

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»

ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ
(филиал) в г. Ялте

На правах рукописи



КОВАЛЕНКО Екатерина Дмитриевна

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ
БУДУЩИХ МАГИСТРОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

5.8.7. Методология и технология профессионального образования

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Научный руководитель:
Горбунова Наталья Владимировна
доктор педагогических наук, профессор

Ялта – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ БУДУЩИХ МАГИСТРОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ.....	15
1.1. Особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры.....	15
1.2. Характеристика организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры.....	41
1.3. Модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры в процессе профессиональной подготовки.....	67
Выводы по первой главе.....	94
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ БУДУЩИХ МАГИСТРОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ.....	97
2.1. Анализ исходного уровня сформированности организационно- управленческих умений будущих магистров физической культуры.....	97
2.2. Технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры.....	132
2.3. Сравнительный анализ результатов опытно-экспериментальной работы.....	173
Выводы по второй главе.....	183
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	190
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	195
Приложение 1. Анализ диссертационных исследований.....	227
Приложение 2. Тематика цикла установочных лекций-дискуссий «Менеджер в сфере физической культуры и спорта».....	233
Приложение 3. Тематика и содержание тренингов управленческих навыков.....	235

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях современности все более высокие требования предъявляются к будущему учителю, поскольку именно его личность, профессиональная компетентность, социальная зрелость выступают наиболее значимыми показателями в обеспечении эффективности процесса обучения и воспитания подрастающего поколения. Расширение функций учителя потребовало соответствующего изменения содержания и характера его подготовки. Вместе с тем требуют дальнейшего научно-практического обоснования различные аспекты профессиональной подготовки будущего учителя, связанные с решением задач здоровьесбережения, всестороннего развития личности подрастающего поколения, воспитания патриотизма, гражданской и социальной активности. Особые требования предъявляются к будущему магистру физической культуры, поскольку от него во многом зависит воспитание здорового подрастающего поколения, и соответственно – здоровой нации. В этой связи с целью эффективного руководства учебным процессом и спортивной деятельностью будущему магистру физической культуры важно не только овладеть педагогическими навыками, сформировать у него организационно-управленческие умения, процесс формирования которых включает планирование (составление планов уроков, мероприятий, секций), организацию деятельности (подготовка мест проведения занятий, инвентаря, распределение ролей), коммуникацию (организация взаимодействия с учащимися), руководство (управление группой, координация действий учащихся), контроль (оценка успеваемости, анализ и коррекция деятельности), решение управленческих задач, рефлекссию (самоанализ, корректировка собственного стиля работы). Будущий магистр физической культуры должен не только уметь проводить уроки физической культуры, но и организовывать спортивно-массовые мероприятия, руководить и управлять коллективом, анализировать и корректировать свою деятельность. На уроках физической культуры организационно-управленческие умения проявляются в постановке задач урока, объяснении заданий, организации учащихся, контроле за выполнением упражнений,

подготовке и уборке инвентаря, руководстве группой, взаимоанализе и взаимоконтроле, оценке успеваемости. Сформированность организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры позволяет не только эффективно проводить уроки, но и организовывать спортивную жизнь школы, спортивной секции, формировать у учащихся культуру здоровья, командного взаимодействия, здоровый образ жизни, отношение к собственному здоровью как к ценности, мотивировать их к занятиям физической культурой и спортом.

Актуальность и своевременность разработки проблемы подтверждаются нормативно-законодательной базой РФ: Конституцией Российской Федерации, федеральными законами «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 29 сентября 2025 г.), «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 28.11.2025 г.).

Степень разработанности проблемы. Профессиональная подготовка будущих учителей рассматривается в исследованиях ряда ученых: Ф. У. Базаевой, С. Я. Батышева, Е. Ю. Волчегорской, А. В. Глузмана, Е. В. Говердовской, Н. В. Горбуновой, М. Е. Дуранова, Э. Ф. Зеера, Н. В. Ипполитовой, Е. А. Климова, Л. М. Куликова, З. А. Магомеддибировой, И. В. Мусхановой, А. Я. Найна, В. И. Писаренко, Г. Н. Серикова, С. Л. Суворовой и др. Вопросы повышения качества профессиональной подготовки будущих педагогов раскрыты в трудах О. А. Абдуллиной, Б. С. Гершунского, В. В. Давыдова, И. А. Колесниковой, В. В. Николиной, В. В. Полукарова, А. А. Орлова, П. Н. Осипова, В. А. Сластенина, В. В. Серикова, Л. Ф. Спирина и др.

Специфика профессиональной деятельности учителя физической культуры и проблемы его профессиональной подготовки рассматривались в работах С.- А. М. Аслаханова, С. Ю. Балбенко, Е. М. Голиковой, В. Н. Ирхина, В. А. Кавериной, В. П. Каргаполова, А. А. Клименко, В. П. Красавцева, Н. В. Кузьминой, Т. В. Левченковой, Р. Р. Магомедова, Э. В. Мануйленко, А. В. Осипцова, Е. Н. Петренко, Н. Э. Пфейфера, Д. М. Садетдинова, Ф. И. Собянина, Т. Т. Ротерс, О. Г. Румбы, С. Б. Элипханова. Однако в большинстве

исследований, а также в учебно-методической литературе по проблемам теории и методики физического воспитания (Б. А. Ашмарин, Л. П. Матвеев), подготовка будущего учителя физической культуры к профессиональной деятельности рассматривается в основном с позиций его работы на уроке.

Анализ теории и практики профессиональной подготовки будущего магистра физической культуры позволил выявить следующие противоречия между:

- потребностью в формировании нового поколения будущих магистров физической культуры, готовых к организационно-управленческой деятельности, и существующей системой профессиональной подготовки будущего магистра физической культуры;

- необходимостью формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры и существующими методиками подготовки, механизмами их реализации в практике работы общеобразовательной школы;

- повышением требований к организации учебной, спортивной, спортивно-массовой и спортивно-оздоровительной работы и недостаточным уровнем знаний и умений по организации данного вида деятельности у будущих магистров физической культуры;

- возрастающей потребностью в повышении готовности будущих магистров физической культуры к эффективному применению организационно-управленческих умений в образовательном процессе и недостаточным уровнем владения этими умениями будущими магистрами физической культуры.

Отмеченные противоречия позволяют сформулировать **проблему исследования:** каковы модель и технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры?

Актуальность, выявленные противоречия и постановка проблемы определили тему исследования: **«Формирование организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры».**

Объект исследования: профессиональная подготовка будущих магистров физической культуры.

Предмет исследования: процесс формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры.

Цель исследования заключается в разработке, теоретико-методологическом обосновании модели и экспериментальной проверке технологии формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры.

В основу исследования положена **гипотеза** о том, что процесс формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры будет эффективным, если:

- выявлены особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры;
- охарактеризованы организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры;
- теоретически разработана и научно-обоснована модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры;
- выявлены критерии, показатели и на их основе охарактеризованы уровни сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры;
- разработана и экспериментально проверена технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры.

В соответствии с поставленной целью, объектом, предметом и гипотезой сформулированы следующие **задачи исследования**:

1. выявить особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры;
2. охарактеризовать организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры;
3. теоретически разработать и научно обосновать модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры;

4. выявить критерии, показатели и на их основе охарактеризовать уровни сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры;

5. разработать и экспериментально проверить технологию формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, проанализировать результаты опытно-экспериментальной работы.

Методологическую основу исследования составили: системный (П. К. Анохин, А. Г. Асмолов, Н. А. Бернштейн, А. В. Глузман, В. Д. Шадриков, Г. П. Щедровицкий и др.); деятельностный (Л. С. Выготский, В. В. Давыдов, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, Д. Б. Эльконин); компетентностный (В. А. Болотов, А. А. Деркач, Э. Ф. Зеер, И. А. Зимняя, Н. В. Кузьмина, А. К. Маркова, В. Н. Мясищев, Г. К. Селевко, А. В. Хуторской); контекстный (Н. В. Борисова, А. А. Вербицкий, О. Г. Ларионова, В. Ф. Тенищева); аксиологический (Н. А. Асташова, И. Ф. Исаев, В. А. Сластенин, Е. Н. Шиянов) научные подходы, которые конкретизируются в ряде принципов (системности, комплексности, единства теории и практики, активности субъекта, проблемно-целевой направленности, вариативности, контекстности, проектности, ценностно-ориентированного взаимодействия, рефлексивности).

Теоретическую основу исследования составили работы ученых по проблеме подготовки будущего учителя к профессионально-педагогической деятельности (О. А. Абдуллина, В. И. Андреев, А. В. Глузман, Н. В. Горбунова, Э. Ф. Зеер, Н. В. Кухарев, В. И. Писаренко, Е. В. Ткаченко и др.), подготовке профессионалов в сфере физической культуры и спорта (С.-А. М. Аслаханов, В. В. Гоголева, Е. Г. Горбачев, В. П. Каргаполов, А. А. Клименко, Л. М. Куликова, Л. И. Лубышева, Р. Р. Магомедов, Э. В. Мануйленко, Т. Т. Ротерс, В. Т. Чичикин, С. Б. Элипханов).

Для решения поставленных задач использовали **методы исследования**: *теоретические*: анализ психолого-педагогической, методической литературы и нормативных документов, обобщение, моделирование; *эмпирические*: тестирование, анкетирование, педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный этапы); *операционные*: статистическая обработка

данных с использованием критерия хи-квадрат Пирсона, качественный анализ, графическое представление результатов исследования.

Базой исследования выступили: ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»; ФГБОУ ВО «Азовский государственный педагогический университет имени П.Д. Осипенко». В экспериментальной работе принимали участие 86 будущих магистров физической культуры (44.04.01 «Педагогическое образование»): 44 обучающихся в экспериментальной и 42 респондента в контрольных группах.

Этапы исследования. Исследование проводилось в три этапа в период с 2022 по 2026 гг.

Первый этап – теоретико-констатирующий (2022–2023 гг.) – включал анализ психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; уточнение научного аппарата исследования; проектирование модели формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры; выявление педагогических условий, обеспечивающих эффективность формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры; разработку критериально- диагностического аппарата; определение состава экспериментальной и контрольной групп; анализ экспериментальных данных.

На втором этапе – формирующем (2023–2025 гг.) – осуществляли экспериментальную проверку технологии и педагогических условий формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры.

Третий этап – контрольный (2025–2026 гг.) – направлен на проведение сравнительного количественного, качественного и статистического анализа полученных данных, обобщение результатов исследования и их представление в виде текста диссертационной работы.

Научная новизна исследования состоит в том, что:

1) выявлены особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры: междисциплинарный характер подготовки,

формирование компетенции научно-исследовательской деятельности, проектно-методическая направленность, управленческий характер подготовки, подготовка к работе с особым контингентом (спортивно одаренными, лицами с ОВЗ), практико-ориентированная направленность подготовки;

2) охарактеризованы организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры: организация работы спортивной команды и руководство персоналом; организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение; управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий; стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий; контроль, мониторинг и оценка эффективности спортивных мероприятий; коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий;

3) теоретически разработана и научно обоснована модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, включающая взаимосвязанные и взаимообусловленные блоки: целевой, методологический, содержательный, диагностический, процессуально-деятельностный, рефлексивно-результативный;

4) выявлены критерии, показатели и на их основе охарактеризованы уровни сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры;

5) разработана и экспериментально проверена технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, которая реализуется в четыре этапа: подготовительно-мотивационный, профессионально-технологический, практико-ориентированный и рефлексивно-оценочный, каждый из которых включает цель, педагогические условия, направление деятельности (познавательно-развивающее, спортивно-оздоровительное, организационно-управленческое), формы и методы работы.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

1) уточнены особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры (междисциплинарный характер подготовки, формирование компетенции научно-исследовательской деятельности, проектно-методическая направленность, управленческий характер подготовки, подготовка к работе с особым контингентом (спортивно одаренными, лицами с ОВЗ), практико-ориентированная направленность подготовки);

2) предложено авторское определение ключевого понятия исследования «организационно-управленческие умения будущего магистра физической культуры», что способствует упорядочению понятийно-терминологического аппарата современной педагогики;

3) теоретически разработана и научно обоснована модель формирования организационно-управленческих умений будущего магистра физической культуры;

4) выявлены и обоснованы направления процесса формирования организационно-управленческих умений будущего магистра физической культуры (познавательное-развивающее, спортивно-оздоровительное, организационно-управленческое), что открывает новые возможности для поиска технологических аспектов их формирования;

5) определены и обоснованы критерии (когнитивно-стратегический, организационно-управленческий, коммуникативно-рефлексивный), их показатели и уровни (высокий, средний, низкий) сформированности организационно-управленческих умений будущего магистра физической культуры.

Практическая значимость исследования обусловлена тем, что:

1) реализована в образовательном процессе высшей школы разработанная модель формирования организационно-управленческих умений будущего магистра физической культуры, обеспечивающая комплексное решение научной задачи;

2) разработан и проверен критериально-диагностический аппарат, включающий критерии, их показатели и уровневые характеристики, а также методы диагностики для оценки уровня сформированности

организационно- управленческих умений будущего магистра физической культуры;

3) апробированы педагогические условия, обеспечивающие эффективность формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры;

4) экспериментально проверена технология формирования организационно-управленческих умений будущего магистра физической культуры.

Положения, выносимые на защиту:

1. Особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры включают междисциплинарный характер подготовки, формирование компетенции научно-исследовательской деятельности, проектно-методическую направленность, управленческий характер подготовки, подготовку к работе с особым контингентом (спортивно одаренными, лицами с ОВЗ), практико-ориентированную направленность подготовки.

2. Организационно-управленческие умения будущего магистра физической культуры рассматриваем как интегративное качество личности, проявляющееся в способности на основе контекстно усвоенных системных знаний теории менеджмента, педагогического управления и спортивного администрирования; ценностей и рефлексивной позиции эффективно планировать, организовывать, координировать, контролировать и корректировать образовательный, тренировочный, соревновательный и физкультурно-оздоровительный процессы, решая весь спектр организационно-управленческих задач. Выявлены и охарактеризованы организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры: организация работы спортивной команды и руководство персоналом; организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение; управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий; стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий; контроль, мониторинг и оценка эффективности спортивных мероприятий; коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий.

3. Модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры включает взаимосвязанные и взаимообусловленные блоки: целевой, методологический, содержательный, диагностический, процессуально-деятельностный, рефлексивно-результативный.

4. Уровни сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры (высокий, средний, низкий) были выявлены на основе когнитивно-стратегического, организационно-управленческого, коммуникативно-рефлексивного критериев и показателей: знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта; умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные); умение координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты; умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях; способность демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий; способность к профессиональной рефлексии и самоанализу.

5. Технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры реализуется в четыре этапа: подготовительно-мотивационный, профессионально-технологический, практико-ориентированный и рефлексивно-оценочный, каждый из которых включает цель, педагогические условия, направление деятельности (познавательно-развивающее, спортивно-оздоровительное, организационно-управленческое), формы и методы работы.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается непротиворечивостью теоретико-методологических позиций; методологической, теоретической и практической обоснованностью основных положений и выводов; комплексом методов, адекватных цели и задачам исследования; результатами проведенной опытно-экспериментальной работы; эффективным внедрением полученных результатов в практику высшей школы.

Апробация результатов исследования осуществлялась посредством:

– участия в научно-практических конференциях разных уровней:

международных: «Сохранение мира и единства славянских народов в условиях интеграции новых субъектов в общероссийское пространство» (г. Бердянск, 2023 г.), «Актуальные проблемы физической культуры и спорта: психолого-педагогический аспект» (г. Бердянск, 2024 г.);

всероссийских с международным участием: Международный форум «Актуальные проблемы личностно-профессионального становления педагога: вызовы, тенденции и перспективы», посвященный Году единства народов России и 95-летию Воронежского государственного педагогического университета (г. Воронеж, 2026 г.), Международный форум «Современная школа: компетенции педагога, воспитательные практики и цифровые решения» (г. Бердянск, 2026 г.),

межрегиональных: «Дополнительное образование детей на новых территориях России – проблемы и перспективы» (г. Мариуполь, 2025 г.);

– публикации в научных изданиях, в том числе рекомендованных ВАК Минобрнауки России;

– внедрения в образовательный процесс ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», ФГБОУ ВО «Азовский государственный педагогический университет имени П.Д. Осипенко;

– обсуждения на заседаниях кафедр педагогики и педагогического мастерства, психолого-педагогического и специального образования, здоровья и реабилитации Гуманитарно-педагогической академии (филиала) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте.

Соответствие паспорту научной специальности: диссертация соответствует научной специальности 5.8.7. Методология и технология профессионального образования, в частности, следующим пунктам паспорта специальности: 12. Теории содержания и научные основы технологий профессионального образования; 18. Подготовка специалистов в

профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования.

Структура диссертации. Работа включает введение, две главы, выводы к ним, заключение, список использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ БУДУЩИХ МАГИСТРОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры

Современный этап развития системы высшего педагогического образования в Российской Федерации характеризуется глубокими структурными и содержательными преобразованиями, обусловленными как интеграцией в международное образовательное пространство, так и необходимостью сохранения отечественных научно-педагогических традиций. Особое место в этом процессе занимает подготовка по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование» [234], поскольку именно данный уровень образования призван обеспечить формирование будущих магистров, способных не только эффективно осуществлять педагогическую деятельность в условиях вариативности образовательных систем, но и разрабатывать инновационные методики, управлять физкультурно-спортивными организациями, проводить научные исследования и транслировать передовой педагогический опыт.

Специфика профессиональной подготовки будущих магистров обусловлена рядом объективных факторов. Во-первых, вступлением в силу обновлённых федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО 3++), которые предъявляют новые требования к результатам освоения основных образовательных программ, акцентируя внимание на универсальных и общепрофессиональных компетенциях, среди которых особое место занимает способность к анализу и проектированию образовательных систем. Во-вторых, принятием и реализацией Межведомственной стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года [164], где в качестве приоритетной задачи выделяется кадровое обеспечение отрасли, включая подготовку педагогов, владеющих технологиями работы с различными

возрастными и социальными группами населения. В-третьих, возрастающей потребностью образовательных организаций (школ, колледжей, вузов) и спортивных учреждений (ДЮСШ, СШОР, фитнес-центров) в специалистах, сочетающих фундаментальную педагогическую подготовку с углублённым знанием анатомио-физиологических основ физической культуры, современных тренировочных методик и основ спортивного менеджмента.

Эволюция профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры отражает смену социальных запросов, идеологических установок и научных парадигм. Обращение к истории вопроса позволяет не только зафиксировать этапы становления системы, но и выявить устойчивые педагогические закономерности, значимые для современной подготовки.

В античных полисах физическое воспитание впервые приобрело статус государственной функции, что нашло отражение в трудах философов и историков. Подготовка наставников (педотрибов, гимнастов, педономов) носила эмпирический характер и передавалась через прямое наставничество, однако уже тогда существовали специализированные требования к лицам, осуществлявшим физическое воспитание.

Как свидетельствует Ксенофонт в трактате «Лакедемонская полития», в Спарте, в отличие от других эллинских государств, где к детям приставляли рабов-педагогов, Ликург установил, чтобы «мальчиками распоряжался человек из числа тех, кому позволено занимать самые высокие должности в государстве. Он называется педоном» [124]. Педоном обладал властью собирать детей, надзирать за ними и наказывать нерадивых; в его распоряжении находились биченосцы из числа юношей. Более того, Ликург установил, что «любой присутствующий гражданин также имеет право приказывать мальчикам все, что найдет нужным, и наказывать их, если они в чем-нибудь провинятся» [124]. Таким образом в Спарте фактически каждый взрослый гражданин выполнял функции воспитателя, что создавало тотальную педагогическую среду.

В Афинах, напротив, подготовка юношества осуществлялась через систему палестр и гимнасиев, где работали наёмные учителя – педотрибы. Платон в диалоге

«Государство» обосновал принцип калокагии – гармоничного единства телесного и духовного начал: «в основу воспитания необходимых для этого качеств, Платон положил афинский идеал воспитания – калокагию, который заключается в гармоничном развитии в человеке духовного и физического начал. Поэтому главным в системе воспитания выделяются мусическое и гимнастическое воспитание» [178]. Первое направлено на развитие нравственных качеств, второе – физических. Раскрывая систему гимнастического воспитания, Платон ориентировался на пример Спарты, что объясняется внешнеполитическими факторами – поражением Афин в Пелопоннесской войне.

Аристотель в «Политике» развивал идею о необходимости государственного контроля над физическим воспитанием, выделив четыре традиционных предмета образования: грамматику, гимнастику, музыку и рисование. При этом Аристотель проводил чёткое различие между «существенными» и «необходимыми, но несущественными» частями государства: «Земледельцы, ремесленники и все торговое сословие, – сказано в «Политике», – необходимо входят в состав каждого государства; но существенные его части суть: воины и члены совета». Аристотель прямо заявлял, что «государство, пользующееся наилучшим политическим устройством, не даст, конечно, ремесленнику прав гражданина» [15]. Следовательно, физическое воспитание и подготовка к нему наставников были привилегией свободнорождённых граждан, что наложило отпечаток на весь последующий европейский подход к физической культуре.

Так, античный период заложил фундаментальный принцип, значимый для современной подготовки: педагог физической культуры должен быть не только ремесленником-инструктором, но и носителем ценностного отношения к телесности как части общей культуры личности.

С упадком античного идеала телесности в эпоху Средневековья подготовка специалистов в области физических культур практически отсутствовала. Исключение составляла рыцарская система воспитания, включавшая семь рыцарских добродетелей (верховая езда, плавание, фехтование, стрельба из лука, охота, игра в шахматы, умение слагать стихи). Однако эта подготовка носила

сословно-замкнутый характер и не предполагала специальной педагогической рефлексии.

Переломным моментом стала эпоха Возрождения. Так итальянский педагог-гуманист Витторино да Фельтре в 1423 г. основал при дворе правителя Мантуи школу «Дом радости», где «впервые попытался системно интегрировать физическое воспитание в общее образование. Как отмечается в энциклопедических источниках, в этой школе преподавались классическая филология и математика, в изучении которой применялись наглядные пособия и практические работы. Хорошо было поставлено физическое воспитание учеников: дети занимались верховой ездой, гимнастикой, плаванием и фехтованием. Примечательно, что обучение строилось не на принуждении и телесных наказаниях, а на стремлении заинтересовать детей с учётом индивидуальных особенностей» [118]. Витторино да Фельтре писал о спортивных играх: «такое невинное времяпрепровождение представляет многие выгоды, не говоря уже о немаловажной пользе их для развития и укрепления тела. Человек становится красивым и ловким. Праздность и изнеживание, ведущие к развращению, исчезают благодаря играм, и молодой человек ревностнее предаётся учению и размышлению» [43].

Однако, как справедливо отмечают историки педагогики, специальной подготовки учителей физической культуры в эпоху Возрождения ещё не существовало [124; 176]. Идеи Витторино да Фельтре остались уникальным опытом, не получившим системного распространения из-за отсутствия институциональных форм подготовки наставников.

XVIII–XIX века стали периодом зарождения систематической профессиональной подготовки в области физической культуры. Возникновение национальных систем гимнастики обусловило появление первых форм подготовки инструкторов.

И. Гутс-Мутс, которого справедливо называют «прадедом немецкой гимнастики», в 1793 году опубликовал фундаментальный труд «Гимнастика для молодёжи», где впервые научно систематизировал физические упражнения [176]. «Подобные гимнастической стенке снаряды и упражнения с их использованием

описывались ещё в 1793 году немецким педагогом И. Гутс-Мутсом». Ф.Л. Ян открыл первую гимнастическую площадку в Берлине в 1811 году и разработал систему турнерского движения, а в 1848 году в Берлине были открыты первые учительские семинарии по гимнастике.

П. Х. Линг, шведский врач и преподаватель, разработал классификацию физических упражнений на основе биологических знаний. Как отмечается в исторических источниках, «он был знаком со шведским изданием книги «Гимнастика для молодёжи». Опыты И. Гутс-Мутса и Песталоцци побудили П.Х. Линга классифицировать физические упражнения на основе биологических знаний» [247]. Его сын, Я. Линг, разработал и внедрил гимнастическую стенку, бревно, скамью с седлом и прыжковый трамплин, которые с середины XIX века распространились по всему миру.

19 января 1896 г. официально считается «днём основания Курсов воспитательниц и руководительниц физического образования – первого в России профильного учебного заведения. Как сообщается на официальном сайте ФГБОУ ВО «Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург» [45], «уже через год, в 1897 году, «Курсы Лесгафта» получили новое официальное название «Курсы воспитательниц и руководительниц физического образования». В рамках подготовки данные курсы включали в свой трёхлетний учебный план такие предметы, как: математика, механика, физика, химия, анатомия, физиология, эмбриология, биология, ботаника, зоология, гигиена, психология, педагогика, история педагогики, общая история, теория движений, история физического воспитания, черчение, ручной труд, фребелевские занятия, физические упражнения и игры, педагогическая практика» [136].

Принципиальная новизна подхода П. Ф. Лесгафта заключалась в «фундаментальной естественно-научной подготовке педагога. В 1906 г. П. Ф. Лесгафт преобразовал Курсы в Вольную высшую школу – первый в России общественный университет, где были открыты три факультета: педагогический (физического образования), исторический (социальный) и биологический. С этого

года на Курсы стали принимать не только женщин, но и мужчин. П. Ф. Лесгафт заложил триаду, сохраняющую актуальность до сих пор: анатомия и физиология – педагогика и психология – методика физического воспитания» [136].

После Октябрьской революции 1917 г. физическая культура становится идеологическим инструментом подготовки «строителей коммунизма». Создаётся государственная система физкультурного образования. 29 мая 1918 г., когда на заседании Государственной комиссии по просвещению под председательством наркома просвещения А. В. Луначарского было принято решение открыть институт физической культуры [143]. При этом 1 декабря 1920 г. Совет народных комиссаров за подписью В.И. Ленина принял постановление об учреждении института как высшего учёно-учебного учреждения Наркомздрава, что укрепило позиции института в системе высшей школы. 28 июля 1934 г. институт был награждён орденом Ленина и получил название Государственный Центральный ордена Ленина институт физической культуры (ГЦОЛИФК).

В 1931 г. был введён комплекс ГТО («Готов к труду и обороне»), что придало физическому воспитанию массовый характер. Подготовка специалистов носила унифицированный характер с жёсткой идеологической нагрузкой. В этот период формируется научная школа физиологии спорта.

Н. А. Бернштейн, член-корреспондент АМН СССР, создал новое направление – «физиологию активности». Как отмечено в Большой российской энциклопедии, Н. А. Бернштейн «вместо понятия «рефлекторной дуги», не подходящего для объяснения активности организма при совершении двигательных актов, ввёл модель «рефлекторного кольца», рассматривая построение движения как циклический процесс, основанный на непрерывном поступлении и учёте информации о ходе движения» [230]. Согласно разработанной Н. А. Бернштейном концепции («О построении движений», 1947), движение управляется несколькими уровнями (от спинального до кортикального), каждый из которых характеризуется особыми задачами и механизмами [230].

А. Ц. Пунив 1950-е г. разрабатывал психологические основы спортивной тренировки, акцентируя внимание на волевой подготовке спортсмена и психологии спортивного соревнования. Однако подготовка педагогов в советский период оставалась авторитарной по методам: приоритет отдавался формированию исполнительской дисциплины, а не критического мышления и педагогической рефлексии (В. Д. Чепик) [242]. Это наследие до сих пор проявляется в практике ряда физкультурных вузов.

С 1991 г. начинается переход на многоуровневую систему высшего образования (бакалавриат – магистратура – аспирантура) и внедрение компетентностного подхода. Происходит деидеологизация содержания образования и переориентация на личностно-ориентированное, здоровьесберегающее и инклюзивное образование.

Современный этап характеризуется интеграцией российских традиций (фундаментальность, научность) с международными стандартами, что находит своё выражение в структуре и содержании программ по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование».

Проведённый историко-педагогический анализ становления системы образования в сфере физической культуры и спорта в России создаёт необходимую теоретическую основу для перехода к сравнительному изучению действующих систем профессиональной подготовки, в том числе и за рубежом. Данный переход представляется логически обусловленным, поскольку понимание генезиса институциональных форм, целей и содержания обучения позволяет выявить не только актуальное состояние систем, но и факторы, детерминирующие их современные различия. Так, сравнительный анализ систем профессиональной подготовки в области физической культуры и спорта выявляет как общие тенденции, так и национальные особенности (рисунок 1, с. 22).

Как показано на рисунке 1, к числу общих тенденций могут быть отнесены: компетентностный подход, модульность, усиление практической составляющей и цифровизация.



Рисунок 1 - Сравнительный анализ моделей профессиональной подготовки магистров в области физической культуры и спорта

В свою очередь, национальные особенности проявляются в структуре учебных планов, соотношении теоретической и практической подготовки, формах

итоговой аттестации, в требованиях к научно-исследовательской деятельности. Данный анализ позволяют не только верифицировать эффективность отечественной модели, но и обоснованно заимствовать продуктивные зарубежные практики, адаптируя их к российскому образовательному контексту.

В условиях модернизации системы высшего педагогического образования особую значимость приобретает проблема качественной профессиональной подготовки по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование» (профиль «Технология физического воспитания и физкультурно-спортивной деятельности»). Как отмечает Л. И. Лубышева, «современный специалист в сфере физической культуры и спорта должен не только владеть практическими компетенциями, но и быть готовым к научно-исследовательской, проектной и управленческой деятельности» [139].

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование» [234] подготовка базируется на компетентностном подходе. В.А. Болотов и В.В. Сериков подчеркивают, что «компетентностный подход акцентирует внимание не на объеме усвоенных знаний, а на способности выпускника решать профессиональные задачи в реальных условиях» [31].

Согласно Г. М. Гогиберидзе и Э. Ф. Зееру [60; 86] реализацию компетентностного подхода в подготовке будущих учителей физической культуры можно представить следующим образом (таблица 1).

Таблица 1

Особенности реализации компетентностного подхода в подготовке будущих учителей физической культуры по Э. Ф. Зееру и Г. М. Гогиберидзе)

Группа компетенций	Содержание	Примеры компетенций (согласно ФГОС)
Универсальные	Системное мышление, саморазвитие, коммуникация на иностранном языке	УК-1 (способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий), УК-4 (способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия)

Обще- профессиональные	Правовые основы, разработка программ, экспертиза, психолого- педагогическое сопровождение	ОПК-2 (готовность использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач), ОПК-6 (способность проектировать и использовать эффективные психолого-педагогические, в том числе инклюзивные, технологии в профессиональной деятельности, необходимые для индивидуализации обучения, развития, воспитания обучающихся с особыми образовательными потребностями)
Профессиональные (профильные)	Научно- исследовательская, методическая, тренерская, организационно- управленческая	ПК (исследование в сфере физической культуры и спорта и тренировочный процесс)

Как отмечает И. А. Зимняя, ключевой особенностью компетентностной модели подготовки является «способность к самостоятельному приобретению знаний и переносу их в новые профессиональные контексты» [87]. Важнейшей особенностью подготовки по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование» выступает усиление исследовательского компонента [234]. Согласно специфики исследовательской подготовки научно-исследовательская работа должна быть включена в учебный план как обязательный компонент от 30% до 40% зачетных единиц (Ю. Д. Железняк, П. К. Петров) [81; 173]. В рамках НИР обучающиеся осваивают методы сбора и обработки данных в спорте (пульсометрия, видеонаблюдение, тестирование физической подготовленности) и выполняют ВКР по актуальным проблемам физического воспитания, спортивной тренировки, адаптивной физической культуры, участвуют в научных конференциях, публикуют статьи в рецензируемых журналах.

Современные исследования (И. В. Манжелей, А. А. Нестеров) [28; 146] подчеркивают необходимость сближения академической подготовки с реальной профессиональной средой (таблица 2).

В свою очередь, А. А. Нестеров отмечает, что будущие учителя физической культуры «должны не просто знать теорию, но и уметь применять ее в условиях реальной педагогической и тренерской деятельности. Практика на базах

спортивных школ, клубов и фитнес-центров становится важнейшим компонентом подготовки» [28].

Таблица 2

Формы практико-ориентированного обучения
(А. А. Нестеров и И.В. Манжелей)

Форма	Содержание	Продолжительность (типовая)
Педагогическая практика	Преподавание в вузе или колледже, разработка учебно-методической документации	6-8 недель
Научно-исследовательская практика	Сбор эмпирических данных, апробация методик	4-6 недель
Стажировка на базе спортивных школ и клубов	Участие в тренировочном процессе, анализ соревновательной деятельности	2-4 недели
Проектная практика	Разработка программ развития физической культуры в регионе, организации мероприятий	2-3 недели

В российских вузах активно внедрялся модульный принцип построения образовательных программ. В. И. Байденко подчеркивает, что «модульное построение позволяет студенту выстраивать индивидуальную образовательную траекторию с учетом профессиональных интересов и карьерных планов» [23]. Данный принцип зарекомендовал себя в структуре профессиональной подготовки, в связи с этим можно представить типовую структуру модулей для обучающихся по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование» (профиль «Технология физического воспитания и физкультурно-спортивной деятельности») следующим образом:

- научно-методологический (методология и методы научных исследований);
- психолого-педагогический (педагогика и психология высшей школы, педагогика спортивной деятельности);

– предметно-методический (физическое воспитание разных групп населения, адаптивная физическая культура в учреждениях среднего профессионального образования; теория и методика физической рекреации; организация занятий физической культурой с обучающимися с особыми образовательными потребностями);

– «управленческий (управление образованием в области физической культуры и спорта; правовое обеспечение профессиональной деятельности);

– инновационно-проектный (разработка и реализация проектов в области физической культуры и спорта, цифровые образовательные ресурсы по физической культуре и спорту)» [5].

По данным И. В. Манжелей, гибкость модульной системы позволяет выбирать до 30-40% содержания самостоятельно (через дисциплины по выбору, элективные курсы, индивидуальные проекты) [146].

Вопросы профессиональной подготовки специалистов нашли отражение в работах ряда отечественных и зарубежных исследователей, каждый из которых внёс вклад в разработку отдельных аспектов данной проблематики. В частности, общетеоретические основания профессионального образования раскрыты в трудах Э. Ф. Зеера, И. А. Зимней, К. Г. Кязимова, Дж. Равена [86; 87; 132; 188]. Закономерности и механизмы профессиональной подготовки как педагогического процесса изучены Т. Б. Ванеевой, А. М. Канукоевым [38; 98]. Отдельные упоминания, касающиеся затруднений в сфере профессиональной подготовки, содержатся в публикациях А. Е. Воробьёва, Н. Г. Ершовой, [50; 80]. Кроме того, вопросы сформированности профессиональной готовности будущих специалистов исследовались О. А. Абдулиной, К. М. Дурай-Новаковой, В. В. Сериковым, В. А. Сластениным и др. [2; 77; 208; 210].

Вопросы, связанные с профессиональной подготовкой педагогов в области физической культуры и спорта, нашли отражение в многочисленных трудах исследователей. В рамках данных работ анализировались исторические этапы становления образования, методологические основания, структурно-содержательные характеристики учебного процесса, современные вызовы,

стоящие перед системой подготовки педагогических кадров. Так, проблематика высшего образования в сфере физической культуры и спорта рассматривалась М. Я. Виленским, С. В. Дмитриевым, Л. П. Матвеевым, В. И. Столяровым и др. [42; 74; 152; 218]. Ученые в своих работах «фиксировали ряд недостатков: преимущественная ориентация теоретической составляющей физической культуры на развитие двигательных функций; отсутствие чётких целевых ориентиров, направленных на формирование у обучающихся потребности в саморазвитии и непрерывном самообразовании; ограниченность педагогического знания рамками образовательного процесса» [118].

Концептуальные подходы к единству аспектов физической культуры, объединяющей функциональный, ценностный и деятельностный компоненты физической культуры, осуществлялась В. К. Бальсевичем, М. Я. Виленским, Л. И. Лубышевой, Ю. М. Николаевым, А. Ц. Пуни и др. [26; 41; 139; 162; 184]. Данная концепция позволила пересмотреть характер профессионально - педагогической подготовки студентов, обучающихся на факультетах физической культуры, уточнить её функциональное назначение.

М. В. Кулешовой проведён анализ проблем, связанных с подготовкой кадров для сферы физической культуры и спорта. В числе наиболее значимых проблем автор выделяет: «согласованность целей, задач и содержания педагогического образования с запросами общества, и государства; состояние учебно-методической базы и её соответствие современному уровню развития инновационных процессов и технологий» [128].

В работах И. А. Бажиной, В. В. Дорофеева, В. В. Сафоновой исследована проблема профессиональной подготовки преподавателей физической культуры и спорта к взаимодействию с детьми, имеющими ограниченные возможности здоровья [76]. Е. В. Быстрицкой рассмотрена система организации самостоятельной работы студентов, осваивающих физкультурные профили в рамках педагогического направления, с целью повышения качества их профессионально-педагогической подготовки [36].

Анализ тематики диссертационных исследований позволяет утверждать, что проблема подготовки специалистов в сфере физической культуры и спорта неизменно находилась в фокусе научного внимания. Так проблема профессиональной подготовки будущих учителей физической культуры раскрыта в диссертационных исследованиях Е. Г. Горбачёва, П. П. Власенко, Е. Н. Ирхиной, В. П. Каргаполова, Л. М. Куликовой, В. Б. Маркиной, Э. В. Мухиной, Е. Ф. Орехова, О. В. Печериной, В. Ф. Пешкова, Е. Г. Пухасовой, Н. Ю. Рогунова, А. А. Седова, А. В. Сысоева, О. А. Чернойаровой, М. Ю. Щенникова и др. [62; 44; 94; 99; 129; 148; 158; 165; 174; 175; 186; 190; 205; 221; 243; 254], анализ которых позволяет выявить ключевые компоненты их профессионального становления (приложение 1).

Как справедливо отмечает в своем исследовании Е. Н. Ирхина, центральное место в структуре профессионального становления занимает формирование методической компетентности, обеспечивающей готовность к реализации педагогической деятельности в сфере физической культуры и спорта [94]. Исследования В. Б. Маркиной подчеркивают необходимость учета региональных особенностей и требований рынка труда при проектировании содержания подготовки [148]. В работах Е. Н. Ирхиной, В. Б. Маркиной, А. В. Сысоева обоснована значимость мониторинга подготовленности студентов и выявления реальных профессиональных дефицитов [94; 148; 221]. Анализ диссертационных исследований позволяет заключить, что «профессиональная подготовка рассматривается как интегративный процесс, включающий формирование теоретических знаний, практических умений, методической компетентности и готовности к решению профессиональных задач в условиях реальной педагогической деятельности» [105].

При этом, проведённый анализ исследований позволяет констатировать, что «цифровой подход к подготовке будущих учителей физической культуры в последние годы приобретает характер системообразующего вектора модернизации профессионального образования» [11]. Как справедливо отмечают Е. Ю. Александрова и Е. А. Плескачева, «цифровая трансформация охватывает все

ключевые компоненты образовательного процесса – от организации смешанного обучения до научно-исследовательской деятельности и анализа двигательных действий» [9; 180]. Так, в структуру цифровой подготовки целесообразно включать следующие группы инструментов:

- платформы для организации смешанного обучения (Moodle), обеспечивающие проведение лекций в синхронном и асинхронном форматах, вебинары, тестирование и контроль усвоения материала;

- системы видеоанализа техники движений, интегрируемые в содержание дисциплин «Технологии спортивной тренировки» и позволяющие формировать компетенции объективной оценки биомеханических параметров двигательной деятельности;

- мобильные приложения для мониторинга физического состояния (шагомеры, электронные дневники самочувствия), которые выступают инструментами формирования у будущих специалистов навыков оперативного контроля за функциональным состоянием занимающихся;

- платформы статистической обработки данных, необходимые для научно-исследовательской работы при обработке эмпирических данных, проверке статистических гипотез и визуализации результатов.

Принципиально значимым является тезис Е. Ю. Александровой о том, что «цифровая компетентность становится столь же важной, как и методическая подготовка. Выпускник должен уметь использовать цифровые инструменты для сбора данных, их анализа и презентации результатов» [9]. Данное положение фиксирует смену парадигмальной установки: цифровые навыки перестают быть факультативным дополнением и переходят в разряд обязательных профессиональных компетенций. Выпускник вуза должен не только владеть методикой преподавания и тренировки, но и уметь целенаправленно использовать цифровые инструменты для сбора эмпирических данных, их статистического анализа, интерпретации и презентации результатов как в педагогической, так и в научно-исследовательской деятельности.

Ученые (И. Ф. Исаев, В. А. Сластенин, Е. Н. Шиянов) обосновывают аксиологический подход в педагогическом образовании: «Профессиональная подготовка невозможна без формирования ценностного отношения к педагогической деятельности, к здоровью учащихся, к спорту как социальному феномену» [95]. Данный тезис находит свою конкретизацию в исследованиях Л. И. Лубышевой [139], которая выделяет пять базовых ценностных ориентиров, подлежащих целенаправленному формированию у будущих учителей физической культуры:

- ценность здоровья – как индивидуальной (лично значимой) и общественной (социально значимой) категории, что предполагает формирование у будущих учителей физической культуры ответственного отношения к собственному здоровью и здоровью занимающихся;
- ценность спорта как эффективного средства воспитания личности, социализации подрастающего поколения и формирования социально приемлемых моделей поведения;
- ценность профессионализма и непрерывного саморазвития, что ориентирует на постоянное повышение квалификации, освоение инновационных методик и рефлексию собственной профессиональной деятельности;
- ценность гуманизма, толерантности и справедливости, как регулятивов педагогического взаимодействия, обеспечивающих уважение к личности учащегося, принятие его индивидуальных особенностей и равное отношение ко всем занимающимся независимо от уровня подготовленности;
- ценность научного поиска и инноваций – что особенно значимо для подготовки, предполагающей не только потребление научного знания, но и его производство, внедрение инновационных подходов в практику физического воспитания и спортивной тренировки.

Уникальной особенностью подготовки будущих магистров физической культуры является её междисциплинарный характер, объединяющий педагогику, психологию, биомеханику, физиологию, медицину и менеджмент.

В исследованиях И. А. Крыловой, В. Д. Сонькина [215] отмечается, что междисциплинарные связи в подготовке проявляются в переходе от фундаментальных дисциплин к продвинутым, интегративным курсам (рисунок 2).

