

implementing the Law of Ukraine «On the Use of the English Language in Ukraine» (No. 3760-IX, 2024), which stipulates mandatory English language teaching for senior preschool children in preschool educational institutions from 1 September 2026. The theoretical foundations rest on the concept of play as the leading activity of the preschooler, the zone of proximal development, the theory of communicative-speech development of preschoolers, and preschool linguodidactics. S. Krashen's input hypothesis substantiates the role of an emotionally safe atmosphere in language acquisition. Four types of games are characterised: didactic games form the speech component; role-play games develop the communicative component; theatrical games shape the sociocultural component; movement-based games ensure motor-phonetic coordination via the TPR method.

A five-stage structural model of an English lesson is substantiated: motivational-play, presentation, practice, communicative, and reflective-summary stages. The model encompasses target, content, procedural and outcome components and ensures a complete methodological cycle from reducing the language barrier to free production of foreign language utterances in a quasi-real communicative situation.

Four pedagogical conditions for effective implementation are identified: organization of a foreign-language play environment; integration of English into all types of daily activities (CLIL approach); methodological competence of the educator; systematic and cyclical organisation of play-based learning.

**Key words:** *foreign language communicative competence; speech development play activity; preschool education; English language teaching for preschoolers; didactic game; role-play; structural lesson model; pedagogical conditions; professional training for future educators*

Стаття надійшла до редакції 24.03.2026

Стаття прийнята 07.04.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026

УДК 373.5.07:005.95

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2026.37.361710](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2026.37.361710)

**ЯРИНА КОВАЛЕНКО**

ORCID: 0009-0009-4540-9620

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

## **СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

У статті запропоновано структурно-функціональну модель управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти, яка уміщує цільовий, концептуально-методологічний, змістовий, організаційно-технологічний, функціональний та результативно-оцінювальний компоненти. Цільовий компонент визначає мету управління освітнім процесом через кейс-менеджмент: забезпечення персоналізованого, координованого навчання та досягнення освітніх результатів. Основні завдання: виявлення потреб учнів, проектування кейсів, координація дій і моніторинг освітніх траєкторій. Концептуально-методологічний компонент містить принципи управління (системність, цілісність, суб'єкт-суб'єктна взаємодія, гнучкість, відповідальність, зворотний зв'язок) та підходи, що визначають логіку побудови і функціонування моделі. Змістовий компонент охоплює управлінські, педагогічні, психолого-педагогічні й соціальні дії для реалізації кейсу; визначає цілі кейсу, очікувані результати, зміст навчання, форми й методи роботи. Організаційно-технологічний компонент визначає механізми реалізації кейс-менеджменту: етапи (ідентифікація, діагностика, планування, реалізація, моніторинг, оцінювання), управлінські технології, комунікаційні інструменти та цифрові ресурси; акцент на мультидисциплінарні команди. Функціональний компонент розподіляє управлінські функції між суб'єктами: керівник – стратегія та координація; заступники – тактичне управління; педагоги та фахівці – операційна робота з кейсами; батьки і стейкхолдери – партнери у прийнятті рішень. Результативно-оцінювальний компонент оцінює ефективність моделі через критерії: досягнення освітніх результатів, задоволеність учасників, ефективність взаємодії, гнучкість рішень; передбачає моніторинг, аналіз динаміки та зворотний зв'язок. Запропоновано приклад освітнього кейсу: «Індивідуальна освітня траєкторія для учня з високим потенціалом у STEM-напрямі».

**Ключові слова:** *структурно-функціональна модель, управління, освітній процес, кейс-менеджмент, заклад загальної середньої освіти, керівник, педагоги, стейкхолдери, освітній кейс*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку системи загальної середньої освіти характеризується інтенсивними трансформаційними процесами, зумовленими впливом цифровізації, соціально-

економічної нестабільності, воєнних викликів, а також необхідністю імплементації компетентнісного підходу та принципів дитиноцентризму. За таких умов управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти потребує переосмислення традиційних адміністративно-ієрархічних моделей та переходу до гнучких, інтегративних управлінських механізмів, орієнтованих на індивідуальні освітні потреби здобувачів освіти.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці освітнього менеджменту, внутрішньої системи забезпечення якості освіти, стратегічного та інноваційного управління, питання комплексної координації освітнього процесу на рівні окремого закладу залишається дискусійним. Традиційні моделі управління часто не забезпечують належної міжсуб'єктної взаємодії, оперативного реагування на індивідуальні освітні запити учнів, ефективної інтеграції психолого-педагогічного, соціального та адміністративного супроводу. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах інклюзивного навчання, змішаних і дистанційних форматів освіти, а також зростання кількості учнів із різними освітніми траєкторіями.

