

УДК 377.1

Микола Чеботарьов

ГОТОВНІСТЬ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, МЕХАНІЗМИ І ДЕТЕРМІНАНТИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Сучасна модернізація системи освіти орієнтується на збереження фундаментальних знань і одночасне підсилення її практичної, діяльнійсної спрямованості, що сприятиме формуванню готовності студентів до професійної діяльності. Розв'язання цієї проблеми у процесі навчання може здійснюватися з позицій компетентнісно-діяльнісного підходу. Сутність такого підходу полягає в тому, що оновлений зміст освіти буде основою формування ключових компетенцій майбутніх фахівців, а процес його засвоєння буде носити діяльнісний характер.

Компетентнісно-діяльнісний підхід – це сукупність загальних принципів визначення цілей освіти, її змісту, організації освітнього процесу й управління ним. Він передбачає цільову орієнтацію процесу підготовки майбутнього фахівця на формування професійної компетентності як інтегрованої характеристики, яка визначає комплекс різноманітних взаємопов'язаних особистісних і функціональних характеристик суб'єкта, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності [8].

Сутність і структура понять “професійна компетентність” і “готовність до професійної діяльності” свідчать про їх тісний взаємозв'язок. Вони є інтегральним багаторівневим особистісним новоутворенням, яке характеризує ступінь підготовленості майбутніх фахівців до діяльності. Однак слід зазначити, що найчастіше термін “готовність до діяльності” науковці пов'язують із процесом професійно-педагогічної підготовки, а компетентність розглядають як результат педагогічної освіти. Низка авторів поняття “компетентність” і “готовність” визначають не як тотожні, а як зв'язок між внутрішнім потенціалом і реальним його втіленням (внутрішньою сутністю та зовнішнім виявом).

Метою статті є визначення сутності, структури та механізмів формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.

Вітчизняні та зарубіжні вчені виокремили значну кількість диференційних ознак компетентнісного підходу. Так, О. Лебедев розуміє його як сукупність загальних положень, які визначають логіку освітнього процесу, орієнтованого на розвиток системного комплексу обі-

знаності, умінь, смислових орієнтацій, адаптаційних можливостей, досвіду і способів діяльності з перетворення, в результаті якої отримують конкретний продукт. У контексті такого підходу реалізація змісту освіти має забезпечити формування у майбутніх фахівців взаємопов'язаних ключових навичок – здатність кваліфіковано виконувати роботу чи розв'язувати завдання [5]. На думку В. Петрука, компетентнісний підхід є особливою формою пізнання і здійснення освітньої діяльності, управління нею в умовах конкретних галузевих меж із позицій компетенцій, які визначаються суспільством [6].

Отже, аналіз наукових джерел засвідчує певні відмінності у визначенні сутності та структури професійної компетентності, що зумовлено різними підходами до визначення змісту цього поняття. Експерти Ради Європи вважають, що кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь – всього того, що можна мобілізувати для активної дії.

У цілому компетентнісно-діяльнісний підхід до модернізації освіти забезпечує інтегративність змісту, формування не лише знань, навичок, особистісних якостей, а й умінь студентів та організовує їх підготовку на діяльнісній основі. Він потребує нової системи управління цим процесом, яка дає можливість ефективно реалізувати потенціал майбутніх фахівців, активізувати їх розвиток і саморозвиток.

Узагальнення розуміння сутності поняття “управління” у сучасних наукових джерелах, його основних характеристик в епоху інноваційного розвитку суспільства (гнучкості, адаптивності, рефлексивності, особистісної орієнтації) дозволяє розглядати управління як вид діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів на керовану систему, які узгоджені з механізмами її самоорганізації та спрямовані на підтримання функціонування системи та забезпечення її розвитку. В управлінні навчальним процесом простежується тенденція переходу від управління “впливу” до управління “на основі взаємодії” з використанням внутрішніх резервів педагогічної системи.

