

СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ



Методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності «Середня освіта (Фізична культура)»

Хмельницький національний університет

СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ

*Методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи
для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 014.11 «Середня освіта (Фізична культура)»*

*Затверджено на засіданні кафедри
теорії і методики фізичного виховання і спорту.
Протокол № 4 від 13.11.2023*

Хмельницький 2023

Спортивний менеджмент в освіті : методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 014.11 «Середня освіта (Фізична культура)» / Ю. В. Дутчак, О. О. Солтик, О.В. Мозолок. Хмельницький : ХНУ, 2023. 58 с.

Укладачі: Дутчак Ю. В., д-р пед. наук, проф.;
Солтик О. О., д-р пед. наук, проф.;
Мозолок О. В., заслужений тренер України

Відповідальний
за випуск: Павлюк Є. О., д-р пед. наук, проф.

Випусковий редактор: Яремчук В. С.

Технічне редагування і верстка: Чопенко О. В.

Макетування та друк здійснено редакційно-видавничим відділом Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1). Підп. до друку 06.12.2023. Зам. № 127є/23, електронне видання, 2023.

© ХНУ, 2023

Вступ

«Спортивний менеджмент в освіті» є обов'язковою дисципліною професійної підготовки, яка займає провідне місце у підготовці здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за предметною спеціальністю 014.11 «Середня освіта (Фізична культура)» (освітньо-професійна програма «Середня освіта (Фізична культура)»). Дисципліна вивчає загальні закономірності спортивної управлінської діяльності у закладах освіти.

Мета дисципліни: формування системи теоретико-методичних знань про управлінську діяльність в освітянських закладах фізичної культури і спорту, оволодіння видами, формами та класифікаціями управлінських рішень для забезпечення ефективної їх діяльності.

Завдання дисципліни. Ознайомити з теоретичними основами спортивного менеджменту, вивчити головні поняття та категорії дисципліни; охарактеризувати організацію як об'єкт управління; розкрити сутність принципів та функцій менеджменту; дати характеристику методам менеджменту; виявити особливості та основні підходи до прийняття управлінських рішень; ознайомитися з комунікаціями у спортивних гуртках закладу освіти; визначити характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища організації; розкрити особливості досліджень у спортивному менеджменті.

Опрацювання навчально-методичного матеріалу за дисципліною сприятиме формуванню низки загальних і фахових компетентностей, відповідно до освітньої програми: формування здатностей бути критичним і самокритичним, діяти відповідально і свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини та громадянина, реалізовувати свої права і обов'язки; планувати та управляти освітньою діяльністю, забезпечувати та оцінювати якість виконуваних робіт; організовувати на сучасному рівні освітній процес, дослідницьку та управлінську діяльність у закладах фахової передвищої та вищої освіти; впроваджувати закордонний досвід фізичного виховання у закладах загальної середньої, фахової передвищої та вищої освіти; здійснювати управлінську діяльність в галузі фізичної культури.

Виконання практичних робіт сприятиме кращому формуванню програмних результатів навчання за цією спеціальністю: називає і описує основні принципи, функції, сучасні форми і методи управління освітньою діяльністю, демонструє вміння планувати й управляти освітньою діяльністю, забезпечувати та оцінювати її якість; формулює наявні проблеми у сфері освітньої діяльності, демонструє навички їх критичного аналізу, генерує нові ідеї, аргументує шляхи їх вирішення та критично оцінює їх спроможність; уміє впроваджувати передові закордонні організаційно-методичні форми фізичної культури (виховання) в освітньому процесі молоді; уміє співвідносити власні інтереси з потребами суспільства, продуктивно співпрацювати в колективі, брати участь в дискусії і відстоювати свою точку зору та відповідальність за прийняті рішення та їх виконання. Представлені інформація і матеріали можуть бути корисні для науково-педагогічних працівників та інших фахівців, які цікавляться проблемами управлінської діяльності у закладах освіти.

Практична робота 1.

Спортивний менеджмент в освіті як навчально-наукова дисципліна

Мета: ознайомлення і закріплення знань, стосовно основних термінів (дефініцій) та сучасних концепцій теорії управління.

Завдання: оволодіння термінологічним апаратом теорії управління, закріплення знань основних наукових дефініцій здійснюється в результаті виконання здобувачами творчого завдання, розв'язання кросворду за темою.

Теоретичні відомості

Спортивний менеджмент здійснюється у фізкультурних і спортивних організаціях. З позицій системного підходу фізкультурно-спортивну організацію варто розглядати як соціальну систему, що завжди виступає діалектичною єдністю щонайменше двох елементів – суб'єкта управління і об'єкта управління. Суб'єкт управління – той, хто управляє; об'єкт управління – той, ким управляють. Між цими елементами існує зв'язок: прямий й зворотній. Прямий зв'язок характеризується рухом управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта, зворотній – навпаки. Взаємодіючи, названі елементи утворюють соціальну керовану систему, вбудовану у зовнішнє середовище (рис. 1.1).

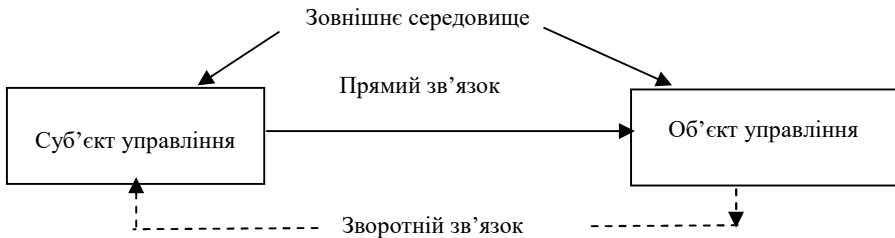


Рис. 1.1 – Фізкультурний рух як соціальна система

Провідним елементом будь-якої організації є її персонал. Головним у фізкультурно-управлінській діяльності є встановлення погодженості дій персоналу фізкультурних і спортивних організацій як індивідуальних учасників спільної роботи. Тому сутність спортивного менеджменту полягає в забезпеченні погодженості кооперованої діяльності фізкультурних працівників із приводу виробництва фізкультурно-спортивних послуг. Такий підхід служить ключем до визначення сутності спортивного менеджменту.

Сутність спортивного менеджменту полягає в цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення переходу

об'єкта в новий якісний стан, тобто з вихідного, початкового стану – у бажаний, запланований. Сфера фізичної культури і спорту відноситься до соціальних систем, у яких керування носить складний, імовірнісний характер, а результати управлінських впливів є різноманітними.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Розділитися на кілька підгруп (орієнтовно по 3–5 здобувачів освіти). У рамках кожної підгрупи обрати одного здобувача вищої освіти, який буде зачитувати питання до кросворду, іншого студента, який буде записувати результати відповідей в бланк кросворду (рис. 1.2).

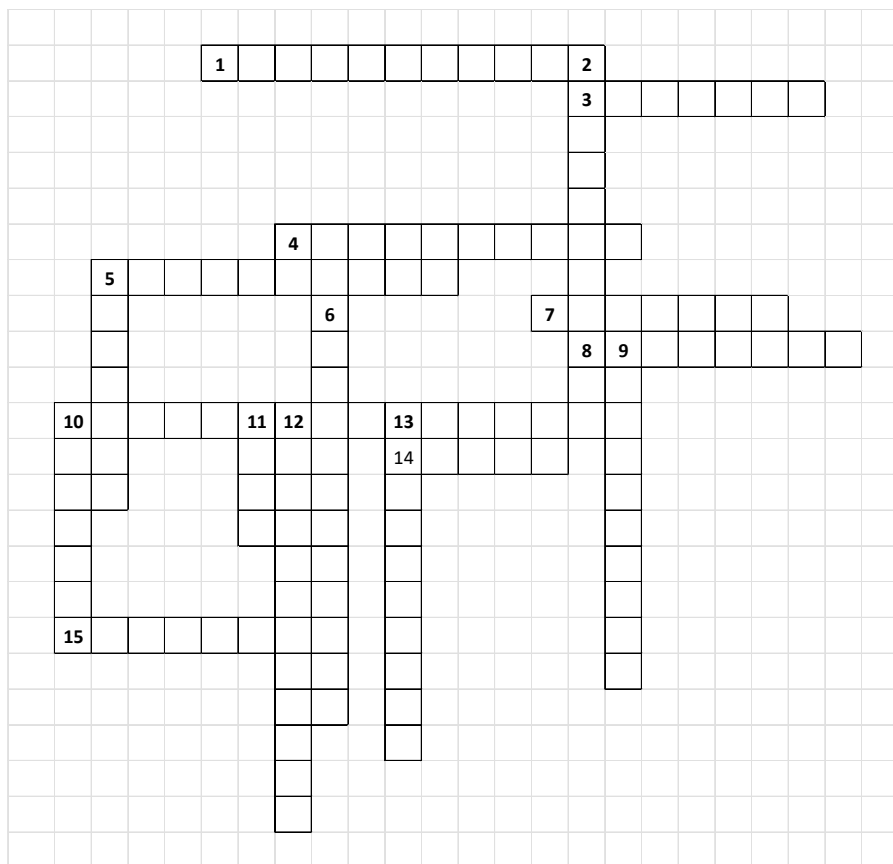


Рис. 1.2 – Бланк кросворду

3. Кожною групою здобувачів окремо підготувати самостійно по п'ять завдань, пов'язаних з термінами і визначеннями у спортивному менеджменті, та передати завдання для виконання іншій групі здобувачів.

4. Підвести підсумки виконання завдань з відзначення кращою групи здобувачів вищої освіти.

Питання для кросворду

По горизонталі:

1. Інтегруюча діяльність органу або посадової особи, яка спрямована на об'єднання дій організацій або спеціалістів.

3. Все те, що може бути застосовано для забезпечення функціонування та розвитку фізичної культури.

4. Узагальнюючий термін, що характеризує поведінку фактичних і потенційних продавців товару.

5. Використання, застосування продукції, речей, благ, товарів, послуг з метою задоволення потреб.

7. Потреба, яка прийняла конкретну форму відповідно до рівня культури, нахилами, особливостями характеру і психіки індивіда.

8. Комбінація корисності продукту для споживача і його ціни.

10. Встановлення меж та діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників.

14. Категорія, притаманна товарному господарству і що виявляється у сфері обміну, торгівлі.

15. Сукупність властивостей продукції, які визначають ступінь придатності її для використання за призначенням.

По вертикалі

2. Група людей, діяльність яких координується для досягнення спільної мети.

5. Організоване складне ціле, сукупність або комбінація частин (компонентів), що знаходяться у взаємозв'язку та об'єднанні єдиною метою діяльності.

По вертикалі

6. Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників для досягнення мети.

9. Відомості, що розраховані на конкретного споживача, яким притаманна новизна, які необхідні для прийняття рішень.

10. Вибір альтернативи, тобто варіанта дій, який виключає інші.

11. Конкретний кінцевий результат, який передбачається досягти у визначеному майбутньому.

12. Відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання.

13. Систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Завдання самостійної роботи

1. Переглянути формулювання понять: «управління», «менеджмент» встановивши спільні та різні риси означених понять.

Контрольні питання

1. Дайте визначення дефініції «управління».
2. Назвіть відомі вам терміни, які використовуються в процесі управління.
3. Охарактеризуйте сучасні підходи до управління.
4. Назвіть принципи управління у сфері фізичної культури і спорту.

Література: [1, с. 7–32; 4, с. 5–29; 8, с. 7–32]

Практична робота 2.

Нормативно-правова база сфери фізичної культури і спорту

Мета: ознайомлення з основними нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність у сфері фізичної культури і спорту.

Завдання: закріплення умінь і навичок стосовно професійної діяльності вчителя (викладача) з фізичного виховання при проведенні навчально-тренувальної та змагальної діяльності здобувачів освіти.

Теоретичні відомості

Нормативно-правова база регулює фізкультурно-управлінських відносин, які забезпечують ефективне управління сферою фізичної культури і спорту, загалом, так і закладом, зокрема. Предметом правового регулювання є багато аспектів функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту – у нормах права закріплюються найбільш важливі з погляду держави соціальні функції фізичної культури і спорту;

Фізична культура є важливим засобом підвищення соціальної і трудової активності людей, задоволення їх моральних, естетичних та творчих запитів, життєво важливої потреби взаємного спілкування, розвитку дружніх стосунків між народами і зміцнення миру.

1. Право впорядковує, закріплює та регулює існуючі відносини в сфері фізичної культури й спорту і сприяє розвитку в ній нових соціально-економічних, організаційних і моральних відносин;

2. Право надає юридично владний характер державному управлінню фізичною культурою й спортом.

Юридично владні повноваження державних органів управління фізичною культурою і спортом (управлінь та відділів у справах сім'ї, молоді та спорту держадміністрацій), що виступають від імені держави, проявляється:

а) у виданні від імені держави юридичних, тобто обов'язкових для певної території нормативних правових актів з питань фізкультури і спорту;

б) у здійсненні контролю виконання законодавчих і нормативних актів.

Поточна виконавчо-розпорядницька діяльність державних органів управління фізичною культурою і спортом здійснюється відповідно до діючого законодавства, тобто носить підзаконний характер.

3. Право виконує охоронну функцію, зміст якої проявляється:

– законодавчому недопущенні до професійної діяльності в сфері фізичної культури і спорту осіб, що не мають відповідної освіти.

– дотриманні правил безпеки, охороні здоров'я, честі та гідності громадян при проведенні занять фізичною культурою і спортом, спортивних змагань та фізкультурно-спортивних видовищних заходів.

– законодавчому соціальному захисті спортсменів і працівників фізкультурно-спортивних організацій;

– охороні здоров'я громадян при заняттях фізкультурою й спортом.

Відзначаємо що, правове регулювання впливає за допомогою системи юридичних норм на соціально-педагогічні та організаційно-економічні відносини в сфері фізичної культури і спорту відповідно до прогресивних тенденцій. Юридичною формою такого регулювання є правові норми. Правова регламентація передбачає встановлення певного порядку у створенні та функціонуванні організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Правові норми з питань фізичної культури і спорту знаходять зовнішнє вираження в нормативних правових актах – законах, указах і розпорядженнях президента, постановах і рішеннях Кабінету Міністрів України, юридичних актах органів місцевого самоврядування.

За своєю юридичною чинністю нормативні правові акти з питань фізичної культури і спорту неоднакові. Це пов'язане з тим, що діяльність держави з розвитку фізичної культури і спорту забезпечується не одним, а цілою системою державних органів різного рівня. Нормативні акти приймаються і діють у межах повноважень відповідного державного органу. Відповідно до цього система нормативних правових актів з питань фізичної культури і спорту підрозділяється на групи.

Група 1 – нормативні акти органів державної влади: Конституція та закони України, а також укази і розпорядження Президента України. Вони мають вищу юридичну чинність.

Група 2 – нормативні акти (постанови та рішення) про фізичну культуру і спорт органів державного управління, що мають підзаконний характер (постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, Міністерства освіти та науки України й т.д.).

Група 3 – підзаконні акти АР Крим, областей, міст Києва і Севастополя.

Група 4 – нормативні акти (постанови та рішення) органів місцевого самоврядування.

