

## ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ТА ПРОБЛЕМНІ СИТУАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### PEDAGOGICAL CONDITIONS AND PROBLEM SITUATIONS OF FORMING THE READINESS OF MANAGERS OF ORGANIZATIONS FOR ADMINISTRATIVE ACTIVITIES

Стаття присвячена формуванню готовності майбутніх менеджерів організацій до управлінської діяльності та педагогічних умов. Професійно спрямоване навчання передбачає необхідність його організації як досвіду діяльності, що адекватно відображає психологічну структуру і зміст професійних умінь. Згідно з концепцією професійної орієнтації, що виховує, висвітлюється відповідність між людиною і професією, що досягається в процесі діяльності. Виходячи з положень цієї теорії, формування професійного мислення і готовності майбутніх менеджерів організації до виконання професійних функцій повинно відбуватися в умовах, максимально наближених до реальних.

Відомо, що професійна діяльність складається з низки ситуацій, у кожній з яких фахівець вирішує проблеми, що активізують його професійне мислення, виконує функції, які вимагають професійно значущих якостей особистості. Тому в процесі навчання здобувач повинен під час навчальних занять здійснювати квазіпрофесійну діяльність в умовах, котрі моделюють типові професійні ситуації, що лежать в основі майбутньої діяльності менеджерів.

Найважливішою ознакою змістового аспекту проблемної ситуації є відображення об'єктивних суперечностей, що закономірно виникають у процесі пізнання і діяльності, що є джерелом руху і розвитку у будь-якій сфері. Пропонуючи здобувачам готовий результат подолання суперечностей, заклад вищої освіти не готує їх належним чином до майбутньої діяльності, яка завжди проблемна за своєю суттю. В процесі подолання суперечностей проблемне навчання формує не лише волю здобувача, але і його творче мислення, особливо необхідне для вирішення нестандартних професійних завдань.

Ключовим завданням менеджменту, формування готовності до управлінської діяльності є набуття здобувачами вмінь подолання складних життєвих ситуацій. Навчальні завдання мають розкривати складність життєвих ситуацій, покликані забезпечити досягнення мети, отримання реальних практичних управлінських умінь. Реалізм модельованих ситуацій і труднощі, з якими здобувачі стикаються у їх межах, мають свою «ціну»: вони можуть ще більше «залупатати» здобувача, позбавити його чітких уявлень щодо тих чи інших питань і у такий спосіб зашкодити освітньому процесу. Так може статися, якщо викладач не управляє проблемними ситуаціями, не допримується педагогічних умов їхнього впровадження в освітній процес. У разі ж, коли викладач уміло управляє модельованою ситуацією, її складність є одночасно і стимулом до набуття знань, і засобом для їхнього засвоєння.

**Ключові слова:** педагогічні умови, педагогічні ситуації, мотивація, методи, фахівець-менеджер.

The article is devoted to the formation of readiness of future managers of organizations for managerial activities and pedagogical conditions. Professionally oriented training requires its organization as an activity experience that adequately reflects the psychological structure and content of professional skills. Highlighted in accordance with the concept of professional orientation, which educates, the correspondence between a person and a profession is achieved in the process of activity. Based on the provisions of this theory, the formation of professional thinking and the readiness of future managers of organizations to perform professional functions should take place in conditions as close as possible to real ones. It is known that professional activity consists of a number of situations, in each of which a specialist solves problems that activate his professional thinking, performs functions that require professionally significant personality qualities. Accordingly, in the process of training, the applicant must perform quasi-professional activities during training sessions in conditions that simulate typical professional situations that are the basis of the future activities of managers. The most important feature of the substantive aspect of the problem situation is the reflection of objective contradictions that naturally arise in the process of cognition and any activity, which is the source of movement and development in any field. By offering students a ready-made result of overcoming contradictions, the institution of higher education does not adequately prepare them for future activities, which are always inherently problematic. In the process of overcoming contradictions, problem-based learning forms not only the will of the student, but also his creative thinking, which is especially necessary for solving non-standard professional tasks. The key task of management, the formation of readiness for managerial activities, is the acquisition by the students of the skills to overcome difficult life situations. Educational exercises should reveal the complexity of life situations, which is designed to ensure the achievement of the goal of obtaining real practical management skills. The realism of the simulated situations and the difficulties that students face within these situations have their «price»: they can further «confuse» the student, deprive him of clear ideas about certain issues and thus harm the educational process. This can happen if the teacher does not manage problematic situations, does not observe the pedagogical conditions of their introduction into the educational process. In the case when the teacher skillfully manages the simulated situation, its complexity is both an incentive for acquiring knowledge and a means for its assimilation.

