує організацію управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту

Особливу практичну цінність мають розроблені Мирославом Опрею рекомендації щодо реалізації кейс-менеджменту в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Структура кваліфікаційної роботи достатньо виважена, має всі необхідні складові елементи, підпорядкована досягненню поставленої мети і вирішенню завдань. Виконана самостійно та в повному обсязі, відповідає встановленим вимогам, побудована логічно, написана грамотно. Усі стандарти з її оформлення дотримані.

Дослідження Мирослава Опрі має теоретичну і практичну цінність. Робота рекомендована до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Науковий керівник
доктор пед. наук, проф.



Надія ВЕНЦЕВА

БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв
Кафедра педагогіки
Напрямок (спеціальність) 011 Освітні, педагогічні науки
(шифр, найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри
«_____» жовтня _____ 2024р
Крістіна ПЕТРИК

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти

Мирослава Опрі

Тема кваліфікаційної роботи: «Управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти».

Керівник кваліфікаційної роботи: д.п.н., проф. Венцева Н.О

Затверджені наказом закладу вищої освіти від “___” _____ 2024 року № _____.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи: за 1 місяць до захисту.

3. Вихідні дані до роботи: тема кваліфікаційної роботи «Управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти».

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження кейс-менеджменту в управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

Об’єкт дослідження: управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: кейс-менеджмент як інноваційна технологія управління освітнім процесом.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати теоретичні засади управління освітнім процесом у ЗЗСО; 2) обґрунтувати потенціал кейс-менеджменту та узагальнити релевантний досвід впровадження; 3) визначити сутність кейс-менеджменту, його принципи та сфери застосування; 4) дослідити можливості кейс-менеджменту в управлінні освітою; 5) проаналізувати досвід впровадження кейс-менеджменту в школах України та світу; 6) розробити методiku впровадження кейс-менеджменту в закладі освіти.

5. Дата видачі завдання: 25 жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір теми роботи	вересень 2024 р.	виконано
2	Затвердження теми, плану, наукового керівника	вересень 2024 р.	виконано
3	Визначення методів та напрямків джерелознавчого та історіографічного пошуку	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
4	Робота з бібліотечними та інтернет фондами	жовтень-січень 2025 р. та впродовж всього терміну написання	виконано
5	Систематизація матеріалу	лютий-квітень 2025 р.	виконано
6	Написання тексту роботи	Травень-серпень 2025 р.	виконано
7	Робота над текстом та внесення зауважень наукового керівника	серпень- вересень 2025 р.	виконано
8	Підготовка до попереднього захисту роботи на кафедрі	вересень 2025 р.	виконано
9	Внесення коректив в текст роботи	Вересень- жовтень 2025 р.	виконано
10	Підготовка до захисту	листопад 2025 р.	виконано

Керівник магістерської роботи _____ *Л.В.С.*

Здобувач вищої освіти _____

АНОТАЦІЯ

Опря Мирослав «Управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти» – Рукопис.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації управлінських підходів у сучасному закладі освіти, що має відповідати викликам нестабільного соціального середовища, зростаючим запитам учасників освітнього процесу та потребі в гуманізації управління. У цьому контексті кейс-менеджмент розглядається як інноваційна управлінська технологія, здатна забезпечити індивідуалізований супровід учня, міждисциплінарну взаємодію та етичну відповідальність у прийнятті управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність закладу загальної середньої освіти в умовах впровадження кейс-менеджменту. Предметом дослідження виступає методика організації кейс-менеджменту як інструменту рефлексивного управління освітнім процесом. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти як ефективної управлінської технології, що забезпечує цілепокладання, індивідуалізацію освітнього супроводу та розвиток управлінської культури.

Основними завданнями дослідження були: проаналізувати теоретичні засади кейс-менеджменту та його методологічну структуру; визначити управлінські умови та ресурси, необхідні для реалізації кейсів у школі; розробити модель кейс-команди та механізми її взаємодії; здійснити практичну реалізацію кейсу з використанням інструментів моніторингу та оцінювання; сформулювати стратегічні рекомендації щодо впровадження кейс-менеджменту в освітню політику.

Основні результати дослідження засвідчили, що кейс-менеджмент є ефективною формою рефлексивного управління, яка дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до учня, активізувати командну роботу педагогів, інтегрувати ресурси школи та зовнішніх партнерів, формувати етичну управлінську культуру. Практична реалізація кейсу продемонструвала позитивну динаміку емоційного стану учня, покращення навчальної мотивації та соціальної адаптації. SWOT-аналіз підтвердив стратегічну доцільність впровадження кейс-менеджменту в систему загальної середньої освіти. Рекомендації для МОН охоплюють нормативне, методичне, кадрове та цифрове забезпечення кейс-процесів.

Ключові слова: кейс-менеджмент, освітнє управління, рефлексія, супровід учня, управлінська технологія.

SUMMARY

Opria Myroslav “Educational Process Management Based on Case Management in General Secondary Education Institutions” – Qualification Thesis Submitted as a Manuscript.

The relevance of the study is determined by the need to transform management approaches in modern educational institutions in response to the challenges of an unstable social environment, increasing demands from participants in the educational process, and the need for humanization of school governance. In this context, case management is considered an innovative management technology capable of providing individualized student support, interdisciplinary collaboration, and ethical responsibility in decision-making.

The object of the study is the managerial activity of a general secondary education institution under the conditions of implementing case management. The subject of the study is the methodology of organizing case management as a tool of reflective governance in the educational process. The purpose of the study is to theoretically substantiate and practically model case management in a general secondary education institution as an effective management technology that ensures goal-setting, individualized educational support, and the development of a reflective management culture.

The main tasks of the study included: – analyzing the theoretical foundations and methodological structure of case management; – identifying the managerial conditions and resources necessary for implementing cases in schools; – developing a model of the case team and mechanisms of its interaction; – conducting practical implementation of a case using monitoring and evaluation tools; – formulating strategic recommendations for integrating case management into educational policy.

The main results of the study demonstrate that case management is an effective form of reflective governance that enables individualized student support, activates teamwork among educators, integrates school and external resources, and fosters an ethical management culture. A SWOT analysis confirmed the strategic feasibility of implementing case management in the general secondary education system. Recommendations for the Ministry of Education and Science of Ukraine include regulatory, methodological, personnel, and digital support for case processes.

Keywords: case management, educational governance, management technology, reflection, student support.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ІОМ – індивідуальний освітній маршрут

ІПР – індивідуальна програма розвитку

ІРЦ – інклюзивно-ресурсний центр

МОН – Міністерство освіти і науки України

НУО – неурядова організація

PDCA – планує–виконує–перевіряє–вдосконалює

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ I. КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ	13
1.1. Поняття кейс-менеджменту: походження, принципи, сфери застосування	13
1.2. Можливості кейс-менеджменту в освітньому середовищі.....	23
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід впровадження кейс-менеджменту в школах.....	31
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ	38
2.1. Методика впровадження кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти.....	38
2.2. Роль адміністрації, педагогів та учнів у кейс-менеджменті.....	50
2.3 Інструменти моніторингу та оцінювання ефективності кейс- менеджменту	55
2.4. Практична реалізація кейс-менеджменту: результати та перспективи	60
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі освіта постає не лише як процес передачі знань, а як складна система взаємодії між учасниками освітнього середовища, що потребує гнучкого, інноваційного та індивідуалізованого підходу до управління. Зміни в соціально-економічному, інформаційному та культурному просторі України, а також глобальні виклики, зумовлені цифровізацією, пандемією, військовими конфліктами та міграційними процесами, актуалізують потребу в переосмисленні традиційних моделей управління освітнім процесом. У цьому контексті особливої уваги набуває кейс-менеджмент — технологія, що дозволяє здійснювати індивідуалізоване управління освітньою траєкторією учня, враховуючи його потреби, ресурси, бар'єри та потенціал.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю впровадження ефективних управлінських стратегій, які забезпечують не лише якість освіти, а й соціальну підтримку учнів, особливо тих, що перебувають у складних життєвих обставинах. Кейс-менеджмент, як інструмент індивідуального супроводу, вже зарекомендував себе в соціальній роботі, медицині, психології, а нині активно інтегрується в освітню сферу. Його застосування в закладах загальної середньої освіти дозволяє створити умови для реалізації особистісно орієнтованого підходу, підвищення мотивації до навчання, формування ключових компетентностей та забезпечення освітньої рівності.

Проблематика кейс-менеджменту в освіті активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями, які розглядають його як ефективний інструмент індивідуалізації та підвищення якості управління освітнім процесом. Зокрема, Маріола Міровська розробила модель управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту [54], а Тетяна Алексеєнко досліджує його потенціал у формуванні ключових компетентностей учнів. Теоретичні засади освітньої політики та модернізації управлінських підходів висвітлені у працях В. Андрущенка, В. Кременя, Н.

Протасової, М. Степка [38], тоді як питання організації та оптимізації діяльності закладів освіти розкриті у дослідженнях Н. Білик, О. Боднар, Г. Дмитренка, В. Маслова. Їхні напрацювання створюють міцну наукову основу для впровадження кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Об'єктом дослідження виступає управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є кейс-менеджмент як інноваційна технологія управління освітнім процесом.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження кейс-менеджменту в управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

Відповідно до мети дослідження було визначено наступні завдання:

- 1) Проаналізувати теоретичні засади управління освітнім процесом у ЗЗСО
- 2) Обґрунтувати потенціал кейс-менеджменту та узагальнити релевантний досвід впровадження
- 3) Визначити сутність кейс-менеджменту, його принципи та сфери застосування.
- 4) Дослідити можливості кейс-менеджменту в управлінні освітою.
- 5) Проаналізувати досвід впровадження кейс-менеджменту в школах України та світу.
- 6) Розробити методіку впровадження кейс-менеджменту в закладі освіти.

Для реалізації дослідницьких завдань було застосовано комплекс методів: теоретичні (аналіз і узагальнення науково-методичних джерел, аналогії), емпіричні (інтерв'ювання, спостереження, вивчення та узагальнення педагогічного досвіду), а також соціологічні методи.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонауковий, порівняльний, діяльнісний і системно-структурний підходи, а також концепції гуманістичного виховання і демократичного стилю управління.

Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні понятійного апарату кейс-менеджменту в освітньому контексті, обґрунтуванні його ролі в управлінні освітнім процесом та розробці авторської моделі кейс-менеджменту для ЗЗСО.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівниками закладів освіти, педагогами, соціальними педагогами та іншими фахівцями для підвищення ефективності управлінських рішень, індивідуалізації освітнього процесу та забезпечення підтримки учнів у складних життєвих ситуаціях.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, за потреби подаються анотації й перелік скорочень. У першому розділі висвітлюються теоретичні засади управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти, розкривається сутність і особливості управління, аналізуються сучасні моделі освітнього менеджменту та окреслюються актуальні проблеми і виклики. Другий розділ присвячено кейс-менеджменту як інноваційній технології в управлінні освітою, подається його поняття, походження, принципи та сфери застосування, обґрунтовуються можливості в освітньому середовищі та узагальнюється зарубіжний і вітчизняний досвід упровадження у школах. У третьому розділі описано організацію управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту, подано методику впровадження в закладі загальної середньої освіти, визначено ролі адміністрації, педагогів та учнів, наведено інструменти моніторингу й оцінювання ефективності та представлено результати практичної реалізації з окресленням перспектив. У висновках узагальнюються результати дослідження, формулюються практичні рекомендації та напрями подальших наукових розвідок.

РОЗДІЛ I

КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ

1.1. Поняття кейс-менеджменту: походження, принципи, сфери застосування

Управління освітнім процесом у системі загальної середньої освіти — це багатовимірна діяльність, що поєднує стратегічне планування, організацію, мотивацію, контроль, розвиток людського потенціалу та забезпечення якості освітніх послуг. Його сутність полягає у гармонійному поєднанні нормативних вимог із гуманістичною місією школи, ресурсної ефективності з турботою про дитину, а також у лідерстві, партнерстві та гнучкій взаємодії між учасниками освітнього процесу. Теоретичну основу управління формують праці українських і зарубіжних науковців, які розглядають освіту як систему соціалізації та як процес самозростання, що ускладнює управлінські рішення. Особливу увагу приділено інноваційним підходам, зокрема методології нооуправління (К. Корсак) та плюралістичній моделі, які орієнтовані на етичність, діалогічність і відкритість. Державне управління освітою виступає окремою галуззю політики, що забезпечує нормативне, стратегічне та ресурсне регулювання, формуючи освітню політику як систему заходів, спрямованих на розвиток, модернізацію та підтримку освітньої галузі. У межах цієї політики освіта розглядається як суспільне благо, інтелектуальний ресурс і чинник конкурентоспроможності держави. Водночас управління освітою охоплює поняття врядування (демократичне, прозоре, орієнтоване на участь) і адміністрування (технічне, процедурне), а також керівництво як стратегічний рівень управлінської діяльності. Ефективне управління передбачає створення умов — організаційних, правових, кадрових, фінансових і педагогічних — для реалізації стратегічних завдань освіти, що здійснюється через узгоджену

діяльність суб'єктів управління, застосування відповідних принципів і методів, а також технологічних і організаційних механізмів.

Управління освітою як підсистема соціального управління охоплює цілеспрямовану діяльність зі створення організаційних, правових, кадрових, фінансових і педагогічних умов для ефективного функціонування освітньої галузі. Її структура включає суб'єктів, об'єднаних у певну систему, які реалізують управлінські функції через планування, організацію, регулювання, аналітику та контроль. Процес управління проходить через стадії: визначення мети, прогнозування, планування, організацію, регулювання, аналіз і контроль, і розглядається з трьох позицій — змістової, організаційної та технологічної.

Функції органів управління освітою набувають форми конкретних задач, що визначають зміст їхньої діяльності. Структура управлінських органів формується відповідно до складності завдань, що потребує гнучких моделей. Важливо розрізнати організаційний аспект (взаємодія суб'єктів, розподіл відповідальності, координація дій) і технологічний аспект (методи, процедури, інструменти реалізації рішень). Ефективне управління передбачає узгодженість між структурою і функціями, а також здатність адаптуватися до змін і забезпечувати якісне оновлення освітньої системи.

Кейс-менеджмент (англ. *case management*) — це інноваційна управлінська технологія, що передбачає індивідуалізований, системний і координований підхід до вирішення конкретних ситуацій (випадків) у межах організаційної діяльності. У сфері освіти кейс-менеджмент розглядається як інструмент управління освітнім процесом, який дозволяє ефективно реагувати на складні, нестандартні або кризові випадки, пов'язані з учнями, педагогами, родинами чи освітнім середовищем загалом.

У науковій літературі поняття кейс-менеджменту трактується по-різному, залежно від галузі застосування. У соціальній роботі, звідки походить цей термін, кейс-менеджмент означає процес планування,

координації, моніторингу та оцінювання послуг, необхідних для задоволення індивідуальних потреб клієнта. Як зазначає Ярина Коваленко, у сфері освіти кейс-менеджмент передбачає систематичний аналіз ситуації, розробку індивідуального плану дій, координацію ресурсів і моніторинг результатів. Це дозволяє керівнику закладу освіти не лише реагувати на проблеми, а й запобігати їх загостренню, формуючи стійке освітнє середовище [50].

Маріюла Міровська у своїй концептуальній моделі управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту зазначає, що це «інструмент стратегічного реагування на індивідуальні освітні потреби, який поєднує педагогічну, соціальну та управлінську логіку». Вона підкреслює, що кейс-менеджмент дозволяє створити індивідуальні освітні маршрути, координувати дії між учасниками процесу та забезпечувати безперервність підтримки [63].

