



## MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI MENEJMENTIDA REFLEKSIV KOMPETENSIYANING MOHIYATI VA TARKIBI (ZAMONAVIY XORIJIY TADQIQOTLAR MISOLIDA)

**Akbarova Gulnoza Saminovna**

*Toshkent shahridagi Puchon universiteti magistranti*

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlari menejmentida refleksiv kompetensiyaning mazmun-mohiyati va tarkibiy tuzilmasi yoritiladi. Refleksiv kompetensiya rahbarning o'z faoliyatini tahlil qilish, baholash, prognozlash va takomillashtirish qobiliyatlarini o'z ichiga oluvchi ko'p komponentli tizim sifatida talqin etiladi. Uning metakognitiv, motivatsion-aksiologik, analitik, kommunikativ va regulativ bloklari MTT rahbarining kasbiy o'sishi hamda tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlovchi muhim omil ekanligi asoslanadi.

**Kalit so'zlar:** refleksiv kompetensiya, maktabgacha ta'lim menejmenti, metakognitiv nazorat, kasbiy rivojlanish, boshqaruv faoliyati, kommunikativ refleksiya, strategik tahlil.

**Аннотация.** В работе раскрывается сущность и структура рефлексивной компетентности в управлении дошкольной образовательной организацией. Рефлексивная компетентность рассматривается как многокомпонентная система, включающая анализ, оценку, прогнозирование и коррекцию профессиональной деятельности руководителя. Обосновывается роль метакогнитивных, мотивационно-аксиологических, аналитических и коммуникативных компонентов в обеспечении профессионального роста руководителя и устойчивого развития организации.

**Ключевые слова:** рефлексивная компетентность, управление дошкольным образованием, метакогнитивный контроль, профессиональное развитие, управленческая деятельность, стратегический анализ.



**Abstract.** *This paper examines the essence and structural components of reflective competence in the management of preschool educational institutions. Reflective competence is interpreted as a multi-component system that includes analysis, evaluation, forecasting, and correction of managerial activities. The study substantiates the importance of metacognitive, motivational-axiological, analytical, and communicative components in ensuring the professional development of a manager and the sustainable development of the organization.*

**Keywords:** *reflective competence, preschool management, metacognitive control, professional development, managerial activity, communicative reflection, strategic analysis.*

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari menejmenti rahbardan nafaqat tashkiliy va ma'muriy salohiyatni, balki yuqori darajadagi refleksiv kompetensiyani ham talab etadi. Chunki MTT faoliyati murakkab ijtimoiy-pedagogik tizim bo'lib, unda rahbarning har bir qarori pedagogik jarayon sifati, jamoa psixologik iqlimi va bolalar rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois refleksiv kompetensiya rahbarning kasbiy kompetentligida markaziy o'rin egallaydi. Refleksiya fenomeni dastlab falsafiy tafakkur doirasida shakllangan bo'lsa-da, keyinchalik u psixologiya, pedagogika va menejment nazariyasida alohida ilmiy kategoriya sifatida rivojlandi. Xususan, refleksiv kompetensiya tushunchasi rahbarning o'z faoliyatini anglash, tahlil qilish, baholash va takomillashtirish qobiliyatlarini integrativ tarzda ifodalaydi.

Amerikalik tadqiqotchi olim J.Devey refleksiyani mantiqiy izchil fikrlash jarayoni sifatida izohlaydi va uning tarkibini besh bosqichga ajratadi:

-muammoni sezish;

-vaziyatni aniqlash;

-gipoteza ilgari surish;

-dalillarni tekshirish;

-xulosa chiqarish. Bu yondashuv refleksiv kompetensiyaning kognitiv-mantiqiy komponentini asoslaydi. MTT menejmentida rahbar muammoli vaziyatni



aniqlashi, sabab-oqibat aloqalarini ko'rishi va asoslangan qaror qabul qilishi zarurligini anglatadi<sup>1</sup>.

Tadqiqotchi D.L.Meyor refleksiyaning ikki darajaga ajratadi:

faoliyat jarayonidagi refleksiya;

aoliyatdan keyingi refleksiya. Bu model refleksiv kompetensiya tarkibida operativ-regulyativ komponent mavjudligini ko'rsatadi. Rahbar vaziyatni real vaqt rejimida tahlil qilib, o'z harakatlarini moslashtira olishi zarur<sup>2</sup>.