І. Драч вводить поняття “управління формуванням професійної компетентності” (компетентнісно орієнтоване управління). Це вид діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів на всі фактори освітнього середовища, здатних забезпечити готовність майбутніх фахівців до професійної діяльності та цілеспрямований саморозвиток в умовах, що безперервно ускладнюються. Основою ком-

петентнісно орієнтованого управління є взаємодія суб'єктів управлінської діяльності, основним результатом – розвиток особистості [3].

Під готовністю до професійної діяльності ми розуміємо стійку здатність виконувати певний вид діяльності, яка включає такі аспекти: глибоке розуміння сутності виконуваних завдань і вирішуваних проблем; гарне знання досвіду, який є в цій галузі, активне оволодіння його найкращими досягненнями; вміння обирати засоби та способи дії, адекватні конкретним обставинам; почуття відповідальності за досягнуті результати; здатність навчатися на помилках і вносити корективи у процес досягнення цілей.

Цей процес здебільшого відбувається нерівномірно, тому управління ним здійснюється ситуативно і вимагає адаптивного підходу до управління системою освіти. Адаптивне управління виникло за потреби спрямованої самоорганізації людини, що забезпечує її усвідомлений цілеорієнтований саморозвиток у напрямі розкриття потенціалу особистості та її самореалізації. Тому саме на засадах адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників і студентів ВТНЗ можна досягти певних результатів у формуванні творчої особистості, конкурентоздатного професіонала з метою підвищення рівня та якості життя людей і прогресивного розвитку суспільства.

Г. Єльнікова розкриває дефініцію адаптивного управління як “процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення” [4, с. 50]. Адаптивне управління може бути спеціально організованим на основі створення, підтримки та розширення умов для саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно із суб'єктом та усвідомлених вимог. Застосування такого підходу в управлінні ВТНЗ має змінити на краще як навчально-виховний процес, так і всі сфери діяльності закладу. Безумовно, будь-які зміни містять у собі адаптацію до нового стану і потребують певної кореляції дій. Провідною ознакою адаптивного управління є взаємоприспосовування й органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності.

Адаптивне управління в системі вищого навчального закладу розглядається Т. Боровою як цілеспрямоване, системне управління, що ґрунтується на відкритій взаємодії учасників управлінського процесу і спрямоване на досягнення кінцевого результату в умовах нестабільних ситуацій. Його характеризує партнерський стиль керівництва, узгодженість зовні-

шніх і внутрішніх мотивів учасників діяльності, урахування їх індивідуальних особливостей. У цій системі людина, будучи суб'єктом діяльності, не може просто пристосуватися до висунутих суспільством вимог, а буде узгоджувати і свої інтереси з ними. Процес адаптації сприяє цілеспрямованому розвитку особистості як зовні, так і внутрішньо, що значною мірою впливає на процес і результати її освітньої діяльності [1, с. 12].

Незважаючи на широкий теоретичний розгляд цієї проблеми, готовність майбутніх фахівців до адаптивного управління у процесі професійної підготовки та практичне використання технологій адаптивного управління поки ще не отримали належного поширення.

Необхідність формування готовності майбутніх менеджерів у сфері адаптивного управління зумовлена соціальними й економічними факторами, зростанням масштабів і динамізмом змін у бізнесі та підприємстві, які потребують від спеціалістів засвоєння нових підходів і вмінь в управлінні цим процесом, підвищення їх конкурентоспроможності. За таких умов вони повинні бути готовими до перекваліфікації, перепідготовки й оновлення своїх знань і вмінь, оволодіння додатковими компетенціями, безперервним продовженням навчання і саморозвитку, що потребує адаптивного управління.

Аналіз основних понять, пов'язаних із процесом професійної підготовки майбутніх фахівців, виявлення їх взаємозв'язків і залежностей дає нам можливість уточнити понятійно-термінологічний апарат дослідження та використати означені положення під час формулювання поняття "готовність майбутніх менеджерів до адаптивного управління".

При цьому *готовність до адаптивного управління* слід розуміти як здатність майбутнього менеджера бути суб'єктом своєї діяльності, який самостійно пристосовується до її змін, набуваючи необхідних для цього знань і вмінь; здатен приймати відповідні рішення у проблемних ситуаціях, планувати та здійснювати дії, адекватні конкретним обставинам, а також забезпечує самоконтроль, самоуправління і самовдосконалення у процесі її ефективного виконання.