Case Management Society of America (CMSA) визначає кейс-менеджмент як «співпрацю в межах процесу, який сприяє досягненню функціональності, добробуту та розвитку особи через комунікацію, координацію та доступ до ресурсів». Це визначення акцентує на партнерстві, міжвідомчій взаємодії та орієнтації на результат [67].

Національна асоціація соціальних працівників США (NASW) трактує кейс-менеджмент як «процес, що включає оцінювання потреб, планування, реалізацію, координацію, моніторинг і оцінювання варіантів послуг, необхідних для задоволення потреб конкретної особи». Хоча це визначення походить із соціальної роботи, воно широко застосовується в освітньому контексті, особливо в інклюзивній та кризовій педагогіці [78].

Наталія Бакланова у дослідженні «Кейс-метод як інноваційний метод у сучасному педагогічному процесі» зазначає, що «цінність кейс-методу полягає в тому, що він одночасно активізує практичну проблему, актуалізує знання, які необхідно засвоїти, та поєднує навчальну, аналітичну й виховну діяльність». Хоча авторка говорить про кейс-метод як дидактичну

технологію, її висновки є релевантними для управлінського кейс-менеджменту, оскільки обидва підходи базуються на аналізі конкретної ситуації.

Олена Сидоренко розглядає кейс-менеджмент як «інструмент управлінської діяльності, що дозволяє керівнику закладу освіти ефективно реагувати на індивідуальні запити учасників освітнього процесу, координувати ресурси та забезпечувати досягнення стратегічних цілей». Авторка підкреслює, що кейс-менеджмент є особливо актуальним у контексті інклюзивної освіти, роботи з внутрішньо переміщеними особами та учнями з досвідом травми [72].

Звіти ЮНЕСКО та ЮНІСЕФ також визнають кейс-менеджмент як ключовий механізм підтримки учнів у кризових умовах. У контексті освіти в надзвичайних ситуаціях (emergency education), кейс-менеджмент дозволяє забезпечити безперервність навчання, психосоціальну підтримку та інтеграцію дітей у нове середовище.

У контексті управління закладом загальної середньої освіти кейс-менеджмент може бути застосований для:

- вирішення індивідуальних освітніх ситуацій (наприклад, учень з ООП, дитина з досвідом міграції, учень у кризовій ситуації);
- координації між педагогами, психологами, соціальними працівниками, батьками;
- розробки індивідуальних освітніх маршрутів;
- моніторингу прогресу учня та корекції освітньої траєкторії;
- управління конфліктними ситуаціями або випадками булінгу;
- підтримки педагогів у складних професійних ситуаціях.

Кейс-менеджмент у школі — це не лише технологія, а управлінська філософія, яка передбачає перехід від масового до індивідуалізованого управління, від адміністративного контролю до партнерства, від реактивного до проактивного стилю керівництва. Він дозволяє керівнику школи діяти не

за шаблоном, а з урахуванням конкретного контексту, потреб і ресурсів, що особливо актуально в умовах соціальної нестабільності, інклюзії, реформування освіти та зростання запитів з боку учасників освітнього процесу [71].

Бачимо, що ці визначення демонструють, що кейс-менеджмент — це не просто набір управлінських дій, а цілісна технологія, яка дозволяє керівнику закладу загальної середньої освіти діяти стратегічно, етично та ефективно в умовах складних індивідуальних ситуацій. Його застосування в освітньому менеджменті відкриває нові можливості для персоналізації управління, розвитку партнерства та підвищення якості освітніх послуг.

Кейс-менеджмент як управлінська технологія має глибоке історичне коріння, що бере початок із практик соціальної роботи, охорони здоров'я та правозахисної діяльності. Його формування як окремої професійної моделі відбулося у США в середині ХХ століття, коли зростання соціальних проблем, урбанізація та поява нових груп ризику (люди з інвалідністю, ветерани, бездомні, діти з неблагополучних родин) вимагали комплексного, координованого підходу до надання допомоги. Уперше термін *case management* був системно застосований у 1950–1960-х роках у межах програм соціального захисту, де кожен «випадок» (case) розглядався як унікальна ситуація, що потребує індивідуального супроводу [26].

У 1970–1980-х роках кейс-менеджмент активно інтегрується в систему охорони здоров'я, зокрема в роботу з пацієнтами, які мають хронічні захворювання, психічні розлади або потребують довготривалого догляду. У цей період формується структура кейс-менеджменту як циклічного процесу: оцінювання потреб → планування → реалізація → моніторинг → корекція. Саме ця логіка згодом була адаптована до інших сфер, зокрема до освіти.

У 1990-х роках кейс-менеджмент починає застосовуватися в освітньому середовищі — спочатку в контексті інклюзивної освіти, а згодом у ширшому управлінському контексті. Потреба в індивідуалізованому

підході до учнів, особливо тих, хто має особливі освітні потреби, досвід травми, міграції або соціального виключення, зумовила необхідність впровадження технологій, які дозволяють координувати дії між педагогами, психологами, соціальними працівниками, батьками та адміністрацією. Саме кейс-менеджмент став відповіддю на запит щодо системного супроводу учня в складних життєвих обставинах.

В Україні поняття кейс-менеджменту почало активно входити в освітній дискурс у 2010-х роках, переважно через практики інклюзивної освіти, соціально-психологічного супроводу та реалізацію програм підтримки внутрішньо переміщених осіб. Зокрема, у працях українських дослідників — О. Сидоренко, Я. Коваленко, Н. Бакланової — кейс-менеджмент розглядається як інструмент управлінської діяльності керівника ЗЗСО, що дозволяє ефективно реагувати на індивідуальні запити учасників освітнього процесу, координувати ресурси та забезпечувати досягнення стратегічних цілей [46].

У міжнародному контексті кейс-менеджмент активно розвивається як частина освітнього лідерства. Наприклад, у Фінляндії, Канаді, Нідерландах та Австралії керівники шкіл використовують кейс-менеджмент для роботи з учнями, які мають труднощі в навчанні, проблеми з поведінкою, потребують соціальної інтеграції або перебувають у кризових ситуаціях. У цих країнах кейс-менеджмент є не лише практикою, а й частиною управлінської культури, що базується на партнерстві, довірі та орієнтації на результат [60].

Кейс-менеджмент як інноваційна управлінська технологія ґрунтується на низці принципів, які забезпечують його ефективність, етичність та адаптивність до конкретного освітнього контексту. У закладах загальної середньої освіти ці принципи набувають особливого значення, оскільки управлінські рішення часто стосуються складних індивідуальних ситуацій, що потребують чутливого, координованого та персоналізованого підходу.

Нижче подано ключові принципи кейс-менеджменту, адаптовані до освітнього середовища (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Принципи кейс-менеджменту

Принцип	Суть у контексті ЗЗСО
Індивідуалізація	Кожен випадок (учень, ситуація, родина) розглядається як унікальний, з урахуванням потреб, контексту та ресурсів.
Мультидисциплінарність	Залучення різних фахівців (педагогів, психологів, соціальних працівників, медиків) до спільного вирішення ситуації.
Безперервність супроводу	Забезпечення стабільного, тривалого супроводу учня або ситуації до досягнення результату, без розривів у підтримці.
Прозорість і підзвітність	Всі дії кейс-менеджера мають бути відкритими, обґрунтованими, документованими та зрозумілими для учасників процесу.
Орієнтація на результат	Управлінські дії спрямовані на досягнення конкретних, вимірюваних змін у ситуації, а не на формальне виконання процедур.
Партнерство з учасниками	Активне залучення учня, батьків, педагогів до процесу прийняття рішень, формування плану дій та оцінювання результатів.
Гнучкість і адаптивність	Можливість коригування плану кейс-менеджменту відповідно до змін у ситуації, нових потреб або зовнішніх обставин.
Етичність і конфіденційність	Дотримання етичних норм, захист персональних даних, повага до гідності та прав учасників освітнього процесу.

Створено автором на основі [12]

Базові принципи кейс-менеджменту становлять методологічну та етичну основу цієї управлінської технології, яка дедалі активніше інтегрується в освітнє середовище, зокрема в управління закладами загальної середньої освіти. Їхнє дотримання забезпечує ефективність, прозорість і гуманність управлінських рішень, особливо в роботі з учнями, які перебувають у складних життєвих обставинах, мають особливі освітні потреби або потребують індивідуального супроводу.

Одним із ключових принципів є індивідуалізація, яка передбачає визнання унікальності кожного випадку. У контексті школи це означає, що управлінські рішення мають враховувати особистісні, психоемоційні, соціальні та освітні особливості учня. Польська дослідниця Маріола Міровська наголошує, що кейс-менеджмент в освіті має ґрунтуватися на

«глибокому розумінні потреб здобувача освіти, його соціального контексту та освітніх цілей». Такий підхід дозволяє не лише вирішити проблему, а й запобігти її повторенню, формуючи стійке освітнє середовище.

Принцип мультидисциплінарності передбачає залучення фахівців із різних сфер — педагогіки, психології, соціальної роботи, медицини — до спільного вирішення ситуації. Олена Сидоренко зазначає, що «ефективне управління кейсом в освітньому середовищі можливе лише за умови міжвідомчої взаємодії, де кожен учасник виконує свою роль у межах спільної стратегії». Це особливо актуально в роботі з учнями з ООП, внутрішньо переміщеними особами, дітьми з досвідом травми чи соціального виключення.

Безперервність супроводу — ще один фундаментальний принцип, який означає, що кейс не має залишатися без уваги після первинного втручання. Наталія Бакланова підкреслює, що «кейс-менеджмент — це не одноразове рішення, а процес, який триває до досягнення стабільного результату». У школі це проявляється в постійному моніторингу ситуації, корекції плану дій, підтримці учня чи родини на всіх етапах освітнього маршруту.

Прозорість і підзвітність є умовою довіри до кейс-менеджера та до управлінської системи загалом. Усі дії мають бути відкритими, обґрунтованими, документованими та зрозумілими для учасників процесу. Згідно з визначенням Case Management Society of America, прозорість є ключовою умовою ефективності кейс-менеджменту, особливо в роботі з дітьми та родинами, які переживають кризу [40].

Орієнтація на результат означає, що управлінські дії мають бути спрямовані на досягнення конкретних, вимірюваних змін у ситуації, а не на формальне виконання процедур. Ярина Коваленко зазначає, що «успішність кейс-менеджменту визначається не кількістю дій, а якістю змін, яких вдалося досягти». У школі це може бути стабілізація поведінки учня, повернення до навчання, інтеграція в колектив або покращення психоемоційного стану.

Принцип партнерства з учасниками освітнього процесу передбачає активне залучення учня, батьків, педагогів до прийняття рішень, формування плану дій та оцінювання результатів. Галина Єльнікова наголошує, що «спільне планування та реалізація кейсу — це основа демократичного управління в освіті». Такий підхід формує відповідальність, мотивацію та довіру між усіма учасниками процесу [22].

Гнучкість і адаптивність — це здатність кейс-менеджера коригувати план дій відповідно до змін у ситуації, нових потреб або зовнішніх обставин. У сучасному освітньому середовищі, яке характеризується високою динамікою, цей принцип є критично важливим. Він вимагає від керівника здатності до рефлексії, стратегічного мислення та швидкого реагування.

Етичність і конфіденційність — принцип, що забезпечує дотримання прав учасників освітнього процесу, захист персональних даних, повагу до гідності та недопущення дискримінації. Звіти UNICEF підтверджують, що в роботі з дітьми, які пережили травму, етичність є не просто вимогою, а умовою безпеки та відновлення. У школі це означає, що кейс-менеджмент має здійснюватися з максимальною обережністю, чутливістю та повагою до особистого простору учня.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що базові принципи кейс-менеджменту — це не лише методологічні орієнтири, а управлінська етика, яка визначає стиль керівництва, культуру взаємодії та якість освітніх послуг у сучасній школі. Їхнє дотримання дозволяє керівнику ЗЗСО ефективно реагувати на складні ситуації, формувати індивідуалізовані освітні маршрути, забезпечувати підтримку та розвиток кожного учасника освітнього процесу.

Особливої актуальності ці принципи набувають у роботі з учнями з особливими освітніми потребами, внутрішньо переміщеними особами, дітьми, які пережили травматичні події, або перебувають у складних життєвих обставинах. У таких випадках кейс-менеджмент дозволяє не лише

вирішити проблему, а й запобігти її повторенню, сформувати стійке освітнє середовище та підтримати учасників процесу на всіх етапах [64].

Таким чином, базові принципи кейс-менеджменту — це не просто методологічні орієнтири, а управлінська етика, яка визначає стиль керівництва, культуру взаємодії та якість освітніх послуг у сучасній школі.

Кейс-менеджмент як управлінська технологія має широкий спектр застосування в різних галузях, де виникає потреба в індивідуалізованому супроводі, координації дій та міждисциплінарній взаємодії. Його універсальність дозволяє адаптувати підхід до конкретного контексту — від соціальної роботи до освітнього управління.

У класичному розумінні кейс-менеджмент виник у сфері соціального захисту, де використовувався для підтримки осіб із вразливих груп: людей з інвалідністю, бездомних, дітей із неблагополучних родин. Згодом технологія була інтегрована в охорону здоров'я, правозахисну діяльність, психологічну допомогу, а з початку 2000-х років — в освітнє середовище [62].

У закладах загальної середньої освіти кейс-менеджмент застосовується як інструмент управління складними індивідуальними ситуаціями, що потребують координації між педагогами, психологами, соціальними працівниками, медиками та батьками. Особливо актуальним він є в роботі з учнями з особливими освітніми потребами, внутрішньо переміщеними особами, дітьми з досвідом травми, булінгу, соціального виключення або ризику девіантної поведінки.

Крім того, кейс-менеджмент може бути ефективним у кадровому управлінні — для підтримки педагогів, які переживають професійне вигорання, конфлікти або потребують індивідуального супроводу. У стратегічному управлінні закладом освіти кейс-менеджмент використовується для реалізації інклюзивної політики, кризового реагування, побудови партнерських зв'язків із громадою.

У міжнародній практиці кейс-менеджмент активно застосовується в освітніх системах країн, які стикаються з викликами міграції, соціальної нестабільності або реформування. Наприклад, у Фінляндії, Канаді, Нідерландах та Австралії керівники шкіл використовують кейс-менеджмент для роботи з учнями, які мають труднощі в навчанні, проблеми з поведінкою, потребують соціальної інтеграції або перебувають у кризових ситуаціях. У цих країнах кейс-менеджмент є не лише практикою, а й частиною управлінської культури, що базується на партнерстві, довірі та орієнтації на результат.

1.2 Можливості кейс-менеджменту в освітньому середовищі

Кейс-менеджмент у сучасному освітньому середовищі розглядається як ефективний інструмент індивідуалізованого супроводу учнів, що дозволяє забезпечити не лише педагогічну підтримку, а й комплексну допомогу з урахуванням соціальних, психологічних та медичних чинників. Його застосування в управлінні закладом загальної середньої освіти відкриває нові можливості для реалізації персоналізованого підходу до кожного здобувача освіти, особливо в умовах соціальної нестабільності, інклюзії та зростання кількості дітей, які потребують особливої уваги.

Одним із ключових завдань кейс-менеджменту є формування індивідуальних освітніх траєкторій, які враховують не лише академічні потреби учня, а й його життєві обставини, емоційний стан, рівень мотивації та соціальну включеність. Як зазначає Маріола Міровська у своїй концептуальній моделі управління освітнім процесом, «кейс-менеджмент

дозволяє поєднати педагогічну, соціальну та управлінську логіку в єдину систему підтримки учня, де кожен етап супроводу є частиною цілісної стратегії розвитку». Такий підхід особливо важливий для учнів з особливими освітніми потребами (ООП), внутрішньо переміщених осіб (ВПО), дітей, які пережили травматичні події або перебувають у складних життєвих обставинах [50].

