

УДК 373.6

DOI: 10.36550/2415-7988-2026-1-223-340-343

ISSN 2415–7988 (Print) ISSN 2521–1919 (Online)

СТУКАН Андрій –

аспірант спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3164-1325>  
e-mail: a.stukan163@gmail.com

## ПЕДАГОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

*У статті розглянуто педагогічну діяльність як складний багатовимірний процес, що доцільно інтерпретувати в межах управлінської парадигми. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до організації навчання у зв'язку з трансформацією освітнього середовища та зростанням ролі управлінських аспектів у професійній діяльності педагога.*

*Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування педагогічної діяльності: від суб'єкт-об'єктної моделі до суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Обґрунтовано, що сучасна педагогічна діяльність має характер «діяльності з діяльностями», у межах якої педагог здійснює цілеспрямоване управління навчальною діяльністю здобувачів освіти.*

*Визначено теоретичні засади розгляду навчання як процесу управління. Зокрема, акцентовано увагу на впливі ідей кібернетики та концепції поетапного формування розумових дій, що сприяли впровадженню управлінських категорій у педагогічну науку та практику.*

*Розкрито сутність поняття «педагогічне управління» як системи принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів, спрямованих на підвищення ефективності освітнього процесу. Наголошено на творчому характері управлінської діяльності педагога та її ролі у забезпеченні якісних змін у навчанні.*

*Охарактеризовано структуру управлінської діяльності педагога, яка включає цілепокладання, управлінське обстеження, вибір типу навчання, організацію навчальної діяльності та забезпечення зворотного зв'язку. Визначено особливості реалізації цих компонентів у сучасному освітньому середовищі.*

*Проаналізовано різні типи навчання (традиційне, проблемне, програмоване) з позицій педагогічного управління та обґрунтовано значення міждисциплінарних зв'язків, системності навчального матеріалу і організації самостійної роботи здобувачів освіти для підвищення результативності процесу.*

*Зроблено висновок, що педагогічна діяльність як процес управління забезпечує підвищення ефективності навчання, розвиток творчого потенціалу особистості та формування здатності до самоосвіти. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням моделей педагогічного управління в умовах цифровізації освіти та впровадження інноваційних освітніх технологій.*

*Ключові слова: педагогічна діяльність, педагогічне управління, процес управління, навчання, система педагогічного управління.*

STUKAN Andrii –

Postgraduate Student Specialty 011 Educational, Pedagogical Sciences  
of Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3164-1325>  
e-mail: a.stukan163@gmail.com

## EDUCATIONAL ACTIVITY AS A MANAGEMENT PROCESS

*The article examines pedagogical activity as a complex and multidimensional process that should be interpreted within the framework of the management paradigm. The relevance of the study is обусловлена the need to rethink traditional approaches to the organization of the educational process in the context of the transformation of the educational environment and the increasing role of managerial aspects in the professional activity of a teacher.*

*The evolution of scientific approaches to the interpretation of pedagogical activity is analyzed: from the subject–object model to subject–subject interaction. It is substantiated that modern pedagogical activity has the character of “activity about activities,” within which the teacher carries out purposeful management of students’ learning activities.*

*The theoretical foundations of considering learning as a management process are determined. In particular, attention is focused on the influence of cybernetics ideas and the concept of the step-by-step formation of mental actions, which contributed to the introduction of managerial categories into pedagogical science and practice.*

*The essence of the concept of “pedagogical management” is revealed as a system of principles, methods, organizational forms, and technological techniques aimed at increasing the effectiveness of the educational process. Emphasis is placed on the creative nature of the teacher’s managerial activity and its role in ensuring qualitative changes in learning.*

*The structure of the teacher’s managerial activity is characterized, including goal-setting, managerial diagnostics, selection of the type of learning, organization of educational activity, and provision of feedback. The peculiarities of implementing these components in the modern educational environment are determined.*

*Different types of learning (traditional, problem-based, and programmed) are analyzed from the standpoint of pedagogical management, and the importance of interdisciplinary connections, systematic organization of educational content, and students’ independent work for improving the effectiveness of the educational process is substantiated.*

*It is concluded that pedagogical activity as a management process ensures an increase in the effectiveness of learning, the development of the individual’s creative potential, and the formation of the ability for self-education. Prospects for further research are associated with improving models of pedagogical management in the context of the digitalization of education and the introduction of innovative educational technologies.*

*Key words: pedagogical activity, pedagogical management, management process, learning, system of pedagogical management.*

