

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАРАНОВИЧСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Н. В. ОРЛОВА**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ПО ФИЗИЧЕСКОМУ  
ВОСПИТАНИЮ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ НА  
ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР**

**Брест 2008**

УДК 378.172:37.037,  
О 66

Рецензенты:

*А. Э. Болотин*, заслуженный деятель науки РФ,  
доктор педагогических наук, профессор  
«Санкт-Петербургский Военный институт физической культуры»;  
*О. В. Новосельцев*, заслуженный деятель науки РФ,  
доктор педагогических наук, профессор  
«Санкт-Петербургский Государственный политехнический университет»

**Орлова, Н. В.**

О66 **Профессиональное совершенствование руководящих работников по физическому воспитанию учебных заведений на основе применения организационно-деятельностных игр: монография / Н. В. Орлова. — Брест: РИО БрГТУ, 2008. — 116 с.  
ISBN 978-985-493-092-3**

В монографии описаны педагогические основы, методические подходы и технология применения игровых методов для обучения руководящих работников по физическому воспитанию учебных заведений. Обоснована и представлена модель игрового обучения.

УДК 378.172:37.037

ISBN 978-985-493-092-3

© Н. В. Орлова  
© Издательство БрГТУ, 2008

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современное развитие общества характеризуется коренными изменениями в социально-политической, экономической и духовной сферах. Серьезным изменениям подверглись все социальные институты, в том числе и система образования в области физической культуры и спорта. Анализ содержания профессионального образования специалистов по физической культуре и спорту свидетельствует о наличии существенных изъянов в решении данной проблемы.

Одной из причин сложившегося положения является то, что до недавнего времени большинство научных исследований, проведенных в интересах профессиональной подготовки руководителей физического воспитания, базировались на результатах, полученных в условиях административно-командной системы, без учета демократических преобразований в обществе (В. У. Агеев, Н. И. Бугров, А. А. Горелов, А. А. Деркач, В. И. Жолдак, А. А. Исаев, Л. П. Матвеев, В. В. Миронов, С. Д. Неверкович, А. А. Нестеров, В. А. Щеголев и др.). Однако в изменившихся социально-экономических условиях наметились новые тенденции в совершенствовании системы подготовки руководителей физического воспитания.

Это вызывает необходимость дальнейшего поиска эффективных технологий, направленных на оптимизацию системы профессиональной подготовки специалистов данного профиля.

Научного обоснования требуют вопросы профессиональной подготовки руководителей физического воспитания различных учебных заведений. Это вызвано тем, что многим специалистам физкультурного профиля не хватает знаний из области менеджмента, социальной психологии, юриспруденции и экономики. В результате возникает противоречие между деятельностью значительной части руководителей физического воспитания и современными требованиями к их профессии, а также возможностью самореализации в ней.

На руководителей физического воспитания учебных заведений возлагается большая ответственность по организации и управлению процессом физического совершенствования учащихся.

Теоретические и экспериментальные исследования последних лет, проведенные С.Д. Неверковичем, И.М. Сидоркевичем, К.С. Драчевым, В.И. Мартыновым, А.М. Букачевым, А.Э. Болотиным и другими авторами, свидетельствуют о высокой эффективности применения игровых методов обучения в профессиональной подготовке специалистов физической культуры и спорта.

Таким образом, общественная потребность в решении рассматриваемой проблемы определила необходимость научно-теоретического обоснования и практической реализации возможностей совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений на основе применения организационно-деятельностных игр.

### 1.1 Характеристика профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений

Одним из важнейших направлений в научном обосновании системы физической культуры и спорта является проблема управления ее основными звеньями. Исследованию различных аспектов данной проблемы посвящено довольно много работ как научно-теоретического, так и прикладного характера. Среди них, прежде всего, можно выделить исследования В. У. Агеевца (1986), Ш. З. Хуббиева (1987), В. В. Миронова (1990), Л. П. Матвеева (1991), Р. М. Кадырова (1991), В. И. Жолдака (1991), М. В. Прохоровой (1993), Л. М. Куликова (1995), С. А. Луценко (1996), А. Э. Болотина, А. М. Букачева (1998), В. А. Черепова (1998), И. А. Потапова (1999), С. А. Черепковой (1999), А. Э. Болотина (2001), В. И. Мартынова (2002), С. С. Драчева (2002) и др.

К работам более раннего периода следует отнести исследования Н. Г. Озолина (1970), В. М. Дьячкова (1972), Ю. В. Верхошанского (1973), К. А. Вороновой (1976), Н. А. Пономарева (1979), А. И. Горюнова (1981), А. А. Деркача, А. А. Исаева (1981), Т. М. Каневец (1981), И. И. Приходько (1982), С. Д. Неверковича (1982), Г. Б. Беловой (1982), А. А. Нестерова, Ю. К. Демьяненко, В. А. Щеголева (1983), В. Л. Марищука, Л. К. Серовой (1983), Е. С. Жарикова, Л. С. Шигаева (1983), В. Н. Платонова (1984), Г. К. Морозовой (1985), Т. И. Токарева (1985).

В этих, а также других работах, в качестве основного объекта исследования выступали управленческие процессы в различных структурах физической культуры и спорта. Предметом научных изысканий, как правило, являлись управленческие отношения работников данной сферы.

По мнению В. У. Агеевца (1986), физическая культура и спорт как объект управления являются культурно-воспитательной и педагогической областью человеческой деятельности и обуславливаются характером и совокупностью государственных и общественных организаций, предназначенных для осуществления физического совершенствования различных категорий населения.

И. И. Переверзин, Н. Н. Бургов и Я. Р. Вилькин (1987) при определении предмета исследований управления в сфере физической культуры исходят из сущности управления как особой функции взаимодействия специалистов физкультурно-спортивной сферы по решению тех или иных задач. В своем учебнике для институтов физической культуры они дают следующее определение управлению физической культурой и спортом: «Управление физической культурой и спортом представляет собой систему конкретных форм и методов сознательной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования и планомерного развития отрасли физической культуры и спорта в целях наиболее полного удовлетворения потребностей людей в физическом совершенствовании».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Управление физической культурой и спортом: учеб. для ин-тов физической культуры / И. И. Переверзин [и др.] - М.: ФИС, 1987. С.9.

Данное определение вытекает из общего представления о понятии «физическая культура», наиболее развернутое содержание которого раскрыто в законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». В данном законе, вступившем в действие 6 мая 1999 года, говорится, что «... физическая культура — составная часть культуры, область социальной деятельности, представляющая собой совокупность духовных и материальных ценностей, создаваемых и используемых обществом в целях физического развития человека, укрепления его здоровья и совершенствования его двигательной активности».

При анализе состояния проблемы настоящего исследования важно исходить из того, что одним из свойств физической культуры как отрасли является то, что она представляет собой многоуровневую систему специальных физкультурных государственных учреждений и общественных организаций. Взаимодействие этих организаций в процессе физического воспитания, спортивной и физкультурно-оздоровительной работы происходит иерархически, т.е. часть из них осуществляет управление другими, придавая целенаправленность и скоординированность их деятельности.

Данное положение позволяет нам в определенной степени осуществить системный подход к исследованию литературных источников по управлению различными звеньями и иерархическими уровнями физической культуры и спорта, обратив особое внимание, прежде всего, на их обобщение по соответствующим направлениям.

Проблемы совершенствования управления в структурах руководящего звена физической культуры и спортом на региональном уровне рассматривались в работах И. И. Комарова, К. А. Вороновой, А. А. Данилова (1997), Е. Ф. Польшаева (1980), А. И. Горюнова (1981), А. А. Легачева (1982), И. И. Приходько (1982), Г. Б. Беловой (1982), Г. К. Морозовой (1985), В. У. Агеевца (1986), А. В. Починкина (1986), Г. В. Дивиной, В. А. Какузина (1986).

Исследования, проведенные А. А. Даниловым (1981) на базе областных и краевых комитетов по физической культуре и спорту, показали, что по данным самооценки часть руководителей физического воспитания недостаточно четко знают служебные обязанности (10,8%), требования к должности (20,2%), правила рациональной технологии работ (27,8%).

В работах И. И. Приходько (1982) исследуются управленческие аспекты физической культуры и спорта областного масштаба.

В частности, в диссертационной работе И. И. Приходько (1982) установлено, что профессиональная деятельность сотрудников аппарата физической культуры и спорта характеризуется преимущественным использованием административно-командных методов управления; ориентацией на авторитарные принципы субъектно-объектных отношений; отсутствием рациональных альтернатив при постановке и решении новых задач управления; недостаточно гибким взаимодействием спортивного комитета с другими организациями. Автор делает вывод о необходимости постоянного совершенствования стиля деятельности сотрудников управленческих структур, проведения с ними занятий по повышению квалификации и переподготовке.

В работах А. А. Легачева (1982) и Г. Б. Беловой (1982) исследуется эффективность использования программно-целевого метода в управлении развитием массовой физической культурой в областном центре. В ходе исследования получены положительные ре-

зультаты применения данного метода при планировании и проведении массовых физкультурно-спортивных мероприятий в области. Вместе с тем, авторы указывают на трудности, сдерживающие реализацию этого метода в практике работы управленческого аппарата. В своей основе данные трудности вызваны теми же причинами, которые отмечены в работе И. И. Приходько (1982).

Проблема организации как функции управления рассматривается в работах М. И. Фроловой (1978), Т. М. Каневец (1981), В. У. Агеевца (1986). С позиции системного подхода авторами анализируются основные понятия системы физической культуры, ее функциональный состав, определяется сущность и структура основных элементов организации как функции управления.

Рассматривая организацию в двух основных аспектах, авторы отмечают, что под организацией, с одной стороны, можно понимать организационную структуру органов управления, распределение между ними конкретных обязанностей, прав и полномочий, а, с другой, организация - это определение перспективных и оперативных задач управленческой деятельности и способов их решения в конкретных условиях. Исследователи подчеркивают ведущее значение организаторской функции как фактора успешности руководства в сфере физической культуры и спорта.

Анализ литературных источников свидетельствует о довольно значительном интересе, проявляемом учеными и практиками к управлению процессом подготовки специалистов по физической культуре и спорту. Прежде всего, следует выделить работы С. Д. Неверковича (1982, 1988), Н. В. Жмарева (1986), М. В. Прохоровой (1993), В. Г. Кузнецова (1993), Г. А. Шашкина (1998), А. Э. Болотина, А. М. Букачева (1998), Л. Е. Варфоломеевой (1999), А. Э. Болотина (2001), В. И. Мартынова (2002), С. С. Драчева (2002) и др.

В докторской диссертации С. Д. Неверковича (1988) рассматриваются психолого-педагогические основы игровых методов подготовки кадров. Это направление получило свое дальнейшее развитие в работе А. Э. Болотина и А. М. Букачева (1998). В частности, авторы использовали игровые методы в качестве эффективного средства обучения управленческой деятельности специалистов по физической подготовке и спорту.

Масштабные исследования по обоснованию теоретических и методических основ формирования управленческой компетентности специалистов по физической культуре и спорту в условиях высшего физкультурного образования провела М. В. Прохорова (1993). В своей докторской диссертации она отмечает, что вопросы повышения управленческой компетентности нового поколения специалистов приобретают особую актуальность в связи с расширением демократизации общественных процессов, когда управленческая функция становится профессиональной практически для любого специалиста высокой квалификации.

В ходе исследования М. В. Прохоровой удалось раскрыть социально-профессиональную структуру управленческой компетентности специалистов физической культуры и спорта различного профиля и построить интегративную модель управленческой компетентности, изучить специфику коммуникативного компонента управленческой компетентности специалиста и разработать рекомендации по ее совершенствованию у студентов физкультурных вузов.

Организационно-методические и программно-нормативные аспекты управления процессом обучения и воспитания в системе высшего физкультурного образования рассматриваются в докторской диссертации Г. А. Шашкина (1998). В ней на основе государственных образовательных стандартов показываются пути оптимизации образовательного процесса в условиях новых общественно-экономических отношений.

Определенный интерес для настоящего исследования представляет работа В. Г. Кузнецова (1993). В ней автор анализирует формы и методы управления формированием коммуникативной компетентности у будущих специалистов по физической культуре и спорту. По его мнению, коммуникативная компетентность является важной чертой профессионализма руководителя физического воспитания. Основу содержания коммуникативной компетентности руководителя физического воспитания составляют профессионально значимые коммуникативные умения, в структуре которых выделяются следующие основные блоки: умение организовывать профессиональное обучение; умение устанавливать коммуникативные отношения; умение осуществлять коммуникативное взаимодействие.

Определяющими условиями развития коммуникативной компетентности у специалистов физкультурно-спортивного профиля, по утверждению автора, являются: осознание ими высокой значимости коммуникативной компетентности для профессиональной деятельности, а также наличие широких и устойчивых мотивов к обучению профессиональному общению.

В работах С. С. Филиппова (1980, 1990), В. Л. Марищука и Л. К. Серовой (1983), С. А. Луценко (1996) рассматриваются социально-педагогические аспекты информационного управления в сфере физической культуры и спорта.

С. С. Филиппов в своих исследованиях обосновывает механизмы управленческих процессов на основе широкого применения средств информации и коммуникации; показывает их роль и значение в современных системах по управлению физической культурой и спортом.

Монография В. Л. Марищука и Л. К. Серовой (1983) раскрывает информационные технологии управления спортсменом на субъектно-объектном уровне. В ней авторы анализируют психолого-педагогические механизмы восприятия объектом управления информационных потоков с последующей их переработкой и принятием решений. В работе указывается на необходимость совершенствования информационного компонента в системе управления подготовкой спортсменов.

В докторской диссертации С. А. Луценко (1996) дается научно-теоретическое обоснование системы информационного управления физическим совершенствованием военнослужащих. На основе проведения многочисленных экспериментальных исследований им установлена выраженная зависимость между характером информационного обеспечения процесса физической подготовки различных категорий личного состава воинских частей и подразделений и уровнем их физического состояния.

Повышению информационной культуры управления, овладение основами научных знаний руководителей физического воспитания посвящена работа Т. М. Каневец (1986). Автор путем теоретических и практических исследований установила, что данное направление является одним из главных звеньев в подготовке специалистов по физической культуре и спорту.

Определенный интерес для настоящего исследования представляют работы по управлению и руководству процессом физического совершенствования военнослужащих (Т. Т. Джамгаров, 1975; А. А. Нестеров, Ю. К. Демьяненко, В. А. Щеголев, 1983; В. А. Плахтиенко, 1987; Ш. З. Хуббиев, 1987, 1996; В. В. Миронов, 1990; Р. М. Кадыров, 1991; Л. А. Вейднер-Дубровин, В. А. Шейченко, 1992; А. Э. Болотин, А. М. Букачев, 1999; А. Э. Болотин, 2001 и др.).

В данных работах раскрываются основные направления и условия успешного управления и руководства системой физической подготовки и спорта военнослужащих.

Так, в работе А. А. Нестерова, Ю. К. Демьяненко и В. А. Щеголева (1983) описывается система руководящих документов по физической подготовке и спорту, рассматривается функциональный и компонентный состав, дается их системное описание и предназначение.

Данное направление получило продуктивное развитие в работе С. М. Лаговского и А. А. Горелова (1998). Авторы в своей монографии с позиции системного подхода подробно анализируют эффективность действующей системы управления и руководства физической подготовкой и спортом в Вооруженных Силах Российской Федерации. На основе сравнительного анализа системы руководящих документов по физической подготовке Российской Армии и армий стран НАТО показывают необходимость и пути дальнейшего совершенствования форм и методов управления системой физической подготовки в силовых структурах.

В работах В. В. Миронова (1990), Р. М. Кадырова (1991), Л. А. Вейднер-Дубровина и В. А. Шейченко (1992) исследуются организационно-управленческие аспекты физической подготовки военнослужащих. Подробно анализируются основные функции физической подготовки (планирование, руководство, организация, обеспечение, проведение, учет и контроль), обосновывается структурно-функциональная схема управления процессом физической подготовки военнослужащих, раскрываются ее концептуальные и теоретико-методические основы.

В докторской диссертации А. Э. Болотина (2001) разработана модель обучения специалистов по физической подготовке и спорту с помощью игровых методов. Автором представлена концепция использования различных игр повышающейся сложности.

Определенный интерес для анализа состояния проблемы исследования имеют работы А. А. Горелова, В. А. Черепова, Р. М. Кадырова (1997), В. А. Черепова (1998), в которых раскрываются проблемы менеджмента в сфере физической культуры и социально-психологические основы организаторской деятельности в спорте. В частности, авторами рассматривается социальная педагогика менеджмента как организационная, педагогическая и психологическая технология управленческой деятельности в социальных организациях и коллективах. Утверждается, что педагогические принципы менеджмента строятся на закономерностях делового межличностного общения людей. Именно с этих позиций исследуются содержание, принципы и методы управленческой деятельности спортивного менеджера применительно к его работе в спортивном клубе, команде, спортивной школе и т.п.

Однако необходимость анализа состояния проблемы обуславливает целесообразность детального исследования тех вопросов, которые, на наш взгляд, в наибольшей степени влияют на успешность руководства процессом физического воспитания в учебных заведениях. К ним, в первую очередь, следует отнести: профессиональную компетентность, стиль управления и лидерские качества руководителей физического воспитания учебных заведений.

Понятие профессиональной компетентности в различных контекстах употребляется довольно широко, однако далеко не во всех работах дается его смысловое определение. Данный термин используется в основном как общеизвестный и подразумевается, по видимому, что его содержание достаточно однозначно. Однако толкование данного понятия весьма различается, что требует его уточнения в интересах изучаемого вопроса.

Анализ литературных источников свидетельствует, что понятие «компетентность» рассматривается в категориях знаний, умений, опыта, качеств личности. М. В. Прохорова (1993) осуществила группировку преобладающих мнений по этому вопросу, что позволило ей выделить две основные позиции авторов.

Представители первой позиции в качестве основы компетентности выделяют уровень квалификации, определяющийся знаниями (С. Я. Батышев, 1980; В. И. Ермакова, 1985 и др.), умениями (Ю. И. Кулюткин, 1978; Л. Ф. Спирин, 1980; И. Х. Кобер, 1987; Э. С. Минаев, 1993; Н. И. Кабушкин, 1997 и др.), сплавом знаний и умений (В. И. Бондарь, 1986; Л. А. Симонова, 1990; Л. Д. Столяренко, С. И. Самыгин, 1997 и др.); совокупностью знаний, умений и опыта (Ю. Н. Емельянов, 1985; И. Н. Богомолова, 1988; А. П. Устюженин, Ю. Л. Утюмов, 1993 и др.).

Второе направление связано с рассмотрением компетентности как определенной системы личностных качеств, необходимых для успешного осуществления профессиональной деятельности (А. М. Омаров, 1983; В. В. Гончаров, 1993 и др.), либо как совокупности квалификации и личностных возможностей, куда относят систему отношений личности к профессиональной деятельности, мотивацию, способности и др. (Е. С. Жариков, 1985; Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993; А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина, 1993).

По мнению М. В. Прохоровой (1993), сведение сущности понятия «компетентность» к наличию только определенной суммы знаний фактически подменяет давно устоявшееся понятие «эрудиция». Автор считает, что компетентность должна рассматриваться в более широком аспекте как сочетание знаний, умений и опыта, а мотивация является условием, способствующим повышению компетентности, но не составной ее частью.

Термин «управленческая компетентность» для педагогических исследований является относительно новым понятием, пришедшим из теории управления. Одной из первых крупных работ, в которой рассматриваются теоретические и методические основы формирования управленческой компетентности, является докторская диссертация М. В. Прохоровой (1993). По ее утверждению, данный термин не получил достаточно широкого применения и даже не имеет одинаковой трактовки, однако имеет неоспоримое право на существование.

В этой связи можно присоединиться к точке зрения В. Е. Гмурмана (1985) относительно того, что ограничиваться принятой терминологией, как это иногда предписывается учебной литературой, педагогическая наука не может. Многие новые понятия, продиктованные развитием научного знания, неизбежны, и эта потребность должна быть осознана исследователями и практиками.

М. В. Прохорова (1993) рассматривает управленческую компетентность специалиста физической культуры и спорта как сложный комплекс свойств и состояний личности, интегрирующий в себе управленческие знания, управленческие умения, практический опыт уп-

руководящей деятельности, позволяющий эффективно ориентироваться в управленческих процессах и явлениях.

Характеризуя управленческие знания, важно исходить из определения знаний как системы понятий, усвоенных человеком (К. К. Платонов, Г. Г. Голубев, 1973). Отсюда управленческие знания представляют собой систему понятий и информации из области теории и практики управления, в том числе и в сфере физической культуры.

Однако прежде чем дать педагогическую характеристику управленческим умениям, необходимо сначала остановиться на определении и предметной стороне самой дефиниции «умение». Анализ многочисленной литературы по этому вопросу позволяет нам присоединиться к такому определению: умения — это освоенный субъектом способ выполнения действий, обеспечиваемых совокупностью приобретенных знаний и навыков (Е. И. Комаров, 1986; Н. В. Кузьмина, 1990).

Умение формируется путем упражнений и создает возможность выполнения действия не только в привычных, но и изменившихся условиях (Психологический словарь, 1985).

Исходя из этого, В. У. Агеев (1986) под управленческими умениями в сфере физической культуры понимает освоенный способ выполнения управленческих действий, обеспечиваемый совокупностью приобретенных знаний и навыков в области управленческой деятельности.

Характеристика понятия «управленческий опыт», как отмечает О. С. Анисимов и А. А. Деркач (1995), опирается на определение опыта, основанного на практике чувственно-эмпирического познания действительности. При этом под управленческим опытом можно понимать и совокупность интересных находок, проб, приемов и форм работы. По мнению Ю. К. Бабанского (1989), опыт всегда персонализирован, неотделим от личных, субъективных особенностей своего носителя. В этом плане опыт увязывается с индивидуальным стилем деятельности и профессиональной направленностью личности (В. В. Глухов, 1996; В. В. Гончаров, 1998).

Таким образом, управленческий опыт — это накопленная личностью совокупность приемов и форм работы в области управленческой деятельности, основанная на единстве управленческих знаний, умений и чувствительно-эмпирического познания действительности, позволяющая эффективно осуществлять управленческую деятельность в меняющихся ситуациях окружающей действительности (Е. В. Глуценко, Е. В. Захарова, Ю. В. Тихонравов, 1997).

Управленческая компетентность проявляется в стиле руководства. В отечественной литературе существует довольно много определений стиля руководства. В. Зигерт, Л. Ланг (1990) утверждают, что стиль руководства следует рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем приемов принятия решений, воздействия на подчиненных и общения с ними. Стиль понимается как органическое единство содержания, целеустремленности и практических форм проявления активности личности в ее стремлении воздействовать на окружающую действительность и вместе с тем на сознание и поведение людей, составляющих окружение данной личности (М. В. Прохорова, 1993; В. И. Кнуринг, 1997).

Ряд исследователей рассматривают стиль в качестве деловой манеры поведения. Так, например, Р. Х. Шакуров (1982), Р. Л. Кричевский (1996) считают, что стиль руководства в

широком значении представляет собой целостную специфическую систему устойчиво повторяющихся особенностей деятельности руководителя (мотивов, целей, содержания и способов), обладающую внутренней гармонией и выработанную для эффективного осуществления функций управления в определенных условиях. В узком же значении, стиль — это специфическая система способов деятельности (в том числе, способов общения). И. В. Богданов (1997) и В. Я. Якунин (1998) отмечают, что в сфере руководства и управления людьми стиль означает устойчивую систему способов взаимодействия руководителя с подчиненными и последних между собой, а также организации совместной деятельности.

Так, еще в 40-х годах при изучении различных форм организации совместной деятельности людей К. Леви выделил три основных стиля педагогического руководства, получившие широкую известность, и которым сейчас дают разные названия: 1) авторитарный (авторитарный, директивный, административный); 2) демократический (коллегиальный); 3) свободный (либеральный, невмешивающийся, разрешительный, попустительствующий, номинальный и др.).

Многочисленные исследования, проведенные в нашей стране и за рубежом и связанные с изучением влияния стиля руководства на эффективность какой-либо деятельности (производственной, научной, учебной, спортивной и др.), показали значительные преимущества коллегиального, демократического стиля управления, как в достижении высоких результатов совместной деятельности, так и формировании у ее участников удовлетворенности работой и взаимоотношениями (Ю. Л. Ханин, 1986; А. Г. Поршнев, 1993; Г. Саймон, 1995; К. Ховард, Э. Коротков, 1996; В. А. Толочек, 1997; В. П. Симонов, 1999).

Однако, как отмечает В. А. Якунин (1998), не во всех случаях демократический стиль руководства способствует успешному решению совместных задач. Оптимальный стиль управления, по его мнению, должен определяться множеством факторов, среди которых в первую очередь можно назвать институализированные особенности функционирования коллектива, индивидуальные психологические особенности руководителей и подчиненных, ситуативные факторы. С этой точкой зрения соглашаются Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов (1974), которые утверждают, что в зависимости от индивидуальных особенностей личности руководителя, системы принципов его организационной работы эмпирически выделяются такие стили руководства, как дистантный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий и др.

В литературе встречаются и некоторые другие эмпирически установленные классификации стилей. Л. Д. Кудряшова (1986), например, выделяет следующие типы руководителей: регламентатор, коллегиял, показушник, объективист, формалист, максималист, организатор, диспетчер.

По нашему мнению, любой стиль из приведенный классификаций не может претендовать на универсальность, т.к. каждый из них обладает как достоинствами, так и недостатками. В чистом виде какой-либо один из стилей в реальной жизни встречается довольно редко. В. Г. Афанасьев (1981), подтверждая это положение, говорит, что искусство управления в том и состоит, чтобы, сообразуясь с ситуацией, определить и выбрать оптимальный для данных обстоятельств стиль руководства.

Определенный интерес представляет классификация стилей организаторской деятельности, предложенная В. В. Сочивко (1987). Автор выделяет пять наиболее характерных стилей:

- 1) мотивационный;
- 2) формальный, регламентирующий;
- 3) зависимый, ситуативный;
- 4) независимый, автономный;
- 5) коммуникативно-распорядительный.

Подчеркивается, что каждый стиль эффективен в конкретной ситуации.

По мнению Н. В. Ревенко (1980), стиль руководства является интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой отражаются его личностные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности.

Несколько иное, от представленных выше, определение стиля руководства предлагает А. А. Русалинова (1980), которая утверждает, что к числу характеристик стиля руководства можно отнести лишь такие, которые непосредственно отражают особенности взаимодействия руководителя как со всем коллективом в целом, так и с отдельными работниками. На этом основании стиль руководства его определяется как стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя. Точку зрения А. А. Русалиновой разделяют Р. Л. Кричевский и М. М. Рыжак (1985).

Многие авторы, исследующие проблему стиля руководства, полагают, что характер стиля подвержен динамике. Отмечается, в частности, что стилевые особенности руководства претерпевают изменения, вызванные:

– социально-психологическим своеобразием коллектива и объективными условиями его деятельности;

– индивидуально-психологическими свойствами руководителя (Б. Д. Кретти, 1978; И. С. Кон, 1979; А. А. Деркач, А. А. Исаев, 1981; Ю. М. Иванов, 1994; Л. Г. Лаптев, 1995; П. Э. Лэнд, 1995; Н. Б. Стамбулова, 1999).

В литературе, посвященной управлению в физкультурно-спортивной сфере, проблема стиля руководства также широко обсуждается (М. В. Прохорова, 1976, 1993; И. Н. Решетень, М. И. Фролова, 1979; А. А. Деркач, А. А. Исаев, 1981; Н. В. Жмарев, 1984; М. И. Станкин, 1983; Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак, 1985; Л. П. Матвеев, 1991; Н. Б. Стамбулова, 1999 и др.).

Первые крупные исследования стилей руководства тренерского состава (М. В. Прохорова, 1976) позволили утверждать о наличии в тренерской деятельности трех классических стилей руководства: авторитарного, демократического и либерального, а также выявили промежуточные стили: склонный к авторитарному и склонный к либеральному.

К аналогичным заключениям пришли в своих работах Т. М. Каневец (1981), В. У. Агеев (1988), С. Д. Неверкович (1988), Е. П. Ильин, Ю. Я. Киселев (1989), А. А. Сидоров, М. В. Прохорова, Б. Д. Синохин (1996), Н. И. Фролова (1996), В. К. Бальсевич (1996), Г. Н. Блахин (1997), В. А. Толочек (1997), А. А. Крылов (1998), Н. Б. Стамбулова (1999).

В частности, А. А. Сидоров, Н. В. Прохорова и Б. Д. Синюхин (1996) отмечают, что проявление авторитарного стиля в деятельности спортивного тренера оценивается однозначно отрицательно.

В качестве основных причин проявления авторитарного стиля руководства в сфере физической культуры М. И. Станкин (1983) и В. А. Черепов (1998) считают: особенности темперамента тренера, недостатки воспитания, попустительское отношение к поведению тренера со стороны руководства и спортивной общественности.

Демократический стиль, проявляющийся в высоком уровне использования научных принципов социального управления, признается наиболее эффективным для использования в работе со зрелыми спортивными коллективами (А. Л. Свенцицкий, 1976; И. И. Приходько, 1982; Е. Е. Жариков, А. С. Шигаев, 1983; Г. Д. Бабушкин, 1984; В. И. Жолдак, 1991; А. А. Горелов, В. А. Черепов, Р. М. Кадыров, 1997). Исследователи единодушно считают, что либеральный стиль руководства редко приводит к успеху, за исключением работы с командами и физкультурными организациями, не претендующими на высокие спортивные результаты.

Исследования особенностей стилевого руководства в физкультурно-спортивной сфере приводит нас к необходимости рассмотрения соотношения руководства и лидерства как особой формы внутригруппового взаимодействия, в которых раскрываются субординационные отношения власти, авторитета и подчинения в рамках функционально-ролевой и социально-эмоциональной структуры.

Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак (1985), В. А. Якунин (1998) отмечают, что в совместной физкультурно-спортивной деятельности по достижению коллективных целей всегда имеет место определенное разделение полномочий и обязанностей. В связи с этим групповая структура представляет собой соответствующую иерархию статусов и позиций членов группы, на вершине которой находится лидер или руководитель (А. И. Берг, 1976; В. И. Бовыкин, 1997; У. Бреддик, 1997; Р. С. Галькович, В. И. Набоков, 1998).

Исследования К. А. Вороновой (1976), А. И. Горюнова (1981), Дж. Грейсона, К. О'Делла (1991) и др. показали, что лидерами могут быть и на самом деле являются лица с самым разным составом и структурой личностных свойств. Дальнейший поиск факторов лидерства (Е. А. Климов, 1984; Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак, 1985; Н. В. Кузьмина, 1990; И. А. Зимняя, 1997; В. А. Якунин, 1998) привел исследователей к заключению о зависимости лидерства от внутригрупповых процессов.