Таке групування визначає рівень і масштаби дії прийнятих нормативних правових актів.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Скласти подання до присвоєння спортивного розряду з обраного виду спорту (додаток А).
3. Скласти перелік (форми) матеріалів, що подаються разом з поданням до присвоєння спортивного розряду.
5. Підвести підсумки виконання завдань, зробити відповідні висновки.

Завдання самостійної роботи

1. Ознайомитися з вимогами для присвоєння спортивного розряду з обраного виду спорту.
2. Ознайомитися з наповнюваністю груп підготовки.
3. Ознайомитися з мінімальним віком для занять певним видом спорту.

Контрольні питання

1. Як ви розумієте поняття «спортивний розряд», «спортивне звання»?
2. Що таке ранг змагань?
3. Який термін дії спортивних розрядів?

Література: [4, с. 29–47; 8, с. 21–34]

Практична робота 3.

Система фізичної культури і спорту в Україні

Мета: ознайомлення і закріплення знань, стосовно системи державних та громадських організацій сфери фізичної культури і спорту.

Завдання: набуття умінь та навичок співпраці спортивної організації закладу освіти з державними та громадськими організаціями сфери фізичної культури і спорту.

Теоретичні відомості

Наведемо, що зазначено у ст. 21 Закону України «Про фізичну культуру і спорт».

Спортивна студентська спілка України – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, основним завданням якої є залучення студентів у позанавчальний час до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у закладах вищої освіти.

Спортивна студентська спілка України діє на підставі статуту.

Спортивна студентська спілка України:

- представляє Україну у відповідних міжнародних спортивних організаціях, на Всесвітніх універсиадах, інших міжнародних спортивних змаганнях серед студентів, якщо інше не передбачено вимогами відповідних міжнародних організацій та/або міжнародними договорами України;

- може організовувати та проводити на території України всеукраїнські та міжнародні заходи серед студентів з видів спорту спільно з відповідними спортивними федераціями;

- співпрацює з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, іншими центральними органами виконавчої влади, відповідними структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій та органами місцевого самоврядування, іншими громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості на підставі договорів, що укладаються відповідно до законодавства;

- має свою символіку, здійснює її використання та забезпечує захист відповідно до закону.

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, може надавати Спортивній студентській спілці України фінансову підтримку за рахунок коштів державного бюджету відповідно до закону.

Органи місцевого самоврядування можуть підтримувати діяльність відокремлених підрозділів Спортивної студентської спілки України та надавати їм фінансову та організаційну допомогу для здійснення статутної діяльності в регіонах.

ВГО «Спортивна студентська спілка України» (надалі – Спілка) є неприбутковою всеукраїнською громадською організацією спортивного спрямування, яка діє на добровільних засадах та на підставі спільності інтересів громадян для реалізації мети та завдань, передбачених Статутом Всеукраїнської громадської організації «Спортивна студентська спілка України».

Спілка визнає принципи та правила Олімпійської хартії та статут Міжнародної федерації університетського спорту (Federation internationale du sport universitaire (далі – FISU)). Спілка – унітарна, єдина у своїй цілісності громадська організація, що діє на принципах добровільності, самоврядності, вільного вибору території діяльності, рівності перед законом, відсутності майнового інтересу її членів, прозорості, відкритості та публічності.

Основною метою діяльності Спілки є сприяння розвитку фізичної культури і спорту в Україні, насамперед студентської молоді, а також провадження оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, просвітницької діяльності, впровадження та реалізація фізкультурно-спортивних та соціаль-

них програм у співробітництві з державними, громадськими, іншими організаціями, навчальними закладами та захист інтересів своїх членів.

Основними завданнями Спілки є:

– сприяння реалізації державної політики у сфері освіти, фізичної культури і спорту;

– розвиток студентського спорту в Україні;

– підготовка та проведення літніх та зимових універсіад України;

– захист інтересів учасників та членів Спілки;

– залучення студентів у позанавчальний час до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у навчальних закладах;

– організація і проведення спортивних змагань серед студентів;

– забезпечення участі студентів у міжнародних спортивних змаганнях;

– сприяння організації та проведенню серед студентів, науково-педагогічних працівників спортивних і фізкультурно-оздоровчих заходів (змагань, турнірів, спартакіад, спортивних свят, у т.ч. міжнародних), формування здорового способу життя;

– сприяння розробці і реалізації програм підготовки студентів-спортсменів високого класу, створенню сприятливих умов провідним командам закладів вищої освіти для забезпечення їх виступів на всесвітніх універсіадах, чемпіонатах світу та Європи серед студентів, всеукраїнських універсіадах;

– боротьба з дискримінацією за статевим, расовим, національними та іншими несправедливими ознаками релігійними та політичними поглядами;

– пропагування принципу «FAIR PLAY», зокрема боротьба із застосуванням допінгу в широкому спортивному співтоваристві, розвиток та підтримка програм виявлення, стримування та виховання, спрямованих на знищення такого явища, як допінг у спорті;

– сприяння розвитку і поширенню зв'язків з урядом, органами державного управління та самоврядування, міжнародними та національними неурядовими організаціями для пропагування ідей студентського спорту на всіх рівнях на території України та за її межами;

– відродження національних спортивних традицій, виховання у молоді почуття громадянської свідомості та патріотизму, сприяння її духовному та фізичному вихованню.

Для реалізації мети та завдань своєї діяльності Спілка:

а) розробляє та представляє до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує державну політику у сфері освіти і науки, та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізовує державну політику у молодіжній сфері, сферах фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання, для затвердження відповідні програми розвитку студентського спорту в порядку, встановленому законом;

б) бере участь у розробці рішень органів державної влади України з питань фізичної культури та спорту, освіти і науки;

в) одержує в порядку, визначеному законом, публічною інформацією, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації;

г) розробляє та затверджує регламентні документи Спілки та контролює їх виконання;

д) розробляє та затверджує відповідні положення та регламенти, які передбачають відповідальність учасників та членів Спілки за порушення чи не виконання статуту організації;

ж) організовує та проводить заходи з підвищення кваліфікації фахівців – семінари, симпозіуми, конференції, лекції тощо;

з) скликає та проводить конференції, мирні зібрання, наради та інші заходи з питань, що відносяться до компетенції Спілки;

к) приймає іноземних спеціалістів та відправляє у відрядження за кордон представників – учасників Спілки для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю Спілки;

л) самостійно визначає свою внутрішню структуру, порядок, форми організації та оплати праці штатних працівників, залучених спеціалістів в установленому порядку;

м) формує виконавчу дирекцію для забезпечення діяльності Спілки з оплатою праці на договірній основі;

н) створює робочі органи за основними напрямками діяльності Спілки;

п) встановлює та стягує вступні та членські внески у порядку встановленому відповідними положеннями;

р) надає організаційну, консультативну та іншу допомогу учасникам та членам Спілки;

с) отримує благодійну та інші види допомоги, надані для розвитку студентського спорту з різних, не заборонених законодавством України джерел;

т) організовує та проводить всеукраїнські та міжнародні заходи, розробляє та затверджує положення, регламенти та інші нормативні акти про такі заходи, наділяє статусом чемпіонів та призерів заходів серед студентської молоді в рамках Спілки;

ф) направляє представників для участі у змаганнях, які передбачені календарними планами FISU та EUSA;

х) вступає до міжнародних спортивних організацій, набуває права та виконує обов'язки, які відповідають статусу членів міжнародних спортивних організацій, якщо такі права не суперечать законодавству України;

ц) представляє та захищає інтереси Спілки, її учасників та членів у міжнародних організаціях;

ч) вільно розповсюджує інформацію про свою діяльність;

Спілка складається з відокремлених підрозділів, місцевих осередків, які представляють Спілку на відповідній території та студентських ліг з видів спорту, які утворюються на підставі угоди між Спілкою та відповідною національною спортивною федерацією.

Керівними органами Спілки є Генеральна асамблея; Президент; Віцепрезиденти; Виконавчий комітет; Генеральний секретар. Наглядова рада є постійно діючим органом і утворюється рішенням Генеральної асамблеї для сприяння діяльності Спілки, піклування про досягнення її мети та завдань.

Україна має стати місцем проведення міжнародних спортивних змагань серед студентів – чемпіонатів Європи, світу та Всесвітніх Універсіад. Всеукраїнська Універсіада має стати головним комплексним змаганням держави.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Попередньо розділити академічну групу на 3 підгрупи (державні органи влади; громадські організації сфери фізичної культури і спорту, органи управління розвитком фізичним вихованням і спортом у закладах освіти).
3. Почергово представники кожної підгрупи проводять прес-конференцію з означених питань, що буде формувати інтерес здобувачів вищої освіти до проблеми управлінської діяльності у системі фізичного виховання і спорту, активізації пізнавальної діяльності та самореалізації.
4. Підвести підсумки виконання завдань.

Завдання самостійної роботи

1. Ознайомитися з особливостями діяльності Центрів студентського спорту у закладах вищої освіти.
2. Переглянути на відповідних сайтах діяльність ВГО «Студентська спортивна спілка України» та її відокремлених підрозділів.

Контрольні питання

1. Як ви розумієте вплив громадських організацій на розвиток сфери фізичної культури і спорту?
2. Охарактеризуйте основні джерела фінансування громадських організацій спортивного профілю.
3. Охарактеризуйте мету Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація».

Література: [1, с. 32–46; 4, с. 47–69]

Практична робота 4

Загальні функції і методи спортивного менеджменту

Мета: ознайомлення і закріплення знань, стосовно функцій та методів спортивного менеджменту.

Завдання: полягає у характеристиці функцій та методів що використовуються при управлінській діяльності.

Теоретичні відомості

Функції управління – це спеціалізовані види робіт (діяльності), спрямовані на розв’язання специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими структурними підрозділами організації, які потребують здійснення значного комплексу конкретних заходів. Зміст та набір функцій, які здійснюються в процесі управлінської діяльності, залежать від типу організації (бізнесова, адміністративна, суспільна, освітня тощо), розмірів організації, сфери її діяльності (виробництво, надання послуг), рівня в управлінській ієрархії, функцій всередині організації (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси). Цикл управління щодо конкретних умов діяльності кожного підприємства визначається управлінськими діями керівника: визначення цілей діяльності, розроблення стратегії й тактики досягнення цілей, встановлення конкретних завдань, визначення й вибір ефективних методів управління, організація та контроль за головними напрямками діяльності і розвитку організації, аналіз та оцінка ефективності рішень, що приймаються, результатів їх виконання; підбір і розстановка керівників підрозділів, аналіз проблем, розроблення підходів до їх вирішення і вибору альтернатив, управління комунікаціями та мотивацією, оцінка ступеня досягнення цілей тощо.

Функції менеджменту у сфері фізичної культури і спорту – це відносно уособлені напрями управлінської діяльності, що дають змогу здійснювати управлінський вплив.

Розрізняють *загальні* та *конкретні* функції менеджменту.

Загальні функції спортивного менеджменту – це ті, що здійснюються в усіх галузях народного господарства, а їхній склад та зміст є незмінними незалежно від того, яку конкретну функцію менеджменту реалізують: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Функція планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики та завдань організації, свідомий вибір рішення що робити, як, кому і коли.

Функцію організації спрямовано на формування керівних та керованих систем, а також зв’язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного суб’єкта господарювання.

Функція мотивації – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Функція контролю – це система спостереження й перевірки функціонування підприємства відповідно до встановлених стандартів та інших нормативів, виявлення допущених відхилень від ухвалених рішень і визначення причин їх невиконання.

Конкретні функції спортивного менеджменту – це результат динамічного розвитку розподілу управлінської роботи, їх можна виокремити й охарактеризувати за змістом управлінської дії на певний об’єкт, а також це

наявність спеціальних методик та інструкцій, що нормують і регулюють документи, організують роботу відповідних суб'єктів управління.

Конкретні функції управління фізичною культурою та спортом (як галуззю) можуть включати:

- фізичне виховання молоді, яка навчається;
- організація фізкультурно-спортивної роботи з населенням;
- підготовка висококваліфікованих спортсменів за видами спорту,

розвиток професійного спорту;

- підготовка спортивного резерву;
- проведення спортивних змагань та масових заходів;
- наукове та програмно-методичне забезпечення фізичного виховання та розвитку спорту тощо.

Методи менеджменту – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, результатом якого є досягнення цілей організації.

Методи менеджменту класифікують за такими ознаками:

- **методи прямого впливу** – досягнення безпосереднього результату;
- **методи непрямого впливу** – створення умов для досягнення

результату;

- **формальні** – авторитарний стиль керівництва, накази;
- **неформальні** – демократичний стиль керівництва тощо.

Важливе значення з погляду практики менеджменту на основі специфіки взаємозв'язку між співробітниками організацій методи поділяють на:

- організаційно-адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що дають письмово або усно, контроль за їхнім виконанням, а також систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни.

Економічні методи менеджменту – це сукупність економічних важелів (способів, прийомів), за допомогою яких досягають ефекту, що задовольняє вимоги індивідів, їхніх груп і трудового колективу загалом.

Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. У бланку головоломки знайти поняття, що відображає ту чи іншу функцію, метод спортивного менеджменту або складову. Поняття зазначені зліва на право, зверху в низ.
3. Позначити його в бланку головоломки.
4. Підготувати характеристику означеного поняття і презентувати його.

Бланк головоломки

к	п	і	ф	р	м	е	т	о	д	и	ф	н
ч	к	у	п	к	о	н	т	р	о	л	ю	ц
р	а	н	о	к	т	в	е	ч	і	р	р	я
б	к	н	в	о	и	р	і	ш	е	н	н	я
п	л	а	н	у	в	а	н	н	я	н	у	в
а	з	к	т	в	а	з	а	в	д	а	н	о
с	т	а	р	о	ц	і	д	е	я	ф	т	и
п	о	з	р	т	і	м	у	р	т	у	в	т
д	и	в	и	н	ї	а	р	к	а	н	и	з
е	к	о	н	о	м	і	ч	н	і	к	і	р
п	р	о	р	г	а	н	і	з	а	ц	і	ї
б	л	а	н	к	и	д	о	в	і	і	д	к
к	о	н	с	т	и	т	у	ц	і	ї	т	и

Завдання самостійної роботи

1. Охарактеризуйте функції та доведіть їх взаємозв'язок.
2. Ознайомитися із змістом принципів спортивного менеджменту.

Контрольні питання

1. Що називають функцією менеджменту?
2. Основні складові економічних методів спортивного менеджменту.
3. Назвіть зв'язувальні процеси спортивного менеджменту.

Література: [1, с. 66–79; 4, с. 71–119; 13, с. 89–123]

Практична робота 5.

Управління освітньою діяльністю у закладах передвищої фахової та вищої освіти

Мета: ознайомитись з видами управління діяльністю освітнім процесом у закладах освіти.

Завдання: здійснити оцінювання видів управління для забезпечення якості освітнього процесу.

Теоретичні відомості

У науковій літературі та практиці управління обґрунтовуються й реалізуються види управління, які є різними і за походженням, котре зумовило їхнє виникнення та формування, і за потребами управлінської практики, і за масштабами, і за характером проблем, що вирішуються.

Трансформаційні перетворення в суспільстві, інноваційний розвиток системи освіти, невизначеність факторів впливу зовнішнього соціального середовища, функціонування закладів вищої освіти як відкритих соціальних систем зумовлюють необхідність здійснення стратегічного управління ЗВО.

