

## ЗНАЧЕННЯ РЕФЛЕКСІЇ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

*У статті розглянуто психологічне значення рефлексії в управлінні сучасною освітньою організацією. Вказано на те, що ця проблема безпосередньо пов'язана з проблемами міжособистісної й особистісної рефлексії.*

**Ключові слова:** значення рефлексії в управлінні, управління освітньою організацією, міжособистісна рефлексія, особистісна рефлексія.

### I. Вступ

Рефлексія часто трактується як форма самосвідомості, форма теоретичної діяльності людини, форма активного особистісного осмислення людиною змісту своєї індивідуальної свідомості. Саме цьому актуальному аспекту зазначеного феномену в процесі управління освітньою організацією присвячено цю статтю.

### II. Постановка завдання

Мета статті – розглянути психологічне значення рефлексії в управлінні сучасною освітньою організацією.

### III. Результати

Предметом рефлексії є, насамперед, суб'єктивні підстави тих або інших форм активності: мислення, переживання або більш складні за своєю будовою й організацією форми активності. Рефлексування породжується наявністю потреби в узгодженні між тією чи іншою очевидною або прихованою суб'єктивною передумовою і реальними підставами певного виду активності. Діапазон можливих причин неузгодження дуже широкий – від недостатнього усвідомлення власних передумов і реальних підстав активності до наявних розбіжностей між цими утвореннями; на особистісному рівні самосвідомості таке неузгодження являє собою конфліктний зміст "Я". Конфліктний зміст "Я" запускає процеси самосвідомості, спрямовані на перебудову неузгодження. При цьому існує два шляхи перетворення конфліктного змісту. Перший шлях характеризується визнанням різноманітних видів активності як викликаних зовнішніми обставинами реакцій і зніманням відповідальності із суб'єкта за його неуспішну самореалізацію. Суб'єкт пом'якшує і заспокоює внутрішню неузгодженість захисним шляхом через самовиправдання своєї неуспішності. У випадку визнання власної відповідальності за результативність самореалізації неузгодження вирішуються шляхом розвитку особистості. Цей шлях і є, власне, рефлексивним.

Аналіз актуальних досліджень і наукових публікацій вказує на те, що в наш час контекст терміна "рефлексія" значно розширився. До рефлексії відносять усвідом-

лення людиною не тільки своїх дій, свого "Я", а й внутрішнього світу людей, разом з якими вона виконує групову діяльність. Мова йде про усвідомлення особливостей їх діяльності й особливості в цілому – ціннісно орієнтованої спрямованості моральних якостей, здібностей, рис характеру. При цьому внутрішній світ партнера співвідноситься із суб'єктом, що рефлектує. Інакше кажучи, тут можна побудувати дві моделі: модель партнера і модель самого себе, яку той побудував.

Істотною характеристикою рефлексії є певний рівень психічного усвідомлення своєї діяльності, свого "Я", а також особистості та діяльності своїх партнерів спільної діяльності. Таке усвідомлення, як відомо, може будуватися на різних рівнях – від непевного уявлення про самого себе та особистісних якостей своїх партнерів за спільною діяльністю до усвідомлення на рівні теоретичного мислення. Саме на цьому рівні самосвідомість виступає як рефлексія. Як вказує О.Г. Спіркін [9, с. 43–48], самосвідомість тісно пов'язана з рефлексією, де вона піднімається до рівня теоретичного мислення.

Однією із форм проходження рефлексії є внутрішній діалог, спрямований на посилення і розкриття суперечливих моментів самосвідомості, пошук способів подолання розбіжностей, що актуалізувались, та їх продуктивне вирішення. Внутрішній діалог супроводжується інтенсивними переживаннями. Іншою формою є діалог, що включає взаємодію як з одним партнером, так і з групою, колективом.