Забезпечення персоналізованого підходу в межах кейс-менеджменту передбачає глибоке вивчення освітніх, соціальних та психологічних потреб учня, розробку індивідуального плану дій, його реалізацію та постійний моніторинг результатів. За словами Ярини Коваленко, «кейс-менеджмент у школі — це не просто реагування на проблему, а стратегічне управління розвитком учня, яке базується на довірі, партнерстві та системному аналізі» [42]. Такий підхід дозволяє не лише вирішити окрему ситуацію, а й запобігти її повторенню, формуючи стійке освітнє середовище.

Важливою складовою кейс-менеджменту є координація між усіма учасниками освітнього процесу — педагогами, психологами, соціальними працівниками, медичними фахівцями, адміністрацією та родиною. Ця міждисциплінарна взаємодія забезпечує комплексність підтримки та дозволяє враховувати всі аспекти розвитку дитини. Як зазначено у звіті ЮНІСЕФ, «ефективний кейс-менеджмент у школі можливий лише за умови тісної співпраці між фахівцями різних сфер, що дозволяє створити єдину систему реагування на потреби учня» [57].

У контексті реформування української освіти та зростання запиту на інклюзивність, кейс-менеджмент стає не лише інструментом підтримки, а й засобом трансформації управлінської культури. Він дозволяє керівнику закладу освіти перейти від адміністративного контролю до фасилітації, від формального управління до етичного лідерства, орієнтованого на розвиток кожного учня як особистості. Таким чином, кейс-менеджмент як інструмент індивідуалізованого освітнього супроводу є ключовим елементом сучасного

освітнього менеджменту, що поєднує стратегічне мислення, емоційну компетентність та соціальну відповідальність.

Кейс-менеджмент у системі управління закладом загальної середньої освіти відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень. Його застосування дозволяє перейти від інтуїтивного або реактивного стилю керівництва до системного, аналітичного та стратегічного підходу, заснованого на реальних даних, міждисциплінарній взаємодії та постійному моніторингу результатів [13].

Однією з ключових переваг кейс-менеджменту є здатність до глибокого аналізу складних ситуацій, які виникають у шкільному середовищі. Це можуть бути індивідуальні кейси учнів, конфлікти в колективі, випадки булінгу, професійного вигорання педагогів, порушення освітнього процесу тощо. Як зазначає Ярина Коваленко, «в основі кейс-менеджменту лежить систематичний підхід до планування, координації та моніторингу послуг або процесів для досягнення конкретних результатів». Такий підхід дозволяє керівнику не лише реагувати на проблему, а й виявляти її причини, прогнозувати наслідки та розробляти ефективну стратегію втручання [15].

Прийняття управлінських рішень на основі даних, а не інтуїції, є ще одним важливим аспектом кейс-менеджменту. У процесі ведення кейсу збирається інформація про освітні, соціальні, психологічні та поведінкові характеристики учня або ситуації, що дозволяє обґрунтувати управлінські дії. За словами Маріоли Міровської, «кейс-менеджмент в освіті — це механізм, який дозволяє керівнику діяти на основі доказів, а не припущень, що значно підвищує якість управлінських рішень». Такий підхід відповідає сучасним вимогам до освітнього менеджменту, де аналітика, прозорість і підзвітність є ключовими критеріями ефективності.

Моніторинг результатів управлінських втручань — ще одна важлива функція кейс-менеджменту. Після реалізації індивідуального плану дій здійснюється оцінка його ефективності, виявляються сильні та слабкі

сторони, коригуються подальші кроки. Це дозволяє уникнути повторення помилок, адаптувати стратегії до змін у ситуації та забезпечити сталий розвиток освітнього середовища. Як зазначено у дослідженні ПНПУ, кейс-менеджери «відстежують прогрес виконання планів, оцінюють результати та впроваджують корекції, якщо потрібно», що є основою циклічного управління якістю [17].

Застосування кейс-менеджменту також сприяє зниженню ризиків управлінських помилок. Завдяки структурованому аналізу, чіткому плануванню, залученню фахівців і постійному зворотному зв'язку, керівник школи має змогу уникати поспішних, необґрунтованих або неетичних рішень. Це особливо важливо в роботі з учнями, які перебувають у кризових обставинах, де кожне управлінське рішення може мати глибокі наслідки для їхнього розвитку, безпеки та благополуччя.

Таким чином, кейс-менеджмент є потужним інструментом підвищення ефективності управлінських рішень у закладі загальної середньої освіти. Він забезпечує системність, обґрунтованість, гнучкість і результативність управлінської діяльності, сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на розвиток, підтримку та відповідальність.

Окрему увагу слід приділити можливостям кейс-менеджменту в роботі з педагогічним персоналом. Технологія дозволяє здійснювати індивідуальний супровід педагогів, які переживають професійне вигорання, адаптуються до змін або потребують підтримки в складних професійних ситуаціях. Це сприяє збереженню кадрового потенціалу, підвищенню мотивації та формуванню культури взаємопідтримки в колективі.

Ще одним важливим напрямом є зміцнення партнерства з родинами та громадою. Кейс-менеджмент передбачає активне залучення батьків до процесу прийняття рішень, формування планів дій, оцінювання результатів. Це дозволяє побудувати довіру між школою та родиною, забезпечити узгодженість дій та ефективну підтримку учня в усіх сферах його життя [19].

У стратегічному вимірі кейс-менеджмент сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на етичності, гнучкості, партнерстві та орієнтації на результат. Він дозволяє керівнику школи діяти не як адміністратор, а як лідер змін, фасилітатор процесів, координатор ресурсів і захисник інтересів учасників освітнього процесу.

Таблиця 1.2

Можливості кейс-менеджменту в ЗЗСО

Напрямок застосування	Суть можливості
Індивідуалізований супровід	Формування освітніх траєкторій, адаптація до потреб учня
Управлінська ефективність	Прийняття рішень на основі даних, моніторинг результатів
Інклюзивне середовище	Реалізація ІПР, залучення ІРЦ, підтримка учнів з ООП
Кризове реагування	Робота з булінгом, травмою, девіантною поведінкою
Підтримка педагогів	Супровід у випадках вигорання, адаптації, професійних труднощів
Партнерство з родинами та громадою	Залучення батьків, координація з соціальними службами
Управлінська культура	Перехід до етичного, гнучкого, фасилітативного стилю керівництва

Джерело: Розроблено автором на основі [29]

Таблиця дозволяє систематизувати ключові напрями застосування цієї технології в управлінні освітнім процесом та окреслити її практичну цінність для керівника закладу загальної середньої освіти.

Передусім, таблиця демонструє, що кейс-менеджмент охоплює не лише педагогічну сферу, а й соціальну, психологічну, кадрову та стратегічну. Це підтверджує його міждисциплінарну природу та здатність інтегрувати різні ресурси задля досягнення комплексного результату. Зокрема, напрям «Індивідуалізований супровід» акцентує на персоналізації освітнього процесу, що відповідає сучасним тенденціям розвитку освіти, орієнтованої на потреби кожного учня. Формування освітніх траєкторій, адаптація

навчального середовища та координація підтримки — це ті механізми, які дозволяють забезпечити рівний доступ до якісної освіти [2, с.30].

Напрямок «Управлінська ефективність» свідчить про те, що кейс-менеджмент може бути використаний як інструмент аналітичного управління. Прийняття рішень на основі даних, моніторинг результатів та корекція управлінських стратегій дозволяють керівнику діяти не інтуїтивно, а системно, що значно підвищує якість управлінської діяльності. Це особливо важливо в умовах реформування освіти, коли керівник має бути не лише адміністратором, а й стратегом, аналітиком і фасилітатором змін.

Інклюзивний напрямок у таблиці підтверджує, що кейс-менеджмент є дієвим механізмом реалізації інклюзивної політики. Він дозволяє не лише адаптувати освітні програми, а й створити середовище, де кожен учень — незалежно від особливостей розвитку — відчуває себе прийнятим і підтриманим. Це відповідає принципам гуманізації освіти та міжнародним стандартам, визначеним, зокрема, у Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю [70].

Кризове реагування, як окремий напрямок, демонструє здатність кейс-менеджменту оперативно мобілізувати ресурси у складних ситуаціях — булінг, психоемоційні порушення, девіантна поведінка. Це підтверджує його роль як інструменту забезпечення безпеки та стабільності в освітньому середовищі.

Підтримка педагогів — ще один важливий аспект, який часто залишається поза увагою в традиційних управлінських моделях. Кейс-менеджмент дозволяє вчасно виявити ознаки професійного вигорання, надати підтримку, сформулювати індивідуальні плани розвитку, що сприяє збереженню кадрового потенціалу та покращенню психологічного клімату в колективі.

Зміцнення партнерства з родинами та громадою вказує на соціальну відкритість кейс-менеджменту. Залучення батьків, координація з

громадськими організаціями та соціальними службами формують довіру до школи, підвищують ефективність освітніх втручань та сприяють соціальній згуртованості.

Нарешті, напрям «Управлінська культура» демонструє трансформаційний потенціал кейс-менеджменту. Йдеться про перехід від авторитарного стилю керівництва до етичного, гнучкого, фасилітативного управління, де керівник виступає не як контролер, а як лідер, який підтримує, координує та надихає [16].

У сучасному освітньому менеджменті застосовується низка управлінських технологій, які мають на меті підвищення ефективності освітнього процесу, забезпечення індивідуального підходу до учня, розвиток професійної компетентності педагогів та оптимізацію управлінських рішень. Серед них — тьюторинг, індивідуальний освітній маршрут, педагогічний консиліум, фасилітація, коучинг, менторинг, інклюзивний супровід, а також кейс-менеджмент. Кожна з цих технологій має свої особливості, переваги та обмеження. Порівняння дозволяє краще зрозуміти унікальність кейс-менеджменту та його місце в системі освітнього управління [18].

Тьюторинг — це технологія індивідуального супроводу учня, яка передбачає допомогу в побудові освітньої траєкторії, виборі навчальних ресурсів, формуванні мотивації до навчання. Тьютор виступає як наставник, консультант, координатор. Основна увага приділяється освітнім потребам, інтересам, здібностям учня. На відміну від кейс-менеджменту, тьюторинг не завжди передбачає роботу команди, не охоплює соціальні чи психологічні аспекти, не має чіткої структури етапів. Кейс-менеджмент, навпаки, є міждисциплінарним процесом, який включає діагностику, планування, реалізацію, моніторинг і оцінювання, охоплює не лише освітні, а й соціальні, емоційні, поведінкові аспекти [29].

Індивідуальний освітній маршрут (ІОМ) — це документована траєкторія навчання учня, яка враховує його потреби, здібності, інтереси,

темپ засвоєння матеріалу. ІОМ може бути частиною кейс-менеджменту, але сам по собі не є управлінською технологією, а радше інструментом. Він не передбачає командної роботи, не включає механізми моніторингу та корекції, не має етичної складової. Кейс-менеджмент, навпаки, є процесом, у якому ІОМ може бути одним із результатів або етапів реалізації кейсу.

Педагогічний консиліум — це форма колективного обговорення освітньої ситуації учня, яка передбачає участь педагогів, психолога, адміністрації. Його мета — вироблення спільного рішення щодо подальшої роботи з учнем. Консиліум є одноразовим заходом, не має тривалого супроводу, не передбачає моніторингу, не включає учня як суб'єкта процесу. Кейс-менеджмент, навпаки, є тривалим процесом, у якому учень активно залучений, рішення приймаються поступово, з урахуванням динаміки змін [10].

Фасилітація — це технологія організації групової роботи, яка спрямована на активізацію учасників, створення умов для ефективної комунікації, прийняття рішень. Фасилітатор не нав'язує рішення, а допомагає групі самостійно їх знайти. У кейс-менеджменті фасилітація може бути методом роботи кейс-команди, але сама по собі не охоплює всі етапи кейсу. Кейс-менеджмент включає фасилітацію як інструмент, але має ширшу управлінську рамку.

Коучинг і менторинг — це технології професійного розвитку, які передбачають індивідуальну роботу з педагогом або учнем з метою досягнення конкретних цілей. Коуч ставить запитання, допомагає знайти рішення, ментор — ділиться досвідом, підтримує. Ці технології не передбачають командної роботи, не мають чіткої структури кейсу, не охоплюють соціальні аспекти. У кейс-менеджменті коучинг може бути одним із методів роботи з учнем або педагогом, але сам по собі не замінює кейс-процес.

Інклюзивний супровід — це система підтримки учнів з особливими освітніми потребами, яка включає адаптацію середовища, розробку ІПР, участь ІРЦ, роботу асистента вчителя. Інклюзія має нормативну базу, чіткі процедури, але часто обмежується лише категорією дітей з ООП. Кейс-менеджмент є ширшим — він може охоплювати будь-яку складну освітню ситуацію, незалежно від діагнозу чи статусу, і включає інклюзивний супровід як один із напрямів.

Таким чином, кейс-менеджмент вирізняється серед інших управлінських технологій своєю комплексністю, етичною орієнтацією, міждисциплінарністю, структурованістю та гнучкістю. Він дозволяє не лише реагувати на освітні виклики, а й формувати нову культуру взаємодії, де кожен учень сприймається як унікальна особистість, а кожна ситуація — як можливість для розвитку. У цьому сенсі кейс-менеджмент є не просто технологією, а управлінською філософією, яка поєднує стратегічне мислення, етичну рефлексію та практичну ефективність.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід впровадження кейс-менеджменту в школах

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження кейс-менеджменту в освітньому середовищі є важливим етапом у формуванні сучасної управлінської моделі, орієнтованої на потреби учня, міждисциплінарну взаємодію та етичність освітнього процесу. Аналіз практик різних країн дозволяє виявити ефективні механізми реалізації кейс-менеджменту, адаптувати їх до українського контексту та визначити

перспективи розвитку цієї технології в управлінні закладами загальної середньої освіти.

У США кейс-менеджмент є інтегрованою частиною шкільної соціальної роботи. За даними Case Management Society of America, понад 70% шкільних округів застосовують кейс-менеджмент у роботі з учнями, які мають ризик академічного відсіву, психоемоційні труднощі або перебувають у складних життєвих обставинах. Згідно з дослідженням J. Gardner (2020), у школах, де функціонує кейс-менеджмент, рівень успішного завершення навчання зростає на 15–20%, а кількість повторних кризових звернень зменшується на 30%. Для документування кейсів широко використовуються цифрові системи, зокрема Titanium, що дозволяє фіксувати динаміку роботи, причини завершення кейсу та рівень задоволення потреб учня [72].

У Канаді кейс-менеджмент активно застосовується в межах інклюзивної освіти. Мультидисциплінарні команди, які включають педагогів, психологів, логопедів, соціальних працівників та представників громадських організацій, працюють над створенням індивідуальних планів підтримки учня. За даними Міністерства освіти Онтаріо, понад 80% шкіл провінції мають кейс-команди, що координують підтримку учнів з ООП та тих, хто потребує додаткових ресурсів. Дослідження E. Petlak (2018) підтверджує, що канадська модель базується на принципах партнерства, прозорості та довготривалого супроводу.

Фінляндія демонструє високий рівень інтеграції кейс-менеджменту в освітнє лідерство. За даними Національного агентства освіти Фінляндії, кожна школа має координатора добробуту, який виконує функції кейс-менеджера, забезпечуючи зв'язок між учнем, родиною та службами підтримки. Дослідження S. Pokrivčáková (2021) свідчить, що фінська модель орієнтована на превенцію освітніх ризиків, розвиток емоційної безпеки та формування довіри між учасниками процесу [16].

В Австралії кейс-менеджмент застосовується в межах програм «Student Wellbeing» та «Youth Support Services». За даними Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL), понад 60% шкіл використовують кейс-менеджмент для роботи з учнями, які мають ризик виключення, проблеми з поведінкою або потребують соціальної інтеграції. У межах цих програм кейс-менеджери координують доступ до психологічної допомоги, соціального захисту та освітніх альтернатив [19].

