

**УДК 378.147:37.011.3-051:37.013.83**

**ГАРАНЬ Наталія**

канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки вищої школи, ДВНЗ  
«Донбаський державний педагогічний університет»

вул. генерала Батюка, 19, місто Слов'янськ Донецької області,  
Україна, 84116

E-mail: [garan\\_nat@i.ua](mailto:garan_nat@i.ua)

**ПІНЬКЕВИЧ Інна**

студентка 1 курсу, магістратура ПВШ, педагогічний факультет,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

вул. генерала Батюка, 19, місто Слов'янськ Донецької області,  
Україна, 84116

E-mail: [innapinkevich@gmail.com](mailto:innapinkevich@gmail.com)

### **ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ АНДРАГОГІЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ**

**Анотація.** Пропоновану статтю присвячено розгляду питань, пов'язаних із становленням андрагогіки у контексті розвитку психолого-педагогічної науки. Розглянуто сутність наукових ідей, відображаючих особливості розвитку наукової думки з досліджуваного питання. Авторами зроблено аналіз науково-педагогічних досліджень, монографій, статей, публіцистичних праць, присвячених вивченню проблеми освіти дорослих. Представлено три ключових визначення терміна «андрагогіка», що існують в європейській науці. Розглянуто основні теоретичні положення, що закладені в основу андрагогічної концепції М. Ш. Ноулза. Висвітлено головні принципи андрагогіки, що виділяють у сучасній науці (принцип пріоритетності самостійного навчання, принцип спільної діяльності, принцип використання наявного позитивного життєвого досвіду, принцип коригування застарілого досвіду і особистісних установок, принцип індивідуального підходу до навчання на основі особистісних потреб, принцип елективності навчання, принцип рефлексивності). Зауважено, що андрагогіка сприяє всебічному розкриттю особистості, допомагає дорослій людині знайти своє місце в житті, реалізувати свої приховані здібності.

**Ключові слова:** андрагогіка, освіта дорослих, принцип навчання, особистість, андрагогічна концепція, навчальна діяльність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах освіта являється одним із ключових факторів, що забезпечують динамічний розвиток країни, успішне інтегрування в європейське

© Гарань Н., Пінкевич І., 2019

співтовариство та вдалу реалізацію запланованих реформ. Відповідно до новітніх тенденцій конкурентоспроможність країн на світовому ринку визначається не лише матеріальними ресурсами, а й наявними висококваліфікованими кадрами. Саме тому першочерговим завданням постає діяльність із підвищення загального освітнього рівня громадян, оскільки вдала реалізація обраного державою курсу можлива лише за умови освітньої підготовки працездатного населення до наявних соціально-економічних реалій.

Однією з найбільш актуальних теоретико-практичних проблем постає освіта дорослих, від її вдалого вирішення в багатьому залежить майбутнє української держави. Це відбувається внаслідок того, що освітня ланка працює на перспективу, результати проявляються не одразу, а освіта дорослих виявляє ефект майже одразу. Освіта дорослих набуває широкого поширення, стає невід'ємною умовою саморозвитку та самореалізації. У дорослої людини є достатній соціальний і професійний досвід, свідомо потреба в кар'єрному зростанні, вмотивованість до навчання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Варто зауважити, що проблема освіти дорослих не є новою. Зроблений нами аналіз науково-педагогічних досліджень, монографій, статей, публіцистичних праць доводить, що практиками та теоретиками психолого-педагогічної науки приділено значну увагу дослідженню цього питання. Так, дисертація Михальчук О. присвячена вивченню проблеми формування андрагогічної компетентності студентів педагогічних університетів Польщі [5]. У дослідженні Зель І. проаналізовано основні підходи в психолого-педагогічній літературі до сутності поняття "андрагогічна компетентність" і подано його нове визначення, відповідно до проведеного дослідження; розкрито необхідність формування андрагогічної компетентності в студентів гуманітарних факультетів класичних університетів [2]. Наукова публікація Лук'янової Л. присвячена аналізу змісту андрагогічної діяльності, а також розкрито сутнісні особливості андрагогічної підготовки, її мету (створення певних умов для реалізації потреб конкретних груп фахівців) і результат (готовність до андрагогічної діяльності) [4, с. 20-26]. У статті Дубасенюк О. висвітлені історичні, соціально-економічні, культурологічні, едукологічні та особистісні передумови розвитку андрагогіки, розглядаються різні підходи до тлумачення поняття "андрагогіка" [1, с. 26-33]. Орос В. досліджено особливості використання андрагогічних принципів для підвищення ІК-компетентності педагога у системі післядипломної освіти, а також розглянуто шляхи формування основних