У працях, присвячених рефлексії, розглядають тільки один її вид – пізнавальну. Але деякі автори виділяють дві форми рефлексії: інтелектуальну й особистісну. Співвідношення між ними чітко показане у характеристиці, яку наведено нижче. Інтелектуальна рефлексія спрямована на усвідомлення руху в змісті проблемної ситуації, що здійснює суб'єкт, та на організацію дій, які перетворюють елементи цього змісту. Особистісна рефлексія спрямована на самоорганізацію шляхом усвідомлення людиною себе та своєї розумової діяльності в цілому як способу виявлення свого цілісного "Я", на що вказує І.М. Семенов [8,

с. 101–133]. Доцільно виділити третю форму рефлексії, яку умовно називаємо міжособистісною. За своїм змістом до неї входять як інтелектуальна, так і особистісна рефлексія. Міжособистісна рефлексія відрізняється від них своєю спрямованістю на іншу людину чи на її управлінську діяльність.

Таким чином, рефлексію можна розглядати як одну із форм свідомості на рівні теоретичного мислення, яка зорієнтована на усвідомлення людиною своєї управлінської діяльності та діяльності своїх партнерів, а також своєї індивідуальної свідомості, до якої входить не лише своє "Я", а й особистість, діяльність, свідомість партнерів спільної діяльності.

Розглянемо особливості вказаних форм рефлексії щодо управління у будь-якій освітній організації. У формі інтелектуальної рефлексії управлінець відображає свої дії щодо вирішення поставлених завдань. В умовах такої діяльності суб'єкт управління не лише керує, а й шукає найбільш ефективні прийоми; він не лише оцінює ситуацію, що склалася, а й створює критерії її оцінювання; він не лише шукає шляхи реалізації управлінської діяльності, а й створює програму пошуку; не тільки аналізує, а й застосовує прийоми аналізу, узагальнення й абстрагування як засоби досягнення мети, тобто виконує ті "операції над операціями", які, за Ж. Плаже [7], характеризують вищий етап інтелекту. Рефлексивний механізм саморегуляції, як підкреслює автор, передбачає ієрархічний розподіл контрольної функції окремої особистості. При цьому суб'єкт діяльності є водночас об'єктом цієї діяльності. Він оцінює свої дії як засоби досягнення мети. У ролі контролера суб'єкт робить об'єктом аналізу й оцінювання свої планувальні та контрольні дії. Він екстеріоризує ті внутрішні регуляторні схеми та процеси, які дали йому змогу здійснити свої функції.

Інтелектуально-рефлексивний компонент виступає у вигляді екстенсивної, інтенсивної та конструктивної рефлексії. Екстенсивна рефлексія контролює та визначає рух в очевидному для суб'єкта змісті проблемної ситуації, а інтенсивна виявляє у ній незрозумілі моменти. Конструктивна рефлексія визначає цілісний перетворювальний зміст мислення.

Відносно розвитку сфери розумової управлінської діяльності екстенсивна рефлексія має контрольне значення, а інтенсивна та конструктивна – генеративне, оскільки у процесі їх здійснення коригуються колишні, а головне, народжуються нові образи. Під час цього процесу механізми генерації забезпечують експлуатацію і перетворення цілісних підстав та орієнтирів розумової діяльності образів, а механізми контролю – деталізацію і реалізацію у процесі мислення уже наявних цілісних функціона-

льних елементів його змісту. Перебуваючи в певній позиції, суб'єкт може усвідомити тільки ті фрагменти проблемно-конфліктної ситуації, які йому доступні із цієї позиції. Тому рефлексування розвивається шляхом залучення все більшої кількості різних параметрів цієї ситуації та комунікативної рефлексії поряд з інтелектуальною й особистісною. Комунікативна рефлексія забезпечує актуалізацію і генерацію змістів через комунікацію з партнерами і діалогом у цілому з культурою загалом.