Одним із перспективних підходів до модернізації управління освітнім процесом є кейс-менеджмент, який у соціальній сфері та медицині зарекомендував себе як ефективна технологія координації індивідуалізованої допомоги. Його сутність полягає в комплексному супроводі випадку (case), що передбачає оцінювання потреб, планування індивідуальної стратегії, координацію ресурсів, моніторинг і корекцію заходів. Перенесення логіки кейс-менеджменту в освітній простір дозволяє розглядати освітній процес як систему взаємопов'язаних дій суб'єктів управління, спрямованих на досягнення визначених освітніх результатів конкретного здобувача освіти або групи учнів. Водночас у науковому дискурсі відсутня цілісна структурно-функціональна модель управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту, адаптована до специфіки закладів загальної середньої освіти. Недостатньо розробленими залишаються питання визначення структурних компонентів такої моделі (цільового, змістового, організаційного, технологічного, результативного), розподілу управлінських функцій між суб'єктами (адміністрацією, педагогічними працівниками, практичним психологом, соціальним педагогом, батьками), а також механізмів зворотного зв'язку й оцінювання ефективності реалізації кейс-підходу. Отже, наявна суперечність між потребою закладів загальної середньої освіти у гнучкому, персоналізованому та міждисциплінарному управлінні освітнім процесом і недостатнім рівнем теоретико-методологічного обґрунтування структурно-функціональної моделі управління на основі кейс-менеджменту. Це зумовлює необхідність наукового розроблення та концептуалізації відповідної моделі, визначення її принципів, структурних елементів, функціональних зв'язків і критеріїв ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти ґрунтується на широкому міждисциплінарному підґрунті, що охоплює теорію загального менеджменту, педагогічний менеджмент, інноваційний менеджмент в освіті, концепції стейкхолдер-менеджменту, а також теорію та практику кейс-менеджменту у соціальній сфері. Аналіз наукових джерел дозволяє окреслити основні напрями розроблення зазначеної проблематики та виявити наявні теоретико-методологічні прогалини.

Теоретичні засади сучасного освітнього менеджменту ґрунтовно висвітлено у працях за редакцією Л. Даниленко та Л. Карамушки («Освітній менеджмент», 2003), де систематизовано принципи, функції та методи управління освітніми організаціями, обґрунтовано специфіку управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах трансформації суспільства. Подальший розвиток ці ідеї отримали у навчальному посібнику «Менеджмент освіти» (2022) за редакцією А.Рибчука, у якому управління освітою розглядається як багаторівнева система, що поєднує стратегічний, тактичний і операційний виміри та передбачає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів закладу.

Суттєвий внесок у розроблення проблем педагогічного менеджменту здійснено В.Луначеком (2015), який обґрунтував системно-функціональний підхід до управління педагогічними процесами, акцентувавши на взаємозв'язку управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю) та педагогічних технологій. У контексті підготовки керівників закладів загальної середньої освіти важливими є наукові результати М.Швардак (2022), де визначено теоретичні та методичні засади формування готовності майбутніх менеджерів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Також М.Швардак (2021) здійснила SWOT-аналіз системи підготовки керівників, виявивши структурні дисбаланси між теоретичною підготовкою та практичними управлінськими компетентностями, що актуалізує потребу впровадження нових управлінських технологій, зокрема кейс-орієнтованих.

Проблематика менеджменту загальноосвітніх навчальних закладів комплексно представлена у праці М.Гриньової, Л.Малаканової, Г.Сорокіної (2012), де управління розглядається як цілісна система взаємодії суб'єктів освітнього процесу, спрямована на забезпечення якості освіти. Науковиці наголошують на необхідності гуманізації управління та переходу від адміністративно-командної моделі до партнерської. Методичні аспекти організації управлінської діяльності майбутніх магістрів за спеціальністю «Менеджмент» розкрито в рекомендаціях О.Почуєвої та В.Будянської (2023), що свідчить про інституціоналізацію освітнього менеджменту як окремого напрямку професійної підготовки.

Важливим контекстом для дослідження є концепція стратегічного стейкхолдер-менеджменту, розроблена З. Галушкою (2020). Авторка визначає стейкхолдерів як зацікавлені сторони, що впливають на діяльність організації або зазнають впливу її результатів, та обґрунтовує необхідність системного врахування їх інтересів у стратегічному управлінні. У площині загальної середньої освіти це означає необхідність координації взаємодії адміністрації закладу, педагогічного колективу, учнів, батьків, органів місцевого самоврядування та громадських організацій. Такий підхід концептуально наближається до логіки кейс-менеджменту, де ключовою є інтеграція ресурсів різних суб'єктів задля розв'язання конкретної проблемної ситуації.