**Постановка та обґрунтування актуальності проблеми.** Традиційно педагогічна діяльність визначається як суб'єкт-об'єктна взаємодія: педагог – суб'єкт впливу, той, хто навчається, – об'єкт впливу [5]. Дослідження останніх років виявляють концеп-

туальну недосконалість такого підходу й обґрунтовують педагогічну діяльність як доволі складний вид професійної праці, що за своєю суттю є суб'єкт-суб'єктною. У ній прямого або непрямого впливу зазнає основний атрибут діяльності – її предмет, у

ролі якого виступає не неживий об'єкт, а специфічна реальність – конкретний суб'єкт (або їхня група) і його (їхня) діяльність. У такому ракурсі педагогічна діяльність виступає як "діяльність з діяльностями", "діяльність із формування та управління діяльністю інших" – учнів. Педагогічна діяльність об'єктивно являє собою процес управління, в межах якого діяльність учня постає, з одного боку, як предмет діяльності педагога, а з іншого – значною мірою як її мета. При цьому вважають, що чим більшою мірою педагогічна діяльність представлена як управлінська, тим вища її кінцева ефективність [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розгляду педагогічної діяльності як процесу управління знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують її з позицій педагогіки, психології та теорії управління.

Теоретико-методологічні засади педагогічної діяльності розкрито у працях І. Зязюн, В. Кремень, С. Гончаренко, які обґрунтовують її як цілісний процес формування особистості та підкреслюють гуманістичну спрямованість педагогічної взаємодії.

Психолого-педагогічні аспекти діяльності вчителя як суб'єкта управління навчальною діяльністю учнів висвітлено у дослідженнях Л.Виготський, С.Рубінштейн, О.Леонтьєв. У їхніх працях діяльність розглядається як основа розвитку особистості, а управління – як організація активної взаємодії суб'єктів освітнього процесу.

Сучасні підходи до осмислення педагогічної діяльності як процесу управління відображено у працях О.Савченко, Н.Ничкало, В.Биков, які акцентують увагу на компетентнісному підході, цифровізації освіти та необхідності переходу до суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що, попри значну кількість досліджень, достатньо розкритими залишаються питання інтеграції управлінських функцій у щоденну педагогічну практику, а також адаптації управлінських підходів до умов цифрового освітнього середовища.

Отже, узагальнення наукових праць дозволяє стверджувати, що педагогічна діяльність розглядається як складний, цілеспрямований і керований процес, спрямований на розвиток особистості, однак потребує подальшого теоретичного й практичного осмислення в контексті сучасних освітніх трансформацій.

**Мета** дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні педагогічної діяльності як процесу управління, визначенні її структурно-функціональних характеристик та розробленні підходів до підвищення ефективності управління освітнім процесом у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичний огляд показує, що науковий інтерес до педагогічної діяльності як процесу управління став проявлятися із середини ХХ століття. Це було зумовлено пошуком шляхів і засобів втілення ідей кібернетики в освітній практиці. У багатьох психолого-педагогічних джерелах почали вживати поняття "процес управління", "система управління", "функції управління", "переробка інформації" тощо. Однією з перших розробок реалізації ідей управління у сфері освіти слід назвати концепцію поетапного формування розумових дій, запропоновану П.Гальперіном [4]. Суть її полягала в тому, що процес

навчання розглядався як процес управління, основою якого виступало програмування діяльності учнів, пов'язаної із засвоєнням останніми системи знань, умінь і навичок. Ця концепція мала безсумнівну значущість, оскільки давала змогу замість аналізу діяльності навчання в одиницях знань використовувати параметр "дія", що є структурним елементом процесу навчання. Саме дія має виступати як предмет засвоєння учнем і об'єкт управління.

Перше використання поняття "педагогічне управління" пов'язане з ідеєю програмування і його реалізацією в освітній практиці. У дослідженнях було показано, що все, що стосується управління в освітньому процесі, пов'язано з розв'язанням трьох основних педагогічних завдань: визначення стратегії управління; ухвалення рішення; їх виконання. У пізніших роботах [1] педагогічне управління стало визначатися як особливий "комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів", що сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу.