Согласно этому подходу лидер представляет собой лицо, выражающее и реализующее с наибольшей полнотой нормы и ценности организации и занимающее ведущие позиции в ее структуре. Но и этот взгляд, по мнению Е. П. Ильина, Ю. Я. Киселева, В. К. Сафонова (1989), не является объективным. Анализ современной зарубежной и отечественной социальной психологии спорта (Б. Д. Кретти, 1978; Р. Мартенс, 1978; Л. И. Лубышева, 1997; С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомжи, 1997 и др.) свидетельствует о том, что в рамках разных групп и общностей, равно как и в различных ситуациях, одни и те же лица выступают то лидерами, то ведомыми или рядовыми исполнителями тех или иных функций. Отсюда делается вывод, что лидерство — не однозначная функция группы, а функция ситуации. Однако, по утверждению И. Ансоффа (1989), и ситуативная теория лидерства

не преодолевала ошибок прежних теорий одностороннего сведения источника лидерства к какой-то одной причине. Поэтому стало формироваться представление о многофакторной обусловленности лидерства.

Так, У. Дж. Дункан (1996) выдвигает положение о том, что лидерство, его эффективность зависит от меры соответствия способа действия руководителя и той ситуации, в которой он выступает как лидер. Согласно У. Дж. Дункану, лидеры имеют разный стиль выполнения своих функций: одни из них ориентируются на решение задачи, другие — на улучшение отношений в группе. Лидер всегда находится в оппозиции либо к членам группы, либо к ее задачам и целям.

Лидер, ориентированный на эффективность выполнения, достижения общегрупповой цели, вынужден идти на ухудшение взаимоотношений с членами группы, которыми общегрупповые цели частично или полностью не принимаются. Лидеру же, ориентированному не на дело, а на интересы отдельных лиц и отношения с ними, приходится заниматься улучшением взаимоотношений в ущерб общим целям и задачам совместной деятельности.

А. В. Петровский (1984) правильно отмечает, что оба типа противоречий между лидером и группой характерны для коллективов низкого уровня развития. В развитом физкультурно-спортивном коллективе (команде) его цели имеют одинаковую ценность для всех членов. В этом отношении противопоставление делового лидера группе и эмоционального лидера — ее целям теряет всякий смысл (Л. Н. Зудина, 1997; А. К. Казанцев, 1999). Поэтому задача по управлению физкультурно-спортивным коллективом (педагогами физического воспитания учебных заведений) состоит в такой организации групповой деятельности, чтобы ее социально значимые цели и содержание стали лично значимыми для каждого члена коллектива.

Цель и содержание совместной деятельности являются факторами сплочения педагогического физкультурного коллектива, регуляции взаимоотношений внутри нее, формирования единой мотивации, динамики общения, распределение функций между членами и т.д. (В. А. Щеголев, 1991; С. М. Ашкинази, 1994). Именно уровень развития спортивного коллектива оказывает существенное влияние на то, кто в нем и с какой успешностью осуществляет лидерские функции. Лидером принимается и считается тот, чьи установки и ориентации становятся референтными, т.е. исходными эталонами для всех или большинства. Лидеров подразделяют на два основных типа: деловой (инструментальный, функциональный) и эмоциональный (социально-эмоциональный, экспрессивный).

Е. С. Кузьмин, И. П. Волков и Ю. Н. Емельянов (1974) считают, что роль инструментального лидера состоит в обеспечении достижения целей коллектива, а эмоционального — в обеспечении внутригрупповой интеграции. В ряде исследований (Л. И. Уманский, 1980; А. В. Филиппов, Г. Л. Ильин, 1984; М. В. Прохорова, 1993; Н. Б. Стамбулова, 1999) установлено, что внутри каждой из этих сфер может происходить еще более глубокая дифференциация лидерских ролей.

Л. И. Уманский (1980) выделил следующие разновидности лидеров: среди инструментальных: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-эрудит, лидер-мастер и др.; эмоциональных — лидер эмоционального напряжения, лидер-генератор эмоционального настроения и др.

Лидерство необходимо отличать от руководства. В течение длительного периода четкого разделения этих понятий не было и лишь в последние годы, по утверждению В. А. Якунина (1998), они стали разграничиваться. Так, по его определению, руководство — это процесс управления деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти на основе правовых полномочий и норм, тогда как лидерство представляет собой процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива.

Социальное управление людьми в обществе на основе руководства и лидерства может выступать двуединым процессом, не разрывными сторонами которого являются правовая власть (руководство) и психологическое влияние (лидерство). В рамках управления педагогическим физкультурным коллективом учебного заведения эти процессы воплощаются в авторитете руководителя, в его поступках, суждениях и действиях (Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак, 1985). Личный авторитет любого руководителя, в частности и спортивного, имеет формальные и неформальные основания. С одной стороны, это авторитет должности, т.е. официальной правовой власти, а, с другой — авторитет руководителя как результат признания его подчиненными в качестве инструментального и эмоционального лидера.

Органическое слияние в одном лице руководства и лидерства, по мнению В. У. Агеева (1986), является важнейшим условием эффективного функционирования спортивного и педагогического коллектива (организации). Однако по разным причинам авторитет власти руководителя не всегда и не во всем совпадает с его авторитетом в глазах подчиненных.

М. В. Прохорова (1993) установила, что рассогласование официальной и неофициальной позиции руководителя в сфере физической культуры и спорта сопровождается, как правило, разного рода конфликтами, дезорганизующими совместную деятельность и снижающими ее эффективность. Именно поэтому единство или рассогласование формального или неформального авторитета руководителя в значительной степени определяется стилем его руководства.

Для совершенствования управления общественным процессом физической подготовки учебного заведения данная проблема является крайне актуальной по нескольким соображениям:

– во-первых, физкультурный педагогический коллектив учебного заведения относится к числу тех, в которых сочетаются два метода руководства людьми: демократический и административно-командный;

– во-вторых, в условиях смены общественно-экономических отношений на руководителя физического воспитания учебного заведения возлагаются большие дополнительные обязанности по привлечению средств для развития физической культуры и спорта из различных бюджетных и внебюджетных источников, что предполагает высокую управленческую компетентность, т.е. наличие глубоких знаний не только в сфере конкретной физкультурно-спортивной деятельности, но и основ менеджмента, правовых законодательных актов, юридической грамотности.

Таким образом, все вышесказанное диктует необходимость совершенствования эффективности управленческой деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений. Практический опыт профессионального совершенствования руководителей различного уровня свидетельствует о возрастающем интересе к игровым методам обучения, позволяющим активизировать познавательную деятельность, развивать логическое мышление и творческий подход к решению профессиональных задач.

## **1.2 Педагогические особенности применения игровых методов для обучения руководителей физического воспитания**

Среди активных методов и форм подготовки специалистов особое место занимают игровые методы обучения, приближающие учебный процесс к реальным профессиональным проблемам и ситуациям путем их моделирования. В игровых методах обучения могут наиболее органично сочетаться предметный и социальный аспекты трудовой деятельности, что дает возможность реализовать в едином контексте учебной работы триединую педагогическую цель: обучение, воспитание и развитие специалистов в профессиональном обучении.

Основной причиной появления игровых методов обучения является то, что часть действий порой невозможно реализовать в самой практической профессиональной деятельности специалистов. Это связано со сложностью, конфликтностью, а порой с опасностями и риском, существующими в реальных условиях той или иной деятельности. В результате возникает необходимость предварительного ее выполнения в плане имитации и условности.

Основанием применения игровых методов обучения являются собственно дидактические цели. Это обстоятельство было отчетливо сформулировано, например, в Гарвардском университете в конце 40-х годов в так называемом «Принципе обучения-40», где определена основная педагогическая идея применения деловых игр в обучении. Данный принцип обосновывает способы упражнения в системе подкрепления и закрепления определенных знаний в условиях тренинга. В процессе обучения практической деятельности этот тренинг и создавал ситуацию, когда специалисты в определенно смоделированных условиях могли осуществлять свою профессиональную деятельность. В результате возник ситуативный метод игрового обучения, посредством которого в форме обсуждения участникам передаются способы ориентации в определенных случаях. Преподаватель предлагает учащимся определенную ситуацию, которая затем обсуждается, и показывает, какие действия нужно совершать при этом и какие средства целесообразно использовать. Затем он анализирует предложенные варианты действий и оценивает, какой из них наиболее подходит в данной конкретной ситуации.

В дальнейшем указанный метод усовершенствовался путем специального подбора таких ситуаций, в которых содержался тот или иной конфликт. В качестве такового могли быть использованы ситуации из экономической области или из области человеческих отношений.

Одна из первых управленческих игр за рубежом строилась по принципу имитирующей модели основного производственного процесса. Организаторы игры предлагали

обучаемым определенную информацию, используя которую они могли принимать решения и осуществлять свои профессиональные действия. Однако сама модель была скрыта от участников игры, и они принимали решения на основании полученной информации. По изменениям в модели они определяли, что же произошло в результате принятых ими решений. При этом организатор игры знал варианты правильных решений применительно к данной модели.

В. М. Розин (1986), основываясь на данных обстоятельного методологического анализа различных деловых игр, утверждает, что деятельность взрослых, принимающих участие в деловых играх, превращается в новый вид научно-технической деятельности. «Деловые игры, — пишет автор, — дают особенно интересные результаты в тех случаях, когда их материалом являются сложные кооперативные структуры деятельности, конфликты и проблемы, альтернативные ситуации и решения, различные нововведения». Современные деловые игры не ограничиваются обучением управленцев. В перспективе они могут быть преобразованы в новую комплексную научно-техническую дисциплину «Теория деловых игр».

По мнению В. М. Розина, деловая игра не может успешно проходить без четко сформулированных функций, характеристик, процедур, особенностей отражаемого в ней профессионального сознания, а также без серьезного теоретического обеспечения. Автор выделяет три основные цели и связанные с ними задачи, которые могут разрешаться в деловых играх: 1) изменение профессионального сознания участников игры; 2) исследование в широком смысле тех или иных объектов; 3) решение профессиональных задач, стоящих в различных областях деятельности.

В соответствии с этим, В. М. Розин выделил три типа деловых игр: «развивающие», «исследовательские» и «специальные».

В настоящее время активными методами подготовки различных специалистов считаются:

1) методы анализа ситуаций (В. М. Шепель, 1976; Л. В. Фаткин, 1977; И. Прокопов, 1996 и др.);

2) методы социального тренинга (Н. Н. Богомолова, 1977; Е. П. Коровяковская, 1980; В. Г. Кузнецов, 1993 и др.);

3) собственно деловые игры (С. Р. Гидрович, 1976; Р. Г. Грэм, К. Ф. Грей, 1977; В. П. Бедерханова, 1977; В. М. Ефимов, 1978; М. С. Хайдаров, 1981; Г. М. Сорокина, 1986 и др.).

Деловые игры, как было сказано выше, являются одним из типов активных методов подготовки специалистов. Большое разнообразие игр по теоретическим предпосылкам, целевым установкам, сюжетам и практическому применению затрудняет их классификацию. Это подтверждается, например, самим перечислением их названий: «деловые игры» (Н. М. Сыроежин, 1975), «операционные игры» (Р. Г. Грэм, К. Ф. Грей, 1977), «игровое моделирование», «организационно-деятельностные игры» (Г. П. Щедровицкий, 1985), «инновационные игры» (Б. В. Сазонов, 1985), «организационно-обучающие игры» (В. В. Давыдов, 1985; С. Д. Неверкович, 1995).

Сам термин «деловые игры» является предметом полемики. Так, например, по мнению Бэзила (1965), этот термин не отвечает серьезности задач подготовки руководителей

лей и ответственных исполнителей. Вместе с тем ряд специалистов (И. М. Сыроежин, 1975; Г. П. Цедровицкий, 1985 и др.) отмечают, что «деловые игры» успешно активизируют познавательную деятельность их участников.

На наш взгляд, необходимо обосновать, почему деловые игры можно выделить среди других активных методов подготовки специалистов. Известно, что в существующих деловых играх имитируется определенная реальная коллективная деятельность людей и через ее осуществление происходит их обучение. Деловые игры, например, в управленческой сфере чаще всего имитируют процесс взаимодействия субъектов по поводу принятия некоторых управленческих решений. Взаимодействующие стороны обычно имеют различные интересы, и следствием этого является наличие многосторонних конфликтов (И. М. Гуськов, 1982). Реализация таких деловых игр позволяет найти ответ на вопрос, каков возможный исход взаимоотношений субъектов по поводу выбора и принятия управленческих решений в рамках определенных правил. Имитация, таким образом, оказывается ключевым моментом при характеристике деловых игр.

Имитация или наличие воображаемой (условной) ситуации со всеми вытекающими из этого последствиями (принятие решения, выполнение роли и т.д.) является, как отмечалось выше, существенным моментом любой игры. Поэтому и «деловая игра» относится к тому типу деятельности людей, которую в психологии принято называть «игровой деятельностью». Термин «деловая игра» вполне оправдан, поскольку эта игра направлена на решение собственно профессиональных (или деловых) задач подготовки соответствующих специалистов (С. Д. Неверкович, 1995).

Некоторые авторы характеризуют имитацию очень распространено, что не позволяет однозначно идентифицировать ее с игровой воображаемой ситуацией (И. С. Ладенко, 1987). Так, Дж. В. Куннингхэм (1981) характеризует имитацию как средство моделирования определенного аспекта реальной действительности с целью его экспериментального исследования, прогнозирования и оценки качества обучения. При этом имитации разделены им на четыре основные категории:

1. Экспериментальная имитация (лабораторные опыты, игровые теоретические эксперименты).

2. Прогнозирующая имитация (математические игры, игры на базе ЭВМ, эвристические упражнения).

3. Оценочная имитация (имитация конкретных ситуаций).

4. Дидактическая имитация (ролевые имитации, игровые имитации, структурные упражнения).

Для обозначения большинства перечисленных конкретных случаев такой имитации (или моделирования) в различных вариантах используется термин «игра», что свидетельствует о тесной связи имитации с игрой.

На наш взгляд, имитацию любой профессиональной деятельности можно смело называть игрой.

Отметим при этом, что ряд разработчиков таких игр (Ю. Н. Емельянов, 1985; Thompson, 1985 и др.) справедливо указывают на необходимость понимания теоретических основ имитируемой в играх области знаний, наличия определенной гипотезы, положенной в осно-

ву имитации. К тому же коллектив играющих нельзя рассматривать только как группу людей, копирующих в игре свои реальные прототипы — на самом деле этот коллектив является конкретным социальным организмом, предназначенным для изучения функционирования той или иной организации с целью обучения способам проектирования и принятия соответствующих решений (В. М. Ефимов, 1978).

В последние годы используются, как правило, три вида деловых игр: игра — обучение, игра — тренинг, игра — исследование. Эти виды в конкретной комплексной игре могут переплетаться друг с другом, или же акцент делается на одном из них.

Деловые игры являются активным методом подготовки управленцев, включающий в себя исследование, тренинг и обучение. На наш взгляд, при организации игры очень важно учитывать это обстоятельство.

Деловая игра — обучение, по мнению С. Д. Неверковича (1995), строится по следующей схеме:

- 1) формируется ее цель и разрабатывается ее сценарий;
- 2) определяются роли каждого из участников, и проводится их инструктаж;
- 3) она направляется и организуется руководителем, организатором;
- 4) после игры проводится анализ, и делаются выводы, относящиеся к достижению цели.

Игра-обучение отличается от других методов следующими особенностями:

1) наличием противоборствующих сторон (групп слушателей, курсантов), имеющих различные интересы, имитирующих, например, вероятностное поведение управляемого объекта или окружающей среды;

2) динамизмом и непрерывным изменением ситуаций под воздействием решений (при этом на каждом этапе игры ее участники сталкиваются с результатом собственных действий);

3) непосредственным участием обучаемых в исследовании конкретного управляемого процесса (С. Д. Неверкович, 1995).

Некоторые исследователи отмечают (М. Е. Bredermeier, 1978; D. I. Appley, A. B. Winder, 1972), что обучающая игра благоприятно влияет на ее участников и способствует ослаблению их внутренней напряженности, повышению уровня их уверенности в себе. При этом игра может изменить характер последующей работы: она становится для ее участников многозначительнее, которые начинают работать энергичнее, качество их работы становится более высоким (С. S. Grenblat, 1977; J. Darij, 1964).

Игра-обучение достаточно эффективна, но она имеет такой недостаток: если тот или иной человек не хочет включаться в имитацию, то обучения не происходит. Проблема мотивации участия в деловой игре является основной при ее реализации. В этом заключается одна из существенных сложностей обучения взрослых как профессионалов. При конструировании обучающей игры одним из важных методических условий ее организации является определение мотивации данного контингента играющих и подбор средств влияния на нее.

При правильной организации обучающих игр у участников происходит следующее:

1) ломаются психологические барьеры, например, исчезает скептическое отношение к современным методам управления;

2) возникает понимание недостаточной эффективности применяемых способов работы, побуждающее к поиску новых способов;

3) вырабатываются правильные взаимоотношения;

4) повышается уровень мотивации к профессиональной деятельности (И. М. Сыроежин, 1975).

В настоящее время за рубежом (Н. Liggett, 1977; J. P. Leister, 1979; E. Orbach, 1977; D. J. Rjsen, 1981) выделены три основные группы игр, направленных на:

1) приобретение теоретических знаний;

2) формирование практических умений;

3) изменение отношения к изучаемой проблеме или предмету.

Однако в зарубежной литературе описано также и несколько других видов игрового обучения:

1) когнитивное (познавательное) и эмоциональное обучение;

2) обучение, повышающее уровень мотивации;

3) обучение, оказывающее положительное влияние на взаимоотношения преподавателей и студентов или на их «атмосферу» (J. A. Pasamore, 1980; D. Louscer, 1977; R. Bucher, J. Stelling, 1980; W. Romus, 1981).

Некоторые авторы предлагают совсем иную классификацию учебных игр:

1) ролевые специальные игры, в которых роли участников прямо соответствуют жизненным эквивалентам;

2) ролевые обобщенные игры, где роли участников не соответствуют жизненным эквивалентам (эти игры эффективны при изучении их участниками каких-либо общих принципов организации работы).

Таким образом, упорядочивание обучающих игр происходит в настоящее время на самых различных основаниях. Но вместе с тем многие зарубежные специалисты выделяют необходимость реализации во всех обучающих играх следующих основных условий:

1) совпадения дидактических задач игры с целями ролевой деятельности каждого ее участника;

2) обеспечения требуемой условности исполнения роли каждым играющим путем специальной организации их игровых действий;

3) стимулирования быстрого вхождения играющего в роль и удержания его в ней в течение всей игры путем организации соревнования между группами или отдельными участниками, а также четкого распределения ответственности и т.д.;

4) обеспечения регулярной оценки (самооценки) успешности деятельности играющих;

5) обеспечения должного усвоения играющими учебного материала.

Как содержание, так и принципы построения игрового обучения, описываемые в зарубежной психолого-педагогической литературе, свидетельствуют о том, что у специалистов вызывает трудность: во-первых, определение материала, специфического для такого обучения (общие приемы решения задач и т.п.); во-вторых, обеспечение собственно игровой формы такого обучения (условности выполнения роли и т.п.). Эти важные проблемы у иностранных авторов до сих пор не получили однозначного решения. За последнее десятилетие игры по-

лучили довольно широкое распространение и применение в учебно-воспитательном процессе различных высших учебных заведениях нашей страны, а также в различных центрах повышения квалификации специалистов.

В содержании многих обучающих игр представлены следующие основные направления:

- 1) воспитание с помощью тематики, ориентированной на формирование у обучаемых качеств руководителя;
- 2) управление техническим прогрессом;
- 3) освоение профессиональной деятельности.

По этим направлениям во многих учреждениях в последние годы разрабатываются и реализуются при подготовке и переподготовке специалистов самые различные обучающие игры. Обстоятельный обзор деловых игр и проблем современных игр подготовлен одним из пионеров их использования М. М. Бирштейном (1976, 1978).

Применительно к задачам подготовки специалистов в области спорта заслуживают внимания игры, помогающие воспитывать думающего и творчески работающего над собой тренера (Н. В. Цзен, Ю. Н. Пахомов, 1985). Цель таких игр заключается в пробуждении и «раскрепощении» способностей спортсмена, как при ежедневной тренировке, так и при подготовке к конкретным соревнованиям. Разумеется, эффект подобных игр во многом зависит от педагогического искусства тренера и качества участия его в игре, а также от заинтересованности спортсменов.

Обучающие игры разрабатываются в Московском центральном, Санкт-Петербургском, Московском областном и других институтах физической культуры и применяются при подготовке и повышении квалификации специалистов по физической культуре и спорту (И. Н. Решетень 1983; М. В. Прохорова, 1992 и др.). Перспективным является использование таких игр в курсах педагогики, психологии, теории и методики физического воспитания, теории и организации физической подготовки войск, на спортивно-педагогических кафедрах, при подготовке руководителей физического воспитания учебных заведений.

Ряд отечественных специалистов, используя некоторые общие деятельностные основы, разрабатывают и применяют особый тип игр, предполагающих интеллектуальное взаимодействие их участников на междисциплинарной основе. К этому типу игр можно отнести организационно-деятельностные игры (Г. П. Щедровицкий, С. И. Котельников, 1985), инновационные игры (Б. В. Сазонов, 1985), организационно-обучающие игры (В. В. Давыдов, С. Д. Неверкович, А. А. Тюков, 1985). В данной группе игр их участники объединяют свои интеллектуальные способности в общем коллективном творческом мышлении для поиска решения новых задач. Участие в них способствует развитию интеллектуального потенциала как одной из главных составляющих сознания людей. Эти игры направлены, прежде всего, на развитие у участников определенных личностных и профессиональных качеств. В них достаточно хорошо прослеживаются взаимосвязь и взаимопереходы обучения, исследования и тренинга, что вполне соответствует определению деловой игры, данному В. М. Розиным (1986): «... Деловая игра - это сложная неоднородная деятельность, в которой органически соединяются игровой и неигровой (научный, учебный, проектный и т.п.) подходы. В ней области действительности, обособившиеся и ранее не связанные между собой, соединяются в одно целое».

Заканчивая рассмотрение педагогических особенностей применения игровых методов обучения, можно сказать, что они еще не нашли достойного места в процессе подготовки специалистов. Для этого существуют объективные обстоятельства, связанные с историей становления игровых методов обучения. Очень долго обучение рассматривалось в основном как заучивание материала, предлагаемого учащимися. В настоящее же время обучение понимается, прежде всего, как формирование у человека новых целостных норм деятельности (Л. С. Выготский, 1984; С. Abt, 1971; L. E. Allen et al., 1968).

Многие педагоги, разрабатывая различные проблемы обучения, очень часто обходят вопросы, связанные с формированием у обучаемых новых форм деятельности и новых свойств сознания. На наш взгляд, игровые методы должны стать эффективным средством подготовки руководителей физического воспитания учебных заведений к профессиональной деятельности, поскольку они не только способствуют совершенствованию некоторых элементов практической деятельности обучаемых, но и развивают у них творческий подход и логическое мышление при решении ряда профессиональных задач.

### **1.3 Организационно-деятельностные игры — эффективное средство профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений**

Основная цель применения игровых методов — сформировать у руководителей умения практически реализовывать свои замыслы и проекты, умело управлять физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения.

Игровое моделирование представляет собой способ воссоздания в ходе совершенствования руководителей физического воспитания учебного заведения мотивов, целей, условий, процесса и результатов профессиональной деятельности.

Подготовка современных руководителей физического воспитания учебного заведения предполагает создание принципиально новой системы обучения. Такая система призвана обеспечивать формирование людей с развитым мышлением, позволяющим им видеть отдаленную перспективу своей деятельности, вырабатывать эффективные стратегии ее реализации.

Традиционные методы подготовки организаторов и руководителей обладают принципиальным недостатком: они ориентированы в основном на передачу знаний и формирование частных умений, но не обеспечивают развития указанного типа мышления. Это относится к лекционным методам преподавания, групповым, учебно-методическим занятиям и т.п. Главным их недостатком состоит в том, что они не опираются на рефлексию как внутренний механизм развития мышления. Именно рефлексия как анализ и перестройка оснований собственных действий является глубинной основой мышления (В. В. Давыдов, 1986; С. Д. Неверкович 1995 и др.)

Для раскрытия содержания проблемы подготовки современных специалистов, необходимо рассмотреть суть тех требований, которые предъявляются к мышлению и сознанию руководителей, а также их деятельности.

В середине 60-х годов один из ведущих специалистов в области управления С. Оптнер (1969) писал, что величайшая задача, которая встанет перед руководителями во второй половине XX столетия, будет заключаться в увеличении их способности выделять критические проблемы и постигать их решения. Сегодня, когда главной задачей является ускорение темпов развития, способность выделять актуальные проблемы и эффективно их решать становится важнейшим качеством современного руководителя, организатора, управленца. При этом становится все более очевидным и то, что невозможно решать проблемы развития, не подходя к ним системно, т.е. не рассматривая каждую проблему как часть общей проблемы, не выделяя и не интегрируя различные ее аспекты в единое целое, ориентируясь только на непосредственные результаты изменений и не учитывая побочных результатов. «Пренебрежение, нежелание или неумение системно, комплексно подходить к решению больших народнохозяйственных и социальных проблем, приводят к серьезным экономическим, социальным и идеологическим потерям» (В. Г. Афанасьев, 1981). Именно от несистемного подхода к решению проблем происходит снижение вклада человеческого фактора в решение практических задач.

Следовательно, специалисты управления должны готовиться таким образом, чтобы, прежде всего, у них формировалось современное профессиональное мышление. Для их подготовки необходимы специальные программы, которые наиболее успешно реализуются при использовании игровых методов обучения. Чтобы строить эти игры с прямой нацеленностью на формирование у специалистов управления современного профессионального мышления, необходимо, на наш взгляд, опираться, во-первых, на психологическую теорию деятельности, сознания и личности человека, во-вторых, - на логико-психологическую теорию мышления. Суть профессионализма состоит в наложении своей личной структуры на объективно заданные предметные отношения и, в то же время на отражение и преобразование в способность выполнения профессиональной деятельности (В. В. Давыдов, 1986; С. Д. Неверкович, 1995; А. Э. Болотин, 2001 и др.). Отсюда возникает необходимость разработки игровой модели как проекта деятельности руководителя физического воспитания учебного заведения.

Наиболее развернутая теория деятельности была разработана А. Н. Леонтьевым (1975). Согласно этой теории структура деятельности включает в себя следующие составляющие: потребность, мотив, цель и условия ее достижения. Единство же цели и условий способствует формированию задачи.

Для исследования структуры деятельности необходимо проникнуть в мотивационную сферу личности. Однако на данном пути возникают значительные трудности. Дело в том, что реальные мотивы деятельности человеком не осознаются. Более того, деятельность личности является полимотивированной, т.е. регулируется не одним, а несколькими мотивами. При этом мотивы находятся в иерархическом состоянии, одни из них играют ведущую роль, а другие зависят от них (А. А. Леонтьев, 1975). Поэтому выявление реальных мотивов действующей личности — задача сложная, требующая глубокой аналитической работы. При анкетировании или опросе реальные мотивы деятельности человека определить достаточно трудно. В основном это можно сделать на практике. При этом в лучшем случае затрагиваются мотивировки, связанные с рационализацией человеком своих поступков и с так называемыми «понимаемыми» мотивами, которые далеко не всегда являются реально

действующими. В то же время это не означает, что исследование мотивационной сферы вообще не возможно. Оно должно быть только комплексным, использующим различные методические приемы, которые не противоречат логике деятельностного подхода.

В профессиональной деятельности, в том числе в сфере управления, реальные мотивы труда человека могут в разной мере совпадать с целями отрасли, организации и рабочих процессов. При этом в зависимости от значимости целей экономические, социальные и другие проблемы организации приобретают личный смысл и определенную эмоциональную окраску. В результате цели коллектива и руководителя могут совпадать и стать реальным двигателем профессионального поведения человека. При прочих равных условиях сильное мотивирующее значение имеет престиж педагогического коллектива, в котором трудится человек. Потребности индивида как управленца связаны с необходимостью согласования работ других людей, благодаря которому итог **общей работы** дает наибольший эффект (В. В. Давыдов, 1980).

Принято считать, что труд руководителя — это непроизводительный труд, т.к. он в принципе не производит материальных ценностей. Труд по управлению создает ценности, но не прямо, а через организацию других людей.

Краткий анализ труда руководителя показывает, что деятельность профессионала-управленца предполагает его ориентацию в различных по своему содержанию, но не связанных по форме, сферах, например, в планировании своей деятельности и организации деятельности специалистов различных профессий, а также организации деятельности различных специалистов на вполне определенной основе.

Актуальным является вопрос о том, как строить обучение управленческих кадров, чтобы на его основе у управленцев сформировались необходимые психолого-педагогические качества.

Любое управленческое решение должно отвечать трем требованиям, а именно: быть определенным, последовательным и обоснованным (В. Г. Афанасьев, 1977).

Требования определенности, последовательности и обоснованности управленческой деятельности породила «из самой себя». Правильная управленческая деятельность соответствует этим требованиям только потому, что в них отражаются некоторые черты реальной действительности.

Все, что существует вне нашей мысли, не может быть предметом управленческой деятельности. Поэтому одним из требований, предъявляемых к ней, будет требование определенности, с которым связано другое требование — последовательности. Требование последовательности в управленческой деятельности обусловлено отсутствием внутренних противоречий, разрушающих связи между отдельными управленческими решениями.

Управленческая деятельность руководителя физического воспитания отличается от всех других видов управленческой деятельности, поэтому для нее не может быть характерным то, что принадлежит другим видам деятельности.

Всякое правильное управленческое решение обусловлено истинностью тех утверждений, на которые оно опирается. Требование соответствия каждого существующего факта другим фактам называется требованием обоснованности. Обоснованное решение в управленческой деятельности есть такое решение, которое не просто формирует истину, но вместе с тем указывает на те основания, по которым можно доказать эту истину.

Категория целостной деятельности соотносима с понятием потребности и понятием мотива, с определением их предметного содержания. Мотив деятельности, сдвигаясь, может переходить на предмет (цель) действия. В результате этого действие превращается в деятельность. Данный момент представляется исключительно важным. Именно таким образом возникают новые виды деятельности и новые отношения к действительности. Такой процесс как раз и составляет ту конкретно-психологическую основу, на которой появляются изменения ведущей деятельности и, следовательно, переходы от одной стадии развития к другой (А. Н. Леонтьев, 1981).

Важным компонентом деятельности являются средства и нормы ее осуществления. К объективным ее характеристикам относятся конкретные условия выполнения и конечные результаты (А. Н. Леонтьев, 1981). Единицей деятельности является действие, которое, строя любую деятельность, содержит в себе все ее специфические характеристики. Оно исходит из определенных мотивов и направляется на определенную цель с учетом условий, в которых эта цель достигается. Посредством действия человек решает появляющиеся перед ним задачи. Чтобы действие возникло и могло совершиться, его цель должна выступать перед субъектом в своем отношении к мотиву деятельности: отражение человеком этого отношения придает данному действию конкретный смысл.

Таким образом, создавая игровую модель, необходимо наполнить ее определенным смыслом, направленным на овладение предметным содержанием профессиональной деятельности.