Підсумовуючи здійснений вище аналіз наукової літератури, ми виокремлюємо такі структурні компоненти готовності до адаптивного управління майбутніх менеджерів:

1. Управлінський: глибоке розуміння сутності виконуваних завдань і вирішуваних проблем управління; знання досвіду, накопиченого у сфері сучасного менеджменту; активне оволодіння найкращими досягненнями цієї галузі; вміння обирати засоби і способи дії, адекватні конкретним обставинам.

2. Операційно-діяльнісний: усвідомлення цілей (прогнозування, моделювання, планування, цілепокладання, ухвалення рішень), визначення шляхів їх досягнення (аналіз діяльності, її корегування, самоефективність), прийняття відповідальності за досягнуті результати, здатність навчатися на помилках і вносити корективи у процес досягнення цілей.

3. Мотиваційно-регулятивний: професійна спрямованість (інтерес до спеціальності, мотиви діяльності, задоволеність обраною професією), самопізнання, самооцінка: самоорганізація, самоконтроль, саморегуляція, самоуправління.

4. Критеріально-оцінювальний (самомоніторинг, коучинг), який дозволяє оцінювати якість результатів навчально-пізнавальної діяльності й ефективність готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.

Для формування готовності з адаптивного управління велике значення має рівень теоретичної підготовки. Знання є необхідною умовою мислення студента й основою його розвитку. Проте отриманий у процесі навчання обсяг знань не завжди свідчить про позитивні зміни у розумовому розвитку. Часто студенти механічно вивчають повний набір фактів, понять, законів, не розуміючи їх. У межах традиційної системи навчання, як показує досвід викладацької діяльності, наявні негативні тенденції в отриманні та використанні знань, переважає метод навчання на основі шаблонних дій, некритичний підхід до методології наукової дисципліни, формальне засвоєння не завжди повного і необхідного об'єму наукової інформації.

Із погляду сучасної освіти важливими є не стільки знання, скільки можливість оперувати ними під час вирішення теоретичних і практичних управлінських завдань і здатність адаптуватися до змін. У дидактиці приділяється велика увага навчанню способів виконання дій, а також формуванню необхідних умінь і навичок.

Для формування готовності майбутнього менеджера у сфері адаптивного управління необхідне оволодіння операційно-діялісною стороною процесу управління, яка полягає у спрямуванні його учасників на спільну діяльність, а саме: *аналіз суперечностей чи орієнтування в ситуації* – аналіз наявних суперечностей і пошук методів і способів їх розв'язання; *прогнозування* – створення моделі-прогнозу, яка допоможе передбачити хід подій і необхідні дії; *моделювання* – формування суб'єктивної моделі вирішення проблеми та бажаного результату навчання і педагогічної діяльності; *цілепокладання* – це процес створення системи цілей, спрямованих на отримання бажаних чи необхідних результатів, співвіднесення їх між собою і вибору головних; *планування* – визначення засобів досягнення мети і послідовності їх застосування з визначенням кроків їх реалізації;

прийняття рішення – це перехід від плану до дій, спрямованих на отримання бажаного результату, вибір стратегії та тактики його досягнення; *організація* – кооперація та самоспрямування дій учасників навчального процесу та забезпечення повноти й узгодженості дій за спільно визначеними провідними напрямками; *контроль і самоконтроль* – моніторинг результатів навчального процесу та самомоніторинг особистісної діяльності; *оцінка якості* – система показників, які дозволяють оцінити успішність реалізації плану і достатність зусиль, спрямованих на їх досягнення; *корекція* – аналіз ефективності системи самоуправління, її окремих етапів, а також реальних дій, що відбуваються у процесі діяльності та спілкування; *саморегулювання та самокорекція* діяльності учасників навчального процесу на відповідних рівнях самоуправління.