Інноваційний вимір управління освітою розкрито у працях Л. Даниленко (2007), де менеджмент інновацій трактується як цілеспрямований процес створення, впровадження та поширення педагогічних нововведень, а також наголошується на необхідності формування інноваційної культури закладу освіти та розвитку управлінських механізмів, здатних забезпечити адаптацію до змін. У матеріалах конференції «Освітній менеджмент: успішні практики й виклики в контексті розбудови НУШ» (2023) акцентовано на викликах реалізації концепції Нової української школи, що потребує переосмислення управлінських стратегій та посилення індивідуалізації освітнього процесу.

Окремий науковий напрям становлять дослідження кейс-менеджменту як технології міждисциплінарного супроводу. У методичному посібнику (2024) за редакцією Н. Горішної кейс-менеджмент у роботі з дітьми з інвалідністю та їхніми сім'ями визначено як комплексний процес оцінювання потреб, планування індивідуального маршруту підтримки, координації послуг та моніторингу результатів. Дослідники підкреслюють значення міжвідомчої взаємодії та персоніфікованого підходу, що має безпосередню релевантність для освітнього середовища, особливо в умовах інклюзії.

У зарубіжних дослідженнях кейс-менеджмент розглядається як інтегративна професійна діяльність, спрямована на координацію ресурсів і послуг для досягнення визначених результатів. D. Gursansky та J. Harvey (2003) обґрунтовують політико-управлінський і професійний виміри кейс-менеджменту, підкреслюючи його системний характер. McCormick та інші науковці (2021) досліджують стратегії кейс-менеджменту для підтримки працевлаштування молоді з інвалідністю, демонструючи ефективність індивідуалізованого підходу та координації між інституціями. K. Pirisi, N. Szalay-Komka, T. Erdélyi (2018) аналізують комплексний кейс-менеджмент у роботі з вразливими категоріями безробітних, наголошуючи на значенні мультидисциплінарних команд і довгострокового супроводу.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про: наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань у сфері освітнього та педагогічного менеджменту; активний розвиток концепцій стейкхолдер-орієнтованого та інноваційного управління; сформовану теорію і практику кейс-менеджменту у соціальній та реабілітаційній сферах; відсутність цілісної інтеграції кейс-менеджменту в систему управління освітнім процесом закладу загальної середньої освіти на засадах структурно-функціонального моделювання.

Отже, попри значний науковий доробок у суміжних галузях, проблема розроблення структурно-функціональної моделі управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту залишається недостатньо концептуалізованою, що зумовлює доцільність подальших теоретичних і прикладних досліджень у цьому напрямі.

**Мета статті** – розробити структурно-функціональну модель управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти в умовах суспільних трансформацій, впровадження концепції Нової української школи, розвитку інклюзивної та компетентнісно орієнтованої освіти потребує застосування таких управлінських моделей, які забезпечують гнучкість, адресність, міжсуб'єктну взаємодію та орієнтацію на освітні результати кожного здобувача освіти. У цьому контексті перспективним є використання кейс-менеджменту як управлінської технології, що дозволяє інтегрувати ресурси, координувати дії учасників освітнього процесу та здійснювати системний супровід індивідуальних і групових освітніх запитів.

На основі вивчення праць науковців (Н. Горішна, І. Криницька, М. Скочко, Г. Слезанська, О. Столярик, Ж. Петрович) доходимо висновку, що *кейс-менеджмент у сфері освіти* можна розуміти як керований, інтегрований підхід до організації освітнього процесу, орієнтований на індивідуальні потреби учнів; це координована система, спрямована на досягнення позитивних освітніх результатів, забезпечення доступу до наявних навчальних, педагогічних та соціальних ресурсів, підвищення ефективності навчання та розвитку здобувачів освіти; колаборативний процес оцінювання потреб, планування освітніх траєкторій, фасилітації навчальної діяльності та супроводу, який через налагодження ефективної комунікації та інтеграцію ресурсів забезпечує досягнення оптимальних результатів навчання, розвитку компетентностей і соціалізації учнів.