Особистісна рефлексія спрямована на створення цілісного уявлення про самого себе як особистість, становлення стійкого образу "Я". Вказаний образ є складним утворенням, що включає, на думку І.С. Кона [3, с. 66], три взаємопов'язаних компоненти: пізнавальний – розуміння себе, уявлення про свої якості та властивості; емоційний – оцінювання цих якостей і пов'язане з ним самолюбство, самоповага та інші почуття; компонент поведінки, тобто практичне ставлення до себе, що впливає із перших двох компонентів.

Пізнавальний компонент особистісної рефлексії – переосмислення діяльності в цілому, у тому числі й управлінської, у нерозривному зв'язку з компонентами образу "Я". Тут управлінська діяльність аналізується суб'єктом не лише з погляду проблемної ситуації, а й своїх сутнісних сил – здібностей, цінностей, мотивації та ін. Емоційний аспект знаходить свій вияв у самооцінці, а той компонент, який І.С. Кон [3] називає компонентом поведінки – у самоуправлінні.

Вказана форма рефлексії є передумовою функціонування особистості як самокерованої системи. Вона являє собою психологічний механізм переходу неусвідомлюваних мотивів до усвідомлених, формування особистісного змісту управлінської діяльності, за якого остання сприймається не лише як об'єктивно значуща, а як та, що має ціннісне значення для нього, а також самооцінки як засобу регуляції своєї діяльності на особистісно-мотиваційному (особистісно-смісловому) рівні.

Міжособистісна рефлексія спрямована на самоорганізацію своєї діяльності шляхом усвідомлення людиною особистості та діяльності партнера спільної управлінської діяльності. За своєю спрямованістю вона охоплює зміст як інтелектуальної, так і особистісної рефлексії (як зазначалося вище). Підлеглий намагається осмислити способи міркування й управління керівника – не лише при повідомленні останнім своїх вимог, а й при виборі того чи іншого методу впливу. Він також намагається зрозуміти особистісні якості керівника, його ставлення до підлеглих і систему вимог, які той ставить перед ними. При цьому особистість керівника ідентифікується перш за все до системи зазначених вимог, на основі усвідомлення цих вимог у підлеглих виникають

певні прогнози та сподівання. "Підрисовування" до вказаних вимог є одним із регуляторів управлінської діяльності. У тих випадках, коли з'ясується, що сподівання та прогнози підлеглого стосовно керівника не відповідають фактичним вимогам, виникає стресова ситуація. Якщо при цьому торкаються істотно важливих аспектів діяльності підлеглого, може виникнути ситуація дистресу з усіма негативними наслідками.

Різноманітні види довільної цілеспрямованої активності людини прийнято розділяти на взаємодії суб'єкт-об'єктні та суб'єкт-суб'єктні, причому перші відносяться до категорії діяльності, а другі – до категорії спілкування.

Розглядання управлінської діяльності щодо управління в освітній організації як суб'єкт-об'єктної взаємодії має за основу протиставлення цілеспрямованої активності суб'єкта та "байдужої" реакції об'єкта, що відображаються в узагальненому розумінні людини як суб'єкта такої діяльності. Це означає, що, виходячи зі своїх потреб, використовуючи власні можливості та створюючи різноманітні допоміжні засоби, людина так чи інакше перетворює об'єкт, впливає на нього, залучає у нові зв'язки та відносини, тобто асимілює його.

Так само відбувається і в тих випадках, коли об'єктом діяльності людини є інша людина, що характерно для формально-рольових взаємодій, котрі здійснюються у межах службових відносин. Будь-яка така взаємодія починається за чиєюсь ініціативою, причому ініціатор виступає як суб'єкт, що реалізує певні цілі, які не належать іншому (чи іншим) учасникам взаємодії. Успіх взаємодії забезпечується прийняттям виконавцем збайдужіння правил виконання конкретних обов'язків, а це означає, що будь-яка людина на місці виконавця чинить у функціональному змісті стереотипну, виявляючи різноманіття поведінки лише в межах прийнятої соціальної ролі. При цьому очевидно, що ініціатор, як носій мети, постає у такій взаємодії як суб'єкт, а виконавець, нехай він і виявляє власну активність, виступає для ініціатора взаємодії лише як об'єкт-засіб для досягнення мети. Звичайно, можливі й такі випадки, коли виконавець намагається у ході взаємодії реалізувати свої цілі, що не збігаються із цілями всіх, тоді ситуація взаємодії стає для виконавця об'єктом-засобом, а сам виконавець набуває статусу суб'єкта.