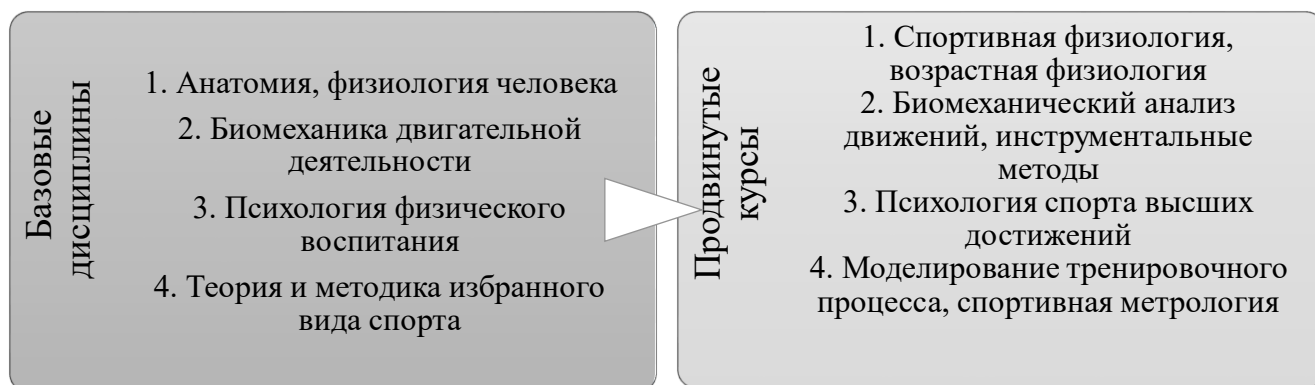


Рисунок 2 - Междисциплинарные связи в подготовке по В. Д. Сонькину и И. А. Крыловой

И. А. Крылова подчеркивает, что будущий учитель физической культуры «должен понимать механизмы физиологических и биомеханических процессов, лежащих в основе двигательной деятельности, и уметь применять эти знания в педагогической и тренерской работе» [215].

Значительный вклад в разработку теоретико-методологических основ управленческой подготовки внесли В. У. Агеевец, А. Г. Барабанов, В. И. Жолдак, Ю. А. Зубарев, В. Ф. Костюченко, Л. И. Лубышева, И. И. Переверзин, С. Г. Сейранов [7; 27; 82; 89; 119; 139; 171]. В работах О. С. Августимовой [6] была предложена «методика формирования управленческой компетентности у студентов вузов физической культуры, в которой автор выделила ключевые компоненты данного феномена: мотивационный, когнитивный, деятельностный и рефлексивный. С. И. Колодезникова обосновала научно-методические основы формирования управленческой компетентности будущего специалиста по физической культуре и спорту, акцентировав внимание на необходимости системного подхода к данной проблеме» [114].

В зарубежной науке проблема формирования управленческих компетенций традиционно рассматривается «в контексте лидерства и менеджмента.

Значительный вклад в разработку данной проблематики внесли такие ученые, как: А. Маслоу (теория самоактуализации и её значение для становления личности менеджера – адекватное принятие себя, критическое отношение к собственным ошибкам, ответственность за свои поступки, способность к глубоким межличностным отношениям)» [151]; «Р. Блейк и Дж. Моутон (управленческая решётка как модель стилей руководства); П. Друкер (основоположник современного менеджмента, концепция управления по целям); Г. Минцберг» [263] (роли менеджера в организации). «В практике подготовки спортивных менеджеров за рубежом широко используются кейс-метод, проектное обучение, стажировки в спортивных организациях, что нашло отражение в исследованиях таких авторов, как М. Мецлер, К. Петри, Д. Сайдентоп» [261].

Вместе с тем, «как свидетельствует анализ научно-педагогической литературы и практики высшего образования, традиционная система подготовки будущих магистров физической культуры характеризуется рядом недостатков, препятствующих эффективному формированию организационно-управленческих умений, таких как: «информационно-репродуктивная направленность обучения, недостаточная практическая ориентированность, слабая связь с реальными управленческими ситуациями, дефицит интерактивных форм и методов обучения». Кроме того, как отмечает Г. Н. Смирнова, «вопрос целенаправленной подготовки студентов физкультурного вуза к осуществлению организационно-управленческой деятельности является одним из основных», однако существующая практика не в полной мере отвечает современным требованиям» [211].

При этом, несмотря на активное развитие системы высшего образования и внедрение инновационных подходов в подготовку по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование», исследователями выделяется ряд проблем, снижающих качество профессионального становления выпускников:

1. Разрыв между теоретической подготовкой и реальной практической деятельностью. Как отмечает С. В. Быченков, «академические знания, полученные в ходе освоения теоретических дисциплин, слабо транслируются в реальную тренерскую и педагогическую практику» [37]. Это приводит к тому, что

выпускник, владея обширным теоретическим багажом, испытывает затруднения при его применении в конкретных профессиональных ситуациях.

2. Недостаточный уровень методической подготовки. Будущие магистры физической культуры испытывают трудности при проектировании учебных программ, составлении тренировочных планов и разработке методического сопровождения образовательного процесса. Данный дефицит особенно остро проявляется на этапе педагогической практики, когда педагог сталкивается с необходимостью самостоятельно организовать учебно-тренировочный процесс (И. В. Манжелей) [146].

3. Недостаточный уровень психолого-педагогической подготовки к работе с особыми категориями учащихся. Г. М. Гогиберидзе подчеркивает, что «будущие учителя физической культуры не всегда готовы к эффективному взаимодействию с детьми с ограниченными возможностями здоровья, с одаренными спортсменами, с подростками с девиантным поведением. Это требует усиления психолого-педагогического блока в программах» [60].

4. «Цифровой разрыв». Е. А. Плескачева констатирует, что не все вузы оснащены современным оборудованием для видеоанализа движений и биомониторинга, что ограничивает возможности формирования цифровых компетенций. Недостаток доступа к высокотехнологичному оборудованию не позволяет в полной мере реализовать практико-ориентированный подход [180].

5. Недостаток мотивации к научно-исследовательской работе. По мнению В. И. Загвязинского, значительная часть обучающихся рассматривает вуз как формальное продолжение образования, а не как «школу научного мышления» [83]. Это выражается в сниженном интересе к научным исследованиям, формальном подходе к выполнению выпускной квалификационной работы и неготовности к дальнейшему обучению в аспирантуре.

Так, выделенные проблемы носят комплексный характер и требуют системных решений, направленных на интеграцию теории и практики, усиление методической и психолого-педагогической подготовки, устранение цифрового разрыва и повышение мотивации к научно-исследовательской деятельности.

Профессиональная подготовка будущих магистров физической культуры в Российской Федерации регламентируется комплексом законодательных актов, среди которых ключевое место занимают Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 29 сентября 2025 г.) [191] и Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (2007, с послед. изм.) [193]. В соответствии с п. 3 ст. 28 Закона № 273-ФЗ, образовательные организации самостоятельно определяют содержание образовательных программ в рамках ФГОС, что создаёт основу для вариативности и региональной специфики подготовки.

Основополагающим документом выступает Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» (утверждён приказом Минобрнауки России № 126 от 22.02.2018 г.) [234]. Согласно стандарту, профессиональная подготовка ориентирована на формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. Особенностью профиля «Технология физического воспитания и физкультурно-спортивной деятельности» является акцент на следующие виды деятельности: педагогическая, проектная, методическая, управленческая и научно-исследовательская. Специфика подготовки выражается в требовании к выпускнику и его способностям: проектировать и реализовывать образовательные программы по физической культуре и спорту с учётом ФГОС общего и профессионального образования (ОПК-2); организовывать совместную и индивидуальную деятельность обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями (ОПК-3); осуществлять экспертную и консультационную деятельность в области физического воспитания и спортивной тренировки (ПК-5) [234]. Таким образом, нормативная база задаёт вектор на подготовку будущего магистра физической культуры как интегратора педагогической теории, спортивной практики и управленческих решений.

На основе анализа нормативных документов и научной литературы (А. А. Нестеров, Т. К. Ким, О. Н. Степанова) [28; 101; 217] можно выделить следующие особенности подготовки по программе 44.04.01 «Педагогическое образование»:

1. Междисциплинарный характер. Программа, объединяющая «Педагогику и психологию высшей школы», «Правовое обеспечение профессиональной деятельности», «Педагогику спортивной деятельности», «Разработку и реализацию проектов в области физической культуры и спорта», «Управление образованием в области физической культуры и спорта», «Организацию занятий физической культурой с обучающимися с особыми образовательными потребностями», «Организацию воспитательной и просветительской работы на массовых физкультурных мероприятиях», «Разработку индивидуальных образовательных маршрутов», «Цифровые образовательные ресурсы по физической культуре и спорту», «Теорию и методику физической рекреации». Будущий магистр физической культуры должен уметь переводить знания из одной области в педагогическую практику.

2. Компетенция научно-исследовательской деятельности. Будущему магистру физической культуры необходимо владение методологией и методами научного исследования, статистической обработкой данных и написания научных статей (РИНЦ, ВАК).

3. Проектно-методическая направленность. Будущий магистр физической культуры разрабатывает авторские образовательные программы, модули, учебно-методические комплексы, включая дистанционные форматы и цифровые тренажёры (требование ФГОС ВО в части цифровой трансформации образования).

4. Управленческая подготовка. Включены модули по управлению физкультурно-спортивной организацией, финансовой грамотности, нормативно-правовому обеспечению деятельности (например, составление локальных актов школы или спортивной федерации).

5. Работа с особым контингентом. Освоение компетенций в «области адаптивной физической культуры, инклюзивного образования, работы с детьми с ОВЗ и с одарёнными спортсменами» [83].

6. Практико-ориентированная стажировка. Согласно рекомендациям Министерства просвещения РФ (2021 г.), не менее 50% объёма практики должно проходить в реальных условиях школы, ДЮСШ, колледжа с выполнением функций наставника.

В связи с вышеизложенным можно заключить, что современная подготовка будущих магистров физической культуры базируется на «интеграции нескольких подходов: системного, деятельностного, компетентностного, контекстного, аксиологического. Ключевая особенность заключается в усилении научно-исследовательской составляющей (ВКР, НИР, публикации) и подготовке к организационно-управленческой деятельности (менеджмент, маркетинг, проектирование)» [95]. Среди направлений развития в данной области можно выделить: углубление практико-ориентированности через стажировки на реальных базах; цифровая трансформация (видеоанализ, мониторинг); усиление психолого-педагогической подготовки для работы с разными категориями учащихся; формирование аксиологической сферы (ценностного отношения к здоровью и профессии).

Решение проблем, выделенных в системе подготовки будущих магистров физической культуры, видим в следующем:

1. Преодоление разрыва между теорией и практикой через:
 - внедрение практико-ориентированных модулей в образовательные программы, реализуемые на базе школ, ДЮСШ, фитнес-центров и спортивных клубов, что позволит непосредственно применять теоретические знания в реальной профессиональной среде;
 - организация стажировок на реальных рабочих местах с выполнением конкретных профессиональных задач (разработка тренировочных планов, проведение учебно-тренировочных занятий, участие в соревновательной деятельности);

- использование метода кейсов (реальных педагогических ситуаций) в процессе аудиторных занятий, что способствует формированию умений анализировать и решать профессиональные проблемы;

- привлечение к преподаванию практиков (тренеров, учителей физической культуры, спортивных менеджеров) для проведения мастер-классов и семинаров, обеспечивающих трансляцию актуального практического опыта.

2. Усиление методической подготовки через:

- введение в учебные планы дисциплин, направленных на проектирование образовательных программ и «тренировочных процессов («Современные методики спортивной тренировки», «Проектирование программ дополнительного образования в сфере физической культуры и спорта», «Методическое сопровождение образовательной деятельности в области физической культуры»);

- разработка и внедрение «электронных образовательных ресурсов (методических пособий, видеоуроков, шаблонов документов, конструкторов рабочих программ) для самостоятельной работы» [79];

- организация методических семинаров и воркшопов, в ходе которых обучающиеся осваивают конкретные методики и технологии (составление плана подготовки на год, анализ тренировочного занятия, разработка оценочных материалов);

- создание банка методических разработок (сценариев уроков, тренировочных занятий, программ внеурочной деятельности), доступного для будущих учителей и молодых специалистов.

3. Совершенствование психолого-педагогической подготовки через:

- введение в учебные планы дисциплин психолого-педагогического блока: «Психология взаимодействия с особыми категориями обучающихся», «Педагогическая конфликтология», «Психология спортивной деятельности», «Инклюзивное образование в сфере физической культуры и спорта»;

- организация тренингов коммуникативной компетентности и эмпатийного взаимодействия, направленных на развитие навыков эффективного общения с различными категориями детей [64];

- проведение супервизий и разбора сложных педагогических ситуаций (работа с детьми с ОВЗ, с одаренными спортсменами, с девиантными подростками) с привлечением опытных педагогов-психологов;

- включение в программу педагогической практики заданий по психолого-педагогическому сопровождению различных категорий обучающихся (наблюдение, диагностика, разработка рекомендаций) [80].

4. Устранение цифрового разрыва через:

- оснащение вузов современным оборудованием для видеоанализа техники движений и биомониторинга (пульсометры, газоанализаторы);

- введение в учебные планы дисциплин по цифровым технологиям в «физической культуре и спорте («Цифровая трансформация физкультурно-спортивной деятельности», «Применение ИКТ в тренировочном процессе», «Современные средства мониторинга в спорте»)» [20];

- обучение работе с платформами статистической обработки данных и системами видеонаблюдения;

- создание доступа к электронным библиотечным системам и «базам научных статей eLibrary, Кибер Ленинка, Лань, Знаниум и т.д.» [123];

- «разработка и внедрение электронных портфолио, отражающих профессиональные достижения и цифровые компетенции» [122].

5. Повышение мотивации к научно-исследовательской работе через:

- включение в реальные научные проекты кафедр и научно-исследовательских лабораторий, что обеспечивает практическую значимость научной деятельности;

- организация научных кружков, студенческих конференций и круглых столов с участием ведущих ученых и практиков;

- стимулирование публикационной активности (подготовка статей в соавторстве с научными руководителями, тезисов докладов на конференциях) с возможностью публикации в сборниках и журналах;
- введение в учебные планы дисциплин по методологии и методике научного исследования, начиная с первого семестра, с акцентом на практическое освоение методов научного поиска;
- разработка системы грантовой поддержки и премирования за высокие научные результаты (публикации, победы в конкурсах, участие в конференциях);
- организация научно-исследовательских семинаров, в ходе которых будущие магистры физической культуры представляют промежуточные результаты своих исследований и получают обратную связь от научных руководителей и коллег [151].

6. Комплексное системное решение через разработку и внедрение «модели управления подготовкой в сфере физической культуры на основе образовательно-профессионального менеджмента, которая включает: концептуальные основания (цели, принципы, подходы); структурные компоненты (содержательный, технологический, оценочный); организационно-педагогические условия реализации; критерии и показатели эффективности» [107].

Данная модель обеспечивает системную взаимосвязь всех выделенных решений и позволяет комплексно решать проблемы разрыва теории и практики, методической, психолого-педагогической и цифровой подготовки, повышать мотивацию к научно-исследовательской деятельности. «Исходя из вышесказанного, решение выявленных проблем требует комплексного подхода, объединяющего обновление содержания образовательных программ, модернизацию материально-технической базы, совершенствование методического сопровождения, организацию системной научно-исследовательской деятельности и внедрение эффективных управленческих решений на основе образовательно-профессионального менеджмента» [199].

Таким образом, проведённый теоретический анализ позволяет заключить, что профессиональная подготовка будущих магистров физической культуры

представляет собой сложный, междисциплинарный процесс, базирующийся на интеграции компетентностного, исследовательского, практико-ориентированного, модульного, цифрового, аксиологического подходов. Историко-педагогический анализ становления физкультурного образования (от античной до современной многоуровневой подготовки) свидетельствует о преемственности фундаментальных принципов: единства теории и практики, ценностного отношения к здоровью и телесности, непрерывного профессионального саморазвития. Сравнительный анализ отечественной и зарубежных моделей подготовки будущих магистров физической культуры выявляет общие тенденции (компетентностный подход, модульность, цифровизация) и национальные особенности, среди которых фундаментальность, практико-ориентированность и широта подготовки.

Особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры включают: междисциплинарный характер подготовки, формирование компетенции научно-исследовательской деятельности, проектно-методическую направленность, управленческий характер подготовки, подготовку к работе с особым контингентом (спортивно одаренными, лицами с ОВЗ), практико-ориентированную направленность подготовки. В то же время в системе подготовки будущих магистров физической культуры сохраняется ряд проблем: разрыв между теоретической и практической подготовкой, недостаточная методическая и психолого-педагогическая компетентность выпускников, цифровой разрыв между вузами, недостаточная мотивация части обучающихся к научно-исследовательской деятельности. Комплексное решение данных проблем требует системной работы по следующим направлениям: внедрение практико-ориентированных модулей и стажировок на реальных базах; усиление методической и психолого-педагогической подготовки (включая работу с детьми с ОВЗ и одарёнными спортсменами); устранение цифрового неравенства через оснащение вузов современным оборудованием и обучение цифровым компетенциям; повышение мотивации к научному поиску через включение в реальные исследовательские проекты и стимулирование публикационной активности. Разработка и внедрение

модели управления подготовкой на основе образовательно-профессионального менеджмента позволит повысить качество профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры.

1.2. Характеристика организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры

Формирование организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры представляет собой сложную многоаспектную проблему, находящуюся на стыке педагогики высшей школы, теории менеджмента, психологии управления и спорта. Организационно-управленческие умения представляют собой интеграцию двух групп умений: организационных и управленческих (таблица 3).

Таблица 3

Организационные и управленческие умения будущих магистров физической культуры

Организационные умения	Управленческие умения
Планирование и управление	
Умения в области планирования и проектирования	Стратегическое управление
Руководство коллективом и командная работа	
Операционно-организационные умения	Принятие решений и решение проблем
Коммуникация, взаимодействие и представительство	
Аналитические и контрольно-оценочные умения	Контроль, мониторинг и анализ
	Управление ресурсами и информацией

Организационные умения, согласно работам, А. Файоля [230] и Л. Гьюлика [67], относятся к структурированию внутренней среды деятельности: построению формальных связей, распределению функций, обеспечению порядка и регламента. Организационные умения включают планирование и проектирование, операционно-организационные умения, умения коммуникации, аналитические умения и контрольно-оценочные действия. Управленческие умения, в соответствии с концепциями А. Файоля [230] и Г. Минцберга [263], касаются выработки

направляющих воздействий: целеполагания, координации, принятия решений в условиях неопределенности. «Управленческие умения представлены стратегическим управлением, руководством коллективом, принятием решений, контролем и мониторингом, управлением ресурсами и информацией» [108].

Интеграция организационных и управленческих умений в единые организационно-управленческие умения опирается на три теоретических положения. Принцип комплементарности, сформулированный Н. Бором, утверждает, что организационные действия без управленческого контекста превращаются в формальную процедуру, которая не приводит к результату, а управленческие решения без организационного исполнения остаются декларацией. В сфере физической культуры и спорта это проявляется в том, что разработка стратегии развития спортивной организации, относящаяся к управленческим умениям, требует операционного планирования и расчета ресурсов, то есть организационных умений, и их раздельное существование делает деятельность неэффективной. Теория административного поведения Герберта Саймона показывает, что любой управленческий акт включает два неразрывных этапа: выработку решения, представляющую управленческий компонент, и организацию исполнения, представляющую организационный компонент. Это отражается в синтезе принятия решений и решения проблем с аналитическими и контрольно-оценочными умениями, результатом чего становится способность принимать управленческие решения с учетом анализа рисков. Концепция двойственности менеджмента Джона Томпсона выделяет два уровня управленческой деятельности: стратегический, связанный с внешней средой, и технический, отвечающий за внутреннюю эффективность. Стратегическое управление объединяется с планированием и проектированием, порождая способность разрабатывать стратегию развития и одновременно детальные планы работы с расчетом ресурсов, то есть удерживать связь между долгосрочными целями и повседневными операциями.

Проблематика управленческой деятельности в сфере спорта нашла своё отражение в работах М. И. Золотова [88], В.В. Кузина [125], М. Е. Кутепова [125],

С. Г. Сейранова [82], которые заложили основы спортивного менеджмента в России. Значительный вклад в развитие теории педагогического управления в области физической культуры внесли Ю. Н. Игнаткина [90], В. Г. Макаренко [145], рассматривающие управленческий аспект в контексте физкультурного образования детей и взрослых.

Анализ требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» показывает, что выпускник вуза готовится к нескольким видам профессиональной деятельности, в которых организационно-управленческий компонент занимает ключевое место. К таким видам деятельности относятся педагогическая деятельность, включающая организацию образовательного процесса; проектная деятельность, связанная с разработкой и реализацией образовательных проектов; управленческая деятельность в системах общего, дополнительного и профессионального образования; методическая деятельность, предполагающая организацию методической работы. Применительно к профилю «Технология физического воспитания и физкультурно-спортивной деятельности» данный норматив дополняется специфическими задачами, связанными с управлением тренировочным, соревновательным и физкультурно-оздоровительным процессами. Как отмечают Т. Т. Абубакарова [5] и С. Б. Элипханов [255], современный тренер-преподаватель выступает не только как педагог, но и как менеджер, что требует целенаправленного совершенствования его управленческой компетентности в процессе профессиональной деятельности. Таким образом, уже на уровне образовательного стандарта задаётся требование к формированию качественно иного типа профессиональных умений – умений, позволяющих не просто проводить отдельные занятия или тренировки, но выстраивать и развивать целостные системы физкультурно-спортивной деятельности.

Для операционализации понятия «организационно-управленческие умения» необходимо обратиться к компетентностному подходу. Анализ универсальных и общепрофессиональных компетенций, зафиксированных в стандарте, позволяет

выявить их прямую связь с организационно-управленческими умениями. Как отмечает С. А. Хазова [240], компетентность конкурентоспособного специалиста в области физической культуры и спорта включает в себя управленческий компонент как один из ключевых. Так, универсальная компетенция УК-2, трактуемая как способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, непосредственно предполагает умение организовать работу над проектом, распределять ресурсы и координировать действия участников. Компетенция УК-3, раскрывающая способность организовывать и руководить работой команды, требует умения выстраивать организационные структуры, делегировать полномочия, мотивировать сотрудников и разрешать возникающие конфликты. Проблема конфликтологической подготовки будущих педагогов по физической культуре нашла отражение в исследованиях В. Г. Макаренко [145], который обосновывает необходимость формирования соответствующих компетенций в вузе. В свою очередь, УК-4, связанная с «применением современных коммуникативных технологий, актуализирует умение организовывать информационное взаимодействие в профессиональной среде. Среди общепрофессиональных компетенций особое значение для формирования организационно-управленческих умений имеют ОПК-2 (способность проектировать основные и дополнительные образовательные программы)» [80], ОПК-4 (способность создавать и реализовывать условия для развития личности обучающихся) и ОПК-7 (способность организовывать сотрудничество участников образовательного процесса). Последняя, в частности, предполагает умение выстраивать управленческие коммуникации с тренерами, спортсменами, родителями и администрацией, что является критически важным для работы в сфере физической культуры и спорта. В контексте международного спортивного менеджмента, как показывают исследования С. Л. Суворовой [219] и И. С. Осиповой [168], особую значимость приобретает иноязычная коммуникативная компетентность будущих менеджеров спорта.

В рамках нашего исследования, организационно-управленческие умения будущего магистра физической культуры рассматриваем как интегративное

качество личности, проявляющееся в способности на основе контекстно усвоенных системных знаний теории менеджмента, педагогического управления и спортивного администрирования, пропаганде морально-этических ценностей и рефлексивной позиции эффективно планировать, организовывать, координировать, контролировать и корректировать образовательный, тренировочный, соревновательный и физкультурно-оздоровительный процессы, решая весь спектр организационно-управленческих задач.

В таблице 4 представлены организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры.

Таблица 4

**Организационно-управленческие умения будущих магистров
физической культуры**

Организационно-управленческие умения	Характеристика
Организация работы спортивной команды и руководство персоналом	Способность координировать сотрудников, делегировать полномочия, мотивировать и разрешать конфликты в процессе совместной спортивной деятельности
Организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение	Способность организовывать массовые спортивные мероприятия, управлять материально-техническим и документационным обеспечением, применять ИТ-технологии
Управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий	Способность принимать управленческие решения с учетом анализа рисков и внедрять инновационные подходы при организации спортивных мероприятий
Стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий	Способность при планировании спортивных мероприятий разрабатывать стратегию развития, целевые программы, детальные планы работы с расчетом ресурсов
Контроль, мониторинг и оценка эффективности спортивных мероприятий	Способность при организации спортивных мероприятий осуществлять мониторинг деятельности, анализировать рынок, оценивать результаты и проводить профессиональную рефлексию (самоанализ)
Коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий	Способность выстраивать деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление в процессе организации спортивных мероприятий

Организационно-управленческие умения предполагают готовность руководить деятельностью малых и средних педагогических коллективов – спортивных команд, методических объединений, проектных групп. Этот

интегративный подход согласуется с исследованиями А. М. Коробковой [116], которая рассматривала теоретические основы педагогического управления спортивными федерациями, А. А. Лексакова [134], изучавшего вопросы управления подготовкой спортивного резерва на системном уровне. т.е., организационно-управленческие умения не сводятся ни к простой сумме организаторских навыков, ни к абстрактному знанию управленческих теорий, а представляют собой синтез когнитивных, деятельностных и личностных компонентов, обеспечивающих эффективное управление в специфической предметной области.

В рамках нашего исследования необходимо выделить структуру организационно-управленческих умений, которая может быть представлена через несколько взаимосвязанных групп. При построении этой структуры опираемся на теоретические положения В. Г. Макаренко [145], который в своих работах о педагогическом управлении физкультурным образованием выделяет такие функции, как мотивационно-целевая, плано-аналитическая, организационно-исполнительская, межличностного взаимодействия и контрольно-регулятивная. Эти функции в значительной степени коррелируют с выделяемыми нами группами умений. Первую группу образуют плано-прогностические умения, включающие разработку планов тренировок на месяц и год, проектирование образовательных модулей по физической культуре, прогнозирование результатов спортивной подготовки. Эти умения связаны с реализацией стратегической функции управления и определяют долгосрочную эффективность физкультурно-спортивной деятельности. Вторую группу составляют организационно-распорядительные умения, проявляющиеся в распределении функциональных обязанностей в команде, организации спортивно-массовых мероприятий и создании временных творческих групп для реализации проектов. Данные умения обеспечивают перевод управленческих решений в плоскость практических действий. Третья группа – коммуникативно-регулятивные умения – включает координацию работы тренерского штаба, разрешение конфликтов в спортивном коллективе, мотивацию спортсменов и педагогических работников. Четвертая группа включает

контрольно-аналитические умения, которые обеспечивают отслеживание хода выполнения учебно-тренировочных планов, оценку результативности принятых управленческих решений и своевременную корректировку организационных структур. Пятая, информационно-технологическая группа, связана с применением цифровых инструментов в управлении тренировочным процессом, с ведением электронной документации – журналов, отчётных форм и баз данных. Все перечисленные группы умений находятся в диалектическом единстве и в реальной профессиональной практике проявляются не по отдельности, а в целостном комплексе.

Проблема формирования готовности к спортивно-педагогическому менеджменту рассматривалась в исследовании М. Ф. Шарипова [247], который экспериментально обосновал комплекс эффективных педагогических условий. В исследованиях В. В. Кузина, М. Е. Кутепова [125] находят отражение вопросы подготовки спортивных менеджеров за рубежом.

Будущий магистр физической культуры со сформированными организационно-управленческими умениями может занимать должности заместителя директора по спортивной работе, методиста, руководителя физкультурно-спортивной организации. Он может управлять проектами в сфере физической культуры; организовывать спортивные фестивали; разрабатывать и внедрять программы здорового образа жизни; реализовывать гранты, проекты. Такой специалист способен выстраивать эффективное взаимодействие между общеобразовательными и спортивными школами, детско-юношескими спортивными школами и федерациями по видам спорта; осуществлять методическое руководство коллективами учителей физической культуры и тренеров. Как подчёркивает Л. В. Шуба [251], современный подход к организации физической активности различных групп населения требует от будущего магистра не только педагогических, но и управленческих компетенций. Таким образом, в контексте ФГОС ВО по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» (профиль «Технология физического воспитания и физкультурно-спортивной деятельности») организационно-управленческие умения

рассматриваются как базовая составляющая профессиональной компетентности. Они обеспечивают будущему магистру возможность выполнять функции не только педагога-предметника, но и менеджера образования, способного проектировать, организовывать и развивать физкультурно-спортивную среду на системном уровне.

Теоретическое осмысление данной проблемы, опирающееся на труды Т. Т. Абубакаровой [5], Ю. Н. Игнаткиной [90], В. Г. Макаренко [145], С. А. Хазовой [240], М. Ф. Шарипова [247] и других учёных, создаёт основу для дальнейшего совершенствования системы подготовки управленческих кадров для сферы физической культуры и спорта.

Для более глубокого понимания природы организационно-управленческих умений необходимо рассмотреть соотношение понятий «управление» и «организация» в контексте профессиональной деятельности будущего магистра физической культуры. В теории менеджмента и педагогического управления сложилось несколько подходов к соотношению этих понятий. Управление трактуется как процесс целенаправленного воздействия на систему (организацию, коллектив, процесс). Организация же в узком смысле понимается как процесс создания структуры, распределения ресурсов и координации деятельности для реализации управленческих решений. Ключевой тезис, вытекающий из этого различия, состоит в том, что организаторские функции являются частью управленческих, но не исчерпывают их. Управление включает также целеполагание, прогнозирование, контроль и коррекцию, тогда как организация фокусируется на практическом воплощении принятых решений. Эти теоретические положения находят практическое воплощение в исследованиях Е. В. Яковлева и О. Н. Яковлевой [257], посвящённых педагогическому исследованию содержания и представления результатов управленческой деятельности.

Сравнительный анализ управленческих и организаторских функций применительно к деятельности будущего магистра физической культуры позволяет выявить их специфику на каждом этапе управленческого цикла (таблица 5).

Функции деятельности на организаторском и управленческом уровне

Функция	Организаторский уровень	Управленческий уровень
целеполагания	постановка конкретных задач для каждой тренировочной группы	определение миссии спортивной школы, разработка стратегических целей на сезон или год
планирования	составление расписания занятий, графиков дежурств и планов-конспектов тренировок	разработка годового календарного плана соревнований и учебно-тренировочного процесса
структурирования	формирование временных рабочих групп для проведения соревнований	проектирование организационной структуры, включая тренерский совет и методическое объединение
ресурсообеспечения	выдача инвентаря, распределение нагрузок между тренерами и назначением дежурных	определение бюджета на спортивный инвентарь, командировки и питание
координирующая	обеспечение взаимодействия внутри тренировочной группы и синхронизацию действий её членов	согласование работы разных отделов – учебного, спортивного, хозяйственного
мотивационная	личное поощрение спортсмена после удачного выступления и создании командного духа	разработка системы стимулирования педагогов через премии, грамоты и повышение разряда
контролирующая	проверка посещаемости занятий, соблюдение дисциплины и правильности техники выполнения упражнений	отслеживание достижения стратегических показателей (число спортсменов, выполнивших разрядные нормативы)
коррекционная	оперативное изменение плана конкретной тренировки в ответ на травму спортсмена или неблагоприятные погодные условия	внесение изменений в образовательную программу на основе анализа собранных данных

Этот многоуровневый подход к управленческим действиям находит отражение в разработанной В. Г. Макаренко [145] здоровье-ориентированной модели педагогического управления, включающей организационно-подготовительный, процессуально-методический, контрольно-оценочный, аналитико-результативный и коррекционный этапы.

Следует подчеркнуть, что пропорция между управленческими и организаторскими функциями заметно изменяется в зависимости от

иерархического уровня управления. Первый уровень – деятельность в качестве тренера-преподавателя, непосредственно работающего с группой. Здесь преобладают организаторские функции, которые занимают около 70% всего объёма управленческой активности. Будущий магистр физической культуры на этом уровне выступает прежде всего, как педагог-организатор, решая задачи построения, раздачи инвентаря, объяснения упражнений и контроля выполнения. Управленческие функции здесь занимают около 30% и связаны с планированием темы занятия, постановкой целей на урок или тренировку и оценкой результатов. На втором уровне – руководство методическим объединением или отделением спортивной школы – соотношение становится сбалансированным: управленческие и организаторские функции представлены примерно поровну. Будущий магистр физической культуры выступает как педагог-менеджер, разрабатывающий программы, распределяющий нагрузку между педагогами, контролирующий качество, проводящий педагогические советы, организующий стажировки и координирующий расписание. На третьем уровне – управление организацией в должности директора школы, завуча по спорту или руководителя проекта – доминируют управленческие функции, составляющие около 70%. Будущий магистр физической культуры превращается в менеджера образования, занимающегося стратегическим планированием, бюджетированием, работой с учредителями и отчётностью [255]. Организаторские задачи на этом уровне в значительной степени делегируются подчинённым, а сам руководитель осуществляет лишь общий контроль.

В реальной практике граница между управлением и организацией часто оказывается размытой, что порождает ряд противоречий. Первое противоречие состоит в том, что будущий магистр, увлечённый организацией текущих мероприятий, упускает из виду стратегические цели. Например, тренер идеально проводит каждую отдельную тренировку, но не выполняет годовой план подготовки из-за отсутствия системного контроля и долгосрочного планирования. Второе противоречие возникает в ситуациях, когда управленческое решение принято, но отсутствует механизм его реализации. Например, директор школы

принимает решение о введении новых нормативов, но не распределяет ответственность и не даёт чётких инструкций учителям, в результате чего решение остаётся невыполненным. Третье противоречие связано со «смешением ролей», когда один и тот же человек вынужден одновременно управлять и организовывать, что ведёт к перегрузке и снижению эффективности. Например, учитель физической культуры, работающий и как тренер, отвечающий за организацию тренировок, и как завуч, отвечающий за управление расписанием и отчётностью, часто испытывает трудности с распределением времени и приоритетов.

Анализ практики подготовки будущих магистров физической культуры позволяет выявить профессиональные дефициты в соотношении управленческих и организаторских функций [250]. Дефицит – приоритет организаторских функций – проявляется, когда будущий магистр отлично проводит тренировки, но не умеет планировать на сезон, составлять отчёты и работать с документацией. Причина этого дефицита связана с недостаточным количеством управленческих дисциплин в программе и преобладании практической подготовки над теоретической. Дефицит – доминирование управленческих функций – проявляется, когда будущий магистр физической культуры хорошо пишет программы и планы, но испытывает трудности при реальном взаимодействии с детьми и тренерами. Этот дефицит связан с отрывом теории от практики и недостатком стажировок. Дефицит – неумение делегировать полномочия – проявляется, когда будущий магистр физической культуры пытается всё делать сам – и управлять, и организовывать. Дефицит – недостаточная координация между уровнями управления – проявляется, когда управленческие решения не доходят до исполнителей, а организационная работа идёт вразрез со стратегией из-за отсутствия обратной связи и плохо выстроенных коммуникаций.

Для эффективной профессиональной деятельности будущего магистра физической культуры необходима целенаправленная работа по формированию баланса между управленческими и организаторскими функциями. Оптимальная модель такого формирования предполагает поэтапное изменение соотношения этих функций в процессе обучения. В первом семестре целесообразно делать

акцент на организаторские функции в сочетании с базовыми управленческими – примерно 50/50. Во втором семестре акцент смещается в сторону развития управленческих функций, которые должны занимать около 60% при совершенствовании организаторских на 40%. Третий семестр посвящён интеграции обеих групп функций в проектной деятельности, где они представлены в одинаковом объеме. В четвёртом семестре, на этапе завершения подготовки и выполнения выпускной квалификационной работы, должно доминировать управленческое мышление – около 70%, при сохранении контроля над организаторскими функциями на уровне 30%. Интегральным показателем успешности такого обучения является способность переключаться между разными уровнями управления – быть эффективным организатором на тренировке и грамотным управленцем при разработке программы развития школы. Данный вывод согласуется с результатами экспериментальной работы Т. Т. Абубакаровой [5], показавшей, что реализация модели совершенствования управленческой компетентности способствует увеличению количества специалистов с высоким уровнем готовности к управленческой деятельности.

Практические рекомендации по формированию баланса функций могут быть дифференцированы в зависимости от решаемой задачи. При освоении планирования рекомендуется использовать как управленческие тренинги по разработке стратегического плана спортивной школы на год, так и организаторские тренинги по составлению детального плана-конспекта одного занятия. При отработке навыков работы с людьми полезно сочетать проведение педагогического совета и распределение нагрузки (управленческий аспект) с организацией эстафеты и работой с группой детей (организаторский аспект). При формировании контрольно-аналитических умений необходимо чередовать анализ выполнения плана за квартал (управленческий уровень) с фиксацией и разбором ошибок на конкретной тренировке (организаторский уровень). При развитии коммуникативных навыков следует практиковать как переговоры с учредителем и написание отчёта (управленческий аспект), так и инструктаж команды перед стартом и взаимодействие с судьями (организаторский аспект). Таким образом, в

профессиональной деятельности будущего магистра физической культуры организаторские и управленческие функции не противопоставлены, а органически дополняют друг друга. Управление задаёт вектор и смысл, тогда как организация обеспечивает практическую реализацию.

Для более полного понимания значения сформированности организационно-управленческих умений необходимо рассмотреть специфику их проявления в различных сферах профессиональной деятельности. В зависимости от типа организации – спортивная школа, спортивная федерация, фитнес-клуб или орган управления спортом, одни и те же по своей природе умения приобретают различное содержательное наполнение и требуют акцента на разных аспектах управленческой деятельности. Рассмотрим последовательно каждую из этих сфер (Е. Н. Петренко) [172].

В спортивных школах различных типов – детско-юношеских спортивных школах, спортивных школах олимпийского резерва – организационно-управленческие умения проявляются прежде всего в планировании тренировочного процесса на учебный год, распределении спортсменов по группам начальной подготовки, учебно-тренировочным группам, группам спортивного совершенствования и высшего спортивного мастерства, в составлении расписания. Будущий магистр физической культуры, работающий в спортивной школе, должен координировать работу нескольких тренеров, проводить методические совещания и распределять нагрузку. Важной сферой приложения управленческих умений является работа с родителями и социальными партнёрами: организация родительских собраний, привлечение спонсоров, взаимодействие с общеобразовательными школами. Кроме того, будущий магистр физической культуры должен вести отчётность и документацию – заполнять журналы, составлять отчёты в вышестоящие организации, готовиться к лицензированию и аккредитации. Он участвует в отборе и комплектовании групп, организуя просмотры, тестирование и конкурсный отбор. Конкретными примерами применения умений могут служить разработка годового плана подготовки с распределением этапов, определение контрольных нормативов и планирование

участия в соревнованиях; организация внутришкольных соревнований с разработкой положения, формированием судейской бригады, составлением расписания стартов и подведением итогов; урегулирование конфликтов, например, между родителями и тренером по поводу распределения мест в команде. Ожидаемым результатом эффективного применения организационно-управленческих умений в спортивной школе выступают повышение эффективности тренировочного процесса, проявляющееся в росте числа спортсменов, выполнивших разрядные нормативы; снижение текучести тренерских кадров; улучшение взаимодействия с родителями; успешное прохождение проверок контролирующими органами, рост имиджа спортивной школы в регионе (С. А. Захарова, Г. К. Калугина, Н. Ю. Мищенко) [185].

Педагогический менеджмент спортивных федераций имеет свою специфику, связанную с координацией деятельности общественной организации и государственных структур. Здесь на первый план выходят умения, связанные с организацией соревнований – планированием календаря, подготовкой регламентов, обеспечением судейства и безопасности. Для работы в федерации, будущий магистр должен управлять судейским корпусом, проводить аттестацию судей, назначать их на соревнования и организовывать повышение квалификации. Важным аспектом является взаимодействие с государственными органами – подготовка отчётов в министерство спорта, участие в заседаниях коллегий, получение субсидий. Будущий магистр физической культуры также участвует в развитии вида спорта, разрабатывая программы развития, открывая новые отделения и привлекая спонсоров. Он ведёт базы данных – реестры спортсменов, присваивает разряды и звания, учитывает результаты соревнований. Примером может служить работа исполнительного директора региональной федерации, который организует чемпионат области: разрабатывает календарь, согласовывает даты с арендодателем, формирует судейскую коллегию, обеспечивает медицинское сопровождение, организует награждение и готовит отчёт в вышестоящую федерацию. Примером также служит аттестация тренеров-преподавателей, ведущих работу в отделениях по конкретному виду спорта. В рамках этой

процедуры осуществляется анализ их профессиональных результатов, посещение тренировочных занятий и подготовка рекомендаций, направленных на повышение квалификации. Еще одним примером является составление заявки на получение гранта – на организацию летнего спортивного лагеря для юных спортсменов. Такая заявка включает описание целей проекта, целевой аудитории, бюджета, планируемых результатов, последующую защиту проекта перед конкурсной комиссией (В. И. Жолдак) [82]. К числу результатов эффективной работы в федерации можно отнести: рост количества и улучшение качества проводимых соревнований; увеличение числа спортсменов, вошедших в состав сборных команд региона или страны; успешное привлечение внебюджетных источников финансирования; обеспечение прозрачности и правомерности деятельности федерации; общее развитие соответствующего вида спорта в регионе.

Фитнес-индустрия – относится к коммерческому сектору и характеризуется иными приоритетами. В этой сфере организационно-управленческие умения будущего магистра физической культуры нацелены на руководство фитнес-клубом, что предполагает выстраивание работы отдела продаж, тренерского штаба и административного персонала. Будущий магистр физической культуры должен уметь разрабатывать новые программы и услуги: создавать групповые занятия (йогу, пилатес, функциональный тренинг), предлагать абонементы различных видов. Важнейшей задачей является управление качеством: мониторинг удовлетворённости клиентов, работа с жалобами, контроль соблюдения стандартов обслуживания. Персональный тренинг в фитнес-индустрии также требует маркетинговых умений – продвижения своих услуг, ведения клиентской базы, ценообразования и удержания клиентов. В фитнес-клубе занимается кадровым менеджментом – подбором тренеров, их обучением, мотивацией, аттестацией и составлением графика работы. Конкретные примеры включают работу управляющего фитнес-клубом, который составляет расписание групповых программ, нанимает и обучает тренеров, контролирует продажи абонементов, проводит инвентаризацию оборудования, организует рекламные кампании и решает конфликтные ситуации с клиентами. Другой пример – разработка новой

услуги («Фитнес для будущих мам»), включающая определение целей, подбор безопасных упражнений, обучение инструктора, создание рекламных материалов, установление цены, проведение пилотного курса и анализ результатов (В. Г. Никитушкин) [161]. При внедрении системы персонального сопровождения клиентов для удержания после покупки абонеента клиенту звонит менеджер, через месяц проводится опрос удовлетворённости, лояльным клиентам отправляются персональные скидки. Результатами являются рост посещаемости и продаж абонементов, снижение оттока клиентов, высокое качество услуг, эффективная работа команды с низкой текучестью тренеров, прибыльность и конкурентоспособность клуба.