**Key words:** pedagogical conditions, pedagogical situations, motivation, methods, manager specialist.

УДК 37.013.44:005.95-051

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.2.37>

**Тернова А.С.,**

канд. техн. наук,  
доцент кафедри товарознавства,  
експертизи та торговельного  
підприємництва  
Вінницького торговельно-економічного  
інституту Державного торговельно-  
економічного університету

**Василишина О.В.,**

канд. пед. наук,  
доцент кафедри товарознавства,  
експертизи та торговельного  
підприємництва  
Вінницького торговельно-економічного  
інституту Державного торговельно-  
економічного університету

**Аналіз останніх досліджень.** Для того, щоб здобувач під час освітнього процесу міг розвивати свої особистісні якості, а не лише отримувати відомості з різних наукових галузей, він має бути залучений у «ситуацію діяльності», котра є «частиною навчально-виховного процесу, що стимулює різнобічну діяльність учнів» [1]. О. Топузов стверджує, що моделювання ситуацій життєдіяльності людини в навчанні відображає зв'язок процесу навчання з іншими широкими соціальними процесами, оскільки це – «одиниця аналізу способу життя людини» [7].

Таким чином, одним із інструментів формування готовності майбутнього професіонала до управлінської діяльності, що допомагає забезпечити організацію практичного використання здобувачами теоретичних знань в умовах, які моделюють форми майбутньої діяльності, її предметний і соціальний контексти, є система проблемних навчальних ситуацій.

**Мета статті** – дослідження теоретичного матеріалу стосовно різноманітних методик проблемних ситуацій.

**Постановка проблеми.** Проблема ситуація визначається як психічний стан розумової взаємодії суб'єкта з об'єктом пізнання, що характеризується потребою і зусиллями здобувача виявити, «відкрити» і засвоїти нове, невідоме ще для нього знання, що міститься в навчальному предметі і необхідне для вирішення навчальної проблеми.

Таким чином, проблема ситуація не зводиться ані до характеристики суб'єктивного стану здобувача, що переживає деяке інтелектуальне утруднення, ані до особливостей навчального матеріалу. Проблема ситуація – це сукупність параметрів, що описують стан особи, включеної в якості суб'єкту у навчально-пізнавальну діяльність, організовану особливим чином. Інакше кажучи, проблема ситуація – це характеристика суб'єкта і його оточення. Таке оточення створюється викладачем (суб'єктом навчання), ним же опосередковується і активність здобувача [4].

За умов характеристики проблемної ситуації показником її складності стає не просто міра новизни засвоєваних знань, а та міра узагальнення, якої повинен досягти здобувач у процесі виявлення нового знання. Іншим елементом проблемної ситуації є можливості здобувача, що містять і досягнутий ним рівень знань, і його творчі здібності.

Відомо, що професійна діяльність складається з низки ситуацій, в кожній з яких фахівець вирішує проблеми, які активізують його професійне мислення, виконує функції, що вимагають тих або інших професійно цінних якостей особистості [6]. Отже, в процесі професійної підготовки майбутній фахівець у межах навчальних занять повинен здійснювати професійну діяльність, що моделює

не умови передачі і прийому навчальної інформації, а ситуації професійної дії, що вимагають залучення до аналізу цих ситуацій і ухвалення кваліфікованих професійних рішень.

Метод проблемних ситуацій використовується в практиці викладання маркетингу, менеджменту, основ підприємництва, бухгалтерського обліку, реклами з метою набуття здобувачами знань і вмінь їхнього використання на практиці. Все це вимагає від викладачів відповідних освітніх компонентів акцентувати увагу на тому, як допомогти майбутнім менеджерам навчитися самостійно здобувати знання.