Подібні квазісуб'єктні взаємодії, що фактично реалізують схему суб'єкт-об'єкт, не можуть лежати в основі процесу спілкування, бо кожен суб'єкт виступає для свого партнера по взаємодії в ролі об'єкта, що в принципі суперечить розумінню спілкування як суб'єкт-об'єктної взаємодії, для якої найбільш характерне те, що жоден з учасників не може мати за мету асиміляцію іншого чи використання його як засобу.

Принципова неможливість розгляду спілкування як взаємодії, що здійснюється за схемою суб'єкт-об'єкт, примушує таким чином відмовитись від погляду на спілкування як на зустрічну активність суб'єктів, кожен з яких реалізує відносно іншого свою власну мету. У чому саме в такому випадку полягає психологічна специфіка спілкування як суб'єкт-суб'єктної взаємодії, якщо цільова спрямованість суб'єкта на об'єкт не може бути прийнята як специфікуюча основа, подібно до того, як це робиться у теорії діяльності, що реалізує парадигму суб'єкт-об'єкт?

Перш ніж намагатися відповісти на це запитання, необхідно встановити, який психологічний зміст стоїть за поняттям "суб'єкт", маючи при цьому на увазі не протиставлення суб'єкта об'єкту. Саме це поняття, що відображає феномен суб'єктності, є унікальною властивістю людської психіки.

Суб'єктність як специфічна людська властивість є рефлексивним усвідомленням себе самого, по-перше, як фізіологічного індивіда, що має біологічну спільність з іншими індивідуумами (соматичне "Я"); по-друге, як суспільної істоти подібно іншим людям як членам соціуму (соціальне "Я"); по-третє, як індивідуальності, що характеризується власним психічним світом який не тотожний психічному світу будь-якої іншої людини (психічне "Я"). Зрозуміло, що всі перераховані компоненти "Я" існують у самосвідомості не ізольовано, а в тісній взаємодії, становлячи у свої сукупності цілісне суб'єктне "Я".

Наслідком рефлексивного усвідомлення самого себе виступає суб'єктна інтенційність як джерело трьох основних форм суб'єктної активності, що відповідають трьом виділеним компонентам суб'єктності. У сфері біологічного існування – це активність, спрямована на збереження та відтворення себе як біологічного індивідуума (задоволення вітальних потреб); у сфері соціального – це активність, метою якої є розвиток особистості через залученість людини до тих або інших колективів, спілок, груп та ін.; у сфері індивідуального буття – це активність, що виявляється у спілкуванні як за собою презентації свого психологічного "Я" іншим людям, без чого індивідуальне психічне "Я" існувати не може, бо залишиться "річчю в собі", тобто не для кого. У зв'язку із цим М.І. Бобнева відзначає, що особистісне спілкування виступає як субстанційна форма існування і прояву внутрішнього світу особистості [2, с. 242].

Таким чином, спочатку психічне "Я" виникає шляхом презентування людині її самої, але іншими людьми; потім, пройшовши стадію свідомої рефлексивної репрезентації та перетворивши тим самим на компонент суб'єктності, психічне "Я" презентує себе іншим людям, тобто проходить у своєму генезі три типові для формування вищих

форм психіки людини стадії: інтеріндивідуальне (спрямоване ззовні усередину); інтраіндивідуальне та знову інтеріндивідуальне, але спрямоване зсередини назовні.