Специфика организационно-управленческих умений в сфере органов управления спортом на муниципальном, региональном или федеральном уровне определяется государственным или муниципальным статусом организации. Будущий магистр физической культуры участвует в разработке нормативно-правовых документов – региональных программ развития спорта, положений о соревнованиях, регламентов. Он занимается планированием и бюджетированием, формируя бюджетные заявки, распределяя субсидии спортивным школам и контролируя целевое использование средств. Важной функцией является мониторинг и контроль – сбор отчётности с подведомственных учреждений, анализ показателей, включая число занимающихся, количество разрядников и обеспеченность тренерскими кадрами, проведение проверок (А. В. Мелёхин) [153]. Будущий магистр физической культуры в органах управления спортом взаимодействует с общественностью – работает с обращениями граждан, взаимодействует со средствами массовой информации, проводит публичные слушания, участвует в кадровой политике, формируя кадровый резерв, организует повышение квалификации работников сферы и проводит аттестацию руководителей. Примером такой работы может служить разработка муниципальной программы развития спорта на пятилетний период с анализом текущего состояния, постановкой целей, определением мероприятий, расчётом бюджета и подготовкой обоснования. При распределении субсидий спортивным

школам на приобретение спортивного инвентаря анализирует обоснованность заявок, приоритетность, проверяет соответствие нормативным требованиям, готовит проект распределения субсидий и контролирует отчётность по использованию средств. Организация массового спортивного мероприятия («Лыжня России») связана с формированием оргкомитета, взаимодействием с ГИБДД, МЧС, медицинскими службами и волонтерами, обеспечением питания и награждения. Результатами деятельности в органах управления спортом являются эффективное расходование бюджетных средств, рост показателей сферы спорта, своевременная и качественная отчётность перед вышестоящими органами, удовлетворённость граждан доступностью и качеством спортивных услуг, успешная реализация государственной политики в сфере физической культуры и спорта.

Сравнительный анализ этих четырёх сфер показывает, что, несмотря на существенные различия в целях, инструментах и отчётности, базовая структура организационно-управленческих умений остаётся универсальной. Везде требуются планирование, организация, координация, контроль и коммуникация. Однако акценты смещаются: в спортивных школах и федерациях больше внимания уделяется педагогическим аспектам и работе со спортивными результатами, в фитнес-индустрии – маркетингу и работе с клиентами, в органах управления – стратегическому планированию, правовым аспектам и контролю. Сформированность организационно-управленческих умений выступает, таким образом, фактором профессиональной мобильности и конкурентоспособности.

Для систематизации организационно-управленческих умений необходима их классификация, основаниями для которой могут выступать функциональный признак, отражающий этапы управленческого цикла; объект управления, включающий людей, процессы, ресурсы и информацию; уровень управления – оперативный, тактический и стратегический; характер деятельности – рутинный, творческий или инновационный; сфера применения – педагогическая, спортивная, административная, проектная. В основе этой классификации лежат теоретические разработки В. Г. Макаренко [145],

который выделял методологические подходы на общенаучном, конкретно-научном и методико-технологическом уровнях.

Классификация по функциональному признаку, основанная на классических функциях управления, выделяет несколько групп умений. Планово-прогностические умения включают целеполагание – способность формулировать конкретные, измеримые, достижимые цели, например, к концу учебного года 80% учащихся должны выполнить нормативы ГТО на золотой знак; прогнозирование – предвидение возможных результатов, рисков и сложностей (предсказание снижения посещаемости в период экзаменов и планирование компенсирующих мероприятий). Стратегическое планирование предполагает разработку долгосрочных планов (годовой план подготовки спортсменов к соревновательному сезону), тактическое планирование – разработку краткосрочных планов (планирование микроцикла тренировок перед ответственными стартами). Ресурсное планирование связано с определением потребности в кадрах, инвентаре и финансах, нормативное планирование – с разработкой планов в соответствии с требованиями ФГОС и других нормативных документов (П. П. Власенко) [44].

Организаторские умения в узком смысле включают структурирование – создание организационных структур (формирование тренерского совета школы с распределением обязанностей); распределение задач – делегирование полномочий и ответственности (назначение ответственных за разминку, инвентарь и протокол на соревнованиях); ресурсное обеспечение – организацию доступа к необходимым ресурсам, включая обеспечение группы инвентарём, формой и медицинским сопровождением; пространственно-временную организацию – составление расписаний и графиков (расписания использования спортивного зала для пяти групп); документационное обеспечение – оформление организационной документации, включая положения о соревнованиях, приказы и графики дежурств.

Коммуникативно-регулятивные умения включают координацию – согласование действий разных участников процесса (обеспечение взаимодействия тренера, врача и психолога при подготовке спортсмена); мотивацию – создание стимулов для эффективной деятельности (введение

рейтинга спортсменов с поощрением лучших по итогам месяца); разрешение конфликтов – выявление причин конфликта и поиск взаимоприемлемого решения (урегулирование спора между родителями и тренером по поводу распределения мест в команде); коммуникацию – установление и поддержание информационных связей; психолого-педагогическую регуляцию – управление эмоциональным состоянием участников (снижение тревожности спортсмена перед ответственными стартами); создание командного духа – формирование сплочённости и взаимовыручки через организацию совместных выездов и тимбилдингов.

Контрольно-аналитические умения проявляются:

- 1) в мониторинге – систематическом отслеживании показателей (еженедельной фиксации результатов выполнения контрольных нормативов, сравнительном анализе – сопоставлении фактических результатов с плановыми);
- 2) выявлении причин отклонений – диагностике факторов, повлиявших на результат (анализ причин травматизма в группе);
- 3) оценке эффективности – определении степени достижения целей и рациональности затрат;
- 4) в документировании результатов – фиксации итогов контроля в установленной форме, включая заполнение протоколов соревнований, журналов посещаемости и отчётов.

Коррекционные умения включают несколько видов. Оперативная коррекция представляет собой внесение изменений в текущую деятельность – например, замена упражнения на тренировке при первых признаках переутомления у спортсменов. Плановая коррекция предполагает пересмотр ранее составленных планов на основе систематического анализа данных (корректировку графика соревнований после оценки восстановительных ресурсов команды). Методическая коррекция связана с изменением способов и приёмов работы – так, при снижении мотивации спортсменов возможен переход от индивидуальных тренировок к групповым занятиям. Организационная коррекция заключается в изменении структуры и перераспределении задач – в частности, перераспределении нагрузки

между тренерами по результатам анализа эффективности их деятельности (В. И. Маслов) [150].

В рамках классификации по объекту управления выделяются несколько групп умений. Во-первых, это умения, связанные с управлением людьми – спортсменами, учащимися, тренерами, родителями. Они охватывают такие действия, как подбор кадров, их расстановку, мотивацию, обучение, оценку персонала, взаимодействие с детьми и их семьями. Во-вторых, умения управлять процессами – тренировочным, соревновательным, образовательным и восстановительным, что предполагает их планирование, организацию и контроль. В-третьих, умения управлять ресурсами: материально-техническими, финансовыми, информационными и временными (распределение инвентаря, составление бюджета, планирование временных затрат и работа с базами данных). В-четвёртых, умения управлять информацией – нормативной, методической, отчётной и рекламной документацией, включая её сбор, обработку, хранение и передачу.

В зависимости от уровня управления выделяют три типа умений. На оперативном уровне доля организаторских умений достигает примерно 70%, тогда на управленческие приходится лишь 30%. На тактическом уровне соотношение выравнивается – оба вида умений представлены в равной степени. На стратегическом уровне, напротив, доминируют управленческие умения (70%), а организаторские составляют 30%. Соответственно, меняется и содержание самих умений. На оперативном уровне будущий магистр физической культуры решает текущие задачи в рамках работы с небольшой группой. На тактическом уровне – руководит структурным подразделением и координирует деятельность нескольких групп. На стратегическом уровне – определяет общую политику организации и выстраивает взаимодействие с внешней средой. Одно и то же умение на каждом уровне проявляется по-своему: на оперативном уровне планирование выражается в составлении плана-конспекта отдельной тренировки; на тактическом уровне – в разработке плана подготовки группы к соревнованиям на месяц; на

стратегическом уровне – в создании пятилетней программы развития спортивной школы (В. И. Маслов) [150].

В рамках классификации по характеру деятельности различают несколько типов умений. Технические умения связаны с воспроизведением уже отработанных алгоритмов: к ним относятся ведение документации, проведение плановых мероприятий и составление типовых планов. Ситуационные или адаптивные умения проявляются в реакции на изменения и нестандартные обстоятельства (в принятии решений в условиях неопределённости и оперативной перенастройке намеченных планов). Творческие или инновационные умения предполагают создание нового и совершенствование уже существующего, включают разработку авторских программ, внедрение новых методик и проектирование. Проектные умения связаны с реализацией проектов в условиях ограниченных ресурсов и охватывают инициацию, планирование, непосредственную реализацию и завершение проекта.

Согласно классификации по сфере применения выделяют специфические умения для педагогической сферы – управление детским коллективом, работу с родителями, организацию учебно-тренировочного процесса, ведение педагогической документации; для спортивной сферы – организацию соревнований, управление судейством, работу со спортсменами, ведение реестров и протоколов; для фитнес-индустрии – управление клиентским сервисом, маркетинг фитнес-услуг, работу с возражениями, управление расписанием групповых программ; для административной сферы – бюджетирование, работу с нормативными документами, контроль подведомственных учреждений, подготовку отчётности; для проектно-исследовательской сферы – управление научно-исследовательскими проектами, грантовую деятельность, организацию экспериментальных площадок. Как отмечает Л. В. Шуба, современный специалист должен быть готов к реализации инновационных подходов в организации физической активности различных групп населения, что требует от него гибкости и широты управленческого инструментария [251]. Представленная классификация демонстрирует многообразие и иерархичность организационно-управленческих

умений. В реальной профессиональной деятельности эти умения проявляются не изолированно, а в комплексе, образуя интегративные способности к управлению. Формирование каждого из перечисленных видов умений должно быть целенаправленно организовано в процессе подготовки через практико-ориентированные задания, стажировки, проектную деятельность, решение реальных управленческих задач в сфере физической культуры и спорта.

Развитие организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры представляет собой сложный, многофакторный процесс, на который влияют как внешние, так и внутренние факторы. Понимание этих факторов необходимо для проектирования эффективной образовательной среды и индивидуализации профессиональной подготовки. Внешние факторы включают прежде всего содержание основной профессиональной образовательной программы. Наличие в программе управленческих дисциплин – менеджмента в спорте, управления персоналом, спортивного маркетинга – выступает ключевым стимулирующим фактором. К числу сдерживающих факторов относятся: отсутствие или крайне незначительный объём перечисленных управленческих дисциплин, доминирование теоретических лекционных курсов над практико-ориентированными формами обучения, фрагментарность управленческого содержания, распределённого по разным курсам, отсутствие возможности разрабатывать реальные проекты, игнорирование правовых аспектов управленческой деятельности (В. И. Жолдак) [82].

Еще одним важным фактором является организация практической подготовки и стажировок. Формированию организационно-управленческих умений способствуют прохождение управленческой практики в форме стажировки на позиции помощника руководителя; стажировка в различных типах организаций – спортивных школах, федерациях, фитнес-клубах, органах управления спортом; выполнение реальных управленческих задач, таких как подготовка отчёта или организация мероприятия; наличие наставника от организации, выступающей базой практики. В качестве сдерживающих факторов выступают практика, сводящаяся исключительно к педагогической

деятельности – проведению занятий; прохождение практики только на базе вуза; пассивное наблюдение за работой руководителя без реального включения в деятельность; отсутствие систематической обратной связи.

Состояние материально-технической и информационной базы также оказывает влияние на процесс формирования организационно-управленческих умений. К стимулирующим факторам относятся наличие доступа к специализированному программному обеспечению; функционирование электронной информационно-образовательной среды, содержащей управленческие кейсы; доступ к научным публикациям по спортивному менеджменту; оборудование ситуационных центров и учебных офисов. Сдерживающими факторами выступают отсутствие или использование устаревшего программного обеспечения; ограниченная возможность доступа к актуальным базам данных и нормативно-правовым документам; отсутствие специально оснащённых помещений для проведения деловых игр.

К числу внешних факторов относится социальный заказ и конъюнктура рынка труда. Формированию организационно-управленческих умений способствуют высокий спрос на управленческие кадры в спортивной отрасли, наличие в профессиональных стандартах требований к руководителям спортивных организаций, функционирование карьерных лифтов для молодых управленцев, поддержка со стороны региональных органов управления спортом. Сдерживающими факторами выступают перенасыщение рынка специалистами, не имеющими управленческой подготовки; отсутствие в профессиональных стандартах чётко сформулированных требований к управленческим компетенциям; закрытость управленческих должностей с условием «опыт работы не менее пяти лет»; отсутствие налаженного взаимодействия между вузом и потенциальными работодателями.

Внутренние факторы играют не менее важную роль, чем внешние. Ключевое место среди них занимает предшествующий профессиональный опыт (С. И. Колодезникова) [114]. Формированию управленческих умений способствуют: практика работы в качестве тренера, учителя физической культуры

или инструктора; опыт организации соревнований и различных мероприятий; навыки руководства группой или командой – даже если такое руководство носило неформальный характер; опыт профессиональной деятельности в организациях разного типа. Отсутствие опыта работы в сфере физической культуры, опыт только в проведении занятий без организационных компонентов, отсутствие опыта взаимодействия с людьми в управленческой роли являются сдерживающими факторами.

Важную роль играют мотивация и карьерные устремления. Намерение занять руководящую должность, интерес к управленческой деятельности и предпринимательству, понимание ценности управленческих умений для карьерного роста, внешняя мотивация в виде доплат и статуса, всё это стимулирует активное освоение управленческих компетенций. Ориентация только на педагогическую или тренерскую работу, безразличие и пассивность, отсутствие стимулов к развитию являются сдерживающими факторами.

На успешность формирования управленческих умений влияют лидерские и коммуникативные качества. Такие качества, как инициативность, активная жизненная позиция, уверенность в себе, стрессоустойчивость, коммуникативные способности, эмпатия, ответственность и надёжность, в значительной мере ускоряют и облегчают овладение управленческими функциями. Напротив, сдерживающими факторами выступают пассивность, привычка действовать строго по указаниям, тревожность и неуверенность, страх перед ответственностью, замкнутость и коммуникативные трудности, эгоцентризм, безответственное отношение к делу и склонность перекладывать принятие решений на окружающих (А. Г. Маслоу) [151].

Важное значение имеют когнитивные способности. Формированию управленческих умений способствуют системное мышление, позволяющее видеть взаимосвязи между явлениями; аналитические способности, дающие возможность выявлять причинно-следственные связи; рефлексивность, то есть умение анализировать собственные действия; высокая обучаемость и адаптивность; готовность принимать решения в ситуациях неопределённости. Сдерживающими

факторами выступают фрагментарное, ситуативное мышление; трудности при анализе ситуаций; неспособность к рефлексии; инертность; медленное освоение нового материала; потребность в строгих алгоритмах; растерянность при любых отклонениях от привычного порядка.

К внутренним факторам относится самоорганизация и саморегуляция, которые включают тайм-менеджмент (умение планировать собственное время), целеустремлённость и настойчивость, эмоциональную саморегуляцию (способность сохранять спокойствие в различных ситуациях), самостоятельность и автономность. Перечисленные качества выступают в роли стимулирующих факторов. Сдерживающими факторами являются неорганизованность, постоянное пребывание в режиме «горящих» сроков, быстрая утрата интереса, эмоциональная неустойчивость и вспыльчивость, зависимость от внешнего контроля.

Следует подчеркнуть, что перечисленные факторы функционируют не изолированно, а во взаимосвязи, усиливая или, напротив, ослабляя действие друг друга. Возможно прямое влияние через непосредственное обучение: например, когда будущий магистр физической культуры осваивает курс «Менеджмент в спорте» и затем применяет полученные знания в учебных ситуациях. Возможно и опосредованное влияние через среду: так, приглашение успешных управленцев способствует формированию мотивации и создаёт образец для подражания. Наблюдается также кумулятивный эффект, при котором несколько стимулирующих факторов усиливают друг друга – образовательная программа в сочетании с сильным преподавателем и интересной практикой даёт существенный прирост умений. Действуют компенсаторные механизмы: высокая внутренняя мотивация способна отчасти восполнить недостатки образовательной среды, и, наоборот, хорошо построенная программа может помочь будущему магистру физической культуры, изначально обладающему низкой мотивацией (И. С. Осипова) [168].

Для того чтобы процесс формирования организационно-управленческих умений был эффективным, необходимо проводить диагностику соответствующих факторов как на этапе поступления в вуз (входная диагностика), так и в ходе самого

обучения. Предшествующий профессиональный опыт можно выявить с помощью анкетирования, анализа резюме и собеседования. Уровень мотивации определяется посредством мотивационных опросников, написания эссе и проведения интервью. Оценка лидерских качеств требует психологического тестирования с применением стандартизированных методик. Исходный уровень сформированности управленческих умений может быть оценен через решение практических кейсов, участие в деловых играх и выполнение ситуационных задач. Качество программы оценивается через экспертизу, анализ рабочих программ дисциплин и опросы студентов. Преподавательский состав – через анкетирование студентов и анализ портфолио преподавателей на этапе подбора кадров (А. В. Стафеева) [224].

Практические рекомендации по усилению стимулирующих факторов включают введение в программу модуля «Управление в сфере физической культуры и спорта» объёмом не менее шести-восьми зачётных единиц, включение проектных задач реального сектора, привлечение практиков-управленцев к проведению мастер-классов и руководству практикой, введение управленческой практики с реальными задачами, создание базовых кафедр на площадках спортивных организаций, выполнение реальных заказов на разработку управленческой документации, внедрение системы наставничества с закреплением за каждым обучающимся руководителя из числа практиков, обеспечение доступа к проектному программному обеспечению и электронным базам нормативных документов.

Таким образом, проведённый анализ позволяет заключить, что организационно-управленческие умения будущего магистра физической культуры представляют собой сложное интегративное качество личности, проявляющееся в способности на основе контекстно усвоенных системных знаний теории менеджмента, педагогического управления и спортивного администрирования; ценностей и рефлексивной позиции эффективно планировать, организовывать, координировать, контролировать и корректировать образовательный, тренировочный, соревновательный и физкультурно-оздоровительный процессы, решая весь спектр организационно-управленческих задач. Выявлены и

охарактеризованы организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры: организация работы спортивной команды и руководство персоналом (способность координировать сотрудников, делегировать полномочия, мотивировать и разрешать конфликты в процессе совместной спортивной деятельности); организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение (способность организовывать массовые спортивные мероприятия, управлять материально-техническим и документационным обеспечением, применять ИТ-технологии); управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий (способность принимать управленческие решения с учётом анализа рисков и внедрять инновационные подходы при организации спортивных мероприятий); стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий (способность при планировании спортивных мероприятий разрабатывать стратегию развития, целевые программы, детальные планы работы с расчетом ресурсов); контроль, мониторинг и оценка эффективности спортивных мероприятий (способность при организации спортивных мероприятий осуществлять мониторинг деятельности, анализировать рынок, оценивать результаты и проводить профессиональную рефлексию); коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий (способность выстраивать деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление в процессе организации спортивных мероприятий).

1.3. Модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры в процессе профессиональной подготовки

Проблема совершенствования профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры на современном этапе требует разработки комплексных педагогических моделей, способных адаптироваться к

изменяющейся образовательной парадигме и требованиям рынка труда. В основу проектируемой модели положен образовательно-профессиональный менеджмент – специфический тип управления процессом подготовки, в котором учебная, научная и практическая деятельность рассматривается как единая система, управляемая на принципах целеполагания, обратной связи, рефлексии и непрерывного совершенствования [10]. Центральным звеном данной модели является развитие организационно-управленческих умений будущего магистра физической культуры, которые представляют собой интегративную способность проектировать, структурировать, координировать и контролировать физкультурно-спортивную деятельность в различных организациях, включая распределение ресурсов, делегирование, мониторинг результатов и принятие эффективных управленческих решений. Процесс формирования организационно-управленческих умений в рамках модели предполагает целенаправленный переход обучающегося от выполнения алгоритмизированных действий под контролем преподавателя к самостоятельному, творческому, ситуативному и рефлексивному управленческому поведению в условиях реальной профессиональной среды.

Модель выступает инструментом теоретического обоснования и практической организации «подготовки управленческих кадров для сферы физической культуры и спорта. Современная система высшего образования в сфере физической культуры и спорта переживает период существенных трансформаций, связанных с изменением требований к профессиональной деятельности выпускников вуза. Практика показывает, что успешность работы будущего магистра физической культуры сегодня определяется не столько его узкопредметными знаниями, сколько способностью выстраивать организационные отношения, принимать управленческие решения в условиях неопределенности и интегрировать педагогическую деятельность с экономическими и социальными процессами. В этой связи перед исследователями встает задача научного обоснования таких моделей подготовки, которые позволили бы будущим магистрам физической культуры не просто освоить набор управленческих

действий, но и сформировать целостное видение своей профессиональной роли» [110].

Обращение к работам Э. В. Мухиной [157] показывает, что ключевым условием эффективной подготовки выступает переосмысление самой логики управления образовательным процессом. Ею разработана концепция, в рамках которой профессиональная подготовка рассматривается как особая социально- академическая система, требующая применения ресурсов образовательно- профессионального менеджмента. В основу положено сразу несколько методологических стратегий: системный подход позволяет увидеть целостность процесса, деятельностный – акцентирует активность самого обучающегося, синергетический – учитывает нелинейность и самоорганизацию в становлении управленческих умений. Значительную роль в профессиональной подготовке будущих магистров физической культуры играют личностно- ориентированная, культурологическая, аксиологическая и акмеологическая составляющие, что в совокупности создает многослойную основу для проектирования. Реализация технологии строится через аналитико- мониторинговое, научно-исследовательское и консультативно-педагогическое направления. Для диагностики применяется методика двусторонней перекрестной оценки, когда обучающиеся и преподаватели выступают взаимными экспертами, что позволяет фиксировать не только текущий уровень умений, но и динамику социально-профессиональных ожиданий (Е. Н. Петренко) [172].

И. С. Осипова подчеркивает необходимость активного включения самих обучающихся в управленческие практики. В качестве теоретико-методологической стратегии ею выбран партисипативный подход, предполагающий совместное участие всех субъектов образовательного процесса в принятии решений [169]. На уровне практической тактики этот замысел реализуется через интерактивные формы обучения. Разработанная И. С. Осиповой методика строится поэтапно, а само обучение встроено в такие дисциплины, как «Функции и методы управления в сфере физической культуры и спорта» и «Управление персоналом». Среди конкретных приемов выделяются «моя управленческая инициатива»,

«коммуникативная салфетка» и работа в пленуме. Диагностический инструментарий ориентирован на три компонента: когнитивный (проверка знаний), операционально-деятельностный (оценка конкретных умений) и рефлексивный. Особенностью подхода можно считать использование так называемой рамочной конструкции или репризы, когда в конце каждого занятия участники возвращаются к поставленным задачам, чтобы оценить степень их достижения.

Основной акцент на практическом применении управленческих средств и методов в реальной профессионально-педагогической и тренерской деятельности делает Г. Н. Смирнова [211]. Методологически ее работа опирается на системный, личностно-ориентированный, деятельностный, компетентностный и технологический подходы. Формирование компетенций понимается как последовательный процесс, разворачивающийся через определенные дисциплины, модули и темы. Для оценки уровня подготовленности Г. Н. Смирнова [211] выделяет пять компонентов: мотивационный, когнитивный, практико-деятельностный, коммуникативный и рефлексивный. Такая структура позволяет фиксировать не только то, что обучающийся знает и умеет делать, но и то, насколько он внутренне готов к управленческой деятельности и способен выстраивать продуктивные коммуникации.

Формирование организационно-управленческих умений с игровыми технологиями связывает И. Е. Сарафанова [204]. В ее работе методологическую основу составляют компетентностный, контекстный и игротехнический подходы. Игровые технологии понимаются широко – от деловых и имитационных игр до ролевых. Предложенная модель реализуется в несколько этапов: диагностический, проектировочный, подготовительный, этап вхождения в игру, собственно игровой и оценочно-рефлексивный. Каждый этап имеет свои задачи и содержание, а переход от одного к другому означает наращивание сложности управленческих ситуаций, которые проигрывают обучающиеся. Для диагностики И. Е. Сарафанова [204] разработала критериально-диагностический аппарат, включающий когнитивный, деятельностный и мотивационно-ценностный критерии.

Инструментарий представлен компетентностными тестовыми заданиями, кейсами и опросами.

В рамках компетентного подхода В. С. Шерин разработал и реализовал модель формирования компетентности управленческой деятельности [249]. Профессиональная подготовка должна осуществляться через цикл экономических, организационно-управленческих, общенаучных, специальных и общепрофессиональных дисциплин. Для оценки он выделил пять групп компетенций: экономические и организационно-управленческие, социально-личностные, общенаучные, специальные и общепрофессиональные. Такая группировка позволяет охватить весь спектр требований, предъявляемых к будущему магистру физической культуры в реальной управленческой практике.

Учеными (Е. С. Двойникова, Ф. А. Тугуз, И. А. Уджуху) обоснована модель, базирующаяся на системном, комплексном, аксиологическом и компетентностном подходах [227]. Их педагогическая модель включает целевой, методологический и содержательный блоки. Особенностью является выделение десяти групп компетенций, среди которых гностические, проективные, конструкторские и коммуникативные. Такое разнообразие отражает сложный, многосоставный характер управленческой деятельности в сфере спорта, где недостаточно просто знать, как управлять, – нужно еще уметь проектировать изменения, выстраивать конструкции взаимодействия и эффективно передавать решения коллективу.

Обосновывая необходимость моделирования процесса профессиональной подготовки, С. Н. Москвин в своих исследованиях исходит из того, что качественная диагностика является необходимым условием любого моделирования. В основании выделения критериев лежат личностно-ориентированный и деятельностный подходы. Обучение, по мнению С. Н. Москвина, должно быть направлено на устранение конкретных дефицитов в стратегическом развитии организации, инновационном мышлении и командной работе. Им выделены три критерия оценивания сформированности управленческих умений: личностно-мотивационный, когнитивный и деятельностный [155].

Проанализировав представленные модели, можно отметить, что они связывают необходимость изменений со стремительным развитием спортивной индустрии и ее коммерциализацией (И. С. Осипова) [168]; отмечают усложнение требований к специалистам в сфере физической культуры и спорта, которым педагогических навыков уже недостаточно, поскольку они должны работать в условиях постоянных изменений и управлять людьми, принимая взвешенные решения (Г. Н. Смирнова) [211]. В то же время при всем разнообразии авторских моделей можно выделить общее ядро. Все исследователи признают, что формирование организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры не может быть стихийным или вторичным по отношению к основной подготовке. Это требует целенаправленного моделирования, которое учитывает специфику спортивной сферы – высокую динамику, необходимость работы в команде, постоянное принятие решений в условиях ограниченного времени и ресурсов. Большинство авторов сходятся на том, что методологическую основу должны составлять системный, деятельностный, компетентностный и личностно-ориентированный подходы [39]. При этом одни исследователи дополняют их синергетическим или акмеологическим измерением, другие делают ставку на партисипативные и интерактивные стратегии, третьи – на игровые и контекстные технологии. Что касается принципов, то сквозь все работы проходит идея интеграции теории и практики, поэтапности, рефлексивности и диагностической обеспеченности. Функции моделирования видятся учеными по-разному: от управления образовательным процессом как целостной системой до коррекции индивидуальных дефицитов каждого обучающегося. Однако объединяющим моментом выступает убежденность в том, что без специально выстроенной модели, включающей не только содержательный и технологический, но и диагностический блок, подготовить будущего магистра физической культуры, способного реально управлять в сфере физической культуры и спорта, невозможно.

Разработанная модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры включает целевой,

методологический, содержательный, диагностический, процессуально-деятельностный, рефлексивно-результативный блоки (рисунок 3, с. 74).

Целевой блок является основополагающим компонентом модели, который определяет стратегическую направленность и выступает фундаментом для проектирования всей системы подготовки. Он ориентирован на оптимизацию механизмов управления процессом обучения и его адаптацию к современным условиям. Цель моделирования заключается в формировании у будущих магистров физической культуры организационно-управленческих умений. Это предполагает не просто передачу знаний, а развитие интегративной способности проектировать, координировать и контролировать спортивную деятельность в общеобразовательных школах и спортивных организациях.

Задачи:

- развитие управленческого мышления, позволяющего анализировать сложные профессиональные ситуации и находить нестандартные решения;
- формирование системы специальных знаний, включая знание нормативно-правовой базы, основ менеджмента и экономики спорта, необходимых для организации работы руководителя;
- стимулирование мотивации к лидерству, что включает развитие ответственности, инициативности и готовности руководить коллективом для достижения командных целей.

Поставленная цель ориентирована на социальный заказ, который находит отражение в федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования, профессиональных стандартах. Это принципиальный акцент, который придает всей модели практическую направленность и защищает ее от отрыва от реальных потребностей сферы физической культуры и спорта.

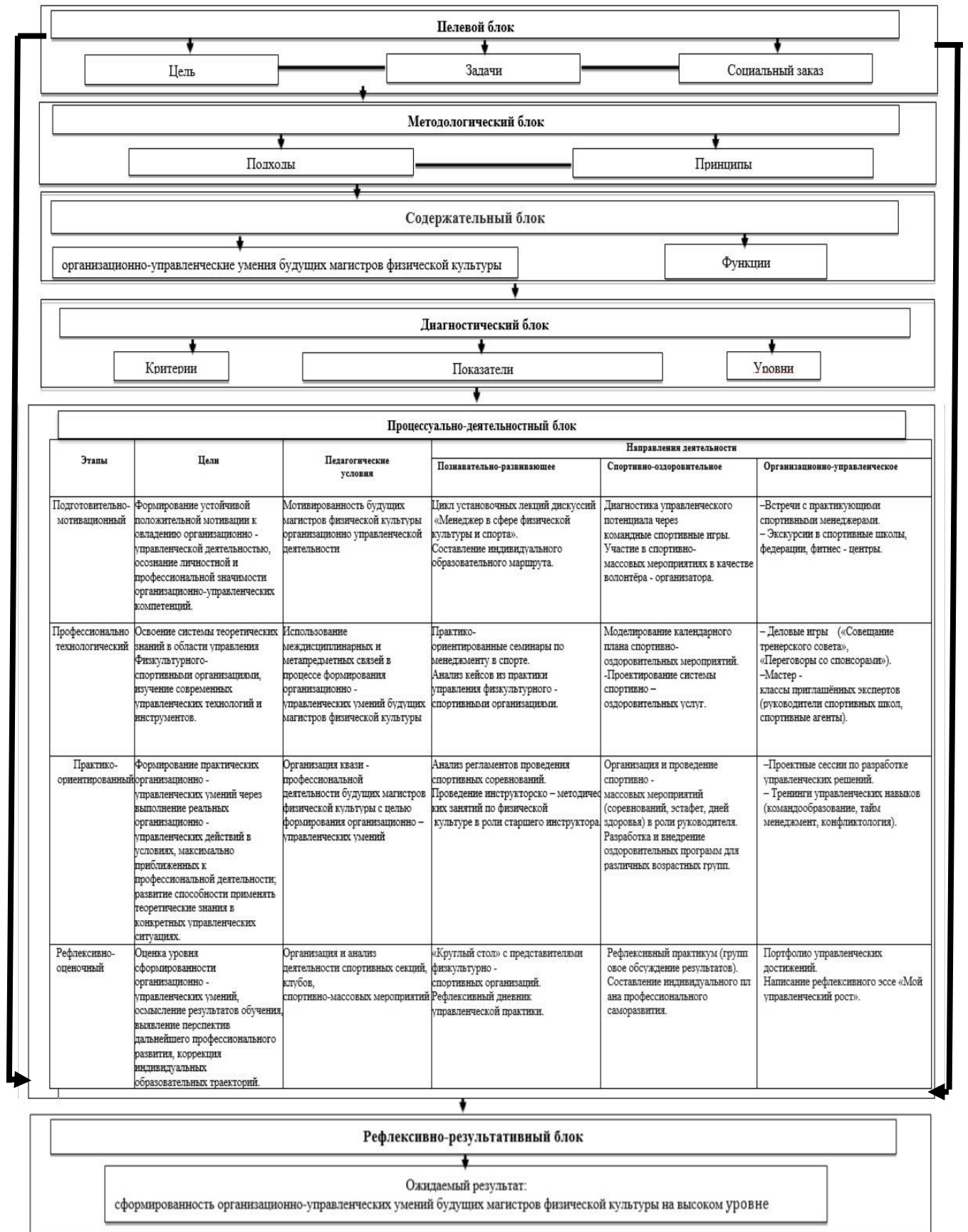


Рисунок 3. Модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры

Опора на федеральный государственный образовательный стандарт позволяет четко зафиксировать, какие универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции подлежат формированию, а обращение к профессиональным стандартам уточняет, какими именно трудовыми действиями и функциями должен владеть будущий магистр физической культуры. Для сферы физической культуры и спорта ключевым становится стандарт руководителя (менеджера) спортивной организации, который описывает такие трудовые функции, как планирование деятельности организации, управление персоналом, организацию соревновательной и тренировочной работы, взаимодействие с партнерами и контролирующими органами, обеспечение экономической и финансовой устойчивости [88]. Кроме того, в нем зафиксированы требования к уровню квалификации, опыту практической работы и личностным качествам, включая способность брать на себя ответственность, работать в режиме многозадачности и постоянно повышать собственную компетентность. Без учета профессионального стандарта руководителя спортивной организации процесс подготовки будет содержать пробелы, которые потом придется восполнять уже в ходе практической деятельности за счет переподготовки или наставничества.

Учет социального заказа означает, что модель ориентирована не на абстрактный идеал образованного управленца, а на конкретный профиль должности, существующей на рынке труда. Социальный заказ перестает быть внешним давлением и становится внутренним ориентиром, который пронизывает и постановку цели, и определение задач, и отбор содержания подготовки. Для будущего магистра физической культуры это имеет практическое значение: чем точнее модель воспроизводит реальные требования профессиональной среды, тем быстрее и увереннее выпускник сможет занять руководящую позицию, не испытывая разрыва между университетскими знаниями и повседневной управленческой рутинной. Строгий учет государственных требований и профессиональных стандартов, включая стандарт руководителя спортивной организации, задает модели социальную легитимность и практическую состоятельность, превращая ее из теоретического конструкта в рабочий

инструмент решения кадровой проблемы в сфере физической культуры и спорта. При этом сами по себе внешние предписания не способны обеспечить внутреннюю целостность модели, если они не опираются на определенные методологические основания. Поэтому следующим шагом в конструировании становится обращение к тем подходам и принципам, которые задают общую стратегию формирования организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры и составляют методологический блок. Рассмотрим подробнее ключевые методологические подходы и принципы [218].

Системный подход требует рассмотрения любого объекта как целостного множества элементов, существующих в совокупности отношений и связей между ними. Вместо изолированного изучения явлений, в том числе процесса формирования умений или системы подготовки будущих магистров физической культуры, анализируется их развитие и движение. Качественные характеристики, присущие системе в целом, могут отсутствовать у её отдельных составляющих, и системный подход направлен именно на выявление этих интегративных свойств. Из этого вытекает принцип системности, который в рамках данного исследования означает, что формирование организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры не может быть сведено к сумме разрозненных знаний или отдельных учебных занятий. Именно принцип системности требует выстраивать процесс подготовки как иерархию взаимосвязанных элементов, где каждый компонент (цели, содержание, методы, формы, результаты) занимает свое место и подчиняется общей логике движения к конечной цели. В контексте исследования организационно-управленческая деятельность предстаёт как элемент профессиональной компетенции с собственной структурой и уровнями [197]. Построение структурных и функциональных моделей, имитирующих реальные процессы как системы, позволяет изучать закономерности их функционирования и принципы эффективной организации. Любая система выстраивается как иерархия элементов, где нижестоящие компоненты подчиняются вышестоящим, а сама система может одновременно являться подсистемой для уровней более высокого

порядка. Системный подход опирается на принципы конечной цели, сложности, интеграции и дифференциации.

Применительно к подготовке будущих магистров физической культуры «системный подход превращает процесс формирования организационно-управленческих умений в педагогическую систему, объединяющую взаимосвязанные средства, методы и формы воздействия на личность будущего магистра. Цель такого объединения – повышение качества профессиональной подготовки» [109]. Однако целостность системы сама по себе еще не гарантирует учета всего многообразия факторов, влияющих на успех подготовки. Здесь вступает в действие принцип комплексности, который дополняет системность. Если системность задает структуру и иерархию связей между элементами, то комплексность требует учитывать разнородность этих элементов и необходимость их согласованного применения. Формирование организационно-управленческих умений не может ограничиваться лишь аудиторной работой: оно требует соединения теоретической подготовки, практических стажировок, научно-исследовательской деятельности, внеучебных форм работы и рефлексивных практик. Комплексность означает, что управленческое мышление, система специальных знаний и мотивация к лидерству развиваются не по отдельности, а во взаимном переплетении, когда каждый компонент поддерживает другие. Кроме того, принцип комплексности заставляет учитывать разные группы факторов, влияющих на результат: от содержания учебных планов и квалификации преподавателей до индивидуальных психологических особенностей будущих магистров физической культуры и реальной организационной среды, в которой им предстоит работать. Игнорирование хотя бы одного из них способно свести на нет усилия, даже если системная структура выстроена безупречно. Применение системного подхода напрямую связано с центральной проблемой исследования: отсутствием целостной, научно обоснованной концепции управления подготовкой в сфере физической культуры и спорта. Современная практика опирается на устаревшие знания, центрированные методы и фрагментарный подход, что порождает разрыв между требованиями государства, потребностями рынка труда и

реальным уровнем готовности выпускников. Системный подход позволяет преодолеть эту фрагментарность, соединяя образовательные, научные и практические ресурсы вуза в единую социально-академическую систему, а принцип комплексности обеспечивает, чтобы это единство не оставалось формальным, а охватывало все значимые аспекты подготовки. Вместо разрозненного изучения дисциплин возникает комплексное управление подготовкой на основе образовательно-профессионального менеджмента [88]. Это становится необходимым условием адаптации к новой образовательной парадигме и к реальным запросам работодателей.

Деятельностный подход рассматривает процесс формирования умений как специфическую форму активности, в ходе которой будущий магистр физической культуры выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект для удовлетворения профессиональных потребностей [19]. В рамках этого подхода «организационно-управленческая деятельность трактуется как непрерывная последовательность действий, направленных на достижение сознательной цели и распределение функциональных ролей между участниками» [107]. Структура деятельности в подготовке будущих магистров физической культуры включает побудительный (потребность, мотив), инструментальный (условия, методы) и контролирующий (анализ, рефлексия) компоненты. Реализация деятельностного подхода требует перевода будущего магистра физической культуры с позиции пассивного объекта обучения в позицию активного субъекта труда и общения, способного к самостоятельному целеполаганию и планированию. Обучение при этом строится «на приоритете практики, где теоретические знания усваиваются в контексте действия по принципу «делаю, учась, и учусь, делая». Этот принцип организации обучения непосредственно связан с более широкой методологической установкой – принципом единства теории и практики» [111]. В процессе профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры данный принцип приобретает особое значение, поскольку организационно-управленческая деятельность по своей природе является практико-ориентированной. Невозможно сформировать умения управлять спортивной организацией, руководить

коллективом или планировать соревновательную деятельность, оставаясь исключительно в пространстве учебных аудиторий и теоретических курсов. Принцип интеграции теории и практики требует, чтобы абстрактные знания о менеджменте, психологии управления, спортивном праве и экономике постоянно «испытывались» в ситуациях, максимально приближенных к реальной профессиональной деятельности, через решение кейсов, деловые игры, учебные стажировки и реальные управленческие пробы.

В психолого-педагогической науке этот принцип имеет прочные теоретические основания. Еще В. В. Давыдов, разрабатывая теорию развивающего обучения, неоднократно подчеркивал тезис о единстве теории и практики, считая, что обучение должно начинаться с действий по выделению абстрактных отношений, а затем постепенно наполнять их конкретным содержанием, совершая «восхождение от абстрактного к конкретному» [68]. В своей работе «Теория развивающего обучения» В. В. Давыдов показывал, что усвоение теоретических знаний происходит наиболее эффективно, когда они осваиваются в контексте практических действий, а сам процесс обучения должен быть организован так, чтобы ученик от эмпирического обобщения внешних свойств вещей переходил к пониманию их сущности через решение практических задач.

Для подготовки будущих магистров физической культуры принцип единства теории и практики означает, что овладение организационно-управленческими умениями должно происходить не в два этапа (от теории к практике), а в их постоянном переплетении. Теоретические знания о планировании, мотивации персонала, принятии решений в условиях соревновательной деятельности усваиваются в процессе их непосредственного применения в учебных и реальных управленческих ситуациях.

Применение деятельностного подхода напрямую направлено на решение центральной проблемы исследования, заключающейся в отсутствии целостной концепции управления подготовкой, которая преодолевала бы разрыв между теоретическими знаниями и реальной готовностью будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности. Он позволяет

трансформировать превалирующую «знаниецентрированную» практику в процесс целенаправленного приобретения профессионального опыта, обеспечивая формирование активной социальной позиции. Через вовлечение в специально организованную квази-профессиональную деятельность на основе образовательно-профессионального менеджмента становится возможной подготовка мобильных и конкурентоспособных руководителей, способных эффективно решать сложные задачи в сфере физической культуры и спорта.

Выбор принципа активности субъекта обусловлен тем, что будущий магистр физической культуры сам является субъектом своей деятельности, который самостоятельно ставит цели и находит пути их достижения. Реализация принципа активности субъекта предусматривает организацию активной познавательной деятельности будущего магистра физической культуры вместо традиционной передачи готовых знаний от педагога к обучающемуся.

Компетентностный подход в системе подготовки будущих магистров физической культуры выступает методологической базой, которая смещает акцент с простой передачи знаний на формирование способности обучающегося самостоятельно действовать в различных, в том числе неопределенных и новых профессиональных ситуациях [86]. В рамках этого подхода организационно-управленческая компетенция рассматривается как интегральная характеристика личности, определяющая готовность решать реальные задачи спортивной индустрии на основе имеющихся знаний, опыта и личностных качеств. Такой взгляд на результаты обучения требует пересмотра не только содержания, но и способов организации всего процесса подготовки. Реализация компетентностного подхода в предлагаемой модели невозможна без опоры на ряд принципов, среди которых особое место занимает принцип проблемно-целевой направленности. Этот принцип выступает вектором, ориентирующим обучение на достижение конкретных, оперативно проверяемых результатов. В логике компетентностного подхода учебная деятельность должна быть нацелена на решение системы задач, имитирующих реальные организационно-управленческие проблемы. Механизм реализации этого принципа строится на основе активного целеполагания, когда

будущие магистры физической культуры вовлекаются в постановку индивидуализированных целей. Тем самым процесс подготовки превращается из пассивного усвоения информации в осознанное движение к овладению конкретными управленческими функциями: планированием, делегированием и контролем. В итоге будущий магистр физической культуры приобретает не просто знание теории, а владеет алгоритмами принятия эффективных управленческих решений в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности.