В Україні кейс-менеджмент почав активно впроваджуватися з початку 2010-х років, переважно в межах інклюзивної освіти, соціально-психологічного супроводу та роботи з внутрішньо переміщеними особами. За даними Інституту педагогіки НАПН України, понад 40% закладів загальної середньої освіти мають досвід застосування кейс-менеджменту в роботі з учнями з ООП або тими, хто перебуває у складних життєвих обставинах.

Праці українських дослідників — Я. Коваленко, О. Сидоренко, Н. Бакланової — підтверджують ефективність кейс-менеджменту як управлінської технології, що дозволяє координувати дії між педагогами, психологами, соціальними службами та родинами. У межах діяльності інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ) кейс-менеджмент використовується для розробки індивідуальних програм розвитку, оцінювання потреб учня та забезпечення супроводу в освітньому процесі [49].

Однак вітчизняна практика стикається з низкою викликів. Зокрема, відсутність нормативного закріплення кейс-менеджменту як управлінської функції, нестача підготовлених фахівців, фрагментарність впровадження, обмеженість ресурсів. Як зазначає Г. Бевз, «кейс-менеджмент в українській школі часто реалізується інтуїтивно, без чіткої методології, що знижує його ефективність і ускладнює масштабування». Крім того, цифрові інструменти для ведення кейсів поки що не інтегровані в освітню систему, що ускладнює моніторинг та аналіз результатів.

Ефективність кейс-менеджменту як управлінської технології значною мірою залежить від рівня професійної підготовки фахівців, які його реалізують. У міжнародній практиці — зокрема в США, Канаді та Фінляндії — підготовка кейс-менеджерів здійснюється на основі чітко визначених стандартів, сертифікаційних вимог та освітніх програм, що охоплюють як академічну, так і практичну складову [61].

У Сполучених Штатах кейс-менеджмент є визнаною професійною сферою, яка має власні стандарти, кодекси етики та сертифікаційні органи. Основними інституціями, що регулюють підготовку кейс-менеджерів, є:

- Commission for Case Manager Certification (CCMC) — видає сертифікат Certified Case Manager (CCM), який визнається на національному рівні.
- Case Management Society of America (CMSA) — розробляє стандарти практики, проводить тренінги, конференції та онлайн-курси.
- American Case Management Association (ACMA) — пропонує сертифікацію ACM™ (Accredited Case Manager) та навчальні модулі для медичних і освітніх закладів [19].

Для отримання сертифікату кандидати повинні мати вищу освіту (зазвичай у сфері соціальної роботи, психології, педагогіки або охорони здоров'я), щонайменше один рік практичного досвіду та пройти спеціалізований курс або програму. Сертифікація передбачає складання іспиту, дотримання етичного кодексу та регулярне підвищення кваліфікації.

За даними Case Management Society of America (CMSA), у шкільних округах, де функціонує кейс-менеджмент, спостерігається:

- зниження рівня відсіву учнів на 18–22%;
- покращення академічної успішності на 15–20%;
- зменшення кількості повторних кризових звернень на 30%;
- підвищення рівня задоволеності учнів і батьків освітніми послугами на 25% [70].

Дослідження J. Gardner (2020) показало, що учні, які отримували кейс-супровід, у 1,5 раза частіше завершували навчання без академічних боргів, ніж ті, хто не був охоплений програмою.

У Канаді кейс-менеджмент інтегрований у систему соціальної роботи, інклюзивної освіти та шкільної підтримки. Підготовка фахівців здійснюється через:

- бакалаврські та магістерські програми з соціальної роботи, освітнього консультування, психології;
- сертифіковані курси при університетах (наприклад, University of Toronto, McGill University), які включають модулі з кейс-менеджменту, кризового реагування, міжвідомчої взаємодії;
- практичні стажування в шкільних округах, де студенти працюють у командах підтримки учнів [18].

Кейс-менеджери в канадських школах часто мають статус шкільних соціальних працівників або координаторів добробуту, що передбачає не лише освітню, а й соціальну відповідальність. Професійні асоціації, такі як Canadian Association of Social Workers (CASW), підтримують стандарти якості та етичні норми діяльності.

У провінції Онтаріо, де кейс-менеджмент інтегрований у систему шкільної підтримки, Міністерство освіти зафіксувало:

- зростання рівня соціальної адаптації учнів з ООП на 35%;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій у класах на 40%;
- підвищення рівня участі батьків у освітньому процесі на 28% [19]

У Фінляндії кейс-менеджмент не виділяється як окрема професія, але є інтегрованим компонентом освітнього управління. Керівники шкіл, координатори добробуту та спеціальні педагоги проходять:

- магістерські програми з освітнього лідерства, які включають модулі з кризового менеджменту, інклюзії, роботи з родинами;

- курси підвищення кваліфікації при Національному агентстві освіти Фінляндії;
- практичні тренінги з кейс-менеджменту в межах муніципальних освітніх проєктів [53].

Фінська модель акцентує на превенції, добробуті та емоційній безпеці учня. Кейс-менеджмент реалізується через командну взаємодію, де кожен учасник освітнього процесу має чітко визначену роль.

Національне агентство освіти Фінляндії у 2022 році оприлюднило дані, згідно з якими:

- учні, охоплені кейс-менеджментом, демонструють на 30–40% вищий рівень емоційної стабільності;
- кількість випадків шкільної дезадаптації зменшилася на 25%;
- рівень довіри між школою та родиною зріс на 33% [43]

В Україні підготовка кейс-менеджерів у сфері освіти поки що не має системного характеру. Відсутні спеціалізовані освітні програми, сертифікаційні вимоги або професійні стандарти, які б регламентували діяльність кейс-менеджера в школі. Наразі функції кейс-менеджменту виконують:

- практичні психологи, соціальні педагоги, іноді — керівники ЗЗСО;
- фахівці ІРЦ, які працюють з учнями з ООП;
- учасники освітніх проєктів, зокрема в межах міжнародної технічної допомоги [8].

Підготовка здійснюється переважно через короткострокові тренінги, семінари, вебінари, які не завжди мають академічне або сертифікаційне визнання. Як зазначає Т. Семигіна, «в Україні кейс-менеджмент реалізується фрагментарно, без єдиної методології, що ускладнює його інтеграцію в освітню політику» [66].

Існує нагальна потреба в інтеграції кейс-менеджменту в систему післядипломної педагогічної освіти. Тут можемо запропонувати:

- створення навчальних модулів для керівників ЗЗСО, соціальних педагогів, психологів;
- розробку сертифікованих програм на базі інститутів післядипломної освіти;
- адаптацію міжнародних стандартів до українського контексту;
- формування професійного профілю кейс-менеджера в освітній системі.

Міжнародний досвід демонструє (табл.1.3), що кейс-менеджмент потребує не лише практичного впровадження, а й системної професійної підготовки. Для України це означає необхідність переходу від епізодичних ініціатив до створення інституційної моделі підготовки кейс-менеджерів, що стане основою для ефективного управління освітнім процесом у складних соціальних умовах.

Таблиця 1.3

Узагальнення статистичних показників

Країна	Зниження відсіву	Покращення успішності	Зменшення кризових звернень	Підвищення емоційної стабільності
США	18–22%	15–20%	30%	—
Канада	—	—	40% (конфлікти)	35% (соціальна адаптація)
Фінляндія	—	—	25%	30–40%
Україна	20–25%	—	—	—

Джерело: розроблено автором на основі [70].

Порівняння зарубіжного та українського досвіду дозволяє виявити спільні риси — орієнтацію на потреби учня, міждисциплінарність, етичність, а також суттєві відмінності — рівень інституціоналізації, кадрове забезпечення, використання цифрових інструментів. У країнах з розвинутою системою кейс-менеджменту (США, Канада, Фінляндія) ця технологія є частиною освітньої політики, має нормативне підґрунтя, фінансування та професійну підготовку кадрів. В Україні кейс-менеджмент поки що

перебуває на етапі становлення, однак демонструє позитивну динаміку та високий потенціал.

РОЗДІЛ II

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Методика впровадження кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти

Методика впровадження кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти базується на глибоких методологічних засадах, які визначають не лише технічні аспекти реалізації управлінської технології, а й її ціннісну, етичну та культурну складову. Методологія як вчення про організацію діяльності охоплює систему принципів, категорій, теорій і методів, що спрямовані на досягнення цілей у конкретному предметному полі — в даному випадку, в управлінні освітнім процесом [30].

Кейс-менеджмент, як управлінська технологія, реалізується в межах гуманітарної системи, яка є складною, динамічною та багатовимірною. У цьому контексті методологія виконує функцію рефлексивного інструменту, що дозволяє керівнику школи не лише діяти, а й осмислювати власну діяльність, адаптувати її до змін, формувати нові підходи та конструкти. Як зазначають сучасні дослідники, управління в освіті має спиратися на три ключові цінності: майстерну практику, наукове розуміння та етичні міркування. Саме ці засади лежать в основі кейс-менеджменту як інструменту підтримки учня, розвитку освітнього середовища та координації між учасниками освітнього процесу.

Сучасний керівник ЗЗСО, діючи в умовах непередбачуваності та складності освітніх викликів, має володіти не лише знаннями, а й здатністю до стратегічного мислення, побудови плану дій, оцінювання ризиків і прийняття рішень у ситуаціях, що не мають готових алгоритмів. Це особливо актуально в умовах феномену «невідтворюваності» — коли управлінські рішення, ефективні в одній ситуації, можуть виявитися непридатними в

іншій, навіть подібній. У таких умовах кейс-менеджмент виступає як гнучка, адаптивна технологія, що дозволяє враховувати унікальність кожного випадку, кожного учня, кожної освітньої ситуації [29].

Інноваційні педагогічні парадигми, зокрема «фрактальна педагогіка» та «ноопедагогіка», також впливають на методологічне осмислення кейс-менеджменту. Фрактальна педагогіка розглядає освітні процеси як самоподібні структури, що функціонують у нелінійному режимі, де навчання, виховання, розвиток і саморозвиток взаємопов'язані та резонують у спільному освітньому просторі. У цьому контексті кейс-менеджмент сприяє формуванню конструктивно-творчої домінанти, яка активізує ресурсний потенціал особистості учня.

Ноопедагогіка, як інтегральна наука про індивідуалізоване формування людини в умовах ноосупільства, також корелює з принципами кейс-менеджменту. Вона орієнтована на підтримку особистості впродовж усього життя, на врахування її природних задатків, потреб і потенціалу. Кейс-менеджмент у школі, відповідно, може розглядатися як інструмент реалізації ноопедагогічного підходу — через створення індивідуальних освітніх траєкторій, підтримку в кризових ситуаціях, розвиток самостійності та відповідальності [80].

У контексті постійних трансформацій національної освітньої системи незмінною залишається ключова управлінська роль директора закладу загальної середньої освіти. Незалежно від рівня професійної компетентності його заступників чи колег, саме керівник школи несе відповідальність за прийняття остаточних рішень, керуючись принципом: «Почуй усіх — виріши сам». Саме він формує стратегічне бачення закладу, визначає його ціннісні орієнтири та імідж у громаді.

Ефективне управління сучасною школою потребує не лише інтуїтивного підходу чи особистого натхнення, а й опори на науково обґрунтовані методи, аналітичне мислення та здатність до рефлексії.

Керівник має не просто застосовувати готові управлінські моделі, а вміти осмислювати унікальність кожної ситуації, формувати власне рішення, адаптоване до конкретного контексту. Такий підхід є проявом методологічного мислення в управлінській діяльності [1].

Пошук ефективного управлінського рішення передбачає не механічне використання наявного знання, а його критичне переосмислення, трансформацію та доповнення новими концептами, що відповідають ситуації та відкривають перспективу розвитку. Дослідження управлінського процесу та аналіз конкретної ситуації створюють основу для перевірки релевантності наявних знань, а також для поєднання наукових підходів з інтуїтивним баченням керівника.

Управлінська діяльність у школі базується не стільки на знаннях як таких, скільки на мисленні, що формує дії. Це означає, що керівник має не лише виконувати набір визначених функцій, а й самостійно формулювати мету, осмислювати завдання, обирати методи та засоби їх реалізації, а вже потім — застосовувати ці інструменти до конкретного об'єкта управління. У межах будь-якої управлінської ситуації завжди існує простір для вибору, який залежить від комплексу потреб, обмежень та ресурсів. Вибір, як правило, здійснюється на основі спрощеної моделі реальності, яку керівник самостійно конструює у процесі аналізу [8].

Очевидно, що не всі управлінські ситуації є унікальними. У практиці освітнього менеджменту можна виокремити типові процеси, для яких існують усталені алгоритми дій. Проте в умовах нестандартних викликів — кризових ситуацій, інноваційних змін, соціальних трансформацій — знання про управлінські дії потребує оновлення, а іноді — створення заново.

Саме тут постає потреба в методології як інструменті, що озброює управлінське мислення засобами для:

- отримання нових знань через рефлексію, комунікацію та аналіз;

- синтезу міждисциплінарного знання, здобутого в межах різних наукових галузей;
- пояснення та прогнозування освітніх феноменів;
- проектування майбутніх змін, програмування дій та побудови стратегічних моделей.

Методологія управління в освітньому середовищі має чітко окреслену логічну структуру, що охоплює ключові елементи управлінської діяльності: суб'єкт (той, хто здійснює управління), об'єкт (те, чим управляють), предмет (зміст управлінського впливу), форми, засоби, методи реалізації управлінських рішень, а також очікуваний результат. Ця структура є внутрішньою основою управлінського процесу, тоді як зовнішніми характеристиками виступають такі параметри, як специфіка діяльності, принципи, умови реалізації, нормативні засади [40].

Методологія управлінської діяльності виконує низку важливих функцій, які забезпечують її наукову та практичну значущість. Зокрема, вона:

- визначає способи отримання знань, що відображають динаміку освітніх процесів;
- задає напрямок дослідження, формує шлях досягнення управлінської мети;
- забезпечує комплексний підхід до збору та аналізу інформації про явища, що вивчаються;
- сприяє інтеграції нових знань у теоретичну базу управлінської науки;
- уточнює, розширює та систематизує понятійний апарат освітнього менеджменту;
- формує логіко-аналітичний інструментарій, заснований на об'єктивних фактах.

У межах сучасного управлінського дискурсу особливу увагу приділяють організаційним цінностям, які визначають етичну та професійну основу управлінської діяльності. На основі аналізу міжнародних моделей,

зокрема компетентнісної рамки ООН, виокремлено три ключові групи цінностей: добротність, професіоналізм, повага до різноманіття. Ці цінності є фундаментом для формування управлінських рішень, особливо в контексті інклюзивної та гуманістично орієнтованої освіти [71].

Розвиток організаційної системи школи розглядається крізь призму її відкритості, адаптивності та здатності до трансформації. Методологія управління дозволяє моделювати різні сценарії змін: реформування, оновлення, реструктуризація, реорганізація, рефреймінг (переформулювання цілей і підходів), реінжиніринг (глибоке переосмислення та радикальне перепроєктування управлінських процесів). Кожен із цих сценаріїв передбачає використання методологічного інструментарію для аналізу, прогнозування та реалізації змін.

Управлінська методологія в освіті поєднує два ключові компоненти: методологію пізнання (гносеологію), що відповідає за осмислення та інтерпретацію знань, і методологію діяльності (праксеологію), яка регламентує практичні дії суб'єкта управління. Такий підхід дозволяє не лише розуміти освітні процеси, а й ефективно впливати на них [77].

Основні положення теорії соціального управління концентруються навколо її законів і закономірностей, які визначають структуру, функції, принципи та методи управлінської діяльності. Саме через ці зв'язки розкривається зміст управлінської науки, її здатність адаптуватися до змін, реагувати на виклики та забезпечувати розвиток освітнього середовища.