Термін «стратегічне управління» був уведений у науковий обіг на межі 60–70-х років ХХ ст. для розмежування поточного управління на рівні організації й управління, здійснюваного на вищому рівні. Для того щоб організація змогла збалансувати свої стратегічні і операційні можливості, вона повинна зважати на зовнішні та внутрішні обставини та корегувати свої позиції з метою досягнення бажаних результатів.

В умовах переходу від оперативного-тактичного управління до стратегічного закономірно виникла ідея про необхідність зосередження уваги вищого керівництва на зовнішньому середовищі для забезпечення відповідного і вчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому, а також для передбачення майбутнього. Означені положення проявляються у визначенні сутності стратегічного управління як:

- процесу управління взаємодією організації з її оточенням із метою здійснення місії організації;
- процесу визначення і встановлення організацією зв'язку з її оточенням, який складається з досягнення обраних цілей і спроб забезпечити бажану взаємодію з ним за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу організації та її підрозділам ефективно та результативно діяти;
- ряду рішень і дій із формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації;
- реалізації концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегративний підходи щодо діяльності організації, що уможливило визначення цілей розвитку, порівняння їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та узгодження шляхом розробки й реалізації системи стратегій;
- рішень і дій, спрямованих на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організація є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей.

Водночас стратегічне управління передбачає і врахування «людського фактора» й визначається як таке управління організацією, котре ґрунтується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють

здобувати конкурентні переваги, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Констатуємо, що концепція стратегічного управління стосується трьох таких життєво важливих ключових сфер організації, як розвиток та поведінка в зовнішній сфері, розробка й реалізація стратегії щодо створеного організацією продукту та персоналу організації. Стратегічне управління посилює прогностичний аспект визначення цілей управління і пов'язане в системі освіти з освітньою політикою й проектуванням освітнього простору. Очевидно, що чільне місце в теорії стратегічного управління посідає поняття «стратегія», яке етимологічно походить від грецького (військо, армія та веду). Спочатку це поняття розвивалося у зв'язку із тлумаченням військових дій як особливого виду мистецтва, що передбачає маніпулювання великою кількістю людей у широких просторових та часових масштабах.

Тривалий час стратегія розглядалася як певна форма поведінки суб'єкта здійснення дій. У цьому випадку стратегія суспільства розглядалася як програма, що обирається або пропонується суспільству суб'єктом або суб'єктами, які представляють керівну еліту. Із середини ХХ ст., коли простежувалася криза тоталітарних моделей суспільного розвитку, проблема розуміння суб'єкта стратегії почала пов'язуватися з проблемою соціальної взаємодії.

Сучасне суспільство розглядається як полісуб'єктне утворення, а здійснення певної соціальної стратегії відповідно визначається значною мірою її «включеністю» у зв'язки суспільства як полісуб'єктного утворення. Таке переосмислення поняття «стратегія» зумовлює необхідність пошуку нових підходів до тлумачення стратегічного управління в освіті, зокрема в управлінні закладами вищої освіти. Тому доцільним є використання зарубіжного досвіду. Сутність менеджерської революції, яка була здійснена у ХХ ст. в розвинутих країнах, полягала в тому, що стратегічна влада перестала бути привілеєм центру, а стала надбанням усіх суб'єктів управління, громадських інститутів, соціальних організацій, регіонів, районів, міст, спільнот, окремих підприємств і установ.

У 50-х рр. ХХ ст. у Японії механізм розробки і реалізації стратегій управління був доведений не тільки щодо окремих підприємств, а й стосовно окремих працівників.

Сьогодні стратегічне управління вважається найефективнішим видом управління. Його значущість зростає в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, наростання їхньої невідзначеності. Без стратегічного цілепокладання неможливо скоординувати окремі проекти і програми, визначити їх концептуальну основу, правильно сконцентрувати ресурси системи за основними напрямками, розподілити їх з урахуванням перспектив розвитку, виявити пріоритетні програми і проекти, реалізація яких забезпечить «прорив» у розвитку системи.

Взаємопов'язаним зі стратегічним управлінням є такий вид управління, як програмно-цільовий. Його поява зумовлюється і часом (1960-ті рр.), і змістом (переходом менеджменту до системних і ситуаційних концепцій).

Програмно-цільове управління є конкретизацією системного підходу, який розглядає об'єкт управління як складну цілеспрямовану систему, що має свої функції, структуру, зв'язки.

Дослідники визначають програмно-цільове управління як таке, що орієнтується на досягнення конкретного кінцевого результату у вирішенні певної проблеми, розвитку певної галузі або окремого підприємства, причому в заздалегідь визначені терміни. Програмно-цільове управління є поєднанням двох видів управління: управління згідно з цілями і програмного управління. Концепцію управління згідно з цілями висунув у 50-х рр. ХХ ст. американський учений П. Друкер. Він уважав, що управління має починатися з розроблення цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії і процесу. В управлінні педагогічними системами цей вид управління почав упроваджуватися лише у 90-ті рр. ХХ ст. Сутність управління за цілями пов'язують з досягненням мети, яка сформульована в колективі і спрямована на вирішення актуальних проблем закладу освіти, що виражає спільне прагнення та передбачає досягнення прогнозованих результатів.

Сутність програмно-цільового управління полягає в досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку. Переконані, що програмно-цільове управління забезпечує пріоритетність першочергових цілей і задач, орієнтує на комплексний підхід щодо використання ресурсів (кадри, час, фінанси та ін.) та досягнення максимально значущих кінцевих результатів.

Передумовами обрання й використання саме програмно-цільового управління є:

- наявність у системі складних, значущих і пріоритетних за термінами завдань і проблем, що потребують невідкладного вирішення, комплексного підходу і погодженої діяльності різних суб'єктів і рівнів управління всередині системи;

- об'єктивований міжфункціональний характер цих проблем, що вимагає координації зусиль і ресурсів, зокрема, за межами існуючих відомчих структур, і потребує участі суб'єктів влади й управління вищих рівнів;

- необхідність концентрації ресурсів, які потрібні для вирішення проблеми, їх розумний розподіл і використання в умовах фінансової нестабільності.

Суттєвими ознаками програмно-цільового управління є: системне розуміння об'єкта; комплексний аналіз проблеми; обґрунтований підхід до обрання цілей і засобів їх досягнення; спрямованість на конкретні кінцеві результати, узгодження цілей і ресурсів, розробку для цього узгодження цільової комплексної програми; прагнення до максимальної ефективності досягнення цілей за умов раціонального використання ресурсів; інтеграція зусиль суб'єктів управління і координація їхньої діяльності за допомогою спеціально створюваних структур управління. Отже, програма містить комплекс проектів і заходів, які взаємопов'язані, узгоджені за цілями, ресурсами,

виконавцями, термінами здійснення і забезпечують вирішення довгострокових стратегічних завдань.

Науковці виділяють такі основні якості цільових програм: актуальність, прогностичність, раціональність, реалістичність, цілісність, контрольованість, чутливість до збоїв.

Програми і стратегії організації співвідносяться як частина і ціле, тобто стратегію можна представити як систему програм.

Відзначаємо, програми деталізують розроблені стратегії. Актуальність програмно-цільового управління в освіті, зокрема в управлінні вищим закладом освіти, полягає в тому, що воно дозволяє вирішувати першочергові проблеми освітньої системи; визначати пріоритети в організаційно-управлінській діяльності; алгоритмізувати управлінську діяльність відповідно до розробленої програми; здійснювати моніторинг просування до реалізації поставленої мети за етапами програми. Так, реалізація програмно-цільового управління відображає сутнісні аспекти інноваційного адміністративного управління і відповідає його випереджальному характеру.

Водночас, необхідно враховувати ризики, із якими пов'язано програмно-цільове управління. Слабка координація дій суб'єктів освітньої політики (державні, регіональні, місцеві органи виконавчої влади, органи управління освітою, керівники закладів освіти) спричиняє диспропорції в ресурсній підтримці реалізації запланованих заходів, їх невиправданому дублюванню та зниженні ефективності використання виділених бюджетних коштів.

Недостатнє врахування результатів моніторингових досліджень процесу реалізації цільових програм впливає на об'єктивність прийняття рішень щодо планування програмних заходів і залежність їх від реальної ситуації в системі освіти. Зміни в пріоритетах державної політики в галузі освіти стають причиною позапланової корекції частково реалізованих заходів, що також знижує ефективність витрачених бюджетних коштів. Ризики, пов'язані зі змінами в нормативній базі системи освіти, зумовлюють значні зміни у структурі та змісті програм, принципах їхнього ресурсного забезпечення і механізмах реалізації. Функціонування системи освіти в умовах невизначеності потребує індикативного управління. Цей вид управління виокремився на початку XXI ст.

Індикативне управління передбачає аналіз, оцінку і самооцінку, планування результатів та їхню корекцію, відбір способів і методів проектування, коректування розвитку на основі певних показників.

Принциповою особливістю індикативного планування дослідники визначають те, що прогнозування як аналітична стадія має випереджальний, безперервний та інтервальний характер. Планування стає об'єктивним, закономірним продовженням і розвитком прогнозування. На відміну від показників, які дають лише кількісну констатацію, за допомогою індикаторів з'являється можливість здійснити реальне оцінювання спрямованості розвитку кожного закладу освіти й системи загалом. Індикатори визначають параметри меж, у яких є можливим стійке функціонування і розвиток. За

допомогою індикаторів встановлюються максимальні й мінімальні значення рівнів розвитку об'єктів управління, саме вони «сигналізують» про наближення критичного стану і необхідність зміни стратегії розвитку системи.

Отже, якщо за умов директивного, довгострокового планування встановлюються фіксовані показники на весь термін, то індикативне планування дозволяє реагувати на ситуацію, що постійно змінюється, спрогнозувати тенденцію її розвитку й управлінськими діями попередити несприятливі зміни.

Функціональне (процесійне) управління орієнтує на дослідження управлінського процесу як системи функцій. Згідно з функціональним управлінням система управління закладом освіти розглядається як процес, що складає сукупність безперервних взаємопов'язаних видів діяльності (дій та операцій). Види діяльності, які здійснює управлінець, визначаються як управлінські функції. Кожна функція також є процесом, оскільки вона складається із серії взаємопов'язаних дій. Системний характер управління виявляється, зокрема, в тому, що недооцінка або пропуск однієї з них спричиняє деформацію всього процесу управління і зниження його результативності. Наявність різних думок щодо функціонального складу системи управління є явищем закономірним і зумовленим складністю самої управлінської діяльності. Активна розробка науковцями цього питання, його системний аналіз спричинили факторизацію функціонального підходу щодо розробки проблематики управління в освіті. На цій підставі окремим функціям процесу управління надається провідне, системоутворювальне значення.

Системний підхід передбачає розгляд управлінських функцій як складної системи, що має певну структуру. З огляду на це управлінський процес може розглядатися як процес реалізації ієрархічно організованої багаторівневої системи функцій.

Розвиток гуманістичної управлінської думки впливає й на функціональний склад управління, включенням у систему його функцій завдань надання допомоги працівнику в його професійному, особистісному становленні й розвитку. Слід зауважити, що управління здійснює свої функції (їх групи) не кожну окремо, не ізольовано одна від одної, а на основі їх інтеграції. Між функціями існує тісна взаємозалежність, яка полягає в тому, що якість виконання однієї функції (групи функцій) відбивається на рівні успішності реалізації інших функцій (груп функцій). Системний аналіз функціонального складу управління дозволяє практикам цілісно уявити свою діяльність як управлінський цикл, усвідомити сутність і технологію функцій, із яких вона складається. Знання специфіки функцій управлінської діяльності забезпечує керівникам її доцільну побудову з урахуванням особливостей об'єктів управління.

З кінця ХХ ст. активно розроблені ідеї **рефлексивного управління**, якісною характеристикою якого є констатація результату взаємодії керуючого і керованого у розвитку в останнього здатності до самоуправління своєю діяльністю. Сутнісною характеристикою рефлексивного управління є делегування багатьох повноважень і відповідальності за результати навчання

та праці самим учасникам освітнього процесу. Специфіка рефлексивного управління освітнім процесом полягає в тому, що воно впливає на процеси самоуправління, збуджує власну активність та самостійність керованих і тим самим забезпечує їх суб'єктну позицію в освітньому процесі.

Основною закономірністю, яка визначає загальне спрямування рефлексивного управління, його зміст, структуру і технологію є така: чим більше зовнішні управлінські впливи відповідають «внутрішній природі» закладу освіти (набутому ним досвіду) і забезпечують умови для реалізації його власної активності, тим вище рівень його самокерованого розвитку, який характеризується внутрішньою координацією учасників освітнього процесу під час адаптації до цих умов. За умов нестабільності оточуючого середовища необхідно визначити те, що є бажаним, і те, що є практично досяжним для закладу освіти, неможливо. Тим більше неможливо забезпечити конкретну траєкторію руху закладу освіти до мети, яка за цих умов сама безперервно коректується. За таких умов є сенс стверджувати не про стійкість визначеної зовнішнім управлінням траєкторії руху закладу освіти, а про стійкість доцільної спрямованості його самокерованого розвитку. Саме в цьому і полягає принципова відмінність рефлексивного управління від традиційного.

Отже, за умов рефлексивного управління траєкторія переходу закладу освіти з початкового в кінцевий стан чітко не визначається. Зовнішні керуючі впливи є умовами конкретного вияву закладом освіти власної активності до певного очікуваного кінцевого результату. Характер цього руху детермінується самим закладом. Активність закладу освіти як відображення його суб'єктності реалізується адаптацією до зовнішніх керуючих впливів і креативності, яка дозволяє йому з урахуванням індивідуального досвіду, ресурсів зовнішнього і внутрішнього середовищ знаходити вихід із ситуації, що склалася. З огляду на це зовнішні впливи включаються в самокерований розвиток закладу освіти, стають його елементом.

Система закономірностей і принципів рефлексивного управління має також таку закономірність: актуалізація потенціалу власного самокерованого розвитку кожного компонента (учасника освітнього процесу) й зростання його можливостей забезпечується відкритою його взаємодією з іншими компонентами (учасниками освітнього процесу) на всіх етапах спільної діяльності. Закономірність орієнтує на вибір змісту і стратегії управлінської взаємодії в рефлексивному управлінні відповідно до принципу створення «вільного простору» для ініціативи й індивідуальної відповідальності кожного учасника освітнього процесу та принципу єдності координації і спеціалізації діяльності. Принцип створення вільного простору для ініціативи й індивідуальної відповідальності кожного учасника освітнього процесу ґрунтується на тому, що кожен учасник володіє індивідуальним досвідом життєдіяльності. Це означає, що ним будуть прийняті тільки ті керівні впливи, які відповідають його суб'єктному досвіду. Розкрити ж індивідуальний досвід можливо лише за умов відкритої взаємодії суб'єктів. При цьому вільний простір визначається як сукупність умов, що стимулюють учасників освітнього про-

цесу до вибору змісту, способів діяльності, особистісно значущих для них. В основі ж вибору – прийняття суб'єктом рішення на основі власного індивідуального досвіду, котре розцінюється як акт не тільки свободи, а й відповідальності.