Розрізняють ситуації засвоєння знань, ситуації осмислення «чужого досвіду» і ситуації з набуття власного досвіду.

У першому випадку здобувачі просто «черпають» знання. В процесі ситуацій другого типу знання отримуються шляхом спостереження здобувача за діями інших. У ситуаціях третього типу джерелом цих, необхідних для реалізації цілей навчання, ситуацій є особиста діяльність і досвід здобувача, його взаємодія з іншими учасниками навчальної взаємодії.

Проблемні ситуації виникають не завжди, а лише в певних випадках, передусім «тільки тоді, коли навчальний матеріал сформований особливим чином» [7]. Формулювання матеріалу, що виступає основою створення проблемної ситуації, повинне відповідати таким дидактичним вимогам: 1) рівню підготовленості і можливостям тих, хто навчається; 2) питання і завдання мають бути сформульовані з урахуванням інтересу, минулого досвіду здобувачів, засновані на раніше засвоєних знаннях, проте проблема має бути новою і спрямовувати пізнавальну діяльність на пошук, дослідження; 3) «проблемна ситуація повинна містити властивості динамічності. Вирішення основної проблеми повинно відбуватися на тлі вирішення ланцюга супідрядних проблем, що виникають одна з одної і відображають причинно-наслідкові відношення між явищами, що вивчаються, і процесами» [2]; 4) формулювання і постановка проблеми не мають бути штучним «нав'язуванням» здобувачам того або іншого завдання, а подані так, ніби викликані самим ходом вивчення матеріалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотив – це пускова ланка діяльності. У навчально-пізнавальному процесі, побудованому за ознаками проблемності, провідною групою мотивів є пізнавальні. Формування мотивів – лише одне із завдань навчання, у тому числі проблемного, успішність же його визначається логікою і змістом діяльності здобувача. Найважливіша ознака змістового аспекту проблемної ситуації – відображення об'єктивних суперечностей, що закономірно виникають у процесі пізнання

і проєктуються у професійну діяльність майбутніх менеджерів.

Основні зусилля викладачів, зазвичай, спрямовані на те, аби стимулювати активне залучення здобувачів у процес навчання. Розумова, фізична й емоційна активність здобувачів зростають у міру поступового просування проблемних ситуацій від першого рівня складності до третього, найбільш складного. В даному випадку процес навчання відбувається на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між подіями і явищами, на основі глибокого осягання причин певної проблеми. У ситуаціях «чужого досвіду» викладач створює проблемні ситуації для набуття здобувачами досвіду з урахуванням їхніх інтересів і потреб. Здобувачі можуть попросити викладача виступити експертом за умов знаходження ними несподіваних додаткових фактів, що суттєво впливають на розвиток подій. Таким чином, навчання не зводиться до простого одностороннього пасивного отримання знань, і джерела знань не є традиційно очевидними. У такому разі викладач розглядається, як одне з джерел отримання знань, як «модель», на досвіді якої здобувачі вчаться, як учасник процесу набуття здобувачами власного досвіду. Здобувачі отримують можливість спостерігати дії інших, апробувати свої професійні вміння, тобто набувати власного досвіду. При такому підході розвиваються творчі здібності майбутніх менеджерів, забезпечується адекватна підготовка особистості до вимог, що швидко змінюються. За словами М. Кноулза, «ми повинні витягати знання з усього, що ми робимо, ми повинні розглядати будь-який отриманий нами досвід, як досвід набуття знань... Навчання означає використання всіх ресурсів – у навчальному закладі або поза ним – для нашого особистісного росту і розвитку» [8].

Більшість описаних проблемних ситуацій можна звести до випадків нестачі або надлишку теоретичної або фактичної інформації. Аналіз проблемної ситуації повинен перетворити її на проблемне завдання. У навчанні проблемне завдання розпочинається з проблеми, а остання – з проблемного питання. Зазвичай, для вирішення складної проблеми необхідно розчленувати її на підпроблеми, побудувавши їхню певну послідовність. Серія проблемних питань повинна перетворити проблемну ситуацію на проблемне завдання – в модель пошуку рішення.