Розроблення структурно-функціональної моделі управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту ґрунтується на поєднанні системного, діяльнісного, компетентнісного, особистісно орієнтованого та стейкхолдер-орієнтованого підходів. Системний підхід дозволяє розглядати управління

освітнім процесом як цілісне утворення з чітко визначеними структурними елементами та функціональними зв'язками між ними. Діяльнісний підхід акцентує увагу на управлінських діях і процедурах, спрямованих на досягнення запланованих результатів. Компетентнісний і особистісно орієнтований підходи забезпечують фокус на розвитку ключових і предметних компетентностей учнів, урахуванні їхніх освітніх потреб і можливостей. Стейкхолдер-орієнтований підхід передбачає активну взаємодію всіх зацікавлених сторін освітнього процесу.

Кейс-менеджмент у межах запропонованої моделі розглядається не лише як метод індивідуального супроводу, а як управлінська технологія, що інтегрується в загальну систему управління закладом освіти та охоплює рівні стратегічного, тактичного й операційного управління.

Запропонована модель включає взаємопов'язані структурні компоненти (рис. 1): *цільовий, концептуально-методологічний, змістовий, організаційно-технологічний, функціональний та результативно-оцінювальний*.

Слід особливо наголосити на принципах, що забезпечують ефективність, цілісність і адаптивність управлінської системи кейс-менеджменту. Ці принципи формують методологічну основу побудови моделі та регулюють взаємодію всіх структурних компонентів.

*Принцип системності* передбачає розгляд освітнього процесу як цілісної системи, де кожен елемент (керівник, педагог, психолог, соціальний педагог, учні, батьки) взаємопов'язаний і взаємодіє з іншими компонентами для досягнення освітніх результатів. Такий підхід відповідає ідеям В. Луначека (2015), який підкреслює необхідність системного поєднання управлінських функцій та педагогічних технологій у закладі освіти.

*Принцип цілісності* забезпечує взаємозв'язок стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління, що дозволяє поєднувати довгострокове планування освітніх результатів із щоденною педагогічною діяльністю. Аналогічні положення знаходимо у працях М. Гриньової, Л. Малаканової та Г. Сорокіної (2012), де управління закладом освіти розглядається як цілісна система взаємодії всіх суб'єктів навчального процесу.

*Принцип суб'єкт-суб'єктної взаємодії* орієнтує управлінську діяльність на партнерські відносини між керівником, педагогами, учнями та іншими стейкхолдерами. Він підкреслює активну участь усіх учасників у прийнятті рішень і реалізації освітніх кейсів, що відображає концепцію стратегічного стейкхолдер-менеджменту З. Галушки (2020).

*Принцип міждисциплінарності* полягає у взаємодії педагогічних, психологічних, соціальних і адміністративних ресурсів для комплексного супроводу освітніх кейсів. Це забезпечує цілісну підтримку учня та ефективне вирішення складних освітніх завдань, що відповідає підходам Н. Горішної та інших науковців (2024) щодо інтеграції міждисциплінарних команд у кейс-менеджменті.

*Принцип гнучкості* передбачає адаптацію управлінських рішень до індивідуальних потреб учнів, змін освітнього середовища та зовнішніх умов. Як відзначають Л. Даниленко (2007) та М. Швардак (2022), інноваційні управлінські моделі повинні передбачати можливість корекції освітніх траєкторій у реальному часі, що підвищує ефективність впровадження інновацій.

*Принцип відповідальності* визначає персональну відповідальність кожного суб'єкта освітнього процесу за реалізацію кейсу та досягнення освітніх результатів, що узгоджується з педагогічним підходом В. Луначека (2015) та принципами ефективного менеджменту освіти за А. Рибчуком (2022).

*Принцип зворотного зв'язку* передбачає постійний моніторинг результатів освітніх кейсів, аналіз ефективності дій усіх суб'єктів та корекцію управлінських рішень на основі отриманих даних. Цей принцип забезпечує циклічність управлінського процесу та підтримує динамічну адаптацію освітнього середовища (Швардак, 2021; Почуєва, Будянська, 2023).

**Цільовий компонент** визначає мету управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту, яка полягає у забезпеченні ефективного, персоналізованого та скоординованого освітнього процесу, спрямованого на досягнення запланованих освітніх результатів і всебічний розвиток здобувачів освіти. До основних завдань належать: виявлення та аналіз освітніх потреб учнів; проектування індивідуальних або групових освітніх кейсів; координація діяльності суб'єктів освітнього процесу; моніторинг і корекція освітніх траєкторій.

**Концептуально-методологічний компонент** охоплює принципи управління (системності, цілісності, суб'єкт-суб'єктної взаємодії, міждисциплінарності, гнучкості, відповідальності та зворотного зв'язку), а також підходи, що визначають логіку побудови й функціонування моделі. Саме цей компонент забезпечує наукову обґрунтованість та узгодженість усіх елементів моделі.