Розглянуті закономірність і принцип рефлексивного управління закладом освіти орієнтують управлінців на вибір змісту і стратегії керівних впливів, які б зважали на індивідуальний досвід суб'єктів освітнього процесу і розвивали його. Основу технології рефлексивного управління складають управлінські функції та дії, які притаманні традиційній технології управління, але кожен такий акт містить цикл рефлексивного управління. При цьому циклом рефлексивного управління є цикл взаємодії керуючого і керованого, який зумовлює розширення суб'єктних функцій керованого, переходу з позиції «реагування» («виконавця») в позицію організатора власної діяльності і співорганізатора освітнього процесу, зростання самостійності під час діяльності. Кожен такий цикл може бути представлений послідовністю стадій: стадії рефлексивного аналізу, стабілізації, системної рефлексії і конструктивно-орієнтаційна стадія.

У психолого-педагогічних дослідженнях і в освітній практиці активно розробляються ідеї *адаптивного управління*. Слід зазначити, що в сучасних наукових дослідженнях теорії менеджменту управління тлумачиться як адаптація. Саме так науковці визначають основу сучасної методології менеджменту: «Ніщо в управлінні не відбувається немотивовано, все має свою причину, все визначається архіскладним хитросплетінням багатьох змінних зовнішнього і внутрішнього середовища організації» Адаптивне управління як цілеспрямований, психозберігаючий, ресурсозабезпечувальний процес взаємодії керуючої і керованої підсистем з досягнення запланованого результату з урахуванням їх індивідуальних особливостей і середовища.

Науковцями визначено характерні особливості адаптивного управління педагогічними системами:

- метою адаптивного управління є збереження і розвиток особистості, створення умов для самостійного, свідомого вибору кожною особистістю своєї стратегії поведінки, способу існування, напрямів самореалізації та самовдосконалення в контексті людської культури;

- у процесі адаптивного управління створюються умови для кожного учасника педагогічного процесу з їх різними нахилами й здібностями. Умовами вважають те, що відповідатиме потребам, мотиваційній сфері суб'єктів педагогічної системи;

- адаптивне управління через властивості його суб'єктів і створювані для них умови формується із фізичної природи, соціальної, моральної, духовної сутності людини. Справжньою цінністю педагогічного процесу є не соціалізація особистості, не набуття знань, умінь і навичок (це його другорядні результати), а допомога дітям, щоб вони могли «уникнути долі тих, які все життя прожили, а себе в ньому не знайшли»;

– адаптивне управління, з одного боку, прагне максимально врахувати індивідуальні особливості особистості, а з іншого – гнучко реагувати на соціокультурні зміни суспільного середовища;

– адаптивне управління вимагає від кожного суб'єкта самоуправління й співуправління, рефлексії своєї діяльності, у результаті чого відбувається самоусвідомлення власних дій і позицій інших учасників педагогічного процесу.

Алгоритм адаптивного управління є сукупністю семи послідовно здійснюваних процесів:

1) поява збуджуючих впливів подразників-активаторів та відгук системи на ці збудження;

2) збір та аналіз інформації з метою оцінювання ситуації, усвідомлення необхідності узгодження дії подразників;

3) спільна розробка реалістичної мети і її трансформація в мотиви;

4) створення адаптивних (варіативних) моделей діяльності, у котрих загальні параметри і критерії визначаються керівними органами, а адаптація на місцеві умови та особливості проводиться виконавцями;

5) спрямована самоорганізація на виконання завдань шляхом вибору і реалізації адаптивних моделей при кооперації, дій та узгодження цільових функцій;

6) поточне простежування процесу з самоаналізом і самокоригуванням;

7) спільне прогнозування подальшого розвитку на основі аналізу і самоаналізу результату.

Основою на розробленому алгоритмі, виокремлюють основні функції адаптивного управління: цілевстановлення; моделювання; кооперація і самоспрямування; самомоніторинг процесу; прогнозування результатів.

До принципів адаптивного управління відносять: пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення; управління через самоуправління; резонансу (передбачає активізацію внутрішніх потреб людини); наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості; мотивації; постійного підвищення компетентності; спрямованої самоорганізації; кооперації; поточного саморегулювання; спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; відкритості.

Основною ідеєю адаптивного управління є спрямованість на самоорганізацію, що передбачає включення в природні процеси розвитку людини саме тих дій, які поєднують у собі задоволення потреб людини, суспільства і держави. При цьому слід відзначити, що йдеться не про нав'язування ззовні цих дій, а про їх свідомий вибір на основі діалогової адаптації шляхом спільної розробки відповідних моделей діяльності.

На людиноцентричному підході в управлінні базується **особистісно відповідне управління**. Особистісно відповідне управління визначається як управлінська діяльність, спрямована на самокерованість організаційних структур і суб'єктів, що до них входять, здійснювану за допомогою адаптації управлінських дій до особистості в процесі цілереалізованого свідомого

співробітництва, педагогічної підтримки на основі виявлення персональних можливостей кожного й розвитку творчого потенціалу, самоформування і самореалізації індивідуальної професійної траєкторії, що забезпечує перехід зі стану можливості у стан дійсності. Особистісно відповідне управління передбачає самоформування методологічної культури особистості; готовність узяти на себе відповідальність; розвиток особистісних структур свідомості; ефективне використання індивідуальних здібностей кожної дитини й дорослої людини; надання свободи педагогічних дій, самостійності в процесі досягнення мети, можливості максимально виявити себе, що зумовлюється лише спільно запланованими результатами праці.

Людиноцентричний підхід в управлінні, відповідні йому види управління (адаптивне, рефлексивне, мотиваційне, особистісно відповідне та ін.) ґрунтуються на ідеях гуманізму, антропології як вченні про сутність людини. Розглянуті в дослідженні види управління належать до різних наукових шкіл і концепцій. Якщо взяти за основу аналізу видів управління відоме в теорії менеджменту концептуальне протистояння між раціоналістичним і поведінковим напрямками, то можна стверджувати, що стратегічне, програмно-цільове, функціональне управління належать переважно до першого з них. Адаптивне, рефлексивне, особистісно відповідне управління репрезентують теорію менеджменту, яка досліджує поведінку людини. Якщо в основу порівняльного аналізу видів управління покласти різні підходи щодо тлумачення сутності управління й відповідно різні парадигми управлінської діяльності, то стратегічне, програмно-цільове, функціональне управління переважно належать до суб'єкт-об'єктної парадигми. Проте, ці види управління певною мірою можуть реалізовуватися і в умовах суб'єкт-суб'єктної парадигми управлінської діяльності. У цьому випадку управління розглядається як спеціально організована діяльність, що спрямована на створення умов для досягнення цілей організації. Зміст управлінської діяльності містить планування діяльності закладу освіти, педагогічного колективу та окремих педагогів, організацію спільної праці педагогів і вихованців, контроль за виконанням запланованого і корекцію освітньої діяльності, керівництво розвитком суб'єктів освітнього процесу і освітньої системи загалом.

Рефлексивне, адаптивне, особистісно відповідне управління реалізуються на засадах полісуб'єктної парадигми управління. Порівняння управління на основі «впливу» і «взаємодії», а також аналіз концепції насильницької й ненасильницької взаємодії людей передбачає два типи управління. Перший тип управління, який умовно визначається як насильницький, характеризується стратегією формування – втручання ззовні у внутрішній світ людини, нав'язування їй норм суспільства, правил поведінки, прийомів діяльності. В основі такого управління – вплив. Другий тип управління ґрунтується на стратегії розвитку – сприянні розкриттю, реалізації й розвитку особистісного потенціалу людини. Основою такого управління є взаємодія.

Отже, зазначені види управління акцентують увагу керівників на різних, але взаємопов'язаних аспектах складного і багатогранного процесу

управління, що забезпечує його осмислення у різних аспектах. Різні види управління (крім розглянутих – це ще й випереджальне, ціннісне, управління за результатами та інші види) використовуються для вирішення певного класу управлінських завдань.

Не існує універсального виду управління. Кожен вид управління може виявитися оптимальним із урахуванням особливостей ситуації, конкретних умов функціонування і розвитку педагогічної системи.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Кожен здобувач отримає один з видів управління освітньою діяльністю у закладі освіти.
3. Заносить до протоколу основні ознаки, переваги та недоліки обраного виду управління освітньою діяльністю у закладі освіти.

ПРОТОКОЛ

_____ Вид _____ управління

Ознаки	
Переваги	
Недоліки	

Склав _____
Прізвище, ім'я та по батькові

4. Кожен здобувач презентує результати заповнення протоколу.

Завдання самостійної роботи

1. Ознайомитися з методологічними засади управління в сучасній системі освіти.
2. Окреслити принципи перспективного управління закладом освіти.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність управління освітньою діяльністю?
2. Назвіть основні принципи управління освітньою діяльністю.
3. Охарактеризуйте основні закономірності управління освітньою діяльністю.

Література: [14, с. 7–150]

Практична робота 6.

Закордонний досвід управління фізичним вихованням у закладах освіти

Мета: проаналізувати закордонний досвід управління фізичним вихованням у закладах освіти та можливість його запровадження у закладах освіти України.

Завдання: сформувати перелік характерних ознак управління фізичним вихованням у закордонних закладах освіти.

Теоретичні відомості

Сьогодні Республіка Польща буде національну систему освіти, враховуючи сучасні вимоги та досягнення розвинених країн світу. Крім того, як повноправний член ЄС не залишається осторонь ініційованих Єврокомісією дискусій щодо модернізації європейських вищих навчальних закладів. Керівники більшості міжнародних організацій, асоціацій та об'єднань наголошують на значенні фізичного виховання в освіті.

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури – UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) неодноразово акцентувала увагу на важливості занять молоді фізичним вихованням і спортом при здобуванні ними освіти.

Метою Міжнародної хартії фізичного виховання і спорту, прийнятою UNESCO, стала координація розвитку фізичного виховання та спорту для прогресу людства. У цьому документі проголошується, що кожна особа має право на доступ до фізичного виховання та спорту, необхідних для розвитку особистості. У хартії наголошено, що державні органи всіх рівнів і неурядові організації повинні сприяти розвитку фізичної культури та спорту, що реалізується у прийнятті відповідних нормативно-правових актів, забезпеченні матеріальної підтримки, а також використанні інших засобів заохочення і стимулювання. У політиці європейських держав наголошується на інтеграційній, культурній, рекреаційній ролі фізичної культури, а також її толерантності.

Європейська асоціація фізичного виховання – EUPEA (European Physical Education Association), членом якої є Польща, вивчає досвід фізичного виховання дітей та молоді європейських країн, досліджує найбільш ефективні шляхи удосконалення системи фізичного виховання учнів і студентів, проводить консультації з провідними фахівцями цієї галузі з різних країн Європи. EUPEA ініціює проведення щорічних міжнародних конгресів та науково-практичних конференцій, на яких обговорюються актуальні питання фізичного виховання і спорту учнівської та студентської молоді.

Фізична культура та спорт відіграють важливу роль у реалізації цілей Європарламенту. 2004 рік було проголошено Радою Європи Європейським роком освіти через спорт – EYES 2004 (European Year of Education through Sport 2004) і запропоновано відповідну програму дій. Однією з найважливіших цілей цієї програми стало раціональне поєднання розумових і фізичних занять. У змісті цього документа наголошувалося на необхідності посилення взаємодії і зміцнення зв'язків між фізичним вихованням, спортом та освітнім середовищем як засобу підготовки громадян ЄС до протидії новим викликам, що постають перед суспільством, яке стає дедалі більш мобільним і різноманітним. Зокрема, було визначено форми реалізації фізичного виховання та спорту у вищих навчальних закладах країн Європейського Союзу.

У 2004–2005 роках у Польщі з метою з'ясування ступеня реалізації у вищих принципів ЄС, визначених у межах програми EYES 2004 головним управлінням Академічного спортивного союзу країни, встановлено, що в польських університетах запроваджено практику надання студентам можливості брати участь у різних видах фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять.

Аналіз сайтів польських університетів підтвердив, що завдяки плідній роботі педагогів-новаторів заняття з фізичного виховання враховують фізичні можливості та інтереси студентів. Їм надається можливість самостійно, відповідно до власних уподобань, обирати зміст фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять. Крім того, з 2004 року студентам пропонується варіативний спектр рухової активності. При цьому заняття з фізичного виховання набувають демократичного характеру.

У 2006 році у Вроцлаві мали місце дебати під гаслом «Академічний спорт у Польщі і в світі: перспективи розвитку». На цьому засіданні було продемонстровано презентацію УК АСС щодо участі студентів-спортсменів у суперництві європейських вишів – студентських універсіадах. Із 2005 року Міністерство спорту сприяє поширенню цього проекту та відзначає важливість академічного спорту (студентські світові змагання, літні та зимові універсіади тощо) в системі спортивної підготовки на найвищому рівні. З 2005 року Міністерство науки і вищої освіти Польщі гарантує отримання стипендії найкращим студентам-спортсменам за вагомі успіхи у світовому та європейському спортивному русі.

У Бергенському комюніке конференції міністрів освіти країн-учасниць Болонського процесу наголосили на важливості розроблення на основі затверджених конференцією Рамок кваліфікацій для європейського простору

вищої освіти стандартів якості освіти про необхідність розвитку соціального виміру вищої освіти, тобто надання рівного доступу до освіти представникам усіх соціальних груп, у тому числі студентам з обмеженими можливостями. Варто зазначити, що підхід до організації занять із фізичного виховання для студентів-інвалідів і студентів з відхиленнями у стані здоров'я в університетах Польщі істотно відрізняється від підходу до цієї проблеми в українських вишах. Дослідження діяльності університетів Польщі засвідчує, що заняття для студентів з особливими потребами проводяться в межах обов'язкових занять із фізичного виховання і факультативних занять оздоровчої спрямованості.

Викладачами польських вишів розробляються спеціальні авторські програми для цієї категорії студентів залежно від матеріальної бази того чи іншого вишу. Як правило, проводяться заняття з корекційно-компенсаційної гімнастики, плавання, хатха-йоги та силових вправ у тренажерній залі. Крім того, для цієї категорії студентів створено окрему сторінку на сайтах СФВіС, де вони можуть ознайомитися з планом занять на академічний рік, роботою літніх і зимових рекреаційно-реабілітаційних таборів та інформацією про змагання для студентів-інвалідів. Як правило, заняття для студентів з особливими потребами проводяться один раз на тиждень упродовж 1,5 години.

Дослідження матеріальної бази Університету Марії Кюрі-Скłodовської засвідчило, що всі приміщення вишу мають належне оснащення для студентів з обмеженими можливостями. Так, усі ліфти обладнані кнопками зі шрифтом Брайля для незрячих, а в бібліотеці та гуртожитках – звуковим супроводом. Біля входів у будівлі розміщені пандуси і піднімальні платформи для інвалідів-візочників, існують окремі, відповідно обладнані санвузли, а в Центрі фізичної культури – окремі роздягальні з розсувними поручнями. Заняття з фізичного виховання для студентів з обмеженими можливостями у цьому університеті проводяться в ігровій формі.

В університетах Польщі запроваджено практику участі студентів з обмеженими можливостями не лише у заняттях із фізичного виховання, а й у спортивно-масових заходах. Внаслідок чого, відбувається моделювання майбутньої соціальної взаємодії здорової молоді та осіб з особливими потребами. Безумовно, така політика польських вишів є важливим кроком на шляху формування соціального виміру вищої освіти.