В тесной связи с принципом проблемно-целевой направленности находится принцип вариативности, который обеспечивает адаптивность модели к потребностям рынка труда и индивидуальным особенностям будущих магистров физической культуры. Поскольку компетентностный подход предполагает учет субъектного опыта обучающегося, вариативность позволяет выстраивать индивидуальные образовательные траектории. Механизм реализации данного принципа заключается в том, что программы подготовки адаптируются под уровень и тип способностей обучающихся, предлагая выбор альтернативных вариантов профессионально ориентированной работы и научных консультаций. Вариативность также проявляется в возможности освоения материала на разных уровнях сложности, от базового до инновационного, и в использовании широкого спектра форм обучения, таких как разбор конкретных ситуаций, деловые игры и проектная работа. Благодаря этому будущий магистр физической культуры становится активным субъектом собственного профессионального развития, у него формируется гибкое управленческое мышление и способность адаптировать свои компетенции к меняющимся социально-образовательным условиям. Принципы проблемно-целевой направленности и вариативности обеспечивают трансформацию образовательного процесса в систему образовательно-профессионального менеджмента [158]. В такой системе достижение запланированного результата происходит через решение конкретных профессиональных задач при сохранении гибкости и индивидуализации обучения.

Контекстный подход в системе профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры представляет собой методологию, при которой

обучение строится на моделировании предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности. В рамках этого подхода усвоение знаний накладывается на канву профессиональных действий, что позволяет будущему магистру физической культуры совершить переход от учебной информации к осмысленному профессиональному поступку. Основоположником теории контекстного обучения выступает А. А. Вербицкий [39], разработавший ключевые принципы и технологии, которые впоследствии получили развитие в работах Н. В. Борисовой [32], О. Г. Ларионовой [133]. В. Ф. Тенищевой [222], чьи идеи служат основанием для проектирования образовательного контента.

Реализация контекстного подхода опирается на принцип контекстности, который требует создания условий, где учебный материал приобретает для будущего магистра физической культуры личностный и профессиональный смысл. В процессе обучения информация усваивается не изолированно, а в контексте конкретного управленческого действия. Этот принцип обеспечивается постепенным погружением будущих магистров физической культуры в реальную профессиональную среду: от чисто учебной деятельности через квазипрофессиональную, представленную деловыми играми, к собственно профессиональной на практике и стажировках. Как отмечает И. Е. Сарафанова [204], контекстный подход позволяет разрабатывать модели формирования организационно-управленческой компетентности средствами игровых технологий, а Г. Н. Смирнова [211] рассматривает его в качестве основы для включения студентов в решение управленческих задач, имитирующих профессиональную деятельность. В свою очередь Н. А. Колесниченко использует контекстный подход для трансформации учебных мотивов студентов в профессиональные через моделирование условий труда [113].

В рамках принципа проектности система подготовки рассматривается как проектируемая среда, которая совершенствуется через активизацию проектно-стратегической деятельности, а проектная культура определяется как фактор профессиональной успешности будущего магистра физической культуры. Принцип находит отражение в использовании метода проектов, позволяющего

синтезировать знания из разных областей для решения практических задач в ситуации неопределенности. Э. В. Мухина совместно с К. Н. Ефременковым [157] обосновали целесообразность синтеза социального проектирования и программно-целевого подхода в модели управления подготовкой. Примером практической реализации такого синтеза может служить разработка конкурса бизнес-идей в сфере спорта, где студенты самостоятельно проектируют стратегии развития организаций с экономическим и социальным обоснованием. Ученые (А. В. Брехова [34], Д. В. Дахин [70], Е. И. Чернышева [244]) отмечают высокую эффективность технологий контекстного обучения в подготовке, что подтверждает целесообразность включения принципов контекстности и проектности в модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры.

В ряду методологических оснований, «определяющих логику построения модели, особое место занимает аксиологический подход, который выступает ценностным фундаментом подготовки будущих магистров физической культуры и спорта; задает этическую и гуманистическую направленность будущей организационно-управленческой деятельности» [107]. Без этого ценностного измерения формирование организационно-управленческих умений рискует свестись к набору техник и алгоритмов, лишенных внутреннего нравственного стержня. Между тем руководитель спортивной организации ежедневно принимает решения, затрагивающие судьбы людей: отбор детей в группы подготовки, распределение ресурсов, дисциплинарные взыскания, взаимодействие с родителями и спонсорами. Аксиологический подход позволяет рассматривать управленческие явления сквозь призму общечеловеческих ценностей и возможностей удовлетворения потребностей личности, решая тем самым задачи гуманизации общества через сферу спорта. Аксиологический подход направлен на становление системы гуманных профессионально-ценностных ориентаций обучающегося, которые в дальнейшем выступают регулятором его управленческого поведения. Речь идет о таких внутренних ориентирах, как справедливость в оценке работы подчиненных, уважение к личности спортсмена

независимо от его результатов, ответственность за здоровье воспитанников, честность в отношениях с партнерами и контролирующими органами. Эти ценности не усваиваются через заучивание, они должны быть прожиты и присвоены. Ученые (Э. В. Мухина, П. И. Образцов) подчеркивают значимость формирования философии управления и профессиональной этики у будущих магистров физической культуры [158]. Без такой философии даже самый технически грамотный управленец рискует превратиться в бездушного администратора, для которого спорт – всего лишь сфера приложения административных ресурсов, а не пространство человеческого развития.

Принцип рефлексивности выступает механизмом, через который аксиологические установки обретают практическую ориентацию. Рефлексия, понимаемая как способность личности анализировать основания собственных действий, обнаруживать причины затруднений и изменять собственные смыслы и мотивы, становится инструментом интериоризации, то есть перевода профессиональных ценностей из категории, внешне заданных во внутренне принятые. Будущий магистр физической культуры не просто следует правилам потому, что так требуют преподаватели или нормативные документы, а осознает их значимость для собственного профессионального развития и для тех людей, с которыми ему предстоит работать. П. Г. Щедровицкий обосновал смысл управленческих игр через рефлексивное мышление, показывая, что подлинное управленческое решение рождается не из следования алгоритму, а из осознания самого способа мышления [253]. Для будущего магистра физической культуры это означает, что он должен уметь не только принять решение в условиях соревнований или тренировочного процесса, но и понять, почему он принял именно такое решение, какие ценности при этом сработали, какие последствия для людей и организации это решение повлечет. Принцип рефлексивности предполагает постоянный мониторинг личностью своих достижений и дефицитов умений, и в этом качестве становится средством саморазвития управленческого мышления и коррекции профессионального пути. Г. Н. Смирнова выделяет рефлексивный компонент как один из ключевых элементов организационно-управленческих

компетенций, необходимых для корректировки педагогических воздействий [211]. В исследовании И. С. Осиповой рефлексивная субкомпетенция рассматривается как обязательная часть управленческой компетенции, обеспечивающая самоанализ трудовых действий [168]. Рефлексия позволяет критически оценивать результаты своей деятельности и деятельности коллектива не только по формальным показателям выполненных планов или занятых мест на соревнованиях, но и по критериям соответствия этическим нормам.

Принцип ценностно-ориентированного взаимодействия основан на том, что отношения между субъектами образовательного процесса строятся на основе взаимного уважения, доверия и сотрудничества. Педагог не навязывает ценности, а помогает учащемуся осознать их и принять.

Представленные методологические основания в совокупности задают тот концептуальный каркас, внутри которого может быть осмыслено само понятие организационно-управленческих умений. Переходя от целевых и методологических оснований к содержательному наполнению модели, необходимо дать характеристику самих организационно-управленческих умений, понимаемых как интегративное качество личности, проявляющееся в способности на основе контекстно усвоенных системных знаний теории менеджмента, педагогического управления и спортивного администрирования; ценностей и рефлексивной позиции эффективно планировать, организовывать, координировать, контролировать и корректировать образовательный, тренировочный, соревновательный и физкультурно-оздоровительный процессы, решая весь спектр организационно-управленческих задач.

Содержательный блок составляют организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры, необходимые для эффективного управления, организации деятельности спортивных организаций, коллективов, и функции.

Организационно-управленческое умение стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий возникает из сращивания умений в области планирования и проектирования с расчетом ресурсов, с одной стороны, и

стратегического управления – с другой, что опирается на концепцию иерархии целей Рассела Акоффа [8], согласно которой стратегия разворачивается в операционные планы именно через ресурсное обеспечение.

Организационно-управленческое умение организация работы спортивной команды и руководство персоналом соединяет коммуникацию и взаимодействие (организационная составляющая) с руководством коллективом и командной работой (управленческая составляющая). Теоретической основой выступает теория ситуационного лидерства Пола Херси и Кена Бланшара, где координация персонала как организационная функция дополняется мотивацией и делегированием как функциями управленческими [260].

Организационно-управленческое умение организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение образуется путем объединения операционно-организационных умений, материально-технического управления и использования ИТ-технологий с управлением ресурсами и информацией, что соответствует теории административного управления Анри Файоля, в которой предвидение и организация ресурсов рассматриваются как единый процесс.

Организационно-управленческое умение управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий синтезирует аналитические и контрольно-оценочные умения вместе с анализом рынка, с одной стороны, и принятие решений, и решение проблем – с другой.

Организационно-управленческое умение коммуникации, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий возникает из соединения пропаганды и агитации с выстраиванием коммуникаций, то есть организационной стороны, и коммуникаций с взаимодействием и представительством, то есть управленческой стороны, что опирается на теорию коммуникативного действия Юргена Хабермаса, в которой организационный обмен информацией и управленческое представительство выступают как два полюса одного процесса.

Организационно-управленческое умение контроль, мониторинг и оценка эффективности спортивных мероприятий объединяет мониторинг деятельности,

оценку результатов и рефлексии с контролем, мониторингом и анализом. Контроль понимается как обратная связь, объединяющая измерение, относящееся к организации, и коррекцию, относящуюся к управлению.

В спортивной деятельности организационные и управленческие функции не могут существовать отдельно в силу трех факторов. Высокая динамика соревновательной ситуации требует одновременной организации процесса и принятия решения, что делает необходимым умение управленческого принятия решений и анализа рисков. Зависимость от ресурсов при проведении массового спортивного мероприятия невозможна без интеграции материально-технической организации и информационного управления. Командный характер спортивной деятельности требует сращивания межличностной коммуникации, как организационной функции, и мотивационно-делегирующих воздействий, как функции управленческой [18]. Таким образом, организационно-управленческие умения образуются не через простое суммирование, а через структурное сращивание двух классов действий на основе принципов комплементарности, административного поведения и двойственности менеджмента. Каждое итоговое умение фиксирует точку пересечения организационного порядка и управленческой направленности, что соответствует природе деятельности будущего магистра физической культуры, где стратегия и операция, контроль и исполнение, решение и организация выступают как неразделимые грани единого процесса.

Выбор функции побуждения к личностно-профессиональному совершенствованию обусловлен самой «природой организационно-управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта. Управление в этой области (руководство спортивной школой, федерацией, организация соревновательной деятельности) предъявляет особые требования не только к объему знаний и набору умений, но и к личности самого специалиста» [109]. Тренер-менеджер или руководитель спортивной структуры постоянно работает в условиях неопределенности, психоэмоционального напряжения и необходимости быстро адаптироваться к изменениям нормативной базы, методик тренировки или рыночных условий. В подобных обстоятельствах сформированная готовность к

деятельности быстро утрачивает свою ценность, если у человека отсутствует внутренняя потребность в постоянном саморазвитии и рефлексии собственного опыта. Как отмечают А. К. Маркова [149] и Э. Ф. Зеер [86], подлинный профессионализм в управленческих и педагогических профессиях невозможен без перехода от внешне заданных требований к внутренней работе над собой. Н. В. Кузьмина [127] связывала выход на вершины профессионализма именно с механизмами самосовершенствования. В исследованиях, посвященных подготовке кадров для физической культуры и спорта (Л. И. Лубышева [139], В. Н. Платонов [179]) подчеркивалось, что организатор в спортивной сфере развивается как профессионал только в процессе непрерывного личностного роста.

Информационно-просветительская функция ориентирована на передачу знаний об управленческих технологиях. Контрольно-оценочная функция позволяет оценить уровень сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры. Функция социализации направлена на включение будущего магистра физической культуры в профессиональное сообщество, описывает среду и условия его развития. Развивающая функция направлена на стимулирование приобретения и целенаправленное развитие личностных характеристик, необходимых для эффективного осуществления управленческих воздействий в сфере спорта. Оценочная функция позволяет использовать рефлекссию как механизм постоянной коррекции профессионального самосовершенствования и выявления дефицитов в умениях. Воспитательная функция способствует формированию волевых качеств, профессионально-этических норм и позиционно-смысловых ориентиров управленца. Адаптационная функция помогает адаптироваться к условиям высокой неопределенности и быстро меняющейся внешней среды спортивной отрасли. Коммуникативно-интеграционная функция направлена на расширение сферы межличностных и профессиональных коммуникаций, включая выстраивание связей между обучающимися, преподавателями и потенциальными работодателями. Прогностическая функция позволяет использовать разработанные алгоритмы и

модели не только в сфере физической культуры, но и экстраполировать их на подготовку кадров в других социально значимых отраслях.

Диагностический блок предполагает выделение трех критериев, каждый из которых включает показатели и позволяет охарактеризовать три уровня сформированности организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры: высокий, средний, низкий. Когнитивно-стратегический критерий фиксирует знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта; умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные). Организационно-управленческий критерий оценивает умение координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты; умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях. Коммуникативно-рефлексивный критерий связан со способностью демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий; способностью к профессиональной рефлексии и самоанализу.

Процессуально-деятельностный блок модели обеспечивает переход от оценки исходного уровня сформированности «организационно-управленческих умений к их целенаправленному развитию через направления и методы работы. Процессуально-деятельностный блок представляет собой содержательное ядро и включает четыре этапа, для каждого из которых определены цель, педагогические условия, три взаимосвязанных направления деятельности: познавательно-развивающее, спортивно-оздоровительное и организационно-управленческое» [107]. Познавательно-развивающее направление ориентировано на освоение теоретических основ управленческой деятельности через цикл лекций-дискуссий, семинарские занятия, анализ конкретных ситуаций, инструкторско-методические занятия и тематические круглые столы. Спортивно-оздоровительное направление предполагает включение в волонтерскую деятельность, моделирование и проектирование спортивных событий, организацию и проведение спортивно-

массовых мероприятий, разработку и внедрение оздоровительных программ, участие в рефлексивном практикуме и составление индивидуальных планов профессионального саморазвития. Организационно-управленческое направление выступает смысловым центром всей модели, включает встречи с действующими спортивными менеджерами, экскурсии на объекты спортивной инфраструктуры, деловые игры, мастер-классы, проектные сессии, тренинги управленческих навыков, работу с портфолио управленческих решений, защиту проектов и написание рефлексивных эссе. Портфолио управленческих решений позволяет накапливать и анализировать реальные или учебные управленческие задачи, решенные в ходе обучения. Во время защиты проектов будущий магистр физической культуры публично представляет и обосновывает разработанные им стратегии развития спортивной организации, планы мероприятий или управленческие программы.

В рамках процессуально-деятельностного блока выделены педагогические условия, «обеспечивающие эффективность формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры: мотивированность будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности; использование междисциплинарных и межпредметных связей в процессе формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры; организация квази-профессиональной деятельности будущих магистров физической культуры с целью формирования организационно-управленческих умений» [157]; организация и анализ деятельности спортивных секций, клубов, спортивно-массовых мероприятий.

Охарактеризуем выделенные педагогические условия. Мотивированность будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности обусловлена стремлением занимать руководящую должность в сфере физической культуры и спорта, к карьерному росту, влиять на развитие сферы физической культуры и спорта через управление человеческими ресурсами и процессами. Мотивированность к «организационно-управленческой деятельности

базируется на трех уровнях мотивации: внутренней, связанной с интересом к процессу управления при необходимости решения задач и проблем в ходе проведения спортивных мероприятий, разработки стратегий развития спортивных секций и клубов; внешней, ориентированной на социальный статус и престиж; профессионально-ценностной, связанной с популяризацией занятий физической культурой и спортом, массового спорта, здорового и активного образа жизни» [125]. Среди ключевых мотивов чаще можно выделить стремление к успеху, автономии, власти, самореализации, престижу, стабильности. Анти-мотиваторами на современном рынке труда выступают бюрократизация, разрыв теории и практики. Среди механизмов поддержки мотивации будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности можно выделить встречи с лидерами спортивной отрасли, решение кейсов, грантовую поддержку студенческих проектов, деловые игры, включающие симуляцию рисков, обучение управлению через современные ИТ-платформы. Мотивированность будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности существенно повышается при условии, что они видят зависимость полученных организационно-управленческих компетенций, реального спроса на рынке труда, возможностями социального лифта внутри сферы физической культуры и спорта.

Использование междисциплинарных и межпредметных связей в процессе формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры «обусловлено тем, что современный руководитель спортивной организации работает с использованием психолого-педагогических, медицинских, экономических, правовых знаний, на основе которых сформированы организационно-управленческие компетенции» [108]. Управление в сфере физической культуры и спорта связано с управлением финансовыми ресурсами. Для этого нужны знания: по финансам и бухгалтерскому учету, позволяющие рассчитать бюджет спортивной организации, составить смету спортивных соревнований, оптимизировать налогообложение, организовать грантовую и спонсорскую деятельность; маркетингу, направленные на формирование бренда,

рекламу, SMM-продвижение, ценообразование; логистике, обеспечивающей организацию транспортировки, бронирование, поставки.

В организационно-управленческой деятельности в отрасли физической культуры и спорта прослеживается тесная связь с правовыми дисциплинами: в сфере гражданского права происходит заключение договоров аренды, контрактов, купля-продажа; в сфере трудового права ведется кадровое делопроизводство, охрана труда, разработка системы мотивации; в сфере спортивного права необходимо знание регламентов федераций, норм трансферной и агентской деятельности. Связь организационно-управленческой деятельности будущих магистров физической культуры как сферы деятельности «человек – человек» проявляется в необходимости разрешения споров и конфликтов, ведения переговоров, заключения и расторжения контрактов, чему способствует конфликтология. В сфере психологии и управления проявляются лидерство, эмоциональный интеллект, профилактика профессионального выгорания, тимбилдинг. В рамках педагогики высшей школы у будущих магистров физической культуры формируется умение выстроить систему наставничества, организовать корпоративное обучение. Организационно-управленческая деятельность будущих магистров физической культуры тесно связана с биомеханикой и спортивной медициной, которые обеспечивают понимание принципов работы организма, планирование нагрузок, закупку безопасного оборудования; с информатикой и аналитикой для ведения клиентской базы, прогнозирования; с материаловедением для учета климатических условий при выборе материалов. Междисциплинарные и межпредметные связи в процессе формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры обеспечиваются с помощью подготовки междисциплинарных курсовых проектов, кейс-стади, деловых игр и симуляций, подготовки и защиты проектов и позволяют эффективно управлять сложными спортивными экосистемами.

Организация «квази-профессиональной деятельности будущих магистров физической культуры с целью формирования организационно-управленческих

умений предполагает воссоздание в процессе учебной деятельности смоделированной профессиональной деятельности, обеспечивая будущим магистрам переход к организационно-управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта» [157]. При этом будущий магистр физической культуры оказывается в роли субъекта управления и несет ответственность за виртуальный результат. Формами организации «квази-профессиональной деятельности будущих магистров физической культуры являются организационно-деятельностные игры, кейс-турниры, проектирование спортивных событий, бизнес-симуляторы и деловые игры, проекты» [145]. Погружение в квази-профессиональную деятельность осуществляется поэтапно: ориентационный этап, этап моделирования и планирования, исполнительский этап, презентационный этап, рефлексивно-оценочный этап.

Организация и анализ деятельности спортивных секций, клубов, спортивно-массовых мероприятий представляет собой процесс создания секции или клуба, постановку целей и их достижение, обеспечение взаимодействия между участниками системы. Организация работы спортивных секций включает нормативную базу, кадровое обеспечение, материально-техническую базу, комплектование. Организация деятельности спортивных клубов включала регистрацию и разработку стратегии, маркетинг и продажи, лицензирование, соответствии стандартам. Организация спортивно-массовых мероприятий предполагает планирование, ведение документации, логистику, обеспечение безопасности. Анализ организационно-управленческой деятельности базируется на количественных, включающих в спортивной секции охват занимающихся, отсев, количество присвоенных спортивных разрядов, перевод в группы совершенствования мастерства, в спортивном клубе – прибыль; в рамках спортивного мероприятия – фактическое количество участников, число зрителей, соблюдение регламента; качественных показателей, включающих в спортивной секции уровень освоения техники вида спорта, удовлетворенность, отсутствие травматизма; в спортивном клубе репутация, качество сервиса; в рамках спортивного мероприятия – медийное освещение, отзывы в соцсетях. Область

анализа включает педагогический контроль, финансовый аудит, статистику, метод экспертных оценок, фото и видеофиксацию. Анализ организационно-управленческой деятельности проводится поэтапно и включает: сбор первичной информации, сравнение с эталоном, факторный анализ, разработку корректирующих мер, контроль исполнения.

Рефлексивно-результативный блок выполняет две функции. С одной стороны, он становится пространством для осмысления и анализа пройденного пути, где будущий магистр физической культуры через рефлексию фиксирует собственные изменения, осознает свои сильные и слабые стороны как будущего управленца. С другой стороны, именно в этом блоке происходит итоговая оценка достигнутого уровня сформированности организационно-управленческих умений.

Таким образом, модель формирования организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры выступает в качестве интегративного инструмента, объединяющего теоретическую подготовку и практический опыт обучающихся на основе образовательно-профессионального менеджмента. Синтез рассмотренных методологических подходов и принципов обеспечивает системность процесса формирования умений, превращая обучение из пассивного усвоения информации в активное освоение управленческих функций в условиях реальной профессиональной среды. Реализация модели позволяет подготовить высококвалифицированного педагога, обладающего не только системой специальных знаний, но и развитым управленческим мышлением, лидерскими качествами и способностью к профессиональной рефлексии.

Выводы по первой главе

На основе критического анализа научной психолого-педагогической литературы и анализа процесса профессиональной подготовки в вузе выявлены особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры: междисциплинарный характер подготовки, формирование компетенции научно-исследовательской деятельности, проектно-методическая направленность,

управленческий характер подготовки, подготовка к работе с особым контингентом (спортивно одаренными, лицами с ОВЗ), практико-ориентированная направленность процесса профессиональной подготовки.

Организационно-управленческие умения будущего магистра физической культуры рассматриваем как интегративное качество личности, проявляющееся в способности на основе контекстно усвоенных системных знаний теории менеджмента, педагогического управления и спортивного администрирования; ценностей и рефлексивной позиции эффективно планировать, организовывать, координировать, контролировать и корректировать образовательный, тренировочный, соревновательный и физкультурно-оздоровительный процессы, решая весь спектр организационно-управленческих задач.

Выявлены и охарактеризованы организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры: организация работы спортивной команды и руководство персоналом (способность координировать сотрудников, делегировать полномочия, мотивировать и разрешать конфликты в процессе совместной спортивной деятельности); организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение (способность организовывать массовые спортивные мероприятия, управлять материально-техническим и документационным обеспечением, применять ИТ-технологии); управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий (способность принимать управленческие решения с учётом анализа рисков и внедрять инновационные подходы при организации спортивных мероприятий); стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий (способность при планировании спортивных мероприятий разрабатывать стратегию развития, целевые программы, детальные планы работы с расчетом ресурсов); контроль, мониторинг и оценка эффективности спортивных мероприятий (способность при организации спортивных мероприятий осуществлять мониторинг деятельности, анализировать рынок, оценивать результаты и проводить профессиональную рефлексию); коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий (способность выстраивать

деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление в процессе организации спортивных мероприятий).

Теоретически разработана и научно обоснована модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, включающая взаимосвязанные и взаимообусловленные блоки: целевой, методологический, содержательный, диагностический, процессуально-деятельностный, рефлексивно-результативный. Целевой блок включает цель, задачи, социальный заказ общества. Методологические ориентиры (научные подходы и принципы) отражены в методологическом блоке. Организационно-управленческие умения и функции составляют основу содержательного блока. Диагностический блок содержит критерии, показатели и уровни сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры. Процессуально-деятельностный блок включает четыре этапа работы, для каждого из которых определены цель, педагогические условия, три взаимосвязанных направления деятельности: познавательно-развивающее, спортивно-оздоровительное и организационно-управленческое, формы и методы работы. Рефлексивно-результативный блок отражает ожидаемый результат.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ БУДУЩИХ МАГИСТРОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

2.1. Анализ исходного уровня сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры

С целью исследования исходного уровня сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры нами был организован и проведен констатирующий этап эксперимента, в ходе которого решали ряд задач: выбор респондентов и выделение экспериментальной и контрольной групп; выявление критериев и показателей; характеристика уровней сформированности организационно-управленческих умений; выбор диагностического инструментария; изучение и анализ исходного уровня сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры. Базой экспериментального исследования выступили ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»; ФГБОУ ВО «Азовский государственный педагогический университет имени П.Д. Осипенко», общее число респондентов 86 будущих магистров физической культуры (44 респондента в экспериментальной группе и 42 испытуемых контрольной группы).

С целью организации образовательного процесса, направленного на формирование организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, и на основе анализа психолого-педагогической литературы нами были выявлены критерии и показатели, к каждому из которых подобран диагностический инструментарий (таблица 6).

**Критерии, показатели и диагностический инструментарий
сформированности организационно-управленческих умений и будущих
магистров физической культуры**

Критерии	Показатели	Диагностический инструментарий
Когнитивно-стратегический	– знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта; – умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные)	– тестирование по основам спортивного менеджмента; – кейс-задание «Стратегическое планирование деятельности спортивной организации»
Организационно-управленческий	– умение координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты; – умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях	– решение ситуационных управленческих задач (конфликтные ситуации, сбой в проведении соревнований); – деловая игра «Организация спортивного мероприятия»
Коммуникативно-рефлексивный	– способность демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий; – способность к профессиональной рефлексии и самоанализу	– анализ письменных отчетов и рефлексивных эссе; – экспертная оценка коммуникативных навыков в ходе групповой работы

Так, выбор когнитивно-стратегического критерия обусловлен необходимостью формирования у будущих магистров физической культуры целостной системы теоретических знаний в области менеджмента физической культуры и спорта, способности стратегически мыслить, определять приоритеты развития спортивной организации и грамотно распределять ресурсы. Организационно-управленческий критерий характеризуется способностью эффективно организовывать взаимодействие субъектов спортивной деятельности, оперативно решать организационные задачи, в том числе в нестандартных и конфликтных ситуациях. Выбор коммуникативно-рефлексивного критерия обусловлен необходимостью развития навыков деловой коммуникации, информационно-аналитической работы и профессиональной рефлексии,

позволяющей критически оценивать собственную управленческую деятельность и корректировать ее для достижения оптимальных результатов.

На основе разработанных критериев и выделенных показателей охарактеризованы уровни сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры: высокий, средний, низкий (таблица 7).

Таблица 7

**Уровни сформированности организационно-управленческих умений
будущих магистров физической культуры**

Высокий	Средний	Низкий
Когнитивно-стратегический критерий		
Демонстрирует системные, глубокие знания теории менеджмента физической культуры и спорта, свободно оперирует категориальным аппаратом. Самостоятельно формулирует стратегические цели развития организации, осуществляет полный ресурсный расчет. Разрабатывает оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные) с учетом внешних и внутренних факторов.	Имеет достаточные, но не систематизированные теоретические знания. Формулирует стратегические цели с помощью наводящих вопросов, ресурсный расчет выполняет частично. Разрабатывает оперативные планы по образцу, без глубокого анализа условий.	Имеет фрагментарные, бессистемные знания менеджмента. С трудом воспроизводит базовые понятия. Стратегические цели не формулирует, ресурсный расчет не выполняет без помощи преподавателя. Оперативные планы разрабатывать не способен.
Организационно-управленческий критерий		
Эффективно координирует деятельность всех участников соревновательного процесса. Конструктивно и самостоятельно разрешает конфликтные ситуации различного типа. Организует спортивные мероприятия на высоком уровне, уверенно действует в нестандартных управленческих ситуациях.	Координирует деятельность участников при частичной поддержке преподавателя. Разрешает конфликты преимущественно стандартными способами. Организует спортивные мероприятия по шаблону, в нестандартных ситуациях действует неуверенно.	Не способен координировать деятельность участников спортивных мероприятий. В конфликтных ситуациях демонстрирует деструктивные реакции. Организация мероприятий вызывает серьезные затруднения.
Коммуникативно-рефлексивный критерий		
Демонстрирует высокий уровень деловой коммуникации; эффективно осуществляет организационно-	Владеет основами деловой коммуникации, но испытывает трудности в сложных коммуникативных	Деловая коммуникация сформирована слабо. Информационным управлением практически не

информационное управление. Способен к глубокой профессиональной рефлексии и содержательному самоанализу.	ситуациях. Профессиональная рефлексия поверхностна, самоанализ ситуативен.	владеет. Самоанализ и рефлексия отсутствуют.
--	--	--

С целью определения исходного уровня «сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры организован и проведен констатирующий этап эксперимента. В рамках когнитивно-стратегического критерия были определены следующие показатели» [112]: знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта; умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные). С целью проверки каждого показателя был подобран диагностический инструментарий: тестирование по основам спортивного менеджмента и кейс-задание «Стратегическое планирование деятельности спортивной организации».

Показатель: знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Тестирование по основам спортивного менеджмента.

Цель: выявить уровень освоения теоретического материала по менеджменту, маркетингу, организации спортивной деятельности, кадровому управлению в сфере физической культуры.

Процедура выполнения. Тестирование проводилось в письменной форме в аудиторных условиях без использования дополнительных источников информации (конспектов, учебных пособий, мобильных устройств, сети Интернет). Время выполнения тестового задания составило 40 минут.

Тест включал 30 вопросов, разделенных на три блока по 10 вопросов в каждом:

– блок «Теория менеджмента» (10 вопросов): вопросы на знание базовых категорий менеджмента (миссия, цели, функции, принципы, методы управления), школ управления, типов организационных структур, стилей руководства, основ

стратегического и оперативного планирования. Примеры вопросов: «Раскройте содержание функции контроля в управлении спортивной организацией», «Назовите основные элементы внешней среды спортивной организации», «Сравните авторитарный и демократический стили управления»;

– блок «Менеджмент в сфере физической культуры и спорта» (10 вопросов): вопросы на знание специфики управления спортивными организациями различных типов (ДЮСШ, спортивные клубы, федерации по видам спорта), особенностей кадрового делопроизводства в спорте, нормативно-правовой базы (Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ», трудовой кодекс в части трудовых отношений спортсменов и тренеров). Примеры вопросов: «Каковы особенности заключения трудового договора со спортсменом?», «Перечислите основные разделы устава спортивной федерации», «Назовите требования к квалификации руководителя ДЮСШ»;

– блок «Организация и планирование в спорте» (10 вопросов): вопросы на знание этапов планирования тренировочного, соревновательного, оздоровительного процессов, форм и методов организации спортивных мероприятий, структуры соревновательного календаря, основ спортивного маркетинга и спонсорства. Примеры вопросов: «Из каких этапов состоит разработка календарного плана спортивных мероприятий?», «Что такое стратегическое партнерство в спортивном маркетинге?», «Назовите критерии эффективности тренировочного процесса».

Форматы вопросов: 15 вопросов закрытого типа (с выбором одного или нескольких правильных ответов), 10 вопросов открытого типа (требующих развернутого ответа объемом 2-4 предложения), 5 вопросов на установление соответствия (соотнести понятие и его определение, функцию и пример ее реализации).

Критерии оценивания:

3 балла получали будущие магистры, правильно ответившие на 85-100% вопросов (25-30 правильных ответов), продемонстрировавшие системные, глубокие знания теории менеджмента физической культуры и спорта. Респонденты

не только воспроизводили теоретический материал, но и устанавливали причинно-следственные связи между организационно-управленческими категориями, были способны аргументировать свою позицию, приводили примеры из реальной практики спортивных организаций. В ответах на открытые вопросы прослеживается аналитический подход, умение обобщать и систематизировать информацию.

2 балла присваивали будущим магистрам, правильно ответившим на 50-84% вопросов (15-24 правильных ответа), имеющим достаточные, но не систематизированные теоретические знания. Респонденты воспроизводили отдельные понятия и категории, однако испытывали затруднения при установлении взаимосвязей между ними. Допускали отдельные ошибки в определении ключевых категорий менеджмента. В ответах на открытые вопросы ограничивались перечислением фактов без их анализа и обобщения. При выполнении заданий закрытого типа иногда прибегали к угадыванию.

1 балл получали респонденты, правильно ответившие менее чем на 50% вопросов (менее 15 правильных ответов), продемонстрировавшие фрагментарные, бессистемные знания. Будущие магистры не усвоили основные понятия менеджмента физической культуры и спорта, базовые категории, не могли привести примеры управленческих ситуаций. В ответах на открытые вопросы либо оставляли пустые поля, либо давали односложные, неверные ответы. Допускали грубые ошибки при выполнении заданий закрытого типа и на установление соответствия.

Полученные результаты позволяют констатировать, что теоретические знания в области менеджмента физической культуры и спорта носят фрагментарный характер. Большинство будущих магистров физической культуры усвоили отдельные понятия («миссия организации», «планирование», «контроль»), но испытывали затруднения при установлении связей между управленческими категориями, не могли применять теоретические знания при анализе конкретных управленческих ситуаций в спортивной организации. Наибольшие затруднения вызвали вопросы, связанные с кадровым делопроизводством в спорте, нормативно-

правовым регулированием трудовых отношений спортсменов, вопросы на знание специфики управления различными типами спортивных организаций.

Показатель: умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные).

«Кейс-задание Стратегическое планирование деятельности спортивной организации».

Цель: выявить умение будущих магистров физической культуры формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные).

Процедура выполнения. За 14 дней до проведения кейс-задания респондентам было направлено информационное письмо с описанием формата работы, требований к результату и критериям оценивания. Кейс-задание выполнялось в письменной форме в течение 90 минут в аудиторных условиях. Обучающиеся работали индивидуально. Допускалось использование нормативно-правовых актов (Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ», трудовой кодекс), учебных пособий по спортивному менеджменту, калькуляторов для выполнения расчетов. Запрещалось использование готовых бизнес-планов спортивных организаций из сети Интернет, мобильных устройств для обмена информацией с другими участниками.

Предлагалась следующая управленческая ситуация:

«Вы назначены руководителем спортивной организации. Выбор типа организации осуществляется самостоятельно из трех предложенных вариантов:

– вариант 1. Детско-юношеская спортивная школа (ДЮСШ) по виду спорта «легкая атлетика» в городе с населением 150 000 человек. В школе обучаются 400 детей в возрасте 7-17 лет, работают 12 тренеров-преподавателей (из них 3 имеют высшую квалификационную категорию, 5 – первую, 4 – вторую). Школа арендует легкоатлетический манеж, стадион и тренажерный зал у муниципалитета. Ежегодный бюджет – 8 млн рублей (субсидия муниципалитета);

– вариант 2. Частный спортивный клуб по виду спорта «плавание» в городе-миллионнике. В клубе занимаются 200 детей и 50 взрослых на платной основе. Работают 8 тренеров, 2 администратора. Клуб имеет собственный плавательный бассейн (25 м, 4 дорожки) и тренажерный зал. Ежегодный бюджет формируется за счет абонементов (70%), спонсорских средств (20%) и субсидии (10%);

– вариант 3. Региональная спортивная федерация по виду спорта «лыжные гонки». Федерация объединяет 5 спортивных школ и 2 клуба, всего около 800 спортсменов. В штате – президент, исполнительный директор, бухгалтер, методист. Федерация организует 6 региональных соревнований в год, формирует сборную команду региона для участия в чемпионате России. Бюджет – 15 млн рублей (спонсорские средства и субсидия министерства спорта региона).

Будущим магистрам физической культуры необходимо было разработать стратегию развития выбранной спортивной организации на 3 года (текущий год + 2 последующих). В стратегии развития должны быть представлены следующие разделы: стратегические цели (не менее 3 целей, каждая цель должна быть измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени); ресурсный расчет (материально-технические ресурсы, кадровые ресурсы, финансовые ресурсы) на каждый год с обоснованием потребности; оперативные планы (тренировочный, соревновательный, оздоровительный) на первый год реализации стратегии. Общий объем работы – 5-7 страниц печатного текста.

Будущие магистры физической культуры должны были сформулировать не менее 3 стратегических целей с указанием: конкретного измеримого результата («увеличить численность занимающихся на 15%» или «завоевать 5 медалей на чемпионате региона»); срока достижения (конкретный год и месяц); ресурсного обеспечения; индикаторов достижения.

Также необходимо было представить: материально-технические ресурсы – перечень необходимого оборудования, инвентаря, спортивной экипировки, программного обеспечения с указанием количества, стоимости и источника финансирования; кадровые ресурсы – штатное расписание на 3 года с учетом введения новых должностей (при необходимости), расчет потребности в

повышении квалификации и аттестации персонала; финансовые ресурсы – бюджеты по годам с раскрытием доходной (субсидии, спонсорские средства, платные услуги, гранты) и расходной части (заработная плата, аренда, коммунальные услуги, приобретение оборудования, командировочные расходы, организация соревнований).

Далее следовало разработать три плана на первый год реализации стратегии: тренировочный план – календарь тренировочных этапов (подготовительный, соревновательный, переходный) с указанием объемов нагрузки, сроков медицинского обследования и тестирования; соревновательный план – перечень соревнований, в которых планирует участвовать организация или ее воспитанники, с указанием сроков, места проведения, предполагаемого состава участников, бюджетных затрат; оздоровительный план – мероприятия, направленные на сохранение и укрепление здоровья занимающихся спортом (медицинские осмотры, восстановительные мероприятия, физкультурно-оздоровительные акции, дни здоровья).

Критерии оценивания:

3 балла получали будущие магистры, выполнившие полный объем работы в соответствии с предъявленными требованиями: сформулировавшие 3 и более стратегических целей (цель конкретна, измерима, достижима, релевантна, ограничена во времени); выполнившие развернутый ресурсный расчет по всем трем направлениям (материально-технические, кадровые, финансовые ресурсы) с аналитическим обоснованием каждой позиции; разработавшие детализированные оперативные планы (тренировочный, соревновательный, оздоровительный) с указанием этапов, сроков, ответственных лиц и бюджета; продемонстрировавшие умение учитывать специфику выбранного типа спортивной организации, отраслевые ограничения и реальные возможности региона. Будущие магистры работали самостоятельно, материал был изложен логично, аргументированно, предложенные решения имели практическую значимость. Обучающиеся были способны не только спроектировать, но и обосновать эффективность предложенной стратегии.

2 балла присваивали будущим магистрам, выполнившим работу с частичными недочетами: стратегические цели сформулированы, но отсутствовали один-два критерия (цель сформулирована без измеримости или временного ограничения); ресурсный расчет выполнен не в полном объеме (отсутствует обоснование некоторых позиций, не указаны источники финансирования, не раскрыт кадровый аспект); оперативные планы разработаны, но носят обобщенный, шаблонный характер (не детализированы этапы, не определены ответственные лица, не проведена привязка к бюджету). Будущий магистр ориентируется в структуре стратегического планирования, однако испытывает затруднения при переносе теоретических знаний в практическую плоскость. Работа выполнена самостоятельно, но содержатся отдельные ошибки, которые могут быть исправлены при доработке.

1 балл получали респонденты, не справившиеся с кейс-заданием или выполнившие его на низком уровне: стратегические цели не сформулированы либо сформулированы не в соответствии с контекстом спортивной организации (цели абстрактны, неизмеримы, не ограничены во времени, не связаны с ресурсами); ресурсный расчет отсутствует либо выполнен формально (названы общие категории без цифр и обоснования, не указаны источники финансирования, не учтены отраслевые особенности); оперативные планы не разработаны либо содержат грубые ошибки (соревновательный план не соответствует виду спорта, тренировочный план не учитывает возрастные особенности). Прослеживалось непонимание сути стратегического планирования в спортивной организации. Работа носила репродуктивный характер, содержала заимствования из чужих отчетов без анализа и адаптации к предложенной ситуации.

В ходе выполнения кейс-задания будущие магистры испытывали следующие трудности: при формулировке измеримых стратегических целей использовали неконкретные формулировки («улучшить работу школы», «повысить качество подготовки», «развить материально-техническую базу») без указания количественных показателей и сроков достижения; ресурсный расчет выполнялся без учета реальных ограничений (не учитывались затраты на аренду,

коммунальные услуги, повышение квалификации персонала, транспортные расходы выездных споров); оперативные планы разрабатывались формально, без детализации этапов, часто смешивались тренировочные и соревновательные мероприятия, не указывались ответственные лица. Лишь незначительная часть будущих магистров выполнили задание на высоком уровне, что подтверждает необходимость целенаправленного формирования стратегических компетенций в процессе обучения.

Количественные результаты выполнения заданий в рамках когнитивно-стратегического критерия представлены в таблице 8.

Таблица 8

**Уровни сформированности организационно-управленческих умений
будущих магистров физической культуры в рамках когнитивно-
стратегического критерия**

Уровень	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Высокий	13,6% (6 чел.)	11,9% (5 чел.)
Средний	54,6% (24 чел.)	54,8% (23 чел.)
Низкий	31,8% (14 чел.)	33,3% (14 чел.)

Так, полученные данные позволили провести количественный анализ, который показывает, что высокий уровень сформированности организационно-управленческих умений в рамках когнитивно-стратегического критерия выявлен у 13,6% респондентов экспериментальной и 11,9% обучающихся контрольной групп. На среднем уровне зафиксировано 54,6% респондентов экспериментальной и 54,8% будущих магистров контрольной групп. Низкий уровень продемонстрировали 31,8% обучающихся экспериментальной и 33,3% респондентов контрольной групп.

Результаты, полученные в ходе выполнения заданий когнитивно-стратегического критерия, свидетельствуют о недостаточной системности теоретических знаний в области менеджмента физической культуры и спорта, недостаточной сформированности стратегических компетенций у значительной части обучающихся. Проведенная работа позволяет сделать вывод, что при

формировании организационно-управленческих умений необходимо усилить практико-ориентированную составляющую, в частности, работу с кейсами по стратегическому планированию и ресурсному обеспечению спортивных организаций.

В рамках организационно-управленческого критерия были определены следующие показатели: умение координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты; умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях. С целью проверки каждого показателя был подобран диагностический инструментарий: решение ситуационных управленческих задач (конфликтные ситуации, сбой в проведении соревнований) и деловая игра «Организация спортивного мероприятия».

Показатель: умение координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты.

Решение ситуационных управленческих задач (конфликтные ситуации, сбой в проведении соревнований).

Цель: определить уровень сформированности умения координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты.