Рассматривая категорию деятельности как теоретическое основание правильного решения многих вопросов, возникающих при разработке программ профессиональной подготовки, следует иметь в виду, что эта категория позволяет:

- 1) анализировать целостность поведенческих проявлений человека;
- 2) выделять специфические задачи;
- 3) определять действия, посредством которых человек решает эти задачи.

Деятельность человека имеет осознанный характер. В индивидуальном сознании можно выделить три основные функции:

- 1) сознание идеально представляет в индивиде позиции других людей, включенных вместе с ним в определенные общественные отношения;
- 2) сознание делает самого индивида представителем указанных отношений;
- 3) сознание позволяет индивиду активно строить и перестраивать собственную деятельность.

Все это становится возможным благодаря тому, что человек, сознательно осуществляет поиск и опробывает свои действия (В. В. Давыдов, 1986). Однако сознательная деятельность осуществляется не бездумным роботом, а активным субъектом, т.е. личностью. Объективно поставленные перед субъектом задачи должны не просто переноситься в его голову, а быть им поняты и приняты. При выполнении действий, преобразующих социальную действительность, меняется и развивается сам человек, осуществляющий их. Поэтому, применяя игровые методы обучения, можно создавать такие условия, при которых играющий человек реально сам будет развиваться и изменяться.

Развитие человека является стержневой проблемой педагогической науки. В работах наших ученых принцип развития был провозглашен как основной принцип психологии и педаго-

тики (А. В. Барabanщиков, 1966; Л. С. Выготский, 1982; С. Л. Рубинштейн, 1976; А. Н. Леонтьев, 1981; В. В. Давыдов, 1986 и др.). Основой же психического развития человека является развитие его деятельности (А. Н. Леонтьев, 1981 и др.), т.е. рождение новых видов деятельности. Внешне это говорит о том, что новая деятельность появляется тогда, когда в некотором действии его мотив сдвигается на цель. Поэтому изменения в соотношении таких составляющих деятельности, как действие, мотив и цель, служат основой психического развития человека. Это необходимо постоянно учитывать при разработке игровых методов обучения, которые должны ориентироваться на основные положения современной развивающей педагогики.

Разработка организационных форм, обеспечивающих подготовку специалистов-управленцев, должна учитывать специфические особенности профессиональной деятельности. В школе развивающее обучение строится за счет формирования полноценной учебной деятельности, на основе которой у учащихся вырабатывается теоретическое мышление. Адекватным методом подготовки взрослых людей, в процессе которой будет осуществляться их становление как профессионалов — управленцев может стать систематическое участие в различных играх. В данном случае, игровое моделирование представляет собой способ воссоздания в процессе обучения по существенным признакам мотивов, целей и процесса деятельности руководителя физического воспитания учебного заведения для решения актуальных профессиональных задач.

При применении игровых методов на деятельностной основе, прежде всего, необходимо знать содержание и структуру управленческой деятельности (рис. 1).



**Рисунок 1 — Содержание и структура управленческой деятельности**

Основные особенности описаны в работах В. Г. Афанасьева (1981), согласно которым любая управленческая деятельность включает в себя:

- 1) выработку и принятие решений (это предполагает, в свою очередь, наличие определенных задач, прогнозирование возможных результатов, общее планирование путей и средств их достижения);
- 2) организационную работу по выполнению решения;
- 3) регулирование и корректировку;
- 4) учет и контроль.

Управленческая деятельность регулируется сложными системами подчинения и соподчинения, должностной ответственности, активности формальных подразделений и неформальных групп. Анализ перечисленных моментов позволяет выявить их главную функцию — определить согласованность действий большей или меньшей группы людей. Поэтому и главная функция руководителя состоит в планировании и согласовании действий подчиненных.

Особенностью управленческой деятельности является раскрытие специфического содержания задач на согласование, при решении которых руководитель осуществляет планирование работы коллектива людей. Затем необходимо выявлять особенности тех действий, которые осуществляются человеком при составлении планов и прослеживании их выполнения (С. Д. Неверкович, 1995).

Специфические вопросы возникают при описании процесса принятия решения в условиях осуществления коллективной и групповой деятельности. Учитывая взаимодействия людей в этой деятельности, необходимо изучать распределение функций между членами коллектива, планирование различных этапов действий в условиях взаимосвязи результатов действий отдельных людей и групп (здесь необходимо иметь в виду такие процессы, как распределение задач и ответственности за их выполнение, а также обращение за экспертной помощью и т.д.).

Условия коллективной деятельности по-особому влияют на процессы целеполагания, на постановку и формулирование задач, на выбор средств и построение стратегий действий. Речь идет о возможности конфликтов сторон, принимающих решение, тогда особое значение имеют проблемы рефлексивного осознания действий «противника» и построения его личностной модели (С. Д. Неверкович, А. А. Тюков, 1981).

Одним из важных психологических механизмов принятия решений следует считать проигрывание во внутреннем или идеальном плане разных стратегий и способов действий, соотношения целей и предполагаемых промежуточных результатов. Причем такое мыслительное проигрывание происходит в форме сокращенных действий, — во внешнем же поведении эти действия нередко выступают в превращенной, а иногда и в прерватной форме (В. В. Давыдов, В. П. Андронов, 1979).

Таким образом, деятельностный подход к игровым методам обучения руководителей физического воспитания предполагает специальное определение потребностно-мотивационной сферы игр, определение содержания игровых задач и соответствующих

действий по их решению. Поэтому подготовка данной категории специалистов посредством игр — это не натаскивание их в отдельных умениях и навыках, а подлинное развитие их сознания, логики, творческого мышления и личности.

Из всего многообразия рассмотренных нами игр следует выделить организационно-деятельностные, которые, по мнению Ю. Н. Емельянова (1985), В. В. Давыдова (1986), С. Д. Неверковича (1995) и др. авторов, являются наиболее эффективными для формирования новых стереотипов мышления у состоявшихся руководителей. Такой тип игр позволяет в короткие сроки и качественно готовить руководителей к профессиональной деятельности.

Сложность рассматриваемой нами проблемы обуславливается тем, что к руководству физкультурными педагогическими коллективами учебных заведений привлекаются субъекты управления, для которых данная деятельность не является изученной и которые не всегда имеют необходимые знания из области менеджмента, социальной психологии, юриспруденции и экономики. В результате возникает противоречие между профессиональной деятельностью значительной части руководителей физического воспитания и возможностью самореализации в ней.

Все это свидетельствует о необходимости разработки и научного обоснования возможностей профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений.

Литературный обзор, проведенный нами, дает возможность предположить, что с помощью специально разработанной методики применения организационно-деятельностных игр можно успешно готовить руководителей физического воспитания к профессиональной деятельности в сжатые сроки.

## ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ И МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

### 2.1. Исследование содержания и особенностей профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений

Особенности профессиональной деятельности по управлению физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения, ее функции и структура определяются, с одной стороны, задачами, которые она решает, с другой — содержанием основных типов управленческого труда.

Как отмечает В. А. Черепов (1998), разделение управленческого труда — объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. Выделяют несколько видов разделения управленческого труда (табл. 1).

Т а б л и ц а 1 — Виды разделения управленческого труда в сфере физической культуры и спорта (по В. А. Черепову, 1998).

Типы разделения	Определение понятия
Функциональное	Выделение функций, объективно необходимых для эффективного управления в сфере физической культуры и спорта, выполнение которых закрепляется за определенными работниками или подразделениями аппарата управления
Иерархическое	Распределение комплексов работ по реализации функций и уровням иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних
Технологическое	Дифференциация процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников
Профессиональное	Дифференциация управленческих работников сферы физической культуры в соответствии с их профессиональной подготовкой
Квалификационное	Распределение работ по функциям управления и закрепление их за управленческими работниками в соответствии с квалификацией, стажем работы и личными способностями последних
Должностное	Распределение управленческих работников в системе управления физической культурой и спортом в соответствии с их компетенцией. (Компетенция — совокупность прав, обязанностей и ответственности управленческого работника по реализации какой-либо функции управления)

Ведущее место среди них занимает функциональное разделение, поскольку именно оно определяет появление других видов.

В соответствии с таким подходом управленческих работников по их функциональным обязанностям в процессе управления подразделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей).

Для определения более четких границ объекта настоящего исследования необходимо дать краткую характеристику каждой из перечисленных категорий, что позволит в дальнейшем уточнить их взаимодействие и ролевые функции в структуре управления физкультурным педагогическим коллективом.

Анализ управленческой литературы свидетельствует, что центральное место в структуре управления занимает руководитель, возглавляющий определенный коллектив, т.е. работник, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива.

В настоящее время все чаще как синоним понятия «руководитель» стало употребляться понятие «менеджер» (управляющий). По мнению отечественных и зарубежных специалистов, принципиальных различий в труде руководителя, менеджера (управляющего), администратора, начальника нет (И. Н. Герчикова, 1994; Г. С. Никифоров, 1995; А. А. Горелов, В. А. Черепов, Р. М. Кадыров, 1997; А. А. Сидоров, 1998; Л. К. Шиян, 1998).

В большинстве работ дается следующее определение менеджеру — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности организации в рыночных условиях. В. А. Черепов (1998) отмечает, что термин «менеджер» употребляется применительно к: организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп; руководителю по отношению к подчиненным; администратору любого уровня, организующему работу на основе современных методов; руководителю организации в целом.

В учебном заведении руководителю физического воспитания подчиняются преподаватели, которые также имеют высшее специальное образование по физической культуре и спорту. Однако они в основном выполняют педагогические функции, связанные с обучением и воспитанием учащихся.

Служащие (технические исполнители) — работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей. Они призваны выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой трудоемкой работы. К ним (применительно к общественной физкультурно-спортивной организации) можно отнести секретарей, операторов-пользователей ЭВМ, массажистов, водителей транспортных средств, младший медицинский персонал и др.

В целом же, по утверждению И. Н. Герчиковой (1994), все категории работников вносят свой вклад в разработку и реализацию управляющих воздействий.

Специфика и содержание труда руководителя, место, которое он занимает в коллективе, определяют его ролевые функции. Реализация системы таких функций определяет успех деятельности руководителя (менеджера), а, в конечном счете, ведет к достижению запланированных результатов работы всего коллектива (Г. Кунц, С. О'Доннел, 1994).

Специфика организационно-управленческой деятельности, сложность и многообразие управленческих функций обуславливают особые требования, предъявляемые к руководителям физического воспитания. В настоящее время существует множество классификаций различных наборов качеств, которыми должен обладать управленец.

Анализ этих классификаций позволяет к числу важнейших требований к руководителям физического воспитания отнести: профессиональную компетентность; наличие общей подготовки в области менеджмента; знание специфики профессиональной деятельности в условиях среднего специального учебного заведения; осведомленность в теории экономики и права, психологии и педагогики; владение навыками администрирования; умение самостоятельно и своевременно принимать обоснованные решения и настойчиво добиваться их исполнения путем воздействия на подчиненных; склонность к инновациям, способность к прогнозированию и предвидению. Сюда же относятся такие организаторские качества, как: целеустремленность, умение подбирать и эффективно использовать работников, определять их задачи и функции, делегировать им полномочия.

Среди личностных качеств, которые высоко ценятся в руководстве, выделяют: ум, энергичность, упорство в достижении цели, принципиальность и решительность, честность и справедливость, высокую требовательность к себе и другим, умение уважать подчиненных и считаться с их мнением, чувство долга и ответственность (М. Вудкок, Д. Френсис, 1991; Д. Фуллер, 1992; П. Вейл, 1993).

Характер поставленных и решаемых задач свидетельствует о необходимости и умении руководителя физического воспитания и педагогического коллектива работать в единой команде. Целесообразность такого подхода к руководству признают как зарубежные, так и российские специалисты в области управления.

По мнению В. А. Черепова (1998), одна из главных причин такого положения состоит в том, что педагогическому коллективу приходится решать разноплановые и сложные проблемы. Совпадение в одном лице профессиональной компетентности, владение экономическими, правовыми и управленческими знаниями при их современном объеме является весьма сложной задачей. Поэтому эффективный руководитель физического воспитания должен опираться на опыт и интеллект своих коллег, отвечающих за различные направления деятельности в организации (С. М. Ашкинази, 1994; П. П. Смолен, 1996).

Вместе с тем, анализ отечественных работ по проблемам управления (Я. Р. Вилькин, Т. М. Каневец, 1985; В. В. Глухов, 1996; В. В. Гончаров, 1997 и др.) свидетельствует о наличии ряда факторов, сдерживающих коллективный характер управления физкультурным педагогическим коллективом: во-первых, каждый руководитель, являясь формальным (официальным) лидером, привык следовать принципу единоначалия и преодолеть этот психологический личностный фактор не так просто; во-вторых, каждый член потенциальной команды обычно стремится к лидерству; в-третьих, практически во всех отечественных организациях действует система вознаграждения за личные, а не

групповые результаты деятельности; в-четвертых, каждая работа требует общей и профессиональной культуры, каковые, по мнению А. А. Горелова, В. А. Черепова, Р. М. Кадырова (1997), в большинстве случаев отсутствуют.

С учетом всего вышеизложенного можно предположить, что в основе успешной деятельности по руководству физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения лежит комплекс профессиональных и личностных качеств руководителя физического воспитания, обеспечивающих решение задач, стоящих не только перед ним, но и перед его коллегами. Иными словами, опытный руководитель физического воспитания должен обладать широкими и универсальными знаниями в различных сферах деятельности и способностями их успешной реализации в практической работе.

Однако для оценки специфики руководства физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения важно определить не только обобщенный характер профессиональных и личностных качеств руководителя, но и более детально исследовать содержание его профессиональной деятельности. Для этой цели нами была использована методика каскадной самооценки руководителя (Е. С. Жариков, 1985) и специалиста по физической культуре (М. В. Прохорова, 1993), состоящая из блоков, характеризующих разные направления управленческой деятельности и имеющих аналогичные названия.

Каждый интегральный показатель (блок) включал пять частных показателей, которые, суммируясь, давали характеристику степени выраженности того или иного направления деятельности (блока). Картина результатов внутри каждого интегрального показателя позволила определить зону разброса мнений внутри каждого блока и установить замаскированные тенденции, которые при усреднении данных обнаружить весьма сложно.

Следует, однако, отметить, что предложенная схема расчленения предмета исследования является достаточно условной. Как отмечает В. Г. Афанасьев (1986), в реальном процессе управления основные функции и связанные с их реализацией виды управленческого труда переплетаются и осуществляются в различной последовательности, при этом границы между ними носят размытый характер. Рассмотрим виды управленческого труда по соответствующим блокам.

*Блок («Мыслитель»)* характеризует наличие у руководителя общественно-философских, управленческих, психолого-педагогических и специальных знаний. Но сами по себе знания еще не определяют квалификацию руководителя. Для того чтобы применять их на практике, важно уметь интерпретировать имеющиеся знания, обновлять их с учетом современных требований, анализировать деятельность физкультурного коллектива. Очень важно при этом прогнозировать различные варианты развития событий и уметь подготовиться к ним как самому руководителю, так и руководимому им коллективу.

Исходя из данных условий, в блок «мыслитель» вошли показатели, характеризующие следующие умения:

- 1) реально представляет весь комплекс проблем, стоящих перед коллективом;
- 2) умеет определить главную проблему, требующую первоочередного решения;
- 3) выбирает наиболее оптимальный способ решения поставленных задач;

4) планирует и готовит проекты решений наиболее сложных вопросов, обсуждаемых на семинарах и секциях областного учебно-методического центра по физическому воспитанию учащихся;

5) принимает рациональные и эффективные решения.

Противоречие между высоким уровнем требований к профессиональному руководству физкультурным педагогическим коллективом и трудностями, с которыми реально сталкиваются на практике руководители физического воспитания при решении стоящих задач, диктует необходимость поиска организационно-управленческих резервов совершенствования профессиональной деятельности, т.е. научной организации труда. Научной организацией труда может считаться лишь тогда, когда она основана на достижениях современной науки об управлении (менеджмента), адаптированных к конкретным условиям и потребностям функционирования физкультурного педагогического коллектива учебного заведения.

Для того чтобы обеспечить единство концептуальной и оперативной работы по развитию основных направлений функционирования физкультурного педагогического коллектива учебного заведения, необходимо уметь тщательно планировать как деятельность руководителя физического воспитания, так и коллектива исполнителей (команды) в целом, своевременно знакомиться с документами и нормативными актами, внимательно их анализировать и умело использовать в повседневной работе.

Данный вид деятельности включает в себя сбор, классификацию и аналитическую переработку необходимых для функционирования коллектива сведений, определение и распределение конкретных обязанностей и заданий исполнителям; сверку поставленных целей, задач и полученных результатов, т.е. оценивание своего труда по отчетным материалам и результатам деятельности подчиненных, уровню достижений в подготовке высококвалифицированных спортсменов, тренеров, судей и др. Механизм управления физкультурным педагогическим коллективом должен опираться на систему информационно-методических связей, обеспечивающих эффективность принятия и исполнения необходимых решений.

Это направление в деятельности по управлению физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения получило свое отражение в блоке «Штабист» или, как его еще называют «администратор».

Данный блок включает следующие показатели:

- 1) определяет основные направления и разрабатывает программу развития коллектива;
- 2) рационально планирует работу коллектива по решению поставленных задач;
- 3) планирует личное время и время работы с исполнителями;
- 4) своевременно изучает содержание документов, нормативных актов и положений;
- 5) готовит отчетную и аналитическую информацию для ее обобщения, изучения и реализации в практической деятельности.

Для успешного решения задач, стоящих перед физкультурным педагогическим коллективом, несомненно, ее руководитель должен четко организовывать работу коллектива исполнителей (команды). Как уже отмечалось, команда будет работать эффективно тогда, когда обеспечены единство понимания основной цели всеми ее членами, четкое их

взаимодействие, взаимозаменяемость и взаимопонимание в процессе совместной деятельности, активность, инициативность и взаимопомощь при выполнении возложенных на них заданий.

Можно с уверенностью утверждать, что руководитель физического воспитания учебного заведения должен обладать развитыми организаторскими способностями, отражение которых находит свое место в блоке с одноименным названием:

1) ставит перед исполнителями четкие, конкретные задачи и обеспечивает условия для их качественного выполнения;

2) рационально использует личностный потенциал своих заместителей с учетом индивидуальных возможностей каждого;

3) продуктивно организует работу технических исполнителей коллектива;

4) продуманно организует и проводит мероприятия по обсуждению актуальных вопросов функционирования коллектива;

5) оперативно реагирует на непредвиденные ситуации.

Многообразие, сложность и динамизм современных форм управления социальными системами затрудняют возможность нахождения универсального способа управления физкультурным педагогическим коллективом. Оптимальным становится тот способ, который более всего соответствует сложившимся условиям (ситуациям). Главным признается умение адаптироваться к динамике условий внутренней и внешней среды, способность подбирать и эффективно использовать подчиненных, определять их задачи и функции, делегировать им полномочия.

Одним из важнейших принципов работы в единой команде является «принцип дополнения», т.е. подбор команды должен осуществляться с учетом сильных и слабых сторон лидера. Руководитель физического воспитания, как правило, хорошо знает свои качества и при создании команды выбирает людей, которые могут компенсировать свои слабые стороны.

Члены команды, как отмечают М. Вудкок, Д. Френсис (1991), И. П. Марченко (1993), при таком подходе должны всесторонне обсуждать свои задачи, анализировать совместные действия, а это требует коллективного самосознания, открытости и зрелости. Важно создать такую обстановку, чтобы каждый, зная цели коллектива, мог увязать с ними свои личностные установки, принять участие в решении возникающих проблем. И это становится одной из важнейших задач деятельности современного руководителя физического воспитания, для решения которой он должен обладать способностями объединять членов спортивного коллектива, побуждать у них инициативу и предприимчивость, постоянно информировать о состоянии дел.

Р. М. Фалмер (1992) в своей энциклопедии современного управления говорит: «Дайте людям свободу использовать свои способности, возложите на них ответственность, поощряйте их независимость, и они будут гореть желанием участвовать в управлении». Данная концепция получила название теории «партиципативного управления» и активно используется в развитых управленческих отношениях.

Работа с кадрами может быть эффективной только в том случае, если она основана на их всестороннем изучении. Правильная оценка и подбор подчиненных дает возмож-

ность поручать им работу, наиболее соответствующую их качествам и способностям, и тем самым оптимизировать кадровую структуру физкультурного педагогического коллектива учебного заведения, в которой работа с кадрами должна строиться преимущественно на принципах делового сотрудничества и единства ценностных ориентаций.

Для успешного руководства коллективом необходимо уметь эмоционально воздействовать на своих единомышленников, т.е. уметь заинтересовать, заразить своей энергией, словом и делом. Для этого очень важно понимать своих коллег и подчиненных, использовать имеющиеся возможности для соединения содержания работы членов коллектива с интересами их личности, способствовать улучшению условий труда и жизни подчиненных, их физического и морального состояния, заботиться о перспективах их профессионального роста.

Данное направление в деятельности руководителя физического воспитания нашло отражение в блоке «Кадровик» и включает следующие показатели:

- 1) анализирует состояние потребностей в кадрах и формирует состав сотрудников коллектива в соответствии с решаемыми задачами;
- 2) привлекает к управлению коллективом преподавателей путем делегирования им соответствующих полномочий;
- 3) стремится своевременно предотвращать и разрешать возможные конфликты как внутри коллектива, так и за его пределами;
- 4) принимает посильное участие в решении социально-бытовых проблем своих преподавателей, технических исполнителей, спортсменов учебного заведения;
- 5) заботится о перспективах развития коллектива.

Во многих исследованиях отмечается, что руководитель физического воспитания должен обладать хорошими психолого-педагогическими знаниями и способностями. В этом плане деятельность по руководству физкультурным педагогическим коллективом не является исключением, что позволяет выделить в ней блок «Воспитатель», состоящий из таких показателей, как:

- 1) стремится сформировать психологическую атмосферу и психологический климат, обеспечивающие доброжелательные и устойчивые отношения между педагогами и спортсменами коллектива, заинтересованными в успешном его функционировании;
- 2) доброжелательно, справедливо и непредвзято относится к своим сотрудникам и коллегам;
- 3) стимулирует творческий и профессиональный рост сотрудников коллектива;
- 4) умело сочетает методы психолого-педагогического воздействия на учащихся, преподавателей и спортсменов;
- 5) показывает пример добросовестного и честного отношения к своей работе.

Одним из важнейших показателей блока «воспитатель» является личная примерность руководителя физического воспитания. Наиболее емкая форма личного примера — социально значимое поведение и отношение к деятельности. Под этим следует понимать, прежде всего, личную дисциплинированность, ответственность и инициативность, культуру речи и внешний облик, неизменную доброжелательность во взаимоотношениях с окружающими людьми. Этих качеств и их повседневного проявления, равно как и их отсутствия, со-

трудники коллектива не могут не видеть и не оценивать. Особенно остро люди реагируют на несправедливое наказание. Непродуманное применение мер поощрения и наказания как никакой другой метод стимулирования способен нанести моральные травмы. Поэтому, прежде чем использовать данный метод, сначала важно установить причины поведения, требующего того или иного психолого-педагогического воздействия.

Внимательное изучение основных направлений деятельности по управлению физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения свидетельствует о значительных усилиях, которые проявляет руководитель в экономической и хозяйственной сферах. Значимость данного направления в условиях рыночных отношений неизмеримо возросла. В частности, оно предполагает: развитие, благоустройство и ремонт спортивно-тренировочных комплексов; обеспечение учащихся, преподавателей тренеров и спортсменов необходимой ресурсной и материально-технической базой с целью достижения ими наивысших спортивных результатов; организация рекламных акций, программ, компаний; привлечение различных финансовых, материальных, трудовых, интеллектуальных и других ресурсов для выполнения задач.

Эта специфика деятельности руководителя физического воспитания отражена в блоке «Снабженец», куда входят следующие показатели:

- 1) принимает необходимые меры по ресурсному обеспечению развития коллектива из различных источников;
- 2) обеспечивает развитие и совершенствование материально-технической базы учебного заведения;
- 3) осуществляет руководство и координацию работ по благоустройству, ремонту и реконструкции спортивно-тренировочных комплексов;
- 4) организует различные компании, акции, мероприятия с целью популяризации физической культуры спорта в учебном заведении;
- 5) определяет расходование и правильное использование материально-финансовых средств.

Еще одной из важнейших характеристик профессиональной деятельности по управлению руководителем физического воспитания является ее публичный характер.

Руководителю физического воспитания приходится постоянно контактировать с различными субъектами управления областного и регионального масштаба. Решать различные вопросы по дальнейшему развитию физкультурной работы в учебном заведении. Это требует от руководителя физического воспитания навыков коммуникативного общения и взаимодействия с различными категориями людей, умения управлять своими эмоциями, чувствами, психическим состоянием.

Все это позволило выделить в структуре его деятельности следующие показатели, которые вошли в блок «Общественник»:

- 1) умеет взаимодействовать с различными категориями субъектов управления по решению вопросов развития физической культуры и спорта в его учебном заведении;
- 2) четко и убедительно выступает на различных совещаниях, спортивных мероприятиях, спортивных форумах, в частных беседах и встречах;
- 3) отстаивает интересы своего коллектива на различных уровнях;

- 4) умело владеет навыками коммуникативного общения и взаимодействия с людьми;
- 5) поддерживает и укрепляет хорошие отношения с руководителями других организаций.

Для успешного управления коллективом ее руководителю необходимо постоянно пополнять свои профессиональные, методические и научные знания. Формы и методы этой работы могут различаться по своей направленности, содержанию и характеру. Во многом это зависит от базового образования руководителя физического воспитания. Однако, несмотря на необходимость индивидуального подхода к самосовершенствованию, важно при этом стремиться к творческому, инновационному характеру этого процесса. То есть, руководителю физического воспитания важно проявлять самостоятельность в оценке ситуаций, обосновании выдвигаемых идей, разрешении возникающих проблем, выборе, сочетании, конкретизации известных уже науке и практике форм, средств и методов руководства, умения предвидеть и корректировать ход событий — все это важнейшие компоненты творческого процесса. Вот почему творчество выступает и условием и следствием овладения профессиональным мастерством (Н. В. Кузьмина, 1990).

Для развития и созревания творчества необходима благоприятная среда. Можно с уверенностью утверждать, что успех всех управленческих нововведений полностью зависит от руководителя. Недостаточно просто перенять какую-нибудь новизну, необходимо, чтобы она органически вписалась в сложившуюся систему.

Потребность в постоянной инновационной деятельности руководителя организации позволила выделить в ее структуре блок «*Инноватор*» со следующими показателями:

- 1) интересуется новыми достижениями науки и практики с целью использования в своей профессиональной деятельности;
- 2) стремится внедрить передовой отечественный и зарубежный опыт в деятельность коллектива;
- 3) разрабатывает новые идеи, формы и методы для постоянного саморазвития и совершенствования коллектива;
- 4) поддерживает передовые начинания своих сотрудников;
- 5) внедряет результаты анализа инновационного опыта в практику функционирования коллектива.

Важнейшей функцией механизма управления является контроль и учет.

Руководителю физического воспитания для того, чтобы успешно управлять физкультурным педагогическим коллективом, важно осуществлять постоянный контроль и учет, как собственной деятельности, так и деятельности педагогов коллектива, анализировать причины и факторы, влияющие на ее эффективность. Контроль подчеркивает значимость контролируемой деятельности. И, наоборот, отсутствие контроля демонстрирует малозначимость этой работы, что способствует снижению интереса к ней и у подчиненных. Это значит, что надо организовать работу так, чтобы хорошее выполнение обязанностей приносило работникам положительные эмоции, и тем самым будет создана система контроля на основе внутреннего стимулирования.

При такой системе контроля сотрудники коллектива, которым предстоит работать ради достижения определенных целей, вовлекаются в процесс постановки этих целей.

Оценка состояния дел, уровня дисциплинированности и т.п. используется главным образом для уяснения сути возникающих проблем и поиска их решения, а не для наказания. То есть контроль создает как бы систему раннего предупреждения и профилактики нарушений трудовой дисциплины.

Изучение контрольных функций в структуре деятельности руководителя физического воспитания позволяет выделить следующие показатели в блоке «Контролер»:

- 1) контролирует финансовую и трудовую дисциплину работников коллектива;
- 2) контролирует исполнение принятых решений;
- 3) контролирует работу преподавателей физического воспитания учебного заведения;
- 4) контролирует качество и состояние спортивно-тренировочного процесса, подготовку спортсменов высокого класса;

5) контролирует организацию и проведение спортивных мероприятий.

Характер деятельности по успешному управлению коллективом предполагает активное взаимодействие руководителя физического воспитания со всеми категориями работников, как своей организации, так и других. Результатами такого взаимодействия выступают процессы нормального сотрудничества, отсутствие конфликтов, успешное решение служебных вопросов.

Коммуникативная компетентность руководителя физического воспитания позволяет успешно решать проблемы привлечения финансовых и материальных ресурсов из различных источников для развития физкультурно-спортивной работы в учебном заведении, устанавливать полезные контакты с другими спортивными организациями, участвовать в обсуждении вопросов совершенствования работы коллектива на различных уровнях социального управления; оказывать психолого-педагогическое и воспитательное воздействие на учащихся, преподавателей, тренеров, спортсменов, обслуживающий персонал и т.п. Иными словами, руководитель физического воспитания должен обладать дипломатическими способностями.

Вышеизложенное позволяет выделить в его деятельности блок «Дипломат» со следующими показателями:

1) устанавливает и поддерживает продуктивные взаимоотношения с преподавателями и учащимися;

2) успешно взаимодействует с различными категориями менеджеров и администраторов;

3) обладает навыками делового администрирования, культуры общения, коммуникативно-го взаимодействия;

4) может успешно устанавливать контакты с другими спортивными организациями;

5) оказывает благоприятное психолого-педагогическое воздействие на объекты управления.

Таким образом, конкретное содержание и особенности организационно-управленческой деятельности руководителя физического воспитания учебного заведения можно представить в виде десяти блоков, каждый из которых характеризует определенное направление в решении профессиональных задач. Безусловно, данные блоки («Мыслитель», «Штабник», «Организатор», «Кадровик», «Воспитатель», «Снабженец», «Общест-

венник», «Иноватор», «Контролер», «Дипломат») носят условные наименования в профессиональной деятельности руководителя физического воспитания, и вполне вероятно, что их названия и содержание могут быть дополнены и изменены. Однако в своей совокупности они определяют структурное построение модели профессиональной деятельности по управлению физкультурным педагогическим коллективом и позволяют осуществлять его совершенствование на основе соответствующего содержания, организационных форм и методов. Решение этой задачи возможно путем исследования ранговой структуры основных видов профессиональной деятельности по управлению физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения.

Ведущим методом исследования ранговой структуры основных видов профессиональной деятельности руководителя физического воспитания учебного заведения явился опрос специалистов, входящих в руководство региональных и областных спортивных организаций, а также преподавателей физического воспитания. Всего к исследованию привлекалось 85 человек. Респондентам предлагалось проранжировать выделенные нами виды руководящей деятельности по степени значимости для успешного осуществления управления физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения.