D.Kolbning tajribaviy o'rganish nazariyasiga ko'ra, bilim tayyor shaklda o'zlashtirilmaydi, balki shaxsning bevosita tajribasi asosida shakllanadi va qayta tuziladi. U o'rganish jarayonini to'rt bosqichli qobiliyat sifatida ifodalaydi:

-Konkret tajriba;

-Refleksiv kuzatish;

-Abstrakt konseptualizatsiya;

-Faol eksperiment. Mazkur modelda refleksiya tajriba va nazariy umumlashtirish o'rtasidagi markaziy ko'priklarni bajaradi. Aynan refleksiv kuzatish bosqichida shaxs o'z boshidan kechirgan voqelikni tahlil qiladi, sabab-oqibat aloqalarini aniqlaydi, muvaffaqiyat va xatolarni ajratadi hamda ularni mantiqiy tizimga soladi<sup>3</sup>. Shundan so'nggina tajriba nazariy umumlashtirish darajasiga ko'tariladi va keyingi amaliy harakatlar uchun konseptual asos yaratiladi.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbari uchun Kolb modeli quyidagi jihatlarni nazarda tutadi:

-Konkret boshqaruv tajribasi – masalan, jamoada nizoli vaziyat yuzaga kelishi, ta'lim sifatining pasayishi yoki innovatsion loyihaning joriy etilishi.

-Refleksiv tahlil – vaziyat sabablarini aniqlash, qarorlar oqibatini baholash, subyektiv va ob'ektiv omillarni ajratish.

<sup>1</sup> Dewey J. The Later Works of John Dewey, Volume 16, 1925-1953: 1949-1952, Essays, Typescripts, and Knowing and the Known. – SIU Press, 2008. – T. 16.

<sup>2</sup> Major D. L. et al. Reflexive and Selective Competitive Behaviors—Inertia, Imitation, and Interfirm Rivalry //Organization Management Journal. – 2016. – T. 13. – №. 2. – C. 72-88.

<sup>3</sup> Kolb D. A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. – FT press, 2014.



-Nazariy umumlashtirish – olingan xulosalarni boshqaruv tamoyillari darajasiga ko'tarish (masalan, kommunikativ strategiyani qayta ko'rib chiqish, nazorat tizimini takomillashtirish).

-Faol eksperiment – yangi boshqaruv modelini amaliyotga tatbiq etish va natijani qayta baholash. Demak, reflektiv kompetensiya rahbar faoliyatida uzluksiz rivojlanish siklini ta'minlaydi. Har bir tajriba yangi boshqaruv bilimiga aylanadi, har bir xato esa o'sish imkoniyatiga transformatsiyalanadi.

K.Argris refleksiyaning oddiy tuzatuvchi darajasida emas, balki qarorlar va xatti-harakatlar ortida turgan me'yorlar, qadriyatlar, farazlar va boshqaruv strategiyalarini qayta ko'rib chiqish mexanizmi sifatida tushuntiradi. Uning konsepsiyasida o'rganish ikki turda kechadi:

-Bir halqali o'rganish: rahbar muammoni ko'radi va mavjud qoidalar doirasida harakatni tuzatadi;

-Ikki halqali o'rganish: rahbar muammoni keltirib chiqarayotgan qoidalar o'zi, qadriyatlar, maqsadlar, "normal holat" haqidagi tasavvurlarni ham qayta baholaydi. Bu yondashuv reflektiv kompetensiyada kamida 2 yadro komponentni ajratishga imkon beradi:

-*Aksiologik komponent* – rahbarning qadriyat yo'nalishi, maqsad va me'yorlarni baholashi, boshqaruv haqidagi ichki mezonlari.

-*Strategik komponent* – vaziyatni to'g'irlashni emas, balki qoidani qayta o'rnatish darajasida hal qila olish, alternativ boshqaruv yo'llarini ishlab chiqishni nazarda tutadi<sup>4</sup>. MTTda ko'p muammolar "tashkiliy" ko'rinishda namoyon bo'ladi (intizom, hujjatlar, jadval, ota-ona noroziligi, tarbiyachi faoliyatidagi kamchilik), lekin sabablar ko'pincha boshqaruv madaniyati va qadriyatlar tizimi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Shu bois ushbu yondashuv rahbardan, faqat tartib-intizomni kuchaytirishni emas, balki nega tartib ishlamayotganini (nazorat, motivatsiya, muloqot uslubi, adolatlilik mezonlari)ni tahlil qilishni, jamoa bilan muammoga

<sup>4</sup> Argyris C. et al. Double loop learning in organizations //Harvard business review. – 1977. – T. 55. – №. 5. – С. 115-125.



yechim topshni emas, balki muammo sababi bo'lgan boshqaruv stereotiplarini muhokama qilishni talab qiladi.