**Змістовий компонент** відображає сукупність управлінських, педагогічних, психолого-педагогічних і соціальних дій, спрямованих на реалізацію освітнього кейсу. Зміст кейсу формується на основі комплексної оцінки освітніх потреб учня або групи учнів, аналізу навчальних досягнень, соціального контексту, особливостей розвитку та ресурсних можливостей закладу освіти. У межах цього компонента визначаються цілі освітнього кейсу, очікувані результати, зміст навчання, форми й методи роботи.

#### Цільовий компонент

- визначає мету управління освітнім процесом через кейс-менеджмент: забезпечення персоналізованого, координованого навчання та досягнення освітніх результатів. Основні завдання: виявлення потреб учнів, проектування кейсів, координація дій і моніторинг освітніх траєкторій.

#### Концептуально-методологічний компонент

- містить принципи управління (системність, цілісність, суб'єкт-суб'єктна взаємодія, гнучкість, відповідальність, зворотний зв'язок) та підходи, що визначають логіку побудови і функціонування моделі.

#### Змістовий компонент

- охоплює управлінські, педагогічні, психолого-педагогічні й соціальні дії для реалізації кейсу; визначає цілі кейсу, очікувані результати, зміст навчання, форми й методи роботи.

#### Організаційно-технологічний компонент

- визначає механізми реалізації кейс-менеджменту: етапи (ідентифікація, діагностика, планування, реалізація, моніторинг, оцінювання), управлінські технології, комунікаційні інструменти та цифрові ресурси; акцент на мультидисциплінарні команди.

#### Функціональний компонент

- розподіляє управлінські функції між суб'єктами: керівник – стратегія та координація; заступники – тактичне управління; педагоги та фахівці – операційна робота з кейсами; батьки і стейкхолдери – партнери у прийнятті рішень.

#### Результативно-оцінювальний компонент

- оцінює ефективність моделі через критерії: досягнення освітніх результатів, задоволеність учасників, ефективність взаємодії, гнучкість рішень; передбачає моніторинг, аналіз динаміки та зворотний зв'язок.

Рис. 1. Структурно-функціональна модель управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти

Приклад освітнього кейсу: «Індивідуальна освітня траєкторія для учня з високим потенціалом у STEM-напрямі»:

1. Контекст і оцінка потреб: Учень 9 класу демонструє високі досягнення з математики та інформатики, але середні результати з гуманітарних дисциплін. Виявлено потребу в індивідуалізованому навчальному плані для поглиблення STEM-компетентностей без зниження результатів з інших предметів. Соціальний контекст: активна участь у шкільних та позашкільних STEM-ініціативах; батьки зацікавлені у розвитку академічного потенціалу дитини.

2. Цілі кейсу:

- Поглиблення знань та компетентностей учня у STEM-напрямі.
- Формування критичного мислення, здатності до самостійного проектного навчання.
- Підтримка психологічного комфорту та мотивації до навчання.

3. Очікувані результати:

- Розроблені індивідуальні проекти з математики та інформатики.
- Активна участь у наукових конкурсах і олімпіадах.
- Підвищення успішності з гуманітарних предметів через інтегровані міжпредметні завдання.

4. Зміст навчання:

- Поглиблене вивчення алгоритмів, програмування, математичного моделювання.
- Використання міжпредметних завдань для розвитку логіко-аналітичних навичок у гуманітарних дисциплінах.

5. Форми й методи роботи:

- Індивідуальні консультації та менторські сесії з вчителями STEM (Мокляк, Петренко, Кононець, 2025).
- Робота над проектами у групах однодумців.
- Використання дистанційних платформ для самостійного навчання та контролю прогресу.

6. Дії кейс-менеджера:

- Оцінка індивідуальних освітніх потреб та складання плану кейсу.
- Координація дій учителів, психолога та батьків.
- Моніторинг прогресу та корекція освітнього плану.

**Організаційно-технологічний компонент** передбачає визначення механізмів реалізації кейс-менеджменту в управлінні освітнім процесом. До нього належать етапи кейс-менеджменту (ідентифікація кейсу, діагностика потреб, планування, реалізація, моніторинг, оцінювання результатів), управлінські технології, інструменти координації та комунікації, а також використання цифрових ресурсів для супроводу освітніх кейсів. Важливу роль у цьому компоненті відіграє створення мультидисциплінарних команд.