В таблице 2 представлены результаты ранжирования основных видов профессиональной деятельности по управлению физкультурным педагогическим коллективом.

Т а б л и ц а 2 — Ранговая структура основных видов профессиональной деятельности руководителя физического воспитания учебного заведения

Виды деятельности	Сумма рангов
1. Принимает необходимые меры по ресурсному обеспечению развития коллектива из различных источников	91
2. Анализирует состояние потребностей в кадрах и формирует состав педагогического коллектива организации в соответствии с решаемыми задачами	109
3. Рационально планирует деятельность преподавателей физического воспитания по решению поставленных задач	110
4. Ставит перед исполнителями четкие, конкретные задачи и обеспечивает условия для их качественного выполнения	119
5. Умеет взаимодействовать с различными категориями субъектов управления по решению вопросов развития коллектива	124
6. Стремится внедрить отечественный и зарубежный опыт в деятельность физкультурного педагогического коллектива	135
7. Контролирует исполнение принятых решений	136
8. Обладает навыками делового администрирования, культуры общения, коммуникативного взаимодействия	140
9. Стимулирует творческий и профессиональный рост преподавателей физического воспитания учебного заведения	147
10. Умеет определить главную проблему, требующую первоочередного решения	167

Результаты ранжирования позволяют утверждать, что деятельность по ресурсному обеспечению развития физкультурного педагогического коллектива с привлечением средств из различных источников большинство респондентов считают наиболее важной. В условиях рыночных отношений и ограничения бюджетного финансирования успешное развитие физкультурной работы в учебном заведении, достижение высоких спортивных результатов во многом определяется умением руководителей физического воспитания найти источники финансирования. И здесь очень многое зависит от подбора и расстановки кадров. Именно это показатель является вторым по значимости в профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебного заведения. Подобрать коллектив единомышленников, способных по своим деловым качествам, преданности общему делу, обеспечить решение задач развития физической культуры и спорта в учебном заведении, является достаточно сложной проблемой.

Важнейшим видом профессиональной деятельности руководителя физического воспитания учебного заведения является рациональное планирование мероприятий по выполнению поставленных задач. Данный вид деятельности требует от руководителей физического воспитания умения ставить перед исполнителями четкие, конкретные задачи и обеспечивать условия для их качественного выполнения. Именно поэтому большинство опрошенных поставили данные виды своей деятельности на третье и четвертое места по значимости.

Одно из центральных мест в ранговой структуре деятельности занимает умение руководителя физического воспитания взаимодействовать с различными категориями субъектов управления по решению вопросов развития физической культуры и спорта.

От умелого взаимодействия с административными органами, спонсорами, инвесторами, другими спортивными организациями во многом зависят успехи выполнения программ развития массовой физической культуры, достижения его высоких результатов, качественной организации учебно-тренировочного процесса, подготовки спортсменов высшей квалификации.

Серьезное значение респонденты придают необходимости изучения, обобщения и внедрения отечественного и зарубежного передового опыта в совершенствовании деятельности коллектива. Большинство опрошенных прекрасно осознают, что без учета накопленных в мировой и отечественной науке и практике знаний трудно рассчитывать на успехи в достижении высоких спортивных результатов, популяризации физкультурной работы учащихся. Однако реальные возможности по активной реализации данного вида деятельности в практической работе ограничены в силу отсутствия необходимой системы повышения квалификации и переподготовки руководителей физического воспитания учебных заведений.

Целесообразность совершенствования профессиональных навыков по управлению физкультурным педагогическим коллективом учебного заведения возникает и по другим наиболее значимым видам деятельности, входящих в ранговую структуру, таким как: необходимость владения навыками делового администрирования, культуры общения, коммуникативного взаимодействия и др.

Вместе с тем проведенный анализ результатов самооценок успешности профессиональной деятельности руководителей физического воспитания свидетельствует о некотором расхождении между уровнем личностных самооценок и значимостью отмеченных видов деятельности.

В целом общий показатель успешности превышает 78%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне самооценки руководителей физического воспитания учебных заведений. Если рассматривать их самооценку по выделенным направлениям деятельности, то наиболее высоко руководители физического воспитания оценивают себя по блоку «Общественник» (83,4%). Очевидно, это связано с необходимостью их активного взаимодействия с различными структурами по решению вопросов развития физической культуры в учебном заведении, отстаивания интересов своего коллектива на различных уровнях, выступлений перед учащимися, преподавателями, спортсменами, тренерами, спортивной общественностью, укрепления дружеских взаимоотношений с организациями на региональном и областном уровнях.

Следующая, наиболее высокая самооценка по блоку «Организатор» (81,8%), которая характеризует организаторские способности руководителя физического воспитания, его умения ставить перед своими преподавателями четкие конкретные задачи, рационально использовать личный потенциал своих заместителей, обеспечивать условия для выполнения принятых решений, оперативно реагировать на непредвиденные ситуации.

Наиболее низко руководители общественных физических воспитания оценивают себя по блоку «Инноватор» (70,2%), что является следствием отсутствия необходимых условий для использования и внедрения в практику функционирования физкультурных педагогических коллективов современных технологий совершенствования управленческих знаний, обобщения передового отечественного и зарубежного опыта. В целом, разброс результатов самооценок по выделенным направлениям сравнительно невелик:

«Общественник» .....	83,4%
«Организатор» .....	81,8%
«Дипломат» .....	80,2%
«Кадровик» .....	79,7%
«Снабженец» .....	79,6%
«Контролер» .....	78,2%
«Мыслитель» .....	76,3%
«Воспитатель» .....	75,8%
«Штабист» .....	72,7%
«Инноватор» .....	70,2%

Выбирая по рангу виды деятельности, руководители, таким образом, отвечали на вопрос: «Какой из видов деятельности каждого блока имеет наибольшее значение в моей руководящей работе?». Оценивая их по баллам, руководители отвечали уже на другой вопрос: «В какой мере каждый из показателей реализуется в моей деятельности по руководству коллективом?». Довольно часто тот показатель, который был наиболее значим, получал по результатам опроса низкую оценку, а тот, который наименее важен — высокую.

Для повышения эффективности профессиональной деятельности руководителей физического воспитания желательно, чтобы значимость показателя и успешность по данному виду деятельности согласовывались между собой. Если же это не наблюдается, то очевидно руководители физического воспитания учебных заведений испытывают определенные за-

труднения в реализации тех или иных видов профессиональной деятельности. По нашему мнению, именно здесь кроются противоречия, в устранении которых заключаются резервы повышения эффективности профессиональной деятельности.

В таблице 3 представлены те виды деятельности руководителей физического воспитания, по которым установлены наибольшие расхождения. Например, такой показатель как «стремится внедрить отечественный и зарубежный опыт в деятельность коллектива», они ставят на шестое место по значимости. Однако его реализацию — на первое. И, наоборот, такой показатель, как «принимает рациональные и эффективные решения», — на пятое место, считая, что данную проблему решают успешно. Тем не менее, по значимости этот показатель относят на второе место. Относительно низко реализуются следующие показатели: «принимает необходимые меры по ресурсному обеспечению развития организации из различных источников», «стимулирует творческий и профессиональный рост преподавателей», «рационально планирует деятельность по решению поставленных задач».

Т а б л и ц а 3 — Ранговое расхождение между значимостью и успешностью отдельных видов деятельности руководителя физического воспитания учебных заведений.

Виды деятельности	Значимость (сумма рангов)	Успешность (балл)
Принимает необходимые меры по ресурсному обеспечению развития коллектива из различных источников	1 ( $\Sigma p$ 93)	9 (5,18)
Стремится внедрить отечественный и зарубежный опыт в деятельности коллектива	6 ( $\Sigma p$ 128)	1 (8,11)
Ставит перед исполнителями четкие конкретные задачи и обеспечивает условия для их качественного выполнения	4 ( $\Sigma p$ 113)	4 (6,24)
Стимулирует творческий и профессиональный рост преподавателей	7 ( $\Sigma p$ 142)	3 (7,08)
Определяет основные направления и разрабатывает программу развития физической культуры в учебном заведении	8 ( $\Sigma p$ 164)	7 (5,34)
Умеет взаимодействовать с различными категориями субъектов управления на региональном и областном уровнях	5 ( $\Sigma p$ 119)	6 (6,13)
Рационально планирует деятельность организации по решению поставленных задач коллектива	3 ( $\Sigma p$ 109)	10 (4,18)
Обеспечивает развитие и совершенствование материально-технической базы в учебном заведении	9 ( $\Sigma p$ 178)	8 (5,28)
Контролирует исполнение принятых решений в своем педагогическом коллективе	10 ( $\Sigma p$ 181)	2 (7,11)
Принимает рациональные и эффективные решения по развитию физической культуры	2 ( $\Sigma p$ 101)	5 (6,14)

Для более полного представления о степени реализации отдельных видов и направлений профессиональной деятельности руководителей физического воспитания была использована

на методика, суть которой заключалась в том, что показатель, поставленный руководителем на первое место по значимости, обозначался цифрой «5»; на второе — «4»; на третье — «3»; на четвертое — «2»; на пятое — «1». Эти цифры умножались на сумму баллов, набранную соответствующим показателем, и полученный результат характеризовал степень реализации того или иного показателя в практической деятельности.

Данная методика (Ю. Д. Красовский, 1987) позволяет наиболее рельефно отметить, какие виды деятельности руководителя физического воспитания реализуются успешно, а какие требуют своего совершенствования (табл. 4).

Проведенный анализ ранговой структуры основных видов профессиональной деятельности руководителей физического воспитания позволяет определить наиболее слабые звенья, которые можно совершенствовать с помощью организационно-деятельностных игр.

Т а б л и ц а 4 — Ранговая структура степени реализации отдельных видов профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений.

Виды деятельности	Сумма баллов
1. Принимает рациональные и эффективные решения по управлению физкультурным педагогическим коллективом	45,6
2. Контролирует исполнение принятых решений по развитию физической культуры и спорта в учебном заведении	44,2
3. Обеспечивает развитие и совершенствование материально-технической базы в учебном заведении	44,0
4. Определяет основные направления и разрабатывает программу развития физической культуры	43,6
5. Умеет взаимодействовать с различными категориями субъектов управления на региональном и областном уровнях	41,9
6. Принимает необходимые меры по ресурсному обеспечению физической культуры	40,8
7. Планирует личное время и время работы с преподавателями и учащимися учебного заведения	39,8
8. Анализирует состояние потребностей в кадрах и формирует состав преподавателей	38,6
9. Стремится внедрить зарубежный и отечественный опыт в деятельность своего физкультурного педагогического коллектива	37,8
10. Стимулирует творческий и профессиональный рост преподавателей физического воспитания	37,2

## 2.2 Обоснование различных видов организационно-деятельностных игр в процессе профессионального совершенствования при подготовке руководителей физического воспитания

Определение содержания и основных видов организационно-деятельностных игр для совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания должно опираться на ранговую структуру степени реализации различных видов профессиональной деятельности.

Любая организационно-деятельностная игра имеет свои специфические особенности, поскольку решает конкретные задачи профессионального обучения.

Кроме того, она имеет свою специфику и потому, что процесс обучения в основном связан с людьми, имеющими практический опыт управления физкультурными коллективами. Обладая управленческим опытом, данная категория специалистов нуждается в пополнении своих знаний, расширении кругозора по отношению к профессиональной деятельности, нестандартных подходах в решении практических задач.

Для того чтобы работа человека была творческой, следует соблюдать одно непереносимое условие — рефлексивное (как бы со стороны), постоянное видение целостности своих действий; протекающих в определенной форме предметной деятельности (В. В. Давыдов, 1986). В этом определении — ключ к пониманию основной функции организационно-деятельностных игр. Э. В. Ильенков (1984) писал, что абсолютно правильное действие есть не что иное, как особая форма общественно-человеческой деятельности, представленная как предмет. Таким образом, «человеческий индивид» вынужден держать свои собственные действия под контролем «правил» и «схем», которые он должен усвоить как особый предмет, чтобы затем превратить в правила и схемы жизнедеятельности.

В основе наших игр также лежит исследование предмета, которым в данном случае является собственная профессиональная деятельность.

Вместе с тем, наличие такого специфического отношения управленца к собственной деятельности связано с развитием сознания, как специфически человеческой формы психики. Э. В. Ильенков (1984) отмечает, что сознание только и возникает там, где индивид вынужден смотреть на самого себя как бы со стороны, т.е. глазами другого человека, глазами всех других людей, только там, где он вынужден соразмерять свои индивидуальные действия с действиями другого человека, т.е. в рамках совместно осуществляемой жизнедеятельности. В сознании индивида, благодаря идеальному воспроизведению в нем определенных общественных отношений идеально представлены и определенные потребности, интересы, позиции других людей, включенных в эти отношения и первоначально участвующих вместе с данным индивидом в коллективной деятельности (В. В. Давыдов, 1986). Участие в организационно-деятельностных играх позволяет руководителю физического воспитания оценивать и планировать свою деятельность как бы со стороны, так сказать, «глазами других людей», с учетом их потребностей, интересов и позиций. Отсюда можно утверждать, что организационно-деятельностные игры становятся универсальным способом введения человека, за счет собственного сознания, в действование как общественно значимого человека. Этим как раз и обуславливается тот факт, что участвующий в организационно-деятельностных играх субъект деятельности всегда выступает в качестве представителя определенных общественных отношений (С. Д. Неверкович, 1995).

Сознание как способность человека идеально отражать действительность позволяет специалисту, коллективу, обществу программировать свою деятельность, ставить ближайшие и перспективные цели, способствовать их достижению.

Для участника организационно-деятельностных игр открывается возможность контролировать свои мысли и дела, предвосхищать их последствия, соотносить их с поступками других людей, с требованиями, нормами поведения, принятыми в коллективе, обществе. Иначе говоря, сознание позволяет человеку воздействовать на природу, общественные процессы, на самого себя, т.е. управлять — принимать решения и реализовывать их (С. Д. Неверкович, 1995 и др.). Оно выступает неперменной предпосылкой и мощным средством управления, потому что не является пассивным, зеркальным отражением действительности. Творческая активность сознания, направленная на познание и преобразование своей профессиональной деятельности, весьма многообразна: это и акты продуктивного воображения, фантазии и поисковая деятельность, направленная на раскрытие истины путем формирования оригинального мнения, гипотез, создания теорий и производство новых идей.

В деятельности сознание играет двоякую роль. С одной стороны, оно выступает как внутренний компонент, т.е. средство контроля за ходом деятельности, с другой — как внешний компонент по отношению к деятельности, т.е. источник формирования представлений о ее целях, смысле и оценке (С. Д. Неверкович, 1995).

Существует немало данных о том, что развитие человека продолжается в течение всей его жизни. А. Н. Леонтьев (1972) пишет о развитии сенсорной системы человека в зависимости от того или иного вида его трудовой деятельности. Л. И. Анцыферова (1982) касается данных о продолжающемся развитии мышления взрослого человека и зависимости этого развития от жизненного опыта субъекта. Основное внимание автор уделяет развитию личности, понимая само развитие как форму существования и жизнедеятельности человека. В свою очередь, А. А. Смирнов (1975) расширяет возрастные границы в понимании процесса развития, он фиксирует проблему развития «...психики в онтогенезе человека — возрастном плане, начиная от рождения и до конца жизни, т.е. включая и пожилой возраст». Специальную психологическую дисциплину выделяет — онтопсихологию, занимающуюся проблемами становления и развития психики взрослого человека на всем протяжении его жизненного пути, выделяет Б. Г. Ананьев (1968).

Наша задача заключается в том, чтобы поставить проблему дальнейшего развития руководителя физического воспитания, наметить некоторые общие характерные черты этого процесса, обосновать организационно-деятельностную игру как педагогический метод.

Рассмотрим некоторые черты развития специалистов, поскольку развитие руководителя физического воспитания подчиняется этим законам.

Одним из первых является вопрос о цели развития специалиста. Это не означает возврата к представлению о конечном процессе развития, ибо речь идет о содержательных характеристиках развития. Buhler (1933) считает, что движущей силой развития специалиста является врожденная потребность на самоосуществление, самореализацию, самоактуализацию. Самоосуществление понимается автором как итог жизненного пути, когда «...ценности и цели, к которым стремился человек, осознанно или неосоз-

нанно получили адекватную реализацию». Трудно не согласиться с таким решением вопроса, хотя можно заметить биологизаторскую тенденцию в его постановке. Разумно выделить ведущий тип деятельности и построить описание развития специалиста, исходя из данного узлового понятия (А. Н. Лентьев, 1972).

Ведущим типом деятельности для подавляющего большинства специалистов является их труд. Основная потребность и способность взрослого человека — это «...потребность и способность трудиться, рационально организовывать и по мере необходимости совершенствовать свой труд» (В. В. Давыдов, 1976). Развитие психических качеств человека, направленных на более успешную трудовую деятельность, можно считать одной из основных целей развития специалиста, поэтому доминирование той или иной линии в целостном процессе развития сенсорной системы, восприятия, мышления, эмоционально-волевой сферы и др. зависит от вида труда, которым занимается человек. Например, для руководителя физического воспитания учебного заведения характерным является знание основ руководства физкультурным коллективом как бы изнутри, т.е. пропустив средства и методы управления организацией через себя.

Касаясь явления гетерохронизации в процессе изменений специалиста, т.е. неравномерного по темпу и уровню формирования его психологических структур, можно отметить, что основным фактором такого эффекта является выполнение человеком того или иного вида труда (Б. Г. Ананьев, 1968).

С явлением гетерохронизации связана индивидуализация (усиление индивидуальных особенностей), наблюдающаяся в процессе развития специалиста. Особенно вариabельными становятся психические функции: мышление и речь. Тенденция к индивидуализации намечается еще в детском возрасте. Л. В. Занков (1971), например, пришел к выводу, что не существует абсолютных и неизменных возрастных границ развития ребенка, а общие законы развития сильно варьируют и зависят от конкретных условий его жизни.

Известна зависимость развития специалиста от возраста, от условий жизни, его образования и воспитания и от генетически обусловленных различий.

Наличие в жизни специалиста критических периодов (эмпирически замечен, например, «кризис тридцатилетних»). Существенным является влияние взрослого человека на свою собственную жизнь в плане управления своими критическими периодами. С. Л. Рубинштейн (1976) рассматривал события жизни человека, зависящие от принятого им того или иного решения, в качестве основных факторов, изменений в жизни и психике индивида.

В настоящее время особой задачей является проведение научного анализа форм и механизмов развивающей деятельности, определение субъекта и объекта в этой деятельности. В то же время, очевидно, что становление педагогической науки должно базироваться на принципах проектировочного подхода, связанного с совершенствованием различных видов деятельности человека. Исследование, основанное на данном подходе, предполагает выдвижение гипотезы о структуре проектируемой деятельности и построении ее наиболее оптимальных форм, а также нахождение специальных способов и средств формирования данной деятельности при ее экспериментальном проектировании в процессе реального профессионального труда.

При ориентации современной педагогики на создание развивающих программ, проективный подход выступает как методологическое основание разработок в этой области. Одной из основных констатирующих особенностей этого подхода является его внутренняя связь с проблемой развития человека и его профессиональной деятельности.

Для деятельности по организации, руководству и управлению характерна тенденция, выраженная в профессионализации специалистов. Реальные интересы физической культуры и спорта диктуют необходимость решения вопроса об организации системы обучения специалиста в этой области на базе научно разработанной концепции развития человека и теории его обучения. Многие авторы работ по управлению сходятся в едином мнении, что сложность и творческий характер управленческого труда требуют от выполняющего его специалиста особого теоретического, исследовательского отношения к действительности, что, прежде всего, может быть результатом развивающего обучения.

Таким образом, педагогическая наука должна строиться с учетом всего полезного и нужного, что к настоящему времени уже выработано в системе развивающего обучения. Однако обучение руководителя физического воспитания имеет целый ряд специфических трудностей, преодоление которых в развивающей педагогике требует специальных средств и методов. Прежде всего, необходимо учитывать следующее:

1. Острый лимит времени (всего 1—2 месяца), который отводится на обучение руководителя физического воспитания в системе повышения его квалификации. Субъект управления занят выполнением своего профессионального труда, и любое отвлечение его от этого занятия чревато моральными и материальными убытками, как для учебного заведения, так и для самого человека. Следовательно, средства педагогической науки должны обеспечивать высокие результаты обучения и развития в сравнительно короткие промежутки времени.

2. Явное ослабление мотивации к обучению у руководителя физического воспитания, имеющего опыт управления физкультурным коллективом. Социально подкрепляемая мотивация к профессиональной деятельности, а также зависимость общественного и должностного положения руководителя физического воспитания от результата и успешности выполняемого им труда подавляют активность к обучению. При организации обучения руководителя физического воспитания должны быть выбраны такие средства и методы, которые бы инициировали высокую мотивационную активность к учению.

3. Явление сензитивности в развитии. Важно, например, то, что средняя критическая фаза характеризуется «запусанием» старой ведущей деятельности и поиском новой (В. В. Давыдов, 1976). Отмирают старые потребности и интересы, разрушаются старые операциональные структуры деятельности, но еще не сформирована потребностно-мотивационная сфера, соответствующая новому типу ведущей деятельности, ее действия и операции. По-видимому, критическую фазу отличает повышенная сензитивность человека к внешнему воздействию. В этот момент состояние субъекта таково, что его психика открыта и внутренне подготовлена к изменению, переходу в новое состояние, т.е. развитию. При обучении субъектов управления физической культурой и спортом необходимо использование общих механизмов психического развития человека, учитывать повышенную чувствительность психики человека к обучающим воздействиям.

Поиск форм и методов обучения руководителей физического воспитания, позволяющих преодолевать данные трудности и учитывающих принципы развивающего обучения, является важной научной проблемой.

Анализ существующей ныне системы профессионального совершенствования руководителей физического воспитания позволяет заключить, что в настоящее время она годится только для устаревшего традиционного обучения, организованного с целью усвоения людьми определенного предметного материала по вопросам организации, управления и руководства физкультурными коллективами. Для решения данной проблемы может быть использована развивающая организационно-обучающая игра.

Организационная структура развивающей игры разрабатывается с учетом создания практических ситуаций, вызывающих у игроков повышенный интерес к учебно-игровой деятельности, при выполнении специфических учебно-игровых действий. Это положение составляет основной принцип организации игрового обучения руководителей физического воспитания, имеющих управленческий опыт.

Следующим принципом организации развивающего игрового обучения является принцип «ломки профессиональных шаблонов деятельности». Он заключается в том, что организаторы игры на рабочих заседаниях групп, а также на «общих обсуждениях» специально выявляют, акцентируют, подчеркивают и предлагают критически обсудить те действия игроков, в которых последние реализуют профессиональные стереотипы деятельности. Обычно это — высокоавтоматизированные действия, перешедшие на уровень умения и мало осознаваемые самими людьми. В ряде случаев замечено, что именно привычные профессиональные шаблоны зачастую являются основными факторами, тормозящими развитие людей и их деятельность. В ситуации критики профессионально-стереотипных действий, показа и доказательства их малой эффективности, игроки вынуждены искать новые, нетрадиционные способы решения предложенных им задач. При разрушении старых стандартных форм профессиональной деятельности надо обязательно учитывать уровень профессиональной подготовки обучаемого контингента.

Организационно-деятельностная игра, основанная на данных принципах, является игровым педагогическим методом профессионального развития руководителей физического воспитания учебных заведений. Начинаться такое развитие должно с освоения специальных методических приемов, направленных на постоянное выявление участниками новых способов ведения профессиональной деятельности, формирование у игроков специальной направленности на анализ средств собственной работы, стратегии поиска решения, разработки аргументации в защиту принятого решения и т.п. В процессе игры у участников происходит формирование творческого подхода к решению профессиональных задач. Такое построение учебного игрового процесса является прямым продолжением принципов организации учебной деятельности на основе теории содержательного обобщения (В. В. Давыдов, 1976). Учебная задача, являющаяся основной структурной единицей учебной деятельности должна быть связана с содержательным обобщением в изучаемой области знаний, что предполагает творческий анализ собственных действий. Выполнение участниками игры и другого важного момента учебной деятельности контроля и оценки своих действий, также можно считать элементом творчества.

Указанные выше организационные принципы игрового обучения руководителей физического воспитания позволяют добиться высоких результатов обучения и развития людей в течение непродолжительного времени, что является основанием выбора развивающей игры как основного метода. В процессе игрового обучения происходит развитие мышления участников игры, в частности, формирование у них основ творческого мышления, опирающегося на анализ и собственный практический опыт. Кроме того, в процессе игры происходит развитие потребностно-мотивационной сферы участников. Так, отношение субъекта управления к самому себе возможно только на основе формирования у него развитых форм творческого анализа не только средств и логических оснований своего мышления, но и своего поведения, целей своих поступков, самооценки и т.д. Поэтому одним из важных результатов развития, происходящего в игре, является формирование у ее участников мотивации на самоизменение и самосовершенствование своего сознания, своей личности, становления себя как подлинного субъекта развивающей деятельности (С. Д. Неверкович, 1995).

Процесс развития руководителя физического воспитания, на наш взгляд, является целенаправленно организуемым, в котором фактором развития и субъектом развивающей деятельности выступает сам человек. Само развитие здесь выступает как отрицание субъектом способов профессиональной деятельности. Человек делает самого себя объектом своего действия, он начинает перестраивать себя, целенаправленно изменять поведение и действие.

Средства и методы игрового обучения развивающей педагогики должны быть направлены на формирование у людей мотивации на развитие и саморазвитие. Направляющей линией в процессе такого развития выступает профессиональная деятельность субъекта управления: все моменты самоизменения, которые имеют своей целью повышение успешности выполнения профессиональной деятельности.

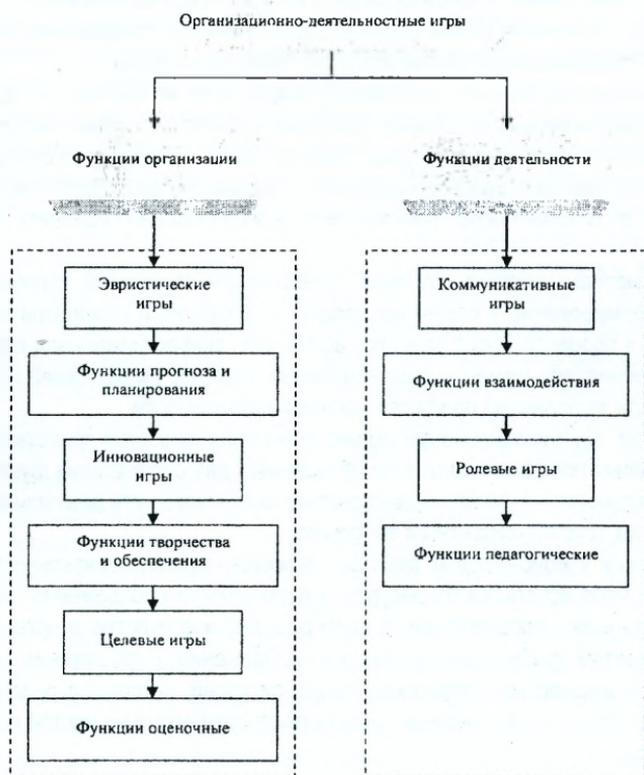
Таким образом, организационно-деятельностные игры являются средством развития личности и сознания профессионала. Они объединяют две сложнейшие функции управленческой деятельности — умение планировать и организовывать деятельность подчиненных, а также их труд по конкретным вопросам.

При выполнении учебно-игровых действий в организационно-деятельностных играх можно в полной мере использовать ресурсы и возможности воображения. Любые игры порождают и развивают воображение, а непосредственное участие в организационно-деятельностных играх требует максимального воображения. Воображение позволяет в игре проигрывать множество профессиональных ситуаций, которые в реальности осуществить трудно. Это, в свою очередь, способствует сравнительно частой смене ролей и позиций игроков.

Игры по природе своей относятся к разряду творческих процессов, а поскольку они связаны с внутренним воображением, то при частой смене ролей и позиций на совершенно определенном профессиональном содержании и тематике, позволяют обеспечить полипрофессионализм и формировать в одном человеке способность исполнять предметные действия других специалистов. Так как в организационно-деятельностных играх по своему содержанию и тематике всегда решаются конкретные профессиональные задачи, то обучаемые приобретают умения, навыки общения разного профессио-

нального уровня. Многократное участие в разрешении проблемных ситуаций, возникающих в течение игры посредством активизации творческих возможностей индивида становится фундаментом развития личности и сознания субъекта управления.

Рассмотрим, по каким же признакам можно классифицировать организационно-деятельностные игры как эффективное средство подготовки к деятельности по управлению физкультурными коллективами учебных заведений. В данном случае следует опираться на предметные действия руководителя физического воспитания в игре. Такая деятельность состоит из организации и обучения и, фактически, определяет название этого типа игры. Классификация данного типа игр представлена на рис. 2.



**Рисунок 2 — Классификация организационно-деятельностных игр в зависимости от решаемых задач**

Рассмотренные в предыдущем параграфе монографии виды профессиональной деятельности руководителей физического воспитания позволяют выделить круг задач, решаемых в процессе управления физкультурным коллективом учебного заведения.

К ним можно отнести следующие:

- прогнозирование и планирование результатов управленческих воздействий на физкультурный коллектив в форме проведения эвристических игр;
- оценка и контроль исполнения принятых решений в форме проведения целевых игр;
- стремление найти новые источники финансирования физкультурной работы, улучшение материально-технического обеспечения, стимулирование творческого и профессионального роста преподавателей физического воспитания в форме проведения инновационных игр.

Представленные виды организационно-деятельностных игр раскрывают направления профессиональной деятельности руководителя физического воспитания, связанные с вопросами организации. Педагогическую и коммуникативную направленность характеризуют задачи и соответствующие им виды игр, которые проводятся для обучения руководителей физического воспитания. К ним можно отнести:

- умение взаимодействовать с различными категориями должностных лиц по управлению, обеспечению и развитию материально-технической базы в форме проведения коммуникативных игр;
- умение провести учебно-методические занятия с преподавателями физического воспитания в форме проведения ролевых игр.

Таким образом, анализ профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений, а также выделение соответствующих каждому виду профессиональной деятельности задач позволили определить виды организационно-деятельностных игр. В данном контексте различные виды игр выступают в качестве эффективных средств совершенствования управленческой деятельности руководителей физического воспитания. Однако мало знать средства, надо четко представлять, как ими пользоваться. Для этого была разработана соответствующая методика.

В следующем параграфе монографии рассмотрены методические подходы к решению проблемы совершенствования управленческой деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений.

### **2.3. Методика применения организационно-деятельностных игр для профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений**

В предыдущих параграфах монографии рассматривались виды деятельности руководителей физического воспитания и соответствующие им виды организационно-деятельностных игр. Определение ранговой структуры степени реализации видов профессиональной деятельности позволяет разработать соответствующую методику по принципу перехода от простых игр к более сложным. Кроме данного принципа, руководствовались и вторым, не менее важным, принципом комплексирования различных видов игр, исходя из решаемых задач обучения (табл. 5).