У 2007 р. в резолюції Європейського парламенту щодо ролі спорту в галузі освіти серед інших рекомендацій Єврокомісії зазначено такі положення:

– заклик Ради Європи до країн ЄС щодо модернізації політики держав у сфері фізичного виховання насамперед для того, щоб забезпечити баланс між фізичною та інтелектуальною активністю, інвестування в якість спортивних споруд та вжити відповідних заходів щодо доступу до них студентів з обмеженими можливостями; надання широкого спектра вибору спортивних дисциплін із метою забезпечення студентам варіативності занять; стимулювання діяльності спортивних клубів, задіяних у проєкті «Навчання впродовж усього життя»;

– вимога забезпечити належні умови для дотримання встановленого мінімального обсягу фізичної активності, враховуючи, що регулярні фізичні вправи значно сприяють скороченню витрат на охорону здоров'я;

– прийняття пропозиції Комісії у справі включення спортивних дисциплін до європейської кредитно-трансферної системи у професійній підготовці і надання кредитів;

– наголошення на прозорості ступенів і взаємне визнання ліцензій і дипломів, що дають право на забезпечення послуг у спортивному секторі ЄС і будуть сприяти вільному трансферу студентів, спортсменів і працівників, довгостроковій асиміляції спортсменів на ринку праці, соціальній згуртованості у Європі та досягненню цілей Лісабонської стратегії, бо саме в цій галузі високий потенціал у створенні нових робочих місць;

– рекомендація ініціювати й підтримувати міждисциплінарні дослідження в галузі спорту й фізичного виховання з метою поширення передового досвіду; Радою Європи визнано необхідність здійснення загальноєвропейського моніторингу політики членів ЄС у галузі фізичної культури і наголошується на пріоритетності цього завдання;

– заклик Ради Європи до країн ЄС щодо створення відповідних інструментів, які можуть сприяти подальшим інвестиціям та поліпшенню спортивної інфраструктури для занять молоді;

– рекомендація щодо програми ЄС для суспільної охорони здоров'я приділяти більше уваги підвищенню рівня обізнаності суспільства про важливу роль фізичного виховання і спорту у галузі освіти;

– пропозиція Єврокомісії щодо роботи з виявлення галузей, в яких дії ЄС можуть забезпечити значну допомогу спортивним організаціям та владі держав ЄС у проведенні фізкультурних заходів, при цьому відкритий метод координації є відповідним способом для досягнення більш ефективної співпраці у площині Європейської політики в конкретній галузі фізичного виховання і спорту для всіх;

– наголошення на важливості залучення коштів структурних фондів Євросоюзу для створення й покращання спортивної інфраструктури;

– заклик до країн ЄС щодо забезпечення рівного доступу до занять фізичним вихованням жінкам і чоловікам, а також особам з обмеженими можливостями та проведення реабілітаційних заходів;

– заклик створити нові ініціативи, що мають на меті підвищення статусу спорту та інформованості суспільства стосовно ролі спорту і фізичного виховання не лише в освіті та культурі, а й у сфері суспільної інтеграції та охорони здоров'я;

– заклик до Комісії сприяти європейській мобільності викладачів і тренерів як можливість одержання знань кращих практик і набуття досвіду в результаті обміну як частини програми «Навчання впродовж усього життя».

На виконання рекомендацій, зазначених у Резолюції Європейського парламенту щодо ролі спорту у сфері освіти, керівництво польських вишів

докладає значних зусиль для отримання цільових грантів на будівництво нових спортивних об'єктів в університетах, участі у програмах обміну, підвищення кваліфікації викладацького складу тощо.

У межах розбудови європейського простору вищої освіти з метою усунення перешкод академічній мобільності та забезпечення якості вищої освіти було запроваджено Європейську кредитну трансферно-накопичувальну систему (ECTS). Заняття з фізичного виховання є обов'язковими для всіх напрямів підготовки. Програма денного навчання передбачає проведення занять із цього предмета тривалістю 120 академічних годин на два роки навчання, що відповідає 2 кредитам ECTS. Зауважимо, що впродовж семестру студенти можуть відвідувати лише один обраний вид занять тривалістю 30 академічних годин, що відповідає 0,5 кредита ECTS і через два роки занять становитиме 2 кредити ECTS. Заняття, що тривають 2 академічні години, проводяться 1 раз на тиждень. Надана свобода в питаннях фізичного виховання студентської молоді дозволяє польським університетам варіювати кількість годин, яка водночас не повинна бути меншою, ніж зазначено у стандартах навчання.

Наголосимо, що університети зобов'язані забезпечувати високу якість освіти, у т.ч. й фізичної, створювати свою внутрішню систему забезпечення якості навчання. Варто зазначити, що підтримка та створення умов для підвищення кваліфікації викладацького складу СФВіС виявилися типовими для всіх вишів країни.

Співробітництво СФВіС польських університетів з УК АСС відіграє ключову роль у моделі розвитку студентської фізичної культури. АСС як член Міжнародної федерації студентського спорту (FISU) є співорганізатором міжнародних змагань, універсіад, студентських світових та європейських чемпіонатів, спортивних фестивалів і різних спортивних змагань державного та регіонального рівнів.

Студенти-спортсмени Польщі щороку беруть участь у першостях світу і Європи, в Олімпійських та Паралімпійських іграх.

Асоціація студентського спорту не лише виконує важливу функцію в реалізації освітніх реформ у Польщі в популяризації спорту та здорового способу життя, а й виступає посередником між університетом і спортсменом, що допомагає кращим студентам-спортсменам брати участь у змаганнях високого рівня та одержувати міжнародне визнання. У 2011 році Європейська комісія схвалила комюніке для Ради ЄС і Європарламенту «Розвиток європейського виміру в спорті». У цьому документі зроблено акцент на соціальну роль спорту, зокрема на зміцнення здоров'я населення за рахунок фізичної активності, підвищення ролі спорту в освіті, соціальну інтеграцію, боротьбу з расизмом, волонтерську діяльність тощо.

Пропозиції Європейської комісії охоплюють основні його галузі, зокрема суспільну роль спорту, його економічну та організаційну складові. Фахівці Єврокомісії наголошують на важливості суспільної ролі спорту і пропонують дослідити можливість приєднання ЄС до антидопінгової конвен-

ції Ради Європи, створити рекомендації щодо поєднання спортивних тренувань і загальної освіти, розробити правила забезпечення безпеки для міжнародних спортивних подій, розвиток стандартів доступності спортивних організацій у межах Європейської стратегії для людей з обмеженою мобільністю.

Сучасні стратегії покращання здоров'я студентської молоді у Польщі акцентують увагу на зміцненні здоров'я, що є багатоаспектним явищем та зумовлює різноманітність підходів до вирішення цього питання, зокрема:

- медичний підхід, найважливішими завданнями якого є покращання стану здоров'я і профілактика захворювань;

- поведінковий підхід, у якому зосереджено увагу на зміні поведінки;

- освітянський підхід, близький до традиційної валеологічної освіти;

- маркетинговий підхід, який орієнтується на користувача з його специфічними рисами, потребами, очікуваннями і замінює орієнтацію, що існувала раніше на вже існуючий продукт;

- соціально-орієнтований підхід, що ґрунтується на соціальних змінах.

У документі Міністерства спорту «Стратегія розвитку спорту в Польщі до 2025 року» підкреслюється вагомість фізичного виховання та спорту в університетській освіті.

У документі наголошується на важливості спорту в системі соціальних цінностей, висвітлені умови фінансування пріоритетних напрямів на наступні роки. Визначено концепцію та основну мету цієї стратегії – «активне і продуктивне суспільство», – що є провідною метою фізичного виховання та спорту в Польщі.

Означений документ відзначає, з часом спорт займе потужну позицію в системі індивідуальних і соціальних цінностей, буде служити всебічному розвитку людини, допомагатиме у підтриманні здоров'я та фізичного стану. В сучасному світі для визначення фізичної активності окремих осіб або груп та організації цієї діяльності в різних формах і для різних цілей прийнято використовувати одне поняття – «спорт». У цьому документі ключовими складовими поняття «спорт» є фізичне виховання, спорт дітей та молоді, студентський спорт, спорт для всіх, спорт для інвалідів та кваліфікований спорт. «Стратегія розвитку спорту в Польщі до 2025 року» є документом, який висвітлює основні напрями діяльності Міністерства спорту та вирізняє три пріоритети його розвитку, а саме: популяризацію спорту для всіх, підвищення спортивних результатів та розвиток спортивно-рекреаційної інфраструктури. Відповідно до кожного з пріоритетів чітко визначені напрями діяльності та завдання (див. рис. 6.1).

Для досягнення очікуваних результатів у межах визначених термінів було сформульовано тридцять шість завдань і поділено їх на три групи згідно з означеними пріоритетами. Реалізація завдань цього документа та їх запровадження приведуть до змін у польському спорті, а саме до:

- стабілізації системи тренувань і змагань, що функціонує на сьогодні;

- визначення напрямів та умов для методичного й організаційного забезпечення розвитку кваліфікованого спорту;

- окреслення напрямів універсальних спортивних програм для інвалідів;
- визначення місця та ролі місцевого самоврядування у сприянні розвитку фізичної культури і спорту на місцевому рівні;
- підвищення узгодженості управлінських структур польського спорту;
- підтримки спортивних організацій та місцевої адміністрації у зборі коштів для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком спортивної інфраструктури.



Рис. 6.1 – Пріоритети та основні напрями діяльності «Стратегії розвитку спорту в Польщі»

Основні завдання стратегії, передбачають: промоцію авторських програм із фізичного виховання, використання сучасних програм контролю фізичного стану, заохочення до навчання плаванню, промоцію позанавчальних спортивно-рекреаційних програм, активізацію рухової активності у суспільстві, ініціювання й підтримку реалізації програм із пропаганди фізичної активності в різних соціальних групах, популяризацію активного туризму, розширення рекреаційної системи як форми реабілітації та рухової активності для осіб з обмеженими можливостями, удосконалення і розширення програм навчання для спортивно-обдарованої молоді, визначення правил для забезпечення безперервності спортивного тренування, організацію спортивно-масових заходів, сприяння параолімпійському спорту, удосконалення системи навчання в Академічних спортивних центрах, розроблення програми науково-методичної допомоги в спорті, розроблення та впровадження механізмів для отримання фінансування модернізацію та управління спортивної інфраструктури від позабюджетних джерел, розробка концепції спортивної інформаційної системи, будівництво Національного спортивного центру тощо.

Головним координатором цієї стратегії є Міністерство спорту, на томість реалізація суспільних завдань відповідно до пріоритетів проводиться у співпраці з державними відомствами, а саме: Міністерством здоров'я, Міністерством національної освіти і Міністерством науки і вищої освіти. У межах цієї стратегії УК АСС, що функціонують в усіх без винятку університетах Польщі, покликані популяризувати спорт серед студентської молоді.

Цінність Стратегії полягає в створенні умов, що гарантують розвиток спортивних секцій і доступ до них якомога більшої кількості людей. Стратегія є одним із пріоритетних напрямів політики соціального захисту. Сталий розвиток фізичної культури і відповідних знань щодо необхідності занять спортом та усвідомлення важливості здоров'я нації є важливими елементами політики держави. Усвідомлення того, що заняття фізичним вихованням та спортом має трактуватися як одна з основних цінностей у загальній системі особистісних і соціальних цінностей, сприяє загальному розвитку людини.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Попередньо розділити академічну групу на 3 підгрупи (система фізичного виховання студентської молоді у Польщі, США, Китаї).
3. Почергово представники кожної підгрупи проводять прес-конференцію з означених питань, що буде формувати інтерес здобувачів вищої освіти до процесу фізичного виховання закладів вищої освіти у різних країнах та можливість використання його в Україні.
4. Підвести підсумки виконання завдань.

Завдання самостійної роботи

1. Ознайомитися з резолюцією Європейського парламенту щодо ролі спорту в галузі освіти.
2. Ознайомитись із законом Китайської Народної Республіки про вищу освіту.
3. Ознайомитися з діяльністю Національної асоціації студентського спорту (NCAA).

Контрольні питання

1. Яке значення мають заняття фізичним вихованням у закладах вищої освіти Польщі?
2. В чому проявляється діяльність Спортивної студентської спілки України?
3. Охарактеризуйте основні напрями діяльності, що визначені у «Стратегії розвитку спорту в Польщі».

Література: [3, с. 10–44]

Практична робота 7.

Менеджмент фізкультурно-спортивного заходу

Мета: ознайомлення і закріплення знань, стосовно організації та проведення фізкультурно-спортивного заходу.

Завдання: полягає у складанні положення про проведення фізкультурно-спортивного заходу.

Теоретичні відомості

Положення про змагання (додаток Б) – основний управлінський документ. Розробка Положення про змагання та своєчасне розсилання його зацікавленим організаціям покладає на організаторів даного змагання.

У положенні визначаються: назва змагання (класифікаційні, першість і т.д.); мета і завдання змагань (перевірка учбово-тренувальної роботи, підведення підсумків, обмін досвідом й ін.); допуск до участі (вік, кваліфікація, приналежність до навчального закладу тощо); характер змагань (особисті, командні, особисто-командні); час і місце проведення; програма та календар за днями змагань; умови проведення, способи оцінки та визначення результатів; кількість учасників, що допускаються; порядок визначення переможців; форма учасників та їхній інвентар; нагородження переможців; умови прийому учасників і суддів (зобов'язання по матеріальному забезпеченню); документація учасників, необхідна для допуску до змагань; форма офіційної заявки для участі у змаганнях і терміни її подання та інше.

Положення про змагання повинні в обов'язковому порядку затверджені керівником організації (голова організаційного комітету), що проводить змагання.

Положення про змагання є важливим чинником, що регламентує деякою мірою розвиток спорту. Так, наприклад, допуск до участі в змаганнях тільки спортсменів вищої кваліфікації незаперечно спричинить скорочення масовості змагань, що надалі негативно може позначитися й на спортсменах вищої майстерності. Розширення складу учасників змагань за кваліфікацією, віком і статі позитивно впливає на розвиток спорту: розширення кола тих, що займаються і їхня демографічна розмаїтість; збільшення (у зв'язку із цим) кількості необхідних тренерських кадрів, їх вікової та кваліфікаційні спеціалізації (необхідних для підготовки дітей, юнаків, дорослих, новачків і кваліфікованих спортсменів); розвиток матеріально-технічної бази спорту й т.д..

Доцільно, більш конкретно охарактеризувати елементи Положення.

Назва змагання, що включає інформацію: про вид змагання, його зміст, учасників і про організацію, що проводить змагання (наприклад, «Положення про літню спартакіаду спортивного клубу «Університет»).

I. Мета і завдання змагання. У цьому розділі визначається головна мета майбутнього змагання (характер) і виходячи з неї формулюються конкретні завдання. Наприклад: мета змагання – сприяти подальшому розвитку масовості фізичної культури та спорту серед населення, формуванню в них здорового способу життя. Завдання змагання: а) пропаганда фізичної культури та спорту; б) виявлення найсильніших спортсменів і команд; в) підведення підсумків масової фізкультурно-оздоровчої і навчально-спортивної роботи серед структурних підрозділів.