С. Сисоева зазначає, що проблема формування готовності особистості суттєво змінює роль і місце педагога в освітньому процесі, який повинен здійснювати перехід від трансляції знань і способів діяльності до проектування індивідуальної траєкторії інтелектуального й особистісного розвитку учнів. Саме ця ідея знаходить своє активне відтворення у розробці інноваційних педагогічних технологій, спрямованих на творчий розвиток: метод проектів; співробітництво; індивідуальний і диференційований підхід до навчання [7]. Сучасні педагогічні технології забезпечують розвиток активності, самостійності учнів, їх уміння працювати в колективі, спілкуватися під час вирішення проблем, бути доброзичливими, надавати допомогу іншим.

Готовність майбутніх менеджерів до адаптивного управління буде реалізованою, якщо мета і завдання, що формулює викладач, узгоджуються із їх особистими планами. Велику роль у цьому процесі відіграє їх професійна спрямованість, яка передбачає: виявлення схильності особистості до обраної спеціальності, формування особистісного сенсу в майбутній професійній діяльності, самопізнання, самооцінка; чітке визначення цілей навчання студентів (прогнозування, планування, ухвалення рішень); визначення шляхів їх досягнення (аналіз діяльності, її корегування, самоефективність); навчально-пізнавальна активність; оволодіння навичками самоуправління; самоосвіти і самовдосконалення; прийняття відповідальності за свої дії.

Орієнтація на розвиток особистості як індивідуальності та творчого суб'єкта діяльності може бути реалізована в умовах ефективної стратегії сумісної діяльності педагога і студента. Вони реалізуються через механізми співробітництва і перетворюються в безпосередній процес взаємодії педагогів зі студентами на основі взаєморозуміння й діалогу. На перший

план в освітньому процесі висувається не формальна організація навчального процесу, а цілеспрямована інформаційна взаємодія викладача і студента, які отримують задоволення від спілкування, спрямовуючи свою діяльність на розвиток і саморозвиток особистості.

Важливий момент у педагогічній діяльності полягає у тому, що викладач не лише діє сам, а й управляє діяльністю тих, хто навчається, не лише визначає відповідні цілі, він намагається, щоб вони були усвідомлені та прийняті студентами, не лише добирає засоби досягнення мети, а й допомагає студентам оволодіти ними, щоб вони стали індивідуальними засобами досягнення особистих і професійних цілей. Цей аспект визначається як мета діяльності педагога, якому необхідно передати слухачам прийоми управління своєю діяльністю, допомогти їм стати суб'єктами, здатними до управління та самоуправління. Така взаємодія сприяє особистісному зростанню тих, хто навчається, допомагає усвідомити свої можливості, реалізувати їх і повірити в себе.

Основними механізмами цього процесу є активність студента, включеного до навчального процесу, і прийняття відповідальності за свої дії. Організація активності особистості полягає в її мобілізації, узгодженні з вимогами діяльності, ефективній взаємодії педагогів і студентів. Ці моменти складають найважливішу характеристику студента як суб'єкта діяльності, які виявляють спосіб регуляції діяльності, психологічні якості, що необхідні для її здійснення. У зв'язку з цим багато уваги в рамках цього підходу приділяється розвитку особистісних якостей студентів: здатності до рефлексії, позитивній самооцінці, самостійності, самоконтролю, відповідальності, саморегуляції та самоуправлінню, прагненню до самореалізації, самоосвіти і самовихованню.

В. Гладковський у результаті дослідження значення управлінських аспектів для підвищення якості освіти встановив, що рівні прояву ініціативи студентів корелюють зі ступенем розвиненості рефлексивної здатності та рівня цілепокладання, які характеризують їх діяльну позицію. Суть цієї функції, на його думку, пов'язана з цілепокладанням і конструктивним описом шляхів, способів, технологій досягнення поставлених освітніх цілей і бажаних результатів на практиці. При цьому автор виокремлює такі фактори, що впливають на ефективність освітньої діяльності: 1) емоційне ставлення до діяльності; 2) ступінь розвиненості рефлексивної здатності; 3) можливість рефлексивного перетворення цілі діяльності; 4) здатність до прояву ініціативи; 5) здатність до самоуправління на основі відповідальності за власний вибір [2, с. 32].