Метод професійних проблемних ситуацій використовується в практиці викладання менеджменту з метою формування в майбутніх фахівців готовності до управлінської діяльності, застосування теоретичних знань на практиці. У підготовці менеджерів організацій отримав поширення метод «case-study», визнаний одним із найефективніших методів навчання. Проблемні ситуації («кейси») потрібні для аналізу й узагальнення інформації,

заснованої на фактах реального життя. «Кейси» створюються для того, щоб стати предметом обговорення в аудиторії, а не для того, щоб виявити ефективність або неефективність керівництва. Вони допомагають приймати управлінські рішення в складних ситуаціях ринкових відносин.

Метод «case-study» був розроблений у 20-і роки ХХ століття в Гарварді. Наразі існує дві класичні школи «case-study» – Гарвардська і Манчестерська, відповідно – американська і західноєвропейська. Їхня принципова відмінність полягає у таких положеннях: а) американські «кейси» більші за обсягом; б) Гарвардські «кейси» передбачають пошук здобувачами єдиного правильного рішення; в) у Манчестерській школі бізнесу вони багатоваріантні, не повинні бути лише одне правильне рішення. «Кейси», як правило, проєктуються на реальний фактичний матеріал. Створені таким чином навчальні ситуації дають можливість перевірити і краще зрозуміти ефективність і обмеженість концепцій і теорій шляхом перенесення абстрактних ідей у реальне життя. Здобувачі формулюють альтернативні шляхи вирішення проблем, називають можливі пріоритети цих альтернатив, включаючи перспективи перешкод на шляху їхньої успішної реалізації, вказують найбільш прийнятні способи вирішення завдання і, спираючись на теорію, захищають свої позиції [3].

Критеріями відбору професійних ситуацій, необхідних для підготовки менеджерів до управлінської діяльності, є їхня типовість, моделювання ними обставин спілкування, взаємодії, що характеризують реальні події в різних установах. Саме ці особливості «кейсів» допомагають здобувачам опанувати методи діагностичного аналізу, набути вмінь розробки варіантів дій для їхнього вирішення.

Реалізація методу проблемних ситуацій передбачає, що здобувачі, які виконують ролі членів управлінської команди, забезпечують даними про те, як йдуть справи у фірмі, установі, підприємстві. Це дозволяє управлінській команді прийняти зважене рішення щодо змін, які варто привнести у відтворену модель. Приймаються різні управлінські рішення і менеджери вступають у раунд їх ухвалення.

Моделювання проблемних ситуацій дозволяє подолати хибні стереотипи, що стосуються управлінської діяльності менеджера: вся необхідна інформація завжди у розпорядженні тих, хто приймає ключові рішення; цінною є лише та інформація, що виражена цифрами («тверді» дані); ухвалення рішень завжди розподіляється між ключовими постатями, які постійно знаходяться в курсі справ один одного; управлінське рішення забезпечується виробленням інструкцій для якоїсь іншої особи; діяльність фірми припиниться, якщо команда не прийме управлінського рішення.

У реальному житті жодне з цих положень не діє. Наприклад, абсолютно не відповідає менеджерській практиці ситуація, коли кожен член управлінської команди має в розпорядженні одну і ту ж інформацію про діяльність фірми або точно знає, які наступні кроки зроблять його колеги. Виробничі менеджери можуть змінити специфікацію продукції, не усвідомлюючи при цьому, що вони тим самим зруйнували ретельно розроблену їхніми колегами-маркетологами стратегію. Маркетологи можуть запропонувати випуск продукції, що спричинить стан хаосу на підприємстві. Фінансисти можуть наполягати на таких нормах прибутків, що здатні «задушити» будь-який новий проєкт тощо.

У реальності управлінська діяльність передбачає збір інформації з «мозаїки» даних. Деякі з них – так звані «тверді» кількісні дані управління – надаються інформаційними системами, а деякі – «м'які» дані про якість – надходять із зауважень клієнтів, листів тощо. Ці дані розкидані по різних відділах, отже, головним управлінським умінням є здобуття всієї необхідної для зваженого рішення інформації. Потрібно раціонально підійти до того, що є дійсно важливим, а що – вторинним. Кожен співробітник повинен знати, що він має виконувати особисто. Більше того, припущення про те, що всі очікують розпоряджень менеджера, суперечить його ж ключовому вмінню – делегуванню повноважень, що означає впевненість у тому, що чекати на його розпорядження немає необхідності, оскільки кожен на своєму місці знає свої професійні функції. У зв'язку з цим необхідно посилити реалізм модельованих ситуацій за складністю, тобто різноманітність подій, фактів, обставин; за завуальованістю управлінських завдань (членам команд не повідомляють чітко певну мету – вони повинні визначити її самі); за обґрунтованістю (модель повинна поводитися як реально існуюча організація); за непомітністю інформації внаслідок розподілу управлінських завдань.