II. Терміни і місце проведення змагання. У цьому розділі чітко і точно вказуються: а) час проведення етапів, змагань з окремих видів спорту та фіналу; б) споруди, в яких планується проведення змагань спартакіади.

III. Керівництво проведенням змагання: а) характеризується загальне керівництво змаганням; б) вказуються відповідальні за безпосереднє проведення змагань з окремих видів спорту; в) призначається склад головної суддівської колегії, колегій з видів спорту, включеними до програми змагань (спартакіади). Головна суддівська колегія складається з головного судді, його заступників (у т.ч. з медичного та господарського забезпечення), головного секретаря і його помічників, старших суддів-секундометристів, старших суддів на фініші, з видів (гімнастика, легка атлетика й ін.), у групі (спортивні ігри) і т. д., суддів при учасниках, судді-інформатора.

IV. Учасники змагання та умови його проведення. У цьому розділі вказується, хто допускається до участі у змаганнях, які вимоги пред'являються до учасників. При цьому може враховуватися рівень спортивної кваліфікації учасників, стан здоров'я, вік. Наприклад змагання серед чоловіків старше 35 років і жінкам старше 30 років бажано проводити в окремих групах.) Тут же перераховується кількість етапів змагань, спартакіади.

V. Програма змагання (спартакіади). Тут перераховуються види спорту, включені у програму даної спартакіади. Наприклад, у програму спартакіади входять: міні-футбол, волейбол, настільний теніс, плавання на 50 м для жінок і на 100 м для чоловіків, легка атлетика: біг на 100 м й естафети 4×100 м для чоловіків і жінок, легкоатлетичний крос на 1000 м для жінок і на 3000 м для чоловіків. Тут же вказуються умови, програма змагань з окремих видів спорту, встановлюються команди-учасниці, порядок їхнього розподілу на підгрупи.

VI. Фінансування. В цьому розділі визначається організація чи декілька організацій (установ) що проводить фінансове забезпечення проведення змагань. Конкретне фінансування заходу визначається кошторисом заходом.

VII. Порядок визначення переможців змагань (спартакіади). Вказуються способи (системи) і умови проведення змагань з окремих видів, визначається, що переможці спартакіади визначаються як за окремими видами спорту, так і у командному заліку. У загальнокомандному заліку визначаються із загальної суми балів, набраних учасниками в індивідуальних, командних змаганнях. Положення може передбачати нарахування додаткових балів за високі спортивні результати, показані у фінальних змаганнях.

VIII. Нагородження. У цьому розділі чітко обумовлюється, якими призами нагороджуються переможці і призери у командних та індивідуальних видах змагань, також зазначаються додаткові призи та в яких номінаціях вони вручаються. Указується, які призи вручаються командам – переможцям у загальнокомандному заліку. Головні призи встановлює, як правило, організація, що проводить змагання, але поряд з нею призи (додаткові) можуть встановити спонсори змагань, меценати.

IX. Підготовка спортивних споруд. В основу підготовки цього розділу покладено постанови Кабінету Міністрів України від 18 грудня 1998 р. № 2025 «Про порядок підготовки спортивних споруд та інших спеціально відведених місць для проведення масових спортивних та культурно-видовищних заходів».

X. Порядок і терміни подачі заявок і протестів. У цьому розділі положення повинні бути дані про форму і терміни подачі попередньої та остаточної заявок на участь у змаганнях, перелік документів на кожного учасника (паспорт, свідоцтво про народження, довідка про присвоєння ідентифікаційного номера державної податкової інспекції, залікова книжка спортсмена, протоколи попередніх змагань і т.п.).

Вказується порядок та терміни подачі, розгляду протестів та орган, якому подається протест.

XI. Звіт про захід. Головна суддівська колегія, не пізніше чим 3 дні після закінчення заходу (змагання), оформляє та подає організації, що проводила змагання, звіт, що включає всі спортивно-технічні результати змагань і характеристику їхньої організації, загальну оцінку. Звіт затверджується на засіданні головної суддівської колегії й підписується головним суддею та головним секретарем спартакіади.

Розроблене положення обов'язково затверджується організацією, що проводить змагання, і завчасно розсилається всім потенційним учасникам змагання та зацікавленим організаціям та особам.

Виконання викладених рекомендацій дасть можливість якісно реалізувати ті завдання, що ставить суспільство перед галуззю фізичної культури та спорту.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Попередньо розділити академічну групу на три підгрупи (фізкультурно-масовий захід, спортивні змагання, комплексний спортивний захід).
3. Кожна група складає Положення про проведення фізкультурно-спортивного заходу відповідно до поділу.
4. Почергово представники кожної підгрупи презентують Положення.
5. Підвести підсумки виконання завдань.

Завдання самостійної роботи

1. Ознайомитись з Єдиним календарний планом фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів України.
2. Охарактеризуйте системи проведення фізкультурно-спортивних змагань.

Контрольні питання

1. Які ви знаєте функції фізкультурно-спортивного заходу?
2. Етапи підготовки і проведення фізкультурно-спортивного заходу.

Література: [4, с. 119–139]

Практична робота 8.

Майстерність управління фізкультурно-спортивними організаціями

Мета: ознайомлення і закріплення знань щодо ефективного управління фізкультурно-спортивної організації закладу вищої освіти.

Завдання: визначення рівня компетентності в управлінні конфліктами.

Теоретичні відомості

Конфлікт визначається як відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами). Слово «конфлікт» зазвичай викликає негативні асоціації, пов'язується із суперечками, ворожнечею, війною. Деякі фахівці управління у минулому стояли на саме таких позиціях і вважали, що конфлікт – явище небажане і його слід уникати. Сучасна точка зору полягає в тому, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а і корисні.

Конфлікт допомагає виявити різні точки зору, надає додаткову інформацію, допомагає виявити найбільшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішення більш ефективним, дає змогу членам трудового колективу висловити свою думку, приводить до більш ефективного виконання планів, стратегій, проектів.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності діяльності організації, а також – призвести до зниження особистої задоволеності і групової співпраці. Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їх причини та шляхи вирішення.

Існують чотири основних типи конфліктів:

- 1) внутрішньодобовий;
- 2) міжособовий;
- 3) між особою та групою;
- 4) міжгруповий.

Внутрішньособовий – його сутність дещо доповнює вищеподане визначення конфлікту. Це конфлікт, який відбувається немовби всередині людини. Його розповсюджена форма – ролевий конфлікт. Він частіше за все виникає у зв'язку з протиріччями у настановах, які надходять від двох керівників на адресу одного підлеглого.

Міжособовий конфлікт – найрозповсюдженіший. Він виникає, наприклад, тоді, коли у людей не співпадають точки зору на те чи інше рішення керівництва. Міжособовими називають також конфлікти, які виникають під час сутички осіб з різними рисами характеру, поглядами на життя, цінностями, манерою поведінки.

Конфлікт між **особою та групою** виникає, якщо особа займає позицію, яка відмінна від позиції групи. І буває так, що саме ця позиція у майбутньому виявляється вірною, не дивлячись на те, що не належала більшості. Просто одна людина змогла, на відміну від інших, вірно оцінити ситуацію, заглянути вперед. Тому не завжди слід покладатися на прийняття рішень більшістю голосів.

Міжгруповий конфлікт виникає в організаціях, які складаються із багаточисельних формальних і неформальних груп. Такі конфлікти можуть виникнути у зв'язку із невизначеністю функціональних областей, не чітко сформульованими цілями діяльності, поганими комунікаціями, чутками, іншими причинами. Усі конфлікти мають декілька причин:

- обмеженість ресурсів, які треба поділити;
- взаємозалежність завдань;
- розбіжності в уявленнях про цінності, дисципліну, рівні освіти;
- незадовільні комунікації.

Перша з названих причин – останнім часом розповсюджена в фізкультурних організаціях, які мають обмежені ресурси, які слід розподілити між різними відділами, групами, напрямками діяльності. Виділення більшої частини одному відділу або напрямку діяльності, викликає незадоволення інших. Таким чином, розподіл ресурсів майже завжди призводить до різноманітних конфліктів.

Взаємозалежність завдань теж викликає можливість конфліктів. Коли один підрозділ або група виконавців, беруть участь у виконанні частини роботи, яку попередньо виконували інші, можуть виникнути претензії до якості її виконання, а невдалі результати роботи можуть пояснюватися неякісним виконанням її частини.

Різниця в уявленнях та цінностях теж може призвести до конфліктів. Підлеглий може брати до уваги тільки свої погляди на шляхи виконання

конкретного завдання або вважати, що тільки він або його група спроможна належним чином виконати роботу. Одночасно інші виконавці або групи мають інші уявлення і точки зору. Розбіжності у цінностях можуть проявлятися таким чином: підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник вважає, що підлеглий повинен її висловлювати тільки тоді, коли його про це питають. Різні манери поведінки, життєвий досвід, рівень освіти, соціальні характеристики – також часто бувають причиною конфліктів. Зустрічаються співробітники, які постійно проявляють агресивність та ворожість, піддають критиці будь-яку думку і створюють навколо себе конфліктні ситуації.

Незадовільні комунікації, тобто погана передача інформації, є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може «роздувати» конфлікт, заважаючи працівникам зрозуміти ситуацію або точку зору інших. До незадовільних комунікацій можна віднести також неспроможність керівників розробити і довести до віdomу підлеглих точний перелік їх посадових обов'язків. Існує декілька ефективних способів (методів) управління конфліктними ситуаціями. Їх можна поділити на дві категорії: структурні і міжособові.

Розрізняють чотири структурних методи вирішення конфлікту:

- роз'яснення підлеглим вимог до роботи;
- використання координації та інтеграції сумісної праці;
- встановлення загальних, комплексних цілей діяльності;
- використання винагород (заохочень).

Роз'яснення вимог до роботи – здатне попередити функціональний конфлікт. Мається на увазі роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника або групи. В даному випадку повинен бути з'ясований рівень результатів, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також визначені процедура і правила виконання робіт. Тобто кожному повинно бути зрозумілим, що від нього очікують у конкретній ситуації. Якщо підлеглий все це зрозумів і працює, у нього буде менше причин конфліктувати. Застосування координації та інтеграції сумісної праці – ще один метод управління конфліктами. Названий метод передбачає встановлення ієрархії повноважень, прийняття рішень та інформаційні потоки в середині організації.

З метою інтеграції діяльності застосовуються: міжфункціональні групи, цільові групи, і наради. Якщо існує конфлікт між відділами, які працюють для досягнення різних цілей, корисним є утворення проміжних (можливо тимчасових) груп. Це сприяє уникненню або подоланню конфлікту. Встановлення загальних, комплексних цілей діяльності – ще один метод управління конфліктною ситуацією. Визначаються такі цілі, для досягнення яких необхідні сумісні зусилля груп або людей, які конфліктують. Це сприяє тому, що керівники груп будуть приймати такі рішення, що йдуть на користь всієї організації, а не тільки окремих груп. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути негативних наслідків конфлікту.

Мається на увазі заохочення людей, що сприяють координації та інтеграції, допомагають іншим групам, підходять комплексно до вирішення тих чи інших проблем. Їх відзначають подякою, премією або підвищенням на посаді.

В теорії управління описані п'ять міжособових засобів розв'язання конфліктів: ухилення; згладжування; примушування; компроміс; вирішення проблеми, яка стала причиною конфлікту.

Під ухиленням розуміється те, що людина прагне відійти від конфлікту, тобто не потрапляти у ситуації, які провокують виникнення протиріч, не брати участі в обговоренні питань, які містять розбіжності у поглядах.

Згладжування застосовується для того, щоби не випускати назовні ознак конфлікту, апелюючи до потреб солідарності. Це може дати змогу загасити бажання конфліктувати у людей, але причини конфлікту не ліквідує.

В рамках примушування перевага надається нав'язуванню своєї точки зору будь-якою ціною. Особа, яка застосовує такий метод, не рахується з думкою інших, агресивна та використовує владу. Такий стиль може бути ефективним, якщо керівник має реальну владу над підлеглими.

Компроміс характеризується прийняттям точки зору опонента, але тільки деякою мірою. Такий метод доцільний тому, що зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу вирішити конфлікт і задовольнити обидві сторони. Вирішення проблеми – це визнання різних поглядів і ставлень, готовність ознайомитися з ними, щоб з'ясувати причини конфлікту та визначити шляхи, які влаштують всі сторони, тобто пошук найкращого варіанта вирішення конфліктної ситуації. Названі методи управління конфліктними ситуаціями можуть використовуватися для обмеження або запобігання конфлікту. Вони можуть успішно використовуватися, якщо керівник володіє арсеналом наведених, а також інших методів.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.

2. Методику діагностичного дослідження проблеми управління конфліктом доцільно проводити в два етапи відповідно до шкали оцінювання:

- 1 бал – цілком незгоден;
- 2 бали – незгоден;
- 3 бали – швидше незгоден;
- 4 бали – швидше згоден;
- 5 балів – згоден;
- 6 балів – цілком згоден.

Перший етап: попередня оцінка запропонованих тверджень; другий етап – повторна оцінка.

3. Кожен здобувач відповідає на запропоновані питання відповідно до шкали оцінювання у бланку відповідей (попередня оцінка).

Блан відповідей

Навички	№ з/п	Попередня оцінка	Повторна оцінка
Попередження виникнення невдоволення	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
	7.		
	8.		
Реакція на критику	9.		
	10.		
	11.		
	12.		
	13.		
	14.		
	15.		
	16.		
Роль посередника у вирішенні конфлікту	17.		
	18.		
	19.		
	20.		
	21.		
	22.		
	23.		
	24.		
Разом			

4. Кожен здобувач підраховує загальну кількість балів в графі «Попередня оцінка».

5. Здійснюється повторне оцінювання в графі повторна оцінка та підраховує загальну кількість балів та порівнює з таблицею та визначає свій рівень спроможності управління міжособистісними конфліктами.

Обробка результатів та їх інтерпретація

Набрані бали	Рівень спроможності управління міжособистісними конфліктами
120 і вище	Досконалий рівень
116–119	Високий рівень
98–115	Середній рівень
97 і нижче	Низький рівень

6. Підвести підсумки виконання завдань.

Завдання самостійної роботи

1. Ознайомитись зі структурними методами вирішення конфлікту.
2. Охарактеризуйте основні види конфліктів.

Контрольні питання

1. Що таке «конфлікт»?
2. Назвіть основні причини конфліктів.

Література: [8, с. 77–101]

Практична робота 9.

Особистісні якості успішного спортивного менеджера у закладах освіти

Мета: ознайомлення і закріплення знань, стосовно особистісних якостей успішного спортивного менеджера закладу освіти.

Завдання: визначення рівня якості професійної підготовки майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури

Теоретичні відомості

Для роботи з комп'ютерною програмою необхідно мати комп'ютер з операційною системою Windows. Для запуску програми на комп'ютері слід виконати файл «methods.exe» з флеш-носія, чи жорсткого диска.

Програма розрахована для тестування груп студентів до 130 осіб.

Одразу після запуску відкривається вікно програми, в якому відображається її назва та автори (рис. 9.1).



Рис. 9.1 – Перше вікно програми

Натиснувши кнопку «Далі» переходимо до іншого вікна в якому студенту потрібно ввести своє прізвище, ім'я та по батькові та етап тестування («Початок експерименту» чи «Кінець експерименту»). Після вводу всіх даних треба натиснути кнопку «Далі» (рис. 9.2).