**Функціональний компонент** розкриває розподіл управлінських функцій між суб'єктами освітнього процесу. Керівник закладу освіти виконує стратегічну та координаційну функції, забезпечуючи нормативно-організаційні умови впровадження кейс-менеджменту. Заступники керівника здійснюють тактичне управління, координуючи діяльність педагогічних працівників. Учителі, практичний психолог, соціальний педагог та інші фахівці реалізують операційний рівень кейс-менеджменту, безпосередньо працюючи з освітніми кейсами. Батьки та інші стейкхолдери залучаються до процесу як партнери у прийнятті управлінських рішень.

**Результативно-оцінювальний компонент** спрямований на визначення ефективності функціонування моделі. Він передбачає систему критеріїв і показників, що охоплюють рівень досягнення освітніх результатів, ступінь задоволеності учасників освітнього процесу, ефективність міжсуб'єктної взаємодії, гнучкість і адаптивність управлінських рішень. Оцінювання здійснюється на основі моніторингових процедур, аналізу динаміки результатів та зворотного зв'язку.

Загалом, реалізація структурно-функціональної моделі управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту забезпечує перехід від фрагментарного управління до цілісного, орієнтованого на конкретний освітній результат. Модель дозволяє підвищити адресність управлінських рішень, забезпечити узгодженість дій усіх суб'єктів освітнього процесу, своєчасно коригувати освітні траєкторії та підвищити якість освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти (Gursansky, Harvey, 2003; Горішна, Криницька, Скочко, Слосанська, Столярик, Петрочко, 2024).

Характеризуючи запропоновану структурно-функціональну модель, доцільно зосередити увагу на трьох основних питаннях:

- 1) Які наукові підходи є визначальними для побудови структурно-функціональної моделі управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту? (Визначальними є системний, діяльнісний, компетентнісний, особистісно орієнтований та стейкхолдер-орієнтований підходи, які в сукупності забезпечують цілісність моделі, її орієнтацію на освітній результат і міжсуб'єктну взаємодію).
- 2) У чому полягає відмінність кейс-менеджменту від традиційних підходів до управління освітнім процесом? (Кейс-менеджмент орієнтований на індивідуалізацію та комплексний супровід освітніх потреб, координацію ресурсів і дій різних суб'єктів, що відрізняє його від традиційних адміністративно-ієрархічних моделей управління).
- 3) Які результати очікуються від впровадження структурно-функціональної моделі управління на основі кейс-менеджменту? (Очікуваними результатами є підвищення якості освітнього процесу, зростання ефективності управлінських рішень, посилення партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу та забезпечення персоналізованих освітніх траєкторій здобувачів освіти).

За результатами опитувань керівників закладів загальної середньої освіти та педагогічних працівників (ЗЗСО м. Полтави) з'ясовано, що впровадження запропонованої структурно-функціональної моделі управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту сприяє підвищенню адресності та обґрунтованості управлінських рішень; ефективному узгодженню діяльності педагогічних, психологічних і соціальних служб; забезпеченню системного моніторингу освітніх результатів; розвитку партнерської взаємодії між усіма стейкхолдерами освітнього процесу; а також створює умови для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти.

**Висновки.** У результаті нами теоретично обґрунтовано та розроблено структурно-функціональну модель управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах загальної середньої освіти. Доведено, що впровадження кейс-менеджменту як управлінської технології створює умови для переходу від традиційної адміністративно-ієрархічної моделі управління до інтегрованої, гнучкої та персоналізованої системи координації освітньої діяльності. У результаті дослідження уточнено сутність кейс-менеджменту в освітньому контексті як керованого, системного та колаборативного процесу оцінювання освітніх потреб, планування й реалізації індивідуальних або групових освітніх кейсів, координації ресурсів і моніторингу результатів. Обґрунтовано доцільність його застосування в управлінні освітнім процесом з огляду на потребу забезпечення індивідуальних освітніх траєкторій, підвищення якості освіти та посилення міжсуб'єктної взаємодії.

Розроблена модель охоплює взаємопов'язані компоненти: цільовий, концептуально-методологічний, змістовий, організаційно-технологічний, функціональний та результативно-оцінювальний. Визначено їх зміст, функціональне призначення та взаємозв'язки, що забезпечують цілісність управлінського процесу. Особливу увагу приділено розподілу управлінських функцій між суб'єктами освітнього процесу та створенню мультидисциплінарних команд як організаційної основи реалізації кейс-менеджменту.

Доведено, що запропонована структурно-функціональна модель сприяє: підвищенню адресності та обґрунтованості управлінських рішень; узгодженню дій педагогічних, психологічних і соціальних служб; забезпеченню системного моніторингу освітніх результатів; розвитку партнерської взаємодії між усіма стейкхолдерами освітнього процесу; формуванню умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти.