У рамках особистісно орієнтованої парадигми освіти провідними є технологія самовдосконалення особистості засобом самонавчання і самовиховання та педагогічні технології, які створюють умови для цього. Одним зі способів вирішення цієї проблеми є застосування освітнього коучингу, який ґрунтується на закономірностях і принципах спрямованої самоорганізації. Коучинг як технологія адаптивного управління забезпечує підтримку людини у професійному розвитку і саморозвитку шляхом поєднання її потреб із вимогами оточення. Це дає змогу виокремити: засоби розкриття потенціалу людини для максимального його використання, шляхи надання допомоги людині в опануванні компетенціями й усуненні обмежень для досягнення особистісно значущих змін у професійній та особистій сферах життя [2, с. 12].

Іншою проблемою є визначення критеріїв якості освіти, якими тривалий час виступали такі результати діяльності студентів, які можна зафіксувати за допомогою екзамену, кваліфікаційних норм, диплома. Освіченість майбутнього фахівця ототожнювалась із цими кваліфікаційними ознаками, оцінками, формальними показниками. Сьогодні адаптивне управління у ВНЗ неможливе без освітнього моніторингу і самомоніторингу – супровідного оцінювання і поточної регуляції результатів діяльності. Для вимірювання в моніторингових процедурах використовують кваліметричний підхід, який передбачає кількісний опис якості процесів, даючи її оцінку.

Виходячи зі структури готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління, нами визначені такі критерії: управлінський, мотиваційно-регулятивний, операційно-діяльнісний; критеріально-оцінювальний.

Таким чином, компетентісно-діяльнісний підхід до модернізації освіти має низку переваг: забезпечує інтегративність змісту; дозволяє організувати процес оволодіння змістом на діяльнісній основі, передбачає якісну зміну педагогічної системи, спрямовану на вдосконалення існуючої освітньої практики. Це дозволяє забезпечити формування готовності майбутнього менеджера до адаптивного управління та сприяє цілеспрямованому саморозвитку в умовах, що безперервно ускладнюються. Основою цього процесу є ефективна взаємодія педагогів і студентів, основним результатом є освоєння навичок управління і самоуправління.

Посилання:

1. *Борова Т. А.* Розвиток теорії адаптивного управління у контексті вищого навчального закладу / *Т. А. Борова* // Проблеми фізичного виховання і спорту. — Х., 2011. — № 7. — С. 11-14.
2. *Гладковский В. И.* Управленческие аспекты проблемы качества образования / *В. И. Гладковский* // Теорія та методика управління освітою. — 2010. — № 3. — С. 31-35.

3. Драч І. І. Закономірності компетентнісно орієнтованого управління професійною підготовкою майбутніх викладачів вищої школи / І. І. Драч // Нові технології навчання : наук-метод. зб. — К., 2012. — Вип. 72. — С. 153-159.
4. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : [Коллективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, Г. А. Полякова та ін. ; [За заг. ред. Г. В. Єльнікової]. — Чернівці : Технодрук, 2009. — 570 с.
5. Лебедев О. Е. Компетентностный подход в образовании / О. Е. Лебедев // Школьные технологии. — 2004. — № 5. — С. 3-12.
6. Петрук В. А. Теоретико-методичні засади формування базових професійних компетенцій у майбутніх фахівців технічних спеціальностей : дис... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Петрук Віра Андріївна. — К., 2008. — 523 с.
7. Сисоєва С. О. Основи педагогічної творчості / С. О. Сисоєва. — К. : Міленіум, 2006. — 346 с.
8. Сімко Р. Т. Поняття готовності до професійної діяльності на сучасному етапі розвитку психологічної науки / Р. Т. Сімко // Проблеми сучасної психології. — 2011. — Вип. 3. — С. 415—425.