Britaniyalik tadqiqotchi S.Brukfeld refleksiyaning o'zini ko'rdim–o'zini baholadim tamoyilida emas, balki tanqidiy fikrlashga tayangan ko'p manbali tahlil sifatida tushuntiradi. U refleksiyaning eng zaif joyi sifatida shaxsning o'ziga qulay izohlarini ko'rsatadi, shu boisdan, refleksiya turli manbalardan “oyna” topishi lozim. S.Brukfeldning “To'rt ko'zga” modeli quyidagi ko'rinishga ega<sup>5</sup>:

*-Shaxsiy tajriba ko'zga* – rahbar o'z qarori, hissiy holati, maqsadi va natijani tahlil qiladi.

*-Hamkasblar ko'zga* – jamoa, metodist, tarbiyachilar fikri rahbar qarorini “tashqi baholash” bilan boyitadi.

*-Nazariya ko'zga* – ilmiy konsepsiyalar, me'yoriy hujjatlar, standartlar qarorni dalillashga yordam beradi.

*-Ishtirokchilar ko'zga* – MTT muhitida bu ota-onalar, tarbiyalanuvchilar ehtiyoji (bilvosita), hamkor tashkilotlar e'tibori tushuniladi. Ushbu model refleksiv kompetensiyada ikki muhim komponentni ajratishga imkon beradi:

*Intersub'yektiv komponent* – bir vaziyatni bir nechta sub'yekt nigohi bilan ko'ra olish (rahbar–tarbiyachi–ota-ona–bola ehtiyoji).

*Kommunikativ komponent* – fikr almashish, tahliliy muloqot, qayta aloqa madaniyatini yo'lga qo'yish, ziddiyatni konstruktiv boshqarish va h.k. MTTda rahbar qarorlariga ko'pincha tarbiyachi yuklamasi, ota-onalar shikoyati, bolalar xavfsizligi, gigiyena, ta'lim sifati ta'sir ko'rsatadi. Ushbu model rahbardan qaror qabul qilishdan oldin turli ko'zga olingan ishga tushirish (masalan, ota-onalar kengashi fikri, tarbiyachilar yig'ilishi, metodik tahlil), qaror qabul qilingandan keyin natijani yakka tartibda o'zi baholamasdan, balki ko'p manbali monitoring orqali tekshirish zarurligini ko'rsatadi.

P.Senge refleksiyaning individual ko'nikma sifatida cheklamaydi, u refleksivlikni tashkilotning o'rganuvchi tizim sifatida rivojlanish sharti deb

<sup>5</sup> Brookfield S. D. Becoming a critically reflective teacher. – John Wiley & Sons, 2017.



izohlaydi. Uning konsepsiyasida muammo alohida xodim xatosi bo'lishi mumkin, ammo ko'pincha muammo tizimning o'zida kuzatiladi. Jarayonlar, rol taqsimoti, axborot oqimi, rag'bat, nazorat modeli va "mental modellar"da bo'ladi. P.Senge bo'yicha revleksiv kompetensiya quyidagi komponentlardan iborat<sup>6</sup>:

-*Tizimli komponent* – sabab-oqibat zanjirlarini hamda jarayonlar o'rtasidagi bog'liqlikni ko'ra olish;

-*Jamoaviy komponent* – jamoa bilan birga o'rganish, umumiy qaror ishlab chiqish, jamoaviy refleksiya jarayonlarini tashkil etish;

-*Mental modellar bilan ishlash* – "bizda doim shunday bo'lgan", "ota-ona baribir tushunmaydi" kabi stereotiplarni o'zgartirish va qayta ko'rib chiqish. Ma'lumki, MTTda ko'p muammolar qayta-qayta takrorlanadi. Masalan, xodimlar kechikishi, hujjatlar sifati, ota-onalar bilan nizolar, metodik ish sustligi va boshqalar. P.Senge yondashuvi buni "aloqida bir shaxs muammosi" emas, tizim muammosi sifatida ko'rishga majbur qiladi. Bunda rahbar jarayon yo'l xaritasini tuzadi (masalan, qabul – moslashuv – monitoring - ota-ona bilan aloqa), jamoaviy tahlil qiladi (nima ishlayapti-nima ishlamayapti), tizimga o'zgartirish kiritadi (axborot oqimi, mas'uliyat, standartlar, rag'bat) natijada boshqaruvda kutilgan natijalarga erishiladi.