Методика впровадження кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти ґрунтується на поєднанні методологічних засад управлінської діяльності та практичних механізмів реалізації індивідуального супроводу учнів. У сучасному освітньому середовищі, яке характеризується динамічністю, багатовимірністю та високим рівнем соціальної складності, кейс-менеджмент виступає не лише як технологія реагування на проблеми, а

як стратегічний інструмент розвитку особистості, формування партнерських відносин і забезпечення освітньої рівності.

Впровадження кейс-менеджменту передбачає створення внутрішньої моделі, яка включає визначення ролей учасників, етапів реалізації кейсу, критеріїв оцінювання ефективності та механізмів моніторингу. На першому етапі керівник закладу освіти ініціює формування кейс-команди, до складу якої входять заступники директора, практичний психолог, соціальний педагог, класний керівник, а за потреби — представники інклюзивно-ресурсного центру, медичні працівники та батьки. Команда працює на засадах міждисциплінарності, конфіденційності, етичної відповідальності та спільного прийняття рішень.

Наступним кроком є визначення критеріїв для включення учня до кейс-менеджменту. Це можуть бути ознаки емоційної дезадаптації, труднощі в навчанні, соціальна ізоляція, статус внутрішньо переміщеної особи, наявність особливих освітніх потреб або перебування в складних життєвих обставинах. Важливо, щоб рішення про супровід базувалося на об'єктивних даних, зібраних у процесі діагностики, а не на суб'єктивних судженнях окремих педагогів.

Після виявлення потреб учня кейс-команда розробляє індивідуальний план супроводу, який містить чітко сформульовані цілі, конкретні завдання, перелік заходів, відповідальних осіб, терміни реалізації та очікувані результати. План узгоджується з учнем та його родиною, що забезпечує прозорість процесу та підвищує мотивацію до співпраці. Реалізація кейсу включає педагогічну підтримку, психологічне консультування, соціальні інтервенції, адаптацію навчального середовища, а також залучення зовнішніх ресурсів — громадських організацій, служб захисту дітей, медичних установ.

Протягом реалізації кейсу здійснюється систематичний моніторинг: збір даних, аналіз динаміки, фіксація змін у поведінці, навчальних досягненнях та емоційному стані учня. За потреби план коригується,

додаються нові заходи або змінюються відповідальні особи. Завершення кейсу відбувається після досягнення поставлених цілей, стабілізації ситуації та зникнення потреби в інтенсивному супроводі. Водночас може бути рекомендовано постсупровід — періодичне спостереження, підтримка, профілактичні заходи [63].

Методика кейс-менеджменту в школі має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на розвиток. Вона не передбачає жорстких шаблонів, а навпаки — стимулює управлінське мислення, здатність до рефлексії, пошуку нових рішень та формування інноваційних підходів. Успішне впровадження кейс-менеджменту залежить від готовності керівника діяти не лише як адміністратор, а як стратег, фасилітатор і лідер змін. Саме тому методика має поєднувати наукове обґрунтування, етичні принципи та практичну ефективність, що дозволяє перетворити кейс-менеджмент на інструмент якісного управління освітнім процесом.

Кейс-менеджмент у закладі загальної середньої освіти реалізується як поетапна управлінська технологія, що передбачає системну роботу з індивідуальними випадками учнів, які потребують комплексної підтримки. Його ефективність залежить від дотримання логіки процесу, чіткого розподілу ролей між учасниками кейсу та постійного моніторингу результатів. У науковій літературі (зокрема, у працях Я. Коваленко, Т. Семигіної, М. Міровської) виділяють шість основних етапів реалізації кейс-менеджменту в освітньому середовищі (рис. 3.1):

1. Ідентифікація випадку (виявлення потреб)

На цьому етапі відбувається первинне виявлення учня, який потребує індивідуального супроводу. Ініціатором може бути класний керівник, психолог, соціальний педагог, батьки або сам учень. Важливо зафіксувати ознаки освітньої, соціальної чи емоційної дезадаптації, які можуть свідчити про потребу в кейс-менеджменті. Як зазначає Т. Семигіна, «успішність кейсу

залежить від своєчасного виявлення проблеми та її правильного формулювання» [8].

2. Оцінювання ситуації (діагностика)

Після ідентифікації здійснюється глибоке оцінювання ситуації: аналіз освітніх досягнень, психоемоційного стану, соціального контексту, сімейного середовища. Залучаються фахівці — психологи, соціальні працівники, медики. Використовуються інструменти діагностики: анкетування, спостереження, інтерв'ю, тестування. Метою є формування цілісного уявлення про потреби учня.

3. Планування кейсу (розробка індивідуального плану дій)

На основі діагностики розробляється індивідуальний план кейсу — документ, що містить цілі, завдання, ресурси, відповідальних осіб, терміни та очікувані результати. План узгоджується з учнем (за потреби — з батьками), затверджується керівником ЗЗСО або координатором кейс-менеджменту. Важливо, щоб план був реалістичним, гнучким і орієнтованим на досягнення конкретних змін.

4. Реалізація кейсу (впровадження заходів)

Цей етап передбачає практичну реалізацію запланованих заходів: педагогічну підтримку, психологічну допомогу, соціальні інтервенції, медичне консультування, адаптацію освітнього середовища. Усі дії координуються кейс-менеджером, який забезпечує комунікацію між учасниками кейсу та контролює дотримання термінів і якості виконання.

5. Моніторинг та оцінювання результатів

Протягом реалізації кейсу здійснюється постійний моніторинг: збір даних, аналіз динаміки, фіксація змін. Важливо вчасно виявляти труднощі, коригувати дії, підтримувати мотивацію учня. Після завершення кейсу проводиться підсумкове оцінювання: чи досягнуто поставлених цілей, які потреби були задоволені, які залишились актуальними [21].

6. Завершення кейсу та постсупровід

Кейс вважається завершеним, коли досягнуто стабілізації ситуації, учень демонструє позитивну динаміку, а потреба в інтенсивному супроводі зникає. Водночас може бути рекомендовано постсупровід — періодичний моніторинг, підтримка, профілактичні заходи. Як зазначає М. Міровська, «етап завершення кейсу не означає припинення турботи, а лише перехід до менш інтенсивного формату взаємодії» [78].



Рисунок 2.1 - Схема етапів кейс-менеджменту в школі

У межах підпункту 3.1 «Методика впровадження кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти» важливо не лише окреслити загальні принципи та етапи реалізації цієї управлінської технології, а й продемонструвати її практичне втілення через конкретний приклад — кейс, який ілюструє методологічну логіку, управлінську рефлексію та міждисциплінарну взаємодію. Такий кейс дозволяє побачити, як абстрактні поняття перетворюються на реальні дії, як управлінська діяльність набуває змісту через конкретну ситуацію, і як школа стає простором підтримки, розвитку та соціальної згуртованості.

Уявімо ситуацію, яка виникла в одному з закладів загальної середньої освіти — умовній школі №12. У 7-Б класі класний керівник звернув увагу на учня, який протягом останніх місяців демонстрував ознаки емоційної дезадаптації: замкнутість, зниження успішності, уникання контактів з однолітками, часті пропуски занять без поважної причини. Після кількох спроб налагодити контакт, учитель звернувся до адміністрації з проханням

організувати індивідуальний супровід, оскільки ситуація виходила за межі звичайної педагогічної роботи [47].

Реалізацію кейс-менеджменту в ЗЗСО можемо структурувати у вигляді Табл.2.1.

Таблиця 2.1

Моделльний кейс «Супровід учня з ознаками емоційної дезадаптації»

Етап реалізації	Зміст дій	Учасники кейс-команди	Інструменти / методи	Результати / ефекти
Ідентифікація кейсу	Виявлення учня з ознаками емоційної дезадаптації, звернення класного керівника до адміністрації	Класний керівник, адміністрація	Спостереження, аналіз відвідуваності	Ініціація кейсу, формування запиту
Формування кейс-команди	Створення міждисциплінарної групи, визначення координатора	Заступник директора, психолог, соціальний педагог, мати	Організаційна нарада, розподіл ролей	Створено команду, визначено відповідальних
Діагностика ситуації	Психологічне тестування, бесіди з учнем і батьками, аналіз соціального контексту	Психолог, соціальний педагог	Тестування, інтерв'ю, бесіда	Виявлено причини: конфлікт, булінг, тривожність
Планування кейсу	Розробка індивідуального плану супроводу з чіткими цілями, заходами, термінами	Уся кейс-команда	План кейсу, узгодження з учнем і родиною	Сформовано план дій, визначено очікувані результати
Реалізація заходів	Проведення консультацій, тренінгів, адаптація навчального навантаження, робота з класом	Психолог, класний керівник, предметники	Індивідуальні заняття, групові тренінги	Покращення емоційного стану, активізація участі
Моніторинг і корекція	Щотижневий аналіз динаміки, корекція плану, додаткові заходи	Координатор кейсу, психолог	Кейс-журнал, повторне тестування	Зниження тривожності, стабілізація поведінки
Завершення кейсу	Підсумкова оцінка, фіксація результатів, рекомендація постсупроводу	Уся кейс-команда	Підсумкова нарада, аналітичний звіт	Кейс завершено, рекомендовано постсупровід

Джерело: Розроблено автором.

Адміністрація школи, керуючись принципами кейс-менеджменту, ініціювала створення кейс-команди. До її складу увійшли заступник директора з виховної роботи (координатор кейсу), класний керівник, практичний психолог, соціальний педагог, а також мати учня, яка погодилася на участь у процесі. На першій зустрічі команда визначила об'єкт кейсу — індивідуальну освітню ситуацію учня — та сформулювала загальну мету: стабілізувати емоційний стан дитини, відновити навчальну мотивацію та забезпечити безпечне соціальне середовище [84].

Наступним етапом стала діагностика. Практичний психолог провів тестування за шкалою тривожності, опитувальником самооцінки та методом спостереження. Було виявлено високий рівень тривожності, знижену самооцінку та ознаки соціальної ізоляції. Під час бесіди з учнем з'ясувалося, що він переживає конфлікт у родині, а також зазнає прихованого булінгу з боку однокласників. Ці дані стали основою для формування індивідуального плану кейс-супроводу.

План включав кілька напрямів: щотижневі індивідуальні консультації з психологом, участь у групових тренінгах з комунікації, адаптацію навчального навантаження з окремих предметів, роботу з класом щодо профілактики булінгу, а також зустрічі з батьками для зміцнення родинного ресурсу. Кожен захід мав чітко визначену мету, відповідального виконавця та терміни реалізації. План був узгоджений з учнем і його матір'ю, що забезпечило прозорість процесу та підвищило мотивацію до співпраці [81].

Реалізація кейсу тривала протягом дев'яти тижнів. За цей час учень почав брати участь у позакласних заходах, демонстрував покращення настрою, зменшилася кількість пропусків занять. Психологічне тестування, проведене повторно, показало зниження рівня тривожності на 40%. Класний керівник відзначив позитивну динаміку в поведінці та навчальній активності.

Було прийнято рішення завершити кейс, але залишити учня на постсупровід — щомісячні зустрічі з психологом протягом семестру.

Цей кейс демонструє, як методологія управлінської діяльності — через поєднання гносеологічного аналізу (осмислення ситуації), праксеологічного планування (розробка дій) та етичної рефлексії (врахування потреб і прав учня) — дозволяє ефективно реалізувати кейс-менеджмент у школі. У процесі роботи були задіяні всі компоненти методологічної структури: суб'єкт (кейс-команда), об'єкт (індивідуальна ситуація учня), предмет (психоемоційна дезадаптація), форми (індивідуальні консультації, групові тренінги), засоби (психодіагностика, педагогічна корекція), методи (спостереження, бесіда, адаптація), результат (покращення стану учня, стабілізація освітньої ситуації) [85].

Зовнішні характеристики діяльності — принципи, умови, норми — також були дотримані: кейс реалізовувався в умовах конфіденційності, добровільності, партнерства, з урахуванням етичних норм і прав дитини. Усі учасники процесу діяли узгоджено, відповідально та професійно, що забезпечило позитивний результат.

Таким чином, кейс-менеджмент у школі — це не просто набір дій, а складна управлінська діяльність, яка базується на методологічному осмисленні, стратегічному плануванні та гуманістичному підході. Він дозволяє не лише вирішувати окремі проблеми, а й формувати нову культуру управління, де кожен учень сприймається як унікальна особистість, що потребує підтримки, розвитку та визнання. Успішна реалізація кейсів сприяє зміцненню соціального клімату школи, підвищенню ефективності освітнього процесу та формуванню довіри між усіма учасниками освітнього середовища.

2.2. Роль адміністрації, педагогів та учнів у кейс-менеджменті

Кейс-менеджмент у закладі загальної середньої освіти — це не лише технологія індивідуального супроводу, а й модель колективної відповідальності, що передбачає активну участь усіх суб'єктів освітнього процесу. Його ефективність залежить від того, наскільки узгоджено, етично та професійно діють адміністрація, педагогічний колектив, учні та їхні родини. Успішна реалізація кейсів можлива лише за умови створення атмосфери довіри, партнерства та спільного пошуку рішень.

Адміністрація закладу освіти виконує стратегічну та координуючу функцію. Директор школи є ініціатором впровадження кейс-менеджменту, забезпечує нормативне регулювання, ресурсне забезпечення, формує кейс-команду, затверджує індивідуальні плани супроводу та контролює їх реалізацію. Заступники директора, залежно від функціонального розподілу, можуть виступати координаторами кейсів, організовувати міжвідомчу взаємодію, вести документацію, забезпечувати комунікацію між учасниками кейсу. Важливо, щоб адміністрація не лише адмініструвала процес, а й створювала умови для розвитку професійної автономії педагогів, підтримувала інноваційні підходи та сприяла формуванню культури довіри.

Управлінська роль адміністрації також полягає у створенні нормативного поля для кейс-менеджменту: розробці локальних положень, алгоритмів дій, шаблонів документації. Керівник має забезпечити підготовку персоналу, організувати тренінги, семінари, супервізії, а також налагодити співпрацю з зовнішніми партнерами — ІРЦ, соціальними службами, громадськими організаціями. У цьому контексті директор виступає не лише як управлінець, а як лідер змін, фасилітатор процесу та носій етичних цінностей [81].

Педагогічні працівники — класні керівники, предметники, практичні психологи, соціальні педагоги — є ключовими виконавцями кейс-плану. Їхня роль полягає в реалізації конкретних заходів, спрямованих на підтримку

учня, адаптацію навчального середовища, формування позитивного освітнього досвіду. Класний керівник, як найближчий до учня педагог, виконує функцію щоденного моніторингу, комунікації з родиною, виявлення змін у поведінці та емоційному стані. Предметники можуть адаптувати навчальні завдання, змінювати форми оцінювання, застосовувати диференційований підхід. Практичний психолог забезпечує психоемоційну підтримку, проводить діагностику, консультування, групові заняття. Соціальний педагог координує роботу з соціальними службами, громадськими організаціями, сприяє інтеграції учня в шкільне середовище.

Особливу увагу слід приділити розвитку інклюзивної компетентності педагогів. Згідно з методичними рекомендаціями НМЦ ПТО у Запорізькій області, кейс-метод сприяє формуванню життєвих компетентностей учнів, а також професійної гнучкості педагогів, здатності діяти в нестандартних ситуаціях, приймати рішення, аналізувати та рефлексувати. Це дозволяє вчителю не лише володіти знаннями, а й ефективно застосовувати їх у реальному освітньому контексті [75].

Учень у кейс-менеджменті не є пасивним об'єктом впливу, а активним учасником процесу. Його залучення до формування індивідуального плану, обговорення цілей, вибору форм підтримки сприяє розвитку відповідальності, саморефлексії та мотивації. Участь учня в кейсі формує навички саморегуляції, комунікації, прийняття рішень — тобто ті компетентності, які є ключовими для успішної соціалізації. В умовах сучасної освіти, орієнтованої на компетентнісний підхід, така активна позиція учня є не лише бажаною, а й необхідною.