Розглядаючи спілкування як засіб презентації свого психічного "Я" іншій людині, ми маємо на увазі ту форму спілкування, яку Б.Ф. Ломов [5; 6] позначив як вихідну, назвавши її спілкування "обличчям до обличчя" і співвідніши з індивідуальним буттям людини. Зміст такого спілкування складає перш за все внутрішній світ людини, його переживання, почуття, переконання, тобто саме те, що усвідомлюється суб'єктом як індивідуальне психічне "Я". Головним психологічним законом спілкування є взаємність партнерів, наявність того, що К.С. Станіславський [10] називав "зустрічним струменем", причому взаємність, що має на увазі й презентацію своєї індивідуальності, й прийняття індивідуальності іншого.

Зародження спілкування відбувається у процесі особистої комунікації, яка так чи інакше виникає в ході спільної трудової діяльності, рекреаційної активності, участі у суспільному житті тощо. У процесі комунікації відбувається певний інформаційний обмін, що обов'язково торкається будь-якого особистісного змісту, що вже є деякою презентацією себе іншому хоча не обов'язково характеризується взаємністю. У тому випадку, коли комунікація розгортається між людьми, залученими до спільної діяльності, між іншими виникає так зване діяльнісно-опосередковане спілкування, змістом якого є особистісні компоненти діяльності, що взаємно презентуються і приймаються такі, як мотиви, стандарти виконання, домагання, оцінювання результативності та ін. Важливу роль у цьому спілкуванні відіграє інформаційний аспект тобто обмін ідеями, уявленнями про цілі, плани роботи, способи вирішення ускладнень тощо, на що у своїх працях вказує Б.Ф. Ломов [6].

При достатній тривалості та глибині діяльно-опосередковане спілкування приводить до виникнення сукупного суб'єкта діяльності як деякої соціально-психологічної єдності суб'єктів, що реалізують спільну мету посередництвом кооперованої взаємодії. Сукупний суб'єкт існує поки продовжується сумісна діяльність, яка задає зміст спілкування, у якому формуються і відтворюються суб'єкт-суб'єктні відносини, опосередковані взаємною діловою залежністю.

Вирішальною умовою остаточного формування особистісно-довірчого спілкування є те, що власні переживання суб'єктів та їх співпереживання у психологічному змісті усупільнюються, коли співпереживаючи іншому суб'єкт відчуває переживання сам, немовби відчуваючи хвилювання партнера по спілкуванню. У результаті узагальнення особистісних переживань виникає настільки тісне наближення індивідуальних психічних "Я", що відносно зовнішнього оточен-

ня, взаємодіючи таким чином, суб'єкти починають діяти як деяке сукупне "Я", що характеризується певною особистісною єдністю. Слід зазначити, що виникнення сумісного психічного "Я" не лише не скасовує особистісної унікальності кожного суб'єкта спілкування, але, навпаки, передбачає духовне зростання та внутрішнє збагачення партнерів як самостійних особистостей. Кожна людина вступає у відносини як член різних соціальних об'єднань, не руйнуючи при цьому особистісних суб'єкт-суб'єктних зв'язків, а сприяючи їх подальшому закріпленню та розвитку.

Рефлексія відіграє виключно велику роль в управлінні освітньою організацією. Без перебільшення можна стверджувати, що пізнання керівником і кожним членом колективу самого себе, своєї діяльності є необхідною умовою становлення розвинутої управлінської діяльності. Дані, що існують у літературі, свідчать про те, що рефлексія породжує особливий тип спілкування, який наявний у науковому пізнанні у вищих формах людського мислення. Формування ефективних стратегій рішення різноманітних управлінських завдань передбачає існування рефлексії. Вона виступає як механізм регулювання предметним й операційним рухом у проблемній ситуації.