Amerikalik mashxur olim M.Polyaning o'zining "Bilish san'ati" nomli kitobida yozishicha, ko'plab professional qarorlar mantiqiy qoidalar asosida emas, balki tajriba, sezgi, muhitni his qilish orqali qabul qilinadi. Rahbar ko'pincha "shunday bo'lishi kerak" degan narsani ni his qiladi, lekin buni darhol izohlab bera olmasligi mumkin. Ushbu yondashuv refleksiv kompetensiyada ikki komponentni ajratadi:

-*Intuitiv komponent* – tajribaga tayangan baholash, vaziyatni his qilish, nozik signallarni ilg'ash (jamoa kayfiyati, ota-ona noroziligi, tarbiyachining charchoq alomatlari).

<sup>6</sup> Senge P. M. The fifth discipline //Measuring business excellence. – 1997. – T. 1. – №. 3. – C. 46-51.



-*Verbalizatsion komponent* – intuitiv qarorni dalillash, mezon va sabablarni soʻz bilan ifodalash, uni jamoaga tushunarli qilib yetkazish<sup>7</sup>.

Tadqiqotchi A.K. Markovaga koʻra, refleksiv kompetensiya bu - kasbiy kompetensiyani birlashtiruvchi mexanizm hisoblanadi. Markova kasbiy kompetensiyani toʻrt blokli (motivatsion, kognitiv, operatsion, shaxsiy) tizim sifatida tasvirlaydi. Refleksiv komponent esa aynan shu bloklarni birlashtiruvchi integrativ mexanizm boʻlib, shaxsning kasbiy faoliyatini baholash va takomillashtirishini taʼminlaydi. Ushbu yondashuvga koʻra refleksiv kompetensiya quyidagi tarkibiy qismlarda iborat<sup>8</sup>:

-kasbiy oʻzini anglash;

-oʻzini baholash;

-oʻz faoliyatini tuzatish;

-kasbiy oʻsishga ichki ehtiyoj. MTT menejmentida rahbar refleksiyasi hisobot uchun emas, kasbiy oʻsish mexanizmi sifatida ishlashi kerak. Rahbar har bir boshqaruv vaziyatini 4 blok boʻyicha tahlil qilib, ularni uygʻunlashtira olishi kerak. Bu esa boshqaruv uslubini barqaror takomillashtirishga olib keladi.

Y.N.Kulyutkin pedagogik refleksiyani kasbiy rivojlanishning ichki mexanizmi sifatida izohlab, uni koʻproq pedagogik faoliyatni tahlil qilish madaniyati bilan bogʻlaydi. Zamonaviy tahlillarda Kulyutkin pedagogik refleksiya yoʻnalishining tayanch mualliflaridan biri sifatida qayd etiladi. Muallif refleksiv kompetensiyani quyidagi tarkibiy qismlarga ajratishni taklif qiladi<sup>9</sup>:

-didaktik refleksiya: taʼlim-tarbiya jarayoni mazmuni, uslubi, natijasini tahlil qilish;

-kommunikativ refleksiya: pedagog–bola–ota-ona–jamoʻa oʻrtasidagi oʻzaro taʼsirni tahlil qilish;

-shaxsiy rivojlanish: oʻzgarish dinamikasini kuzatish, oʻzini tiklash strategiyasi. Kulyutkin yondashuvi MTT rahbarini faqat tashkiliy nazorat bilan

<sup>7</sup> Mitchell M. T. Michael Polanyi: The art of knowing. – Simon and Schuster, 2023.

<sup>8</sup> Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание, 1996. – 312 с.

<sup>9</sup> Кулюткин Ю.Н. Педагогическая рефлексия как фактор профессионального развития. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.



cheklanmaslikka undaydi, rahbar metodik ishlarni, tarbiyachilar muloqot uslubini va jamoa psixologik iqlimini refleksiv monitoring asosida yuritisa, ta'lim sifati ham, ota-ona ishonchi ham oshadi.