Відповідно до вищевикладеного в нинішній складній соціально-економічній обстановці особливо значущою стає здатність менеджера прийняти управлінське рішення в умовах невизначеності, коли необхідна інформація не є на поверхні. З цим пов'язана проблемна ситуація, викликана нестачею фактичної інформації. Замість детального опису ситуації здобувачі отримують коротке повідомлення про інцидент, що стався в керованій системі. Повідомлення може бути письмовим або усним. Отриманих відомостей явно недостатньо для ухвалення обґрунтованого рішення. Здобувачі, таким чином, постають перед необхідністю пошуку додаткової інформації. Цю інформацію вони очікують отримати від викладача, ставлячи йому запитання, за характером яких можна оцінити ефективність пошуку інформації різними групами здобувачів. Залежно від цільової установки

заняття викладач може варіювати версію ситуації. Такий підхід дозволяє вдосконалювати вміння майбутніх менеджерів, з одного боку, приймати рішення в умовах недостатності інформації, з іншого, – раціонально збирати і використовувати відомості, необхідні для ухвалення рішення.

Неухильно зростаюча складність ринкових перетворень, що відбуваються в суспільстві, викликає адекватне збільшення функцій управління, посилення їхньої взаємодії і взаємовпливу при управлінні конкретними об'єктами. Наслідком збільшення обсягів і різноманіття управлінської діяльності є зростання чисельності управлінського персоналу, розвиток спеціалізації і кооперації управлінської праці.

У підготовці майбутніх менеджерів до професійної діяльності дуже важливо залучити здобувачів до загальних способів міркування при аналізі типових, найчастіше виникаючих в діяльності менеджера, проблемних ситуацій. З цієї метою викладачі освітніх компонентів економічного циклу повинні моделювати і показувати приклади таких проблемних ситуацій, роз'яснювати загальні способи їхнього аналізу, поступово залучаючи здобувачів до цього аналізу.

При вивченні освітніх компонентів економічного циклу основним завданням є визначення форм і методів роботи з проблемними ситуаціями. Для цього необхідно забезпечити певний рівень знань, що вимагає певного мистецтва від викладачів, використання конкретних проблемних ситуацій.

Таким чином, важливо те, що вирішення управлінських завдань не піддається стандартам, оскільки в професійній діяльності від менеджера організацій вимагається ефективно використання отриманих знань в окремо взятій ситуації відповідно до своїх комунікативних умінь. Особистісне ставлення до ситуації розглядається нами як необхідний компонент професійного мислення. Професійні вміння менеджера дозволяють адекватно реагувати на дії своїх підлеглих, добре орієнтуватися в реальності і можливості вирішення проблеми. Готовність майбутніх менеджерів застосовувати професійні вміння під час вирішення управлінських завдань дозволить їм не просто засвоювати «методику», а виробляти свій стиль управління.

Відповідно до алгоритму розбору «ділових ситуацій» [5], здобувачі в ролі менеджерів повинні не лише оцінити наведену ситуацію, але і сформулювати відповідь, адекватну, на їхній погляд, цій ситуації. За результатами відповідей, отриманих під час використання інтерперсональної діагностики Т. Лірі, кожен може для себе вирішити, до якого типу керівника він може себе віднести, які позитивні і негативні риси притаманні цьому стилю управління, в яких ситуаціях і яким чином краще поводитися, щоб найефективніше вирішити



те або інше завдання. Отже, дидактичний засіб, що слугує цілям управлінської підготовки майбутніх фахівців-менеджерів, є педагогічною

конструкцією, що містить три типи педагогічних ситуаційних завдань: ілюстративні, функціональні і стратегічні (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні характеристики педагогічних ситуацій, що забезпечують формування готовності здобувачів-менеджерів до управлінської діяльності**