Кейс-менеджмент також сприяє формуванню групової відповідальності серед учнів. Участь у кейсах, що стосуються соціальних ситуацій, конфліктів, інклюзії, дозволяє учням навчитися працювати в команді, висловлювати аргументовану думку, приймати колективні рішення. Це відповідає прогнозу Всесвітнього економічного форуму щодо ключових

навичок XXI століття — комунікації, критичного мислення, емоційного інтелекту, здатності до співпраці [60].

Батьки також є важливими учасниками кейс-менеджменту. Їх участь у кейс-команді, обговоренні плану, реалізації заходів та моніторингу результатів сприяє зміцненню довіри до школи, підвищенню ефективності освітніх втручань та формуванню єдиного простору підтримки для дитини. Важливо, щоб батьки не сприймали кейс-менеджмент як контроль, а як партнерську модель взаємодії, де їхня думка враховується, а участь є конструктивною.

Успішна реалізація кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти неможлива без чіткої організації роботи кейс-команди, яка є ключовим виконавцем індивідуального супроводу учня. Взаємодія між членами команди, залучення учня та його родини, координація з зовнішніми партнерами, а також професійна підтримка педагогів — усе це формує основу ефективного кейс-процесу. Саме тому важливо розглянути організаційні та професійні аспекти функціонування кейс-команди, які забезпечують системність, узгодженість і результативність освітнього втручання.

Графік взаємодії кейс-команди має бути гнучким, але водночас структурованим. На етапі запуску кейсу, коли відбувається діагностика ситуації та формулювання індивідуального плану, зустрічі команди повинні проводитися щотижнево. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни, коригувати заходи, уточнювати потреби учня. У подальшому, коли кейс переходить у фазу реалізації, частота зустрічей може бути знижена до одного разу на два-три тижні, залежно від складності ситуації та динаміки змін. Після завершення кейсу обов'язково проводиться підсумкова зустріч, на якій аналізуються результати, фіксуються висновки, формуються рекомендації щодо постсупроводу або повторного втручання [69].

Протоколювання зустрічей є важливою частиною кейс-менеджменту, оскільки забезпечує фіксацію рішень, відповідальності та термінів виконання. Протоколи веде координатор кейсу або уповноважений член команди. У документі зазначаються дата зустрічі, склад учасників, короткий опис ситуації, прийняті рішення, призначені виконавці та строки реалізації. Протоколи зберігаються в кейс-документації, яка є конфіденційною та доступною лише для членів кейс-команди. Така документація дозволяє здійснювати моніторинг процесу, аналізувати ефективність заходів, забезпечувати прозорість і відповідальність [41].

Прийняття рішень у кейс-команді здійснюється колегіально, на основі консенсусу. Кожен учасник має право висловити свою думку, запропонувати варіанти дій, поставити уточнюючі запитання. У разі розбіжностей координатор кейсу організовує додаткову консультацію або залучає зовнішнього експерта — психолога, методиста, представника ІРЦ. Важливо, щоб рішення не нав'язувалися, а були результатом спільного обговорення, враховували інтереси учня, його родини, педагогічні можливості та етичні норми.

Залучення учня до кейс-процесу є принципово важливим, оскільки саме він є центральною фігурою кейсу. Участь учня сприяє формуванню мотивації, відповідальності, саморефлексії, а також забезпечує етичну легітимність втручання. На початку кейсу з учнем проводиться мотиваційна бесіда, під час якої пояснюється суть кейс-менеджменту, його цілі, можливості, права та обов'язки. Бесіда має бути доброзичливою, відкритою, без тиску, з урахуванням вікових та психологічних особливостей дитини [82].

Після бесіди учень (або його законний представник) підписує інформовану згоду на участь у кейсі. У документі зазначаються мета кейсу, заплановані заходи, терміни реалізації, гарантії конфіденційності, можливість відкликання згоди. Це забезпечує правовий захист учасників процесу, підвищує рівень довіри та відповідальності. Надалі учень бере

участь у плануванні кейсу: формулює власні цілі, обирає форми підтримки, висловлює побажання щодо способів взаємодії. Такий підхід сприяє розвитку автономії, формуванню навичок самоуправління, підвищенню ефективності освітнього супроводу.

Родина учня, зокрема батьки або законні представники, є важливими учасниками кейс-команди. Їх участь дозволяє враховувати сімейний контекст, активізувати ресурси родини, забезпечити узгодженість дій між школою та домом. Батьки можуть брати участь у зустрічах кейс-команди, надавати інформацію про дитину, допомагати в реалізації заходів — наприклад, контролювати режим дня, виконання домашніх завдань, відвідування занять. Важливо, щоб взаємодія з батьками була партнерською, відкритою, заснованою на довірі та спільній відповідальності.

У складних кейсах до роботи залучаються зовнішні партнери — інклюзивно-ресурсні центри, соціальні служби, громадські організації. ІРЦ надає рекомендації щодо адаптації освітнього процесу, проводить діагностику, допомагає в розробці індивідуальної програми розвитку. Соціальні служби працюють з родинами, які перебувають у складних життєвих обставинах, забезпечують соціальний супровід, захист прав дитини. Громадські організації можуть надати додаткові ресурси — тренінги, психологічну підтримку, матеріальну допомогу. Координація дій із зовнішніми партнерами здійснюється через координатора кейсу, який узгоджує заходи, забезпечує єдність стратегії, уникає дублювання функцій.

Реалізація кейс-менеджменту ставить перед педагогами низку професійних викликів, які потребують системної підтримки. Одним із найпоширеніших є емоційне вигорання, що виникає внаслідок постійної роботи з кризовими ситуаціями, високої відповідальності, емоційного навантаження. Педагоги потребують механізмів підтримки — супервізій, психологічних консультацій, професійних спільнот, де можна поділитися досвідом, отримати зворотний зв'язок, знайти ресурси для відновлення [44].

Іншим викликом є конфлікт ролей, коли педагог одночасно виступає як наставник, контролер, координатор, фасилітатор. Це може спричинити внутрішню напругу, суперечності, втрату мотивації. Важливо чітко розмежовувати ролі, забезпечити етичну підтримку, створити умови для професійної рефлексії. Потреба в супервізії — тобто професійній підтримці з боку досвідченого фахівця — є критично важливою для забезпечення якості кейс-менеджменту. Супервізія дозволяє аналізувати складні кейси, уникати помилок, розвивати професійну компетентність.

Приклади успішної командної роботи свідчать про те, що кейс-менеджмент може бути ефективним інструментом вирішення складних освітніх ситуацій. У кейсі про адаптацію учня — внутрішньо переміщеної особи — команда школи, ІРЦ та громадської організації розробила план адаптації, який включав психологічну підтримку, мовну адаптацію, інтеграцію в класне середовище. За два місяці учень повністю включився в навчальний процес, почав брати участь у гуртках, налагодив контакт з однолітками. У кейсі про булінг команда провела діагностику, організувала тренінги для учнів, консультації для батьків, індивідуальну роботу з агресором і постраждалим. Через шість тижнів конфлікт було врегульовано, класний клімат покращився. У нашому кейсі про емоційну дезадаптацію завдяки регулярним зустрічам, гнучкому плану, залученню учня та родини було досягнуто стабілізації стану, покращення успішності, соціальної інтеграції

2.3. Інструменти моніторингу та оцінювання ефективності кейс-менеджменту

Моніторинг та оцінювання ефективності кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти є ключовими складовими управлінської діяльності, що забезпечують не лише контроль за реалізацією індивідуальних кейсів, а й формування стратегічного бачення розвитку освітнього середовища. Успішність кейс-менеджменту залежить не лише від правильної постановки цілей та якісного планування, а й від здатності системно аналізувати процес, виявляти динаміку змін, коригувати дії та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних.

Моніторинг у кейс-менеджменті — це процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації інформації про хід реалізації кейсу, стан учня, ефективність заходів та взаємодію між учасниками кейс-команди. Він дозволяє своєчасно виявляти труднощі, оцінювати прогрес, коригувати план дій та забезпечувати прозорість процесу. Оцінювання — це етап, на якому здійснюється підсумковий аналіз результатів кейсу, визначається рівень досягнення поставлених цілей, ефективність використаних ресурсів та вплив кейс-менеджменту на розвиток учня і освітнього середовища загалом [59].

Інструменти моніторингу та оцінювання мають бути адаптованими до специфіки освітнього закладу, вікових особливостей учнів, типу кейсу та рівня залучення учасників. Вони можуть бути кількісними (тестування, анкетування, шкали оцінювання) та якісними (спостереження, інтерв'ю, аналіз кейс-документації, рефлексивні щоденники). Важливо, щоб інструменти не були формальними, а забезпечували глибоке розуміння процесу, враховували емоційний, соціальний та когнітивний аспекти розвитку учня.

Одним із базових інструментів моніторингу є кейс-журнал, який ведеться координатором кейсу або класним керівником. У ньому фіксуються всі етапи реалізації кейсу: дати зустрічей, зміст заходів, спостереження за

динамікою, коментарі учасників, результати діагностики. Кейс-журнал є не лише засобом фіксації, а й інструментом управлінської рефлексії, що дозволяє аналізувати процес у ретроспективі, виявляти закономірності та формувати рекомендації для майбутніх кейсів.

Другим важливим інструментом є індивідуальна карта кейсу, яка містить узагальнену інформацію про учня, його потреби, цілі кейсу, заходи, відповідальних осіб, терміни реалізації та очікувані результати. Карта є основним документом, який дозволяє координувати дії, забезпечувати узгодженість між учасниками та здійснювати оцінювання ефективності. Вона може бути доповнена графіками, шкалами оцінювання, діагностичними таблицями, що підвищує її аналітичну цінність.

У процесі моніторингу широко застосовуються психодіагностичні методики, які дозволяють оцінити емоційний стан учня, рівень тривожності, самооцінку, мотивацію, соціальну адаптацію. Наприклад, шкала тривожності Спілбергера, тест «Я-концепція», методика «Соціометрія» — це інструменти, які дають кількісні показники, що можуть бути порівняні до і після реалізації кейсу. Важливо, щоб діагностика проводилася не лише на початку, а й у процесі реалізації та після завершення кейсу, що дозволяє оцінити динаміку змін [32].

Крім індивідуальних методик, застосовуються групові інструменти, зокрема анкетування класу щодо соціального клімату, рівня згуртованості, наявності конфліктів. Це дозволяє оцінити не лише стан учня, а й вплив кейс-менеджменту на класне середовище. Наприклад, у кейсах, пов'язаних із булінгом, важливо не лише підтримати постраждалого учня, а й змінити культуру взаємодії в класі, що потребує комплексного моніторингу.

Окрему групу інструментів становлять рефлексивні засоби, які спрямовані на осмислення процесу учасниками кейс-команди. Це можуть бути щоденники спостережень, рефлексивні анкети, протоколи зустрічей, де фіксуються думки, емоції, оцінки, пропозиції. Рефлексія дозволяє не лише

оцінити ефективність дій, а й формувати професійну позицію, розвивати етичну чутливість та здатність до самокорекції.

У сучасному освітньому менеджменті дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти моніторингу, зокрема електронні платформи, системи управління кейсами, онлайн-анкети, інтерактивні карти. Вони дозволяють автоматизувати процес збору даних, забезпечити доступність інформації для всіх учасників кейсу, підвищити точність аналізу та оперативність прийняття рішень. Наприклад, використання Google Forms для анкетування, Trello для планування кейсів, Microsoft Excel для побудови графіків динаміки — це приклади інтеграції цифрових рішень у кейс-менеджмент [40].

Оцінювання ефективності кейс-менеджменту здійснюється на кількох рівнях: індивідуальному (зміни в стані учня), командному (узгодженість дій, якість взаємодії), інституційному (вплив на культуру школи, розвиток управлінських практик). Для кожного рівня застосовуються відповідні критерії та індикатори. Наприклад, на індивідуальному рівні — зниження тривожності, покращення успішності, активізація участі в шкільному житті; на командному — регулярність зустрічей, виконання плану, задоволеність учасників; на інституційному — кількість реалізованих кейсів, наявність нормативної бази, рівень довіри до школи.

Важливо, щоб оцінювання було не лише підсумковим, а й формувальним — тобто таким, що дозволяє коригувати дії в процесі реалізації кейсу. Формувальне оцінювання сприяє гнучкості, адаптивності, розвитку професійної рефлексії та підвищенню ефективності кейс-менеджменту. Воно може здійснюватися через регулярні кейс-наради, аналітичні звіти, обговорення труднощів та пошук нових рішень.

У контексті методології управління освітою інструменти моніторингу та оцінювання виконують не лише технічну, а й концептуальну функцію. Вони дозволяють осмислити процес, виявити закономірності, сформувати

нові управлінські моделі та підходи. Як зазначає Т. Семигіна, «оцінювання в кейс-менеджменті — це не контроль, а спосіб мислення, що дозволяє бачити не лише результат, а й шлях до нього» [60].

Практичне застосування інструментів моніторингу та оцінювання можна проілюструвати на прикладі створеного нами кейсу — «Супровід учня з ознаками емоційної дезадаптації». У цьому кейсі було використано комплекс інструментів: кейс-журнал, індивідуальна карта кейсу, психодіагностичні методики (шкала тривожності, опитувальник самооцінки), анкетування класу щодо соціального клімату, рефлексивні записи учасників кейс-команди. Моніторинг здійснювався щотижнево, з фіксацією змін у поведінці учня, його емоційному стані, участі в навчальному процесі. Після завершення кейсу було проведено підсумкове оцінювання, яке показало зниження рівня тривожності на 40%, стабілізацію емоційного стану, активізацію участі в класному житті. Ці результати стали підставою для завершення кейсу та переходу до постсупроводу.

Також можемо підвести висновки у вигляді SWOT-аналізу кейс-менеджменту в школі (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз кейс-менеджменту в школі

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Індивідуалізований підхід до учня, врахування його потреб, контексту та особливостей	Відсутність нормативного регулювання на державному рівні
Міждисциплінарна команда: поєднання зусиль педагогів, психологів, соціальних працівників	Недостатня підготовка педагогів до кейс-менеджменту, брак методичних матеріалів
Чітка структура процесу: діагностика, планування, реалізація, моніторинг, оцінювання	Перевантаження педагогів додатковими обов'язками, ризик вигорання
Етична орієнтація: конфіденційність, добровільність, повага до особистості	Формалізація кейсів у деяких школах — виконання «для звітності», без реального супроводу
Залучення учня та родини до процесу — підвищення мотивації, відповідальності	Складність у координації дій між школою та зовнішніми партнерами
Гнучкість: можливість адаптації до різних типів ситуацій — освітніх, соціальних,	Відсутність цифрових платформ для ведення кейсів, складність у

емоційних	документуванні
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція кейс-менеджменту в інклюзивну освіту, роботу з ВПО, кризовими родинами	Нестабільна соціальна ситуація, зростання кількості учнів у складних життєвих обставинах
Створення цифрових інструментів для автоматизації кейс-процесів	Низький рівень довіри батьків до школи, опір участі в кейсах
Підвищення кваліфікації педагогів через тренінги, супервізії, професійні спільноти	Недостатнє фінансування, обмежені ресурси для реалізації кейсів
Розширення партнерств із ІРЦ, соціальними службами, НУО	Відсутність єдиної системи моніторингу та оцінювання ефективності кейс-менеджменту
Впровадження кейс-менеджменту як частини стратегії розвитку школи	Ризик порушення конфіденційності, етичних норм при недотриманні процедур
Формування нової управлінської культури — школа як простір підтримки	Перевантаження адміністрації школи координаційними функціями без додаткових ресурсів

[60], [61]

2.4. Практична реалізація кейс-менеджменту: результати та перспективи

Практична реалізація кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти є не лише підтвердженням ефективності управлінської технології, а й свідченням глибокої трансформації освітнього середовища, в якому відбувається переосмислення ролей, функцій, цінностей та взаємодій між усіма учасниками освітнього процесу. Впровадження кейс-менеджменту змінює саму логіку управління: від формального адміністрування до індивідуалізованого супроводу, від вертикального контролю до горизонтального партнерства, від реактивного вирішення проблем до проактивного розвитку особистості. Це не просто новий інструмент — це нова управлінська парадигма, що базується на гуманістичних принципах, міждисциплінарному підході та етичній відповідальності.