складових ІК-компетентності педагога з урахуванням етапів набуття та відповідно до принципів освіти дорослих [7, с. 37-41].

Досвід андрагогічної підготовки педагогічного персоналу як викладачів для освіти дорослих проаналізовано у публікації Ізбаш С. Представлено різні підходи до визначення поняття "андрагогічна підготовка", узагальнено сучасні практики андрагогічної підготовки та визначено особливості сучасного стану андрагогічної підготовки [3, с. 80-85]. У статті Огієнко О. розкрито можливості та обґрунтовано доцільність використання андрагогічного підходу у професійній підготовці викладача вищої школи в умовах магістратури; визначено андрагогічні принципи, технології та методи навчання магістрантів; виокремлено організаційно-педагогічні умови впровадження андрагогічного підходу у процес навчання майбутніх викладачів вищої школи [6, с. 336-342].

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у висвітленні історії становлення андрагогічної концепції у світі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Термін "андрагогіка" вперше був введений у науковий обіг німецьким вченим А. Каппом у монографії "Platon's Erziehungslehre, als Pädagogik für die Einzelnen und als Staatspädagogik", виданій у 1833 р. [8]. Поняття побудоване по аналогії зі словом "педагогіка" та має грецьке походження (aner, andros – чоловік, людина; ago – вести). В європейській науці існує три основних визначення терміна. По-перше, як наукового підходу до процесу навчання дорослих і вивчення методів навчання дорослих упродовж усього життя. По-друге, андрагогікою називають теоретичний і практичний підхід, заснований на гуманістичній концепції студентів і викладачів-фасилітаторів. По-третє, андрагогіку розглядають як "практику освіти дорослих", "специфічні методи викладання" і навіть як "протилежність дитячій педагогіці". Ми зупинимось на наступному терміні: андрагогіка – це розділ теорії навчання, що розкриває специфічні закономірності засвоєння знань і умінь дорослим суб'єктом навчальної діяльності, а також особливості керівництва цією діяльністю з боку професійного педагога.

Найчастіше фундатором андрагогіки вважають М. Ш. Ноулза, який активно популяризував її в країнах західної Європи та США. Суть представленої ним на початку 70-х років ХХ ст. андрагогічної концепції полягала в тому, що дорослі та діти вчать по-різному. Концепція викликала багато суперечок у наукових колах, але стала відкриттям і темою для подальших досліджень. Більшість науковців саме ім'я М. Ноулза пов'язують із даним поняттям, яке він визначив, як "мистецтво і наука допомоги дорослим вчитися».[9, с. 1].

У кінці ХХ ст. в США активно досліджувалася проблема андрагогічної теорії та її застосування на практиці. Наукові пошуки проводилися: Дж. Ингаллзом і Дж. Арсери (1972 р.), Дж. Годбі (1978 р.), М. Ноулзом (1970 р., 1973 р., 1975 р., 1984 р.). В означений період видано низку публіцистичних праць, у яких висвітлено досвід впровадження андрагогіки в релігійній освіті, підготовці менеджерів, освіті соціальних працівників, студентів старших курсів, а також в інших споріднених сферах. Формування андрагогічної теорії відбувалося в результаті накопиченого досвіду та досліджень у сфері унікальних особливостей дорослих учнів, які тривали більше п'яти десятиліть.