Показники оцінки ситуації	Характеристика педагогічних ситуацій		
	Ілюстративні	Функціональні	Стратегічні
Суть змісту	Розуміння суті проблеми, ситуації, чітке визначення теоретичних термінів, понять.	Уміння визначати інструментарій і вибудувати ланцюжки засобів вирішення ситуації.	Сукупність рішень, що переводять існуючу модель у проектну: програми, плани, проекти реалізації проблемної ситуації.
Алгоритм рішення	Лекція-обговорення матеріалів, що вивчаються; представлення сутності існуючої ситуації.	Імітація, рольова, ділова гра: відтворення різних видів предметної і професійної діяльності зі змагальними елементами, жорстким сценарієм і заздалегідь відомими результатами, освоєння засобів впливу на людей.	Пошук, формулювання і вирішення конкретних ситуацій; освоєння засобів організації мислення, осмислення нестандартного бачення себе, інших і дійсності.
Функції	Представлення проекту моделі, що презентує бажану ситуацію, напрям інноваційного процесу, способи вирішення проблемної ситуації.	Ефективна участь у груповій роботі, вміння управляти конфліктом.	Освоєння засобів організації спільної мисленнєвої діяльності; захист від дій і впливу інших людей.
Оцінка результатів	Уміння орієнтуватися в методологічних підходах, виробленні принципів роботи.	Освоєння засобів для вирішення управлінських завдань.	Здатність змінювати наявні засоби під час вирішення управлінських завдань.

**Висновок.** Таким чином, педагогічні завдання вказаних типів дають можливість підготувати майбутніх фахівців-менеджерів до управлінської діяльності, а саме: сформувати їх вміння аналізувати і вирішувати управлінські завдання; знаходити виходи з конфліктних ситуацій; розкрити і розвинути творчі здібності здобувачів у сфері майбутньої управлінської діяльності; навчити майбутніх фахівців працювати в групі, колективі, оскільки робота фахівця-менеджера пов'язана з діяльністю в системі «Людина-Людина».

Метод аналізу професійних проблемних ситуацій широко використовується в практиці викладання менеджменту з метою набуття здобувачами вмінь застосування отриманих теоретичних знань. Проблемні ситуації (кейси) є ефективним інструментарієм, що застосовується з метою узагальнення отриманих знань і вмінь при дослідженнях, котрі базуються на фактах реального життя. Переваги цього методу полягають у можливості всебічного розгляду проблеми із залученням матеріалу з різних, вже пройдених здобувачами, тем. Вирішення практичних ситуацій повинно поєднуватися з іншими активними методами навчання. Різноманітність видів діяльності на практичних заняттях (ділові ігри, ситуаційні завдання, перехресні опитування, економічні диктанти, тестування, використання різних форм позааудиторних самостійних робіт) дозволяє інтенсифікувати процес навчання, активізувати

творчий потенціал здобувачів, формувати готовність до управлінської діяльності у майбутніх менеджерів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Галузинський В.Г. Основи педагогіки та психології вищої школи. Київ : Інтел, 1995. 168 с.
2. Калаур С. Потенціал проблемного підходу та використання проблемних ситуацій під час професійної підготовки майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки.* 2016. № 5 (7). С. 96–110.
3. Манько В.А. Проблемне навчання як актуальна науково-педагогічна проблема. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи.* Харків, 2006. Вип. 25. С. 102–106.
4. Ніколенко Л.Т. Особистісно орієнтована освіта: проблеми та шляхи реалізації в системі підвищення кваліфікації. *Ученые записки.* 2005. № 3. С. 23–27.
5. Падалка О.С., Нісімчук А.С., Шпак О.Т. Сучасні педагогічні технології : навч. посіб. Київ : Просвіта, 2000. 280 с.
6. Словник базових понять з курсу «Педагогіка» : навч. посіб. для студ. ВНЗ / укл. О.Є. Антонова. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 104 с.
7. Топузов О.М. Становлення проблемного навчання в педагогічній науці. *Рідна школа.* 2005. № 1. С. 57–60.
8. Knowles M.S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Androgogy. Chicago, 1980. 103 p.