Формування стійкого образу "Я" є необхідною передумовою розвитку та самовизначення суб'єкта управління, системи його цінностей, ідеалів і мотивів. Особистісна рефлексія є засобом адекватної самооцінки та виступає як передумова самоконтролю, самовиховання, саморегулювання у широкому значенні.

Виділення себе з навколишнього середовища, усвідомлення себе як єдиного цілого є необхідною передумовою функціонування людини як цілісної системи, успішного виконання своїх суспільних функцій. Як підкреслював Г.С. Костюк [4, с. 16], дії співвідносні з власними поглядами і переконаннями, моральними вимогами й оцінками, свідомо поставленими цілями та прийнятими рішеннями.

Міжособистісна рефлексія виступає як характер ефективного функціонування будь-якої сумісної діяльності, а в умовах управління – як передумова формування адекватних прогнозів і сподівань відносно керівника, як засіб ефективного присвоєння підлеглими діяльності керівника.

Можна виділити спеціальні прийоми, які сприяють розвитку рефлексії. Є підстави вважати, що формування рефлексії сприяє вирішенню спеціальних завдань, до об'єктів яких входять, з одного боку, об'єкти управлінських рішень, з іншого – особливі об'єкти, що описують процеси та продукти цієї діяльності. Це припущення було експериментально підтверджене дослідженням М.Г. Алексєєва [1]. Він довів гіпотезу: усвідомлення рішення передбачає особливу

спрямованість пізнання на засоби власної діяльності, що спричиняє поставлення рефлексивного завдання.

Істотною особливістю керування є наявність складної системи рефлексивних відносин. У ній можна виділити такі види: відображення керівником своїх дій для знаходження способу вирішення управлінського завдання; відображення керівником своїх дій для контролю за діяльністю підлеглих щодо реалізації управлінських рішень; відображення своїх дій щодо вибору управлінського впливу; міжособистісна рефлексія. Її важливість зумовлена тим, що якщо керівник буде свою управлінську діяльність без урахування особливостей підлеглого, то він виступає по суті не як керівник, а лише як носій певної норми діяльності, як експерт; він не керує, а демонструє зразки діяльності.

Треба розрізняти рефлексивність як властивість особи (вільне виявлення) і рефлексію як регулятор діяльності. Коли особа самовизначається, вона еволюціонує від відкритого, вільного прояву до закритої діяльнісної самореалізації. Коли рамки стають вузькими, особа переходить до відкритого прояву, який і передбачає особистісне самовизначення. Критерій визначеності особи – самовідношення та раціональність, усвідомленість вибору. Особистісне самовизначення може бути розглянуте як переборення проблемно-конфліктної ситуації. Проблемність особистісного самовизначення зумовлена ситуацією невизначеності щодо наявних можливостей і можливих вимог. Усе це відбивається у багатозначності можливих способів переборення невизначеності. У міру виявлення суб'єктом різних перепон і вичерпання можливостей їх переборення не тільки розкривається повною мірою визначена об'єктивними умовами проблемність, а й наростає конфліктність ситуації, що виникає. Конфліктність відбивається насамперед у тому, що вживані суб'єктом спроби особистісної самореалізації приречені на невдачу, і потрібні активні зусилля для досягнення успіху. У цьому випадку суб'єкт не може перебороти ситуацію зовнішнім чином – відмовою від пошуку або здійснення більш-менш цілісних актів самореалізації, бо вони позбавлені достатньо надійного смислового забезпечення. Поведінка у цьому випадку може мати реактивний і стереотипізований характер. У цій ситуації досвід суб'єкта не тільки виявляється недостатнім, а й стає своєрідною перепорою, а не передумовою досягнення суб'єктивно прийнятого переборення та конфліктності. Тобто конфліктність виступає як суперечність особистісного характеру між формами самореалізації суб'єкта, що вже склались, і тими реальними вимогами і можливостями, які ним актуалізовані у наявній ситуації. Проблемність особистісного самовизначення зумовлена тим, що ресур-

си, які є у суб'єкта, тобто знання та вміння, непридатні для отримання прийнятого для нього рішення. Проблемність актуалізується і досить повно розкривається у вживаних спробах вирішення завдання як інтелектуальної суперечності. Ця суперечність у зіткненні знань і навичок, які є особливими умовами ситуації, у якій суб'єкт самовизначення перебуває та не може здійснювати доступні йому способи поведінки.