Розробляючи теорію андрагогіки, М. Ноулз спирався на тогочасні досягнення низки наук: філософії, клінічної психології (clinical psychology), розвиваючої психології (developmental psychology), соціології і соціальної психології. До числа видатних представників клінічної психології М. Ноулз відносив: З. Фрейда, К. Юнга, Е. Еріксона, А. Маслоу, К. Роджерса.

Представниками розвиваючої психології були накопичені достатні знання про характерні особливості, пов'язані з віком: фізичні можливості, розумові здібності, стилі життя, інтереси, соціальні відносини, градації цінностей, креативність, аналітичне мислення. Соціологи та соціальні психологи досліджували особливості групової поведінки, а також поведінку соціальних систем, включаючи фактори, що сприяють або перешкоджають вченню.

Основні теоретичні положення, що закладені в андрагогічну концепцію М. Ш. Ноулза представлено на рисунку 1.



**Рис. 1. Теоретичні положення для андрагогічної концепції.**

У книзі "Андрогогіка в дії" ("Andragogy in Action"), виданій у 1984 р., М. Ноулз подає описи використання на практиці різноманітних освітніх програм, заснованих на андрогогічній моделі. Вчений особливо підкреслює, що застосування андрогогічної теорії в практичній діяльності вносить інноваційність у спосіб організації та реалізацію програм освіти дорослих, у методику підготовки викладачів для дорослих (teachers of adults). Андрогогічна концепція мала значний вплив на теорію і практику початкової, середньої, а також на вищу освіти. [10, с. 60].

Проведені вченим наукові розвідки дозволили виявити певні градації цінностей, такі, як особиста автономія, які мали у подальшому розвиватися. Педагог-андрагог ставав менеджером і розробником освітнього процесу, а освітній контракт – угодою між керованим і керівником про те, як повинне здійснюватися навчання [1, с. 30]. Дослідження М. Ноулза базувалися на книзі про освітні контракти. За його визначенням контракт укладався між студентом і викладачем, де чітко оговорювалося проблемне завдання та термін його виконання. Із метою допомоги проводилося консультування з профільними фахівцями про те, як виконувати завдання, оформлювати роботу та результати.

Андрогогічна модель М. Ш. Ноулза (рис. 2) ґрунтувалася на шести положеннях, які відображають специфіку дорослої людини як учня [10, с. 64-68].