На наш погляд, педагогічне управління є творчим видом діяльності педагога, за якого за допомогою створення умов за рахунок нових засобів і способів роботи забезпечується цілеспрямований перехід процесу навчання до якісно нового стану. При цьому саме навчання виступає як:

- процес, заснований на принципі розвитку, що дає змогу виокремлювати його як об'єкт проектування та управління;
- процес із різноманітними зв'язками, через які можливе управління ним як цілісною системою;
- діяльнісний феномен, що формується суб'єктами діяльності, які виступають одночасно суб'єктами управління;
- цілеспрямована взаємодія того, хто навчає, і тих, хто навчається, за якої діяльності викладання і вчення виступають двома істотними сторонами управління;
- динамічна інформаційна система, управління якою можливе лише на основі знань про управлінську діяльність.

Таким чином, принципова особливість навчання полягає в тому, що це процес, керований педагогічними діями [6].

Дослідники в структурі управлінської діяльності вузівського педагога, виокремлює в ній дві підсистеми: функціональну – безпосереднє управління та забезпечувальну, що постачає управління різними ресурсами – програмами, алгоритмами, інструкціями, рекомендаціями тощо [3]. Управлінські функції поділяють на дві групи – загальні та спеціальні. Під загальними функціями маються на увазі аналіз, при цьому автор підкреслює, що в загальній структурі управлінської діяльності обидва компоненти виступають у єдності [2].

Однак слід зазначити, що знання змісту педагогічного управління саме по собі не може забезпечити його професійне виконання. Для його здійснення в режимі реального часу потрібне врахування істотних характеристик педагогічної ситуації та співвіднесення з ними здійснюваних управлінських дій. На основі аналізу виконаних до теперішнього часу досліджень у царині педагогічного управління, систематизації представлених у них поглядів, вважаємо за можливе уявити структуру управлінської діяльності вузівського педагога системно так.

**Цілепокладання.** Багато авторів наголошують на вирішальному значенні мети для організації педагогічної та навчальної діяльності. Мета покликана відображати усвідомлений образ передбачуваного результату, на досягнення якого спрямована дія. Сам же результат, що фіксується в меті, має виражатися у змінах, які відбуваються в знаннях, уміннях, навичках, особистісних якостях, ціннісних орієнтаціях того, хто навчається.

У процесі цілепокладання слід враховувати масштабність мети. Вони можуть бути стратегічними, орієнтованими на кінцевий результат підготовки фахівця (необхідні компетенції); тактичними, які виходять із функцій майбутньої діяльності (необхідні знання, уміння, навички, особистісні якості); операційними – пов'язані з опануванням фрагмента змісту і технологій навчально-пізнавальної діяльності в межах конкретного навчального заняття.

У будь-якому разі цілепокладання є принциповим моментом педагогічного управління, оскільки зумовлює його спрямованість.

**Управлінське обстеження.** На досягнення мети впливають багато чинників, одним із яких є вихідний рівень інтелектуальної та мотиваційної готовності студентів. Таке знання має значення не тільки з погляду вибору стратегії навчання, а й розроблення ефективної методики навчальної роботи. У зв'язку з цим необхідне управлінське обстеження, тобто встановлення потенціалу особистості студента, що навчається, для успішнішого освоєння того чи іншого навчального курсу. Для викладача – це можливість ефективніше організувати кожен етап педагогічного процесу та управління ним.

**Вибір типу навчання.** Категорія "тип навчання" вказує на ті ознаки, якими характеризується даний навчально-педагогічний процес.

У сучасній дидактиці прийнято розрізняти три основні типи навчання: традиційне, проблемне і програмоване. З позиції педагогічного управління важливо враховувати, що в умовах традиційного типу навчання набуття знань, умінь і навичок передбачає певну логічну послідовність: сприйняття навчального матеріалу – його осмислення – запам'ятовування – збереження в пам'яті – застосування засвоєного в практичній діяльності. Така послідовність визначає характер навчально-педагогічної взаємодії, побудованої на поділі функцій – управління і підпорядкування. Проблемний, або дослідницький тип навчання спрямований на самостійний пошук учнем нових знань і дій. У зв'язку з цим педагогічне управління передбачає послідовне і цілеспрямоване висування перед тими, хто навчається, пізнавальних проблем, розв'язання яких вони здійснюють під керівництвом викладача. Управління в цьому процесі покликане забезпечувати креативне мислення, міцність засвоєних знань, творче їх застосування.

У сучасному наукознавстві заведено вважати, що одну й ту саму систему знань можна впорядкувати різними способами, беручи за вихідні різні типи систематичності. Для педагогічного управління, на наш погляд, на особливу увагу заслуговують три з них – систематичність, зумовлена освітнім середовищем (традиційне або інноваційне середовище), циклічна систематичність (звернення в процесі навчання до нових функцій мислення і рівнів знань) і фазова (заснована на індивідуально-диференційованому підході). Вважаємо також, що для побудови

теоретичного матеріалу кращою є логічна побудова навчальної інформації, а для практики – цільова.