Реєстрація учасника тестування

Комп'ютерна програма «ДСС: Моніторинг забезпечення якості професійної підготовки майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури»

Реєстрація учасника тестування

Прізвище: Омельчук Ім'я: Олександр По-батькові: _____

Етап тестування

Початок експерименту Кінець експерименту

Далі

Рис. 9.2 – Реєстрація учасника тестування

Програма перевірить чи існує зазначений здобувач і перейде до іншого кроку – «Вибір тесту», в якому здобувач може вибрати для проходження один із семи запропонованих тестів в довільному порядку (рис. 9.3).

Вибір тесту

Омельчук Олександр

Експериментальна група: Початок експерименту

Мотиваційно-ціннісний критерій

Методика діагностики мотивації до успіху

Тест-опитувальник для визначення рівня професійної спрямованості студентів

Інтелектуально-знанневий критерій

Тестові завдання

Процесуально-операційний критерій

Діагностична картка

Соціально-психологічний критерій

Шкала емоційного відгуку

Діагностика комунікативних і організаторських здібностей

Діагностика лідерських якостей

Діагностика стресостійкості особистості

Далі

Рис. 9.3 – Вибір тесту

Якщо здобувач не правильно вказав особисті дані, то програма виведе вікно з попередженням, що такого здобувача не знайдено (рис. 9.4).

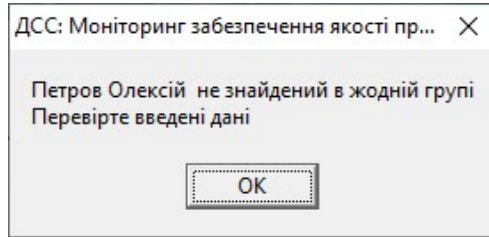


Рис. 9.4 – Контроль за введенням даних

Натиснувши кнопку «ОК», ми повернемося до кроку «Реєстрація учасника тестування». Після вибору тесту і натискання клавіші «Далі» програма переходить до наступного кроку – безпосереднього тестування (рис. 9.5).

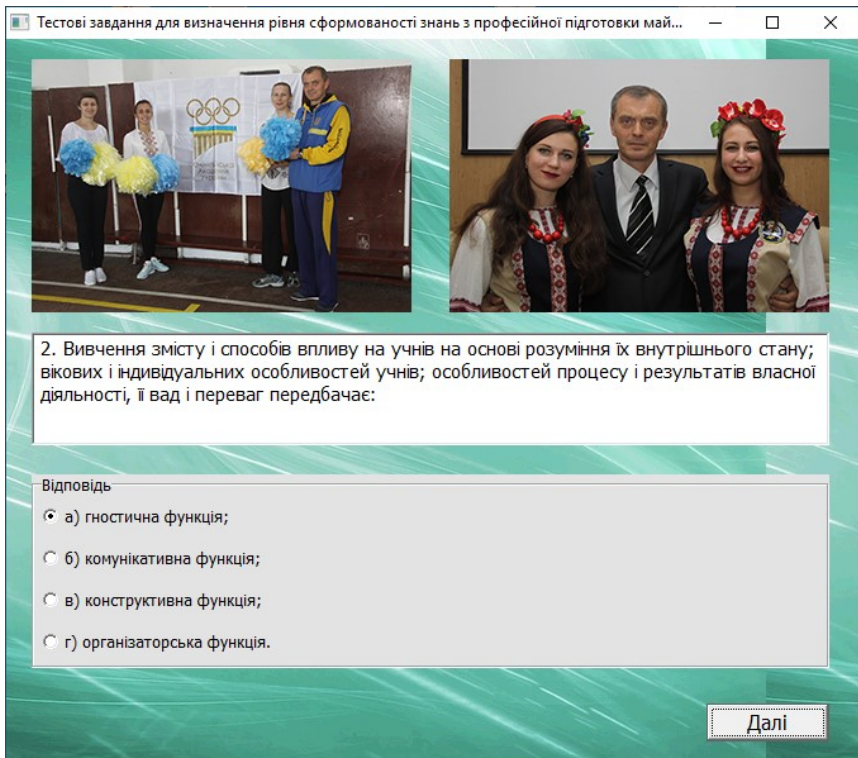


Рис. 9.5 – Вікно тестування

У верхнє поле вікна виводиться чергове запитання. У полі «Відповідь» відображаються можливі варіанти відповіді на нього. Студенту потрібно обирати відповідь, яка на його думку є правильною і натиснути кнопку «Далі». Після відповіді на останнє запитання програма заносить всі відповіді студента у відповідний .xlsx файл, підраховує кількість набраних студентом балів і відповідно його рівень знань (рис. 9.6).

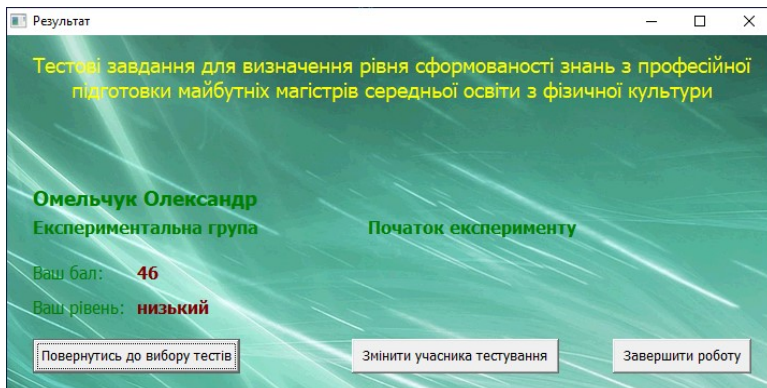


Рис. 9.6 – Вікно виводу результату проходження тесту

Якщо здобувач бажає виконати інший тест, йому потрібно натиснути кнопку «Повернутись до вибору тестів», після чого на екрані з'явиться вікно «Вибір тесту» (див. рис. 9.3), на якому вже виконані тести будуть виділені сірим кольором і недоступні для подальшого вибору. Таким чином у здобувача є можливість виконати всі тести в будь-якій послідовності.

Після того як студент виконає всі тести у вікні «Результат» (рис. 9.6) кнопка «Повернутися до вибору тестів» зміниться кнопкою «Переглянути загальний результат», після натискання якої з'явиться наступне вікно програми «Загальний результат тестування» (рис. 9.7).

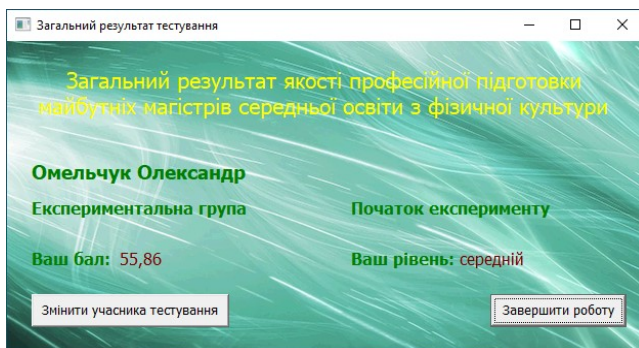


Рис. 9.7 – Вікно виводу загального результату тестування

Якщо студент бажає закінчити роботу з програмою, не виконавши всі тести йому потрібно натиснути кнопку «Завершити роботу». Слід зауважити, що у такому разі «Загальний результат тестування» для даного студента не буде підрахований.

Порядок і зміст виконання роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Кожен здобувач проходить комп'ютерне тестування за сьомома методиками та отримує рівень якості професійної підготовки майбутнього магістра середньої освіти з фізичної культури.
3. Підведення підсумків заняття.

Завдання самостійної роботи

1. Ознайомитись зі структурою професійної компетентності майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури.

Контрольні питання

1. Назвіть критерії та показники сформованості професійної компетентності майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури.
2. Охарактеризуйте рівні сформованості професійної компетентності майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури.

Література: [5, с. 160–208]

Практична робота 10.

Особливості функціонування Центрів студентського спорту у закладах вищої освіти

Мета: ознайомлення і закріплення знань, стосовно організації та діяльності Центру студентського спорту закладу вищої освіти.

Завдання: полягає у складанні Календарного плану фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів Центру студентського спорту закладу вищої освіти.

Теоретичні відомості

Проведення спортивних змагань і фізкультурно-спортивних заходів регулюється кількома документами, основними з яких є календарний план фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів Центру студентського спорту ЗВО

(далі – Календарний план), правила спортивних змагань з виду спорту, положення (регламент) про змагання, кошторис на проведення заходу.

Змагання в спортивних організаціях проводяться відповідно до Календарного плану. Календарний план змагань являє собою плановий документ, що регламентує перелік спланованих до проведення у майбутній період спортивних заходів, їхні види, визначає терміни та місця їх проведення, склад організації, що бере участь, учасників і суддів, а також передбачувану вартість проведення цих змагань. Календарний план складається керівником Центру та затверджується ректором закладу вищої освіти.

Зазвичай Календарний план складається на календарний рік та містить у собі чотири розділи: 1) комплексні заходи; 2) фізкультурно-оздоровчі заходи; 3) змагання з видів спорту; 4) навчально-тренувальні збори.

Календарний план спортивних змагань рекомендується оформляти за такою формою (рис. 10.1).

Назва	Термін початку/ закінчення	Тривалість	Місце- проведення	Орган.-учасники	Кількість учасників					Вид змагань	Всього людино-днів	Планова вартість (гривні)
					Спортсменів	Тренерів	Суддів	Інших	Всього			
Комплексні заходи												
II Універсиада ХНУ з літніх видів спорту												
Фізкультурно-оздоровчі заходи												
Веселі старті												
Змагання з видів спорту												
Волейбол												
Гирьовий спорт												
Навчально-тренувальні збори												

Рис. 10.1 – Форма Календарного плану

У розділі «Комплексні заходи» плануються спартакіади з літніх та зимових видів спорту, участь у спартакіаді організації, універсиади ЗВО.

У розділ «Фізкультурно-оздоровчі заходи» включаються всі масові змагання, наприклад: спартакіади «Здоров'я», «Сімейні старті», змагання з підлідного лову риби, конкурси «Спортивна родина», «День бігуна», «День лижника», змагання, присвячені знаменним датам тощо.

У розділ «Змагання з видів спорту» включаються (за алфавітом) змагання з окремих видів спорту, що культивуються, у тому числі такі, як чемпіонат інституту, університету, матчеві та товариські зустрічі.

У колонці «Найменування розділу і заходів» заносяться назви розділів календарного плану та стосовні до них фізкультурно-спортивні заходи (у порядку черговості їх проведення).

У колонці «Термін проведення» вказуються дати проведення заходів, слід враховувати, що для культивування розвитку виду спорту, залучення більшого числа людей до занять фізичною культурою і спортом та реалізації рекреаційної функції змагань заходи необхідно проводити у вихідні, святкові дні та в неробочий час; у колонці «Місце проведення» – назви спортивних споруд, на яких передбачається проводити сплановані заходи.

У колонці «Учасники» вказується, хто допускається до участі у заходах (наприклад, всі бажаючі, спортсмени не нижче 1 розряду, збірні команди інститутів, академічних груп тощо). «Вид змагань» – вказується, особисті, командні, командно-особисті. «Всього людино-днів» – це величина, що визначається як добуток тривалості заходу та учасників заходу. «Планова вартість» – вказується обґрунтований (з розрахунками) необхідний фінансовий ресурс для проведення заходу з врахуванням фінансових можливостей Центру.

Хід роботи

1. Ознайомитися із лекційним матеріалом за заданою темою.
2. Попередньо розділити академічну групу на чотири підгрупи.
3. Кожен учасник групи вносить до Календарного плану захід, на який було складено Положення у практичній роботі 7.
4. Почергово представники кожної підгрупи презентують складений фрагмент Календарного плану.
5. Підвести підсумки виконання завдань.

Завдання для самостійної роботи

1. Ознайомитись з етапами підготовки і проведення фізкультурно-спортивного заходу.

Контрольні питання

1. Назвіть основні документи, що регламентують підготовку і проведення фізкультурно-спортивного заходу.
2. Дайте визначення «навчально-тренувальні збори».
3. Охарактеризуйте основні фінансові витрати на проведення фізкультурно-спортивного заходу.

Література: [1, с. 102–118]

Література

1. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир : Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
2. Жданова О., Чеховська Л. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.
3. Долгова Н. О. Модернізація фізичного виховання та спорту в університетській освіті Польщі та України: компаративний аналіз : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2017. 238 с.
4. Дутчак Ю. В., Базильчук В. Б., Солтик О. О. Основи менеджменту та маркетингу фізкультурно-спортивного спрямування : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2019. 267 с.
5. Дутчак Ю. В. Теорія і методика забезпечення якості професійної підготовки майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури : монографія. Київ : ФОП Халіков Р.Р., 2020. 388 с.
6. Електронна бібліотека університету. URL: http://lib.khnu.km.ua/asp/php_f/page_lib.php.
7. Імас Є. Мічуда Ю. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*, 2015. № 2. С. 142–149.
8. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.
9. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент. Теорія та практика : навч. посіб., 2017. 293 с.
10. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
11. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2019. 464 с.
12. Мічуда Ю. П. Акімова М. М., Андреева О. В. Удосконалення організаційно-управлінського забезпечення оздоровчо-рекреаційної рухової активності осіб зрілого віку. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. Вип. 1, 2022. С. 37–43.
13. Прокопова Л. І., Чхайло М. Б. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 298 с.
14. Управління закладом освіти : підруч. для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-ге вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
15. Репозитарій ХНУ. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/?locale=uk>

Додатки

Додаток А

Документація щодо присвоєння почесного звання

ВИМОГИ ЩОДО ЗАПОВНЕННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ПОДАВАННЯ НА ПРИСВОЄННЯ ПОЧЕСНОГО ЗВАННЯ

В графі "вид спорту" – вказується повністю назва виду спорту відповідно до Єдиної спортивної класифікації України.

Графі "прізвище, ім'я та по батькові" – заповнюються повністю.

Графа "дата народження" – заповнюється цифрами.

(Зазначені графи повинні відповідати даним паспорта).

В графі "ДСТ, відомство" – необхідно вказати належність до одного з відомств:

"Динамо", "Колос", "Спартак", ЗС України, СТП "Україна", ТСОУ, "Локомотив", "Гарт", "Інваспорт".

В графі "освіта" – вказується: вища, н/вища, середня, н/середня і т. ін.

В графі "місце роботи, посада" – вказується назва організації, місце проходження військової служби, посада.

В графі "стаж тренерської роботи" – вказується дата початку та закінчення тренерської роботи або вказується "до цього часу". Наприклад: з 1973 по 1991, чи з 1981 до цього часу.

В графі "основні показники" – обов'язково вказується: дата виконання нормативу, найменування змагань у відповідності з календарним планом, результат вказується відповідно до норм Положень або ЄСКУ.

ДО ПОДАВАННЯ ДОДАЮТЬСЯ:

1) дві фотокартки 3x4 см.