Т а б л и ц а 5 — Методика применения организационно-деятельностных игр для профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений

Этапы обучения	Решаемые задачи	Средства комплексирования организационно-деятельностных игр	Содержание организационно-деятельностных игр
1 этап	<p>Развитие коммуникативных и педагогических умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимодействовать с различными категориями лиц;</li> <li>– ставить перед преподавателями конкретные задачи и обеспечивать их выполнение;</li> <li>– достигать педагогических целей в процессе физического воспитания учащихся</li> </ul>	Коммуникативные и ролевые игры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– освоение конкретных педагогических компонентов</li> <li>– формирование необходимых коммуникативных связей</li> </ul>
2 этап	<p>Развитие организаторских умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозировать результат своих управленческих действий на физкультурный коллектив учебного заведения;</li> <li>– принимать рациональные и эффективные решения;</li> <li>– контролировать исполнение принятых решений;</li> <li>– обеспечивать совершенствование материально-технической базы из различных источников финансирования;</li> <li>– внедрять передовой опыт в процессе физического воспитания учебного заведения;</li> <li>– стимулировать творческий и профессиональный рост преподавателей физического воспитания.</li> </ul>	Эвристические, целевые и инновационные игры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– имитация профессиональной деятельности руководителя физического воспитания</li> <li>– выполнение различных процессуальных ролей организатора</li> <li>– воспроизведение в ходе игр конфликтных ситуаций, поиск наиболее оптимального решения</li> <li>– обеспечение творческого подхода при решении профессиональных задач</li> </ul>

В настоящее время, в качестве основы проведения любой игры служит имитация профессиональной деятельности в целом или отдельных ее частей. Интересная характеристика имитаций в связи с развитием интеллектуальных систем имеется в работе И. С. Ладенко (1987). Он считает имитацию средством моделирования определенного аспекта реальной действительности с целью его экспериментального исследования, прогнозирования, оценки или обучения. При этом имитации сгруппированы им в четыре основные категории:

- 1) экспериментальная имитация (лабораторные опыты, игровые теоретические эксперименты);
- 2) прогнозирующая имитация (математические игры, игры на базе ЭВМ, эвристические упражнения);
- 3) оценочная имитация (имитация конкретных ситуаций);
- 4) дидактическая имитация (ролевые имитации, игровые имитации, структурные упражнения).

Для обозначения большинства перечисленных имитаций (или моделирований) в различных вариантах используется термин «игра», что свидетельствует о тесной связи имитации с игрой (вместе с тем здесь возникает специфическая задача выявления подлинных соотношений понятия игры, имитации и моделирования).

Во всяком случае, уже сейчас есть основания для того, чтобы самые различные «встречи» специалистов с целью коллективного решения соответствующих задач на основе имитации их профессиональной сферы назвать «деловыми играми».

Коллектив играющих нельзя рассматривать только как группу людей, копирующих в игре свои реальные прототипы, он является конкретным социальным организмом, предназначенным для изучения функционирования той или иной организации с целью обучения способам проектирования и принятия соответствующих решений (Е. М. Ефимов, В. Ф. Комаров, 1978).

В последние годы деловые игры используются, как правило, в трех различных аспектах: 1) игра — обучение; 2) игра — тренинг; 3) игра — исследование. Эти аспекты в конкретной игре могут переплетаться друг с другом, или же в соответствии с определенными целями игры акцент может делаться на каком-то одном аспекте. Учитывая эти обстоятельства, деловые игры можно понимать как своеобразный активный метод подготовки специалистов, включающий исследования, тренинг и обучение. Поэтому в каждой деловой игре очень важно вовремя и умело реализовать смену и связь этих способов подготовки специалистов.

Рассмотрим, в какой последовательности организуется игра.

По мнению С. Д. Неверковича (1995), организация организационно-деятельностной игры осуществляется в такой последовательности: формируется цель и разрабатывается сценарий; определяются роли, и проводится инструктаж участников; игра направляется и организуется руководителем (организатором); по окончании ее проводится анализ и делаются выводы, достигнута цель или нет.

Организационно-деятельностная игра-обучение отличается от других методов следующими особенностями:

1) наличием противоборствующих сторон (групп слушателей, студентов), имеющих различные интересы, имитирующих, например, вероятностное поведение управляемого объекта или окружающей среды;

2) динамизмом и непрерывным изменением ситуаций под воздействием тех или иных решений (при этом на каждом этапе игры ее участники сталкиваются с результатом собственных действий);

3) непосредственным участием обучаемых в анализе — исследовании конкретного управляемого процесса (С. Д. Неверкович, 1995).

Некоторые исследователи (М. Е. Bredermeier, 1978) отмечают, что организационно-деятельностная игра благоприятно влияет на ее участников, а также способствует ослаблению их внутренней напряженности и приобретению твердой уверенности в себе. При этом игра может изменять отношение к предстоящей работе, которая становится для ее участников более значительной, они начинают работать энергичнее, качество их работы становится высоким (С. S. Greenblat, 1973).

Организационно-деятельностная игра — обучение достаточно эффективна, но она имеет один существенный недостаток: если тот или иной человек не хочет включаться в имитацию, то обучения не происходит. Поэтому проблема мотивации участия в организационно-деятельностной игре является основной при ее реализации. В этом состоит одна из существенных сложностей обучения взрослых как профессионалов. При конструировании организационно-деятельностной игры одним из важных методических условий ее организации является определение мотивации данного контингента играющих и подбор средств влияния на нее.

Организационно-деятельностные игры при правильной их организации способствуют:

1) ломке у участников психологических барьеров, например, устранения скептического отношения их к современным методам обучения;

2) пониманию ими недостаточной эффективности применяемых способов работы и необходимости поиска новых способов;

3) пониманию и усвоению ими правильных взаимоотношений;

4) повышению уровня мотивации к профессиональной деятельности (С. Д. Неверкович, 1995).

Рассматривая игры в системе педагогических средств, замечено, что для игровой деятельности характерна длительно не угасающая мотивация обучаемых. При этом устойчиво проявляется активизирующая функция ретикулярной формации ствола мозга, отодвигающая момент развития торможения, что обеспечивает высокий тонус центральной нервной системы и работоспособность обучаемых на занятиях. Это теоретическое положение подтвердили результаты наших наблюдений и проведенного опроса.

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что организационно-деятельностные игры не только являются фактором психологической разрядки, но и могут использоваться как средство для решения практических задач обучения. Кроме того, по мнению специалистов игрового обучения, организационно-деятельностные игры во мно-

гом способствуют совершенствованию основных элементов профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений.

Объективный анализ структуры организационно-деятельностных игр, включающий определенные свойства, принципы, подходы к их классификации, технологию (или операционную структуру), удобно начинать с определения понятий основных целей игр, вариативности выполнения различных заданий. Игровая форма проведения занятий позволяет моделировать различные ситуации в практической деятельности, что, в свою очередь, создает благоприятные предпосылки для формирования организаторских навыков и умений, а также психологического стереотипа адекватного выполнению обязанностей руководителя физического воспитания.

В проведенном нами исследовании создана общая теория организационно-деятельностной игры, определено понятие «организационно-деятельностная игра», ее цели, задачи, принципы, технология составления и рекомендации по применению в области руководства физкультурными коллективами учебных заведений.

Если говорить об определении организационно-деятельностной игры, то необходимо отметить, что в настоящее время существуют лишь контекстуальные ее определения, подчеркивающие те или иные ее признаки. В. М. Розин (1986) утверждал следующее: «Организационно-деятельностная игра — это активная учебная деятельность по имитационному моделированию изучаемых систем, явлений, процессов, а также будущей профессиональной деятельности». В данном определении не учитывается, что организационно-деятельностные игры применяются на различных ступенях обучения. В это же время авторы отмечают, что в термине «организационно-деятельностная игра» подчеркивается педагогическая направленность, отражается многообразие ее применения в процессе обучения.

С. S. Greenblat (1973) дает такое определение: «Это разновидность комплексного многокомпонентного средства формирования педагогической направленности, позволяющего включать обучаемых в аналоги профессиональной деятельности». Организационно-деятельностную игру можно рассматривать как целесообразную педагогическую подсистему, ядром которой является обучение профессии через специально подобранные педагогические ситуации на материале какого-то определенного предмета. Ю. И. Кулюткин (1978) считает ее «имитацией» реальной деятельности профессионала в тех или иных воссозданных педагогических ситуациях.

Анализ организационно-деятельностных игр и собственные наблюдения показали, что она имеет дидактические цели: познавательные и игровые. Исходя из этого, можно считать, что организационно-деятельностная игра — это особая форма учебного процесса, которая характеризуется наличием педагогических (образовательных, воспитательных, развивающих) и игровых целей и задач, способствующих подготовке к профессиональной деятельности (рис. 3). Все этапы организационно-деятельностных игр имеют ряд характерологических особенностей, отличающих форму проведения этих игр в условиях имитационного моделирования будущей профессиональной деятельности от существующих ранее.



Рисунок 3 — Функциональная схема организационно-деятельностной игры

Т а б л и ц а 6 — Технологическая карта различных видов организационно-деятельностных игр.

Этапы организации игры	Виды игр				
	эвристические	целевые	инновационные	коммуникативные	ролевые
Подготовка игры	+	+	+	+	+
Введение в игру	+	+	+	+	+
Привлечение участников	+	+	+	+	+
Сообщение сведений	+	+	-	-	+
Постановка опережающих заданий	+	-	+	-	-
Формирование проблемы	+	+	+	+	+
Поиск решения на пути преследования	+	-	-	-	+
Привлечение образцовой стратегии действий	-	+	+	-	+
Предварительный поиск оптимальной стратегии	+	-	-	+	+
Систематический поиск оптимальной стратегии	+	-	+	+	+
Сравнение стратегии с эталоном	+	+	-	-	+
Выявление оптимальной стратегии	+	+	+	+	+
Формирование решения	+	+	-	-	+
Составление решений	+	+	-	-	+
Конечная экспертиза	+	+	+	+	+

Приведенная ниже структура игровых этапов одновременно является правилами игры, определяющими направленность действий игроков, характеристикой и закономерностью развертывания учебной деятельности. Правила игры являются нормой поведения обучаемых, включающихся в игру, и должны ими неукоснительно соблюдаться (табл. 6). Как видно, перечень этапов игровых систем можно представить в следующем виде.

**1-й этап — подготовка игры.** Вся подготовительная деятельность к проведению организационно-деятельностной игры строится на прогностической основе. Каждому этапу прогнозирования соответствует свой прогностический фон, характеризующийся совокупностью внешних обстоятельств и включающий два раздела.

*Первый раздел — диагностика основных элементов предстоящей игры:*

1. Выбор темы и диагностика исходной ситуации: материал для игры должен иметь практический выход на профессиональную деятельность. Диагностика проводится с позиций наиболее вероятного хода игры и осуществляется с учетом закономерностей динамики игровой деятельности. Руководителю игры необходимо определить перспективу использования данной проблемной задачи и решить для себя вопрос: «Пойдет ли на этой исходной информации игра или не пойдет?».

2. Формирование целей и задач. Разработчику игры необходимо исходить из необходимости достижения двух видов целей: игровых и педагогических. Задача — это цель деятельности, данная в определенных условиях и требующая для своего достижения адекватного этим условиям решения.

3. Определение структуры: краткое описание моделируемой ситуации с учетом целей, задач, темы.

*Второй раздел — подготовка сценария игры:*

1. Системный анализ исходной ситуации. Главным необходимым условием при подборе исходной информации является ее острота и проблемность.

2. Анализ существующих методик решения проблемы. Тщательный подбор оптимальной методики и ее творческая переработка применительно к содержанию организационно-деятельностной игры.

3. Подготовка сценария, состоящего из блоков информации об организации и содержании действий участников; средствах управления игровым процессом (роль координатора); прогнозируемых промежуточных и конечных результатах; материальных затратах.

Для подготовки и проведения организационно-деятельностной игры необходимо четыре основных документа: проспект игры, характеристика моделируемого объекта, сценарий, рекомендации координатору.

**2-й этап — организация игры.** Руководство игрой осуществляет координатор (преподаватель). Однако следует отметить, что координатор прямо не вмешивается в ход игры: он только организует, направляет ее в нужное русло и подводит итоги, а в спорных ситуациях выполняет роль арбитра.

Координатор производит введение участников в игру, сообщая им: игровые позиции сторон, целевую направленность и тематику игры, процедуру ее проведения, способы достижения целей в игре в соответствии с ее предназначением.

Участниками организационно-деятельностных игр могут быть некоторые объединения руководителей различного ранга. В организационно-деятельностной игре главным является бригадный подход, который заключается в поиске оптимальной смешанной стратегии решения учебных задач, основанный на индивидуальных стратегиях игроков. Выполнить задание можно только путем согласования различных мнений и позиций, т.е. выработки общего подхода к проблеме, что побуждает руководителей творчески осваивать изучаемый материал.

Поиск путей и средств реализации общих целей, обеспечение общего уровня эффективности осуществляемой деятельности становится целью и предметом общения в коллективе, а мерилom отношений друг к другу — деловые качества каждого.

Перед началом серии организационно-деятельностных игр целесообразно провести анкетирование участников с целью оценки игрового коллектива как бы изнутри (И. Л. Тряпицына, 1995). Это позволяет увидеть игровой коллектив, выявить самооценку участников, определить уровень притязаний каждого, а главное — найти каждому игроку оптимального партнера. Анализируя анкеты, можно определить структуру коммуникаций, предпочтений, выявить неформальные группировки, их внутренние интересы, лидеров. Знание связей между членами группы, скрытых неформальных отношений позволит оптимизировать процессы игрового общения.

Организационной формой реализации бригадного подхода является разделение группы на подгруппы (коалиции) — по 3—4 человека в каждой, что делает возможным одновременное совместное существование эквивалентных стратегий в процессе коллективного поиска решения игры. При формировании коалиций необходимо учитывать следующее:

1. Деловые качества руководителя, т.е. его компетентность, умение выполнять необходимые профессиональные действия.
2. Направленность человека на коллективные взаимодействия, его желание принять и развить цели, нормы и требования коллектива как свои собственные, и тем самым обеспечить сплоченность коллектива, его возможности согласованного действия.
3. Психологические особенности игрока, его умения саморегулировать свои действия и поведение, считаться с коллегами, совершенствовать деловые качества, развивать способности.

В каждой кооперации (подгруппе) должен быть лидер, организатор, который возьмет на себя функции согласования взаимодействий, оценит общий результат деятельности и затем представит его на межгрупповое коллективное обсуждение.

Лидерство — процесс спонтанной организации и управления поведением людей в условиях соревнования или сотрудничества (Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская, 1991). Лидерство представляет собой социально-психологический феномен группового развития и определяется как процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов группы за счет индивидуальной инициативы ее участников. Лидер — это член малой группы, выдвигаемый в результате взаимодействий ее членов в определенной ситуации, способствующий организации группы и управлению ею при достижении поставленной перед ней цели.

Ситуативный лидер — игрок, осуществляющий временно лидерские функции в связи со сложившимися обстоятельствами (Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская, 1991).

При формировании проблемы координатором игры ее участникам задается некая проблемная ситуация, требующая поиска рационального решения, направленного на достижение наилучшего результата в модельной ситуации будущей профессиональной деятельности за наименьшее время. В некоторых случаях двум участникам игры, отношения которых носят антагонистический характер, задается некая проблемная ситуация, требующая поиска рационального решения, направленного на достижение наилучшего результата в модельной ситуации и три исходных альтернативных стратегии, одну из которых выбирает игрок, делающий первый ход.

**3-й этап — поиск и обсуждение оптимальной стратегии.** Поиск оптимальной стратегии (решения) может осуществляться как на пути преследования, так и альтернативного выбора одного из нескольких вариантов.

Для выработки результата совместной деятельности игрокам необходимо найти удобное для совместной деятельности пространственное распределение функций внутри коалиции. Оно не навязывается координатором, а возникает и осознается участниками как необходимость самоорганизации для выработки общей смешанной стратегии.

Функциональная специализация обучаемых, входящих в коалиции, способствует повышению ее деятельности.

Участники игры после краткого обсуждения проблемной задачи в условиях кооперативных отношений выдвигают индивидуальные стратегии, являющиеся эквивалентными (стратегии, предположительно дающие одинаковые результаты при всех сочетаниях стратегий других игроков называются эквивалентными). При этом действуют три вида коммуникативных взаимодействий: «руководитель игры — обучаемый», «обучаемый — руководитель игры» и «обучаемый — обучаемый».

Процесс выработки стратегии протекает следующим образом. Каждый игрок выбирает свою индивидуальную стратегию, затем обращается к партнеру по коалиции для принятия общего для двоих решения, причем это решение является уже результатом совместной деятельности. Затем парная кооперация обращается к другой парной кооперации для выработки общей для четырех человек смешанной стратегии. При такой организации деятельности в кооперации возникают ситуации общения и взаимодействия, причем предметом и поводом общения становится проблемная задача. В парной кооперации игроки работают в равных условиях.

Вступая в кооперативные отношения внутри коалиций и имея возможность широко пользоваться конспектом, пособиями и другими материалами, игроки выносят предварительное групповое решение в виде смешанной стратегии, основанной на индивидуальных стратегиях членов коалиций. Предложенные игроками индивидуальные эквивалентные стратегии выносятся на краткое обсуждение группы при ведущем участии руководителя игры - преподавателя. Процесс обсуждения заключается в вычеркивании подчиненных индивидуальных стратегий с целью определения доминирующей стратегии. Оптимальная доминирующая стратегия определяется координатором игры.

Сравнив предварительные решения с нормальной моделью и вступив в кооперативные отношения внутри коалиций, игроки выявляют ошибки и затруднения в процессе принятия предварительных решений, вынесенных на первом этапе поиска. В результате анализа предварительных решений игроки, придерживаясь «справедливых» требований объединения индивидуальных выборов, выносят окончательное решение в виде смешанной стратегии, основываясь на индивидуальных стратегиях.

Наиболее приемлемыми требованиями для принятия групповых решений, на наш взгляд, являются: оптимальность, положительная связь с практической деятельностью, суверенитет игроков, высокая степень полезности.

Выработанные коалициями в результате обсуждения предварительные решения выносятся на обсуждение коалиционной структуры. Отношения коалиций на данном этапе носят кооперативный характер, разрешается любое сотрудничество между игроками отдельных коалиций.

Все коалиции выступают в одинаковых качествах, в равных условиях, отмечается отсутствие элемента соревнования и конкуренции внутри коалиционной структуры.

Смешанные стратегии участвующих в игре коалиций, представленные на межгрупповое коллективное обсуждение и являющиеся эквивалентными с точки зрения поиска оптимального решения, смешиваются (усредняются) так, что каждая из них имеет реальный шанс стать доминирующей. Прослушав аргументированные доказательства истинности эквивалентных смешанных стратегий представителей сотрудничающих коалиций, члены коалиционной структуры, при ведущем участии координатора, выбирают оптимальную стратегию, максимально соответствующую предложенной проблемной задаче.

Коалициям необходимо выработать групповое решение в виде смешанной стратегии, основанной на индивидуальных стратегиях членов коалиций, которая обеспечила бы максимальное сближение с преследуемым эталонным решением за минимальное время. При этом отношения коалиций носят соревновательный, конкурентный характер. Выработанные коалициями стратегии сравниваются с нормальной (эталонной) моделью.

Полученные в результате второго этапа поиска отдельными коалициями смешанные стратегии вновь становятся объектом межгруппового коалиционного обсуждения, в котором участвует вся коалиционная структура, а также координатор игры. На общей дискуссии, проходящей по типу «круглого стола» и способствующей активизации всех обучаемых вследствие разнонаправленного и нередко перекрестного общения, носящей антагонистический характер, имеет место представительство различных точек зрения. Стратегия, дающая наибольший результат из числа всех представленных, является доминирующей. Согласно результатам обсуждения координатором игры или ее участниками определяется доминирующая стратегия, означающая точку равновесия в игре — решение (седловую точку).

**4-й этап** — анализ организационно-деятельностной игры и оценка деятельности сторон. Экспертная оценка деятельности обучаемых — заключительный этап всех игровых систем. Она является как бы связующим звеном между учебным курсом, игрой, участниками и внешней реальностью. Для правильности оценки деятельности участников игры необходимо учитывать:

1. Предметные знания участников игры (объем и качество).

2. Навыки выполнения профессиональных действий.
3. Качество деятельности, обеспечивающей решение поставленной задачи.
4. Результаты анализа.

5. Наличие групповой слаженности, психологического контакта, организации игрового коллектива.

Каждое из перечисленных пунктов является основанием для оценки деятельности любого участника. При обсуждении результатов необходимо побуждать всех участников игры высказываться по поводу оценки игровой деятельности. Завершает обсуждение игры ее руководитель, который может дать глубокий, всесторонний анализ.

Главная цель анализа организационно-деятельностных игр — выявление и предупреждение ошибок при выполнении имитируемых профессиональных действий.

Игровая ошибка — это не достижение запланированного результата вследствие выполнения неадекватных ситуаций форм деятельности при восприятии информации и ее переработке, оценке игровой ситуации, а также организационной, процессуальной, тактической реализации принятых решений.

Наличие ошибок в организационно-деятельностных играх имеет определенный положительный эффект: лучше ошибаться в игровых ситуациях, чем в реальной профессиональной практике. В связи с этим организационно-деятельностные игры можно рассматривать как метод проб и ошибок.

Оценка не осознается большинством участников игры как результат своих действий в учебной деятельности, а воспринимается лишь как оценка умений руководителем игры.

В целях объективизации оценки и определения умения обучаемых оценивать свою деятельность целесообразно применить две формы технологии развивающейся кооперации: самооценку и взаимооценку.

1. Перед участниками игры ставится задача самим оценивать свою деятельность по специально разработанному ими "ключу-оценке".

2. Для взаимооценки обучаемым выдается письменное задание следующего содержания:

– отметить как можно больше положительного в деятельности партнеров, с которыми работали в кооперации;

– отметить критические замечания одним или двумя предложениями;

– предложить партнерам перспективу дальнейшей совместной работы.

При коллективном разборе результатов игры и оценке деятельности встречаются обычно две крайности, затрудняющие его объективную оценку. Первая проистекает из ложно понятого чувства товарищества и взаимной солидарности и заключается в комплиментарном характере взаимооценки. Вторая встречается реже. Она прямо противоположна первой и характеризуется резким характером критики. Поэтому координатору необходимо задать тон оценки и обсуждения итогов работы — в равной степени доброжелательный и объективный.

При оценке, на наш взгляд, целесообразно учитывать своевременность выполнения заданий, добросовестность, качество выполнения заданий различного уровня и объема. Эта система позволяет оценивать результаты, достигнутые обучаемыми, по различным

параметрам и в значительной степени объективизировать оценку. Сумма четырех видов оценки (самооценки, взаимооценки, оценок координатора и экспертов) составляет «метод потенциала», отражающий степень «профессиональной активности» участников игры и предупреждающий случаи ошибочных мнений и убеждений руководителя игры, дающих искаженное представление о действительных достижениях обучаемых.

Объективизация оценки служит важным стимулом формирования и развития познавательных интересов специалистов, помогает глубоко и всесторонне оценить знания, умения и навыки руководителей физического воспитания учебных заведений, своевременно поддержать успех, сформировать уверенность в своих способностях.

Выигравшей является коалиция, нашедшая за наименьшее время наиболее правильное решение, совпадающее с нормативной моделью. Выигравшая коалиция, из числа принимающих участие в игре, определяется координатором.

Таким образом, представленная технология и методика применения организационно-деятельностных игр может способствовать развитию и совершенствованию необходимых умений у руководителей физического воспитания учебных заведений. Экспериментальной проверке данного положения посвящается следующая глава монографии.

## ГЛАВА 3 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР

Для осуществления оптимального управления процессом профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений важнейшее значение имеет критерий эффективности, определяющий наилучшую стратегию достижения конечной цели. По мнению Ю. К. Бабанского (1989), оптимальное управление процессом профессионального совершенствования предполагает выбор такого варианта, при котором достигается оптимальное значение средств педагогического воздействия. При этом они выступают в роли критерия оптимальности.

Следует также учитывать и факторы, тормозящие или способствующие профессионально-личностному развитию. К ним можно отнести: состояние здоровья, жизненные обстоятельства, профессиональный опыт, компетентность руководителя, воздействия социального окружения, психологические возможности, готовность к профессиональной самореализации, потребность в достижении значимых целей.

Учет данных факторов позволяет эффективнее использовать разработанную методику организационно-деятельностных игр. На наш взгляд, необходимо оценить педагогические условия, определяющие профессиональное совершенствование руководителей физического воспитания, а затем в ходе сравнительного педагогического эксперимента определить эффективность разработанной методики применения организационно-деятельностных игр.

### 3.1 Педагогические условия, определяющие профессиональное совершенствование руководителя физического воспитания

Результаты проведенных исследований структуры и содержания профессиональной деятельности руководителя физического воспитания позволяют выделить ряд педагогических условий, определяющих личностно-профессиональное его совершенствование.

Как отмечает Н. В. Кузьмина (1990), деятельность руководителя только тогда можно считать успешной, когда он не останавливается на достигнутом, а стремится к постоянному личностно-профессиональному развитию, достижению вершин в своей деятельности. Для определения направленности и содержания профессионального совершенствования руководителя физического воспитания важно учитывать ряд условий, при котором оно будет осуществляться в оптимальном режиме.

Первым из таких условий является наличие идеального образа деятельности, который должен создаваться самой личностью на основе изучения передового опыта своих коллег, ознакомления с результатами научных исследований в данной области, характером и особенностями собственных представлений о структуре, значимости, объеме и

содержании профессиональной деятельности. Если у руководителя нет реального представления о лично-профессиональном идеале, то это, безусловно, будет сдерживать процесс его собственного развития и самосовершенствования. Формирование личностных и профессиональных представлений об идеальной модели, с одной стороны, является педагогическим условием ее достижения, а, с другой, одновременно выступает в качестве катализатора активности личности. В качестве основы идеальной модели может явиться нормативная (ориентировочная) модель. Данная модель включает перечень профессиональных задач, в соответствии с которыми рассматриваются профессиональные действия, результаты этой деятельности и необходимые для их достижения профессионально значимые личностные качества. Такая модель или отдельные ее стороны могут изучаться в процессе организационно-деятельностных игр.

Вторым не менее важным педагогическим условием, обуславливающим личностное и профессиональное совершенствование, является обязательность использования адекватного инструментария для оценки и самооценки степени профессионального и личностного развития руководителя физического воспитания.

Только при наличии количественных показателей специалист может объективно оценить свой потенциал, слабые и сильные стороны своей профессиональной подготовки, осознать свои внутренние резервы развития. Предложенный в нашей работе диагностический инструментарий, разработанный на основе рекомендаций М. В. Прохоровой (1993) и С. Л. Черенковой (1999) и базирующийся на выявленных в исследовании структурных и содержательных компонентах профессиональной деятельности, создает условия для успешного решения этой задачи.

Простота и доступность использования данного инструментария позволяет рекомендовать его к широкому использованию.

Третьим педагогическим условием, детерминирующим личностное и профессиональное развитие руководителя физического воспитания, является разработка структурно-логической схемы процесса совершенствования профессиональной деятельности. Разработка такой схемы (рис. 4) обеспечивает систематизацию характеристик, которые необходимо учитывать при обосновании основных направлений, форм и методов совершенствования профессиональной деятельности.

Личностное и профессиональное совершенствование руководителя физического воспитания учебного заведения во многом определяется мотивацией к обучению, которую можно повысить, как мы уже отмечали ранее, за счет умелого применения организационно-деятельностных игр.

Кроме того, можно отметить также и специфические качества, тормозящие профессиональное совершенствование по руководству физкультурным коллективом учебного заведения. Это — несогласованность имеющихся условий, средств деятельности, возможностей личности и объективных требований, а также внутренние противоречия самой личности, связанные с неадекватной самооценкой и недостаточной самокритичностью.



**Рисунок 4** — Структурно-логическая схема совершенствования профессиональной деятельности по управлению физкультурным коллективом учебного заведения

Таким образом, установленные в ходе исследования педагогические условия, обуславливающие личностно-профессиональное развитие руководителя физического воспитания, можно рассматривать как резервы совершенствования его профессиональной деятельности, которые необходимо учитывать при проведении организационно-деятельностных игр.

### **3.2 Содержание и основные направления профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений**

Содержание и основные направления совершенствования профессиональной деятельности по управлению физкультурным коллективом учебного заведения определяются разработанной в ходе исследования ориентировочной профиограммой руководителя физического воспитания (приложение 3), которая включает: направления и профессиональные задачи руководящей деятельности; профессиональные действия и навыки по руководству физкультурным коллективом учебного заведения, а также результаты этой деятельности.

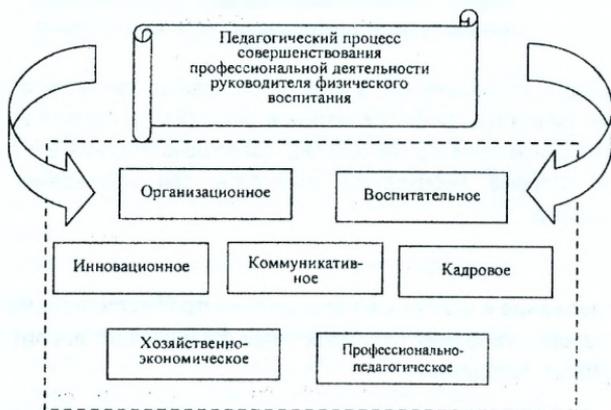
Логично предположить, что направления и задачи руководящей деятельности, определенные в структуре профиограммы, могут составить основные направления совершенствования профессиональной деятельности руководителя физического воспитания, а перечисленные там же профессиональные действия и навыки — лечь в основу разработки соответствующего содержания, организационно-деятельностных игр. Исходя из такой посылки, вполне правомерным можно считать выделение следующих направлений в системе совершенствования профессиональной деятельности руководителя физического воспитания (рис.5). Совершенствование профессиональной деятельности руководителя физического

воспитания по каждому из выделенных направлений предполагает подбор соответствующего учебно-информационного содержания организационно-деятельностных игр.

Анализ педагогической литературы, раскрывающей организацию образовательного процесса, позволяет выделить наиболее распространенные направления совершенствования любой профессиональной деятельности, что дает возможность адаптировать некоторые из них для решения проблемы настоящего исследования.