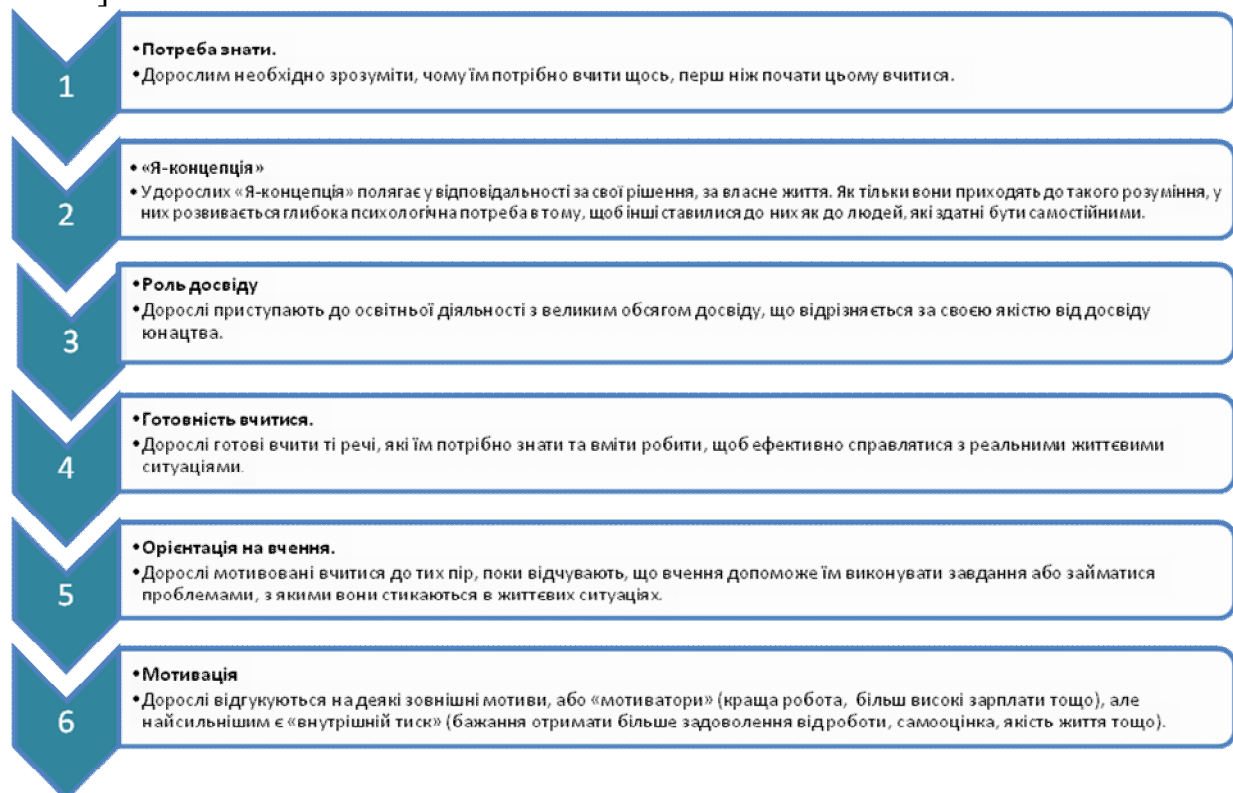


Рис. 2. Андрогогічна модель М. Ш. Ноулза.

У сучасній науці виділяють наступні основні принципи андрагогіки: принцип пріоритетності самостійного навчання, принцип спільної діяльності з одногрупниками і викладачем при підготовці і в процесі навчання, принцип використання наявного позитивного життєвого досвіду, принцип коригування застарілого досвіду і особистісних установок, що перешкоджають освоєнню нових знань, принцип індивідуального підходу до навчання на основі особистісних потреб, з урахуванням соціально-психологічних характеристик особистості і тих обмежень, які накладаються його діяльністю, наявністю вільного часу, фінансових ресурсів і т.д., принцип елективності навчання, принцип рефлексивності. Основні принципи андрагогіки представлено на рисунку 3.



**Рис. 3. Основні принципи андрагогіки.**

Незважаючи на те, що робота М. Ноулза викликає багато суперечок у наукових колах, містить певні недоліки, вона, як і раніше, залишається дуже популярною, адже в ній викладено основні положення, принципи й умови освіти дорослих.

На відміну від традиційної педагогіки ключове місце займає ідея, про провідну роль «дорослого учня», а не викладача. Основною функцією викладача стає надання допомоги у виокремленні, систематизації, аналізі особистісного досвіду дорослого, коригуванні та доповненні його знань. Унаслідок чого відбувається зміна встановленої пріоритетності методів навчання. Більшість лекційних занять замінюються практичними, дискусіями, завданнями прикладного характеру, вирішенням конкретних ситуацій і проблем. Велику популярність також мають інтегровані міждисциплінарні предмети.