Ще одна площина аналізу навчальної інформації – розгляд її у взаємозв'язку з іншими навчальними дисциплінами. Міждисциплінарні зв'язки цементують систему знань учнів, забезпечують їх міцність і усвідомленість, формують науковий світогляд. Кожна навчальна дисципліна виявляє попередні, супутні та перспективні зв'язки. На етапі попередньої підготовки процесу навчання вони мають бути виявлені та враховані у здійсненні педагогічного управління. Нарешті, аналіз змісту навчальної інформації необхідний і для визначення місця та умов організації самостійної роботи студентів. При цьому важливо, щоб самостійна робота незалежно від її виду (відтворювальна, пошукова, творча) носила активний характер.

**Організація навчальної діяльності.** Як свідчить досвід, продуктивність навчальної діяльності залежить, з одного боку, від правильного вибору методів навчання, а з іншого – від організації їх застосування. З урахуванням використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій реалізація методів навчання може здійснюватися по-різному:

1) "один – одному" – методи індивідуалізованого навчання, для яких характерні взаємовідносини одного того, хто навчається, з викладачем (технології – телефон, голосова пошта, електронна пошта);

2) "один – багатьом", тобто метод, в основі якого лежить представлення викладачем навчального матеріалу перед учнями, які не відіграють активної ролі в комунікації (традиційне навчання на базі сучасних інформаційних технологій);

3) "багато – багатьом", тобто методи, для яких характерна активна взаємодія між усіма учасниками навчального процесу (дискусії, дебати, моделювання ситуацій, рольові ігри, мозкові атаки, методи Дельфі, методи номінальної групи, форуми, проєктні групи та ін.).

Як свідчить досвід, будь-який метод навчання наділений управлінськими функціями, проте роль і значення кожного з них у загальній системі педагогічного управління є неоднозначними: домінування того чи іншого методу в процесі навчання і дає йому назву – інформативний, проблемний, активний.

Організація зворотного зв'язку, контролю та самоконтролю. У сучасних умовах організація навчальної діяльності студентів істотно змінюється, що вимагає від педагога спеціальних управлінських знань та умінь.

Досліджуючи організаційні аспекти навчання студентів в електронному освітньому середовищі, М. Сидоров та Д. Табаков [7, с. 121] аналізують поняття "комп'ютерно-опосередкована комунікація", розглядаючи його крізь призму прямого та зворотного зв'язку між викладачем і студентами. Прямий зв'язок реалізується через пояснення викладачем дидактичних завдань, роботи з інтернет-ресурсами, електронними каталогами, відповідним програмним забезпеченням тощо. Зворотній зв'язок – одна з головних особливостей педагогічного управління в електронному освітньому середовищі. Він передбачає розв'язання таких завдань: визначення сукупності контрольованих характеристик, які беруть за основу під час розроблення навчальних програм і які становлять зміст зворотного зв'язку; визначення частоти зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок сприяє

усуненню неузгодженості в керівній системі, обґрунтованому розширенню дій завдяки використанню поточної інформації, контролюванню системи за її результативністю на підставі оцінки вихідної інформації. В управлінській діяльності педагога контроль – необхідна її частина, що дає змогу виявляти досягнення поставленої мети, якісно-кількісні характеристики результатів навчання, для чого він має вирізнятися смисловим і методичним розмаїттям.

**Висновки та перспективи подальших розвідок напрямку.** Управління процесом навчання як самостійний вид педагогічної діяльності сьогодні викликає особливий науковий інтерес з огляду на низку обставин: розбудови нової за цілями, структурою та змістом освітньої системи; необхідності підвищення якості навчання та розвитку творчих потенцій особистості, готової до самоосвіти й само-розвитку; упровадження в процес навчання телекомунікаційних засобів, нових освітніх технологій, інноваційних програм навчання, форм і методів навчання.