Формы и методы педагогического воздействия раскрывают возможности совершенствования профессиональной подготовленности руководителей физического воспитания. В своей созокупности они позволяют оптимизировать процесс профессионального совершенствования на основе следующих способов его построения:

- комплексным подходом к проектированию и планированию образовательных задач;
- конкретизацией задач профессионального совершенствования с учетом особенностей педагогического образовательного процесса по физическому воспитанию в учебном заведении;



**Рисунок 5 — Основные направления совершенствования профессиональной деятельности руководителя физического воспитания учебного заведения**

- выбором оптимального содержания профессионального совершенствования на основе построения рациональной структуры учебного материала;
- выбором адекватных организационно-деятельностных игр для профессионального совершенствования руководителей физического воспитания;
- реализацией принципа индивидуального и дифференцированного подхода к процессу профессионального совершенствования;
- созданием необходимых образовательных условий для успешного решения поставленных задач;
- рациональным сочетанием управления и самоуправления процессом профессионального совершенствования, а также оперативным регулированием и корректированием его хода.

Для осуществления оптимального управления процессом профессионального совершенствования важнейшее значение имеет критерий эффективности, который определяет наилучшую стратегию достижения конечной цели. Данный критерий по своей сути выражает меру целесообразности достижения цели определенными средствами и используется для оценки качества работы обучающей системы. Для критериев, как и для их целей, по мнению А. А. Сидорова, М. В. Прохоровой, Б. Д. Синохина (1996), существует функциональная зависимость трех типов.

*Первый тип* критериев обусловлен степенью достижения педагогической цели, т.к. при профессиональном совершенствовании возможны различные способы управления, обеспечивающие решение образовательных задач в одинаковой степени. Получение запланированного результата является тем индикатором, который может подтвердить правильность организации управления процессом профессионального совершенствования.

*Второй тип* критериев позволяет оценивать и сравнивать эффективность различных способов профессионального совершенствования, а также выбирать оптимальные сочетания по каким-либо характеристикам (времени, объему, интенсивности и т.п.).

*Третий тип* критериев — смешанный. Он позволяет оценивать соотношение путей и степени достижения целей профессионального совершенствования.

Критерии эффективности обуславливают понятие оптимума. Оптимальный — это наилучший, с точки зрения, определенных взглядов, процесс совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания.

Разработка содержания и основных направлений процесса совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания предполагает не только выделение оптимальных критериев, но и ведущих его компонентов. Анализ педагогической литературы свидетельствует о том, что в настоящее время существуют различные подходы к определению компонентного состава педагогических систем. Наиболее приемлемой с теоретической и практической точки зрения, на наш взгляд, является пятикомпонентная структура учебно-педагогической деятельности, разработанная Н. В. Кузьминой (1980). Данная структура представляет функциональное единство следующих компонентов: гностического, проектировочного, конструктивного, коммуникативного и организаторского.

Гностический компонент включает деятельность по накоплению, систематизации и обобщению новых знаний, используемых в целях сохранения качественной специфики, совершенствования и развития педагогической системы. Полученная информация содержит сведения о целях, задачах процесса профессионального совершенствования, средствах их достижения, общих закономерностях функционирования образовательной системы, результатах ее деятельности и педагогических коррективах, вызванных соответствующими обстоятельствами.

Проектировочный компонент включает действия по перспективному, текущему и оперативному планированию целей профессионального совершенствования, педагогических задач и способов их решения, предвидению ошибочных действия, приводящих к снижению эффективности достижения цели, прогнозированию развития педагогической системы и ее составляющих.

Конструктивный компонент предполагает совершенствование учебно-методического содержания процесса профессиональной подготовки, его композиционное построение с учетом решаемых задач.

Коммуникативный компонент включает в себя действия по регламентации и регулированию отношений между субъектами и объектами учебной деятельности, как по вертикали, так и по горизонтали.

Организаторский компонент обеспечивает практическую деятельность по реализации принятых решений и достижению целей профессионального совершенствования.

Анализ структуры и основных направлений профессиональной деятельности руководителей физического воспитания свидетельствует, что эффективность процесса ее совершенствования зависит от выбора наиболее оптимального способа решения образовательных задач. Данный выбор обусловлен спецификой и характером функционирования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания, которые предполагают создание таких условий для профессионального совершенствования субъектов управления, которые бы в оптимальной степени обеспечивали развитие творческого потенциала и логического мышления, исходя из потребностей профессиональной деятельности и наличия исходного уровня специальных знаний.

Наиболее эффективным способом решения образовательных задач, отвечающим данному требованию, является использование организационно-деятельностных игр, основанных на решении профессиональных задач.

Применение различных игр в обучении относится к инновационным средствам дидактики. Оно включает в себя три основных компонента: подготовку игры, ее проведение и подведение итогов с оценкой деятельности участников.

По мнению А. А. Сидорова (1998), обучающие программы игрового характера повышают мотивационную ценность образовательных занятий, а программы, моделирующие учебные объекты и процессы, обеспечивают более глубокие знания и навыки обучаемым, чем при традиционных занятиях. Важно отметить проявление тенденции в расширении круга задач обучения, решаемых с помощью игровых методов, таких как: имитация, моделирование, рефлексия профессии, диалогизация участников учебного процесса; «погружение» в новую социальную среду, интегрирование учебной информации на основе проектно-созидательной модели обучения и т.п. Появление в дидактике инновационных и активных систем, которые отражают более высокий уровень развития обучения, ставит в качестве научно-педагогической проблемы возможную ревизию традиционных форм и методов, используемых в образовательном процессе. Фактически уже сейчас является возможным комплексирование современных педагогических и игровых методов в ходе применения различных традиционных форм образовательного процесса: лекций, семинаров, методических занятий и др.

Исходя из вышеизложенного, нами в качестве основной организационно-педагогической формы совершенствования профессиональной деятельности субъектов руководителей физического воспитания разработана специальная методика, которая предлагает применение организационно-деятельностных игр.

Основными задачами данной методики явились:

1. Расширение информации по различным направлениям деятельности физкультурных коллективов учебных заведений.
2. Совершенствование навыков руководства по управленческим, правовым, хозяйственно-экономическим, учебно-методическим, воспитательным, психолого-педагогическим, спортивно-техническим и др. вопросам у руководителей физического воспитания.
3. Создание в процессе игр условий для профессионального самосовершенствования и саморазвития.
4. Обеспечение возможностей взаимодействия с коллегами из других учебных заведений в ходе игр.
5. Решение в процессе игр задач по обеспечению учебных занятий учебно-тренировочных сборов, спортивных соревнований и других форм профессиональной деятельности руководителей физического воспитания.

Главная научно-методическая идея создания данной методики заключается в попытке системного использования в управлении процессом профессионального совершенствования основных его функций, имеющих в тот или иной момент времени общий или частный характер: задачно-целевой; гностической (познавательной); информационно-логической; информационно-обслуживающей; проектировочно-конструктивной; прогностической; руководящей (принятие решений); организационной; общественно-мотивационной; коммуникативной.

Содержание предлагаемых игр ориентировано на основные направления профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений, которые реализуются посредством решения конкретных задач. Ведущим звеном данных педагогических технологий является соответствующий игровой комплекс. Разработка такого игрового комплекса и его содержание представляет собой достаточно сложную научно-методическую и педагогическую задачу.

К разработке программного и информационного обеспечения организационно-деятельностных игр были привлечены опытные специалисты по игровому обучению, теории и методике физического воспитания и спортивной тренировке, спортивному менеджменту, юриспруденции, педагогике и психологии и др. вопросам. С их консультационной помощью нами была разработана примерная тематика обучающего курса применения различных видов игр.

Данная тематика раскрывает содержание организационно-деятельностных игр по основным направлениям профессионального совершенствования руководителей физического воспитания и определяет наиболее приемлемые формы организации обучения (приложение 4).

Предлагаются организационно-деятельностные игры, контрольные вопросы, литература, учебные мультимедийные и видеокурсы по различным направлениям функционирования физкультурных коллективов учебных заведений. Тематика составлена с учетом индивидуальной подготовленности субъектов управленческого аппарата.

Образовательная эффективность представленной методики применения организационно-деятельностных игр проверялась в ходе естественного педагогического эксперимента, результаты которого излагаются в следующем параграфе.

### 3.3 Экспериментальная проверка эффективности разработанной методики использования организационно-деятельностных игр по совершенствованию профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений

Экспериментальная проверка эффективности использования организационно-деятельностных игр по совершенствованию профессиональной деятельности руководителей физического воспитания осуществлялась на протяжении 2001 года в естественных условиях. Основными задачами экспериментальной проверки явились:

1. Определение реальных возможностей игровых методов в обучении руководителей физического воспитания учебных заведений.
2. Исследование эффективности воздействия специальной методики с использованием организационно-деятельностных игр на совершенствование профессиональной деятельности руководителей физического воспитания.

Первая задача педагогического эксперимента решалась путем организации и проведения занятий на курсах повышения квалификации преподавателей физического воспитания. Программа занятий, рассчитанная на 60 учебных часов, имела целью дать специальные знания по управленческой деятельности руководителей физического воспитания. К занятиям привлекались руководители и преподаватели физического воспитания учебных заведений. В процессе занятий испытуемые овладевали стандартными знаниями профессиональной деятельности, ее интерпретации, анализа и систематизации.

Результаты обучения по объективным и субъективным показателям свидетельствуют о достаточно высоком уровне познавательной активности испытуемых. Данное обстоятельство отражает стремление занимающихся к совершенствованию своей профессиональной компетентности на основе использования организационно-деятельностных игр. Осознанная необходимость овладения этой методикой в рамках выполнения профессиональных задач подтверждается результатами проведенного опроса (табл. 7).

Т а б л и ц а 7 — Средние результаты освоения испытуемыми тематики игрового обучения (по данным самооценки)

Содержание игровых модулей	Результаты успешности обучения, в баллах (n = 34) ( $\bar{x} \pm m$ )	
	до эксперимента	после эксперимента
Управленческий	3,9 ± 0,18	4,3 ± 0,18
Профессиональный	3,8 ± 0,23	4,2 ± 0,34
Педагогический	3,6 ± 0,18	4,3 ± 0,29
Правовой	3,2 ± 0,26	4,4 ± 0,22
Экономический и хозяйственный	4,0 ± 0,21	4,3 ± 0,18
Инновационный	3,3 ± 0,16	4,0 ± 0,19

Полученные результаты показывают, что большинство опрошенных высоко оценивают возможности игрового обучения в процессе своего профессионального совершенствования.

Показатели успешности овладения руководителями экспериментальной тематикой (табл. 8) также свидетельствуют о высокой мотивации испытуемых к предложенной системе профессионального совершенствования. Так, если до начала эксперимента только 12,9% руководителей физического воспитания имели высокий уровень управленческих знаний, то в конце эксперимента это число составило 37,0%. И, наоборот, количество лиц с относительно низким образовательным потенциалом уменьшилось с 29% до 9,4%.

Т а б л и ц а 8 — Показатели успешности овладения руководителями физического воспитания экспериментальной тематикой (в %)

Уровни успешности овладения экспериментальной тематикой	Испытуемые		Р
	до эксперимента	после эксперимента	
Высокий	12,9	37,0	< 0,05
Выше среднего	20,1	33,4	< 0,01
Средний	38,0	20,2	< 0,05
Низкий	29,0	9,4	< 0,05

По результатам проведения естественного эксперимента выявлена достоверная корреляционная зависимость между оценкой испытуемыми степени сформированности управленческих знаний и уровнем значимости их в практической деятельности. Этот факт дает основание утверждать о достаточно выраженной ориентации руководителей физического воспитания на необходимость использования в своем профессиональном совершенствовании игровых методов обучения (табл. 9).

Т а б л и ц а 9 — Корреляционная взаимосвязь показателей самооценки степени сформированности профессиональных знаний и их значимостью в практической деятельности

Профессиональные знания	Экспериментальная группа	
	R	P
Управленческие	0,658	< 0,05
Правовые	0,436	< 0,05
Специальные	0,759	< 0,01
Экономические	0,548	< 0,05
Педагогические	0,588	< 0,05
Инновационные	0,424	< 0,05

Весьма интересным в контексте настоящего исследования явилось также и то, что под воздействием предложенных рекомендаций произошли положительные сдвиги в ряде социально-психологических характеристик руководителей физического воспитания. Так, средние показатели социометрического статуса, эмоциональной экспансивности и групповой оценки руководителей физического воспитания выросли, соответственно, на 12,6%, 10,2% и 6,4%.

Данный факт может свидетельствовать о тенденции прогрессивного изменения стиля профессиональной деятельности руководителей физического воспитания под воздействием экспериментальной программы, что привело к определенному росту их профессиональной компетентности, авторитета и лидерских позиций.

Таким образом, проведенное исследование по определению содержания и методики применения организационно-деятельностных игр для совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания показало достаточно выраженную образовательную эффективность предложенного механизма педагогического воздействия, который оказал прогрессивное воздействие на решение управленческих задач.

## ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Уровень профессиональной компетентности руководителей физического воспитания руководителей учебных заведений находится в прямой зависимости от их способности эффективно использовать в своей практической деятельности полученные знания, навыки и умения.

Практический опыт подготовки руководителей физической культуры и спорта различного уровня свидетельствует о возрастающем интересе к игровым формам обучения, позволяющим активизировать познавательную деятельность обучаемых (В.В. Давыдов, 1986; С.Д. Неверкович, 1995; И.А. Прокопов, 1996; Р.В. Пащенко, 1997; А.М. Букачев, 1999; А.Э. Болотин, 2001; В.И. Мартынов, 2002; С.С. Драчев, 2002 и др.).

Таким образом, общественная потребность в решении рассматриваемой проблемы определила замысел настоящего исследования, основной целью которого является научно-теоретическое обоснование и практическая реализация возможностей совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания с помощью игровых методов обучения.

Для решения *первой задачи* исследования были изучены литературные источники и руководящие документы, регламентирующие управленческую деятельность руководителей физического воспитания. Для этого была выявлена структура, содержание и особенности профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений.

На основе анализа этой деятельности были выявлены виды организационно-деятельностных игр, которые могли быть использованы для профессионального обучения совершенствования руководителей физического воспитания.

Теоретический анализ изученной литературы позволил предположить, что одним из ведущих и эффективных методов оптимизации процесса профессионального совершенствования руководителей физического воспитания может явиться широкое использование организационно-деятельностных игр, применяемых в строго определенной последовательности. Организационно-деятельностные игры неоднородны по своему смыслу и содержанию. В связи с этим, для решения различных задач управленческой деятельности руководителей физического воспитания могут использоваться различные виды игр и их комбинации.

Проведенное исследование в своей основе имело педагогическую направленность, что обусловило рассмотрение проблемы совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания с точки зрения эффективного развития управленческих знаний, навыков и умений.

В качестве научной основы для определения содержания и структуры профессиональной деятельности была использована методика каскадной самооценки хозяйственного руководителя (Е.С. Жариков, 1985), а также модифицированный ее вариант для специалистов по физической культуре и спорту (М.В. Прохорова, 1993)

В результате проделанной работы структура и содержание профессиональной деятельности руководителя физического воспитания учебных заведений были представлены в виде конкретных блоков, каждый из которых направлен на решение определенных задач.

На основе экспериментальной оценки, а также самоанализа деятельности руководителей физического воспитания было уточнено соответствие избранной структуры анализируемой деятельности. Например, в блок, решаемый экономические задачи, вошли следующие виды деятельности: ресурсное обеспечение развития физкультурного коллектива учебного заведения из различных финансовых источников; совершенствование материально-технической базы; руководство и координация работ по благоустройству, ремонту и реконструкции спортивно-тренировочных комплексов.

В исследовании определены ведущие виды профессиональной деятельности руководителя физического воспитания, т.е. наиболее важные по мнению самих респондентов. Ранжирование всех перечисленных видов деятельности позволило установить, что наиболее значимыми являются следующие: деятельность по материально-техническому обеспечению; подбору и расстановке педагогических кадров; рациональному планированию деятельности преподавателей физического воспитания и решению задач, стоящих перед физкультурным коллективом; взаимодействию с различными категориями субъектов управления в решении вопросов совершенствования образовательного процесса по физическому воспитанию.

Серьезное значение респонденты придают необходимости изучения, обобщения и внедрения передового опыта в совершенствование деятельности руководителя физического воспитания.

Большинство опрошенных прекрасно осознают, что без учета накопленных в физкультурной науке и практике знаний трудно рассчитывать на успехи в достижении высоких спортивных результатов, а также в образовательном процессе по физическому воспитанию.

Таким образом, можно заключить, что профессиональная деятельность руководителей физического воспитания учебных заведений характеризуется определенной структурой и содержанием, где все основные виды деятельности имеют разную степень успешности, значимости и реализации, что важно учитывать при разработке методики применения организационно-деятельностных игр.

Для решения *второй задачи* исследования изучалась технология построения и методика применения организационно-деятельностных игр. Анализ изучения организационно-деятельностных игр показал, что они имеют познавательные и игровые дидактические цели. Исходя из этого, можно считать, что организационно-деятельностная игра — это особая форма обучения, которая характеризуется наличием педагогических (образовательных, воспитательных и развивающих) и организаторских целей и задач, способствующих подготовке к профессиональной деятельности руководителей.

Организационно-деятельностная игра включает следующие этапы: подготовка к игре; организация игры; поиск и обсуждение оптимальной стратегии; подведение итогов игры и оценка деятельности ее участников.

Ранжирование управленческих навыков и умений у руководителей физического воспитания учебных заведений позволило определить ранг решаемых профессиональных задач (педагогических и организаторских).

*Педагогические задачи* направлены на развитие умений: взаимодействовать с различными категориями лиц; ставить перед преподавателями конкретные задачи и обеспечивать качественное их выполнение; достигать педагогических целей в процессе физического воспитания учащихся. Для их решения использовались ролевые и коммуникативные игры.

*Организаторские задачи* направлены на развитие умений: обеспечивать совершенствование материально-технической базы; принимать рациональные, эффективные решения и контролировать их исполнение; прогнозировать результат своих управленческих воздействий физкультурный коллектив, внедрять передовой опыт, стимулировать творческий и профессиональный рост преподавателей физического воспитания. Для решения этих задач применялись эвристические, целевые и инновационные игры.

Методика использования организационно-деятельностных игр основывалась на комплексировании различных их видов, исходя из решаемых задач, различных по сложности.

В начале курса обучения проводились игры для решения педагогических задач. Содержание игр составляло освоение определенных информационных компонентов педагогической деятельности руководителей физического воспитания, а также происходило развитие коммуникативных навыков.

На втором этапе, в процессе решения организаторских задач в ходе организационно-деятельностных игр имитировалась профессиональная деятельность руководителя физического воспитания, а также осуществлялось выполнение различных процессуальных ролей организатора. В процессе этих игр осуществлялось воспроизведение различных управленческих решений, поиск наиболее оптимального из них на основе личного творчества и логического мышления.

Решение *третьей задачи* исследования предполагало теоретическое обоснование педагогических условий и направлений совершенствования профессиональной подготовленности руководителей физического воспитания учебных заведений, а также экспериментальную проверку разработанной методики применения организационно-деятельностных игр.

В ходе проведенного исследования были определены основные направления совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания.

Совершенствование профессиональной деятельности по каждому из выделенных направлений предполагает подбор соответствующего содержания и вида игр. В своей совокупности они позволяют оптимизировать процесс профессионального совершенствования на основе следующих приемов его построения:

- комплексным подходом к планированию образовательных задач;

- конкретизацией задач профессионального совершенствования с учетом особенностей образовательного процесса по физическому воспитанию в учебном заведении;
- реализацией принципа индивидуального и дифференцированного подходов к процессу профессионального роста;
- выбором оптимального содержания организационно-деятельностных игр, соответствующего задачам профессионального совершенствования руководителей физического воспитания;
- рациональным сочетанием управления и самоуправления процессом профессионального совершенствования, а также оперативным регулированием и корректированием его хода.

Анализ основных направлений профессиональной деятельности по управлению руководителями физического воспитания свидетельствует, что эффективность процесса ее совершенствования зависит от выбора наиболее оптимального способа решения образовательных задач. По мнению В.В. Давыдова (1986), С.Д. Неверковича (1995), А.Э. Болотина (2001), наиболее эффективным способом решения образовательных задач, отвечающих данному требованию, является использование организационно-деятельностных игр.

В качестве основной организационно-педагогической формы совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания нами была разработана методика применения организационно-деятельностных игр. Разработанная технология и методика проведения таких игр, исходя из решаемых задач, была реализована в педагогическом эксперименте.

Полученные результаты показывают, что большинство опрошенных высоко оценивают возможности использования организационно-деятельностных игр в процессе своего профессионального совершенствования.

Показатели успешности овладения руководителями физического воспитания экспериментальной тематикой также свидетельствуют о высокой мотивации испытуемых к предложенной системе профессионального совершенствования. Так, если до начала эксперимента только 12,9% руководителей физического воспитания имели высокий уровень управленческих навыков и умений, то в конце эксперимента — 37,0%. И, наоборот, количество лиц с относительно низким образовательным потенциалом уменьшилось с 29,0% до 9,4%.

Этот факт дает основание утверждать о положительном влиянии разработанной технологии и методике применения организационно-деятельностных игр в процессе совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания. Субъекты управления, использовавшие в ходе подготовки организационно-деятельностные игры, оценивают уровень своей удовлетворенности объемом полученных профессиональных умений на 23% выше по сравнению с теми, кто обучался с помощью традиционных средств, форм и методов.

Все перечисленные изменения свидетельствуют об инновационном мышлении и профессиональной активности руководителей физического воспитания, а также применении ими передовых методов управления физкультурными коллективами учебных заведений.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что предложенная методика применения организационно-деятельностных игр показала достаточно выраженную эффективность экспериментального механизма педагогического воздействия, который оказал прогрессивное влияние на решение образовательных задач профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений.

**ПРОГРАММА СПЕЦИАЛЬНОГО КУРСА  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР**

Название игры и содержание вопросов, которые она решает	Кол-во часов
1	2
<i>Игра «Управленец»</i>	
Современный менеджмент	2
Направления развития менеджмента в сфере физической культуры и спорта	2
Управленческая деятельность в сфере физической культуры и спорта	2
Организационные структуры управления	2
Отбор и профессиональная подготовка менеджеров по спорту	2
Всего:	10
<i>Игра «Юрист»</i>	
Правовая основа организационно-управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта	2
Правовое регулирование общественных отношений в сфере физической культуры и спорта	4
Всего:	6
<i>Игра «Профессионал»</i>	
Особенности методики физического воспитания учащихся	2
Организация и проведение соревнований	2
Планирование и совершенствование учебно-тренировочного процесса спортсменов высокого класса	2
Организация совершенствования учебно-материальной базы по спорту	2
Средства восстановления после высоких тренировочных нагрузок	2
Всего:	10

1	2
<i>Игра «Экономика»</i>	
Организация системы привлечения финансовых средств	2
Организация привлечения спонсоров и рекламодателей	2
Привлечение средств за счет эффективного использования территорий, зданий, помещений, платных спортивных групп	6
Всего:	10
<i>Игра «Психолог»</i>	
Психология физической культуры и спорта	2
Психологическое сопровождение учебно-тренировочного процесса	4
Организационные формы психологического воздействия	2
Личность, референтная группа и спортивный коллектив	2
Всего:	10
<i>Игра «Воспитатель»</i>	
Содержание основных частей воспитания	4
Педагогическое мастерство, этикет, культура речи педагога, тренера	4
Структура воспитательного процесса учащихся	2
Всего:	10
<i>Игра «Новатор»</i>	
Изучение, обобщение передового отечественного опыта в сфере управления физической культурой и спортом	2
Анализ руководства физкультурными коллективами средних специальных учебных заведений	2
Всего:	4
Итого:	60

**ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ ПРОФЕССИОГРАММА РУКОВОДИТЕЛЯ  
ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Направление руководящей деятельности	Содержание видов руководящей деятельности			Профессионально-значимые качества личности руководителя физического воспитания
	Профессиональные задачи руководящей деятельности	Профессиональные действия и навыки по руководству физкультурным коллективом учебного заведения	Результаты руководящей деятельности	
1	2	3	4	5
Информационно-аналитическое	Анализ и диагностика управленческой информации для обоснования и принятия необходимых решений	<p>Адекватное определение путей решения поставленных задач</p> <p>Оптимальный выбор способов и средств их решения</p> <p>Создание условий для получения положительных результатов</p> <p>Подготовка проектов решения по обсуждаемым проблемам</p>	Полная и объективная информация о ситуации в системе управления физкультурным коллективом учебного заведения	<p>Ум</p> <p>Работоспособность</p> <p>Целеустремленность</p>
Инновационное	Решение задач профессиональной деятельности на основе изучения и обобщения передового опыта	<p>Нахождение нестандартных путей руководства коллективом с учетом передовых достижений менеджмента</p> <p>Внедрение новых управленческих технологий и форм совершенствования профессиональной деятельности</p>	Профессиональная компетентность в решении основных задач, стоящих перед коллективом	<p>Инициативность</p> <p>Активность</p> <p>Оптимистичность</p> <p>Ум</p>

1	2	3	4	5
Хозяйственно-экономическое	Ресурсное обеспечение развития коллектива из различных источников. Определение расходов материально-финансовых средств	Обеспечение развития и совершенствования материально - технической базы учебного заведения Руководство и координация работ по благоустройству и реконструкции спортивно-тренировочной базы	Создание материально-технических условий для организации качественного учебно-тренировочного процесса и подготовки спортсменов высокой квалификации	Дипломатичность Самостоятельность Коммуникабельность
Планово-отчетное	Определение целей, приоритетов в решении задач, разработка планов и программ развития физического воспитания в учебном заведении	Выбор и правильная постановка целей функционирования физкультурного коллектива Перспективное и оперативное планирование различных направлений деятельности коллектива. Разработка планов-календарей подготовки сборных команд к участию в соревнованиях	Программно-целевое обеспечение планирования работы учебного заведения по вопросам развития физической культуры и спорта	Ответственность Целеустремленность Принципиальность
Кадровое	Анализ состояния потребностей в кадрах, формирование состава исполнителей в соответствии с решаемыми задачами	Привлечение к управлению преподавателей физического воспитания Рациональное использование кадрового потенциала организации	Эффективная совместная деятельность по управлению физкультурой и спортом. Положительный психологический климат в коллективе сотрудников	Справедливость Требовательность Дипломатичность Честность

1	2	3	4	5
Органи- зацион- ное	Постановка четких и конкретных заданий и обеспечение условий для их выполнения	Продуманная организация мероприятий по выполнению задач спортивного коллектива  Организация и проведение учебно-тренировочных сборов, соревнований, семинаров судей и тренеров и др.	Результативность выступлений сборных команд на различных спортивных соревнованиях	Активность  Работоспособность  Коммуникабельность
Контролирующее	Определение рассогласования между плановыми заданиями и реальными результатами их выполнения. Принятие необходимых мер к устранению недостатков	Осуществление контроля за основными направлениями функционирования коллектива.  Исполнение принятых решений, трудовой дисциплины преподавателей физического воспитания учебного заведения	Отсутствие нарушений в выполнении плановых заданий, трудовой дисциплины	Требовательность  Принципиальность  Решительность  Справедливость
Воспитательное	Психолого-педагогическое воздействие на объекты управленческой деятельности, стимулирование сотрудников к высокоэффективному труду	Обеспечение дружной и слаженной работы исполнителей  Создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе  Оказание помощи в творческом и профессиональном росте преподавателей физического воспитания	Отсутствие конфликтов, доброжелательное сотрудничество по выполнению поставленных задач, высокие спортивные достижения учебного заведения	Уравновешенность  Дипломатичность  Справедливость  Честность

1	2	3	4	5
Коммуникативное	Умелое взаимодействие с различными категориями субъектов управления по решению вопросов развития физической культуры и спорта в учебном заведении	<p>Владение навыками коммуникативного общения и взаимодействия с людьми</p> <p>Отстаивание интересов коллектива на различных уровнях</p> <p>Поддержание и укрепление тесных взаимоотношений с другими учебными заведениями и спортивными коллективами</p>	<p>Налаженные связи и контакты с различными категориями и звеньями субъектов управления. Бесконфликтное и продуктивное разрешение противоречий. Результативность спортивных выступлений по видам спорта и образовательного процесса</p>	<p>Коммуникабельность</p> <p>Дипломатичность</p> <p>Скромность</p> <p>Честность</p>
Профессионально-педагогическое	Использование современных профессионально-педагогических технологий по обеспечению эффективного управления физкультурным коллективом учебного заведения	<p>Применение в управлении современных педагогических средств и методов, направленных на повышение результативности подготовки и выступлений сборных команд по видам спорта</p> <p>Подготовка и проведение показательных выступлений и др.</p>	<p>Рост спортивных достижений и популярности видов спорта. Улучшение качества учебно-тренировочного процесса по подготовке спортсменов, тренеров, судейского аппарата.</p> <p>Завоевание авторитета учебного заведения в физическом воспитании учащихся</p>	<p>Упорство</p> <p>Работоспособность</p> <p>Инициативность</p> <p>Ум</p>

ТЕМАТИКА СПЕЦИАЛЬНОГО КУРСА ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР

Содержание игрового обучения	Виды игр				
	коммуникативные	деловые	инновационные	эвристические	целевые
1	2	3	4	5	6
<i>Управленческий модуль (Менеджмент в сфере физической культуры и спорта)</i>					
Тема 1 Современный менеджмент	+				+
Вопросы:					
Сущность, содержание и основные понятия «менеджмента»					
Развития теории и практики менеджмента					
Современная система взглядов на менеджмент					
Особенности менеджмента					
Тема 2 Основные направления развития менеджмента в учебных заведениях	+				+
Вопросы:					
Управление в вузе					
Управление физической культурой в среднем учебном заведении					
Тема 3 Управленческий труд в сфере физической культуры и спорта	+	+			
Вопросы:					
Особенности профессиональной деятельности по управлению физкультурным коллективом в учебном заведении					

1	2	3	4	5	6
Классификация управленческих работников в сфере физической культуры и спорта					
Требования, предъявляемые к спортивному руководителю					
Тема 4 Организационные структуры управления в сфере физической культуры и спорта	+	+	+		+
Вопросы:					
Понятия и принципы построения управленческих структур					
Типы структур управления физкультурно-спортивными коллективами					
Особенности механизма управления спортивным коллективом				+	
Тема 5 Отбор и профессиональная подготовка менеджеров в спортивной деятельности	+	+	+		
Вопросы:					
Требования к личности спортивного менеджера					
Профессиональный отбор спортивных менеджеров и их подготовка					
Формы и методы совершенствования профессиональной деятельности руководителей физического воспитания				+	
<i>Правовой модуль</i>					
Тема 1 Правовые основы организационно-управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта	+		+		+
Вопросы:					
Правовые вопросы организационно-управленческой деятельности					
Правовое регулирование взаимодействия спортивных коллективов учебных заведений					