Більшість науковців у широкому сенсі трактують андрагогіку як науку особистісної самореалізації дорослої людини, освіти упродовж усього життя. Загальноприйнятним є положення про освітню самореалізацію в молодому віці, але більшість людей розкриваються з часом, накопичуючи певний досвід, знання та вміння. Саме андрагогіка сприяє повному розкриттю прихованих здібностей особистості, допомагає знайти свою професійну нішу, місце в житті, реалізувати власні бажання, прагнення та здібності.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** На сьогодні в Україні відсутня єдина національна концепція освіти дорослих людей, така, як у провідних європейських країнах. На жаль, відповідні дослідження проводяться у недостатній мірі, як для країни в цілому, так і для місцевих освітніх завдань. Унаслідок чого вкрай необхідно створення певних освітніх програм, залучення міжнародних фондів, комерційних організацій, коштів меценатів задля успішного вирішення проблеми. Адже, саме освіта обумовлює майбутнє, як інструмент впливу на суспільну ситуацію, підвищення рівня доступності якісної освіти, сталого розвитку економіки держави, забезпечення особистісного розвитку кожного громадянина відповідно до індивідуальних потреб і задатків на основі навчання упродовж життя.

До перспективних подальших напрямів досліджень відносимо висвітлення практичного досвіду підготовки андрагогів і роботи педагога-андрагога в зарубіжній науковій думці, а також у дослідженні використання андрагогічної концепції в освіті дорослих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дубасенюк О. Передумови розвитку андрагогіки як чинника особистісного та професійного зростання дорослого / О. Дубасенюк // Андрагогічний вісник. – 2013. – Вип. 4. – С. 26-33.
2. Зель І. Формування андрагогічної компетентності у студентів гуманітарних факультетів класичних університетів : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / І. Зель ; Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького.– Черкаси. – 2009.– 20 с.
3. Ізбаш С. Проблема андрагогічної підготовки педагогічного персоналу як викладачів для освіти дорослих / С. Ізбаш // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка. – 2017. – № 1. – С. 80–85.
4. Лук'янова Л. Андрагог – соціальний посередник в інформаційно-освітніх процесах дорослої людини / Л.Лук'янова// Професійне становлення особистості. – 2013. – № 2. –С. 20-26.
5. Михальчук О. Формування андрагогічної компетентності студентів педагогічних університетів Польщі. – дис. канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / О. Михальчук , Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького. – Черкаси. – 2012. – 200 с.
6. Огієнко О. Підготовка викладача вищої школи в умовах магістратури: андрагогічний підхід / О. Огієнко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : науковий журнал / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка ; [редкол.: А. А. Сбруєва, О. Є. Антонова, Дж. Бішоп та ін.]. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. – № 6 (50). – С. 336–342.
7. Орос В. Реалізація принципів андрагогіки в процесі формування ІК-компетентності педагога / В. Орос // Нова педагогічна думка. – 2016. – № 3. – С. 37-41.
8. Kapp A. Platon's Erziehungslehre, als Pädagogik für die Einzelnen und als Staatspädagogik/ A. Kapp. – Minden und Leipzig, Essmann. – 1833. – 485 p.
9. Knowles M.S. The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy / Malcolm Shepherd Knowles. – New York : Association Press, 1970. – 384 p.
10. Knowles, M.S., Holton III, E.E., Swanson, R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. – 6th edition. – London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005. – 378 p.



Стаття надійшла до редакції 18.06.2019.

**ГАРАНЬ Наталья**

канд. пед. наук, доцент кафедри педагогтики вищей школы, ГВУЗ  
«Донбасский государственный педагогический университет»  
ул. генерала Батюка, 19, г. Славянск, Донецкой области, Украина,  
84116

E-mail: [garan\\_nat@i.ua](mailto:garan_nat@i.ua)

**ПИНЬКЕВИЧ Инна**

студентка 1 курса педагогического факультета, ГВУЗ «Донбасский  
государственный педагогический университет»  
ул. генерала Батюка, 19, г. Славянск, Донецкой области, Украина,  
84116

E-mail: [innapinkevich@gmail.com](mailto:innapinkevich@gmail.com)

**ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ АНДРАГОГИЧЕСКИЙ  
КОНЦЕПЦИИ**

**Аннотация.** Предлагаемая статья посвящена рассмотрению вопросов, связанных со становлением андрагогтики в контексте развития психолого-педагогической науки. Рассмотрена сущность научных идей, отражающих особенности развития научной мысли по исследуемому вопросу. Авторами сделан анализ научно-педагогических исследований, монографий, статей, публицистических трудов, посвященных изучению проблемы образования взрослых. Представлены три ключевых определения термина "андрагогика", которые существуют в европейской науке. Рассмотрены основные теоретические положения, заложенные в основу андрагогической концепции М. Ш. Ноулза. Отражены главные принципы андрагогтики, которые выделяют в современной науке (принцип приоритетности самостоятельной учебы, принцип совместной деятельности, принцип использования имеющегося позитивного жизненного опыта, принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, принцип индивидуального подхода к учебе, принцип элективности учебы, принцип рефлексивности).

**Ключевые слова:** андрагогика, образование взрослых, принцип обучения, личность, андрагогическая концепция, учебная деятельность.

**GARAN Natalya**

candidat of pedagogical Sciences, Assistant Professor of the department of pedagogics of the higher school of state University «Donbass state pedagogical University»

General Batyuk Str., 19, Slovyansk, Ukraine, 84116

E-mail: [garan\\_nat@i.ua](mailto:garan_nat@i.ua)

**PINKEVYCH Inna**

Student of the 1<sup>st</sup> year of studying, Master's Degree Programme of PHS, the Pedagogical Faculty, SHEI "Donbas State Pedagogical University"

General Batyuk Str., 19, Slovyansk, Ukraine, 84116

E-mail: [innapinkevich@gmail.com](mailto:innapinkevich@gmail.com)

**HISTORY OF FORMING ANDRAGOGIC CONCEPTION**

**Introduction.** Educating adults is one of the most topical theoretical and practical problems; the future of the Ukrainian state greatly depends on its successful solution. This is due to the fact that the educational branch is working for the perspective, the results do not appear immediately, but educating adults reveals its effect almost immediately. Educating adults is getting widespread, becoming an integral part of self-development and self-realisation. An adult has sufficient social and professional experience, a conscious need for career growth, and motivation to study.

**Analysis of publications.** The analysis of scientific and pedagogical researches, monographs, articles, and journalistic works conducted proves that practitioners and theoreticians of psychological and pedagogical sciences have paid considerable attention to studying this issue. Thus, the thesis of Mykhalchuk O. is devoted to studying the problem of forming the andragogic competence of students of the Polish pedagogical universities. In the study of Zel I., the main approaches in psychological and pedagogical literature to the essence of the concept of "andragogic competence" are analysed and its new definition is presented. The scientific publication of Lukianova L. is devoted to analysing the content of andragogic activities, as well as the essential features of andragogic preparation, its purpose (creating certain conditions for implementing the needs of specific groups of specialists) and the result (readiness for andragogic activities).

**Purpose.** The purpose of the paper is to highlight the history of forming the andragogic conception in the world.

**Results.** In European science there are three basic definitions of the term "andragogy". Firstly, it is a scientific approach to the process of education of adults during the whole life. Secondly, andragogy is a theoretical and practical approach based on the humanistic conception of students and lecturers-facilitators. Thirdly, andragogy is considered as a "practice of education of adults", "specific teaching methods" and even as an "opposition to children's pedagogics". We take into account the following term: andragogy is the section of the theory of learning that reveals the specific patterns of mastering the knowledge and skills of the adult subject of the educational activities, as well as the peculiarities of managing these activities by the professional pedagogue. Most scholars broadly interpret andragogy as a science of personal self-realisation of an adult, education throughout the whole life. Educational

self-realisation at a young age is generally accepted, but most people reveal themselves with the lapse of time, accumulating certain experience, knowledge, and skills. It is andragogy that contributes to the full disclosure of the hidden abilities of the individual, to find his/her professional niche, a place in life, to realise his/her own aspirations and abilities.