Tadqiqotchi I.A. Zimnyaya kompetensiyaviy yondashuv doirasida refleksiv kompetensiyani umumkasbiy kompetensiyalar tarkibida ko'rib, uni shaxsning faoliyatni ongli boshqarishiga xizmat qiluvchi metakognitiv va regulyativ resurs sifatida ochadi. Muallif refleksiv kompetensiyani quyidagi tarkibiy qismlarga ajratadi:

-metakognitiv nazorat;

-o'zini baholash;

-faoliyatni prognozlash;

-o'zini isloh qilish<sup>10</sup>. Zimnyaya modelida MTT rahbari refleksiyasi qaror qabul qilish sifatini boshqarishga xizmat qilishi ta'kidlanadi. Rahbar qarorining oqibatini prognozlay olmasa, ota-ona noroziligi, kadrlar almashinuvi, ichki nizolar kuchayadi aksincha, metakognitiv nazorat va prognozlash kuchli bo'lsa, boshqaruv xatolarni kamaytiruvchi tizimga aylanadi.

A.V. Karpov refleksivlikni ko'p darajali mexanizmlar tizimi sifatida asoslaydi va refleksiyaning turli ko'rinishlarini ajratib ko'rsatadi<sup>11</sup>.

-analitik refleksiya;

-nazorat refleksiyasi;

-prognostik refleksiya;

-kommunikativ refleksiya. Ushbu yondashuv MTT rahbariga refleksiyani faqat o'ylab ko'rish darajasida emas, boshqaruv funksiyasi sifatida ko'rishni nazarda tutadi. Bunda analitik refleksiya – muammoni topadi, nazorat refleksiyasi – jarayonni barqaror qiladi, prognostik refleksiya – riskni kamaytiradi, kommunikativ refleksiya – jamoa va ota-onalar bilan ishonchli aloqani ushlab turadi va mustahkamlaydi.

<sup>10</sup> Зимняя И.А. Ключевые компетенции как результат образования. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.

<sup>11</sup> Карпов А.В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 424 с.



V.I. Slobodchikov refleksiyanı shaxsning subyekt bo‘lib shakllanishi bilan bog‘lab, inson o‘z faoliyatining muallifiga aylanganda, refleksiya qadriyatli tanlov va o‘zini belgilash mexanizmi sifatida ishlaydi.

Muallif quyidagi tarkibiy qismlarni ajratib ko‘rsatadi<sup>12</sup>:

-subyektlik anglanishi - identifikatsiya: “men boshqaraman” emas, “men mas’ulman va tanlov qilaman” pozitsiyasi;

-qadriyatli pozitsiya: boshqaruvdagi tamoyillar (adolat, bolaga yo‘naltirilganlik, hamkorlik)ni anglash va rioya qilish;

-rivojlanish strategiyasi: shaxsiy va tashkiliy rivojlanish yo‘lini ongli belgilash. Ushbu yondashuvi rahbarni nazorat qiluvchi roldan rivojlantiruvchi subyektga aylantiradi, ya’ni, rahbar qadriyatli pozitsiya asosida jamoani birlashtirsa, tashkilot madaniyati mustahkamlanadi.

S.Y.Stepanov refleksiyanı muammoli vaziyatlarda fikrlashni qayta tashkil etish bilan tavsiflaydi. Shaxs vaziyatni yangi nuqtai nazardan ko‘rib, muqobil yechimlar ishlab chiqadi, natijani baholaydi va harakatlanish rejasini tuzatadi<sup>13</sup>.

-vaziyatni qayta strukturalash;

-muqobil variantlar ishlab chiqish;

-natijani baholash: mezonlar, risk, resurs va vaqt bo‘yicha tahlil;

-faoliyatni tuzatish. Ushbu modelga ko‘ra, rahbar refleksiyasini muammoli fikrlash texnologiyasiga aylantiib, vaziyatni qayta strukturalab, variantli yechim ishlab chiqsa, konfliktlar kamayadi, qarorlar esa barqarorroq bo‘ladi.

B.Elkonin rivojlantiruvchi ta’lim an’anasida refleksiyanı shaxsning tushunchaviy tahlil va nazariy asoslash qobiliyati bilan tushuntiradi. Uning fikricha, refleksiya bu yerda “bilimni yodlash” emas, balki bilimni model va tushunchalar orqali qayta qurishdir. Elkoniga ko‘ra, refleksiv kompetensiyaning tarkibi quyidagilardan iborat<sup>14</sup>:

-tushunchaviy tahlil;

<sup>12</sup> Слoбoдчикoв В.И., Исаев Е.И. Oснoвы психoлoгическoй антропoлoгии. – М.: Шкoла-Пресс, 1995. – 384 с.