1	2	3	4	5	6
Тема 2 Правовое регулирование общественных отношений в сфере физической культуры и спорта					+
Вопросы:					
Основные законы и законодательные акты, на основе которых осуществляется функционирование коллективов физкультуры	+		+		
<i>Профессиональный модуль</i>					
Тема 1 Основные понятия теории и методики физической культуры и физического воспитания			+		
Тема 2 Социально-биологические основы физической культуры			+		
Тема 3 Спорт как социальное явление			+		
Тема 4 Особенности современной спортивной тренировки	+		+		
Тема 5 Самоконтроль занимающихся спортом			+		+
Тема 6 Планирование, самоорганизация и проведение спортивных соревнований	+		+		
Тема 7 Правила соревнований по видам спорта	+		+		
Тема 8 Механизм планирования и особенности подготовки спортсменов к ответственным соревнованиям	+		+		
Тема 9 Планирование и совершенствование учебно-тренировочного процесса и методического обеспечения спортсменов, тренеров и судей по видам спорта	+		+		
Тема 10 Опыт подготовки спортсменов за рубежом	+				
Тема 11 Особенности подготовки юных спортсменов	+		+		
Тема 12 Подготовка женских команд	+		+		
Тема 13 Средства восстановления после тренировочных нагрузок	+		+		+
Тема 14 Повышение профессиональной квалификации преподавателей, тренеров, судей по видам спорта	+		+	+	

1	2	3	4	5	6
<i>Экономический и хозяйственный модуль</i>					
Тема 1 Ресурсное обеспечение средних учебных заведений	+		+		
Тема 2 Организация системы привлечения финансовых средств	+				
Тема 3 Организация привлечения спонсоров и рекламодателей	+		+		
Тема 4 Привлечение средств за счет эффективного использования территории, зданий и помещений, платных спортивных групп	+		+		
Тема 5 Основные направления развития материально-технической базы	+				
Вопросы:					
Техническое оснащение тренажерных и спортивных залов					
Структура и содержание медико-реабилитационных центров работы учебного заведения	+				
Тема 6 Медико-биологическое сопровождение учебно-тренировочного процесса			+		+
<i>Педагогический модуль</i>					
Тема 1 Психология и педагогика как область знаний о воспитании людей	+		+	+	
Вопросы:					
Общественно-исторический характер психологии и педагогики					
Предмет и категории педагогики и психологии					
Методологические основы и отрасли педагогики и психологии					
Тема 2 Педагогическое управление и оптимизация процесса обучения	+		+		+
Вопросы:					
Основные понятия педагогической кибернетики					

1	2	3	4	5	6
Компоненты и функции педагогического управления					
Интеграция обучающих и воспитывающих воздействий					
Педагогические технологии в физической культуре					
Тема 3 Психолого-педагогическая культура	+		+		
Вопросы:					
Структура и содержание педагогической культуры					
Педагогическое мастерство спортивного педагога					
Культура речи тренера, преподавателя физического воспитания					
Этикет в физкультурно-спортивном общении					
Тема 4 Теории человеческого учения и инновации в обучении	+		+	+	+
Вопросы:					
Психолого-педагогические теории человеческого учения					
Теория поэтапного формирования умственных действий					
Проблемное учение и инновации в обучении спортивной деятельности					
Тема 5 Психолого-педагогический процесс в физической культуре и спорте	+		+		
Вопросы:					
Сущность, функции, категории, виды и задачи обучения					
Закономерности и принципы обучения					
Организационные формы психолого-педагогического воздействия					
Варианты классификации и содержание методов обучения					

1	2	3	4	5	6
Тема 6 Структура воспитательного процесса	+		+	+	
Вопросы:					
Сущность воспитания, его стороны и задачи					
Закономерности, принципы и средства воспитания в спорте					
Концепция общих методов спортивного воспитания учащихся					
Тема 7 Содержание основных частей воспитания	+		+		
Вопросы:					
Гражданское и трудовое воспитание учащихся					
Нравственное и эстетическое воспитание учащихся					
Патриотическое воспитание в спорте					
Тема 8 Личность, референтная группа и спортивный коллектив	+		+		+
Вопросы:					
Основы теории референтных спортивных групп					
Формирование спортивного коллектива					
Воспитание личности в процессе физкультурно-спортивной деятельности					
<i>Инновационный модуль</i>					
Инновационно-оперативная информация по изучению, обобщению и анализу передового опыта в сфере управления физкультурно-спортивными организациями учебных заведений	+		+		+

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
**курсов повышения квалификации руководящих кадров по физическому**  
**воспитанию учебных заведений Брестской области 2002 года**

Разделы учебного плана	Количество часов			Др. вар.	Вар.	Форма контроля	Нагрузка кафедры
	Всего	Лекций	Практические				
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Введение в науку управления образованием	6	6					
<i>Модуль 1</i>	6	6				анкетирование	
2. Управление учебно-воспитательным процессом в современном учебном заведении	24	18	6				
<i>Модуль 2</i>	12	10	2			анкетирование	
<i>Модуль 3</i>	4		4			педагогическая практика	
<i>Модуль 4</i>	8	8					
3. Охрана труда, техника безопасности, хозяйственная деятельность руководителя кафедры	4	4					
<i>Модуль 5</i>	4	4					
<i>Всего по плану</i>	34	28	6				
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Во внеурочное время:</i>	8	2	6	4	6		4
Входная диагностика. Панорама курсов	2		2				
Обзор литературы по управленческой деятельности	2	2					
Зачет. Круглый стол «организационно-деятельностные игры»	4		4				
<i>Итого</i>	42	30	12	4	6		4

**Учебно-тематический план курсов руководящих работников физического воспитания и спорта учебных заведений Брестской области (2002 год)**

№ п/п	Название, содержание блоков, учебных модулей	Количество часов			Форма контроля	Лектор
		всего	ЛК	ПЗ		
1	2	3	4	5	6	7
I	<i>Введение в науку управления образованием</i>					
	<i>Модуль I</i> <i>Теоретические основы управленческой деятельности</i>					
	1. Вопросы теории научного управления кафедрой	2	2			
	2. Содержание учебно-воспитательной работы в современных условиях. Работа учреждений образования Брестской области в новом учебном году	2	2			
	3. Стиль руководства и качества руководителя кафедры физического воспитания и спорта. Требования к личности современного руководителя	2	2		анкетирование	
	Модуль 1	6	6			
	Раздел 1	6	6			
II	<i>Управление учебно-воспитательным процессом на кафедре физического воспитания и спорта в учебном заведении</i>					
	<i>Модуль II</i> <i>Содержание и технологии управленческой деятельности</i>					
	4. Информационное обеспечение учебно-воспитательного процесса	2	2			
	5. Аналитическая деятельность руководителя кафедры физического воспитания и спорта, сущность, виды педанализа	2	2			

1	2	3	4	5	6	7
	6. Конструирование моделей педанализа эффективности работы кафедры физического воспитания и спорта	2		2	диагност. конструктивных умений	
	7. Планирование работы кафедры физического воспитания и спорта. Виды планирования	2	2			
	8. Внутрикафедральный контроль как функция управления. Его содержание, виды, формы и методы осуществления	2	2			
	9. Педтехнология как система проектирования и организации учебной деятельности	2	2			
	Модуль 2	12	10	2		
	<i>Модуль III</i> <i>Практика управленческой деятельности</i>					
	10. Организация труда руководителя физического воспитания и спорта. Должностные обязанности	2		2	педпрактика в БГПТК торговли	
	11. Документация кафедры физического воспитания и спорта. Требования к ведению документации	2		2		
	Модуль 3	4		4		
	<i>Модуль IV</i> <i>Руководитель и педколлектив</i>					
	12. Формирование, становление профессионального мастерства преподавателя	2	2			
	13. Оптимизация системы самообразования преподавателя	2	2			

1	2	3	4	5	6	7
	14. Организация методической работы. Формы работы, критерии оценки ее результативности	2	2		анкетирование	
	15. Современные подходы к изучению и оценке результативности педагогического опыта	2	2			
	Модуль 4	8	8			
	Раздел II	24	18	6		
III	<i>Охрана труда, техника безопасности, хозяйственная деятельность руководителя физического воспитания и спорта учебного заведения</i>					
	<i>Модуль V Основы охраны труда и хозяйственная деятельность</i>					
	16. Организация работы по охране труда и технике безопасности, нормативная база	2	2			
	17. Финансово-хозяйственная деятельность руководителя физического воспитания и спорта. Оплата организационно-воспитательной работы в учреждениях образования в 2002—2003 учебном году	2	2			
	Модуль 5	4	4			
	Раздел III	4	4			
	Всего по плану	34	28	6		

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА**  
**курсов повышения квалификации руководящих работников физического**  
**воспитания и спорта учебных заведений Брестской области.**  
**Мастер-класс «Использование компьютерных**  
**технологий в физическом воспитании» (2001 год)**

**ВВЕДЕНИЕ**

Составление программ обусловлено необходимостью подготовки руководителей физического воспитания и спорта учебных заведений к использованию вычислительной техники в процессе физического воспитания учащихся в условиях реализации реформы образования. Руководители физической культуры должны владеть персональным компьютером для решения задач физического воспитания учащихся на уровне школьного курса информатики, иметь конкретное представление об основных направлениях и методах его использования в физическом воспитании.

*Цель.* Нарботка руководителями физической культуры профессиональных знаний, практических и методических умений и навыков в овладении персональным компьютером и его использование по предмету в условиях реализации реформы системы образования.

*Задачи:*

- формирование концептуальных взглядов руководителей на положение физической культуры и использование компьютерных технологий в целях повышения и эффективности учебно-воспитательного процесса и улучшения здоровья учащихся;
- информирование руководителей физического воспитания и спорта учебных заведений о современных требованиях к организации и проведению учебно-воспитательного процесса по физическому воспитанию, углубление их научно-теоретических и методических знаний;
- выработка потребности в рефлексии, само - и взаимокоррекции деятельности, преодолении стереотипов в подходах к физическому воспитанию учащихся в современных условиях;
- формирование умений наиболее эффективно решать задачи физического воспитания учащихся с использованием современных педагогических, в том числе и компьютерных технологий.

*Технологические аспекты реализации:*

информирование, анализ, адаптация новых знаний к учебной практике, демонстрация примеров деятельности, тренинг.

*Формы контроля:*

собеседование, индивидуальный зачет, практикум, разработка планов, моделей занятий, создания собственных файлов.

## І Р А З Д Е Л ДИАГНОСТИКО-РЕФЛЕКСИОННЫЙ

*Цель:* развитие аналитической деятельности руководителей физического воспитания и спорта.

*Технологические аспекты реализации:* практические занятия.

*Формы контроля:* собеседование, индивидуальный зачет, запись компьютерных программ, рефлексия.

*Основное содержание по темам*

1. Обмен опытом работы слушателей курсов и рефлексия курсовой подготовки. Запись программного сопровождения для учебных заведений области.

## ІІ Р А З Д Е Л ПРЕДМЕТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

*Цель:* информирование руководителей физической культуры о современных требованиях к организации физического воспитания учащихся. Углубление их теоретических знаний и практических навыков по использованию компьютерных технологий в физическом воспитании.

*Технологические аспекты реализации:* лекции, информирование, анализ, адаптация нового содержания к практике, демонстрация примеров деятельности, тренинг, практические занятия на компьютерах.

*Формы контроля:* собеседование, обдумывание, индивидуальный зачет, рефлексия.

*Основное содержание по темам*

1. Инновационные процессы в физическом воспитании. Современные требования к занятию. Профессиональная компетентность руководителя. Материально-техническое обеспечение занятия. Структура, содержание и формы уроков, комплексное решение задач. Формирование устойчивой заинтересованности учащихся к занятиям. Мониторинг физической подготовки, индивидуализация процесса по физическому воспитанию. Просмотр видеоматериалов занятий и их анализ.

2. Информация и информационные процессы. Информация в истории общества. Место информации на занятиях физической культуры. Короткая история вычислительной техники. Единицы измерения объемов информации.

3. Знакомство с компьютером. Приспособления ввода и вывода информации. Основное устройство компьютера. Внешние приспособления. Диски. Сетки. Клавиатура компьютера. Работа с клавиатурным тренажером.

4. Программное обеспечение. Классификация программного обеспечения: системное программное обеспечение, прикладное программное обеспечение, инструментальное программное обеспечение. Операционная система: назначение, особенности, понятие о функциях. Файловая система: файлы и каталоги. Управление работой операционной системы, знакомство с командами операционной системы, упражнения, тренажер.

5. Знакомства с Microsoft Word. Основные понятия Microsoft Word; окружение и его настройка; получение справочной информации; работа с файлами; просмотр и печать документов.

6. Способы набора, редактирования и форматирования текста в Microsoft Word. Введение и редактирование текста; вставка специальных символов; использование шаблонов; поиск и замена текста; форматирование текста; использование стилей; создание содержания.

7. Способы работы с таблицами, графикой, диаграммами, рисунками в Microsoft Word. Создание, форматирование и изменение состояния таблицы; рисование средствами Microsoft Word, создание диаграмм, создание формул.

8. Клавиатурный тренажер, упражнения с текстами, таблицами, графикой, выполнение текстовых заданий.

9. Знакомство с Microsoft Excel. Рабочая область Microsoft Excel; панели инструментов; работа с файлами; справочная система.

10. Тестирование физической подготовки и обработка полученной информации при помощи программы «Физкультура». Подготовка протокола тестирования. Введение результатов. Выбор параметров обработки, обработка результатов. Выставление оценок. Печатаение результативных протоколов. Сохранение результатов. Выявление лучшего учащегося в одном виде и в абсолютном первенстве. Выявление лучшей группы в параллели и в учебном заведении. Работа с меню «Перемещение учащихся»: перевод учащихся и перевод групп. Внесение и редактирование паспортных данных, анализ архивных данных. Знакомство и работа с меню «Конфигурация»: наименование нормативов, формат данных, шапки таблиц, порядок сортировки, изменение нормативов, изменение сумм оценок, коды принтера.

11. Роль и место рейтинговой системы оценки физической подготовки. Знакомство и работа с программой «Физкультура без нормативов».

12. Знакомство с планированием учебно-воспитательной работы по физической культуре при помощи программы «Планирование». Требования к планированию учебного материала. Годовое планирование материала. Ознакомление с календарными планами (какие имеются), их анализ и редактирование. Составление чистой таблицы для календарного планирования. Создание календарных планов с использованием программного сопровождения. Набор таблицы с календарным планом. Работа с меню «План занятия»: выбор группы, выбор номера занятия, редактирование, варианты печатания плана.

13. Формирование знаний учащихся по физическому воспитанию с помощью программного обеспечения компьютера. Формирование знаний по «безмашинному» и «машинному» вариантам. Формирование учебных и контрольных карточек из вопросов (какие имеются) и редактирование вопросов.

14. Word 7.0 и Excel 7.0 — возможности для решения вопросов физического воспитания. Тестирование физической подготовленности учащихся в начале и конце учебного года, обработка и анализ полученной информации с использованием программного сопровождения «Тестирование». Обзор уровня физической подготовленности групп, введение данных, обработка и анализ с использованием программы «Олимпийские надежды Беларуси». Государственный физкультурно-оздоровительный комплекс Республики Беларусь — решение вопроса укоренения с использованием электронных таблиц. Олимпийский зачет в рамках молодежного физкультурно-спортивного движения — двадцатибалльная оценка результатов. Работа с программным сопровождением комплекса «Защитник Отечества». Индивидуально-ориентированное обучение и проблема

постановки конкретной задачи учащимся.

### УЧЕБНЫЙ ПЛАН

курсов повышения квалификации руководящих работников физического воспитания и спорта учебных заведений Брестской области.

**Мастер-класс «Использование компьютерных технологий в физическом воспитании» (2001 год)**

Время обучения - 0 25 мес.

Форма обучения - с отрывом от работы

Режим занятий - 6-8 часов в день

Наименование разделов, дисциплин, тем	Количество часов						Вид контроля знаний	
	Всего	В том числе с исполыз. ВТ	Разделение по виду занятий					
			Лекции	Практ. занятия	Темат. дисц. круглого стола	Выездные занятия		Организац. деятельность игры
1. Диагностико-рефлексионный	2	2	-	2	-	-	2	Зачет
2. Предметно-методический	38	38	6	32	-	-	2	Зачет
Всего:	40	40	6	34	-	-	4	-

**Учебно-тематический план курсов повышения квалификации  
Руководящих работников физического воспитания и спорта  
учебных заведений Брестской области.**

**Мастер-класс «Использование компьютерных  
технологий в физическом воспитании» (2001 год)**

Наименование разделов, дисциплин, тем	Количество часов							Вид контроля знаний
	Всего	В том числе с исполыз. ВТ	Разделение по виду занятий					
			Лекции	Практич. занятия.	Тем. дисц. круг. стола	Выездные занятия	Организац. деятельность. игры	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>I Диагностико-рефлексионный</i>								
1. Обмен опытом работы слушателей курсов и рефлексия курсовой подготовки. Запись программного сопровождения для учебных заведений области	2	2	-	2	-	-	2	Зачет
Вместе	2	2	-	2	-	-	2	
<i>II Предметно-методический</i>								
1. Инновационные процессы в физическом воспитании	2	2	2	-	-	-	2	Зачет
2. Информация и информационные процессы	1	1	1	-	-	-	-	Зачет
3. Знакомство с компьютером. Приспособления ввода и вывода информации	1	1	1	-	-	-	-	Зачет
4. Программное обеспечение	2	2	2	-	-	-	-	Зачет
5. Знакомство с Microsoft Word	2	2	-	2	-	-	-	Зачет

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Средства набора, редактирования и форматирования текста в Microsoft Word	2	2	-	2	-	-	-	За- чет
7. Средства работы с таблицами, графикой и диаграммами, рисунками в Microsoft Word	2	2	-	2	-	-	-	За- чет
8. Клавиатурный тренажер, упражнения с текстами, таблицами, графикой, выполнение текстовых заданий	4	4	-	4	-	-	-	За- чет
9. Знакомство с Microsoft Excel	2	2	-	2	-	-	-	За- чет
10. Основные принципы работы в Microsoft Excel	4	4	-	4	-	-	-	За- чет
11. Тестирование физической подготовленности и обработка полученной информации при помощи программы «Физкультура»	2	2	-	2	-	-	-	За- чет
12. Роль и место рейтинговой системы оценки физической подготовленности	2	2	-	2	-	-	-	За- чет
13. Знакомство с планированием учебно-воспитательной работы по физической культуре при помощи программы «Планирование»	2	2	-	-	-	-	-	Заче т
14. Формирование знаний учащихся по физическому воспитанию с помощью программного сопровождения для компьютеров	2	2	-	2	-	-	-	Заче т
15. Word 7.0 и Excel 7.0 — возможности для решения вопросов физического воспитания	8	8	-	8	-	-	-	Заче т
Вместе	38	38	6	3 2	-	-	2	-
Всего	40	40	6	3 4	-	-	4	-

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Абрамова, И. Г.* Подготовка руководителей профессионально-технических училищ к принятию эффективных педагогических решений [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / И. Г. Абрамова. — Л.: [б. и.], 1985. — 16 с.
2. *Агеевец, В. У.* Методологические и организационно-педагогические факторы совершенствования управления физической культурой в современном социалистическом обществе [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / В. У. Агеевец. — М., 1986. — 55 с.
3. *Агеевец, В. У.* Научно-технический прогресс и физическая культура [Текст] / В. У. Агеевец. — Л.: Знание, 1988. — 32 с.
4. *Агеевец, В. У.* Организация как функция управления [Текст] / В. У. Агеевец // Организация физической культуры и спорта. — М.: Физкультура и спорт, 1986. — С. 52—56.
5. *Ананьев, Б. Г.* Человек как предмет познания [Текст] / Б. Г. Ананьев. — Л.: [б. и.], 1968. — 336 с.
6. *Анисимов, О. С.* Основы общественно-управленческой акмеологии [Текст] / О. С. Анисимов, А. А. Дергач. — М.: [б. и.], 1995. — 240 с.
7. *Афанасьев, В. Г.* Общество: системность познания и управления [Текст] / В. Г. Афанасьев. — М.: Политиздат, 1981. — 432 с.
8. *Ашкинази, С. М.* Характерные особенности, проблемы и пути развития рукопашного боя и боевых единоборств в системе обучения и воспитания военнослужащих [Текст] / С. М. Ашкинази // Теория и методика физической подготовки. — 1994. — № 1. — С.
9. *Бабанский, Ю. К.* Избранные педагогические труды [Текст] / Ю. К. Бабанский. — М.: Педагогика, 1989. — 557 с.
10. *Бабушкин, Г. Д.* Анализ трудностей в деятельности тренеров по спорту [Текст] / Г. Д. Бабушкин // Теория и практика физической культуры. — 1984. — № 3. — С. 5—7.
11. *Бальсевич, В. К.* Концепция альтернативных форм организации физического воспитания детей и молодежи [Текст] / В. К. Бальсевич // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. — 1996. — № 1. — С. 23—25.
12. *Барабанщиков, А. В.* Военная педагогика [Текст] / А. В. Барабанщиков. — М.: Воениздат, 1966. — 376 с.
13. *Барабанщиков, А. В.* Педагогические основы обучения советских воинов [Текст] / А. В. Барабанщиков. — М.: Воениздат, 1962. — 152.
14. *Барабанщиков, А. В.* Вопросы психологии и педагогики высшей школы [Текст] / А. В. Барабанщиков, И. Ф. Выдрин, А. Ф. Глоточкин. — М.: ВПА, 1971. — 319 с.
15. *Барабанщиков, А. В.* Проблемы психологии воинского коллектива [Текст] / А. В. Барабанщиков [и др.]. — М.: Воениздат, 1973. — 81 с.
16. *Батышев, С. Я.* Научная организация учебно-воспитательного процесса [Текст] / С. Я. Батышев. — М.: [б. и.], 1980. — 455 с.
17. *Бедерханова, В. П.* Обучающие игры как средство подготовки студентов университета к воспитательной работе [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / В. П. Бедерханова. — Л., 1977.
18. *Белова, Г. Б.* Исследование программно-целевого метода в управлении развитием массовой физической культуры в области [Текст] / Г. Б. Белова // Управление физкультурным движением и физкультурно-массовая работа. — Л.: ЛНИИФК, 1982. — С. 65—69.

19. Берг, А. И. Управление, информация, интеллект [Текст] / А. И. Берг. — М.: Мысль, 1976. — 383 с.
20. Бирштейн, М. М. Организационно-производственная тренировка во ВТУЗе [Текст] / М. М. Бирштейн // За промышленные кадры. — М.: [б. и.], 1986. — С.21—22.
21. Бирштейн, М. М. Производственные игры [Текст] / М. М. Бирштейн // Серия «Экономика и организация производства». — 1978. — № 6. — С.
22. Бирштейн, М. М. Советские деловые игры 30-х годов и проблема развития современной производственной деловой игры [Текст] / М. М. Бирштейн // Деловые игры и их программное обеспечение. — М.: [б. и.], 1976. — С.
23. Блахин, Г. Н. [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук на спецтему / Г. Н. Блахин. — СПб, 1997. — С.28—35.
24. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов [Текст] / В. И. Бовыкин // Теория и практика эффективного управления. — М.: Экономика, 1997. — С.55—60.
25. Богданов, И. В. Организационно-психологические основы управления инновационным образовательным учреждением [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / И. В. Богданов. — М., 1997. — 21 с.
26. Богомолова, И. Н. Массовая коммуникация и общение [Текст] / И. Н. Богомолова. — М.: [б. и.], 1988. — С.31—35.
27. Богомолова, Н. Н. Ситуационно-ролевая игра как метод активной социально-психологической подготовки [Текст] / Н. Н. Богомолов // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М.: [б. и.], 1977. — С.8—16.
28. Болотин, А. Э. Теория и практика применения игровых методов обучения специалистов по физической подготовке и спорту [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук / А. Э. Болотин. — СПб., 2001. — 287 с.
29. Болотин, А. Э. Военно-педагогические основы обучения управленческой деятельности специалистов по физической подготовке и спорту [Текст]: учеб. пособие / А. Э. Болотин, А. М. Букачев. — СПб.: ВИФК, 1998. — 87 с.
30. Бондарь, В. И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук / В. И. Бондарь. — Киев, 1986. — 343 с.
31. Бреддик, У. Менеджмент в организации [Текст] / У. Бреддик, пер. с англ. — М: ИНФА-М, 1997. — С.48—59.
32. Букачев, А. М. Организация и проведение военно-специальных игр в процессе подготовки курсантов военно-физкультурного вуза [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / А. М. Букачев. — СПб., 1999. — 249 с.
33. Варфоломеева, Л. Е. Акрмеологические основы развития специалистов образования физической культуры [Текст]: автореф. дис. ... д-ра психол. наук / Л. Е. Варфоломеева. — СПб, 1999. — 40 с.
34. Вейднер-Дубровин, Л. А. Сущность и структура системы физической подготовки войск [Текст] / Л. А. Вейднер-Дубровин, В. А. Шейченко // Теория и организация физической подготовки войск. — СПб: ВДКИФК, 1992. — С.109—110.

35. Вейл, П. Искусство менеджмента [Текст] / П. Вейл // Новые идеи для мира хаотических перемен. — М.: [б. и.], 1993. — С.34—36.
36. Вербицкий, А. А. Концепция знаково-контекстного обучения в вузе [Текст] / А. А. Вербицкий // Вопросы психологии. — 1987. — № 5. — С.31—39.
37. Верхошанский, Ю. В. Исследование закономерностей становления спортивного мастерства в связи с проблемой оптимального управления многолетней тренировкой [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Ю. В. Верхошанский. — М., 1973. — 32 с.
38. Воронова, К. А. Пути совершенствования управления физкультурным движением [Текст] / К. А. Воронова. — М.: Физкультура и спорт, 1976. — 95 с.
39. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис. — М.: Дело, 1991. — С.14—18.
40. Выготский, Л. С. Собрание сочинений: в 6 т. [Текст] / Л. С. Выготский. — М.: [б. и.], 1984. — Т.2. — 378 с.
41. Выдрин, В. М. Системный подход в исследовании физической культуры [Текст] / В. М. Выдрин, Г. А. Решетнева // Теория и практика физической культуры. — 1978. — № 3. — С.5—7.
42. Галькович, Р. С. Основы менеджмента [Текст] / Р. С. Галькович, В. И. Набоков. — М.: ИНФА-М, 1998. — С.44—46.
43. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] / И. Н. Герчикова. — М.: [б. и.], 1994. — С.61—74.
44. Гидрович, С. Р. Игровое моделирование экономических процессов (деловые игры) [Текст] / С. Р. Гидрович, И. М. Сыроежин. — М.: [б. и.], 1976. — 121 с.
45. Гинецинский, В. И. Основы теоретической педагогики [Текст]: учеб. пособие / В. И. Гинецинский. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 1992. — 151 с.
46. Глухов, В. В. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В. В. Глухов. — Минск: БГЭУ, 1996. — С.18—26.
47. Глуценко, Е. В. Теория управления [Текст] / Е. В. Глуценко, Е.В.Захарова, Ю.В. Тихонов. — М.: Вестник, 1997. — 332 с.
48. Гмурман, В. Е. Возрастающее значение методологических исследований в педагогике [Текст] / В. Е. Гмурман // Методологические проблемы развития педагогической науки. — М.: [б. и.], 1985. — С.40—45.
49. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В. В. Гончаров. — М.: МП «Сувенир», 1993. — С.144—146.
50. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст] / В. В. Гончаров. — М.: МНИИПУ, 1998. — С.37—38.
51. Горелов, А. А. Социально-психологические основы организаторской деятельности в спорте [Текст] / А.А. Горелов, В. А. Черепов, Р. М. Кадыров. — СПб: ВИФК, 1997. — 185 с.
52. Горюнов, А. И. О методах управления физической культурой и спортом [Текст] / А. И. Горюнов // Совершенствование научных основ физического воспитания и спорта. — Л.: ГДОИФК им. П.Ф.Лесгафта, 1981. — С.21—22.

53. Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. [Текст] / Дж. Грейсон, К. О. Делл. — М.: Экономика, 1991. — С.51—68.
54. Грэм, Р. Г. Руководство по операционным играм [Текст] / Р. Г. Грэм, К.Ф. Грей. — М.: [б. и.], 1977. — С.32—43.
55. Гуськов, И. М. Об использовании деловых игр в управлении [Текст] / И. М. Гуськов // Программно-целевой подход и деловые игры. — Новосибирск: [б. и.], 1982. — С.21—24.
56. Давыдов, В. В. Проблемы развивающего обучения [Текст] / В. В. Давыдов. — М.: [б. и.], 1986. —
57. Давыдов, В. В. Организационно-имитационные игры как новая форма подготовки кадров [Текст] / В. В. Давыдов, С. Д. Неверкович, А. А. Тюков // Теория и практика физической культуры. — 1985. — № 9. — С.
58. Данилов, А. А. Организация работы с кадрами в аппарате управления физкультурным движением [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / А. А. Данилов. — Л.: [б. и.], 1981. — С.5—16.
59. Деркач, А. А. Оптимизация управления деятельностью персонала образовательных систем [Текст] / А. А. Деркач. — М.: РАУ, 1997. — 260 с.
60. Деркач, А. А. Пути достижения вершин профессионализма [Текст] / А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина. — М.: РАУ, 1993. — 32 с.
61. Деркач, А. А. Творчество тренеров [Текст] / А. А. Деркач, А. А. Исаев. — М.: Физкультура и спорт, 1981. — 185 с.
62. Джамгаров, Т. Т. Физическая подготовка в Вооруженных Силах СССР [Текст] / Т. Т. Джамгаров // Советская система физического воспитания. — М.: [б. и.], 1975. — С.299—329.
63. Дивина, Г. В. Социально-психологические аспекты управления физкультурным движением [Текст] / Г. В. Дивина, В. А. Какузин. — Малаховка: МОГИФК, 1986. — 18 с.
64. Драчев, С. С. Педагогическая система профессионального совершенствования субъектов управления общественными физкультурно-спортивными объединениями и организациями [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / С. С. Драчев. — СПб., 2002. — 44 с.
65. Дункан, У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте; пер. с англ. [Текст] / У. Дж. Дункан. — М.: Дело, 1996. — С.87—94.
66. Дьячков, В. М. Вопросы управления процессом совершенствования технического мастерства спортсменов [Текст] / В. М. Дьячков. — М.: Физкультура и спорт, 1972. — 232 с.
67. Емельянов, Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение [Текст] / Ю. Н. Емельянов. — Л.: [б. и.], 1985. — С.31—38.
68. Емельянов, Ю. Н. Социально-психологическое исследование организаторского потенциала руководителя [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Ю. Н. Емельянов. — Л., 1975. — 19с.
69. Ендальцев, Б. В. Дис. ... д-ра биол. наук на спецтему [Текст] / Б. В. Ендальцев. — Л., 1986. — 348 с.
70. Ермакова, В. И. Комплексный подход к подготовке кадров хозяйственных руководителей социалистических промышленных предприятий [Текст]: автореф. дис. ... канд. филос. наук / В. И. Ермаков. — М., 1985. — 16 с.