Переборення актуалізованої суперечності можливе лише після глибокого осмислення і визначення ставлення суб'єкта до всього змісту управлінської ситуації як унікального, відносно його наявного досвіду. У цілому будь-яка частка, будь-який елемент має свій особливий зміст, який не збігається з очевидним і звичним змістом цієї складової, коли вона включена до іншого, раніше складеного змісту досвіду суб'єкта. У процесі розуміння того, що власне необхідно, згадана розбіжність є для суб'єкта суперечністю, яка неминуче тягне за собою необхідність нібито вторинного осмислення-переосмислення, але вже змісту власного досвіду, недостатнього і неадекватного для переборення проблемно-конфліктної ситуації.

#### IV. Висновки

Отже, в управлінні сучасною освітньою організацією ми маємо складну картину рефлексивних відносин, які властиві лише колективній діяльності. До того ж ефективність управлінської діяльності в будь-якій освітній організації істотно залежить від того, наскільки узгоджені прогнози та сподівання кожного з учасників управління – керівника та підлеглого відносно один до одного. Наявність ієрархічної системи рефлексії, спрямованої на свої дії та на партнера – дуже важлива особливість управління. Відсутність рефлексії спричиняє руйнування управління як діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Алексеев Н.Т. Познавательная деятельность при формировании осознанного решения задачи : автореф. дис. канд. пед. наук / Н.Т. Алексеев. – М., 1975. – 16 с.
2. Бобнева М.И. Нормы общения и внутренний мир личности / М.И. Бобнева // Проблема общения в психологии / под ред. Б.Ф. Ломова. – М., 1981.
3. Кон И.С. В поисках себя: Личность и ее самосознание / И.С. Кон. – М. : Полит. издательство, 1984. – 335 с.
4. Костюк Г.С. Избранные психологические труды / Г.С. Костюк. – М. : Педагогика, 1988. – 304 с.
5. Ломов Б.Ф. Общение как проблема общения в психологии / Б.Ф. Ломов // Методологические проблемы социальной психологии / под ред. Шороховой. – М., 1981.

6. Ломов Б.Ф. Проблема общения в психологии / Б.Ф. Ломов // Проблема общения в психологии. – М., 1981.
7. Плаже Ж. Избранные психологические труды / Ж. Плаже. – М. : Освита, 1969. – 679 с.
8. Семенов И.М. Проблема предмета и метода психологического изучения рефлексии / И.М. Семенов // Исследование проблем психологии творчества. – М. : 1983.
9. Спиркин А.Г. Сознание / А.Г. Спиркин // Философская энциклопедия. – М., 1970. – Т. 5.
10. Станиславский К.С. Работа актера над собой / К.С. Станиславский. – М., 1951.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2012.

---

**Панов Н.С. Значение рефлексии в управлении образовательной организацией**

*В статье рассматривается психологическое значение в управлении современной образовательной организацией. Указывается на то, что эта проблема непосредственно связана с проблемами межличностной и личностной рефлексии.*

**Ключевые слова:** значение рефлексии в управлении, управление образовательной организацией, межличностная рефлексия, личностная рефлексия.

**Panov N. The importance of reflection in the management of a modern educational organization**

*The article considers the psychological importance in the management of a modern educational organization. It also indicates that the problem is directly related to the problems of interpersonal and personal reflection.*

**Key words:** the importance of reflection in management, the management of educational organization, interpersonal reflection, personal reflection.