Отже, досягнуто поставленої мети дослідження – розроблено структурно-функціональну модель управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту, що має теоретичну значущість для розвитку освітнього менеджменту та практичну цінність для керівників і педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

**Перспективи подальших наукових розвідок** убачаються у розробленні методичного забезпечення впровадження моделі, апробації її в практиці закладів освіти, а також у визначенні кількісних та якісних індикаторів оцінювання ефективності функціонування кейс-орієнтованої системи управління.

#### Список використаних джерел

- Галушка, З.І. (2020). Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*, 829: Економіка, 52-59.
- Горішна, Н. М., Криницька, І. П., Скочко, М. О., Слозанська, Г. І., Столярик, О. Ю., Петрочко, Ж. В. (2024). *Кейсменеджмент у роботі з дітьми з інвалідністю та їх сім'ями у територіальних громадах: метод. посіб.* Житомир: ТОВ «505».
- Гриньова, М. В., Малаканова, Л. В., Сорокіна, Г. Ю. (2012). *Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів.* Полтава: ПП «Астра».
- Даниленко, Л. І. (2007). *Менеджмент інновацій в освіті.* Київ: Шкільний світ.
- Даниленко, Л., Карамушка, Л. (Ред.). (2003). *Освітній менеджмент:* навч. посіб. Київ: Шкільний світ.
- Корольок, С. В., Касьянова, О. В. (Ред.). (2023). *Освітній менеджмент: успішні практики й виклики в контексті розбудови НУШ:* матеріали міжрегіональної наук.-практ. інтернет-конф. (Полтава, 19 квітня 2023 р.). Полтава: ПАНУ.
- Луначек, В. Е. (2015). *Педагогічний менеджмент:* навч. посіб. 2-е вид., випр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр».
- Мокляк, В., Петренко, Л., Кононець, Н. (2025). Педагогічна майстерність вчителя у системі STEM-освіти. В кн. М. В. Гриньова, Н. В. Кононець (Ред.), *Нові горизонти педагогічної майстерності: від традицій до інновацій:* колективна монографія (с. 315-349). Полтава.
- Почуєва, О. О., Будянська, В. А. (Уклад.). (2023). *Освітній менеджмент:* методичні рекомендації до виконання курсової роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Управління навчальним закладом" другого (магістерського) рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
- Рибчук, А. (Ред.). (2022). *Менеджмент освіти:* навч. посіб. Дрогобич: Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка.
- Швардак, М. В. (2022). *Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту:* монографія. Херсон: Олді+.
- Швардак, М. В. (2021). SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти). *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 6 (344), 2, 119-133.
- Gursansky, D., & Harvey, J. (2003). *Case Management: Policy, Practice and Professional Business.* New York: Columbia University Press.
- McCormick, S. T., Kurth, N. K., Chambless, C. E., Ipsen, C., & Hall, J. P. (2021). Case Management Strategies to Promote Employment for Transition- Age Youth With Disabilities. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 44 (2), 120-131.
- Pirisi, K., SZalay-KOMka, N., & Erdélyi, T. (2018). Complex case management to support disadvantaged jobseekers in Hungary. *Society and Economy Soc Ec*, 40 (1), 143-159.

#### References

- Danylenko, L. I. (2007). *Menedzhment innovatsii v osviti [Innovation Management in Education]*. Kyiv: Shkilnyi svit [in Ukrainian].
- Danylenko, L., & Karamushka, L. (Eds.). (2003). *Osvitnii menedzhment [Educational Management]: navch. posib.* Kyiv: Shkilnyi svit [in Ukrainian].
- Gursansky, D., & Harvey, J. (2003). *Case Management: Policy, Practice and Professional Business.* New York: Columbia University Press.
- Halushka, Z. I. (2020). Stratehichnyi steikholder-menedzhment: teoretychna kontseptsiia y osoblyvosti zastosuvannia [Strategic stakeholder management: theoretical concept and application features]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu [Scientific Bulletin of Chernivtsi University]*, 829: Ekonomika, 52-59 [in Ukrainian].
- Horishna, N. M., Krynytska, I. P., Skochko, M. O., Slozanska, H. I., Stoliaryk, O. Yu., & Petrochko, Zh. V. (2024). *Keismenedzhment u roboti z ditmy z invalidnistiu ta yikh sim'iamy u terytorialnykh hromadakh [Case*