Примітка: дві фотокартки розміром 3x4 см повинні бути в одному блоці. Одна з фотокарток приклеюється на подання на зазначеному місці, на зворотній стороні другої вказується прізвище, ім'я та по батькові, вид спорту. Подання друкується на машинці;

2) витяг з протоколу відповідних змагань;

3) особисту картку тренера (додаток №4 до Типового Положення про діячів-юнацьку спортивну школу);

4) витяг з журналу тренерської роботи, що підтверджує стаж роботи зі спортсменом;

5) заява спортсмена щодо підтвердження терміну роботи з ним тренера;

6) ксерокопія паспорта (сторінка з прізвищем, ім'ям та по батькові);

7) рішення федерації з виду спорту (включно "Інваспорту").

Вищезазначані документи (кожен) завідуються підписом керівника і печаткою даної установи.

На звання МСУ, МСМК – пункти 1,2,6

на звання ЗТУ – пункти 1-7

На звання ЗМСУ - пункти 1,2,6

на звання НСС – пункти 1,2,6,7



Управління молоді, фізичної культури і спорту
Хмельницької обласної державної адміністрації

ПОДАВАННЯ

порушує клопотання щодо присвоєння почесного спортивного розряду

Первинна організація	фізкультурно-спортивна	Управління молоді та спорту Хмельницької міської ради
Керівник _____ (підпис)	(прізвище)	Керівник _____ (підпис)
Дата «__» _____ 20__ року		Дата «__» _____ 20__ року
М.П.		М.П.

Дата надходження до Управління

ВИД СПОРТУ				фото 2 шт. (3x4 см)	ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ			
Прізвище	Ім'я	Іо батькові	Дата виконання число, місяць, рік		Найменування змагань	Ранг, категорія змагань	Виконаний результат (суддівська категорія)	
Дата народження		Стаж тренерської роботи						
Число	місяць	рік	з _____ по _____					
Місце проживання на час подання		I						
ДСТ, відомство								
Освіта								
Місце роботи (навчання) посада								
Попереднє звання та дата присвоєння								
Прізвище, ім'я, по батькові тренера, що підготував спортсменів			Тренерська категорія					
ідповідальний виконавець правління		"__" _____ 20__ р.						
(підпис)								
ачальник Управління		"__" _____ 20__ р.						
(підпис)								

Додаток Б

Положення про організацію спортивно-масових змагань
(зразок)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан факультету ЗПФКС
_____ Євген ПАВЛЮК
«___» вересня 2023 р.

ПОЛОЖЕННЯ

про проведення змагань «Веселі старти»
серед студентів академічних груп факультету
до відзначення Міжнародного дня фізичного терапевта
та Дня фізичної культури і спорту

I. МЕТА І ЗАВДАННЯ

Змагання проводяться з метою організації змістовного дозвілля студентів факультету здоров'я, психології, фізичної культури та спорту.

Завдання:

- 1.1. Популяризація занять фізичними вправами студентами.
- 1.2. Пропаганда фізкультурно-рекреаційних заходів.
- 1.3. Згуртування студентів першого курсу спеціальностей факультету.

II. ТЕРМІНИ І МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ

Змагання будуть проводитись 7 вересня 2023 року в спортивній залі навчального корпусу № 4 Хмельницького національного університету.

Початок змагань о 13⁰⁰.

III. КЕРІВНИЦТВО

3.1. Загальне керівництво проведенням змагань здійснює декан за сприяння кафедр та студентського самоврядування факультету здоров'я, психології, фізичної культури та спорту Хмельницького національного університету.

3.2. Безпосереднє проведення змагань покладається на суддівську колегію, що призначається розпорядженням декана факультету та несе відповідальність за безпеку учасників заходу.

3.3. Медичне забезпечення змагань здійснюють допоміжні працівники кафедри теорії і методики фізичного виховання і спорту.

IV. УЧАСНИКИ

4.1. У змаганнях беруть участь студенти першого курсу очної форми навчання бакалаврського рівня факультету, які не мають скарг на стан здоров'я.

4.2. Змішані команди в складі 10 осіб (5 хлопців та 5 дівчат) формуються зі студентів першого курсу кожної спеціальності, за якими здійснюється підготовка на факультеті.

V. УМОВИ ПРОВЕДЕННЯ

5.1. Змагання проводять з наступних конкурсів та вправ:

5.1.1. Конкурс назв та девізів команд. Оцінюється змістовність назви та девізу команди (відповідність спеціальностям); наявність додаткових засобів, що розкривають назву та девіз команди; якість озвучування назви та девізу команди. Команди оцінюються за 4-бальною шкалою.

5.1.2. «Футбольний снайпер». Почергово, кожен учасник команди здійснює один удар регбійним м'ячем у ворота (3×2 м) з відстані 9 м. Кожне влучання у ворота оцінюється одним очком. Набрані очки підсумовуються. Команда, що набрала найбільше очок отримує 4 бали.

5.1.3. «Передача». Вправа виконується всіма командами одночасно. Команда вишиковується в одну колону, за командою судді починається передача м'яча назад (дівчата над головою, хлопці між ногами), учасник, що останній в колоні, отримавши м'яч переміщується на початок колони та передає м'яч (встановленим порядком) назад. Виконання вправи закінчується після переміщення всіх учасників з кінця колони на початок. Оцінюється час виконання вправи. У випадку падіння м'яча, нараховується штрафний час – 1 падіння відповідає 5 с. Команда, що показала найменший час отримує 4 бали.

5.1.4. «Ерудит». Вправа виконується всіма командами одночасно. Кожен учасник команди має «букву». Після оголошення суддею опису професії, здійснити переміщення та утворити назву професії (в однині та називному відмінку). Команда, що першою правильно склала назву професії отримує 4 очка, 2 команда – 3 очка і т.д. Оцінюється час виконання вправи. Командам пропонується 4 описи професій. Набрані очки підсумовуються. Переможець визначається за найбільшою сумою очок та зарахуванням 4 балів команді.

5.1.5. «Стрибунець». Вправа виконується всіма командами одночасно. Почергово, кожен учасник команди протягом 15 с здійснює стрибки через скакалку (на двох ногах). Кількість стрибків набраних учасником змагань підсумовується. Переможець визначається за найбільшою сумою стрибків та зарахуванням 4 балів команді.

5.1.6. «Весела естафета». Вправа виконується двома командами одночасно, порядок визначається жеребкуванням.

Учасник 1: здійснює переміщення з лінії старту до лінії повороту з веденням ногами футбольного м'яча обходячи 4 фішки. Залишає м'яч на лінії повороту повертається назад на лінію старту та передає естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасник 2: здійснює переміщення з лінії старту до лінії повороту з веденням рукою баскетбольного м'яча обходячи 4 фішки. Залишає м'яч на лінії повороту повертається назад на лінію старту та передає естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасник 3: затискає між ногами (вище колін) волейбольний та здійснює переміщення з лінії старту до лінії повороту, обходячи 4 фішки. Якщо м'яч упав, потрібно знову затиснути його ногами і продовжувати переміщення. Залишає м'яч на лінії повороту повертається назад на лінію старту та передає естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасник 4: здійснює переміщення з лінії старту до лінії повороту з набиванням повітряної кульки бадмінтонною ракеткою обходячи 4 фішки. Залишає кульку та ракетку на лінії повороту повертається назад на лінію старту та передає естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасники 5–6 (хлопець – дівчина): затискають регбійний м'яч грудними клітками та переміщуються до лінії повороту, якщо м'яч упав, потрібно знову затиснути і продовжувати переміщення. На лінії повороту перехоплюють регбійним м'яч в руку, тримаючись на руки повертаються на лінію старту і передають естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасник 7: здійснює перекид вперед та переміщення з лінії старту до лінії повороту. Взявши бадмінтонну ракетку та повітряну кульку переміщується з лінії повороту до лінії старту з набиванням повітряної кульки бадмінтонною ракеткою на лінії старту передає естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасник 8: здійснює перекид вперед та переміщення з лінії старту до лінії повороту. На лінії повороту затискає між ногами (вище колін) волейбольний та здійснює переміщення до лінії старту. Якщо м'яч упав, потрібно знову затиснути його ногами і продовжувати переміщення. На лінію старту передає естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасник 9: здійснює перекид вперед та переміщення з лінії старту до лінії повороту. З лінії повороту здійснює переміщення з веденням рукою баскетбольного м'яча на лінію старту де передає естафету наступному учаснику (торканням руки).

Учасник 10: здійснює перекид вперед та переміщення з лінії старту до лінії повороту. З лінії повороту здійснює переміщення з веденням ногою футбольного м'яча на лінію старту.

Команда, що покаже найменший час виконання всіх вправ «Веселі старту» отримує 8 балів, другий час – 6 балів, третій час – 4 бали, четвертий час – 2 бали.

5.2. Переможець змагань визначається за найбільшою сумою балів набраних командами під час виконання 6 конкурсів та вправ. У випадку рівності балів перевага надається команді, що показала кращий результат у вправі «Весела естафета».

VI. НАГОРОДЖЕННЯ

6.1. Команди нагороджуються дипломами відповідного ступеня та солодкими призами.

VII. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАННЯ ЗАЯВОК

7.1. Представники команд подають до мандатної комісії відповідно оформлені іменні заявки з підписом та печаткою лікаря про допуск напроти кожного учасника (Додаток 1) не пізніше 12.00 7 вересня 2023 року на кафедру теорії і методики фізичного виховання і спорту (тел. для довідок 0677619868).

7.2. Кожна команда проходить мандатну комісію з обов'язковою присутністю всіх її учасників.

7.3. Недотримання вимог до оформлення заявок чи відсутність необхідних документів позбавляє учасника або команду участі в змаганнях.

Оргкомітет

Це положення є офіційним запрошенням для участі у змаганнях

ЗАЯВКА

на участь у змаганнях «Веселі старту»
з нагоди Міжнародного дня фізичного терапевта
та Дня фізичної культури і спорту

Назва змагань, вид спорту

від команди академічної групи _____

Назва команди

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Стать
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Представник команди: _____ / _____ /
Підпис Ініціали та прізвище

Додаток В

Методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. А. Веттен, К. С. Камерон)

Коли я помічаю, що дії іншої людини потребують корекції, то:

1. Вказуючи своє невдоволення, я прагну не зачіпати особистість й не звинувачую її в тому, що вона турбується лише про власні інтереси.
2. Розповідаючи про свої сумніви, я говорю про них як про власні проблеми.
3. Я коротко описую проблему в контексті ситуації, її наслідки та почуття, які вона викликала у мене.
4. Я чітко визначаю порушені стандарти й очікування, що не справдилися.
5. Я висуваю конкретну пропозицію, деталізуючи найбільш суттєвий варіант.
6. Я наполегливо поясню власну точку зору, допоки інша людина її не зрозуміє.
7. Я підтримую двохсторонню комунікацію шляхом заохочення в співрозмовникові бажання висловити власне бачення проблеми й поставити запитання.
8. Якщо мене бентежить одразу кілька проблем, я розглядаю їх послідовно.

Коли хто-небудь жаліється на те, що я зробив:

9. Я шукаю позицію нашої взаємної узгодженості.
10. Я виявляю ширший інтерес і увагу до будь-якої думки, навіть якщо я з нею незгоден.
11. Я не намагаюся виправдовуватися або захищатися.
12. Я намагаюся отримати додаткову інформацію: ставлю допоміжні запитання, спрямовані на те, щоб отримати конкретну й розгорнуту інформацію.
13. Я не розпорошую, а концентрую увагу на якійсь одній проблемі.
14. Я знаходжу такі позиції критики з якими можу погодитися.
15. Я прошу співрозмовника сформулювати, якою він хотів би бачити мою поведінку.
16. Я намагаюся досягти узгодженості в плані дій.

Коли конфліктують дві інші людини, а я відіграю роль посередника (медіатора):

17. Я визнаю наявність конфлікту й ставлюсь до нього як до серйозного й важливого явища.
18. Я допомагаю учасникам конфлікту визначити час зустрічі для вирішення ситуації шляхом визначення проблеми й часу, необхідного для його врегулювання.
19. Я не приймаю позиції жодної сторони, зберігаючи нейтралітет.
20. Я допомагаю конфліктуючим сторонам зосередити увагу на тому як впливає конфлікт на результати праці.
21. Я фокусую комунікації на проблемі, а не на особистостях.
22. Я однозначно прагну до того, щоб жодна сторона не домінувала в обговоренні проблеми.
23. Я допомагаю сторонам у пошукові можливих альтернатив рішення проблеми.
24. Я допомагаю учасникам знайти рішення, у якому вони дійдуть згоди.

Додаток Г

Критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти

Оцінка ЄКТС	Характеристика
Відмінно	Здобувач глибоко і у повному обсязі опанував зміст навчального матеріалу, легко в ньому орієнтується і вміло використовує понятійний апарат; уміє пов'язувати теорію з практикою, вирішувати практичні завдання, впевнено висловлювати і обґрунтовувати свої судження. Відмінна оцінка передбачає, логічний виклад відповіді державною мовою (в усній або у письмовій формі), демонструє якісне оформлення роботи і володіння спеціальними інструментами. Здобувач не вагається при видозміні запитання, вміє робити детальні та узагальнюючі висновки. При відповіді допустив дві–три несуттєві похибки
Добре	Здобувач виявив повне засвоєння навчального матеріалу, володіє понятійним апаратом і фаховою термінологією, орієнтується у вивченому матеріалі; свідомо використовує теоретичні знання для вирішення практичних задач; виклад відповіді грамотний, але у змісті і формі відповіді можуть мати місце окремі неточності, нечіткі формулювання закономірностей тощо. Відповідь будується на основі самостійного мислення. Здобувач у відповіді допустив дві–три несуттєві помилки
Задовільно	Здобувач виявив знання основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та практичної діяльності за професією, справляється з виконанням практичних завдань, передбачених програмою. Як правило, відповідь будується на рівні репродуктивного мислення, здобувач має слабкі знання структури курсу, допускає неточності і суттєві помилки у відповіді, вагається при відповіді на видозмінене запитання. Набув навичок, необхідних для виконання не складних практичних завдань, які відповідають мінімальним критеріям оцінювання і володіє знаннями, що дозволяють йому під керівництвом викладача усунути неточності у відповіді
Незадовільно	Здобувач виявив розрізнені, безсистемні знання, не вміє виділяти головне і другорядне, допускається помилок у визначенні понять, перекручує їх зміст, хаотично і невпевнено викладає матеріал, не може використовувати знання при вирішенні практичних завдань. Як правило, оцінка «незадовільно» виставляється здобувачу, який не може продовжити навчання без додаткової роботи з вивчення дисципліни

Зміст

Вступ	3
Практична робота 1 Спортивний менеджмент в освіті як навчально-наукова дисципліна.....	4
Практична робота 2 Нормативно-правова база сфери фізичної культури і спорту	7
Практична робота 3 Система фізичної культури і спорту в Україні	9
Практична робота 4 Загальні функції і методи спортивного менеджменту	13
Практична робота 5 Управління освітньою діяльністю у закладах передвищої фахової та вищої освіти	16
Практична робота 6 Закордонний досвід управління фізичним вихованням у закладах освіти.....	27
Практична робота 7 Менеджмент фізкультурно-спортивного заходу	35
Практична робота 8 Майстерність управління фізкультурно-спортивними організаціями.....	38
Практична робота 9 Визначення рівня сформованості професійної компетентності майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури.....	43
Практична робота 10 Особливості функціонування Центрів студентського спорту у закладах вищої освіти	47
Література	50
Додатки	51