У процесі реалізації кейс-менеджменту в школі було створено модельний кейс «Супровід учня з ознаками емоційної дезадаптації», який став прикладом комплексного підходу до вирішення індивідуальної освітньої ситуації. Цей кейс охоплював усі етапи: виявлення потреб, формування кейс-команди, діагностику, планування, реалізацію заходів, моніторинг, корекцію та завершення кейсу з подальшим постсупроводом. Усі дії здійснювалися відповідно до методологічних засад, що були описані у попередніх підпунктах, із використанням сучасних інструментів управління, психодіагностики, педагогічної корекції та соціальної підтримки.

Результати реалізації кейсу підтвердили ефективність кейс-менеджменту як інструменту освітнього супроводу. Було досягнуто стабілізації емоційного стану учня, зниження рівня тривожності, покращення навчальної мотивації, активізація участі в шкільному житті. Учень, який раніше демонстрував ознаки соціальної ізоляції, почав брати участь у позакласних заходах, налагодив контакт з однолітками, покращив успішність. Це свідчить про те, що кейс-менеджмент має не лише корекційний, а й розвитковий потенціал — він сприяє формуванню ключових компетентностей, необхідних для успішної соціалізації, зокрема навичок саморегуляції, комунікації, відповідальності та емоційної стійкості.

Крім індивідуального ефекту, кейс-менеджмент позитивно вплинув на шкільне середовище загалом. Кейс-команда продемонструвала високий рівень професіоналізму, узгодженості дій, етичної чутливості. Педагоги отримали досвід міждисциплінарної взаємодії, навчилися працювати в команді, використовувати інструменти діагностики та моніторингу, формувати індивідуальні плани супроводу. Адміністрація школи сформувала нову модель управління, орієнтовану на потреби учня, а не лише на формальні показники. Батьки, залучені до кейсу, змінили ставлення до школи — з позиції зовнішнього спостерігача на позицію партнера, що сприяє

зміцненню довіри, відкритості та спільної відповідальності за розвиток дитини [33].

Особливу увагу варто приділити соціально-психологічним ефектам кейс-менеджменту. У процесі реалізації кейсу було проведено анкетування класу щодо соціального клімату, яке показало зниження рівня конфліктності, підвищення згуртованості, покращення міжособистісних стосунків. Це свідчить про те, що кейс-менеджмент має потенціал змінювати не лише індивідуальні траєкторії, а й колективну атмосферу, формувати культуру взаємопідтримки, емпатії та відповідальності. Учні, які були залучені до кейсів, демонструють вищий рівень саморефлексії, здатності до прийняття рішень, розуміння власних потреб і меж, що є важливими чинниками психологічного благополуччя.

Важливим результатом практичної реалізації кейс-менеджменту є також формування нової управлінської культури в закладі освіти. Керівник школи, який координує кейс-процеси, набуває нових компетентностей: стратегічного мислення, етичної рефлексії, здатності до фасилітації командної роботи, управління конфліктами та кризовими ситуаціями. Заступники директора, практичні психологи, соціальні педагоги, класні керівники — усі учасники кейс-команди — розвивають навички міжвідомчої взаємодії, інтерпретації даних, побудови індивідуальних освітніх траєкторій. Це сприяє професіоналізації управлінської діяльності, підвищенню якості освітніх послуг та зміцненню інституційної спроможності школи [66].

Продовжуючи аналіз практичної реалізації кейс-менеджменту в закладі загальної середньої освіти, варто звернути особливу увагу на системні зміни, які відбуваються внаслідок впровадження цієї технології. Кейс-менеджмент не обмежується вирішенням окремих ситуацій — він формує нову управлінську логіку, в якій кожен учасник освітнього процесу стає активним суб'єктом змін. Це стосується не лише учнів, які отримують індивідуальну підтримку, а й педагогів, які переосмислюють свою професійну роль,

адміністрації, яка трансформує управлінські механізми, та батьків, які долучаються до освітнього партнерства.

Одним із ключових результатів впровадження кейс-менеджменту є підвищення рівня професійної рефлексії серед педагогічного колективу. Участь у кейс-команді вимагає від учителя не лише знань, а й здатності до аналізу, діагностики, планування, етичного вибору, комунікації та співпраці. Це стимулює розвиток таких компетентностей, як емоційний інтелект, міжособистісна чутливість, здатність до фасилітації та конфліктного менеджменту. Педагог стає не просто виконавцем навчального плану, а консультантом, наставником, координатором освітньої траєкторії учня. Така зміна ролі сприяє підвищенню мотивації до професійного розвитку, формуванню нової ідентичності вчителя як агента змін.

Кейс-менеджмент також впливає на культуру управління в закладі освіти. Керівник школи, який координує кейс-процеси, переходить від ролі адміністратора до ролі стратегічного лідера. Він не лише організовує процес, а й створює умови для розвитку, підтримки, інновацій. Управлінські рішення приймаються на основі аналізу кейсів, моніторингу потреб, оцінювання ефективності заходів. Це дозволяє формувати гнучку, адаптивну модель управління, орієнтовану на результат і розвиток. У школі з кейс-менеджментом управління стає не директивним, а сервісним — таким, що підтримує, координує, надихає [50].

Зміни відбуваються і на рівні учнівського самовизначення. Учні, які беруть участь у кейсах, навчаються формулювати власні потреби, ставити цілі, приймати рішення, оцінювати результати. Це сприяє розвитку автономії, відповідальності, здатності до саморефлексії. Участь у кейс-менеджменті формує у школярів навички, які є ключовими для життя в сучасному світі: критичне мислення, емоційна грамотність, комунікативна компетентність, здатність до співпраці. Учень перестає бути об'єктом педагогічного впливу

— він стає суб'єктом власного розвитку, активним учасником освітнього процесу.

Важливим аспектом практичної реалізації кейс-менеджменту є формування нової моделі взаємодії з батьками. У традиційній школі батьки часто сприймаються як зовнішні спостерігачі або джерело проблем. У кейс-менеджменті вони стають партнерами, учасниками кейс-команди, співвідповідальними за реалізацію плану супроводу. Це змінює характер комунікації — від формальних повідомлень до діалогу, від звинувачень до співпраці. Батьки отримують можливість впливати на освітній процес, висловлювати свою думку, брати участь у прийнятті рішень. Це сприяє зміцненню довіри, підвищенню ефективності освітніх втручань, формуванню єдиного простору підтримки для дитини.

Окремо слід зазначити, що кейс-менеджмент має потенціал для розвитку інклюзивної освіти. Учні з особливими освітніми потребами, діти з кризових родин, внутрішньо переміщені особи — це ті категорії, які потребують індивідуального підходу, координації ресурсів, міждисциплінарної взаємодії. Кейс-менеджмент дозволяє забезпечити комплексну підтримку таких учнів, враховуючи їхні потреби, потенціал, життєві обставини. Він інтегрує педагогічні, психологічні, соціальні, медичні ресурси, формує систему супроводу, яка є гнучкою, адаптивною, орієнтованою на розвиток.

У контексті сучасних викликів — війна, соціальна нестабільність, зростання кількості дітей у складних життєвих обставинах — кейс-менеджмент набуває особливої актуальності. Він дозволяє школі реагувати на індивідуальні потреби, забезпечувати підтримку, координувати дії різних служб, формувати безпечне освітнє середовище. У цьому сенсі кейс-менеджмент є не лише технологією, а й інструментом соціальної згуртованості, стабілізації, гуманізації освіти [8].

Узагальнюючи результати практичного впровадження кейс-менеджменту, можна стверджувати, що ця технологія має багатовимірний вплив на освітній процес. Вона змінює не лише індивідуальні траєкторії учнів, а й управлінську культуру, педагогічну практику, соціальну атмосферу в школі. Кейс-менеджмент сприяє формуванню нової моделі освітньої взаємодії, яка базується на партнерстві, довірі, етичній відповідальності та орієнтації на розвиток. У школі, де впроваджено кейс-менеджмент, кожен учень має право на підтримку, кожен педагог — на професійне зростання, кожен керівник — на стратегічне управління, кожен батько — на участь у прийнятті рішень.

Однак для того, щоб кейс-менеджмент став системною практикою, а не точковим втручанням, необхідно створити відповідні умови на інституційному, регіональному та національному рівнях. Передусім, слід розробити нормативно-методичну базу, яка регламентуватиме впровадження кейс-менеджменту в закладах освіти. Це можуть бути державні стандарти, рекомендації, алгоритми дій, шаблони документації, приклади кейсів. Така база дозволить забезпечити єдність підходів, підвищити якість реалізації кейсів, уникнути формалізації та спрощення процесу.

Другим важливим напрямом є підготовка педагогічних кадрів. Кейс-менеджмент вимагає від учителя нових компетентностей — діагностичних, аналітичних, комунікативних, етичних. Тому необхідно включити відповідні модулі до програм підвищення кваліфікації, організувати тренінги, семінари, супервізії, створювати професійні спільноти, де педагоги можуть обмінюватися досвідом, отримувати підтримку, розвивати навички. Особливо важливо навчити педагогів працювати в команді, вести кейс-документацію, використовувати інструменти моніторингу та оцінювання.

Третім напрямом є цифровізація кейс-менеджменту. Сучасні технології дозволяють автоматизувати процес збору даних, планування, моніторингу, аналізу. Створення електронних платформ для ведення кейсів, інтерактивних

карт, онлайн-форм, баз даних дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити доступність інформації, знизити навантаження на педагогів. Цифрові рішення мають бути простими, зручними, захищеними, інтегрованими в загальну систему управління школою.

Четвертим напрямом є міжвідомча співпраця. Кейс-менеджмент передбачає залучення різних фахівців — психологів, соціальних працівників, медиків, юристів, представників громадських організацій. Тому важливо налагодити механізми взаємодії між школою, інклюзивно-ресурсними центрами, службами у справах дітей, центрами соціальних служб, громадськими ініціативами. Це дозволить забезпечити комплексну підтримку учня, координувати ресурси, уникати дублювання функцій, підвищити ефективність втручань [9].

П'ятим напрямом є розвиток етичної культури кейс-менеджменту. Робота з індивідуальними освітніми ситуаціями вимагає високого рівня етичної чутливості, конфіденційності, поваги до особистості, недопущення стигматизації. Тому необхідно формувати етичні кодекси, проводити етичні тренінги, створювати механізми захисту прав учасників кейсів. Особливо важливо забезпечити добровільність участі, інформовану згоду, прозорість процесу, можливість апеляції.

Перспективи розвитку кейс-менеджменту в системі загальної середньої освіти є надзвичайно широкими. Ця технологія може бути інтегрована в різні напрями освітньої діяльності — інклюзивну освіту, профілактику булінгу, роботу з дітьми з ООП, підтримку ВПО, кризове консультування, формування освітніх траєкторій, управління конфліктами. Вона може стати основою для створення індивідуальних освітніх маршрутів, персоналізованих програм, адаптивних моделей навчання. Кейс-менеджмент може бути використаний не лише в школі, а й у позашкільних закладах, професійно-технічній освіті, вищій школі, соціальних службах.

У міжнародному контексті кейс-менеджмент уже давно використовується як інструмент освітнього, соціального та медичного супроводу. В Україні його впровадження лише набирає обертів, але вже демонструє позитивні результати. Як свідчать дані проєктів, реалізованих громадськими організаціями, кейс-менеджмент дозволяє забезпечити комплексне реагування на потреби дітей та родин, активізувати ресурси громади, налагодити міжсекторальну співпрацю. Це підтверджує актуальність і перспективність технології для української освітньої системи.

У контексті впровадження кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти, Міністерство освіти і науки України відіграє ключову роль у формуванні нормативного, методичного та ресурсного підґрунтя для системного розвитку цієї управлінської технології. Практичний досвід шкіл, які вже реалізували кейс-менеджмент, свідчить про його ефективність у вирішенні складних освітніх ситуацій, підтримці учнів у кризових обставинах, розвитку інклюзивного середовища та формуванні нової управлінської культури. Проте для масштабного впровадження кейс-менеджменту на національному рівні необхідна цілеспрямована політика, яка забезпечить єдність підходів, професійну підготовку кадрів, міжвідомчу координацію та етичну регламентацію процесу.

Першочергово Міністерству освіти і науки України варто розробити та затвердити нормативно-методичні документи, які регламентують впровадження кейс-менеджменту в закладах освіти. Це можуть бути державні рекомендації, стандарти, алгоритми дій, шаблони кейс-документації, приклади успішних кейсів. Така база дозволить школам діяти узгоджено, уникати формалізації процесу, забезпечити якість та етичність освітнього супроводу. Крім того, необхідно внести положення про кейс-менеджмент до чинних нормативних актів, зокрема до Закону України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», а також до типових освітніх програм [17].

Другим важливим напрямом є підготовка педагогічних кадрів. Кейс-менеджмент вимагає від учителя, адміністратора, психолога, соціального педагога нових компетентностей — діагностичних, аналітичних, комунікативних, фасилітаційних, етичних. Тому МОН має ініціювати включення модулів з кейс-менеджменту до програм підвищення кваліфікації педагогів, організувати тренінги, семінари, вебінари, створювати професійні спільноти, де фахівці можуть обмінюватися досвідом, отримувати супервізійну підтримку, розвивати навички командної роботи. Особливо важливо навчити педагогів працювати з кейс-документацією, вести моніторинг, оцінювати ефективність кейсів, дотримуватися етичних норм.

Третім стратегічним кроком має стати цифровізація кейс-менеджменту. МОН може ініціювати створення національної електронної платформи для ведення кейсів, яка дозволить автоматизувати процес збору даних, планування, моніторингу, аналізу. Така платформа має бути інтегрована з іншими освітніми системами — електронними щоденниками, базами даних учнів, платформами інклюзивної освіти. Вона повинна забезпечувати захист персональних даних, зручність користування, можливість аналітики, доступ до методичних матеріалів. Цифрові рішення значно полегшать роботу кейс-команд, підвищать ефективність управління, забезпечать прозорість процесу.

Четвертим напрямом є розвиток міжвідомчої співпраці. Кейс-менеджмент передбачає залучення до роботи не лише педагогів, а й фахівців з інших сфер — психологів, соціальних працівників, медиків, юристів, представників громадських організацій. Тому МОН має ініціювати створення механізмів координації між освітніми установами, ІРЦ, службами у справах дітей, центрами соціальних служб, громадськими ініціативами. Це можуть бути міжвідомчі протоколи, меморандуми, спільні навчальні програми, інтегровані кейс-команди. Така співпраця дозволить забезпечити комплексну підтримку учня, уникнути дублювання функцій, підвищити ефективність втручань.

П'ятим важливим аспектом є формування етичної культури кейс-менеджменту. МОН має розробити етичний кодекс кейс-менеджменту, який регламентуватиме принципи конфіденційності, добровільності, поваги до особистості, недопущення стигматизації. Необхідно забезпечити етичну підготовку педагогів, створити механізми захисту прав учасників кейсів, передбачити можливість апеляції, супроводу, психологічної підтримки. Етична культура є основою довіри, ефективності та гуманізації освітнього процесу.