<sup>13</sup> Степанoв С.Ю. Рeфлeксия в прoблeмныx ситyацияx мыслeния. – М.: Изд-вo МГУ, 2000. – 192 с.

<sup>14</sup> Элькoнин Б.Д. Психoлoгия рaзвития. – М.: Aкaдeмия, 2001. – 144 с.



-umumlashtirish;

-model yaratish;

-nazariy asoslash. Elkonin yondashuvi MTT rahbari refleksiya strategik-metodik tafakkur bilan boyitadi. Bu esa jamoa uchun umumiy standartlar, ichki me'yorlar va metodik ishlarni ilmiy asosda shakllantirishga yordam beradi.

Xulosa qilib aytish mumkinki, zamonaviy xorijiy ilmiy maktablar doirasida reflektiv kompetensiya shaxsning o'z kasbiy faoliyatini ongli ravishda anglash, baholash, prognozlash va takomillashtirishga xizmat qiluvchi ko'p komponentli tizim sifatida talqin etiladi. Ushbu yondashuvlarda refleksiya oddiy o'z-o'zini tahlil qilish emas, balki kasbiy rivojlanishning ichki mexanizmi, boshqaruv sifatini ta'minlovchi metakognitiv va regulativ jarayon sifatida ko'riladi.

Reflektiv kompetensiya tarkibida, avvalo, metakognitiv nazorat (fikrlash va qaror qabul qilish jarayonini boshqarish), motivatsion-aksiologik yo'nalish (qadriyatlar va kasbiy o'sishga ichki ehtiyoj), analitik-tahliliy qobiliyat (vaziyatni chuqur strukturalash va sabab-oqibatni aniqlash), prognostik komponent (natijalarni oldindan ko'ra bilish), regulativ mexanizm (faoliyatni tuzatish va moslashtirish), kommunikativ refleksiya (boshqalar pozitsiyasini inobatga olish) hamda identifikatsion blok (subyektivlik va professional o'zini anglash) ajratiladi.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti menejmentida bu komponentlar rahbarning boshqaruv faoliyatini sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqadi. Reflektiv kompetensiya mavjud bo'lsa, rahbar qarorlarni yuzaki emas, balki tizimli tahlil asosida qabul qiladi, muammolarning ildiz sabablarini aniqlaydi, jamoa va ota-onalar bilan konstruktiv muloqot o'rnatadi hamda tashkilot rivojlanishining uzoq muddatli strategiyasini ongli ravishda shakllantiradi. Natijada refleksiya MTT rahbarining shaxsiy o'sishi va ta'lim tashkilotining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi boshqaruv mexanizmiga aylanadi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Argyris C. et al. Double loop learning in organizations //Harvard business review. – 1977. – T. 55. – №. 5. – C. 115-125.



2. Brookfield S. D. Becoming a critically reflective teacher. – John Wiley & Sons, 2017.
3. Dewey J. The Later Works of John Dewey, Volume 16, 1925-1953: 1949-1952, Essays, Typescripts, and Knowing and the Known. – SIU Press, 2008. – Т. 16.
4. Kolb D. A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. – FT press, 2014.
5. Major D. L. et al. Reflexive and Selective Competitive Behaviors—Inertia, Imitation, and Interfirm Rivalry //Organization Management Journal. – 2016. – Т. 13. – №. 2. – С. 72-88.
6. Mitchell M. T. Michael Polanyi: The art of knowing. – Simon and Schuster, 2023.
7. Senge P. M. The fifth discipline //Measuring business excellence. – 1997. – Т. 1. – №. 3. – С. 46-51.
8. Зимняя И.А. Ключевые компетенции как результат образования. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.
9. Карпов А.В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 424 с.
10. Кулюткин Ю.Н. Педагогическая рефлексия как фактор профессионального развития. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.
11. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание, 1996. – 312 с.
12. Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Основы психологической антропологии. – М.: Школа-Пресс, 1995. – 384 с.
13. Степанов С.Ю. Рефлексия в проблемных ситуациях мышления. – М.: Изд-во МГУ, 2000. – 192 с.
14. Эльконин Б.Д. Психология развития. – М.: Академия, 2001. – 144 с.