Процедура выполнения. Решение ситуационных управленческих задач проводилось индивидуально в письменной форме в аудиторных условиях. Время выполнения задания составило 60 минут. Респондентам предлагали 5 ситуационных задач, каждая из которых описывала типичную конфликтную или нестандартную управленческую ситуацию в сфере физической культуры и спорта. К каждой ситуации обучающиеся должны были дать развернутый письменный ответ по следующему алгоритму: определить суть и причины возникшей проблемы; сформулировать цель управленческого решения; описать последовательность конкретных шагов по разрешению ситуации с указанием участников, которых необходимо привлечь; обосновать предполагаемые

результаты и возможные риски выбранного решения; предложить профилактические меры для предотвращения подобных ситуаций в будущем.

Приведем перечень ситуационных задач:

- ситуация 1. Конфликт между тренером и юным спортсменом в ДЮСШ.

«Вы – директор детско-юношеской спортивной школы по виду спорта «художественная гимнастика». К вам на прием пришла мать одной из спортсменок (12 лет) с жалобой: тренер позволяет себе публичные оскорбления девочки на тренировках, называет ее «бесперспективной», «ленивой», сравнивает с другими спортсменками не в ее пользу, угрожает отчислением из группы. Девочка не хочет идти на тренировки, у нее снизилась самооценка, успеваемость в школе. Тренер – опытный специалист (стаж 20 лет), его воспитанницы неоднократно становились призерами региональных соревнований. Родители делятся на два лагеря: одни поддерживают тренера («закаляет характер»), другие разделяют опасения матери. Ваши действия как руководителя?»;

- ситуация 2. Конфликт между родителями юных спортсменов.

«Вы – руководитель спортивной школы по игровым видам спорта (баскетбол). В команде девочек 10-11 лет возник конфликт между двумя матерями. Одна мать считает, что ее дочь получает недостаточно игрового времени на соревнованиях и что тренер «вытягивает» другого ребенка. В социальных сетях мать первой спортсменки публично обвинила тренера в необъективности, а вторую семью – в том, что они «купили» место в составе. Вторая мать требует разбирательства и извинений. Конфликт обсуждают и другие родители, атмосфера в команде накаляется, дети также вовлечены в ситуацию. Тренер молодой (стаж 3 года), растерян, не знает, как реагировать. Ваши действия?»;

- ситуация 3. Конфликт между судейской бригадой и командой на соревнованиях.

«Вы – главный судья соревнований регионального уровня по волейболу среди мужских команд. В полуфинальном матче возникает спорный эпизод: один из судей не засчитывает гол команды гостей, хотя видеоповтор (неофициальный) показывает, что мяч пересек линию. Главный тренер команды гостей выбегает на

площадку, в грубой форме требует пересмотреть решение, отказывается продолжать игру, уводит команду в раздевалку. Зрители начинают свистеть, выкрикивать оскорбления в адрес судейской бригады. Основной судья настаивает на своем решении. Угроза срыва соревнований реальна. Ваши действия?»;

- ситуация 4. Организационный сбой в проведении соревнований (отказ оборудования).

«Вы – руководитель оргкомитета регионального турнира по плаванию. За 30 минут до начала финальных заплывов выходит из строя электронная система хронометража (автоматические фиксаторы времени). Запасного оборудования нет. В турнире участвуют 120 спортсменов из 8 регионов, присутствуют представители министерства спорта, спонсоры, СМИ. Отмена соревнований невозможна – это нанесет репутационный и финансовый ущерб. У вас есть ручные секундомеры (3 штуки) и волонтеры, которые могут фиксировать время вручную, но это снижает точность и может вызвать протесты участников. Ваши действия?»;

- ситуация 5. Внештатная ситуация – травма участника соревнований.

«Вы – организатор любительского марафона (42 км 195 м), в котором участвуют 2000 бегунов. На 38-м километре одному из участников (мужчина 45 лет) становится плохо – он теряет сознание. Медицинский пункт находится на финише. Ближайшая машина скорой помощи – в 15 минутах езды. У вас есть два волонтера, прошедших базовый курс первой помощи, и одна машина оргкомитета. Участник не приходит в сознание, пульс прощупывается слабо. Ваши действия? Какие решения Вы примете относительно хода марафона (остановка, продолжение, изменение маршрута)? Как будете коммуницировать с другими участниками и зрителями?»

Критерии оценивания:

3 балла получали обучающиеся, которые точно определили суть и причины проблемы (выделили системные, а не поверхностные причины); корректно и измеримо сформулировали цель управленческого решения; предложили последовательность конкретных, реалистичных, этических шагов, учитывающих интересы всех сторон конфликта и требующихся ресурсов; продемонстрировали

знание нормативно-правовых основ (Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон о спорте в РФ, санитарные нормы, правила соревнований) и технологий медиации. Обоснования отличаются глубиной, альтернативностью, прогнозом рисков. Профилактические меры адресные, реалистичны и обращены к изменению системных элементов работы организации. Решение написано логично, грамотно. Демонстрируется способность взвешенно, конструктивно управлять конфликтом без авторитарного подавления или ухода от проблемы.

2 балла присваивали респондентам, которые определили суть и причины проблемы в основном верно, но анализ носил поверхностный характер; цель сформулирована, но не полностью отражала все аспекты ситуации (только тактические задачи без стратегической перспективы); последовательность шагов предложена, но недостаточно детализирована или содержит стандартные, шаблонные решения без учета специфики ситуации; обоснования представлены, но недостаточно аргументированы, не все риски учтены; профилактические меры названы в общем виде («провести беседу», «усилить контроль»). Допущены отдельные ошибки в знании нормативно-правовой базы. Решение является конструктивным, но не в полной мере использованы возможности урегулирования конфликта. Письменный ответ структурирован, но содержит стилистические или логические погрешности.

1 балл получали респонденты, которые не смогли точно определить суть и причины проблемы (либо описали только внешние проявления); цель сформулирована нечетко, нереалистично или отсутствует; последовательность шагов отсутствует, хаотична, нарушает нормы права или профессиональной этики (предлагают уволить всех участников, наказать без разбирательства, использовать ложь или манипуляции). Обоснования не представлены либо абсурдны. Профилактические меры не предложены или бессодержательны («чтобы такого больше не было»). Будущий магистр демонстрирует неспособность управлять конфликтом, склонен к деструктивным реакциям (агрессия, избегание, перекладывание ответственности). Письменный ответ не структурирован, содержит профессиональные ошибки, не соответствует нормам делового общения.

Проведенная работа и полученные результаты в процессе выполнения задания позволили констатировать, что большинство обучающихся успешно идентифицировали суть конфликта и формальные причины его возникновения. Однако при переходе к разработке конкретных шагов по его урегулированию будущие магистры демонстрировали существенные затруднения. Наиболее частые ошибки и дефициты: предложение авторитарных решений («уволить тренера», «дисквалифицировать команду»); использование расплывчатых формулировок («провести беседу», «разобраться на месте») без конкретики; игнорирование интересов одной из сторон конфликта (только защита прав ребенка без анализа позиции тренера); незнание порядка оформления жалоб, служебных расследований и нормативно-правовой базы; отсутствие навыков профилактики конфликтов. Только незначительная часть обучающихся продемонстрировала способность к разработке дорожной карты урегулирования, выявлению причин конфликта и предложению профилактических мер организационного характера (изменение критериев оценки работы тренеров, внедрение кодекса этики, формирование родительского совета).

Показатель: умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях.

Деловая игра «Организация спортивного мероприятия».

Цель: выявить уровень сформированности умений организовывать спортивные мероприятия различных типов и масштабов (планирование, ресурсное обеспечение, распределение функциональных обязанностей, координация участников, решение оперативных задач), способность действовать эффективно и принимать решения в условиях неопределенности и нестандартных управленческих ситуаций (отказы оборудования, кадровые сбои, форс-мажоры).

Процедура выполнения. Деловая игра проводилась в течение 135 минут. Обучающиеся были разделены на 6 групп по 7-8 человек с учетом уровня предварительных знаний (по результатам тестирования группы формировались гетерогенно: в каждой группе были обучающиеся с высокими, средними и низкими показателями по когнитивно-стратегическому критерию). Игра проводилась в два

этапа: этап планирования (60 минут) и этап имитационного моделирования (75 минут).

Этап 1. Планирование спортивного мероприятия (60 минут).

Каждая группа методом жеребьевки получала карточку с заданием, содержащую следующие параметры организуемого спортивного мероприятия:

– вариант 1 организации (команда № 1): спортивный праздник «День здоровья и спорта» в общеобразовательной школе на 800 учащихся (1-11 классы). Формат: станционная игра с элементами соревнований, 10 станций. Время проведения: суббота, 4 часа. Бюджет – 30 000 рублей. Участники – школьники, учителя, родители. Ответственные – оргкомитет из 3 человек, волонтеры из числа старшеклассников (10 человек);

– вариант 2 организации (команда № 2): внутришкольные соревнования по мини-футболу среди студентов факультета физической культуры и спорта (4 курса, 8 мужских команд, 4 женских команды). Формат: олимпийская система плей-офф. Время проведения: две недели в вечернее время. Ресурсы – спортивный зал (расписание занятий плотное), 2 судьи-волонтера, бюджет – 5000 рублей (только грамоты и сладкие призы). Необходимо привлечь спонсоров;

– вариант 3 организации (команда № 3): районные соревнования по легкой атлетике среди ДЮСШ (6 школ, 180 участников 12-15 лет). Формат: лично-командное первенство, 6 видов (бег 60 м, 200 м, 800 м, прыжки в длину, метание мяча, эстафета 4×100 м). Время проведения: один день (с 9:00 до 16:00). Площадка – муниципальный стадион. Бюджет – 150 000 рублей (субсидия). Требуется полное обеспечение: судейство, медицинское сопровождение, питание, награждение, СМИ;

– вариант 4 организации (команда № 4): благотворительный забег (5 км) в поддержку детей с ОВЗ в рамках городского фестиваля спорта. Участники – 500 любителей бега, семьи с детьми. Время проведения – воскресное утро, 3 часа. Маршрут в центральном парке. Особые условия – необходимо согласование с администрацией города, ГИБДД, медицинским учреждением, привлечение

волонтеров (30 человек), организация пунктов питания и воды. Бюджет – 200 000 рублей (спонсорские средства);

– вариант 5 организации (команда № 5): региональный турнир по дзюдо среди юношей 14-17 лет (отбор на первенство России). Участники – 120 спортсменов из 10 регионов, 40 тренеров, 20 судей, 15 представителей федераций. Срок проведения – 2 дня. Площадка – Дворец спорта. Требования – весовые категории (за сутки до соревнований), судейство высокого уровня, антидопинговый контроль, проживание и питание иногородних участников (бюджет – 1 200 000 рублей). Ответственность – региональная федерация дзюдо и министерство спорта;

– вариант 6 организации (команда № 6): физкультурно-оздоровительное мероприятие для людей старшего возраста (65+) «Серебряный возраст в движении». Формат – скандинавская ходьба (мастер-класс и прогулка на 2 км), зарядка, лекция по здоровому питанию. Участники – 150 пенсионеров. Время проведения – среда, с 10:00 до 13:00. Место – парк культуры. Особые условия – необходимо медицинское сопровождение (кардиолог), адаптация маршрута для маломобильных, волонтеры-помощники, инвентарь (палки для скандинавской ходьбы 80 пар). Бюджет – 50 000 рублей (грант городской администрации).

Каждая группа в течение 60 минут должна разработать пакет следующих документов по своему мероприятию: календарный план подготовки мероприятия (от текущей даты до дня проведения) с указанием этапов, сроков, ответственных лиц и результатов; штатное расписание оргкомитета с распределением функциональных обязанностей (генеральный директор, технический директор, судейская коллегия, секретариат, волонтерская служба, пресс-служба, служба безопасности, медицинская служба, хозяйственная служба, финансовая группа); регламент проведения мероприятия с указанием мест, участников, продолжительности каждого блока; смету расходов с разбивкой по статьям (аренда, питание, проживание, транспорт, оплата труда персонала, медицинское обеспечение, награждение, канцелярские расходы, непредвиденные расходы 10%);

план оперативного управления рисками (выявление не менее 5 потенциальных рисков и способов их минимизации).

Этап 2. Имитационное моделирование и решение нестандартных ситуаций (75 минут).

По истечении 60 минут от начала деловой игры преподаватель останавливал работу групп. Группы по очереди (по жеребьевке) представляли свои разработанные планы перед «наблюдательным советом» (преподаватели, приглашенные эксперты из числа практиков – руководители спортивных организаций, методисты). Время презентации группы – 5 минут, блиц-опрос от наблюдательного совета – 3 минуты.

После презентации всех шести групп начинался основной блок имитационного моделирования. Группы возвращались к своей работе. Преподаватель последовательно (с интервалом в 5-7 минут) вводил нестандартные управленческие ситуации, которые группы должны были решать в реальном времени, внося изменения в свои планы и демонстрируя решения устно или в письменных заметках.

Перечень нестандартных ситуаций (вводились для всех групп одновременно, но с адаптацией под их тип мероприятия):

- ситуация 1 (вводная, через 5 минут после начала имитации): «Ваше мероприятие переносится на неделю раньше из-за наложения дат с городским чемпионатом. Все ресурсы (аренда, участники, персонал) нужно пересогласовать за 3 дня. Ваши первые три шага?»;

- ситуация 2 (через 15 минут): «За день до мероприятия выясняется, что из 3-х основных судей двое заболели. Резервных судей нет. Ваши действия?»;

- ситуация 3 (через 25 минут): «За 2 часа до начала мероприятия отказываются выступать волонтеры (15 человек из 30) из-за того, что их не предупредили о времени начала и условиях работы. Ваши действия?»;

- ситуация 4 (через 35 минут): «В процессе мероприятия происходит ЧП – участник (подросток) падает с небольшим переломом (предположительно). Родители требуют остановить мероприятие и вызвать СМИ. Медицинская служба

оказывает помощь. Ваши действия? Какие сообщения Вы делаете для остальных участников и зрителей?»;

– ситуация 5 (через 50 минут): «По окончании мероприятия обнаруживается, что не хватает 20 000 рублей в смете (расходы превысили доходы). Спонсор задерживает обещанный транш. Как Вы выходите из ситуации? Какие уроки извлекаете для будущего?».

Группы на каждую нестандартную ситуацию давали устный ответ (выступление одного из членов группы до 2 минут) с обязательным обоснованием решения и ссылкой на подготовленные ранее планы. Наблюдательный совет фиксировал качество, оперативность, реалистичность и этичность решений.

Критерии оценивания:

3 балла получали респонденты, которые активно и конструктивно работали на этапе планирования, предложили не менее 3-х значимых идей по организации мероприятия (по структуре регламента, смете, распределению функционала, рискам); в процессе имитационного моделирования уверенно, быстро, аргументированно предлагали решения по каждой нестандартной ситуации, демонстрируя системное видение всего мероприятия и знание нормативных требований; самостоятельно принимали ответственность за определенные направления работы; демонстрировали лидерские и коммуникативные качества в группе (координировали, аргументировали, сглаживали разногласия); записи планов отличались полнотой, структурированностью, практической реалистичностью; в блиц-опросах от наблюдательного совета давали четкие, профессиональные, обоснованные ответы.

2 балла присваивали обучающимся, которые участвовали в планировании, но выдвигали в основном стандартные идеи без анализа рисков и нестандартных решений; при решении нестандартных ситуаций ориентировались, но время реакции было значительным (30 секунд и более), решения были правильными, но недостаточно проработанными; принимали порученные задачи, но не проявляли инициативы за их пределами; в группе выполняли исполнительскую роль, не конфликтовали, но и не координировали других; допустили 1-2 ошибки в смете или

регламенте; на блиц-вопросы отвечали правильно, но кратко, без развернутой аргументации.

1 балл получали респонденты, которые пассивно участвовали в планировании или не вносили ценных предложений; при решении нестандартных ситуаций растерялись, перекладывали ответственность на других, предлагали нереалистичные или нарушающие нормы решения (отмена мероприятия без попыток спасти, фальсификация документов, игнорирование проблемы); в групповой работе практически не принимали участия, демонстрировали равнодушие или деструктивное поведение (критика без предложений, отказ от работы, конфликтность); планы отсутствовали или были выполнены формально, с грубыми ошибками; на блиц-вопросы не отвечали или давали неверные ответы.

Этап планирования показал, что большинство респондентов владели общей структурой подготовки спортивного мероприятия, но испытывали затруднения при детализации: сметы составляли без учета реальных цен и налогов (не закладывали страховые взносы, транспортные расходы, непредвиденные расходы); штатное расписание оргкомитета не учитывало взаимозаменяемость и дублирование функций; календарные планы не содержали контрольных точек и четких критериев завершения этапа. Анализ результатов этапа имитационного моделирования выявил, что в условиях неопределенности и дефицита времени значительная часть обучающихся замыкались в себе, перекладывали ответственность на преподавателя. Некоторая часть респондентов были способны принимать решения, реагируя на проблему, а не предотвращая ее, не прогнозируя дальнейшее развитие событий. Лишь незначительное количество респондентов продемонстрировали способность быстро, взвешенно и конструктивно решать нестандартные управленческие ситуации, используя все ресурсы группы, оперативно перераспределяя обязанности и коммуницируя с участниками мероприятия. Наиболее сложными для будущих магистров оказались ситуации, связанные с травмой участника (незнание порядка медицинского сопровождения и правовых последствий) и нехваткой бюджета (отсутствие навыков антикризисного финансового управления). Полученные результаты подтверждают необходимость

целенаправленного формирования организационно-управленческих умений через активные и интерактивные методы обучения (деловые игры, кейс-метод, проектное обучение).

Количественные результаты выполнения заданий в рамках организационно-управленческого критерия представлены в таблице 9.

Таблица 9

**Уровни сформированности организационно-управленческих умений
будущих магистров физической культуры в рамках организационно-
управленческого критерия**

Уровни	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Высокий	15,9% (7 чел.)	14,3% (6 чел.)
Средний	50,0% (22 чел.)	50,0% (21 чел.)
Низкий	34,1% (15 чел.)	35,7% (15 чел.)

Так, полученные данные позволяют утверждать, что высокий уровень сформированности организационно-управленческих умений в рамках организационно-управленческого критерия выявлен у 15,9% респондентов экспериментальной и 14,3% обучающихся контрольной групп. На среднем уровне зафиксировано 50% респондентов экспериментальной и контрольной групп. Низкий уровень продемонстрировали 34,1% будущих магистров экспериментальной и 35,7% респондентов контрольной групп.

Таким образом, большая часть будущих магистров физической культуры умели организовывать спортивные мероприятия по шаблонному алгоритму, но испытывали значительные трудности при возникновении нестандартных управленческих ситуаций. Навыки координации деятельности участников соревновательного процесса сформированы недостаточно, конфликтные ситуации разрешались преимущественно авторитарными или избегающими стратегиями.

В рамках коммуникативно-рефлексивного критерия были определены следующие показатели: способность демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий; способность к профессиональной рефлексии и самоанализу. С целью

проверки каждого показателя был подобран диагностический инструментарий: экспертная оценка коммуникативных навыков в ходе групповой работы, анализ письменных отчетов и рефлексивных эссе.

Показатель: способность демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий.

Экспертная оценка коммуникативных навыков в ходе групповой работы.

Цель: выявить уровень сформированности способности демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий.

Процедура выполнения. Экспертная оценка проводилась в течение 4-х недель в процессе регулярных семинарских и практических занятий по дисциплинам «Менеджмент в физической культуре и спорте», «Стратегическое планирование в спортивной организации», «Управление персоналом в сфере физической культуры и спорта». Всего было организовано 8 диагностических сессий (по 2 сессии в неделю), каждая продолжительностью 90 минут. В каждой сессии участвовали все обучающиеся, разделенные на малые группы по 5-6 человек для выполнения совместных учебно-управленческих заданий. Оценку коммуникативных навыков осуществляла экспертная комиссия в следующем составе: 2 преподавателя кафедры, 1 приглашенный эксперт-практик, 1 ассистент-стажер. Эксперты работали по единой карте наблюдения, не вмешиваясь в ход выполнения заданий, фиксируя коммуникативные проявления каждого.

Для обеспечения всесторонней оценки коммуникативных навыков респонденты последовательно выполняли 4 типа заданий (по 2 сессии на каждый тип задания):

– задание 1-го типа (сессии 1-2). Групповая дискуссия на управленческую тему: тематика дискуссий (варьировалась для разных групп и сессий): «Приоритетные направления развития детско-юношеского спорта в регионе», «Эффективность системы оплаты труда тренеров-преподавателей: проблемы и пути решения», «Роль внебюджетных источников финансирования в деятельности

спортивной организации», «Оптимальная организационная структура региональной спортивной федерации».

Процедура выполнения. Малые группы (5-6 человек) рассаживались за отдельные столы. Каждый участник получал индивидуальную карточку с ролью (жеребьевка за 5 минут до начала дискуссии), которая моделировала определенную позицию в управленческом диалоге: «генеральный директор» (задача – вести дискуссию, подводить итоги, обеспечивать соблюдение регламента), «финансист» (акцент на экономической обоснованности решений), «юрист» (акцент на нормативно-правовом аспекте), «критик» (выявление слабых мест в предложениях коллег), «инноватор» (генерация новых нестандартных идей), «аналитик» (сбор и структурирование информации, фиксация итогов). В течение 30 минут группа должна была выработать согласованную управленческую позицию по обсуждаемой проблеме, зафиксировав ее на флипчарте в виде тезисов и дорожной карты реализации. Эксперты наблюдали за коммуникацией внутри каждой группы, фиксируя показатели каждого обучающегося. По окончании дискуссии один участник от группы (по выбору группы) представлял итоговую позицию в течение 3 минут перед другими группами и экспертами;

– задание 2-го типа (сессии 3-4). Публичная презентация управленческого решения (с защитой от возражений): будущие магистры физической культуры получали домашнее задание за 7 дней до сессии: индивидуально разработать проект управленческого решения по одной из актуальных проблем спортивной организации (темы: «Разработка системы мотивации тренеров ДЮСШ», «План перехода спортивной школы на самоокупаемость (частичную)», «Программа развития волонтерского движения на соревнованиях», «Регламент антикризисного управления спортивной федерацией»). По каждой теме работало 4-5 респондентов (подгруппы по интересам). В течение сессии каждый выступал со своей презентацией (5-7 минут) перед микрогруппой (8-10 человек + эксперт). После презентации следовал этап «защиты от возражений» (5 минут): слушатели задавали вопросы, имитирующие реальные возражения («У нас нет денег на ваши предложения», «Тренеры будут сопротивляться», «Это противоречит уставу

организации», «Почему Вы выбрали именно этот подход, а не альтернативный?»). Будущий магистр физической культуры должен был аргументированно ответить на каждое возражение, сохраняя профессиональную этику и деловой тон;

– задание 3-го типа (сессии 5-6). Деловая переписка и информационно-аналитическая работа (в письменной форме с последующим устным комментарием).

Процедура выполнения. Будущие магистры физической культуры получали кейс с управленческой ситуацией, требующей подготовки пакета деловой документации:

«Вы – руководитель спортивной организации (на выбор: ДЮСШ, спортивный клуб, федерация). Вы получили следующую входящую информацию:

1. Письмо от министерства спорта региона с требованием предоставить отчет о целевом использовании субсидии за прошлый год (срок – 3 дня). Отчет не готов, часть документов утеряна.

2. Жалоба от родителей на тренера (в электронном виде) с просьбой принять меры и предоставить письменный ответ.

3. Предложение от коммерческого банка о спонсорской поддержке (200 000 рублей) при условии размещения логотипа банка на форме спортсменов и на всех рекламных материалах соревнований.

4. Внутренняя служебная записка от главного бухгалтера о задержке заработной платы персоналу на 2 недели из-за кассового разрыва.

5. Приглашение от управления образования принять участие в городском форуме «Спорт и здоровье» с докладом (тема свободная, регламент 15 минут)».

Задание заключалось в следующем: в течение 40 минут составить пакет письменных документов (исходящие письма, ответ на жалобу, служебную записку руководителю вышестоящей организации, проект договора со спонсором, план выступления на форуме – тезисно). После написания документов представить их эксперту и в течение 5 минут устно прокомментировать: какую коммуникативную стратегию выбрали, почему именно такие формулировки, какие риски и как минимизировали. Оценивалась как письменная, так и устная часть;

– задание 4-го типа (сессии 7-8). Командное оперативное управление информацией в условиях дефицита времени (ролевая игра «Штаб соревнований»).

Процедура выполнения. Моделировалась работа оперативного штаба соревнований. Группа из 6 респондентов получала сценарий соревновательного дня с вводной информацией: план-схема объекта, расписание стартов, список участников, судей, волонтеров, контактные данные служб (медицина, безопасность, транспорт, пресс-служба). На большом экране с интервалом в 3-5 минут появлялись входящие информационные сообщения (в виде SMS, электронных писем, радиопереговоров, звонков от «участников» – роли исполняли ассистенты).

Примеры сообщений:

- «Поступил звонок от тренера команды «Спартак»: автобус сломался за 20 км от стадиона, просят сдвинуть время старта их команды на 30 минут»;
- Электронное письмо от главной судьи: просят уточнить систему начисления очков в командном зачете (возможна ошибка в регламенте)»;
- «Сообщение от волонтеров: потерялся ребенок 8 лет, мать паникует, просят объявить по громкой связи и организовать поиск»;
- «Запрос от пресс-службы: кто дает официальный комментарий о травме спортсмена на предыдущем этапе соревнований? Требуется срочно»;
- «Радиопереговоры службы безопасности: болельщики пытаются пронести запрещенные предметы, требуется решение – допускать к просмотру или нет».

Респонденты в роли штаба должны были в реальном времени классифицировать каждое входящее сообщение по степени важности и срочности, распределить поручения между членами штаба, подготовить письменные или устные ответы (в зависимости от канала коммуникации), зафиксировать все решения в оперативном журнале. Эксперты оценивали скорость, точность, полноту обработки информации, качество распределения ролей, стиль коммуникации (корректность, ясность, деловой тон). Продолжительность – 30 минут интенсивного потока сообщений (15-20 сообщений).

Для каждого обучающегося эксперты заполняли индивидуальную карту наблюдения, в которой фиксировали следующие параметры по 3-балльной шкале (по каждому параметру – от 1 до 3 баллов):

– блок 1. Устная деловая коммуникация (максимум 5 параметров $\times$ 3 балла = 15 баллов): ясность и структурированность высказываний (логика изложения); аргументированность и убедительность (использование фактов, цифр, нормативных документов); умение слушать и слышать собеседника; навык работы с возражениями и критикой (без агрессии, без защитных реакций); владение профессиональной терминологией (корректное использование понятий спортивного менеджмента);

– блок 2. Письменная деловая коммуникация (максимум 4 параметра $\times$ 3 балла = 12 баллов): соответствие жанру документа (служебная записка, письмо, докладная, протокол); логичность и структурированность текста (введение, основная часть, заключение, выводы); язык и стиль (официально-деловой, грамотность); полнота и достоверность информации (все существенные позиции отражены);

– блок 3. Организационно-информационное управление (максимум 4 параметра $\times$ 3 балла = 12 баллов): умение собирать и структурировать информацию (выделение главного, систематизация); навык распределения информационных потоков и делегирования (кому, что, в какой срок); способность принимать решения в условиях информационной неопределенности; оперативность обработки информации и скорость реагирования.

Итоговый балл по методике – процент от максимально возможного (максимум 39 баллов).

Критерии оценивания:

3 балла – 85-100% (33-39 баллов).

2 балла – 50-84% (20-32 балла).

1 балл – менее 50% (менее 20 баллов).

Проведенная экспертная оценка коммуникативных навыков выявила следующее: в блоке устной деловой коммуникации наиболее высокие баллы

респонденты получили по параметру «владение профессиональной терминологией», что свидетельствует о достаточном уровне теоретической подготовки. Наиболее низкие баллы – по параметрам «навык работы с возражениями и критикой» и «умение слушать и слышать собеседника». Обучающиеся часто перебивали оппонентов, демонстрировали защитные реакции (повышение голоса, уход от ответа), не умели задавать уточняющие вопросы. В блоке письменной деловой коммуникации самые низкие баллы получены по параметру «соответствие жанру документа»: путали структуру служебной записки и докладной, не оформляли должным образом исходящие письма, не указывали регистрационные номера и даты. В блоке организационно-информационного управления критическим дефицитом оказался параметр «оперативность обработки информации и скорость реагирования»: в игре «Штаб соревнований» многие респонденты тратили на принятие решений по каждому входящему сообщению более 2-3 минут (при нормативе 30 секунд – 1 минута), что в реальных соревнованиях привело бы к срыву регламента и потере управления. Только незначительная часть будущих магистров физической культуры продемонстрировали высокий уровень по всем трем блокам, что подтверждает необходимость целенаправленного формирования организационно-управленческих умений.

Показатель: способность к профессиональной рефлексии и самоанализу.

Анализ письменных отчетов и рефлексивных эссе.

Цель: выявить способность будущих магистров физической культуры к профессиональной рефлексии и самоанализу.

Процедура выполнения. Методика включала три среза рефлексивной письменной работы в течение констатирующего этапа эксперимента (срез 1 – исходный, срез 2 – промежуточный после выполнения первой серии заданий, срез 3 – итоговый по завершении всех диагностических процедур). Каждый срез выполнялся в письменной форме в течение 40 минут в аудиторных условиях, индивидуально, без использования вспомогательных материалов. Респондентам не

сообщались заранее точные формулировки тем эссе, чтобы избежать заученных шаблонных ответов.

Темы рефлексивных эссе по срезам:

– срез 1 (исходный). Тема эссе: «Оценка моей текущей готовности к организационно-управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта: сильные и слабые стороны». Задание: будущий магистр физической культуры должен был развернуто (объем 2-3 страницы рукописного текста) ответить на следующие вопросы: что я уже умею в управлении спортивной организацией (конкретные примеры из опыта – учеба, работа, волонтерство на соревнованиях, организационная практика); какие типичные управленческие ситуации вызывают у меня наибольшие затруднения и почему; каких знаний, умений и личностных качеств мне не хватает для эффективной управленческой работы в спорте; насколько осознанно я выбрал образовательную программу по данному направлению; какие ожидания от обучения я связываю с формированием организационно-управленческих умений;

– срез 2 (промежуточный). Тема эссе: «Анализ моих успехов и затруднений при выполнении управленческих кейс-заданий и ситуационных задач». Задание: обучающийся должен был письменно разобрать 2-3 конкретные задачи (по своему выбору из тех, что решались в рамках диагностики), после чего ответить на вопросы: какие из заданий оказались наиболее сложными и почему (какой дефицит знаний или умений вскрылся); какие решения, принятые в ходе выполнения заданий, были ошибочными и как я это понял (признание ошибки); какой новый управленческий прием или способ действия я освоил в процессе выполнения этих заданий; что бы я сделал иначе, если бы решал аналогичную задачу сегодня; как полученный опыт повлиял на мою самооценку как будущего спортивного менеджера;

– срез 3 (итоговый). Тема эссе: «Зона моего ближайшего профессионального развития: планы по самосовершенствованию управленческих компетенций». Задание: будущий магистр физической культуры должен был представить конкретный, реалистичный, детализированный план саморазвития на ближайшие

6-12 месяцев, включая: перечень профессиональных дефицитов, которые выявил у себя в ходе всей диагностики (ранжированные по степени значимости); конкретные шаги по устранению каждого дефицита (что именно буду делать, в какие сроки, с помощью каких ресурсов – курсы, стажировки, самообразование, наставничество); как буду отслеживать прогресс (критерии успеха, контрольные точки); к кому могу обратиться за помощью и обратной связью (менторы, коллеги, преподаватели); как изменилось понимание управленческой деятельности в сфере спорта по сравнению с началом эксперимента.

Критерии оценивания рефлексивных эссе (для каждого среза отдельно, итоговый балл по методике – средний балл по трем срезам). Эксперты оценивали каждое эссе по 6 критериям (каждый критерий от 0 до 3 баллов; максимальный балл за эссе – 18 баллов; далее перевод в шкалу 3-2-1 по проценту от максимума).

Критерий 1. Наличие самоанализа и рефлексивной позиции:

3 балла – в эссе четко выражена рефлексивная позиция, респондент постоянно обращался к своему опыту, чувствам, мыслям, изменениям; есть фразы, отражающие процесс осмысления («раньше я думал..., а теперь понимаю...», «в процессе выполнения я заметил за собой...»).

2 балла – фрагментарный самоанализ, отдельные рефлексивные высказывания, но в основном описание фактов и действий.

1 балл – самоанализ отсутствует, эссе представляет собой пересказ выполненных заданий или общие рассуждения без обращения к себе.

Критерий 2. Конкретность и примеры из собственной деятельности:

3 балла – не менее 3-4 конкретных примеров из своего опыта (названы даты, задания, конкретные действия, цитаты из своих решений или ответов).

2 балла – 1-2 конкретных примера, остальное описание обобщенное.

1 балл – примеры отсутствуют, только общие фразы («мне было трудно», «я многое не умею»).

Критерий 3. Выявление и признание профессиональных дефицитов (ошибок):

3 балла – четко и конкретно названы 3 и более дефицита/ошибки с указанием, в чем именно они проявились, без внешних обвинений («преподаватель дал непонятное задание», «в группе были неэффективные коллеги»).

2 балла – названы 1-2 дефицита/ошибки, но без глубокого анализа причин.

1 балл – дефициты/ошибки не названы, либо перечислены общие фразы («мне не хватает опыта»), либо респондент перекладывает ответственность на других.

Критерий 4. Постановка целей саморазвития и планирование действий:

3 балла – сформулированы конкретные, измеримые цели и детальный пошаговый план их достижения с указанием сроков, ресурсов, способов контроля.

2 балла – цели названы, но не конкретизированы, план отсутствует или слишком общий.

1 балл – цели не поставлены или сформулированы абстрактно («хочу стать лучше», «больше узнавать»).

Критерий 5. Анализ динамики собственных изменений (отслеживание прогресса):

3 балла – четко зафиксированы положительные изменения («я стал быстрее принимать решения», «я научился структурировать деловые письма», «моя уверенность в публичных выступлениях выросла»), названы конкретные проявления.

2 балла – динамика упомянута, но не конкретизирована («я стал лучше понимать менеджмент»).

1 балл – динамика не зафиксирована, либо утверждается, что изменений нет.

Критерий 6. Язык и стиль изложения (грамотность, структурированность, профессиональная лексика):

3 балла – текст логично структурирован (введение, основная часть по вопросам, заключение), грамотный, использована профессиональная лексика, стиль соответствует академическому эссе.

2 балла – отдельные нарушения структуры и грамматики, в целом понятно.

1 балл – текст бесструктурен, выявлены грамматические и стилистические ошибки.

Общие критерии оценивания:

3 балла – 85-100% от максимума (15-18 баллов).

2 балла – 50-84% от максимума (9-14 баллов).

1 балл – менее 50% от максимума (менее 9 баллов).

Проведенный анализ письменных отчетов и рефлексивных эссе по трем срезам позволил зафиксировать следующие тенденции.

Срез 1 (исходный). Большинство обучающихся продемонстрировали низкий или средний уровень рефлексивных умений. Типичные эссе представляли собой либо перечисление ожиданий от учебы («хочу научиться управлять людьми», «хочу понять бюджет»), либо бессодержательное самовосхваление («я хорошо умею организовывать», «у меня нет проблем с коммуникацией»). Конкретных примеров из собственного опыта приводилось крайне мало. Некоторые респонденты осознавали профессиональные дефициты, причем дефициты формулировались абстрактно («не хватает практики», «мало знаю законы») – без конкретных операциональных проявлений.

Срез 2 (промежуточный). Зафиксирована положительная динамика: около половины обучающихся уже смогли назвать конкретные ошибки, допущенные при решении задач («я недооценил необходимость профилактики конфликтов», «в смете я забыл заложить транспортные расходы», «я не смог аргументированно ответить на возражение спонсора»). Однако глубина анализа оставалась невысокой – респонденты чаще констатировали наличие ошибки, но не выявляли ее системные причины (вместо «у меня не сформирован алгоритм ресурсного расчета» писали «я плохо посчитал»). Планирование действий по устранению дефицитов носило общий характер («буду больше читать», «потренируюсь дома»). Лишь третья часть обучающихся продемонстрировали средний уровень рефлексии.

Срез 3 (итоговый). Будущие магистры физической культуры с высоким уровнем организационно-управленческих умений представили детальные, конкретные планы саморазвития с указанием сроков, ресурсов, контрольных точек:

«До 1 декабря изучу 4 главы учебника «Управление конфликтами в спорте» и составлю конспект алгоритмов по 10 типовым конфликтным ситуациям. До 15 декабря на каждом семинаре буду целенаправленно брать на себя роль критика или оппонента, чтобы тренировать навык работы с возражениями. Затем запишу 2 своих публичных выступления на диктофон, расшифрую и проанализирую речевые ошибки. В феврале приму участие в организации реальных соревнований (волонтерство) с функцией информационного координатора. Контроль прогресса – ежемесячный чек-лист». Респонденты с низким уровнем сформированности организационно-управленческих умений по-прежнему ограничивались общими фразами, а некоторые проигнорировали написание эссе или сдали формальные «отписки» без содержания.

Таким образом, анализ выполнения диагностических заданий в рамках коммуникативно-рефлексивного критерия показал, что у значительной части будущих магистров физической культуры уровень сформированности деловой коммуникации, организационно-информационного управления и профессиональной рефлексии находится на низком уровне. Наиболее выраженными дефицитами являются: неумение работать с возражениями и критикой; низкая скорость обработки информации в условиях дефицита времени; неспособность к системному самоанализу и конкретному планированию саморазвития. Полученные данные подтверждают необходимость целенаправленного формирования всех критериев сформированности организационно-управленческих умений в рамках формирующего этапа опытно-экспериментальной работы.

Количественные результаты выполнения заданий в рамках коммуникативно-рефлексивного критерия представлены в таблице 10.

Так, полученные данные позволяют провести количественный анализ, который показывает, что высокий уровень сформированности организационно-управленческих умений в рамках коммуникативно-рефлексивного критерия выявлен у 11,4% респондентов экспериментальной и 9,5% будущих магистров контрольной групп. На среднем уровне зафиксировано 52,2% будущих магистров

физической культуры экспериментальной и 52,4% обучающихся контрольной групп. Низкий уровень продемонстрировали 36,4% респондентов экспериментальной и 38,1% обучающихся контрольной групп.

Таблица 10

Количественные результаты сформированности у будущих магистров физической культуры организационно-управленческих умений в рамках коммуникативно-рефлексивного критерия

Уровни	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Высокий	11,4% (5 чел.)	9,5% (4 чел.)
Средний	52,2% (23 чел.)	52,4% (22 чел.)
Низкий	36,4% (16 чел.)	38,1% (16 чел.)

На основе анализа представленных рефлексивных эссе можем утверждать, что большинство обучающихся затрудняются в проведении профессионального самоанализа: описывают свои эмоции, а не дефициты компетенций; не выделяют конкретные направления для самосовершенствования. Около трети будущих магистров физической культуры написали эссе формально, констатируя, что «готовность сформирована недостаточно», но не уточняя, каких именно знаний и умений им не хватает. Экспертная оценка коммуникативных навыков выявила, что лишь небольшая часть респондентов способна к полноценной деловой коммуникации (публичное выступление, межведомственное взаимодействие). Большинство обучающихся испытывали коммуникативные затруднения при работе в конфликтогенной среде, при необходимости аргументированно отстаивать управленческое решение.

Результаты констатирующего этапа экспериментальной представлены в таблице 11.

Анализ эмпирических данных, полученных в ходе констатирующего этапа экспериментальной работы, позволяет зафиксировать исходное распределение будущих магистров физической культуры по уровням сформированности организационно-управленческих умений. Высокий уровень готовности был

диагностирован у 13,6% испытуемых экспериментальной и у 11,9% обучающихся контрольной групп.

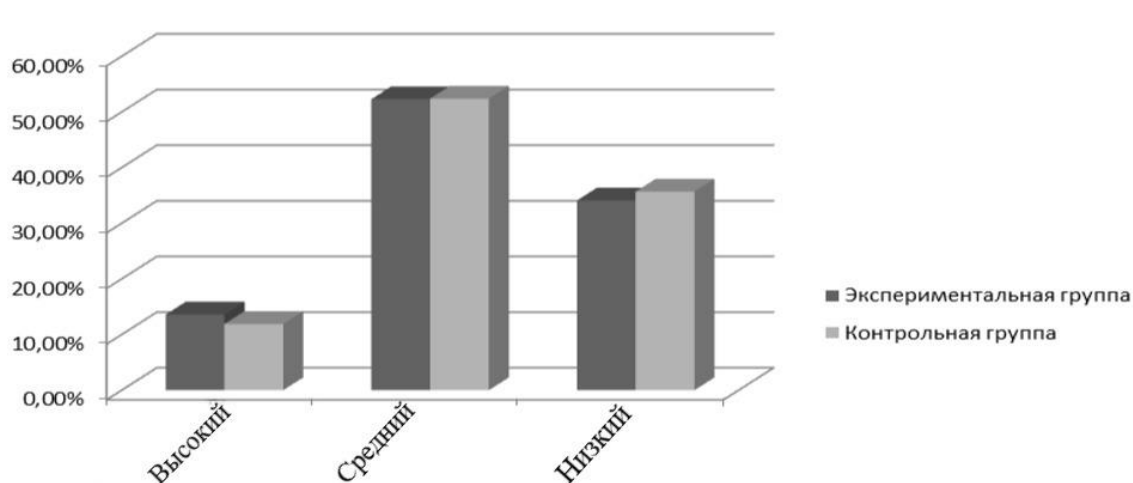
Таблица 11

**Исходные уровни сформированности у будущих магистров физической культуры организационно-управленческих умений
на констатирующем этапе**

Уровни	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Высокий	13,6% (6 чел.)	11,9% (5 чел.)
Средний	52,3% (23 чел.)	52,4% (22 чел.)
Низкий	34,1% (15 чел.)	35,7% (15 чел.)

Доля обучающихся, продемонстрировавших средний уровень, составила 52,3% в экспериментальной и 52,4% в контрольной выборках. Значительное число респондентов отнесены к низкому уровню: 34,1% в экспериментальной группе, 35,7% в контрольной.

Обобщенные количественные результаты констатирующего этапа эксперимента представлены на рисунке 4.



**Рисунок 4 - Обобщенные количественные результаты
констатирующего эксперимента**

В целом проблема формирования у будущих магистров физической культуры организационно-управленческих умений требует последовательного и системного изучения. Прослеживаются явные противоречия между содержанием управленческой подготовки будущих магистров физической культуры и реальными требованиями к профессиональной деятельности в спортивных организациях.

Анализируя полученные результаты в ходе проведения констатирующего этапа эксперимента, отметим, что значительная часть респондентов экспериментальной и контрольной групп заинтересованы в изучении менеджмента физической культуры и спорта, проявляли интерес к решению управленческих кейсов и охотно участвовали в деловых играх. В то же время будущие магистры не способны в полном объеме применять полученные теоретические знания в учебно-воспитательном процессе и будущей профессиональной деятельности, так как теоретических знаний и практических навыков в области организационно-управленческой деятельности недостаточно. Констатирующий этап эксперимента позволил зафиксировать недостаточно высокие результаты сформированности у будущих магистров физической культуры организационно-управленческих умений, недостаточную способность к стратегическому планированию, решению конфликтных ситуаций и профессиональной рефлексии. Диагностика подтвердила необходимость проведения целенаправленной работы по формированию организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры.