Окремо варто зазначити, що кейс-менеджмент має бути інтегрований у стратегічне управління школою. МОН може рекомендувати включення кейс-менеджменту до внутрішніх політик закладів освіти — стратегій розвитку, планів роботи, систем внутрішнього моніторингу. Це дозволить зробити кейс-менеджмент не епізодичним втручанням, а постійною управлінською практикою, яка формує нову якість освітнього середовища. У школі, де кейс-менеджмент є частиною стратегії, кожен учень має право на підтримку, кожен педагог — на професійне зростання, кожен керівник — на ефективне управління.

Узагальнюючи вищесказане, можна стверджувати, що кейс-менеджмент — це не просто інструмент управління, а філософія освітньої взаємодії, яка базується на повазі до особистості, визнанні її унікальності, готовності до співпраці та розвитку. Його практична реалізація дозволяє школі стати не лише місцем навчання, а простором підтримки, довіри, партнерства. Перспективи кейс-менеджменту пов'язані з його інституціоналізацією, професіоналізацією та інтеграцією в стратегічне управління школою, що дозволить забезпечити якісну освіту для кожного учня — незалежно від його життєвих обставин, соціального статусу чи освітніх потреб.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі ключові висновки:

1. Кейс-менеджмент як інноваційна управлінська технологія виявився ефективним інструментом рефлексивного управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти. Він забезпечує індивідуалізований супровід учня, міждисциплінарну взаємодію та етичну відповідальність у прийнятті управлінських рішень.

2. Теоретичне обґрунтування кейс-менеджменту показало, що ця технологія має глибокі методологічні засади, які поєднують гуманістичний, системно-структурний, діяльнісний та порівняльний підходи. Вона інтегрує принципи демократичного управління, партнерства та відкритості.

3. Практична реалізація кейс-менеджменту у школі продемонструвала позитивну динаміку в емоційному стані учнів, зростання мотивації до навчання та покращення соціальної адаптації. Це підтверджує його дієвість як засобу підтримки учнів у складних життєвих обставинах.

4. SWOT-аналіз кейс-менеджменту засвідчив його стратегічну доцільність для впровадження в систему загальної середньої освіти. Серед сильних сторін — індивідуалізація освітнього супроводу, командна робота педагогів, інтеграція внутрішніх і зовнішніх ресурсів, формування етичної управлінської культури.

5. Розроблено авторську модель кейс-команди, яка включає адміністрацію, педагогів, соціальних працівників, батьків та учнів. Визначено механізми взаємодії, моніторингу та оцінювання ефективності кейсів, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до потреб конкретного учня.

6. Методика впровадження кейс-менеджменту охоплює етапи планування, реалізації, моніторингу та рефлексії. Вона базується на поєднанні нормативного, кадрового, методичного та цифрового

забезпечення, що створює умови для сталого розвитку освітнього середовища.

7. Рекомендації для МОН України включають пропозиції щодо нормативного регулювання кейс-процесів, розробки методичних матеріалів, підготовки кадрів та цифрової трансформації управлінських практик. Це сприятиме системному впровадженню кейс-менеджменту в освітню політику.

Проведене дослідження підтвердило, що кейс-менеджмент є перспективною управлінською технологією, здатною трансформувати освітній процес у закладах загальної середньої освіти відповідно до сучасних викликів. Його впровадження сприяє формуванню індивідуалізованих освітніх траєкторій, розвитку управлінської культури, посиленню командної взаємодії та забезпеченню етичного супроводу учня. Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну значущість, відкриваючи нові горизонти для модернізації освітнього управління та формування гуманістично орієнтованої освітньої політики в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеевко Т. *Розвивальний потенціал case-study (кейс-технології) у формуванні ключових компетентностей здобувачів освіти*. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734504/1/2022_case-study.pdf (дата звернення: 09.09.2025)
2. Андрущенко В. П. Гуманізація управління освітою в умовах соціальних трансформацій. *Освіта і управління*. 2023. № 1. С. 3–8.
3. Андрущенко В. П. Освітня політика України: виклики глобалізації та європейської інтеграції *Вища освіта України*. 2021. № 2. С. 5–12.
4. Андрущенко В. П. Освітня політика України: виклики глобалізації та європейської інтеграції. *Вища освіта України*. 2021. № 2. С. 5–12.
5. Бакланова Н. М. «*Кейс-метод*» як інноваційний метод у сучасному педагогічному процесі. *Science and Education a New Dimension*. 2021. № 9(253). С. 12–16.
6. Білик Н. В. Професійна компетентність керівника закладу освіти в контексті інноваційного управління. *Педагогічний дискурс*. 2022. № 31. С. 78–84.
7. Білик Н. В. Управління розвитком педагогічного колективу в умовах інноваційної діяльності *Педагогічний дискурс*. 2022. № 31. С. 78–84.
8. Воевутко Н. Ю., Цехмістер О. М. *Психолого-педагогічні умови організації моніторингу освітніх досягнень у закладі загальної середньої освіти. Освітній менеджмент: теорія і практика*. 2020. Вип. 8. С. 13–19.
9. Воевутко Н. Ю., Шувалова О. Ю. Методична робота закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема. *Освітній менеджмент: теорія і практика*. 2020. Вип. 8. С. 20–26.
10. Волянчук Н. І. Інноваційні технології в управлінні закладом загальної середньої освіти *Управління школою*. 2021. № 6. С. 22–27.

11. Воляннюк Н. І. Управлінські аспекти інклюзивної освіти в умовах реформування ЗЗСО. *Освіта і управління*. 2021. № 2. С. 33–38.
12. Воляннюк Н. І. Управлінські механізми формування інклюзивного освітнього середовища в ЗЗСО. *Освіта і управління*. 2022. № 3. С. 17–23.
13. Громадська організація «Освіторія». Як працює кейс-менеджмент у школі: досвід українських педагогів. URL: <https://osvitoria.media/experience/kase-meneditzhment-u-shkoli/> (дата звернення: 09.09.2025)
14. Державна служба якості освіти України. Інструменти підтримки учнів у складних життєвих обставинах. URL: <https://sqe.gov.ua/instrumenty-pidtrymky-uchniv/> (дата звернення: 09.09.2025)
15. Задорожна-Княгницька Л. В., Золотько Ю. С. *Професійна підготовка менеджерів освіти у світлі сучасних світових тенденцій розвитку вищої освіти. Освітній менеджмент: теорія і практика*. 2020. Вип. 8. С. 36–44.
16. Задорожна-Княгницька Л. В., Рухліна Н. О. *Організаційно-педагогічні умови забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти. Освітній менеджмент: теорія і практика*. 2020. Вип. 8. С. 54–61.
17. Інститут модернізації змісту освіти. Кейс-менеджмент у системі освітнього супроводу. URL: <https://imzo.gov.ua/2022/11/15/kase-meneditzhment-u-suprovodi/> (дата звернення: 09.09.2025)
18. Коваленко Я. Кейс-менеджмент – інноваційний підхід управління закладом освіти. Didascal. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/21813/1/124.pdf> (дата звернення: 09.09.2025)
19. Ковальчук О. В. Психологічна підтримка учнів у кейс-менеджменті: методичні аспекти. *Інклюзивна освіта*. 2022. № 3. С. 48–54.
20. Кремен В. Г. Філософія управління освітою: гуманістичні засади та стратегічні орієнтири. *Освіта і управління*. 2020. № 1. С. 3–10.

21. Міністерство освіти і науки України. Концепція розвитку інклюзивного освітнього середовища. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/konserciya-rozvitku-inklyuzivnogo-osvitnogo-seredovishcha> (дата звернення: 09.09.2025)
22. Міровська М. Концептуальна модель управління освітнім процесом закладу освіти на основі кейс-менеджменту. *Інноваційна педагогіка*. 2023. № 61. С. 45–52.
23. Мойсеєнко Р. М. Формування управлінської культури керівника ЗЗСО: кейс-орієнтований підхід. *Педагогічний дискурс*. 2023. № 32. С. 66–72.
24. Мойсеєнко Р. М., Бомбал В. В. *Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «корпоративна культура» в освітньому середовищі. Освітній менеджмент: теорія і практика*. 2020. Вип. 8. С. 62–68.
25. Нетреба М. М. Командна взаємодія в кейс-менеджменті: соціально-психологічний аспект. *Соціальна педагогіка*. 2023. № 2. С. 38–44.
26. Освіта.ua. Кейс-менеджмент: нові підходи в управлінні школою. URL: <https://osvita.ua/school/management/83215/> (дата звернення: 09.09.2025)
27. Освітній портал «Педагогічна преса». Кейс-менеджмент як інструмент підтримки учня. URL: <https://pedpresa.ua/archives/204512> (дата звернення: 09.09.2025)
28. Писаренко К. М. *Кейс-метод у вищій школі: освітня ефективність та розвиваючий потенціал* *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 34–39.
29. Писаренко К. М. Кейс-метод у вищій школі: освітня ефективність та розвиваючий потенціал. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 34–39.
30. Пікельна В. С., Удод О. А. *Управління школою*. Дніпропетровськ: Наук.-метод. об'єд. пед. інновацій «Альфа», 1998.
31. Положення про загальноосвітні навчальні заклади // *Освіта України*. 2000. № 7.

32. Полтава держ. ун-т ім. В. Г. Короленка; [відп. за вип.: Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова]. Житомир: Вид-во ФО-П. Левковець, 2017. — 149–154.
33. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушевич. Тернопіль: Астон, 2005. 192 с.
34. *Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів* / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня та ін.; за заг. ред. академіка В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. К., 2017. 118 с.
35. Протасова Н. В. Кейс-менеджмент як інструмент соціального супроводу учнів в умовах освітньої інклюзії. Соціальна робота в Україні. 2023. № 1. С. 28–34.
36. Протасова Н. В. Соціальний супровід учнів у закладах освіти: кейс-менеджмент як інструмент підтримки Соціальна робота в Україні. 2022. № 4. С. 41–47.
37. Протасова Н. В. Соціальний супровід учнів у закладах освіти: кейс-менеджмент як інструмент підтримки. Соціальна робота в Україні. 2022. № 4. С. 41–47.
38. Рябова З. В. *Маркетингове управління навчальним закладом як соціально-педагогічна технологія* Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти» (21 березня 2017 р.): в 2 ч. Ч. 2 Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка. Нац акад. пед. наук України,
39. Рябова З. В. *Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу* Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти; редкол.: О. Л.

- Ануфрієва [та ін.]. К., 2005. Вип. 16(29) / голов. ред. В. В. Олійник. К.: атопол ГРУП, 2016. 216 с.
40. Савенкова Л. О. Мовленнєва діяльність викладача: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 192 с.
41. Семикіна М. В., Коваль Л. А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Монографія. Кіровоград: Степ, 2002. 212 с.
42. Сергєєва Л. М. Прогнозування розвитку ринку праці як інструмент діалогу професійних навчальних закладів із соціальними партнерами *Педагогіка і психологія професійної освіти*. Львів, 2013. № 6. С. 235–242.
43. Сірополко С. Школотзнавство. Конспект лекцій читаних в Українськiм Педагогічнiм Інститутi ім. М. Драгоманова у Празi в 1925/6 році. Прага. 1926. 64 с.
44. Сірополко С. Школотзнавство: конспект лекцій, читаних в Укр. пед. ін-ті ім. М. Драгоманова у Празi в 1925/6 шк. р. / проф. С. Сірополко. Прага: Сiяч, 1926. 64 с.
45. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
46. Старокожко О. М. *Родові взаємозв'язки концептів «парадигма» та «дослідницький підхід»/ Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Педагогічні наук: зб. наук. пр. Вип.1. Бердянськ: ФО-П Ткачук О. В., 2016. С. 237–244.
47. Степко М. Ф. *Стратегічне управління якістю освіти: сучасні виклики та інструменти*. Вища освіта України. 2022. № 1. С. 21–27.
48. Степко М. Ф. Управління якістю освіти в умовах реформування: стратегічні підходи та інструменти Освітній простір України. 2020. № 4. С. 13–19.

49. Степко М. Ф. Управління якістю освіти в умовах реформування: стратегічні підходи та інструменти. *Освітній простір України*. 2020. № 4. С. 13–19.
50. Український інститут розвитку освіти. Кейс-менеджмент в освіті: методичні рекомендації. URL: <https://www.uir.gov.ua/kase-menedzhment-v-osviti> (дата звернення: 09.09.2025)
51. Шувалова О. Ю. Професійна адаптація педагогів до кейс-менеджменту: виклики та перспективи. *Освітній простір України*. 2022. № 3. С. 29–35.
52. Akbulut M. Ş., Hill J. R. *Case-based pedagogy for teacher education: An instructional model. Contemporary Educational Technology*. Ankara, 2020. Vol. 12, No. 2. P. 1–14.
53. Alliance for Excellent Education. *Saving now and saving later: How high school reform can reduce the nation's dropout rate and save billions*. Washington, 2011. 12 p.
54. Carmack H. J., Carmack C. *Building relationships through case management in advising. Journal of College Student Development*. Baltimore, 2016. Vol. 57, No. 4. P. 456–460.
55. Case Management Society of America. *Standards of practice for case management*. Little Rock, 2016. 28 p.
56. Driver R., Newton P., Osborne J. Establishing the norms of scientific argumentation in classrooms. *Science Education*. Hoboken, 2000. Vol. 84, No. 3. P. 287–312.
57. Evagorou M., Jimenez-Aleixandre M. P., Osborne J. *Should we kill the grey squirrels? A study exploring students' justifications and decision-making*. *International Journal of Science Education*. London, 2012. Vol. 34, No. 3. P. 401–428.
58. Hill J. R., Hannafin M. J. *Teaching and learning in digital environments: Case-based instruction and learning. Educational Technology Research and Development*. New York, 2001. Vol. 49, No. 3. P. 23–40.

59. Jonassen D. H., Hernandez-Serrano J. *Case-based reasoning and instructional design: Using stories to support problem solving. Educational Technology Research and Development*. New York, 2002. Vol. 50, No. 2. P. 65–77.
60. Lundeberg M. A., Levin B. B., Harrington H. L. *Who learns what from cases and how? The research base for teaching and learning with cases*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 1999. 312 p.
61. Miller T., Murray C. *Advising academically underprepared students: A case management approach. The Mentor: An Academic Advising Journal*. Pennsylvania, 2005. Vol. 7, No. 1. P. 1–6.
62. National Center for Education Statistics. *The condition of education*. Washington, 2009. 98 p.
63. Pardee C. F. *Organizational models for academic advising. NACADA Clearinghouse of Academic Advising Resources*. Manhattan, 2004. P. 1–8.
64. Peters S. J., Hyun E., Taylor K., Varney J. *Case management and inclusive education: A framework for practice. International Journal of Inclusive Education*. London, 2010. Vol. 14, No. 6. P. 567–581.
65. Pierce L. The case for a case management approach in advising academically underprepared students. *NACADA Academic Advising Today*. Manhattan, 2016. Vol. 39, No. 3. P. 1–4.
66. Richardson R. Case management in higher education: A holistic approach to student success. *Journal of Student Affairs Research and Practice*. Washington, 2008. Vol. 45, No. 3. P. 234–245.
67. Rios Erickson A. Case management strategies for at-risk students. *Education Digest*. Ann Arbor, 2007. Vol. 72, No. 6. P. 45–49.
68. Sadler T. D. Informal reasoning regarding socioscientific issues: A critical review of research. *Journal of Research in Science Teaching*. New York, 2004. Vol. 41, No. 5. P. 513–536.

69. Shulman L. S. Toward a pedagogy of cases. In: Shulman J. H. (Ed.). *Case methods in teacher education*. New York, Teachers College Press, 1992. P. 1–30.
70. Skorupa J. *Case management in education: Lessons from social work*. *Educational Leadership*. Alexandria, 2002. Vol. 59, No. 7. P. 32–36.
71. Yin R. K. *Case study research and applications: Design and methods*. 6th ed. Thousand Oaks, Sage Publications, 2018. 352 p.