References (translated and transliterated)

1. Borova T. A. Rozvytok teorii adaptivnoho upravlinnia u konteksti vyshchoho navchalnoho zakladu (Development of the theory of adaptive management in the context of higher educational institution). // Problems of Physical Education and Sports, 2011, № 7. P. 11—14.
2. Hladkovskiy V. I. Upravlencheskie aspekty problemy kachestva obrazovaniya // Theory and Methods of Education Management, 2010, № 3. P. 33—35.
3. Drach I. I. Zakonomirnosti kompetentnisno oriientovanoho upravlinnia profesiinoiu pidhotovkoiu maibutnikh vykladachiv vyshchoii shkoly (Patterns of competency-based management of future higher school teachers' training). // New Technologies of Education : collected works. Kyiv, 2012. Issue 72. P. 153—159.
4. Yelnykova H. V., Borova T. A., Poliakova H. A. et. al. Adaptivne upravlinnia: sutnist, kharakterystyka, monitorynhovi systemy: [Kolektyvna monohrafiia] (Adaptive management: the nature, characteristics, and monitoring systems: [Collective monograph]) / Ed. by H. V. Yelnykova. Chernivtsi, 2009. 570 p.
5. Lebedev O. E. Kompetentnotsnyj podhod v obrazovanii (Competence approach in education). // School Technologies, 2004, № 5. P. 3—12.
6. Petruk V. A. Teoretyko-metodychni zasady formuvannia bazovykh profesiinykh kompetentsii u maibutnikh fakhivtsiv tekhnichnykh spetsialnostei : dys. ... d-ra ped. nauk : 13.00.04 (Theoretical and methodological basis for forming basic professional competence of future specialists in technical professions : Doctor of Pedagogy thesis). Kyiv, 2008. 523 p.
7. Sysoieva S. O. Osnovy pedahohichnoi tvorchosti (Fundamentals of pedagogical creativity). Kyiv, 2006. 346 p.
8. Simko R. T. Poniattia hotovnosti do profesiinoi diialnosti na suchasnomu etapi rozvytku psykholohichnoi nauky (Notion of readiness for professional activities in the current stage of psychological science development). // Problems of Modern Psychology, 2011. Vol. 3. P. 415—425.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2013

М. Чеботарёв

**Готовность будущих менеджеров к адаптивному управлению:
сущность, структура, механизмы и детерминанты её формирования**

В статье представлены результаты исследования роли компетентностно-деятельностного подхода в условиях современной модернизации высшей технической школы и роли управления в этом процессе. Показана необходимость формирования готовности будущих менеджеров к адаптивному управлению. Дано понятие готовности адаптивного управления. Раскрыта его сущность, структура, механизмы и детерминанты формирования. Показана важность эффективного взаимодействия педагогов и студентов. Приведены критерии оценки готовности будущих менеджеров к адаптивному управлению. Автор выделяет преимущества компетентностно-деятельностного подхода к модернизации образования: обеспечивает интегративность содержания; позволяет организовывать процесс овладения содержанием на деятельностной основе, предусматривает качественное изменение педагогической системы, направленной на совершенствование существующей образовательной практики, что позволяет обеспечить формирование готовности будущего менеджера к адаптивному управлению и способствует целенаправленному саморазвитию в непрерывно усложняющихся условиях. Основой этого процесса является эффективное взаимодействие педагогов и студентов, основным результатом – освоение навыков управления и самоуправления.

Ключевые слова: компетентностно-деятельностный подход, адаптивное управление, готовность, формирование, содержание, сущность, качество, саморазвитие, самоуправление.

М. Chebotarev

**Future Managers' Readiness for Adaptive Management:
the Nature, Structure, Mechanisms and Determinants of its Formation**

The article presents the results of research on the role of the competence – activity approach in conditions of today's modernization of higher technical school and a role of management in this process. The paper emphasises the necessity of forming future managers' readiness for adaptive management. The author reveals the concept of adaptive management competence; its essence, structure, mechanisms and determinants of its formation, as well as the criteria of assessment of future managers' adaptive management competence. The author highlights the advantages of competence – activity approach to the modernization of education: it ensures the integrity of the content; allows to organize the process of mastering the content based on the activity; provides a qualitative change in educational system aimed at improving the existing educational practices, which allows to form future managers' readiness for adaptive management and promotes purposeful self-development under increasingly complex conditions. The basis of this process is the effective interaction between teachers and students; the main result is the development of management and self-management skills.

Key words: competence-activity approach, adaptive management, readiness, formation, content, essence, quality, self-development, self-management.

Рецензент – доктор педагогічних наук,
професор Г. П. Васянович