2.2. Технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры

Для обоснования технологии формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры представляется необходимым уточнить сущность базового понятия «технология» в педагогическом контексте. Термин «технология» (от греч. *techne* – искусство,

мастерство, умение и *logos* – слово, учение) изначально использовался преимущественно в сфере материального производства для обозначения «совокупности методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материала или полуфабриката, осуществляемых в процессе производства продукции» [156]. В педагогику данное понятие вошло во второй половине XX века в связи с поиском путей повышения эффективности образовательного процесса.

Анализ научно-педагогической литературы позволяет выделить несколько подходов к определению педагогической технологии. В широком смысле «педагогическая технология понимается как системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учётом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования» [178]. Данное определение акцентирует внимание на системности, воспроизводимости и направленности на достижение гарантированного результата.

В узком смысле педагогическая технология трактуется как алгоритмизированная последовательность педагогических действий, операций и процедур, обеспечивающих достижение диагностично поставленных целей обучения и воспитания. Как справедливо отмечает В. П. Беспалько, «педагогическая технология – это содержательная техника реализации учебного процесса» [30]. Ключевыми признаками педагогической технологии являются: диагностичность целеполагания, воспроизводимость (возможность тиражирования другими педагогами), управляемость (наличие обратной связи и коррекции), результативность (гарантированное достижение планируемых результатов) и оптимальность затрат ресурсов. Так, в контексте нашего исследования под педагогической технологией понимается научно обоснованная, целенаправленная, системно-организованная и воспроизводимая последовательность этапов, форм, методов и средств обучения, обеспечивающая формирование у обучающихся организационно-управленческих умений с прогнозируемым уровнем качества.

Разработанная технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры (таблица 12) базируется на системном, деятельностном, компетентностном, контекстном, аксиологическом подходах, принципах системности, комплексности, единства теории и практики, активности субъекта, проблемно-целевой направленности, вариативности, контекстности, проектности, ценностно-ориентированного взаимодействия, рефлексивности и включает четыре последовательных этапа (подготовительно-мотивационный, профессионально-технологический, практико-ориентированный и рефлексивно-оценочный), каждый из которых имеет свои целевые ориентиры, педагогические условия, содержание и формы организации образовательной деятельности.

Каждый этап имеет три взаимодополняемых направления деятельности (познавательно-развивающее, спортивно-оздоровительное, организационно-управленческое), которые реализуются в формах организации образовательной деятельности обучающихся, включающих как традиционные (лекции, семинары, практики), так и инновационные (деловые игры, кейс-стади, тренинги, проектное обучение) методы.

Целью подготовительно-мотивационного этапа является формирование устойчивой положительной мотивации к овладению организационно-управленческой деятельностью, осознание личностной и профессиональной значимости организационно-управленческих компетенций. У будущих магистров физической культуры формировали следующие организационно-управленческие умения: организация работы спортивной команды и руководство персоналом (способность координировать сотрудников, делегировать полномочия, мотивировать и разрешать конфликты в процессе совместной спортивной деятельности).

Таблица 12

Технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры

Этапы	Цели	Педагогические условия	Направления деятельности		
			Познавательно-развивающее	Спортивно-оздоровительное	Организационно-управленческое
Подготовительно-мотивационный	Формирование устойчивой положительной мотивации к овладению организационно-управленческой деятельностью, осознание личностной и профессиональной значимости организационно-управленческих компетенций.	Мотивированность будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности	– Цикл установочных лекций-дискуссий «Менеджер в сфере физической культуры и спорта». – Составление индивидуального образовательного маршрута.	– Диагностика управленческого потенциала через командные спортивные игры. – Участие в спортивно-массовых мероприятиях в качестве волонтера-организатора.	– Встречи с практикующими спортивными менеджерами. – Экскурсии в спортивные школы, федерации, фитнес-центры.
Профессионально-технологический	Освоение системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями, изучение современных управленческих технологий и инструментов.	Использование междисциплинарных и метапредметных связей в процессе формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры	– Практико-ориентированные семинары по менеджменту в спорте. – Анализ кейсов из практики управления физкультурно-спортивными организациями.	– Моделирование календарного плана спортивно-оздоровительных мероприятий. – Проектирование системы спортивно-оздоровительных услуг.	– Деловые игры («Совещание тренерского совета», «Переговоры со спонсорами»). – Мастер-классы приглашённых экспертов (руководители спортивных школ, спортивные агенты).
Практико-ориентированный	Формирование практических организационно-	Организация квази-профессиональной	– Анализ регламентов проведения	– Организация и проведение спортивно-массовых	– Проектные сессии по разработке

	управленческих умений через выполнение реальных организационно-управленческих действий в условиях, максимально приближенных к профессиональной деятельности; развитие способности применять теоретические знания в конкретных управленческих ситуациях.	деятельности будущих магистров физической культуры с целью формирования организационно-управленческих умений	спортивных соревнований. – Проведение инструкторско-методических занятий по физической культуре в роли старшего инструктора.	мероприятий (соревнований, эстафет, дней здоровья) в роли руководителя. – Разработка и внедрение оздоровительных программ для различных возрастных групп.	управленческих решений. – Тренинги управленческих навыков (командообразование, тайм-менеджмент, конфликтология).
Рефлексивно-оценочный	Оценка уровня сформированности организационно-управленческих умений, осмысление результатов обучения, выявление перспектив дальнейшего профессионального развития, коррекция индивидуальных образовательных траекторий.	Организация и анализ деятельности спортивных секций, клубов, спортивно-массовых мероприятий	– «Круглый стол» с представителями физкультурно-спортивных организаций. – Рефлексивный дневник управленческой практики.	– Рефлексивный практикум (групповое обсуждение результатов). – Составление индивидуального плана профессионального саморазвития.	– Портфолио управленческих достижений. – Написание рефлексивного эссе «Мой управленческий рост».

С этой целью им были предложены следующие формы работы в рамках познавательно-развивающего направления (цикл установочных лекций-дискуссий «Менеджер в сфере физической культуры и спорта»; составление индивидуального образовательного маршрута); в рамках спортивно-оздоровительного направления (диагностика управленческого потенциала через командные спортивные игры; участие в спортивно-массовых мероприятиях в качестве волонтера-организатора); в рамках организационно-управленческого направления (встречи с практикующими спортивными менеджерами; экскурсии в спортивные школы, федерации, фитнес-центры).

Стратегической задачей первого (подготовительно-мотивационного) этапа выступает инициирование у будущих магистров физической культуры устойчивого интереса к освоению организационно-управленческих функций, осмысление личностной и «профессиональной ценности организационно-управленческих компетенций для успешной самореализации в сфере физической культуры и спорта. На первом этапе было реализовано педагогическое условие мотивированность будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности. Результатом работы первого этапа стало формирование у будущих магистров физической культуры устойчивой положительной мотивации к овладению управленческой деятельностью, сопровождающееся осознанием личностной и профессиональной значимости управленческих компетенций» [106]. У обучающихся сформировалось целостное представление о профессиональной роли менеджера в сфере физической культуры и спорта, его функциях, задачах и карьерных перспективах. Будущие магистры овладели навыками самоанализа и самооценки собственного управленческого потенциала, что позволило каждому из них составить индивидуальный образовательный маршрут и определить направления профессионального саморазвития. Участие в командных спортивных играх, спортивно-массовых мероприятиях в качестве волонтеров-организаторов, встречи с практикующими спортивными менеджерами и экскурсии в спортивные организации способствовали развитию первичных

организаторских умений, расширению представлений о реальной управленческой практике и укреплению профессиональной идентичности.

Познавательное-развивающее направление.

Цикл установочных лекций-дискуссий «Менеджер в сфере физической культуры и спорта» включал серию интерактивных занятий, сочетающих лекционную подачу теоретического материала с элементами дискуссии, направленных на формирование у обучающихся первоначальных представлений о специфике управленческой деятельности в отраслевых организациях. Тематика цикла установочных лекций приведена в приложении 2.

Цель: ознакомление будущих магистров физической культуры с ключевыми аспектами профессиональной деятельности менеджера в сфере физической культуры и спорта, включая функциональные обязанности, нормативно-правовые основания, типичные управленческие задачи и требования к компетенциям специалиста.

Ход работы. Для будущих магистров физической культуры были организованы встречи, в рамках которых последовательно раскрывались следующие тематические блоки: сущность и структура спортивного менеджмента; организация работы спортивных школ, федераций и фитнес-центров; управление спортивными мероприятиями; взаимодействие с партнёрами и спонсорами; особенности кадрового делопроизводства и документооборота в отраслевых организациях. Каждая лекция сопровождалась дискуссионной частью, в ходе которой обучающиеся задавали вопросы, высказывали собственные суждения, анализировали предложенные управленческие ситуации.

Участие в лекциях-дискуссиях позволило обучающимся сформировать целостное представление о профессиональной роли менеджера в сфере физической культуры и спорта. Будущие магистры физической культуры продемонстрировали высокую познавательную активность, задавали уточняющие вопросы о практических аспектах управления спортивными организациями,

приводили примеры из собственного опыта участия в соревнованиях и работы в спортивных клубах.

В ходе дискуссий фиксировалось возрастание интереса к управленческой проблематике, что подтверждается качественным изменением вопросов: от поверхностных («Что делает менеджер?») к углублённым («Как распределяются полномочия между тренерским составом и администрацией?», «Каковы критерии эффективности работы спортивного менеджера?»). У обучающихся сформировалось понимание многогранности управленческой деятельности и её ключевой роли в обеспечении функционирования физкультурно-спортивных организаций.

Составление индивидуального образовательного маршрута – форма работы, которая представляет собой персональную траекторию профессионального развития, разрабатываемую каждым обучающимся на основе самоанализа собственных сторон личности, профессиональных интересов и карьерных ожиданий, с последующей фиксацией этапов, форм и сроков освоения управленческих компетенций.

Цель: формирование у будущих магистров физической культуры способности к самоанализу и самооценке собственного управленческого потенциала, навыков перспективного планирования профессионального саморазвития.

Ход работы. На первом этапе обучающимся были предложены диагностические методики для выявления уровня сформированности организационно-управленческих умений, лидерских качеств, коммуникативных навыков. Затем проводился групповой и индивидуальный разбор полученных результатов, в ходе которого будущие магистры физической культуры осознавали свои профессиональные дефициты и ресурсы. Завершающим этапом стала самостоятельная разработка каждым обучающимся индивидуального образовательного маршрута на период обучения, включающего: перечень дополнительных дисциплин и курсов по выбору, планируемые формы практики, участие в научных и организационных мероприятиях, ожидаемые результаты.

В рамках реализации данной формы работы предлагались следующие методы диагностики:

– опросник «Оценка лидерских задатков» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий). Данный инструментарий представляет собой опросный лист, включающий пятьдесят суждений, по каждому из которых респонденту необходимо выбрать один из двух вариантов ответа («согласен» либо «не согласен»). На основании подсчёта суммарного балла определяется степень выраженности лидерских качеств: результат менее 25 баллов интерпретируется как низкий уровень, попадание в диапазон 26–35 баллов соответствует среднему уровню, а сумма баллов 36–40 свидетельствует о высоком уровне развития лидерских задатков.

– Методика «Лидерский потенциал» О. С. Цаплиной направлена на выявление способности индивида генерировать новые идеи и вовлекать в их реализацию других людей. В ходе диагностики оценивается потенциальная эффективность деятельности респондента в позиции лидера, его готовность брать на себя инициативу и ответственность в групповой работе.

– Метод групповой оценки личности. Суть данной диагностической процедуры заключается в том, что члены одной группы оценивают лидерские проявления каждого участника по заранее определённым критериям. Для этого используется специальный опросник, содержащий оценочную шкалу, по которой респонденты выставляют баллы своим коллегам. Полученные данные позволяют составить объективную картину лидерской позиции каждого члена группы глазами окружающих.

– Ситуационные тесты (кейс-метод). Данная форма диагностики предполагает создание смоделированных ситуаций, в которых участнику необходимо проявить лидерские качества. За испытуемыми ведётся наблюдение, фиксируются их поведенческие реакции и принимаемые решения. Например, будущим магистрам физической культуры предлагали разработать сценарий проблемной ситуации, содержащей неоднозначные условия, которая требует от участника принятия управленческого решения, распределения ролей в команде или координации совместных действий.

– Методика «КОС» (коммуникативные и организаторские склонности) В. В. Синявского и Б. А. Федорошина. Данный опросник предназначен для выявления устойчивых тенденций в области коммуникации и организаторской деятельности. Анкета содержит ряд вопросов, предполагающих бинарные ответы («да» либо «нет»). Обработка полученных данных осуществляется с помощью специальных «дешифраторов», позволяющих подсчитать количество совпадающих с ключом ответов и определить степень выраженности соответствующих склонностей.

– Тест В. Ф. Ряховского для оценки уровня коммуникабельности включает шестнадцать вопросов, направленных на диагностику открытости личности, умения вступать в контакт с новыми людьми, предпочитаемой модели поведения (активной либо пассивной) в ситуации общения, а также других аспектов, характеризующих коммуникативные умения респондента.

– «Q-сортировка» В. Стефансона используется для анализа способности человека адаптироваться к условиям коллективной работы и его склонности подчиняться установленным в группе правилам и нормам. Респонденту предлагается ознакомиться с шестьюдесятью утверждениями и выразить степень своего согласия или несогласия с каждым из них.

– Методика диагностики коммуникативного контроля М. Снайдера. Опросник позволяет определить уровень коммуникативного контроля – то есть способность личности осознанно регулировать своё поведение и эмоциональные проявления в зависимости от контекста и ситуации общения. Высокие показатели по данной шкале свидетельствуют о гибкости коммуникативного поведения, низкие – о склонности к прямолинейности и неизменности стиля общения.

Процесс составления индивидуального образовательного маршрута способствовал активизации рефлексивной позиции обучающихся. Будущие магистры физической культуры продемонстрировали способность к критическому анализу собственных компетенций, осознанно выделяли зоны ближайшего развития. В разработанных маршрутах прослеживалась дифференциация: часть обучающихся акцентировала внимание на развитии коммуникативных и

организаторских навыков, другая часть – на освоении правовых и финансовых аспектов управления, третья – на проектной и маркетинговой деятельности. Презентация индивидуальных маршрутов сопровождалась конструктивной обратной связью от преподавателей и сокурсников, что стимулировало корректировку и уточнение планов профессионального развития.

Спортивно-оздоровительное направление.

Диагностика управленческого потенциала через командные спортивные игры направлена на выявление и оценку управленческих качеств (лидерства, коммуникативности, умения принимать решения в условиях дефицита времени, распределять роли и координировать действия участников) в процессе организации и участия в командных спортивных состязаниях.

Цель: выявление и развитие управленческого потенциала будущих магистров физической культуры через погружение в ситуации, требующие оперативного принятия решений, координации действий участников и проявления лидерских качеств в динамичной соревновательной среде.

Ход работы. Обучающимся предлагалось принять участие в серии командных спортивных игр (волейбол, баскетбол, мини-футбол, эстафеты). При этом ставилась дополнительная задача: в каждой команде должны быть определены капитан, тактик, координатор, мотиватор. Роли распределялись самими участниками, после чего экспериментатор наблюдал за проявлением управленческих качеств в процессе игры. По окончании каждой игры проводилось групповое обсуждение: как были приняты ключевые решения, кто проявил инициативу, как распределялись обязанности, какие управленческие стратегии оказались эффективными.

В рамках реализации данной формы работы проводились такие мероприятия, как товарищеский турнир по волейболу с элементами тактического моделирования; эстафета «Управленческий экспресс» (командное прохождение этапов с решением логистических задач); мини-футбольный матч с анализом ролевого распределения; баскетбольная встреча с ситуационными задачами (смена тактики по ходу игры) и др.

Участие в командных спортивных играх позволило будущим магистрам физической культуры в неформальной обстановке проявить и оценить собственные управленческие качества. Обучающиеся отметили, что спортивная среда, требующая быстрой реакции, координации и командного взаимодействия, во многом моделирует реальные управленческие ситуации в физкультурно-спортивной организации. Наиболее ярко проявили себя студенты, ранее имевшие опыт капитанов спортивных команд: они естественным образом, брали на себя лидерские функции, распределяли роли, поддерживали командный дух. У части обучающихся, не имевших подобного опыта, наблюдалось развитие первичных организаторских умений – они учились аргументировать свои предложения, прислушиваться к мнению других, координировать действия. Групповое обсуждение способствовало осмыслению взаимосвязи между спортивным лидерством и управленческой деятельностью.

Участие в спортивно-массовых мероприятиях в качестве волонтера-организатора предполагало практическое включение будущих магистров физической культуры в процесс подготовки, проведения и сопровождения физкультурно-спортивных мероприятий, где обучающиеся выступают не в качестве участников соревнований, а в роли организаторов, судей, помощников, координаторов.

Цель: формирование организационно-управленческих умений в процессе реальной деятельности по проведению спортивно-массовых мероприятий, развитие ответственности, коммуникативных способностей и умения работать в команде.

Ход работы. Будущим магистрам физической культуры было предложено принять участие в организации и проведении вузовских и городских спортивно-массовых мероприятий в качестве волонтеров-организаторов. Функционал включал регистрацию участников, подготовку инвентаря и оборудования, судейство, информирование участников и зрителей, разрешение конфликтных и нештатных ситуаций, помощь в награждении. Каждый обучающийся получил

индивидуальное задание, а по завершении мероприятия – обратную связь от руководителя практики и организаторов.

В рамках реализации данной формы работы обучающимися организовывались такие мероприятия, как вузовская спартакиада (помощь в судействе, координация участников); городской легкоатлетический кросс (работа на этапах регистрации и финиша); фестиваль ГТО среди студентов (организация работы станций, хронометраж); детский спортивный праздник (проведение подвижных игр, работа с младшими школьниками) и др.

Волонтёрско-организаторская деятельность стала для обучающихся первым опытом реального участия в управлении спортивными мероприятиями. Будущие магистры физической культуры отметили, что данная форма работы позволила «изнутри» увидеть организационную сторону соревнований, осознать объём подготовительной работы и ответственность, лежащую на организаторах. У большинства участников сформировалось понимание важности чёткого распределения обязанностей, соблюдения временного регламента, оперативного решения возникающих проблем. Наиболее ценным, по отзывам обучающихся, стало проживание ситуаций неопределённости (изменение погодных условий, опоздание участников, нехватка инвентаря) и поиск путей их разрешения в реальном времени. Данный опыт способствовал укреплению профессиональной идентичности и повышению уверенности в собственных организаторских способностях.

Организационно-управленческое направление.

Встречи с практикующими спортивными менеджерами – формат профессионального диалога, в рамках которого практики делятся опытом, раскрывают реальные управленческие ситуации, отвечают на вопросы будущих магистров о специфике профессиональной деятельности.

Цель: погружение будущих магистров в реальный контекст управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта через непосредственное общение с практиками, формирование адекватных представлений о профессиональных задачах, трудностях и способах их преодоления.

Ход работы. Для встреч были приглашены действующие спортивные менеджеры: руководители спортивных школ, управляющие фитнес-центров, организаторы спортивных федераций. Каждая встреча строилась по следующему сценарию: краткое выступление приглашённого специалиста о своём профессиональном пути и текущей деятельности; разбор конкретных управленческих кейсов из практики; ответы на вопросы обучающихся; моделирование ситуаций, в которых будущие магистры физической культуры предлагали собственные варианты решений с последующим обсуждением.

В процессе встреч с практикующими спортивными менеджерами поднималась такая тематика, как «Управление спортивной школой: от кадров до бюджета» (директор ДЮСШ); «Как открыть и развивать фитнес-центр: практические советы» (управляющий фитнес-клубом); «Организация спортивных соревнований регионального уровня: логистика, риски, решения» (координатор спортивной федерации); «Маркетинг и продвижение спортивных услуг: реальные кейсы».

Встречи с практикующими менеджерами вызвали высокую заинтересованность обучающихся. Будущие магистры физической культуры отмечали, что живое общение с действующими специалистами позволяет получить информацию о типичных ошибках начинающих управленцев, о неформальных практиках взаимодействия с партнёрами, о способах выхода из кризисных ситуаций. Особую ценность, по мнению обучающихся, представляли разборы конкретных кейсов, где приглашённые специалисты рассказывали о своих неудачах и выводах. У будущих магистров физической культуры сформировалось более реалистичное представление о профессии, повысилась мотивация к углублённому освоению управленческих дисциплин.

Экскурсии в спортивные школы, федерации, фитнес-центры позволяли будущим магистрам познакомиться с устройством, документацией, регламентом, повседневной работой различных типов физкультурно-спортивных организаций.

Цель: формирование у обучающихся целостного представления о структуре, функционировании и управленческих механизмах физкультурно-спортивных организаций разных типов (государственных, муниципальных, частных).

Ход работы. Экспериментатором были организованы экскурсии в несколько типов организаций: муниципальную спортивную школу, региональную спортивную федерацию, крупный фитнес-центр. В ходе экскурсий обучающиеся знакомились с организационной структурой учреждения: с внутренней документацией (должностные инструкции, планы работы, отчётность), с условиями труда управленческого и педагогического персонала; с особенностями взаимодействия с учредителями, партнёрами, клиентами. После каждой экскурсии проводилось обсуждение, в ходе которого обучающиеся сравнивали увиденное в организациях разного типа, выделяли общие черты и различия в управлении.

В процессе экскурсий будущие магистры физической культуры поднимали такие темы, как: организация учебно-тренировочного процесса в ДЮСШ: управленческий аспект, работа региональной спортивной федерации: планирование соревнований, взаимодействие с федеральным центром и фитнес-центр как бизнес: управление персоналом, работа с клиентами, маркетинг.

Экскурсионная деятельность позволила обучающимся визуально и предметно зафиксировать отличия в управлении организациями разного типа. Будущие магистры физической культуры отметили, что увиденная «реальная картина» существенно отличается от теоретических представлений: в муниципальной спортивной школе управление более регламентировано и бюрократизировано, тогда как в фитнес-центре преобладают гибкость, клиентоориентированность, оперативность принятия решений. Обучающиеся проявили активность при обсуждении, сравнивали увиденное с собственным опытом занятий спортом, задавали уточняющие вопросы о финансовых потоках, взаимодействии с контролирующими органами, способах привлечения клиентов. Данный опыт способствовал расширению представлений о возможных местах будущей профессиональной деятельности и формированию более осознанного отношения к выбору управленческой специализации.

Реализация первого (подготовительно-мотивационного) этапа работы позволила достичь следующих результатов: у будущих магистров физической культуры сформировано целостное представление о профессиональной роли менеджера в сфере физической культуры и спорта, его функциональных обязанностях, типичных управленческих задачах и требованиях к компетенциям. Лекции-дискуссии и экскурсии способствовали расширению кругозора и формированию адекватных представлений о реальной управленческой практике. У будущих магистров было зафиксировано возрастание устойчивого интереса к освоению управленческих компетенций, осознание их личностной и профессиональной значимости. Встречи с практикующими менеджерами, составление индивидуальных образовательных маршрутов способствовали укреплению профессиональной идентичности и формированию персональной ответственности за собственное профессиональное развитие. Обучающиеся приобрели первичный опыт организационно-управленческой деятельности через участие в командных спортивных играх (проявление лидерских качеств, распределение ролей, координация действий) и волонтерско-организаторскую работу на спортивно-массовых мероприятиях. У будущих магистров физической культуры развивались навыки самоанализа, самооценки управленческого потенциала и перспективного планирования профессионального развития.

Таким образом, в результате подготовительно-мотивационного этапа у будущих магистров были сформированы необходимые мотивационно-ценностные и когнитивные предпосылки для успешного освоения организационно-управленческой деятельности на последующих этапах подготовки. У них появилась устойчивая внутренняя мотивация к углублённому изучению дисциплин управленческого цикла, осознанное понимание связи между организационно-управленческими компетенциями и будущей профессиональной успешностью, первичный опыт практического включения в организационно-управленческую деятельность.

Целью второго – профессионально-технологического этапа было освоение системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными

организациями, изучение современных управленческих технологий и инструментов. На втором этапе у будущих магистров формировали следующие организационно-управленческие умения: стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий (способность при планировании спортивных мероприятий разрабатывать стратегию развития, целевые программы, детальные планы работы с расчетом ресурсов); организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение (способность организовывать массовые спортивные мероприятия, управлять материально-техническим и документационным обеспечением, применять ИТ-технологии). В рамках познавательно-развивающего направления им были предложены следующие формы работы: практико-ориентированные семинары по менеджменту в спорте; анализ кейсов из практики управления физкультурно-спортивными организациями. Формами работы в рамках спортивно-оздоровительного направления были моделирование календарного плана спортивно-оздоровительных мероприятий; проектирование системы спортивно-оздоровительных услуг. В рамках организационно-управленческого направления были предложены следующие формы работы: деловые игры («Совещание тренерского совета», «Переговоры со спонсорами»); мастер-классы приглашённых экспертов (руководители спортивных школ, спортивные агенты). На втором этапе было реализовано педагогическое условие использование междисциплинарных и межпредметных связей в процессе формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры. Результатом работы второго этапа стала сформированность у будущих магистров физической культуры системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями, владение современными управленческими технологиями и инструментами.

Познавательно-развивающее направление.

Практико-ориентированные семинары по менеджменту в спорте позволяют будущим магистрам физической культуры овладевать знаниями в процессе решения конкретных производственных задач. Практико-

ориентированные семинары проводили в формате воркшопов, кейс-лабораторий, симуляционных игр, проектных мастерских.

Цель: освоение системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями.

Ход работы. К будущим магистрам приглашали эксперта из реального сектора физической культуры и спорта, который озвучивал реальную проблему (падение продаж абонементов, снижение числа зрителей на спортивных соревнованиях). Будущие магистры физической культуры делились на подгруппы, проводили экспресс-анализ и предлагали свои управленческие решения, генерировали идеи для эксперта. Далее важно было получить обратную связь от эксперта об эффективности предложенных будущими магистрами физической культуры управленческих решений.

Тематика семинаров включала информацию по финансовому менеджменту, маркетингу, правовому и материально-техническому обеспечению, управлению персоналом. Для проведения семинара обеспечивали соответствующее открытое образовательное пространство с флип чартами, доступ к аналитическим платформам, электронные тренажеры.

Анализ кейсов из практики управления физкультурно-спортивными организациями проводили с целью понимания будущими магистрами физической культуры существенной разницы в организации работы бюджетных и частных спортивных организаций.

Цель: овладение будущими магистрами физической культуры организационно-управленческими технологиями в сфере физической культуры и спорта.

Ход работы. Будущим магистрам физической культуры предлагали проанализировать деятельность бюджетной спортивной организации. Необходимо было выделить ключевые показатели анализа. Были предложены для решения следующие кейсы: «в спортивной школе наблюдается нехватка квалифицированных менеджеров нижнего и среднего звена, способных совмещать знание спорта и навыки продаж»; «вам, как спортивному менеджеру необходимо

обеспечить переход от агрессивных распродаж абонементов к модели, где стоимость привлечения клиента рассчитывается исходя из его пожизненной ценности для клуба».

При анализе были выявлены барьеры в сфере управления: психологические, в рамках которых управление клубом строится вокруг ряда операционных показателей (загрузка залов, отток клиентов), экономические (боязнь нестабильности спроса), локационные (риски низкой проходимости спортивного объекта). Ключевыми показателями в организации деятельности спортивной секции были сохранение здоровья, повышение мотивации к занятиям физической культурой и спортом. Среди рисков будущие магистры физической культуры выделяли отсутствие нормативных актов по недобросовестному обслуживанию на спортивных объектах. Эффективность управления спортивной организацией зависит от необходимости учета спортивной специфики, жесткого финансового контроля, строгого соблюдения нормативно-законодательных актов, потребности в автоматизации рутинных процессов.

Спортивно-оздоровительное направление.

Моделирование календарного плана спортивно-оздоровительных мероприятий позволяет спроектировать систему событий в привязке к решению стратегических целей, датам, человеческим, информационным и другим ресурсам, ответственным.

Цель: развивать у будущих магистров физической культуры способность разрабатывать стратегию развития, планы работы с расчетом ресурсов.

Ход работы. Будущим магистрам физической культуры предлагали смоделировать календарный план спортивно-оздоровительных мероприятий. Им был предложен алгоритм построения модели календарного плана: целеполагание; иерархическое планирование (план на год, квартал, месяц); ресурсное наполнение в соответствии с параметрами (сроки, ответственные, аудитория, материально-техническая база, информационное обеспечение); оздоровительная направленность.

Приведем фрагмент разработанного будущими магистрами физической культуры календарного плана (таблица 13).

Таблица 13

Фрагмент календарного плана

Мероприятие	Сроки проведения	Форма	Ответственный
Доклад на тему: «Необходимость проведения физкультминуток»	август	педагогический совет	заместитель директора
Проведение бесед о режиме дня школьника	сентябрь	классный час	классный руководитель
Школьные соревнования по мини-футболу	октябрь, ноябрь	турнир	учитель физической культуры
Городские соревнования по легкой атлетике	декабрь, январь	командное первенство	сборная команда

Проектирование системы спортивно-оздоровительных услуг базируется на интеграции знаний педагогических технологий, медицинских норм, экономических моделей, информационных систем.

Цель: развивать умение будущих магистров физической культуры проектировать систему образовательных услуг.

Ход работы. Будущим магистрам предлагали спроектировать систему образовательных услуг в соответствии со следующими блоками: социально-целевым, определяющим миссию и задачи организации; содержательным, описывающим содержание услуги; концептуально-технологическим, базирующимся на вариативности и интегративности процесса; оценочным, включающим систему контроля для измерения эффективности оказанных спортивных услуг.

Проектирование системы спортивно-оздоровительных услуг осуществлялось поэтапно: предпроектное обследование с целью анализа целевой аудитории, изучения конкурентов, аудита инфраструктуры; информационное моделирование, включающее создание клиентской базы, классификатора услуг, абонементов; разработка регламентов, положений об оказании услуг, должностных инструкций, правил техники безопасности; кадровое проектирование, включающее

определение требований к квалификации персонала, внедрение программ повышения квалификации; пилотное внедрение, включающее апробацию технологий на фокус-группе, коррекцию. При проектировании системы спортивно-оздоровительных услуг для образовательных организаций уделяли внимание контенту и возможности интеграции в учебный план; для коммерческих спортивных клубов ключевым акцентом было удержание и персонализация; для санаторно-курортной сферы акцент делали на лечебной физической культуре. Спроектированная система спортивно-оздоровительных услуг представляла собой замкнутую экосистему, в которой оптимальная нагрузка определялась на основании результатов диагностики; реализация системы обеспечивалась за счет выполнения плановых мероприятий; коррекция осуществлялась на основе оценки результатов.

Организационно-управленческое направление.

Деловые игры («Совещание тренерского совета», «Переговоры со спонсорами») проводили с целью моделирования реальных рабочих ситуаций, отработки коммуникативных навыков и принятия управленческих решений в безопасной среде.

Цель: развивать у будущих магистров физической культуры способность выстраивать деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление.

Ход работы. В ходе проведения деловой игры «Переговоры со спонсорами» будущим магистрам предлагали распределить роли: коммерческого директора спортивного клуба, руководителя отдела маркетинга, юриста спортивного клуба, менеджера компании-спонсора, директора компании спонсора. После этого им предлагали игровую ситуацию: в спортивном клубе происходит смена поколений, команда молодая, соответственно результаты снижаются. Спортивному клубу нужны средства на погашение аренды стадиона. Спонсор рассматривает возможность спонсирования клуба-конкурента с более высокими показателями. Перед клубом стоит задача удержать спонсора, не снизить стоимость контракта.

Маркетолог спортивного клуба презентует деятельность клуба, акцентируя внимание на привлечении перспективной молодежи, высокую посещаемость как молодежной аудиторией, так и семейными болельщиками, потенциал роста бренда в течении 2-3 лет. Продолжительность – 10 минут.

Дебаты – 20 минут, в ходе которых спонсоры подчеркивают отсутствие высоких мест в турнирной таблице и завоеванных трофеев. Представители клуба показывают возможность возврата инвестиций путем раскрутки зоны фудкорта, запуска линейки спортивного питания.

Обсуждение условий – 15 минут, в рамках которых обговариваются детали размещения логотипов, условий расторжения договора при занятии более низких мест в турнирной таблице лиги, бонусной сетки за выход в плей-офф.

Заккрытие сделки – 5 минут, включающее подписание предварительного договора.

При этом были выявлены и проанализированы типичные ошибки участников: заикленность на спортивной статистике, отказ воспринимать критику, отсутствие понимания партнера.

Мастер-классы приглашённых экспертов (руководители спортивных школ, спортивные агенты) строятся на разборе реальных кейсов, актуальных проблем в сфере физической культуры и спорта.

Цель: развивать у будущих магистров физической культуры способность принимать управленческие решения с учетом анализа рисков и внедрять инновационные подходы.

Ход работы. К будущим магистрам физической культуры был приглашен для проведения мастер класса директор ДЮСШ. Мастер-класс был проведен в формате воркшопа с анализом финансовой модели ДЮСШ. Участников делили на группы и предлагали решить задачу: как перераспределить бюджет спортивной школы при сокращении финансирования на 15%, чтобы сохранить результаты ведущих спортсменов.

Для проведения мастер-классов предлагали следующую тематику: «Управление спортивной школой в новых реалиях», «Разработка бренда

спортивной школы», «Мотивация тренерского состава», «Взаимодействие с родителями», «Государственная политика и гранты», «Упаковка спортсмена как бизнес-проекта», «Переговоры с клубами и федерациями», «Работа со спонсорами», «Карьера после спорта», «Международная логистика и санкции». При организации мастер-классов обращали внимание на приглашение ведущих практиков с профильных площадок, конфиденциальность, интерактивность.

Целью третьего – практико-ориентированного этапа является формирование практических организационно-управленческих умений через выполнение реальных управленческих действий в условиях, максимально приближенных к профессиональной деятельности; развитие способности применять теоретические знания в конкретных управленческих ситуациях. На третьем этапе у будущих магистров физической культуры формировали следующие организационно-управленческие умения: управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий (способность принимать управленческие решения с учётом анализа рисков и внедрять инновационные подходы при организации спортивных мероприятий); коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий (способность выстраивать деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление в процессе организации спортивных мероприятий). С этой целью им были предложены следующие формы работы в рамках познавательно-развивающего направления (анализ регламентов проведения спортивных соревнований: проведение инструкторско-методических занятий по физической культуре в роли старшего инструктора); в рамках спортивно-оздоровительного направления (организация и проведение спортивно-массовых мероприятий (соревнований, эстафет, дней здоровья) в роли руководителя; разработка и внедрение оздоровительных программ для различных возрастных групп); в рамках организационно-управленческого направления (проектные сессии по разработке управленческих решений; тренинги управленческих навыков (командообразование, тайм-менеджмент, конфликтология). Стратегической

задачей третьего (практико-ориентированного) этапа является формирование у будущих магистров физической культуры устойчивого интереса к освоению управленческих функций, осмысление личностной и профессиональной ценности организационно-управленческих компетенций для успешной самореализации в сфере физической культуры и спорта. Ключевой акцент сделан на выработке практических организационно-управленческих умений через выполнение реальных управленческих действий в условиях, максимально приближённых к профессиональной деятельности, на развитии способности применять теоретические знания в конкретных управленческих ситуациях. На третьем этапе реализовано педагогическое условие организация квази-профессиональной деятельности будущих магистров физической культуры с целью формирования организационно-управленческих умений. Результатом работы третьего этапа стало овладение будущими магистрами физической культуры организационно-управленческими умениями, включающими способность анализировать регламентирующую документацию, организовывать и проводить спортивно-массовые мероприятия, разрабатывать оздоровительные программы, принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях, эффективно взаимодействовать в команде, управлять временными ресурсами и конструктивно разрешать конфликтные ситуации.

Познавательное-развивающее направление.

Анализ регламентов проведения спортивных соревнований позволял будущим магистрам физической культуры изучать, систематизировать и интерпретировать нормативно-правовые и организационно-методические документы, регламентирующие порядок подготовки и проведения соревнований различного уровня. В процессе анализа обучающиеся осваивали структуру, содержание и требования регламентов, учились выявлять ключевые организационные аспекты.

Цель: формирование у обучающихся компетенций в области анализа и интерпретации регламентирующей документации спортивных мероприятий,

развитие способности выделять организационно-управленческие задачи, проектировать на их основе алгоритмы практических действий.

Ход работы. Будущим магистрам физической культуры были предложены для анализа реальные регламенты проведения спортивных соревнований разных уровней (школьных, муниципальных, региональных). Обучающиеся работали в малых группах, каждая из которых получала пакет документов (положение о соревнованиях, календарный план, инструкции для участников и судей, протоколы). Задача заключалась в том, чтобы выделить ключевые организационные этапы, определить зоны ответственности должностных лиц, выявить потенциальные риски и нестыковки в регламентах, предложить варианты их оптимизации. Результаты анализа представлялись в виде сводных таблиц и устных докладов с последующим обсуждением.

В рамках реализации данной формы работы предлагалась следующая тематика: анализ положения о проведении вузовской спартакиады; изучение регламента муниципального этапа Всероссийских спортивных соревнований школьников «Президентские состязания»; разбор организационных аспектов проведения турнира по игровым видам спорта (волейбол, баскетбол); сравнительный анализ регламентов соревнований различного уровня (школьный – муниципальный – региональный); выявление типичных ошибок и противоречий в регламентирующих документах и разработка предложений по их устранению.

В ходе выполнения данной формы работы, обучающиеся продемонстрировали способность к аналитическому осмыслению нормативных текстов. Первоначально многие испытывали затруднения при выделении ключевых организационных аспектов, однако по мере освоения структуры регламентов качество анализа существенно повысилось. Будущие магистры физической культуры научились не просто перечислять пункты документов, но и интерпретировать их применительно к реальным условиям проведения соревнований. Особый интерес вызвало задание по выявлению противоречий и нестыковок в регламентах: обучающиеся предлагали аргументированные

варианты корректировки документации, что свидетельствует о формировании у них аналитического и критического мышления, необходимого для управленческой деятельности.

Проведение инструкторско-методических занятий по физической культуре в роли старшего инструктора позволяло будущим магистрам физической культуры выполнять функции старшего инструктора, организовывать, координировать и контролировать проведение занятий по физической культуре группой младших инструкторов или студентов младших курсов. Обучающийся брал на себя ответственность за планирование занятия, распределение нагрузки между исполнителями, инструктаж и контроль качества выполнения упражнений.

Цель: формирование у будущих магистров физической культуры умений организовывать групповую работу, распределять обязанности между участниками, осуществлять контроль и коррекцию их действий, обеспечивать безопасность и эффективность проводимых занятий.

Ход работы. Будущим магистрам физической культуры было предложено выступить в роли старших инструкторов при проведении занятий по физической культуре со студентами младших курсов. Обучающиеся самостоятельно разрабатывали план занятия, готовили методические материалы, распределяли обязанности между младшими инструкторами, проводили инструктаж по технике безопасности. В процессе занятия старший инструктор наблюдал за работой подчинённых, корректировал их действия, оказывал методическую помощь. По завершении занятия проводился анализ эффективности работы команды инструкторов, выявлялись успешные управленческие решения и зоны для совершенствования.

Были реализованы следующие мероприятия: организация и проведение разминки группой инструкторов под руководством старшего; проведение круговой тренировки с распределением станций между младшими инструкторами; инструкторско-методическое сопровождение подвижных игр на занятии по физической культуре; координация работы инструкторов при проведении эстафет

и командных соревнований; организация заключительной части занятия (заминка, подведение итогов) силами группы инструкторов и др.

Выполнение роли старшего инструктора потребовало от обучающихся проявления управленческих качеств. Будущие магистры физической культуры отмечали, что наиболее сложными оказались задачи распределения обязанностей с учётом индивидуальных особенностей младших инструкторов и оперативного вмешательства в случае ошибок подчинённых. Постепенно обучающиеся освоили приёмы делегирования, контроля и обратной связи. Наиболее успешные старшие инструкторы продемонстрировали умение сохранять общий контроль над ситуацией. Полученный опыт позволил будущим магистрам физической культуры осознать разницу между позицией «исполнителя» и позицией «руководителя».

Спортивно-оздоровительное направление.

Организация и проведение спортивно-массовых мероприятий (соревнований, эстафет, дней здоровья) в роли руководителя позволяли будущим магистрам брать на себя ответственность за организацию и проведение физкультурно-спортивного мероприятия: от разработки концепции и планирования до непосредственной координации в день проведения и подведения итогов. Обучающийся выступал в роли руководителя мероприятия, что предполагало управление командой организаторов, взаимодействие с участниками и партнёрами, оперативное решение возникающих проблем.

Цель: формирование у будущих магистров целостного опыта управления спортивным мероприятием, развитие способности планировать ресурсы, координировать действия команды, принимать оперативные решения в условиях дефицита времени и неопределённости.

Ход работы. Будущим магистрам было предложено самостоятельно разработать концепцию, подготовить и провести спортивно-массовое мероприятие для различных целевых аудиторий (студенты, школьники, сотрудники вуза). Обучающиеся работали в микро-группах, каждая из которых получала «свободный» формат мероприятия (эстафета, день здоровья, товарищеский турнир). В процессе подготовки будущие магистры разрабатывали положение,

смету, график подготовки, распределяли обязанности между членами команды, взаимодействовали с администрацией вуза и привлекали спонсоров. В день проведения мероприятия руководитель координировал работу всех служб, разрешал конфликтные и нештатные ситуации, обеспечивал безопасность участников. По завершении мероприятия проводился анализ с выявлением успешных управленческих решений и ошибок.

Направленность мероприятий была следующей: организация и проведение вузовского дня здоровья (командные эстафеты, конкурсы); проведение турнира по мини-футболу среди студенческих групп; организация спортивного праздника для школьников младших классов; проведение соревнований по настольному теннису в рамках спартакиады вуза; организация и проведение веселых стартов для сотрудников и преподавателей вуза и т.д.

Участие в организации и проведении спортивно-массовых мероприятий в роли руководителя стало ключевым элементом практико-ориентированного этапа. Будущие магистры отмечали, что данный опыт позволил им «прожить» полный управленческий цикл: от замысла до анализа результатов. Наиболее сложными оказались задачи оперативного реагирования на непредвиденные обстоятельства (погодные условия, отказ оборудования, неявка участников) и управления командой организаторов в стрессовой ситуации. К завершению практики, обучающиеся научились сохранять работоспособность и принимать взвешенные решения в условиях цейтнота. У большинства будущих магистров значительно повысилась уверенность в собственных организаторских способностях, сформировалось понимание ответственности руководителя за результат.