- management in working with children with disabilities and their families in territorial communities*]: metod. posib. Zhytomyr: TOV «505» [in Ukrainian].
- Grynova, M. V., Malakanova, L. V., & Sorokina, H. Yu. (2012). *Menedzhment zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Management of secondary educational institutions]*. Poltava: PP «Astrai» [in Ukrainian].
- Koroliuk, S. V., & Kasianova, O. V. (Eds.). (2023). *Osvitnii menedzhment: uspishni praktyky u vyklyky v konteksti rozbudovy NUSH [Educational management: successful practices and challenges in the context of developing the National University of Ukraine]*: materialy mizhrehionalnoi nauk.-prakt. internet-konf. Poltava: PANO [in Ukrainian].
- Luniachek, V. E. (2015). *Pedahohichniy menedzhment [Pedagogical management]*: navch. posib. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].
- McCormick, S. T., Kurth, N. K., Chambless, C. E., Ipsen, C., & Hall, J. P. (2021). Case Management Strategies to Promote Employment for Transition- Age Youth With Disabilities. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 44 (2), 120-131.
- Mokliak, V., Petrenko, L., & Kononets, N. (2025). Pedahohichna maisternist vchytelia u systemi STEM-osvity [Pedagogical skills of a teacher in the STEM education system]. In M. V. Grynova, N. V. Kononets (Eds.), *Novi horyzonty pedahohichnoi maisternosti: vid tradytsii do innovatsii [New horizons of pedagogical excellence: from traditions to innovations]*: kolektyvna monohrafiia (pp. 315-349). Poltava [in Ukrainian].
- Pirisi, K., SZalay-KOMka, N., & Erdélyi, T. (2018). Complex case management to support disadvantaged jobseekers in Hungary. *Society and Economy Soc Ec*, 40 (1), 143-159.
- Pochuieva, O. O., & Budianska, V. A. (Comps.). (2023). *Osvitnii menedzhment [Educational Management]*: metodychni rekomendatsii do vykonannia kursovoi roboty studentiv spetsialnosti 073 "Menedzhment" osvitnoi prohramy "Upravlinnia navchalnym zakladom" drugoho (mahisterskoho) rivnia. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].
- Rybuchuk, A. (Ed.). (2022). *Menedzhment osvity [Education Management]*: navch. posib. Drohobych: Red.-vyd. viddil Drohobytskoho derzhavnogo pedahohichnogo universytetu im. I. Franka [in Ukrainian].
- Shvardak, M. V. (2021). SWOT-analiz systemy pidhotovky maibutnikh kerivnykiv (menedzheriv u systemi osvity) [SWOT analysis of the system of training future leaders (managers in the education system)]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Luhansk. Pedagogical Sciences]*, 6 (344), 2, 119-133 [in Ukrainian].
- Shvardak, M. V. (2022). *Teoretychni ta metodychni zasady pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity do zastosuvannia tekhnolohii pedahohichnogo menedzhmentu [Theoretical and methodological principles of training future heads of general secondary education institutions to apply pedagogical management technologies]*: monohrafiia. Kherson: Oldi+ [in Ukrainian].

**KOVALENKO Ya.**

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

### **STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODEL OF EDUCATIONAL PROCESS MANAGEMENT BASED ON CASE MANAGEMENT IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS**

The article proposes a structural and functional model of educational process management based on case management in secondary education institutions, which includes target, conceptual and methodological, content, organizational and technological, functional and result-evaluation components. The target component defines the goal of managing the educational process through case management: ensuring personalized, coordinated learning and achieving educational results. The main tasks: identifying students' needs, designing cases, coordinating actions and monitoring educational trajectories. The conceptual and methodological component contains management principles (systematicity, integrity, subject-subject interaction, flexibility, responsibility, feedback) and approaches that determine the logic of building and functioning of the model. The content component covers managerial, pedagogical, psychological and pedagogical and social actions for implementing the case; defines the goals of the case, expected results, content of training, forms and methods of work. The organizational and technological component determines the mechanisms for implementing case management: stages (identification, diagnostics, planning, implementation, monitoring, evaluation), management technologies, communication tools and digital resources; emphasis on multidisciplinary teams. The functional component distributes management functions between subjects: manager - strategy and coordination; deputies - tactical management; teachers and specialists - operational work with cases; parents and stakeholders - partners in decision-making. The performance-evaluation component evaluates the effectiveness of the model through the criteria: achievement of educational results, satisfaction of participants, effectiveness of interaction, flexibility of decisions; provides for monitoring, analysis of dynamics and feedback. An example of an educational case is proposed: "Individual educational trajectory for a student with high potential in STEM".

**Key words:** *structural-functional model, management, educational process, case management, general secondary education institution, manager, teachers, stakeholders, educational case*

Стаття надійшла до редакції 04.02.2026

Стаття прийнята 03.03.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026