**СПИСОК ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колект. монографія / за заг. ред. В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Василенко В. О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
3. Драч І. І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади : монографія. Київ : Дорудо-Друк, 2013. 456 с.
4. Максименко С. Д. Теорія поетапного формування розумових дій П. Я. Гальперіна. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 39. С. 7–18.
5. Мороз Л., Діхтяренко С. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія як основа формування творчих здібностей учасників освітнього процесу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 2 (72). С. 93–102.
6. Рева Ю. В. Психолого-педагогічне управління активністю учнів як форма розвитку соціально значущих якостей особистості школяра. *Педагогіка вищої школи : сб. науч. работ / за ред. В. К. Бураяка. Кривий Ріг : КППУ, 2001. Вип. 7. С. 103–113.*
7. Сидоров М., Табаков Д. Інтернет як засіб соціальної комунікації та соціального впливу. *Політичний менеджмент*. 2008. № 4. С. 119–125.
8. Чернілевський Д. В. Методологія наукової діяльності : навч. посіб. АМСКП, 2012. 364 с.

**REFERENCES**

1. Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi : kolektyvna monohrafiia [Actual problems of management of educational

- institutions in the context of the strategy of modernization of the educational sector] (2020). / za zah. red. V. P. Kravtsia, H. M. Meshko. Ternopil : TNPU im. V. Hnatiuka. 310 s. [in Ukrainian]
2. Vasylenko, V. O. (2003). Teoriia i praktyka pryiniattia upravlinskykh rishen : navch. posib. [Theory and practice of managerial decision-making]. Kyiv : TsUL. 420 s. [in Ukrainian]
3. Drach, I. I. (2013). Upravlinnia formuvanniam profesiinoi kompetentnosti mahistrantiv pedahohiky vyshchoi shkoly: teoretyko-metodychni zasady : monohrafiia [Management of the formation of professional competence of master's students in higher school pedagogy: theoretical and methodological principles]. Kyiv : Dorado-Druk. 456 s. [in Ukrainian]
4. Maksymenko, S. D. (2017). Teoriia poetapnoho formuvannia rozumovykh dii P. Ya. Halperina [Theory of step-by-step formation of mental actions by P. Ya. Galperin]. Problemy suchasnoi psykholohii [Problems of Modern Psychology]. №.39. S. 7–18. [in Ukrainian]
5. Moroz, L., Dikhtiarenko, S. (2023). Subiekt-subiektna vzaiemodiia yak osnova formuvannia tvorchykh zdibnosti uchashykh osvithnoho protsesu [Subject–subject interaction as a basis for the formation of creative abilities of participants in the educational process]. Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy [Bulletin of the National University of Defense of Ukraine]. №.2 (72). S. 93–102. [in Ukrainian]
6. Reva, Yu. V. (2001). Psykholoho-pedahohichne upravlinnia aktyvnistiu uchniv yak forma rozvytku sotsialno znachushchykh yakosti osobystosti shkoliara [Psychological and pedagogical management of students' activity as a form of development of socially significant personality traits of a pupil]. Pedahohyka vysshei shkoly : sb. nauch. robot [Pedagogy of Higher School: collection of scientific papers] / za red. V. K. Buriaka. Kryvyi Rih : KHPU. Vyp. 7. S. 103–113. [in Ukrainian]
7. Sydorov, M., Tabakov, D. (2008). Internet yak zasib sotsialnoi komunikatsii ta sotsialnoho vplyvu [The Internet as a means of social communication and social influence]. Politychnyi menedzhment [Political Management]. №.4. S. 119–125. [in Ukrainian]
8. Chernilevskiy, D. V. (2012). Metodolohiia naukovoї diialnosti : navch. posib. [Methodology of scientific activity]. Vinnytsia : AMSKP. 364 s. [in Ukrainian]

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА**

**СТУКАН Андрій** – аспірант спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка.

**Наукові інтереси:** формування управлінської компетентності майбутніх педагогів.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**STUKAN Andrii** – postgraduate student specialty 011 Educational, pedagogical sciences of Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University.

**Scientific interests:** ormination of management competence in prospective teachers.

*Стаття надійшла до редакції 13.03.2026 р.*

*Стаття прийнята до друку 24.03.2026 р.*

УДК 378.04

DOI: 10.36550/2415-7988-2026-1-223-343-348

ISSN 2415–7988 (Print) ISSN 2521–1919 (Online)

**ХРЕБТОВ Максим** –

аспірант спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка  
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8080-2124>  
 e-mail: maxkhebtov@gmail.com

**СТАНОВЛЕННЯ ФЕНОМЕНА «КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ»**

*У поданому дослідженні розглядається проблема становлення феномена комунікативної компетентності студентів педагогічних спеціальностей у контексті сучасного компетентнісного підходу до освіти. Акцентується увага на необхідності формування особистості майбутнього педагога як саморозвивальної системи, здатної ефективно діяти в умовах динамічних*