Разработка и внедрение оздоровительных программ для различных возрастных групп позволяла будущим магистрам разрабатывать комплексные программы оздоровительной направленности для разных категорий населения (дети, подростки, взрослые, пожилые люди) и осуществлять их апробацию в реальных условиях. Программа включала цели, задачи, содержание, методы, ожидаемые результаты и механизмы оценки эффективности.

Цель: формирование у будущих магистров физической культуры компетенций в области проектирования оздоровительных программ, управления процессом их внедрения, оценки результативности и коррекции на основе обратной связи.

Ход работы. Будущим магистрам было предложено разработать оздоровительную программу для выбранной возрастной группы. Обучающиеся работали в малых группах, проводили анализ потребностей целевой аудитории (опросы, наблюдения), формулировали цели и задачи программы, подбирали формы и методы работы, планировали ресурсы, разрабатывали критерии эффективности. Затем программы проходили апробацию в реальных условиях (школы, фитнес-центры, спортивные клубы). После внедрения получали обратную связь от участников, анализировали достигнутые результаты, вносили коррективы. Завершающим этапом стала презентация программы и её результатов перед экспертной комиссией.

При реализации данной формы работы будущими магистрами физической культуры были разработаны и реализованы следующие оздоровительные мероприятия: программа «Бодрое утро» для детей младшего школьного возраста; программа «Фитнес для всех» для студентов с разным уровнем физической подготовки; программа «Активное долголетие» для людей пожилого возраста; программа «Здоровый образ жизни подростка» с акцентом на профилактику гиподинамии; корпоративно оздоровительная программа для сотрудников вуза и т.д.

Разработка и внедрение оздоровительных программ потребовали от обучающихся интеграции знаний из разных областей (физиология, педагогика, психология, менеджмент). Будущие магистры отметили, что наиболее сложным этапом оказалась организация внедрения программы: привлечение участников, мотивация их к регулярным занятиям, сбор обратной связи. Обучающиеся научились адаптировать программу под реальные условия и возможности целевой аудитории, вносить коррективы на основе промежуточных результатов. Наиболее успешные программы были рекомендованы к дальнейшему

использованию в образовательных организациях, что свидетельствовало о высоком уровне сформированности проектно-управленческих компетенций.

Организационно-управленческое направление.

Проектные сессии по разработке управленческих решений. Специфика данной формы заключалась в сочетании чёткой структуры, ролевого распределения и обязательной результативности, что принципиально отличало её от традиционных обсуждений, не предполагающих столь строгой формализации.

Цель: развитие у будущих магистров физической культуры способности к командной генерации управленческих идей, навыков аргументированной защиты собственной позиции, а также умения фиксировать и систематизировать итоги коллективной работы.

Ход работы. Процедура организации проектных сессий включала несколько последовательных этапов. На первом этапе – проблематизации – участники выявляли и формулировали ключевую проблему в рамках заданной тематики. Второй этап – генерация идей – реализовывался через мозговой штурм. Третий этап предполагал кластеризацию и отбор наиболее перспективных предложений. Четвёртый этап был посвящён детальной проработке отобранных решений и разработке конкретного плана действий. Завершающий этап – презентация результатов перед аудиторией. Для обеспечения эффективности работы применялись фасилитационные техники: визуализация на флипчартах, стикер-метод, тайм-киппинг, чёткое распределение ролей (модератор, секретарь, хранитель времени).

Тематика сессий была подобрана с учётом актуальных проблем управления спортивными организациями: повышение посещаемости секций дополнительного образования; оптимизация работы вузовского спортивного клуба; привлечение внебюджетных средств; разработка системы стимулирования сотрудников спортивной школы; совершенствование коммуникаций между тренерским составом и администрацией.

Эмпирические наблюдения и опросы участников показали, что предложенный формат работы вызвал высокий уровень активности

магистрантов. Они отмечали, что наличие строгих временных рамок и требований к конечному продукту дисциплинирует мышление, заставляет фокусироваться на сути проблемы. Первоначально отдельные участники испытывали трудности, связанные с аргументацией своей позиции и поиском консенсуса, однако по мере проведения последующих сессий навыки командного взаимодействия и конструктивного обсуждения заметно улучшились. Особую ценность, по мнению обучающихся, представлял опыт перевода абстрактных идей в плоскость конкретных планов с указанием ответственных лиц и сроков. Многие из разработанных решений были признаны преподавателями и экспертами реалистичными и потенциально применимыми на практике.

Тренинги управленческих навыков (командообразование, тайм-менеджмент, конфликтология) были направлены на отработку конкретных поведенческих алгоритмов и умений, необходимых для эффективной управленческой деятельности. В отличие от лекционных занятий, тренинг предполагает высокую долю практических упражнений, моделирование ситуаций, обратную связь и рефлексию.

Цель: развитие у будущих магистров физической культуры конкретных управленческих умений (умения формировать и поддерживать эффективную команду, планировать и контролировать временные ресурсы, конструктивно разрешать конфликтные ситуации).

Ход работы. Тренинги проводились в формате выездных или аудиторных занятий продолжительностью от 4 до 8 академических часов каждый. Структура каждого тренинга включала: вводную часть (цели, правила, разминка), основной блок (теоретические мини-лекции, практические упражнения, ролевые, кейсы), заключительную часть (рефлексия, обратная связь, домашние задания). Упражнения подбирались таким образом, чтобы максимально моделировать реальные управленческие ситуации в сфере физической культуры и спорта.

Тематика и содержание тренингов управленческих навыков представлена в Приложении 3. Наиболее востребованными оказались блоки по конфликтологии

(ввиду высокой конфликтности спортивной среды) и командообразованию (поскольку многие управленческие задачи требуют слаженной работы команды). Будущие магистры физической культуры отмечали, что ролевые игры и кейсы позволяют «безопасно» отработать поведенческие стратегии. Особенно ценной была признана возможность получить обратную связь от преподавателя и сокурсников сразу после выполнения упражнения. К завершению тренингов обучающиеся продемонстрировали более высокий уровень саморегуляции в напряжённых ситуациях, научились конструктивно выражать несогласие и находить компромиссы.

Реализация третьего (практико-ориентированного) этапа в рамках трёх направлений позволила достичь следующих результатов: будущие магистры физической культуры освоили алгоритмы анализа регламентирующей документации, научились выделять организационно-управленческие задачи, заложенные в нормативных текстах, и проектировать на их основе практические действия. Обучающиеся приобрели знания о структуре управленческого цикла (планирование – организация – контроль – анализ) применительно к проведению спортивно-массовых мероприятий и разработке оздоровительных программ. У будущих магистров физической культуры сформированы практические умения: организовывать и проводить спортивные мероприятия в роли руководителя; разрабатывать и внедрять оздоровительные программы для различных возрастных групп; координировать работу команды инструкторов; принимать оперативные управленческие решения в условиях дефицита времени и неопределённости; конструктивно разрешать конфликтные ситуации; эффективно планировать временные ресурсы. Обучающиеся приобрели опыт анализа собственных управленческих действий, выявления успешных решений и ошибок. У большинства будущих магистров физической культуры повысилась уверенность в своих организаторских способностях, сформировалось понимание ответственности руководителя за результат, осознана необходимость постоянного саморазвития в области управленческих компетенций.

У будущих магистров физической культуры сформирован комплекс практических организационно-управленческих умений, развита способность применять теоретические знания в конкретных управленческих ситуациях, заложены основы для дальнейшего совершенствования управленческой компетентности в процессе профессиональной деятельности.

Целью четвертого – рефлексивно-оценочного этапа является оценка уровня сформированности организационно-управленческих умений, осмысление результатов своего обучения, выявление перспектив дальнейшего профессионального развития, коррекция индивидуальных образовательных траекторий. На четвертом этапе у будущих магистров физической культуры формировали следующие организационно-управленческие умения: коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий (способность выстраивать деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление в процессе организации спортивных мероприятий). С этой целью им были предложены следующие формы работы в рамках познавательно-развивающего направления («Круглый стол» с представителями физкультурно-спортивных организаций; рефлексивный дневник управленческой практики); спортивно-оздоровительного (рефлексивный практикум (групповое обсуждение результатов); составление индивидуального плана профессионального саморазвития); организационно-управленческого (портфолио управленческих достижений; написание рефлексивного эссе «Мой управленческий рост»). Стратегической задачей рефлексивно-оценочного этапа было формирование у будущих магистров физической культуры способности к критическому анализу собственной управленческой деятельности, объективной оценке уровня сформированности организационно-управленческих умений, осмыслению результатов своего обучения, выявлению перспектив дальнейшего профессионального развития, коррекции индивидуальных образовательных траекторий на основе полученной обратной связи. На четвертом этапе было реализовано педагогическое условие организация и анализ деятельности

спортивных секций, клубов, спортивно-массовых мероприятий. Результатом работы четвертого этапа стало овладение будущими магистрами физической культуры навыками рефлексивного анализа собственной управленческой деятельности; сформированность способности к самооценке уровня развития организационно-управленческих компетенций; умение выявлять профессиональные дефициты и проектировать направления дальнейшего саморазвития; создание индивидуального портфолио управленческих достижений; осознание персональной траектории профессионального роста в сфере управления физической культурой и спортом.

Познавательное-развивающее направление.

«Круглый стол» с представителями физкультурно-спортивных организаций включал коллективное обсуждение актуальных проблем управления в сфере физической культуры и спорта с участием приглашённых практиков – руководителей спортивных школ, фитнес-центров, спортивных федераций, представителей органов управления спортом. В отличие от традиционной лекции или семинара, данная форма предполагала равноправный диалог, обмен мнениями и совместный поиск решений профессиональных задач.

Цель: обеспечение обратной связи от представителей профессионального сообщества о качестве подготовки будущих магистров, выявление соответствия сформированных компетенций реальным требованиям рынка труда, расширение представлений, обучающихся о практических аспектах управленческой деятельности.

Ход работы. В ходе «круглого стола» приглашённые специалисты делились опытом решения типичных управленческих проблем, отвечали на вопросы будущих магистров физической культуры, комментировали результаты их практической подготовки. Обсуждение строилось вокруг следующих тематических блоков: наиболее востребованные управленческие компетенции в современных физкультурно-спортивных организациях; типичные ошибки начинающих руководителей; способы эффективного взаимодействия с подчинёнными, партнёрами и контролирующими органами; перспективы карьерного роста в сфере

спортивного менеджмента. Завершалось мероприятие подведением итогов и формулированием рекомендаций для будущих магистров по дальнейшему профессиональному развитию.

Приведем тематику круглых столов: «Качества эффективного руководителя спортивной организации: взгляд работодателя»; «Типичные управленческие ошибки начинающих менеджеров в сфере физической культуры и спорта»; «Современные требования к компетенциям спортивного менеджера: ожидания и реальность»; «Карьерные траектории выпускников вуза в сфере управления спортом»; «Взаимодействие спортивной организации с государственными структурами и партнёрами: практические аспекты».

Участие в круглом столе позволило будущим магистрам физической культуры получить обратную связь от представителей профессионального сообщества. Обучающиеся отмечали, что живое общение с практикующими руководителями помогло им «сверить» собственные представления об управленческой деятельности с реальными требованиями. Особый интерес вызвали комментарии приглашённых специалистов относительно типичных ошибок начинающих руководителей – многие из этих ошибок были знакомы обучающимся по собственному опыту, что позволило им осознать зоны для дальнейшего развития. Будущие магистры проявили высокую активность в дискуссии, задавали уточняющие вопросы о способах преодоления конкретных управленческих затруднений, о возможностях карьерного роста в различных типах физкультурно-спортивных организаций.

Рефлексивный дневник управленческой практики представлял собой индивидуальный инструмент самонаблюдения, в котором фиксировались события собственной управленческой деятельности, мысли, чувства, оценки, возникшие затруднения, найденные решения, выводы и планы на будущее. Дневник ориентирован на анализ внутренних процессов осмысления и переживания опыта.

Цель: развитие у будущих магистров способности к систематическому самоанализу управленческой деятельности, формирование навыков фиксации

профессиональных достижений и затруднений, выявление динамики развития управленческих компетенций на протяжении всего периода обучения.

Ход работы. Обучающиеся вели рефлексивные дневники на протяжении всего периода управленческой практики (от нескольких недель до нескольких месяцев). В дневниках фиксировались выполненные управленческие задачи, возникшие трудности и способы их преодоления, полученная обратная связь от руководителей и коллег, собственные эмоциональные состояния, выводы и уроки, планы по совершенствованию. Периодически (один раз в 2–3 недели) проводились индивидуальные консультации с преподавателем, в ходе которых обсуждались записи в дневнике, анализировалась динамика, корректировались планы развития. По завершении практики дневники использовались для подготовки итогового рефлексивного отчёта.

В рамках реализации данной формы работы была представлена следующая тематика: первичный инструктаж по ведению рефлексивного дневника: цели, структура, критерии качества; промежуточный анализ записей: выявление динамики развития управленческих компетенций; индивидуальные консультации по результатам ведения дневника; обсуждение типичных затруднений, выявленных в ходе самоанализа, в малых группах; подготовка итогового рефлексивного отчёта на основе материалов дневника.

Ведение рефлексивного дневника способствовало формированию у обучающихся способности к самоанализу. Будущие магистры физической культуры отмечали, что процесс письменной фиксации событий и переживаний помогал осмыслить происходящее. На начальном этапе многие испытывали затруднения при формулировании выводов, ограничиваясь констатацией фактов. Однако по мере накопления опыта качество рефлексивных записей существенно повысилось: обучающиеся научились выявлять причинно-следственные связи между собственными действиями и полученными результатами, формулировать конкретные уроки и планы на будущее. Наиболее ценным, по мнению обучающихся, оказался опыт выявления собственных профессиональных дефицитов и проектирования шагов по их устранению.

Спортивно-оздоровительное направление.

Рефлексивный практикум (групповое обсуждение результатов) позволял будущим магистрам совместно анализировать свой опыт управленческой деятельности, обсуждать возникшие затруднения, делиться успешными решениями, выявлять общие проблемы и формулировать коллективные выводы. В отличие от индивидуальной рефлексии, групповой формат позволял обогатить собственный опыт за счёт анализа ситуаций, произошедших с другими участниками.

Цель: развитие навыков коллективной рефлексии, обогащение индивидуального опыта за счёт анализа ситуаций других участников, выявление общих закономерностей и типичных затруднений в управленческой деятельности, формулирование коллективных рекомендаций по совершенствованию подготовки.

Ход работы. Рефлексивные практикумы проводились в малых группах (по 5–7 человек) после завершения каждого крупного блока управленческой практики. Каждый участник в течение 5–7 минут представлял ключевое событие своей управленческой практики, которое вызвало наиболее сильные переживания. Затем группа задавала уточняющие вопросы, предлагала альтернативные интерпретации произошедшего, делилась ситуациями из собственного опыта. Тематика рефлексивных практикумов включала: «Мои управленческие успехи: что получилось и почему?»; «Мои управленческие неудачи: анализ ошибок и извлечённые уроки»; «Сложные ситуации в управленческой практике и способы их преодоления»; «Неожиданные открытия: что я узнал о себе как о руководителе?»; «Что бы я сделал иначе, если бы начал сначала?».

Рефлексивные практикумы получили высокую оценку обучающихся. Будущие магистры физической культуры отмечали, что обсуждение опыта в группе позволяет увидеть собственную ситуацию с разных точек зрения, получить конструктивную обратную связь. Особую ценность представляли ситуации, когда один и тот же управленческий вызов находил разные решения у разных участников. Наиболее активные участники практикумов продемонстрировали способность не только анализировать собственный опыт, но и задавать вопросы, помогающие

другим глубже осмыслить их ситуации, что свидетельствовало о развитии фасилитативных навыков, необходимых для управленческой деятельности.

Составление индивидуального плана профессионального саморазвития позволяло будущим магистрам физической культуры фиксировать свои цели профессионального развития на ближайшую и среднесрочную перспективу (от 6 месяцев до 2–3 лет), конкретные шаги по их достижению, необходимые ресурсы, ожидаемые результаты и критерии оценки успешности. План разрабатывается на основе самоанализа и обратной связи, полученной в ходе рефлексивных процедур.

Цель: формирование способности к стратегическому планированию собственного профессионального развития, умения ставить реалистичные цели, определять пути их достижения и оценивать промежуточные результаты.

Ход работы. На основе анализа записей рефлексивного дневника, результатов групповых обсуждений и обратной связи от преподавателей и практиков обучающиеся разрабатывали индивидуальные планы профессионального саморазвития. План включал следующие разделы: анализ текущего уровня сформированности управленческих компетенций (сильные стороны и зоны развития); цели профессионального развития (краткосрочные на 6 месяцев и долгосрочные на 2–3 года); конкретные действия по достижению целей (курсы, тренинги, стажировки, чтение литературы, практические пробы); необходимые ресурсы (время, финансы, поддержка наставников); ожидаемые результаты и критерии их достижения. Планы обсуждались с преподавателем и дорабатывались с учётом полученных рекомендаций.

Организационно-управленческое направление.

Портфолио управленческих достижений представляло собой систематизированную подборку материалов, демонстрирующих развитие организационно-управленческих компетенций будущего магистра физической культуры на протяжении всего периода обучения. В отличие от простого накопления «сертификатов и грамот», портфолио ориентировано на доказательство прогресса, рефлексии собственного роста и презентацию своих достижений внешним стейк холдерам (работодателям, научному руководителю, экспертам).

Цель: систематизация и визуализация индивидуальных достижений, формирование навыков самопрезентации, создание базы материалов для трудоустройства и дальнейшего профессионального развития.

Ход работы. Обучающиеся в течение всего периода обучения формировали портфолио, структура которого включала следующие разделы: «Мои управленческие проекты» (разработанные положения, программы, сценарии мероприятий); «Документы, подтверждающие участие в управленческой деятельности» (благодарственные письма, отзывы, сертификаты); «Результаты диагностики управленческих компетенций» (данные тестирования, экспертные оценки); «Рефлексивные материалы» (дневники, эссе, отчёты); «Индивидуальный план профессионального саморазвития» с отметками о выполнении. Портфолио оформлялось как в бумажном, так и в электронном виде (с возможностью использования для презентации работодателям).

Будущие магистры физической культуры отмечали, что процесс отбора материалов для портфолио заставил их задуматься о том, какие именно достижения действительно свидетельствуют о росте компетенций. Наиболее ценным оказался опыт презентации портфолио перед представителями работодателей: обучающиеся получили конкретную обратную связь о том, какие разделы портфолио вызывают наибольший интерес у потенциальных работодателей, а какие требуют доработки.

Написание рефлексивного эссе «Мой управленческий рост» позволяло будущим магистрам описывать и осмысливать траекторию собственного развития управленческих компетенций за период обучения. Эссе ориентировано на субъективные переживания, личностные открытия, изменение взглядов и ценностных ориентаций.

Цель: обобщение и осмысление опыта управленческой подготовки, выявление ключевых моментов профессионального роста, фиксация изменений в самосознании и профессиональной идентичности будущего управленца.

Ход работы. Обучающимся было предложено написать эссе на тему «Мой управленческий рост». В эссе предлагалось ответить на следующие вопросы: что было наиболее сложным в процессе освоения управленческих компетенций и

почему? Какое событие (ситуация, встреча, задание) повлияло на моё понимание управления больше всего? Как изменилось моё представление о себе как о руководителе от начала обучения к концу? Какие три главных урока я вынес(ла) из этой подготовки? Что я планирую делать дальше для развития своих управленческих компетенций? Эссе не регламентировалось по объёму, оценивались глубина рефлексии, аргументированность выводов, связь с конкретными событиями практики.

Написание рефлексивного эссе позволило обучающимся не просто констатировать факт приобретения тех или иных компетенций, но и осмыслить глубинные изменения в собственном сознании и профессиональной идентичности. Будущие магистры физической культуры отмечали, что процесс письма помог им увидеть целостную картину своего роста. В эссе большинства обучающихся прослеживалась чёткая динамика: от начальной неуверенности («я никогда не смогу быть руководителем») через промежуточные разочарования («управлять людьми оказалось гораздо сложнее, чем казалось») к итоговому пониманию («управление – это не власть, а ответственность, и я к этому готов»). Наиболее сильные эссе отличались не только глубиной самоанализа, но и способностью формулировать конкретные, практически значимые выводы, которые могут быть полезны и другим обучающимся.

Реализация рефлексивно-оценочного этапа позволила достичь следующих результатов: у будущих магистров физической культуры сформирована способность к систематическому самоанализу собственной управленческой деятельности, выявлению профессиональных дефицитов и зон ближайшего развития. Обучающиеся освоили различные формы рефлексии (индивидуальную – через дневники и эссе, коллективную – через практикумы и круглые столы, документированную – через портфолио). Будущие магистры физической культуры приобрели навыки объективной самооценки уровня сформированности организационно-управленческих умений; научились формулировать измеримые критерии оценки собственного прогресса и использовать их для коррекции индивидуальных образовательных траекторий. У них была сформирована

способность к стратегическому планированию собственного профессионального развития. Разработанные индивидуальные планы профессионального саморазвития, портфолио организационно-управленческих достижений создавали основу для непрерывного самосовершенствования компетенций после завершения обучения в вузе.

Таким образом, на подготовительно-мотивационном этапе реализации технологии формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры были созданы необходимые когнитивные и мотивационные предпосылки: будущие магистры физической культуры осознали личностную и профессиональную значимость управленческих компетенций, познакомились с ключевыми понятиями и функциями спортивного менеджмента, определили собственный управленческий потенциал через диагностические процедуры и составили предварительные индивидуальные образовательные маршруты. На профессионально-технологическом этапе происходило усвоение системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями, овладение современными управленческими технологиями и инструментами. На практико-ориентированном этапе сформированы организационно-управленческие умения: способность анализировать регламентирующую документацию, организовывать и проводить спортивно-массовые мероприятия в роли руководителя, разрабатывать оздоровительные программы, принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях, координировать работу команды, эффективно управлять временем и конструктивно разрешать конфликты. На рефлексивно-оценочном этапе закрепились и осмыслены полученные организационно-управленческие умения: будущие магистры физической культуры приобрели навыки систематического самоанализа, объективной самооценки, стратегического планирования профессионального развития, создали документированную базу собственных достижений (портфолио) для презентации потенциальным работодателям.

2.3. Сравнительный анализ результатов опытно-экспериментальной работы

Цель контрольного этапа опытно-экспериментальной работы заключалась в выявлении динамики уровня сформированности организационно-управленческих умений. Логика контрольного этапа строилась на сопоставлении результатов диагностики, полученных на констатирующем и контрольном этапах, как внутри каждой из исследуемых групп (экспериментальной и контрольной), так и между ними. Такая многоуровневая схема анализа позволяла оценить динамику показателей в экспериментальной группе, где была реализована технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, выявить возможную естественную динамику в контрольной группе, где педагогический процесс осуществлялся в традиционном формате, и, определить, насколько выявленные различия между группами на контрольном этапе являются статистически значимыми.

Так, в рамках контрольного этапа нами была проведена диагностика определения уровней сформированности организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры в рамках показателей когнитивно-стратегического критерия (знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта; умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы). Сформированность выделенных показателей проверяли с помощью диагностического инструментария: тестирование по основам спортивного менеджмента, кейс-задание «Стратегическое планирование деятельности спортивной организации». Динамика изменений в экспериментальной и контрольной группах по итогам эксперимента в рамках когнитивно-стратегического критерия представлена в таблице 14.

Таблица 14

Динамика уровней сформированности организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры в рамках когнитивно-стратегического критерия

Уровни	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	13,6% (6 чел.)	31,8% (14 чел.)	11,9% (5 чел.)	14,3% (6 чел.)
Средний	54,6% (24 чел.)	56,8% (25 чел.)	54,8% (23 чел.)	57,1% (24 чел.)
Низкий	31,8% (14 чел.)	11,4% (5 чел.)	33,3% (14 чел.)	28,6% (12 чел.)

Представленные в таблице 14 данные отражают результаты сравнительного анализа динамики уровней сформированности организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры в рамках когнитивно-стратегического критерия. В экспериментальной группе произошли следующие изменения. Доля респондентов с высоким уровнем увеличилась с 13,6% на констатирующем этапе до 31,8% на контрольном этапе. Численность обучающихся со средним уровнем возросла с 54,6% до 56,8%. Наиболее значимые изменения зафиксированы у респондентов с низким уровнем. Их доля сократилась с 31,8% до 11,4%.

В контрольной группе также наблюдается некоторая положительная динамика, однако её характер и масштаб принципиально отличаются от экспериментальной группы. Доля респондентов с высоким уровнем увеличилась с 11,9% до 14,3%. Численность обучающихся со средним уровнем возросла с 54,8% до 57,1%. Доля будущих магистров физической культуры с низким уровнем сократилась с 33,3% до 28,6%. Несмотря на наличие положительной динамики в контрольной группе (что может быть объяснено естественными факторами: влиянием образовательной среды, изучением отдельных тем в рамках дисциплин), она значительно уступает изменениям, произошедшим в экспериментальной группе.

В ходе выполнения итогового тестирования по основам спортивного менеджмента обучающиеся экспериментальной группы продемонстрировали

качественно иную картину по сравнению с констатирующим этапом. Так на констатирующем этапе большинство респондентов воспроизводили отдельные понятия («миссия», «планирование», «контроль») без установления связей между ними. На контрольном этапе респонденты демонстрировали системные, глубокие знания. Будущие магистры не просто перечисляли функции менеджмента, а раскрывали их взаимосвязь и специфику применения именно в спортивной организации; при ответах на открытые вопросы приводили конкретные примеры из реальной практики спортивных организаций; анализировали причинно-следственные связи между управленческими решениями и их последствиями. При выполнении кейс-задания «Стратегическое планирование деятельности спортивной организации» респонденты экспериментальной группы перешли от абстрактных, неизмеримых целей («улучшить работу школы», «повысить качество подготовки») к конкретным, измеримым, ограниченным во времени целям. Ресурсные расчеты стали детализированными, учитывающими реальные ограничения (налоги, страховые взносы, непредвиденные расходы). Оперативные планы (тренировочный, соревновательный, оздоровительный) разработаны с указанием этапов, сроков, ответственных лиц и бюджета. Приведем вариант ответа, обучающегося с высоким уровнем: «К 1 сентября следующего года увеличить численность занимающихся в ДЮСШ на 15% (с 400 до 460 человек) за счет открытия двух новых отделений и привлечения двух тренеров», «Разработать и внедрить систему грантовой поддержки талантливых спортсменов, что позволит снизить финансовую нагрузку на родителей и повысить мотивацию». В отличие от констатирующего этапа, где обучающиеся лишь пересказывали теоретический материал, на контрольном этапе они демонстрировали способность к самостоятельному проектированию стратегии развития спортивной организации.

Для определения эффективности технологии формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры был проведен сравнительный анализ результатов диагностики по организационно-управленческому критерию на констатирующем и контрольном этапах эксперимента в экспериментальной и контрольной группах. Данный

критерий включал такие показатели, как: способность координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты, умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях. Обобщенные результаты представлены в таблице 15.

Таблица 15

Динамика уровней сформированности организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры в рамках организационно-управленческого критерия

Уровни	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	15,9% (7 чел.)	34,1% (15 чел.)	14,3% (6 чел.)	16,6% (7 чел.)
Средний	50,0% (22 чел.)	52,3% (23 чел.)	50,0% (21 чел.)	52,4% (22 чел.)
Низкий	34,1% (15 чел.)	13,6% (6 чел.)	35,7% (15 чел.)	31,0% (13 чел.)

В экспериментальной группе выявлены позитивные изменения. Доля будущих магистров, продемонстрировавших высокий уровень, увеличилась с 15,9% до 34,1%. Число обучающихся со средним уровнем увеличилась с 50% до 52,3%. Численность респондентов с низким уровнем сократилась с 34,1% до 13,6%.

В контрольной группе также наблюдается положительная динамика, но менее выраженная. Доля респондентов с высоким уровнем увеличилась с 14,3% до 16,6%. Численность обучающихся со средним уровнем возросла с 50% до 52,4%. Доля будущих магистров физической культуры с низким уровнем сократилась с 35,7% до 31%.

При решении ситуационных управленческих задач на контрольном этапе обучающиеся экспериментальной группы продемонстрировали качественно иной уровень анализа конфликтных ситуаций. На констатирующем этапе большинство респондентов предлагали авторитарные решения («уволить тренера», «дисквалифицировать команду», «наказать виновных») либо давали расплывчатые формулировки («провести беседу», «разобраться на месте»). На контрольном этапе будущие магистры показывали глубокое понимание конфликта, проявляли

эмпатию ко всем участникам и способность предлагать конструктивные, педагогически и юридически целесообразные решения. Приведем ответы респондентов с высоким уровнем: «Прежде чем принимать какое-либо решение, я проведу индивидуальные беседы с тренером, спортсменкой и ее матерью, чтобы понять все стороны конфликта. Затем организую встречу с участием школьного психолога и представителя родительского комитета. Цель –выработать единые правила коммуникации в тренировочном процессе и, при необходимости, рекомендовать тренеру пройти курсы повышения квалификации по педагогической психологии». В деловой игре «Организация спортивного мероприятия» обучающиеся экспериментальной группы перешли от шаблонного планирования к детализированной проработке всех этапов: календарные планы стали содержать контрольные точки и четкие критерии завершенности этапов; сметы составлялись с учетом реальных цен, налогов и непредвиденных расходов (10%); штатное расписание оргкомитета включало взаимозаменяемость и дублирование функций. При введении нестандартных ситуаций (отказ оборудования, неявка судей, травма участника) будущие магистры предлагали альтернативные решения, оперативно перераспределяли обязанности, аргументированно обосновывали свои действия перед наблюдательным советом. При возникновении нестандартных ситуаций на контрольном этапе они демонстрировали уверенность, быстроту реакции и системное видение.

В рамках коммуникативно-рефлексивного критерия нами была проведена диагностика выявления уровня сформированности у будущих магистров деловой коммуникации и организационно-информационного управления, способности к профессиональной рефлексии и самоанализу. Диагностический инструментарий включал экспертную оценку коммуникативных навыков в ходе групповой работы; анализ письменных отчетов и рефлексивных эссе. Динамика полученных результатов представлена в таблице 16.

В экспериментальной группе зафиксирована положительная динамика. Доля обучающихся, достигших высокого уровня, увеличилась с 11,4% до 29,5%. Число

будущих магистров со средним уровнем возросло с 52,2% до 54,6%. Численность обучающихся с низким уровнем сократилась с 36,4% до 15,9%.

Таблица 16

Динамика уровней сформированности организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры в рамках коммуникативно-рефлексивного критерия

Уровни	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	11,4% (5 чел.)	29,5% (13 чел.)	9,5% (4 чел.)	11,9% (5 чел.)
Средний	52,2% (23 чел.)	54,6% (24 чел.)	52,4% (22 чел.)	54,8% (23 чел.)
Низкий	36,4% (16 чел.)	15,9% (7 чел.)	38,1% (16 чел.)	33,3% (14 чел.)

В контрольной группе также наблюдалась некоторая положительная динамика. Доля обучающихся с высоким уровнем увеличилась с 9,5% до 11,9%. Численность респондентов со средним уровнем возросла с 52,4% до 54,8%. Доля будущих магистров с низким уровнем сократилась с 38,1% до 33,3%.

Респонденты продемонстрировали высокий уровень владения всеми формами деловой коммуникации. Приведем примеры высказываний будущих магистров с высоким уровнем сформированности организационно-управленческих умений: «Я понимаю ваше возражение относительно нехватки бюджета. Давайте вместе посмотрим, какие статьи расходов можно оптимизировать, а где – привлечь спонсорские средства». В ролевой игре «Штаб соревнований» респонденты перешли от медленной, хаотичной обработки входящих сообщений (более 2-3 минут на решение) к оперативному (30-60 секунд), структурированному управлению информацией с четким распределением поручений. При выполнении задания на деловую переписку респонденты грамотно оформляли служебные документы, выдерживали официально-деловой стиль, логично структурировали тексты.

Анализ рефлексивных эссе обучающихся экспериментальной группы на контрольном этапе позволил зафиксировать качественные изменения в профессиональном самосознании. На контрольном этапе респонденты

демонстрировали глубокий самоанализ. Приведем формулировки респондентов с высоким уровнем сформированности организационно-управленческих умений: «Раньше я думал, что главное в управлении – это уметь отдавать приказы, но теперь я понимаю, что настоящий лидер – это тот, кто умеет слушать и делегировать. Самое большое изменение во мне – я перестал бояться возражений и научился использовать их как конструктивную обратную связь», «Я выявил у себя следующие дефициты: неумение быстро классифицировать входящую информацию по степени срочности; склонность к авторитарному стилю в конфликтных ситуациях; недостаточное знание нормативно-правовой базы трудовых отношений спортсменов. Мой план саморазвития: до 1 декабря изучить Трудовой кодекс (разделы о работе спортсменов и тренеров), на семинарах брать на себя роль «критика» для тренировки навыка работы с возражениями, в феврале принять участие в волонтерской организации реальных соревнований с функцией информационного координатора». В отличие от констатирующего этапа, где обучающиеся лишь констатировали наличие трудностей, на контрольном этапе они демонстрировали способность к рефлексии, анализу динамики собственных изменений, к конкретному, детализированному планированию саморазвития с указанием сроков, ресурсов и контрольных точек.

Обобщенные результаты по трем критериям: когнитивно-стратегическому, организационно-управленческому и коммуникативно-рефлексивному, представлены в таблице 17.

Таблица 17

Сравнительные уровни сформированности организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры на контрольном и констатирующем этапе эксперимента

Уровни	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	13,6% (6 чел.)	31,8% (14 чел.)	11,9% (5 чел.)	14,3% (6 чел.)
Средний	52,3% (23 чел.)	54,6% (24 чел.)	52,4% (22 чел.)	54,7% (23 чел.)
Низкий	34,1% (15 чел.)	13,6% (6 чел.)	35,7% (15 чел.)	31,0% (13 чел.)

В экспериментальной группе доля обучающихся, достигших высокого уровня, увеличилась с 13,6% до 31,8%. Число будущих магистров со средним уровнем возросло с 52,3% до 54,6%. Численность обучающихся с низким уровнем сократилась с 34,1% до 13,6%.

В контрольной группе также наблюдается положительная динамика. Доля обучающихся с высоким уровнем увеличилась с 11,9% до 14,3%. Численность респондентов со средним уровнем возросла с 52,4% до 54,7%. Доля будущих магистров с низким уровнем сократилась с 35,7% до 31%. Полученные результаты доказывают эффективность технологии формирования организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры.

Общие результаты контрольного этапа эксперимента представлены на рисунке 5.

Проведённый контрольный этап эксперимента позволил оценить эффективность технологии формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры. Анализ результатов тестирования, аргументации в кейс-заданиях, характер решений ситуационных управленческих задач, активность в деловой игре, уровень рефлексивности в эссе, качество деловой коммуникации подтверждают, что произошедшие изменения носят не только количественный, но и качественный характер: обучающиеся экспериментальной группы перешли от фрагментарных, бессистемных знаний к системным и глубоким, от пассивной позиции к субъектной, от авторитарных или избегающих стратегий разрешения конфликтов к конструктивным и медиативным, от шаблонного планирования спортивных мероприятий к проактивному управлению ресурсами и рисками, от поверхностной рефлексии к системному самоанализу и конкретному планированию саморазвития.

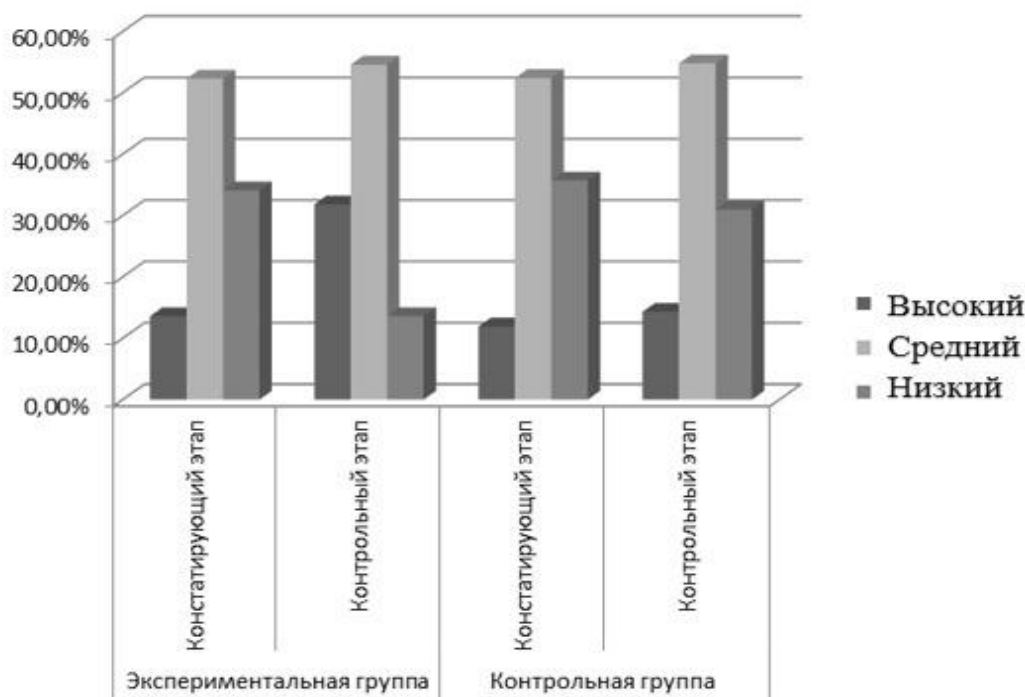


Рисунок 5 - Общие сравнительные результаты констатирующего и контрольного этапа эксперимента

Полученные данные свидетельствуют о качественных изменениях в профессиональном сознании будущих магистров физической культуры.

Для проверки обоснованности полученных выводов и оценки статистической значимости выявленных различий мы обратились к непараметрическому критерию хи-квадрат Пирсона (χ^2). Выбор именно этого метода определялся характером эмпирических данных: показатели уровней сформированности организационно-управленческих умений (высокий, средний, низкий) измерялись в номинативной шкале, что исключает применение параметрических методов как методологически некорректных.

Проверка гипотезы об эффективности разработанной технологии осуществлялась через сопоставление двух конкурирующих предположений:

– Нулевая гипотеза (H_0) исходит из того, что распределение испытуемых по уровням сформированности организационно-управленческих умений в экспериментальной и контрольной группах на завершающем этапе эксперимента статистически неразлично.

– Альтернативная гипотеза (H_1) предполагает наличие статистически значимых расхождений между группами по данному показателю, что рассматривается нами как следствие внедрения разработанной технологии формирования организационно-управленческих умений.

Для расчёта критерия хи-квадрат была составлена таблица сопряжённости (О) на основе интегративных данных, представленных в таблице 18, отражающая фактическое распределение респондентов экспериментальной и контрольной групп по трём уровням сформированности организационно-управленческих умений на контрольном этапе эксперимента.

Таблица 18

**Фактическое распределение респондентов по уровням
сформированности организационно-управленческих умений на контрольном
этапе**

Уровни	Экспериментальная группа	Контрольная группа	Всего
Высокий	14	6	20
Средний	24	23	47
Низкий	6	13	19
Всего	44	42	86

Далее ожидаемые частоты (Е) рассчитывались по формуле:

$$E (\text{Экспериментальная группа – высокий уровень}) = (44 \cdot 20) / 86 = 10,3.$$

$$E (\text{Экспериментальная группа – средний уровень}) = (44 \cdot 47) / 86 = 24,1.$$

$$E (\text{Экспериментальная группа – низкий уровень}) = (44 \cdot 19) / 86 = 9,7.$$

$$E (\text{Контрольная группа – высокий уровень}) = (42 \cdot 20) / 86 = 9,8.$$

$$E (\text{Контрольная группа – средний уровень}) = (42 \cdot 47) / 86 = 22,9.$$

$$E (\text{Контрольная группа – низкий уровень}) = (42 \cdot 19) / 86 = 9,3.$$

После чего, расчёт эмпирического значения критерия хи-квадрат Пирсона (χ^2) осуществлялся по формуле: $\chi^2_{\text{эмп}} = \sum [(O - E)^2 / E]$ (таблица 19).

Вычисление значения χ^2 для каждой ячейки сопряжённости

<i>Ячейка</i>	<i>O</i>	<i>E</i>	<i>(O-E)</i>	<i>(O-E)²</i>	<i>O-E)/E</i>
Экспериментальная группа – высокий уровень	14	10,3	+3,7	13,7	1,42
Экспериментальная группа – средний уровень	24	24,1	–0,1	0,01	0,00
Экспериментальная группа – низкий уровень	6	9,7	-3,7	13,7	1,41
Контрольная группа – высокий уровень	6	9,8	-3,8	14,4	1,47
Контрольная группа – средний уровень	23	22,9	+0,1	0,01	0,00
Контрольная группа – низкий уровень	13	9,3	+3,7	13,7	1,47
Сумма ($\chi^2_{\text{эмп}}$)	5,77				

Таким образом, эмпирическое значение критерия хи-квадрат Пирсона составило $\chi^2_{\text{эмп}} = 5,77$.

По таблице критических значений хи-квадрат для уровня значимости $\alpha = 0,05$ и числа степеней свободы (df): $\chi^2_{\text{крит}}(0,05) = 3,841$, т.е. критическое значение меньше, чем эмпирическое и значит расхождение статистически значимо. Итак, полученный результат позволяет утверждать, что выявленные различия не являются случайными и обусловлены именно внедрением разработанной технологии формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, т.е. гипотеза Н1 подтверждена, а гипотеза Н0 отвергается.

Таким образом, контрольный этап эксперимента подтвердил выдвинутую гипотезу и доказал, что технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры является эффективной.

Выводы по второй главе

Выявлены и обоснованы критерии (когнитивно-стратегический, организационно-управленческий, коммуникативно-рефлексивный), их показатели

(знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта; умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные); умение координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты; умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях; способность демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий; способность к профессиональной рефлексии и самоанализу) и уровни (высокий, средний, низкий) сформированности организационно - управленческих умений будущих магистров физической культуры. Для выявления сформированности выделенных показателей был подобран диагностический инструментарий.

Обработка эмпирических данных, собранных на констатирующем этапе, позволяет констатировать следующее распределение будущих магистров физической культуры по уровням сформированности организационно-управленческих умений. Высокий уровень был диагностирован у 13,6% испытуемых экспериментальной группы и у 11,9% – контрольной. Средний уровень продемонстрировали 52,3% обучающихся экспериментальной группы и 52,4% – контрольной. Существенная доля респондентов оказалась на низком уровне: 34,1% в экспериментальной и 35,7% в контрольной группах. Полученные количественные показатели актуализируют потребность в целенаправленном и систематическом педагогическом воздействии, направленном на формирование организационно-управленческих умений у будущих магистров физической культуры.