71. *Ефимов, В. М.* О методике разработки управляющих игр на основе системы спецификаций [Текст] / В. М. Ефимов, В. Ф. Комаров // Международный семинар по управленческим играм. — София : [б. и.], 1978. — С.19—25.
72. *Жариков, Е. Е.* Психология управления в хоккее [Текст] / Е. Е. Жариков, А. С. Шигаев. — М. : Физкультура и спорт, 1983. — 183 с.
73. *Жариков, Е. С.* Самооценка хозяйственного руководителя [Текст] / Е. С. Жариков // Психология управления. — М. : АНХ, 1985. — С.65—82.
74. *Жмарев, Н. В.* Системный подход и целевое управление в спорте [Текст] / Н. В. Жмарев. — Киев : Здоров'я, 1986. — 144 с.
75. *Жолдак, В. И.* Социально-педагогические основы производственной культуры [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук / В. И. Жолдак. — М., 1991. — 50 с.
76. *Жолдак, В. И.* Управление в сфере физической культуры и спорта [Текст] / В. И. Жолдак, В. Н. Зуев. — М. : [б. и.], 2000. — 329 с.
77. Закон Российской Федерации. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Текст] / Закон Российской Федерации // Российская газета. 1999 год. 6 мая.
78. *Зигерт, В.* Руководитель без конфликтов [Текст] / В. Зигерт, Л. Ланг. — М. : Экономика, 1990. — С.56—71.
79. *Зимняя, И. А.* Педагогическая психология [Текст] : учеб. пособие / И. А. Зимняя. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. — 480 с.
80. *Зудина, Л. Н.* Организация управленческого труда [Текст] / Л. Н. Зудина. — М. : ИНФА, 1997. — 256 с.
81. *Иванов, Ю. М.* Проблемы оценки эффективности подготовки и повышения квалификации управленческих кадров [Текст] / Ю. М. Иванов // Подготовка кадров управления: модель обучения. — 3-е изд. — М. : РАГС, 1994. — С.8—12.
82. *Иванцевич, Д. М.* Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М. : Дело, 1993. — 304 с.
83. *Ильенков, Э. В.* Дидактическая логика [Текст] / Э. В. Ильенков. — М. : [б. и.], 1984.
84. *Ильенков, Э. В.* Искусство и коммунистический идеал [Текст] / Э. В. Ильенков. — М. : [б. и.], 1984.
85. *Ильин, Е. П.* Психология спорта [Текст] / Е. П. Ильин, Ю. Я. Киселев, В. К. Сафонов // Современные направления в психологии. — Л. : ЛГУ, 1989. — 96 с.
86. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента [Текст] : учебник / Н. И. Кабушкин. — Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. — 284 с.
87. *Кадыров, Р. М.* Дис. ... д-ра пед. наук на спецтему [Текст] / Р. М. Кадыров. — Л., 1991. — 314 с.
88. *Казанцев, А. К.* Общий менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. К. Казанцев [и др.]. — М. : ИНФА-М, 1999. — 251 с.
89. *Каневец, Т. М.* Требования к стилю и культуре руководства в системе физкультурных организаций [Текст] / Т. М. Каневец // Совершенствование научных основ физического воспитания и спорта. — Л. : ГДОИФК им. П.Ф.Лесгафта, 1981. — С.24—25.
90. *Каневец, Т. П.* Теоретические основы организации физической культуры и спорта [Текст] / Т. П. Каневец. — М. : [б. и.], 1986. — С.7—9.

91. Кнорринг, В. И. Искусство управления [Текст] : учебник / В. И. Кнорринг. — М.: БЕК, 1997. — С.36—39.
92. Кобер, И. Х. Коммуникативная компетентность тренера и ее формирование у студентов института физической культуры [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук / И. Х. Кобер. — Малаховка, 1987. — 22 с.
93. Комаров, Е. И. Организатор и организаторская деятельность [Текст] / Е. И. Комаров. — М. : Московский рабочий. — 1986. — 191 с.
94. Комаров, И. И. Деловая оценка работников аппарата управления в физкультурном движении [Текст] / И. И. Комаров, К. А. Воронова, А. А. Данилов // Теория и практика физической культуры. — 1997. — № 10. — С. 53—55.
95. Кон, И. С. Психология юношеского возраста [Текст] / И. С. Кон. — М.: [б. и.], 1979. — С. 50—68.
96. Коровяковская, Е. П. К психологической характеристике эффективности учебно-ролевых игр [Текст] / Е. П. Коровяковская, Юдина О.Н. // Вопросы психологии. — 1980. — № 1. — С.
97. Красовский, Ю. Д. Руководитель трудового коллектива: из опыта психолого-управленческого консультирования [Текст] / Ю. Д. Красовский. — М.: Сов. Россия, 1987. — 160 с.
98. Кретти, Б. Д. Психология в современном спорте [Текст] / Б. Д. Кретти. — М.: [б. и.], 1978. — С.67—82.
99. Кричевский, Р. Л. Если Вы руководитель ... [Текст] / Р. Л. Кричевский // Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996. — 381 с.
100. Кричевский, Р. Л. Психология малой группы [Текст] / Р. Л. Кричевский, Дубовская Е. М. — М. : МГУ, 1991. — 206 с.
101. Кричевский, Р. Л. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе [Текст] / Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак. — М. : Изд-во МГУ, 1985. — 223 с.
102. Кудряшова, Л. Д. Каким быть руководителю [Текст] / Л. Д. Кудряшова. — Л.: Лен-издат, 1986.— 15 с
103. Кузнецов, В. Г. Дис. ... кан. пед. наук на спецтему [Текст] / В. Г. Кузнецов. — СПб., 1993. — 176 с.
104. Кузьмин, Е. С. Психология в управлении [Текст] / Е. С. Кузьмин. — Л. [б. и.], 1983. — 192 с.
105. Кузьмин, Е. С. Руководитель и коллектив [Текст] / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов. — Л. : [б. и.], 1974. — С. 51—89.
106. Кузьмина, Н. В. Методы системного педагогического исследования [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Кузьмина. — Л. : ЛГУ, 1980. — 270 с.
107. Кузьмина, Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения [Текст] / Н. В. Кузьмина. — М. : Высшая школа, 1990. — 118 с.
108. Куликов, В. М. Резервы повышения практической выучки курсантов [Текст] / В. М. Куликов // Научно-методический сборник. — М.: ГУВУЗ МО СССР. 1982. — № 23. — С. 23—28.
109. Куликов, Л. М. Профессиональное совершенствование специалистов по физической культуре и спорту [Текст] / Л. М. Куликов. — М. : Высшая школа, 1995. — 112 с.

110. Кулюткин, Ю. И. Психологическая природа деятельности педагога [Текст] / Ю. И. Кулюткин // Творческая направленность деятельности педагога. — М.: [б. и.], 1978. — С. 7—10, 34.
111. Кунц, Г. Управление [Текст] / Г. Кунц, С. О'Доннел // Системный и ситуационный анализ управленческих функций // Основы науки управления. — 1-е изд. — М.: [б. и.], 1994. — С. 40.
112. Лаговский, С. М. Совершенствование форм и методов управления физической подготовкой [Текст] / С. М. Лаговский, А. А. Горелов. — М.: ВПА, 1998. — 73 с.
113. Ладенко, И. С. Интеллектуальные системы в целевом управлении [Текст] / И. С. Ладенко. — Новосибирск : [б. и.], 1987. — С. 57—64.
114. Лазарев, Б. М. Компетенция органов управления [Текст] / Б. М. Лазарев. — М.: Юридическая литература, 1972. — 65 с.
115. Лаптев, Л. Г. Оптимизация управленческой деятельности военных кадров [Текст] : автореф. дис. ... д-ра психол. наук / Л. Г. Лаптев. — М., 1995. — 55 с.
116. Легачев, А. А. Управление развитием массовой физической культурой и спортом на предприятии с использованием метода целей [Текст] / А. А. Легачев // Управление физкультурным движением и физкультурно-массовой работой. — Л.: ЛНИИФК, 1982. — С. 88—96.
117. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность [Текст] / А. Н. Леонтьев. — М.: Политиздат, 1975. — 304 с.
118. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения [Текст] / А. Н. Леонтьев. — Т.1. — М.: [б. и.], 1983. — С. 303—324.
119. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики [Текст] / А. Н. Леонтьев. — М.: [б. и.], 1981.
120. Леонтьев, А. Н. Психологические вопросы сознательности учения [Текст] / А. Н. Леонтьев // Деятельность. Сознание. Личность. — М.: [б. и.], 1977. —
121. Лубышева, Л. И. Современный ценностный потенциал физической культуры и спорта и пути его освоения обществом и личностью [Текст] / Л. И. Лубышева // Теория и практика физической культуры. — 1997. — № 6. — С. 10—15.
122. Луценко, С. А. Дис. ... д-ра пед. наук на спецтему [Текст] / С. А. Луценко. — СПб.: [б. и.], 1998. —
123. Луценко, С. А. Основные причины, влияющие на принятие управленческих решений по физической подготовке [Текст] / С. А. Луценко // Материалы итог. науч. конференции. — СПб: ВИФК, 1996. — С.90—92.
124. Лэнд, П. Э. Менеджмент — искусство управлять [Текст] / П. Э. Лэнд // Секреты и опыт практического менеджмента. — М.: ИНФА-М, 1995. — С.31—38.
125. Марищук, В. Л. Информационные аспекты управления спортсменом [Текст] / В. Л. Марищук, Л. К. Серова. — М.: Физкультура и спорт, 1983. — 111 с.
126. Мартынов, В. И. Совершенствование профессиональной деятельности руководителей общественных физкультурно-спортивных организаций на основе применения организационно-обучающих игр [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / В. И. Маартынов. — СПб., 2002. — 20 с.

127. *Матвеев, Л. П.* О природе и системе принципов, регламентирующих деятельность по физическому воспитанию [Текст] / Л. П. Матвеев // Теория и практика физической культуры. — 1990. — № 2. — С. 15—24.

128. *Матвеев, Л. П.* Теория и методика физической культуры [Текст]: учебник для институтов физической культуры / Л. П. Матвеев. — М.: Физкультура и спорт, 1991. — 543 с.

129. *Минаев, Э. С.* Основы теории менеджмента [Текст] / Э. С. Минаев. — М.: [б. и.], 1993. — С. 44—51.

130. *Мионов, В. В.* Дис. ... д-ра пед. наук на спецтему [Текст] / В. В. Мионов. — Л., 1990. — 375 с.

131. *Морозова, Г. К.* Управление развитием массового физкультурного движения в условиях народно-хозяйственных комплексов [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук. — Л., 1985. — 28 с.

132. *Неверкович, С. Д.* Игровые методы подготовки кадров [Текст] / С. Д. Неверкович / под ред. В.В. Давыдова. — М.: Высшая школа, 1995. — 206 с.

133. *Неверкович, С. Д.* Организационно-управленческая игра как форма и метод психологического исследования практики народного образования [Текст] / С. Д. Неверкович // Игровое моделирование. — Новосибирск: [б. и.], 1987. — 87 с.

134. *Неверкович, С. Д.* Психолого-педагогические основы игровых методов подготовки кадров [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / С. Д. Неверкович. — М., 1988. — 31 с.

135. *Неверкович, С. Д.* Совершенствовать методы подготовки кадров управления [Текст] / С. Д. Неверкович // Теория и практика физической культуры. — № 8. — 1982. — С. 7—9.

136. *Неверкович, С. Д.* Теоретические проблемы исследований процесса принятия решений в организационно-управленческой деятельности [Текст] / С. Д. Неверкович, А. А. Тюков // Вопросы психологии. — 1981. — № 1.

137. *Нестеров, А. А.* Состояние и перспективы научного обоснования системы руководящих документов по физической подготовке и спорту в СА и ВМФ [Текст]: учеб. пособие / А. А. Нестеров, Ю. К. Демьяненко, В. А. Щеголев. — Л.: ВИФК, 1983. — 67 с.

138. *Никифоров, Г. С.* Психология менеджмента: исторический аспект [Текст] / Г. С. Никифоров // Актуальные проблемы психологической теории и практики; под ред. А.А. Крылова. — вып.4. Экспериментальная и прикладная психология. — СПб.: [б. и.], 1995.

139. *Озолин, Н. Г.* Современная система спортивной тренировки [Текст] / Н. Г. Озолин. — М.: Физкультура и спорт, 1970. — 479 с.

140. *Омаров, А. М.* Профессиональная компетентность и личностные качества [Текст] / А. М. Омаров. — М.: ВПА, 1983. — 116 с.

141. *Оптнер, С. Л.* Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем [Текст] / С. Л. Оптнер. — М.: [б. и.], 1969. —

142. *Пащенко, Р. В.* Формирование навыков контроля качества проведения физической подготовки у курсантов военно-физкультурного вуза [Текст]: дис. ...канд. пед. наук / Р. В. Пащенко. — СПб., 1997. — 144 с.

143. *Петровский, А. В.* Вопросы истории и теории психологии [Текст] / А. В. Петровский. — М.: [б. и.], 1984. — С. 56—83.

144. *Переверзин, И. И.* Управление физической культурой и спортом [Текст]: учебник для институтов ФК / И. И. Переверзин, Н. Н. Бугров, Я. Р. Вилькин Я.Р. и др. — М.: Физкультура и спорт, 1987. — 226 с.
145. *Платонов, В. Н.* Теория и методика спортивной тренировки [Текст] / В. Н. Платонов. — Киев : Здоров'я, 1984. — 350 с.
146. *Платонов, К. К.* Теория функциональных систем, теория отражения и психология [Текст] / К. К. Платонов // Теория функциональных систем в физиологии и психологии. — М.: Наука, 1978. — С. 62—82.
147. *Платонов, К. К.* Характеристика управленческих знаний, умений и навыков [Текст] / К. К. Платонов, Голубев Г. Г. — М.: Наука, 1973. — 85 с.
148. *Плахтиенко, В. А.* Теоретические и методические основы моделирования в спорте [Текст] / В. А. Плахтиенко // Моделирование системы физической подготовки и спорта: сб. научных работ. — Л.: ВДКИФК, 1987. — С. 5—16.
149. *Польсаев, Е. Ф.* Совершенствование организации управления физической культурой и спортом в производственном объединении [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Е. Ф. Польсаев. — Л., 1980. — 18 с.
150. *Пономарев, Н. А.* Социальные аспекты физической культуры и спорта [Текст] / Н. А. Пономарев. — СПб.: ВИФК, 1979. — 86 с.
151. *Поршнев, А. Г.* Управление инновациями в условиях перехода к рынку [Текст] / А. Г. Поршнев. — М.: РИЦЛО «Мегаполис-контакт», 1993. — С. 56—71.
152. *Потапов, И. А.* Организационно-управленческая деятельность преподавателя кафедры физической подготовки военно-учебного заведения [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / И. А. Потапов. — СПб, 1999. — 104 с.
153. *Починкин, А. В.* Методика отдельных видов организационно-массовой работы по физической культуре и спорту [Текст] / А. В. Починкин. — Малаховка: МОГИФК, 1986. — 30 с.
154. *Приходько, И. И.* Исследование процессов управления развитием физической культуры и спорта в области [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук / И. И. Приходько. — Л., 1982. — 17 с.
155. *Пркопов, И. А.* Дис. ... канд. пед. наук на спецтему [Текст] / И. А. Прокопов. — СПб, 1996.—195 с
156. *Прохорова, М. В.* Теоретические и методические основы формирования управленческой компетентности специалистов по физической культуре и спорту в условиях высшего физкультурного образования [Текст] / М. В. Прохорова. — СПб.: [б. и.], 1992. — 429 с.
157. *Прохорова, М. В.* Особенности коммуникативной деятельности тренера ДЮСШ [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / М. В. Прохорова. — М., 1976. — 19 с.
158. *Прохорова, М. В.* Теоретические и методические основы формирования управленческой компетенции специалистов по физической культуре и спорту [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / М. В. Прохорова. — СПб, 1993. — 43 с.
159. *Ревенко, Н. В.* Социально-психологический анализ стиля руководства [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Н. В. Ревенко. — М., 1986. — 16 с.
160. *Решетень, И. Н.* Деловые игры в подготовке специалистов по физической культуре и спорту [Текст] / И. Н. Решетень, В. П. Копаев, М. В. Прохорова, Ю. А. Фомин // Методические разработки. — М.: ГЦОЛИФК, 1983.

161. Розин, В. М. Методологический анализ деловой игры как новой области научно-технической деятельности и знаний [Текст] / В. М. Розин // Вопросы философии. — 1986. — № 6.
162. Рубинштейн, С. Л. О мышлении и путях его исследования [Текст] / С. Л. Рубинштейн. — М.: [б. и.], 1969. —
163. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн. — М.: [б. и.], 1976. — 596 с.
164. Русалинова, А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом [Текст] / А. А. Русалинова // Трудовой коллектив как объект и субъект управления. — Л.: [б. и.], 1980. — С. 25—29.
165. Сазонов, Б. В. Проблемы и пути интенсификации инновационных процессов [Текст] / Б. В. Сазонов // ВНИИ системных исследований. — М., 1985. —
166. Саймон, Г. Менеджмент в организациях [Текст] / Г. Саймон [и др.] — М.: Экономика, 1995. — С. 44—51.
167. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала [Текст] / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. — 284 с.
168. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления [Текст] / А. Л. Свенцицкий. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1976. — С. 71—76.
169. Сидоров, А. А. Методологические основы и среда новых информационных технологий [Текст] / А. А. Сидоров. — СПб.: [б. и.], 1998. — 31 с.
170. Сидоров, А. А. Технология обучения в педагогическом образовании специалистов по физической культуре [Текст] / А. А. Сидоров. — СПб.: [б. и.], 1998. — 24 с.
171. Сидоров, А. А. Педагогика [Текст]: учебник по дисциплине «Физическая культура» / А. А. Сидоров, М. В. Прохорова, Б. Д. Синюхин. — СПб.: [б. и.], 1996. — 272 с.
172. Симонов, В. П. Педагогический менеджмент [Текст] / В. П. Симонов // Педагогическое общество России. — М.: [б. и.], 1999. — 430 с.
173. Симонова, Л. А. Непрерывное образование как фактор поддержания функциональной грамотности и профессиональной компетентности [Текст] / Л. А. Симонова. — Л.: [б. и.], 1990. — С. 49—51.
174. Смолев, П. П. Дис. ... д-ра пед. наук на спецтему [Текст] / П. П. Смолев. — СПб.: [б. и.], 1996. — 450 с.
175. Сорокина, Т. М. Педагогические условия применения деловых игр в техническом вузе [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / Т. М. Сорокина. — М., 1986.
176. Сочивко, Н. В. Стилевые особенности организаторской деятельности руководителя первичного производственного коллектива [Текст]: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Н. В. Сочивко. — Л., 1987. — 22 с.
177. Спирин, Л. Ф. Формирование общепедагогических умений учителя [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Л. Ф. Спирин. — М., 1980. — 39 с.
178. Стамбулова, Н. Б. Психология спортивной карьеры [Текст]: учеб. пособие / Н. Б. Стамбулова. — СПб: Изд-во «Центр карьеры», 1999. — 367 с.
179. Станкин, М. И. Спорт и воспитание подростков [Текст] / М. И. Станкин. — М.: [б. и.], 1983. — 130 с.

180. Сыроежин, И. М. Игра в рабочее время? [Текст] / И. М. Сыроежин // Экономика и организация промышленного производства. — М.: [б. и.], 1975. — С. 24—26.
181. Сыроежин, И. М. Методика разработки и использования деловых игр как формы активного обучения студентов [Текст] / И. М. Сыроежин, А. А. Вербицкий. — М.: НИИ ВШ, 1981. — С. 4—13.
182. Токарева, М. И. Социально-организаторская и педагогическая роль руководителя в системе научного управления физкультурным движением [Текст] / М. И. Токарева // Теория и практика физической культуры. — 1985. — № 10. — С. 35—37.
183. Толочек, В. А. Стили профессиональной деятельности в условиях взаимодействия субъектов [Текст]: автореф. дис. ... д-ра психол. наук / В. А. Толочек. — М., 1997. — 44 с.
184. Тряпицына, А. П. Разработка образовательных стандартов Петербургской школы [Текст] / А. П. Тряпицына. — СПб: Центр пед. информации, 1995. — 179 с.
185. Уманский, Л. И. Психология организаторской деятельности школьников [Текст] / Л. И. Уманский. — М.: [б. и.], 1980. — С. 51—62.
186. Переверзин, И. И. Управление физической культурой и спортом [Текст]: учебник для институтов физической культуры / И. И. Переверзин, Н. Н. Бугров, Я. Р. Вилькин и др. — М.: Физкультура и спорт, 1987. — 288 с.
187. Устюженин, А. П. Социально-психологические аспекты управления коллективом [Текст] / А. П. Устюженин, Ю. А. Утюмов. — М.: [б. и.], 1993. — С. 18—27.
188. Фалмер, М. Энциклопедия современного управления [Текст] / М. Фалмер. — М.: ВИПСЭнерго, 1992. — С. 19—31.
189. Фаткин, Л. В. Руководитель в системе управления народным хозяйством [Текст] / Л. В. Фаткин // Психологические проблемы руководства коллективом: учеб. пособие. — М.: [б. и.], 1977. — С. 41—42.
190. Федеральный Закон Российской Федерации. Об общественных объединениях (с изменениями на 19 июля 1998 года № 112-ФЗ) [Текст] / Федеральный Закон Российской Федерации // Российская газета. — № 139. — 24 июля 1998 года.
191. Филиппов, А. В. Проблемы совместной деятельности в психологии управления [Текст] / А. В. Филиппов, Г. Л. Ильин // Вопросы психологии. — 1984. — № 6.
192. Филиппов, С. С. О некоторых проблемах информационного обеспечения управления физкультурным движением [Текст] / С. С. Филиппов // Совершенствование научных основ физического воспитания и спорта: сб. научных трудов. — Л.: ГДОИФК им. П. Ф. Лесгафта, 1980. — С. 15—17.
193. Филиппов, С. С. Социально-педагогические аспекты информационных процессов в сфере физической культуры [Текст] / С. С. Филиппов. — Л.: ГДОИФК им. П. Ф. Лесгафта, 1990. — 171 с.
194. Фролова, М. И. Социально-психологические аспекты эффективного руководства спортивным коллективом [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / М. И. Фролова. — М., 1978. — 18 с.
195. Фролова, Н. И. Организация деятельности аппарата областного совета многоотраслевого добровольного спортивного общества профсоюзов по развитию физической культуры и спорта [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Н. И. Фролова. — М., 1996. — 25 с.

196. Фуллер, Д. Управляй или подчиняйся! [Текст] / Д. Фуллер // Проверенная техника эффективного менеджмента. — М.: [б. и.], 1992. — С. 15—17.
197. Хайдаров, М. С. Теория и практика организации игровой деятельности студентов в учебном процессе (дидактическая имитационная игра) [Текст] / М. С. Хайдаров. — Алма-Ата: [б. и.], 1981. —
198. Ханин, Ю. Л. Психология общения в совместной деятельности [Текст]: автореф. дис. ... д-ра психол. наук / Ю. Л. Ханин. — Л., 1986. — 44 с.
199. Ховард, К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст]: учеб. пособие / К. Ховард, Э. Коротков. — М.: ИНФА-М, 1996. — С. 16—21.
200. Хуббиев, Ш. З. Дис. ... д-ра пед. наук на спецтему [Текст] / Ш. З. Хуббиев. — СПб, 1996. — 395 с.
201. Хуббиев, Ш. З. О необходимости разработки критериев оценки деятельности начальника физической подготовки и спорта воинской части [Текст] / Ш. З. Хуббиев // Тез. докл. итог. науч. конф. за 1986 год. — Л.: ВДКИФК, 1987. — С. 80—81.
202. Цзен, Н. В. Психотехнические игры в спорте [Текст] / Н. В. Цзен, Ю. В. Пахомов. — М.: [б. и.], 1985. — 165 с.
203. Черенкова, С. Л. Акмеологические предпосылки совершенствования руководящей деятельности заведующего кафедрой физического воспитания вуза [Текст]: автореф. дис. ... канд. психол. наук / С. Л. Черенкова. — СПб, 1999. — 23 с.
204. Черепов, В. А. Проблемы менеджмента в сфере физической культуры и спорта [Текст] / В. А. Черепов // Хрестоматия. — СПб: СПбГАФК им. П.Ф.Лесгафта, 1998. — 245 с.
205. Шадриков, В. Д. Проблема системогенеза в профессиональной деятельности [Текст] / В. Д. Шадриков. — М.: Наука, 1983. — 185 с.
206. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом [Текст] / Р. Х. Шакуров. — М.: [б. и.], 1982. — С. 56—71.
207. Шашкин, Г. А. Организационно-педагогические аспекты системы подготовки специалистов вузами физической культуры Российской Федерации в условиях реформы высшего образования [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Г. А. Шашкин. — СПб, 1998. — 46 с.
208. Шашкин, Г. А. Теории человеческого и технологического обучения [Текст] / Г. А. Шашкин, М. В. Прохорова, А. А. Сидоров. — СПб: [б. и.], 1996. — 69 с.
209. Шепель, В. М. Сущность и содержание социального управления социалистическим производственным коллективом [Текст]: автореф. дис. ... д-ра филос. наук / В. М. Шепель. — М., 1976. — С. 17.
210. Щеголев, В. А. Дис. ... д-ра пед. наук на спецтему [Текст] / В. А. Щеголев. — СПб, 1991. — 418 с.
211. Щеголев, В. А. Об участии государства в развитии физкультурно-спортивного движения в зарубежных странах [Текст] / В. А. Щеголев, В. П. Сорокин, Н. Г. Лутченко // Актуальные проблемы непрерывного образования. — СПб: [б. и.], 1998. — С. 77—79.
212. Щеголев, В. Г. Актуальные направления и методы научных исследований по физической культуре в вузе [Текст] / В. А. Щеголев, В. Г. Щербаков. — СПб: [б. и.], 1999. — 117 с.

213. Щедровицкий, Г. П. Игра как социотехническая система: организация и исследование [Текст] / Г. П. Щедровицкий // Программно-целевой подход и деловые игры. — Новосибирск: [б. и.], 1982.

214. Щедровицкий, Г. П. Оргдеятельностные игры [Текст] / Г. П. Щедровицкий // Сборник ВНИИ системных исследований. — М.: [б. и.], 1985. — С. 30—41.

215. Щедровицкий, Г. П. Оргдеятельностные игры [Текст] / Г. П. Щедровицкий, С. И. Котельников // Сборник ВНИИ системных исследований. — М.: [б. и.], 1985. —

216. Якунин, В. А. Обучение как процесс управления [Текст] / В. А. Якунин. — Л., 1988. — 159 с.

217. Якунин, В. А. Педагогическая психология [Текст]: учеб. пособие / В. А. Якунин. — СПб: Изд-во «Полиус», 1998. — 638 с.

218. Abt, C. Serious games / Abt C. // Viking Press. — N.Y., 1971. — pp. 56—57.

219. Allen, L. E. What counts is the game is scored: one way to increase achievement is learning mathematics / L.E. Allen, G. Jackson., J.Ross, S. White // Ibid. — 1968. — vol.9. — No.4. — pp. 371—392.

220. Appley, D. G. T-groups and therapy groups in a changing society / D.G. Appley, A.B. Winder. — San-Fr., 1972.

221. Bredermeier, M. E. Providing referents for sociological concepts: Simulation Gaming / M. E. Bredermeier // Haching Sociology. — 1978. — vol. 5. — No.2. — pp. 409—421.

222. Bucher, R. Becoming professional / R.Bucher, J. Stelling. — Beverly Hills. L., 1979. J.A.Pasamore. The philosophy of teaching. — Cambridge Univers. press., 1980.

223. Daris, J. Paratella. An economic game / J. Daris // British journal of Sociology. — vol.115. — No.3.—1964

224. Greenblat, C. S. Teaching with simulation games a review of chains and avidence / C. S. Greenblat // Teaching Sociology. — 1973. — vol.1. — No.3. — pp. 62—83.

225. Leister, J. P. Evaluation a role-specific simulation / J. P. Leister and M. J. Stoil // Ibid. — 1979. — vol.10. — No.2. — pp.167—188.

226. Liggett, H. An evaluation instrument for use with urban simulation and games / H. Liggett // Simulation Games. — 1977. — vol.8. — No.2. — p.150.

227. Louscer, D. Effectiveness of a shorttern simulation as a teaching device in political science courses / D. Louscer and R.V. Steenburg // Ibid. — vol.1.8. — No.4. — pp. 439—460.

228. Orbach, E. Some theoretical considerations in the evaluation of instrumental simulation games / E. Orbach // Simulation and Games. — 1977. — vol.8. — No.3. — pp. 341—360.

229. Pasamore, J. A. The Philosophy of teaching / J. A. Pasamore — Cambridge Wnivers. press, 1980.

230. Remus, W. E. Who likes business games ? / W. E. Remus // Ibid. — 1981. — vol.12. — No.1. — pp.3—14.

231. Rosen, D. J. METRO - APEX as a course ? / D. J. Rosen // Ibid. — 1981. — vol.12. — No.1. — pp.15—27.

232. Thompson, R. R. The Greation of Certain and Uncertain Environments / K. R. Thompson, Th. L. Kson // Simulation and Games. — Beverly Hills, 1983. — vol.13. — No.4. — pp. 437—450.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i> .....	3
<b>ГЛАВА 1 СОСТОЯНИЕ ВОПРОСА И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ</b> .....	4
1.1 Характеристика профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений .....	4
1.2 Педагогические особенности применения игровых методов для обучения руководителей физического воспитания .....	16
1.3 Организационно-деятельностные игры – эффективное средство профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений .....	22
<b>ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ И МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ</b> .....	29
2.1 Исследование содержания и особенностей профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений .....	29
2.2 Обоснование различных видов организационно-деятельностных игр в процессе профессионального совершенствования руководителей физического воспитания .....	44
2.3 Методика применения организационно-деятельностных игр для профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений .....	51
<b>ГЛАВА 3 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР</b> .....	63
3.1 Педагогические условия, определяющие профессиональное совершенствование руководителя физического воспитания .....	63
3.2 Содержание и основные направления профессионального совершенствования руководителей физического воспитания учебных заведений .....	65
3.3 Экспериментальная проверка эффективности разработанной методики использования организационно-деятельностных игр по совершенствованию профессиональной деятельности руководителей физического воспитания учебных заведений .....	70
<b>Заключение</b> .....	73
<b>Приложения</b> .....	78
<b>Список источников</b> .....	100

Учебное издание

Орлова Наталья Васильевна

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ПО ФИЗИЧЕСКОМУ  
ВОСПИТАНИЮ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР**

Ответственный за выпуск: *Орлова Н.В.*

*Редактор: Строчак Т.В.*

Компьютерная верстка: Боровикова Е.А.

Корректор: Никитчик Е.В.

ISBN 978-985-493-092-3



9 789854 930923

Лицензия №02330/0148711 от 30.04.2004 г.

Подписано в печать 21.07.2008 г. Формат 60x84 1/16.

Бумага «Снегурочка». Гарнитура Arial Narrow.

Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 7,25.

Заказ № 757. Тираж 70 экз.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Брестский государственный технический университет».

Лицензия №02330/0133017 от 30.04.2004 г.

224017, г. Брест, ул. Московская, 267.