**Conclusion.** At present in Ukraine, there is no single national conception of education of adults, as in the leading European countries. Unfortunately, relevant studies are conducted inadequately, both for the country as a whole and for local educational objectives. As a result, it is extremely necessary to create certain educational programmes, to attract international funds, commercial organisations, sponsors' funds in order to solve the problem successfully. After all, it is education that determines the future as an instrument of influence on the social situation, increasing the availability of quality education, sustainable development of the state's economy, ensuring the personal development of each citizen in accordance with individual needs and interests on the basis of lifelong learning.

**Key words:** andragogy, education of adults, principle of learning, personality, andragogic conception, learning activities.

#### REFERENCES

1. Dubaseniuk O. Peredumovy rozvytku andrahohiky yak chynnyka osobystisnoho ta profesiinoho zrostantia dorosloho / O. Dubaseniuk // Andrahohichni visnyk. – 2013. – Vyp. 4. – S. 26-33. [In Ukrainian].
2. Zel I. Formuvannia andrahohichnoi kompetentnosti u studentiv humanitarnykh fakultetiv klasychnykh universytetiv : avtoref. dys. na zdob. nauk. stup. kand. ped. nauk : 13.00.04 – teoriia i metodyka profesiinoy osvity / I. Zel ; Cherkaskyi nats. un-t im. B. Khmelnytskoho. – Cherkasy. – 2009. – 20 s. [In Ukrainian].
3. Izbash S. Problema andrahohichnoi pidhotovky pedahohichnoho personalu yak vykladachiv dlia osvity doroslykh / S. Izbash // Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Ser. Pedahohika. – 2017. – № 1. – S. 80–85. [In Ukrainian].
4. Lukianova L. Andrahoh – sotsialnyi poserednyk v informatsiino-osvitnikh protsesakh dorosloi liudyny / L. Lukianova // Profesiine stanovlennia osobystosti. – 2013. – № 2. – S. 20-26. [In Ukrainian].
5. Mykhalchuk O. Formuvannia andrahohichnoi kompetentnosti studentiv pedahohichnykh universytetiv Polshchi. – dys. kand. ped. nauk: 13.00.04 – teoriia i metodyka profesiinoy osvity / O. Mykhalchuk , Cherkas. nats. un-t im. Bohdana Khmelnytskoho. – Cherkasy. – 2012. – 200 s. [In Ukrainian].

6. Ohiienko O. Pidhotovka vykladacha vyshchoi shkoly v umovakh mahistratury: andrahohichni pidkhid / O. Ohiienko // Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii : naukovyi zhurnal / MON Ukrainy, Sumskyi derzh. ped. un-t im. A. S. Makarenka ; [redkol.: A. A. Sbruieva, O. Ye. Antonova, Dzh. Bishop ta in.]. – Sumy : SumDPU im. A. S. Makarenka, 2015. – № 6 (50). – S. 336–342. [In Ukrainian].
7. Oros V. Realizatsiia pryntsyviv andrahohiky v protsesi formuvannia IK-kompetentnosti pedahoha / V. Oros // Nova pedahohichna dumka. – 2016. – № 3. – S. 37-41. [In Ukrainian].
8. Kapp A. Platon's Erziehungslehre, als Pädagogik für die Einzelnen und als Staatspädagogik/ A. Kapp. – Minden und Leipzig, Essmann. – 1833. – 485 p. [In German].
9. Knowles M.S. The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy / Malcolm Shepherd Knowles. – New York : Association Press, 1970. – 384 p. [In English].
10. Knowles, M.S., Holton III, E.E., Swanson, R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. – 6th edition. – London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005. – 378 p. [In English].

(переклад зроблено кандидатом філологічних наук, доцентом кафедри іноземних мов ДДПУ Слабоуз В.В.)