В рамках диссертационного исследования была разработана и прошла экспериментальную проверку технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, которая включала четыре последовательных этапа. На первом, подготовительно-мотивационном, этапе формировалась установка на овладение управленческими

компетенциями; на втором, профессионально-технологическом, – осваивался инструментарий управленческой деятельности; третий, практико-ориентированный, этап предполагал применение полученных знаний и умений в моделируемых профессиональных ситуациях; четвёртый, рефлексивно-оценочный, – осмысление и оценку результатов собственной деятельности. Каждый этап сопровождался реализацией трёх направлений деятельности – познавательно-развивающего, спортивно-оздоровительного и организационно-управленческого, – а также включал создание специальных педагогических условий и применение адекватных форм и методов обучения.

Целью подготовительно-мотивационного этапа является формирование у будущих магистров физической культуры устойчивой положительной мотивации к овладению организационно-управленческой деятельностью, осознание личностной и профессиональной значимости организационно-управленческих компетенций. У будущих магистров физической культуры формировали следующие организационно-управленческие умения: организация работы спортивной команды и руководство персоналом (способность координировать сотрудников, делегировать полномочия, мотивировать и разрешать конфликты в процессе совместной спортивной деятельности). Будущим магистрам были предложены следующие формы работы: цикл установочных лекций-дискуссий «Менеджер в сфере физической культуры и спорта»; составление индивидуального образовательного маршрута (познавательно-развивающее направление), диагностика управленческого потенциала через командные спортивные игры, участие в спортивно-массовых мероприятиях в качестве волонтера-организатора (спортивно-оздоровительное направление), встречи с практикующими спортивными менеджерами, экскурсии в спортивные школы, федерации, фитнес-центры (организационно-управленческое направление). На первом этапе было реализовано педагогическое условие мотивированность будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности. Результатом работы первого этапа стала сформированность у будущих магистров физической культуры устойчивой

положительной мотивации к овладению управленческой деятельностью, осознание личностной и профессиональной значимости управленческих компетенций.

Целью второго – профессионально-технологического этапа было освоение системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями, изучение современных управленческих технологий и инструментов. На втором этапе у будущих магистров формировали следующие организационно-управленческие умения: стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий (способность при планировании спортивных мероприятий разрабатывать стратегию развития, целевые программы, детальные планы работы с расчетом ресурсов); организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение (способность организовывать массовые спортивные мероприятия, управлять материально-техническим и документационным обеспечением, применять ИТ-технологии). В рамках познавательно-развивающего направления были предложены следующие формы работы: практико-ориентированные семинары по менеджменту в спорте; анализ кейсов из практики управления физкультурно-спортивными организациями. Формами работы в рамках спортивно-оздоровительного направления были моделирование календарного плана спортивно-оздоровительных мероприятий; проектирование системы спортивно-оздоровительных услуг. В рамках организационно-управленческого направления были предложены следующие формы работы: деловые игры («Совещание тренерского совета», «Переговоры со спонсорами»); мастер-классы приглашённых экспертов (руководители спортивных школ, спортивные агенты). На втором этапе было реализовано педагогическое условие использования междисциплинарных и межпредметных связей в процессе формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры. Результатом работы второго этапа стала сформированность у будущих магистров физической культуры системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями, владение современными управленческими технологиями и инструментами.

Целью третьего – практико-ориентированного этапа является формирование практических организационно-управленческих умений через выполнение реальных управленческих действий в условиях, максимально приближенных к профессиональной деятельности; развитие способности применять теоретические знания в конкретных управленческих ситуациях. На третьем этапе у будущих магистров физической культуры формировали следующие организационно-управленческие умения: управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий (способность принимать управленческие решения с учётом анализа рисков и внедрять инновационные подходы при организации спортивных мероприятий); коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий (способность выстраивать деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление в процессе организации спортивных мероприятий). Будущим магистрам были предложены следующие формы работы в рамках познавательно-развивающего направления: анализ регламентов проведения спортивных соревнований; проведение инструкторско-методических занятий по физической культуре в роли старшего инструктора; в рамках спортивно-оздоровительного направления: организация и проведение спортивно-массовых мероприятий (соревнований, эстафет, дней здоровья) в роли руководителя; разработка и внедрение оздоровительных программ для различных возрастных групп; в рамках организационно-управленческого направления: проектные сессии по разработке управленческих решений; тренинги управленческих навыков (командообразование, тайм-менеджмент, конфликтология. На третьем этапе реализовано педагогическое условие организация квази-профессиональной деятельности будущих магистров физической культуры с целью формирования организационно-управленческих умений. Результатом работы третьего этапа стало овладение будущими магистрами физической культуры организационно-управленческими умениями, включающими способность анализировать регламентирующую документацию, организовывать и проводить спортивно-

массовые мероприятия, разрабатывать оздоровительные программы, принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях, эффективно взаимодействовать в команде, управлять временными ресурсами и конструктивно разрешать конфликтные ситуации.

Целью четвертого – рефлексивно-оценочного этапа является оценка уровня сформированности организационно-управленческих умений, осмысление результатов своего обучения, выявление перспектив дальнейшего профессионального развития, коррекция индивидуальных образовательных траекторий. На четвертом этапе у будущих магистров физической культуры формировали следующие организационно-управленческие умения: коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий (способность выстраивать деловую коммуникацию, представлять организацию, вести пропаганду/агитацию и обеспечивать информационное управление в процессе организации спортивных мероприятий). Будущим магистрам были предложены следующие формы работы в рамках познавательно-развивающего направления: «Круглый стол» с представителями физкультурно-спортивных организаций; рефлексивный дневник управленческой практики; в рамках спортивно-оздоровительного направления: рефлексивный практикум (групповое обсуждение результатов); составление индивидуального плана профессионального саморазвития; в рамках организационно-управленческого направления: портфолио управленческих достижений; написание рефлексивного эссе «Мой управленческий рост». На четвертом этапе было реализовано педагогическое условие организация и анализ деятельности спортивных секций, клубов, спортивно-массовых мероприятий. Результатом работы четвертого этапа стало овладение будущими магистрами физической культуры навыками рефлексивного анализа собственной управленческой деятельности; сформированность способности к самооценке уровня развития организационно-управленческих компетенций; умение выявлять профессиональные дефициты и проектировать направления дальнейшего саморазвития; создание индивидуального портфолио управленческих достижений;

осознание персональной траектории профессионального роста в сфере управления физической культурой и спортом.

На контрольном этапе эксперимента в экспериментальной группе наблюдалась положительная динамика. Доля обучающихся, достигших высокого уровня, увеличилась с 13,6% до 31,8%. Число будущих магистров со средним уровнем возросло с 52,3% до 54,6%. Численность респондентов с низким уровнем сократилась с 34,1% до 13,6%.

В контрольной группе также наблюдается положительная динамика, однако менее существенная. Доля обучающихся с высоким уровнем увеличилась с 11,9% до 14,3%. Численность респондентов со средним уровнем возросла с 52,4% до 54,8%. Доля будущих магистров физической культуры с низким уровнем сократилась с 35,7% до 31,0%.

Полученные результаты убедительно доказывают, что выявленные различия обусловлены реализацией технологии формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры в экспериментальной группе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1. Выявлены особенности профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры: междисциплинарный характер подготовки, формирование компетенции научно-исследовательской деятельности, проектно-методическая направленность, управленческий характер подготовки, подготовка к работе с особым контингентом (спортивно одаренными, лицами с ОВЗ), практико-ориентированная направленность подготовки.

2. Организационно-управленческие умения будущего магистра физической культуры рассматриваем как интегративное качество личности, проявляющееся в способности на основе контекстно усвоенных системных знаний теории менеджмента, педагогического управления и спортивного администрирования; ценностей и рефлексивной позиции эффективно планировать, организовывать, координировать, контролировать и корректировать образовательный, тренировочный, соревновательный и физкультурно-оздоровительный процессы, решая весь спектр организационно-управленческих задач. Выявлены и охарактеризованы организационно-управленческие умения будущих магистров физической культуры: организация работы спортивной команды и руководство персоналом; организация спортивных мероприятий и ресурсное обеспечение; управленческое принятие решений и анализ рисков при организации спортивных мероприятий; стратегическое и операционное планирование спортивных мероприятий; контроль, мониторинг и оценка эффективности спортивных мероприятий; коммуникация, представительство и деловое взаимодействие в процессе организации спортивных мероприятий.

3. Теоретически разработана и научно обоснована модель формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, включающая взаимосвязанные и взаимообусловленные блоки: целевой, методологический, содержательный, диагностический, процессуально-деятельностный, рефлексивно-результативный. Целевой блок включает цель,

задачи, социальный заказ общества. Методологические ориентиры (научные подходы и принципы) отражены в методологическом блоке. Организационно-управленческие умения и функции составляют основу содержательного блока. Диагностический блок содержит критерии, показатели и уровни сформированности организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры. Процессуально-деятельностный блок включает этапы работы, для каждого из которых определены цель, педагогические условия, направления деятельности: познавательно-развивающее, спортивно-оздоровительное и организационно-управленческое, формы и методы работы. Рефлексивно-результативный блок отражает ожидаемый результат.

4. Определены и обоснованы критерии (когнитивно-стратегический критерий с показателями: знание теории менеджмента в сфере физической культуры и спорта; умение формулировать стратегические цели развития спортивной организации и рассчитывать ресурсы, разрабатывать оперативные планы (тренировочные, соревновательные, оздоровительные); организационно-управленческий критерий с показателями: умение координировать деятельность участников в соревновательном процессе и конструктивно разрешать конфликты; умение организовывать спортивные мероприятия и действовать в нестандартных управленческих ситуациях; коммуникативно-рефлексивный критерий с показателями: способность демонстрировать деловую коммуникацию и организационно-информационное управление при организации спортивных мероприятий; способность к профессиональной рефлексии и самоанализу), и уровни (высокий, средний, низкий) сформированности организационно-управленческих умений будущего магистра физической культуры.

5. Разработана и экспериментально проверена технология формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры, которая реализовывалась в четыре этапа: подготовительно-мотивационный, профессионально-технологический, практико-ориентированный, рефлексивно-оценочный, на каждом из которых внедрялись соответствующие педагогические условия, формы и методы работы в рамках трех направлений

деятельности: познавательно-развивающее, спортивно-оздоровительное, организационно-управленческое. Целью подготовительно-мотивационного этапа было формирование у будущих магистров физической культуры устойчивой положительной мотивации к овладению организационно-управленческой деятельностью, осознание личностной и профессиональной значимости организационно-управленческих компетенций. Реализация педагогического условия мотивированность будущих магистров физической культуры к организационно-управленческой деятельности осуществлялась в ходе цикла установочных лекций-дискуссий «Менеджер в сфере физической культуры и спорта»; составления индивидуального образовательного маршрута; диагностики управленческого потенциала через командные спортивные игры; участия в спортивно-массовых мероприятиях в качестве волонтера-организатора; встреч с практикующими спортивными менеджерами; экскурсий в спортивные школы, федерации, фитнес-центры. Результатом работы первого этапа стала сформированность у будущих магистров физической культуры устойчивой положительной мотивации к овладению управленческой деятельностью, осознание личностной и профессиональной значимости управленческих компетенций.

Целью второго – профессионально-технологического этапа было освоение системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями, изучение современных управленческих технологий и инструментов. Реализация педагогического условия использование междисциплинарных и метапредметных связей в процессе формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры осуществлялась в ходе практико-ориентированных семинаров по менеджменту в спорте; анализа кейсов из практики управления физкультурно-спортивными организациями; моделирования календарного плана спортивно-оздоровительных мероприятий; проектирования системы спортивно-оздоровительных услуг; деловых игр; мастер-классов приглашённых экспертов. Результатом работы второго этапа стала сформированность у будущих магистров

физической культуры системы теоретических знаний в области управления физкультурно-спортивными организациями, владение современными управленческими технологиями и инструментами.

Целью третьего – практико-ориентированного этапа является формирование практических организационно-управленческих умений через выполнение реальных управленческих действий в условиях, максимально приближенных к профессиональной деятельности; развитие способности применять теоретические знания в конкретных управленческих ситуациях. Реализация педагогического условия организация квази-профессиональной деятельности будущих магистров физической культуры с целью формирования организационно-управленческих умений осуществлялась в ходе анализа регламентов проведения спортивных соревнований; проведения инструкторско-методических занятий по физической культуре; организации и проведения спортивно-массовых мероприятий; проектных сессий по разработке управленческих решений; тренингов управленческих навыков. Результатом работы третьего этапа стало овладение организационно-управленческими умениями, включающими способность анализировать регламентирующую документацию, организовывать и проводить спортивно-массовые мероприятия, разрабатывать оздоровительные программы, принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях, эффективно взаимодействовать в команде, управлять временными ресурсами и конструктивно разрешать конфликтные ситуации.

Целью четвертого – рефлексивно-оценочного этапа является оценка уровня сформированности организационно-управленческих умений, осмысление результатов обучения, выявление перспектив дальнейшего профессионального развития, коррекция индивидуальных образовательных траекторий. Реализация педагогического условия организация и анализ деятельности спортивных секций, клубов, спортивно-массовых мероприятий осуществлялась в ходе проведения круглого стола с представителями физкультурно-спортивных организаций; ведения рефлексивного дневника управленческой практики; рефлексивного практикума; составления индивидуального плана профессионального

саморазвития; подготовки портфолио управленческих достижений; написания рефлексивного эссе «Мой управленческий рост». Результатом работы четвертого этапа стало овладение будущими магистрами физической культуры навыками рефлексивного анализа собственной управленческой деятельности; сформированность способности к самооценке уровня развития организационно-управленческих компетенций; умение выявлять профессиональные дефициты и проектировать направления дальнейшего саморазвития; создание индивидуального портфолио управленческих достижений; осознание персональной траектории профессионального роста в сфере управления физической культурой и спортом.

На основе сравнительного анализа результатов экспериментальной работы выявлена положительная динамика у будущих магистров экспериментальной группы. Численность респондентов с высоким уровнем сформированности организационно-управленческих умений возросла с 13,6% на констатирующем этапе до 31,8% на контрольном этапе. На контрольном этапе средний уровень увеличился до 54,6% (на констатирующем этапе было 52,3%). До 13,6% на контрольном этапе снизилось количество обучающихся с низким уровнем сформированности организационно-управленческих умений (на констатирующем этапе было 34,1%). В контрольной группе, наблюдалась незначительная положительная динамика.

Цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза доказана. Проведенное исследование, не претендует на полное решение проблемы. Перспективы дальнейшего исследования видим в разработке и апробации интегративной разноуровневой системы подготовки будущих специалистов в области физической культуры и спорта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абаскалова, Н. П. Теория и практика формирования здорового образа жизни учащихся и студентов в системе «школа – вуз»: специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»: диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Абаскалова Надежда Павловна. – Барнаул, 2000. – 398 с.
2. Абдуллина, О. А. Педагогическая практика студентов : учебное пособие для педагогических институтов / О. А. Абдуллина, Н. Н. Загрязкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Просвещение, 1989. – 173 с. – Текст: непосредственный.
3. Абрамова, В. В. Формирование профессиональной компетентности будущих учителей физической культуры: специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования»: автореферат диссертации соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Абрамова Валентина Владимировна; Ростовский государственный педагогический университет. – Ростов-на-Дону, 2006. – 26 с.
4. Абрамова, Т. Ф. Физическое развитие и физическая подготовленность современных детей младшего возраста. Нормативы оценки: монография / Т. Ф. Абрамова. – Москва : ФГБУ ФНЦ ВНИИФК, 2023. – 378 с.
5. Абубакарова, Т. Т. Управление конфликтами в спортивном коллективе // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 1. – С. 23-26.
6. Августимова, О. С. Формирование управленческой компетентности у студентов вузов физической культуры: автореф. дис. канд. пед. наук / О. С. Августимова. – СПб., 2007. – 24 с.
7. Агеевец, В. У. Управление в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / В. У. Агеевец. – СПб. : СПбГАФК им. П. Ф. Лесгафта, 1996. – 72 с.
8. Акофф, Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1985. – 326 с.

9. Александрова, Е. Ю. Формирование коммуникативных управленческих умений у будущих педагогов по физической культуре // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 2. – С. 27-30.

10. Алексеев, С. В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / С. В. Алексеев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 687 с.

11. Алхасов, Д. С. Преподавание физической культуры по основным общеобразовательным программам: учебник для среднего профессионального образования / Д. С. Алхасов, С. Н. Амелин. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 230 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/541331> (дата обращения: 07.03.2025). – Текст: электронный.

12. Амбурцев, С. Н. Влияние соотношения различных методов упражнения на процесс формирования интереса школьников к урокам физической культуры: специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Амбурцев Сергей Николаевич. – Челябинск, 1998. – 150 с.

13. Андреев, В. И. Педагогика: учебный курс для творческого саморазвития / В. И. Андреев; Издание второе. Рекомендовано УМО РФ.; Центр инновационных технологий. – Казань, 2000. – 608 с.

14. Анохин, П. К. Философские аспекты теории функциональной системы / П. К. Анохин. – Москва : Наука, 1978. – 400 с. – Текст: непосредственный.

15. Аристотель. Политика / пер. с древнегреч. С. А. Жебелёва. – М. : АСТ, 2016. – 416 с.

16. Архангельский, С. И. Учебный процесс в высшей школе и его закономерные основы и методы / С. И. Архангельский. – Москва : Высшая школа, 1980. – 368 с.

17. Аслаханов, С.-А. М. Профессиональная подготовка учителя физической культуры общеобразовательной школы / С.-А. М. Аслаханов // Профессиональная подготовка учителя физической культуры национальной

общеобразовательной школы: материалы Междунар. конф., Ростов-на-Дону, 27 сент. – 4 окт. 2010 г. – Ростов н/Д, 2010. – С. 222-226.

18. Аслаханова, С. А. Применение ресурсов командного взаимодействия для повышения качества принимаемых управленческих решений / С. А. Аслаханова // Педагогика и психология в современном мире: теоретические и практические исследования. сб. ст. по материалам XLIX Междунар. науч.-практ. конф. – № 7 (49). – Москва : Изд.-во «Интернаука», 2021. – С. 40-46.

19. Асмолов, А. Г. Блеск и нищета системно-деятельностного подхода: монография / А. Г. Асмолов ; Деятельностный подход в образовании: Московский государственный педагогический университет. – Москва : МГПУ, 2018. – Кн. 1. – С. 127-158.

20. Асташова, Н. А. Аксиологическое образование современного учителя : Методология, концепция, модели и технологии развития: специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»: диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Асташова Надежда Александровна. – Брянск, 2001. – 498 с. – Текст: непосредственный.

21. Ашмарин, Б. А. Теория и методика педагогических исследований в физическом воспитании : пособие для студентов, аспирантов и преподавателей институтов физической культуры / Б. А. Ашмарин. – Москва : Физкультура и спорт, 1978. – 223 с.

22. Бавтрюков, И. А. Формирование психолого-педагогической компетентности у будущих специалистов по физической культуре и спорту: специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Бавтрюков Иван Алексеевич; Ульяновский государственный университет. – Ставрополь, 2009. – 196 с.

23. Байденко, В. И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы): методическое пособие,

2-е изд. / В. И. Байденко. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 114 с.

24. Балбенко, С. Ю. Развитие управленческих компетенций у магистров физической культуры в условиях проектной деятельности // Вестник спортивной науки. – 2020. – Т. 18, № 2. – С. 45-50.

25. Бальба, Р. В. Модель подготовки будущих педагогов физической культуры к оздоровительно-рекреационной работе со школьниками / Р. В. Бальба // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – Майкоп, 2017. – № 1(193). – С. 86-91.

26. Бальсевич, В. К. Физическая культура для всех и для каждого / В. К. Бальсевич. – Москва : Физкультура и спорт, 1988. – 208 с. – ISBN 5-278-00052 7.

27. Барабанов, А. Г. Высшее физкультурное образование в России: состояние, проблемы, перспективы / А. Г. Барабанов. – М. : РГУФК, 2004. – 187 с.

28. Барчуков, И. С. Физическая культура и спорт: методология, теория, практика : учеб. пособие для студентов вузов / И. С. Барчуков, А. А. Нестеров ; под общ. ред. Н. Н. Маликова. – Москва : Академия, 2008. – 528 с. – (Высшее профессиональное образование). – ISBN 978-5-7695-5245-8.

29. Батышев, С. Я. Профессиональная педагогика: учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям / С. Я. Батышев, А. М. Новиков. – М. : Издательство ЭГВЕС, 2010. – 456 с.

30. Беспалько, В. П. Образование и обучение с участием компьютеров (педагогика третьего тысячелетия) / В. П. Беспалько. – Москва : Изд-во МПСИ, 2008. – 349 с. – Текст : непосредственный.

31. Болотов, В. А., Сериков, В. В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 8-14.

32. Бондаревская, Е. В. Теория и практика личностно-ориентированного образования / Е. В. Бондаревская. – Ростов-на-Дону : Булат, 2000. – 351 с.

33. Борисова, Н. В. Новые технологии активного обучения: сборник образовательно-профессиональных программ / Н. В. Борисова, Н. А. Морозова,

А. Л. Смятских; под науч. ред. Н. В. Борисовой. – Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. – 71 с. – Текст: непосредственный.

34. Брехова, А. В. Формирование управленческих компетенций у студентов физкультурных вузов в проектной деятельности // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 4. – С. 21-24.

35. Бурухин, С. Ф. Методика обучения физической культуре. Гимнастика: учебное пособие для вузов / С. Ф. Бурухин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 173 с.

36. Быстрицкая, Е. В. Организация самостоятельной работы студентов физкультурных профилей педагогического направления / Е. В. Быстрицкая // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2023. – № 5 (219). – С. 64-69.

37. Быченков, С. В. Организация научно-исследовательской работы на кафедре физического воспитания вуза [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С. В. Быченков, В. А. Нестеров. – Саратов : Вузовское образование, 2016. – 40 с.

38. Ванеева, Т. Б. Механизмы профессиональной подготовки в системе высшего образования / Т. Б. Ванеева // Вестник педагогических наук. – 2020. – № 6 (27). – С. 18-22.

39. Вербицкий, А. А. Контекстно-компетентностный подход к модернизации образования: дайджест / А. А. Вербицкий // Психология обучения. – 2011. – № 2. – С. 131-132.

40. Верховцев, К. Н. Структура физкультурно-спортивных потребностей различных социально-демографических групп городского населения: специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Верховцев Константин Николаевич. – Тюмень, 2001. – 156 с.

41. Виленская, Т. Е. Теория и методика физического воспитания: оздоровительные технологии физического воспитания младших школьников: учебник для среднего профессионального образования / Т. Е. Виленская. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 285 с.
42. Виленский, М. Я. Физическая культура : учебник / М. Я. Виленский, А. Г. Горшков. – Москва : КноРус, 2020. – 216 с.
43. Витторино да Фельтре [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Витторино_да_Фельтре (дата обращения: 07.04.2026).].
44. Власенко, П. П. Педагогические условия использования средств сноубординга в процессе профессиональной подготовки физкультурно-спортивных кадров: автореф. дис. канд. пед. наук / П. П. Власенко. – Воронеж, 2023. – 24 с.
45. Власов, Е. А. Формирование профессионального здоровья студентов в процессе физического воспитания в вузе: специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Власов Евгений Анатольевич. – Улан-Удэ, 2016. – 185 с. – Текст: непосредственный.
46. Власова, О. П. Повышение двигательной активности современной молодежи как необходимого условия ее здоровьесбережения / О. П. Власова, Ю. В. Коричко, В. А. Шалаев // Теория и практика физической культуры. – 2023. – № 9. – С. 54-55.
47. Внуков, А. П. Формирование потребности в физическом самосовершенствовании у студентов педагогических институтов: специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Внуков Александр Петрович. – Москва, 1982. – 205 с. – Текст: непосредственный.
48. Воищева, Э. Л. Педагогическое сопровождение процесса саморазвития будущих учителей физической культуры в условиях цифровизации высшего

образования / Э. Л. Воищева, И. Б. Ларина, Н. А. Нехороших // Теория и практика физической культуры. – 2023. – № 9. – С. 26-28.

49. Волчегорская, Е. Ю. Теоретические аспекты коучингового сопровождения профессионального становления студентов педколледжа / Е. Ю. Волчегорская, М. Б. Хабибулина. – Текст: непосредственный // Балтийский гуманитарный журнал. – 2020. – Т. 9. – 3 (32). – С. 195-198.

50. Воробьева, Е. В. Сравнительная характеристика использования средств, методов обучения и форм организации при проведении учебно-воспитательного процесса / Е. В. Воробьева // Физкультурное образование и спорт в Восточной Сибири : бюллетень. – 2001. – № 3. – С. 34-36.

51. Воспитательная работа в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / Т. В. Левченкова, Е. В. Киселева, Т. В. Аронова, Т. Н. Ольховик. – Москва : РГУФКСМиТ, 2021. – 156 с.

52. Выготский, Л. С. Психология / Л. С. Выготский. – Москва : Апрель пресс: Эксмо-Пресс, 2000. – 1008 с. – Текст: непосредственный.

53. Выдрин, В. М. Физическая культура – вид культуры личности и общества: монография / В. М. Выдрин. – Санкт-Петербург : Изд-во гос. акад. физ. культуры им. П. Ф. Лесгафта, 2004. – 153 с.

54. Германов, Г. Н. Двигательные способности и физические качества. Разделы теории физической культуры: учебник для вузов / Г. Н. Германов. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 224 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563330> (дата обращения: 07.03.2025). – Текст: электронный.

55. Гершунский, Б. С. Перспективы развития системы непрерывного образования / Б. С. Гершунский. – Москва : Педагогика, 1990. – 37 с.

56. Гимазов, Р. М. Теория и методика физической культуры и спорта: обучение двигательным действиям: учебное пособие для вузов / Р. М. Гимазов. – Москва : Лань, 2024. – 156 с.

57. Глазырина, Л. Д. Конспекты уроков для учителя физической культуры / Л. Д. Глазырина, И. А. Григорьянц. – Москва : Владос, 2021. – 416 с.

58. Глобенко, Р. Р. Пути усовершенствования и организации физкультурно-оздоровительной работы с пятиклассниками в общеобразовательной школе / Р. Р. Глобенко // Сборник научных трудов «Здоровый образ жизни, физическая культура и спорт: тенденции, традиции, инновации». – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2022. – С. 68-72.

59. Глузман, А. В. Педагогическое образование в классических университетах: опыт системного анализа: монография / А. В. Глузман. – Симферополь : ИТ «Ариал», 2022. – 424 с.

60. Гогиберидзе Г. М. Психолого-педагогическая подготовка магистров физической культуры // Вестник спортивной науки. – 2023. – № 4. – С. 55-59.

61. Гоголева, В. В. Организационно-управленческие условия внедрения цифровых технологий в подготовку спортивных менеджеров // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2022. – № 3. – С. 51-54.

62. Горбачёв, Е. Г. Формирование социальной активности и профессиональных умений у студентов факультетов физической культуры в условиях педагогической практики : специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Горбачёв Евгений Геннадьевич. – Москва, 1991. – 20 с.

63. Горбунова, В. Р. Анализ психолого-педагогических подходов к формированию готовности будущих учителей физической культуры к осуществлению здоровьесберегающей деятельности / В. Р. Горбунова. – Текст: непосредственный // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. – Вып. 88. – Ч. 1. – С. 75-78.

64. Горбунова, Н. В. Ключевые подходы в подготовке будущих педагогов к проектированию коррекционно-развивающей среды инклюзивного образования / Н. В. Горбунова, А. С. Фетисов // Социально-педагогическая поддержка лиц с ограниченными возможностями здоровья: теория и практика: Сборник статей по материалам VII Международной научно-практической

конференции (Ялта, 25-27 мая 2023 г.) / Под научной редакцией Ю. В. Богинской. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 89-92.

65. Горбунова, Н. В. Педагогический потенциал спорта высших достижений в формировании гражданской активности студенческой молодежи / Н. В. Горбунова // Теория и практика физической культуры. – 2023. – № 11. – С. 68.

66. Горбунова, Н. В. Самостоятельные занятия по физической культуре как средство профилактики переутомления студентов на дистанционном обучении / Н. В. Горбунова, В. Р. Горбунова // Мир науки, культуры, образования. – 2023. – № 1 (98). – С. 226-228.

67. Гьюлик, Л. Заметки о теории организации. В кн.: Классики менеджмента / Л. Гьюлик; под ред. М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – С. 156-175.

68. Давыдов, В. В. Проблемы развивающего обучения / В. В. Давыдов. – Москва : Академия, 2004. – 288 с.

69. Данилейко, М. С. Адаптация детей к школьным условиям средствами физической рекреации: специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Данилейко Максим Сергеевич ; Санкт-Петербург государственная академия физической культуры им. П.Ф. Лесгафта. – Санкт-Петербург, 2008. – 27 с.

70. Дахин, Д. В. Проектный менеджмент в организации спортивных мероприятий // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2021. – № 6. – С. 33-36.

71. Деркач, А. А. Акмеология : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 252 с. – Текст: непосредственный.

72. Джумаев, А. Д. Теоретические основы физической рекреации как составной части физической культуры: специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Джумаев Ахмет Джораевич. – Институт физической культуры им. П. Ф. Лесгафта. – Ленинград, 1999. – 23 с.

73. Димова, А. Л. Базовые виды физкультурно-спортивной деятельности с методикой преподавания: учебник для СПО / А. Л. Димова. – Москва : Юрайт, 2025. – 533 с.

74. Дмитриев, С. В. Методология и теория профессионального образования в сфере физической культуры / С. В. Дмитриев // Теория и практика физической культуры. – 2006. – № 6. – С. 18-22.

75. Долматова, Т. В. Государственное управление в сфере физической культуры и массового спорта за рубежом: монография / Т. В. Долматова; ФГБУ ФНЦ ВНИИФК. – Москва, 2020. – 480 с.

76. Дорофеев, В. В. Подготовка преподавателей физической культуры к взаимодействию с детьми с ограниченными возможностями здоровья / В. В. Дорофеев, В. В. Сафонова, И. А. Бажина // Адаптивная физическая культура. – 2025. – № 1 (101). – С. 18-21.

77. Дурай-Новакова, К. М. Формирование профессиональной готовности студентов к педагогической деятельности: автореф. дис. д-ра пед. наук / К. М. Дурай-Новакова. – М., 1986. – 32 с.

78. Дуранов, М. Е. Профессионально-педагогическая деятельность и исследовательский подход к ней: монография / М. Е. Дуранов. – Челябинск : ЧГАКИ, 2002. – 276 с.

79. Дуркин, П. К. К проблеме воспитания личной физической культуры у школьников и студентов / П. К. Дуркин, М. П. Лебедева // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – Москва, 2000. – № 2. – С. 50-53.

80. Ершова, Н. Г. Профессионально-личностное развитие студентов в условиях психолого-педагогического сопровождения в вузе физической

культуры / Н. Г. Ершова // Теория и практика физ. культуры. – 2005. – № 9. – С. 44-47.

81. Железняк, Ю. Д. Интеграция учебных дисциплин производственной практики в процессе физкультурного образования в профессиональную готовность будущего бакалавра физической культуры / Ю. Д. Железняк // XXII Международная научно-практическая конференция по проблемам физического воспитания учащихся «Человек, здоровье, физическая культура и спорт в изменяющемся мире»: Всерос. научно-исслед. ин-т физ. культуры и спорта. – Коломна, 2012. – С. 230-233.

82. Жолдак, В. И. Менеджмент физической культуры и спорта: учеб. пособие / В. И. Жолдак, С. Г. Сейранов. – М. : Советский спорт, 2003. – 284 с.

83. Загвязинский, В. И. Теория обучения и воспитания: учебник и практикум для вузов / В. И. Загвязинский, И. Н. Емельянова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 230 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/559868> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

84. Зайцев, А. А. Элективные курсы по физической культуре. Практическая подготовка: учебник для среднего профессионального образования / Под общей редакцией А. А. Зайцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 321 с.

85. Залетаев, И. П. Анализ проведения и планирование уроков физической культуры / И. П. Залетаев. – Москва : Физкультура и спорт, 2020. – 378 с.

86. Зеер, Э. Ф. Компетентностный подход в реализации профессионального развития личности специалиста / Э. Ф. Зеер, О. В. Мухлынина // Формирование компетенций в практике преподавания общих и профессиональных дисциплин в учреждениях среднего профессионального образования: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции; Екатеринбург, 2021. – С. 101-106.

87. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34-42.

88. Золотов, М. И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – Москва : Академия, 2001. – 432 с. – ISBN 5-7695-0741-1.

89. Зубарев, Ю. А. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / Ю. А. Зубарев. – Волгоград : ВГАФК, 2006. – 112 с.
90. Игнаткина, Ю. Н. Формирование лидерского потенциала у студентов-спортсменов // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 3. – С. 29-32.
91. Ипполитов, М. М. Актуальность и перспективы в XXI веке / М. М. Ипполитов. – Москва : Белый ветер, 2020. – 251 с.
92. Ипполитова, Н. В. Подготовка студентов педвуза к деятельности по организации здорового образа жизни школьников: учебное пособие / Н. В. Ипполитова, Ю. И. Шашкина. – Шадринск : Шадринский Дом Печати, 2011. – 110 с. – Текст: непосредственный.
93. Ирхин, В. Н. Здоровье-ориентированная деятельность учителя на уроке: учебное пособие / В. Н. Ирхин, И. В. Ирхина. – Белгород : Белгород НИУ «БелГУ», 2018. – 135 с. – Текст: непосредственный.
94. Ирхина, Е. Н. Подготовка студентов физкультурных вузов к осуществлению подвижной игровой деятельности в физическом воспитании детей дошкольного и младшего школьного возраста: автореф. дис. канд. пед. наук / Е. Н. Ирхина. – Воронеж, 2024. – 24 с.
95. Исаев, И. Ф. Аксиологический и культурологический подходы к исследованию проблем педагогического образования в научной школе В. А. Сластенина / И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов // Сибирский педагогический журнал. – 2005. – № 2. – С. 193-208.
96. Использование средств рекреационно-оздоровительной направленности на уроках физической культуры / А. И. Васильев, В. Ф. Усманов, В. С. Кругликова, Л. Ю. Десяткина // Актуальные проблемы физической культуры, спорта и туризма: Материалы XIV Международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию Победы в Великой Отечественной войне (Уфа, 25-27 марта 2020 г.) Том 1. – Уфа : Уфимский государственный авиационный технический университет, 2020. – С. 95-99.

97. Каверина, В. А. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов для магистров физической культуры с акцентом на управленческие навыки // Теория и практика физической культуры. – 2019. – № 4. – С. 38-41.

98. Канукоев, А. М. Закономерности профессиональной подготовки будущих педагогов / А. М. Канукоев // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. – 2019. – № 4. – С. 56-62.

99. Каргаполов, В. П. Индивидуализация предсоревновательной подготовки спортсменов на основе комплексного оперативного контроля: на примере лыжников-гонщиков: автореф. дис. канд. пед. наук / В. П. Каргаполов. – М., 1987. – 24 с.

100. Каргаполов, В. П. Теоретические аспекты построения моделей контроля в спорте: учеб. пособие / В. П. Каргаполов. – Хабаровск : ХГИФК, 1990. – 73 с.

101. Ким, Т. К. Особенности проектирования магистерских программ по физической культуре и спорту / Т. К. Ким // Высшее образование в России. – 2021. – № 8-9. – С. 144-152.

102. Клименко, А. А. Организационно-управленческие аспекты подготовки спортивных резерва // Спорт и здоровье: наука и практика. – 2021. – Т. 11, № 1. – С. 112-118.

103. Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения: учебное пособие / Е. А. Климов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1996. – 304 с. – Текст: непосредственный.

104. Коваленко, Е. Д. Ключевые аспекты формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры и спорта / Е. Д. Коваленко // Педагогический вестник. – 2025. – Вып. 40. – С. 40-42.

105. Коваленко, Е. Д. Методологические аспекты формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры и спорта / Е. Д. Коваленко // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. – № 88-1. – С. 140-143.

106. Коваленко, Е. Д. Организация образовательного процесса для формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры и спорта / Е. Д. Коваленко // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. – № 88 (2). – С. 184-187.

107. Коваленко, Е. Д. Основные критерии и уровни формирования организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры и спорта / Е. Д. Коваленко // Проблемы современного педагогического образования. Номер: 89(2). – 2025. – С. 187-189.

108. Коваленко, Е. Д. Сущность и структура организационно-управленческих умений будущих магистров физической культуры и спорта / Е. Д. Коваленко // Время науки: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2026. – С. 148-151.

109. Коваленко, Е. Д. Формирование организационно-управленческих умений в процессе профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры и спорта / Е. Д. Коваленко // Молодой исследователь. – 2026. – С. 149-152.

110. Коваленко, Е. Д. Характеристика инструментов профессиональной подготовки будущих магистров физической культуры и спорта / Е. Д. Коваленко // Педагогический вестник. – 2025. – Вып. 41. – С. 53-54.

111. Колесникова, И. А. Коммуникативная деятельность педагога: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности: Педагогика / И. А. Колесникова; под ред. В. А. Сластенина. – Москва : Академия, 2007. – 328 с.

112. Колесникова, И. А. Педагогическое проектирование: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Педагогика и психология», «Социальная педагогика», «Педагогика» / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская; под ред. В. А. Сластенина, И. А. Колесниковой. – 3-е изд., стер. – Москва : Академия, 2008. – 284 с. – Текст: непосредственный.

113. Колесниченко, Н. А. Развитие профессиональных компетенций студентов физкультурного профиля / Н. А. Колесниченко // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2025. – № 3. – С. 45-52.
114. Колодезникова, С. И. Формирование управленческой компетентности будущего специалиста по физической культуре и спорту: автореф. дис. канд. пед. наук / С. И. Колодезникова. – Якутск, 2008. – 22 с.
115. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. – 2020. – № 144. – 7 июля.
116. Коробкова, А. М. Оценка эффективности системы наставничества в подготовке спортивных менеджеров // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2022. – № 1. – С. 44-47.
117. Коровин, С. С. Физическая культура. Ценности. Личность: учебное пособие / С.С. Коровин. – Москва : Директ-Медиа, 2020. – 199 с.
118. Королев, А. С. Круговая тренировка как средство массовой физической подготовки студентов : учебное пособие для вузов / А. С. Королева. – Москва : Лань, 2023. – 68 с.
119. Костюченко, В. Ф. Профессиональная подготовка специалистов по физической культуре и спорту в системе непрерывного образования: дис. д-ра пед. наук / В. Ф. Костюченко. – СПб., 2000. – 380 с.
120. Краевский, В. В. Общие основы педагогики: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 033400 «Педагогика» / В. В. Краевский. – 2-е изд., испр. – Москва : Академия, 2005. – 254 с. – Текст: непосредственный.
121. Красавцев, В. П. Формирование управленческих компетенций у будущих педагогов по физической культуре» // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2022. – № 5. – С. 78-82.
122. Красилов, В. М. Здоровьесберегающий подход к организации воспитательно-образовательного процесса в учреждении начального профессионального образования: специальность 13.00.08 «Теория и методика

профессионального образования»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Красилов Владимир Маркович. – Новокузнецк, 2009. – 23 с. – Текст: непосредственный.

123. Крутецкий, В. А. Психология обучения и воспитания школьников / В. А. Крутецкий. – Москва, 1976. – 55 с.

124. Ксенофонт. Лакедемонская полития / пер. с древнегреч. Г. А. Янчевецкого. – В кн.: Ксенофонт. Греческая история. – СПб. : Алетей, 1993. – 348 с.

125. Кузин, В. В. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – Москва : Академия, 2001. – 432 с. – ISBN 5-7695-0741-1.

126. Кузнецов, В. С. Теория и история физической культуры / В. С. Кузнецов, Г. А. Колодецкий. – Москва : КноРус, 2020. – 448 с.

127. Кузьмина, Н. В. Системный подход в педагогическом исследовании / Н. В. Кузьмина // Методология педагогических исследований. – Москва, 1980. – № 1. – С. 67-81.

128. Кулешова, М. В. Анализ проблем подготовки кадров для сферы физической культуры и спорта / М. В. Кулешова // Физическая культура и спортивная интеграция науки и практики. – 2024. – № 2. – С. 115-119.

129. Куликова, Л. М. Систематизация профессионально-педагогической подготовки студентов вуза физической культуры в современном образовании: монография / Л. М. Куликова. – Челябинск : Уральская академия, 2014. – 236 с. – Текст: непосредственный.

130. Кутепов, М. Е. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – Москва : Академия, 2001. – 432 с. – ISBN 5-7695-0741- 1.

131. Кухарев, Н. В. Внедрение достижений педагогической науки в учебную работу школы: специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора

педагогических наук / Кухарев Николай Васильевич. – Ленинград, 1990. – 26 с. – Текст: непосредственный.

132. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии: монография / К. Г. Кязимов; Акад. труда и социальных отношений, Каф. экономики труда и упр. персоналом. – Москва : АТиСО, 2016. – 214 с. – ISBN 978-5-93441-529 - 8.

133. Ларионова, О. Г. Управление конфликтами в спортивном коллективе: теоретические и прикладные аспекты // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2021. – № 2. – С. 37-40.

134. Лексаков, А. А. Формирование управленческих навыков у магистрантов через кейс-технологии // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 6. – С. 21-24.

135. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – Москва : Смысл: Академия, 2004. – 352 с. – Текст: непосредственный.

136. Лесгафт, П. Ф. Педагогика. Избранные труды / П. Ф. Лесгафт. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 374 с. – (Антология мысли). – ISBN 978-5-534-11848 3.

137. Лобастова, М. А. Теория и методика физического воспитания с практикумом: учебно-методическое пособие / М. А. Лобастова. – Барнаул : АлтГПУ, 2022. – 70 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/292118> (дата обращения: 02.11.2025). – Текст: электронный.

138. Лотоненко, А. В. Потребность в физической культуре как области деятельности / А. В. Лотоненко, А. Н. Плешаков // Теория и практика ФК. – Москва, 2020. – № 5. – 22 с.

139. Лубышева, Л. И. Приоритеты профессиональной подготовки учителя-тренера-преподавателя: от теоретико-абстрактного к практико-ориентированному обучению / Л. И. Лубышева // Теория и практика физической культуры. – 2023. – № 9. – С. 103.

140. Лукманова, Н. Б. Физическая активность как детерминанта формирования культуры здорового образа жизни детей школьного

возраста / Н. Б. Лукманова, А. В. Малинин, Д. Н. Пухов // Теория и практика физической культуры. – 2023. – № 9. – С. 68-70.

141. Лукьяненко, В. П. Теория физической культуры и спорта: учебное пособие для вузов / В. П. Лукьяненко. – Москва : Лань, 2024. – 116 с.

142. Лукьянова, Н. А. Социокультурные аспекты деятельности организатора массовых физкультурно-спортивных, рекреационных и анимационных мероприятий: учебное пособие / Н. А. Лукьянова, Е. В. Гинжол, Т. А. Кравчук; Сибирский гос. ун-т физ. культуры и спорта. – Омск : Издательство СибГУФК, 2023. – 175 с.

143. Луначарский, А. В. О воспитании и образовании / А. В. Луначарский; под ред. А. М. Арсеньева [и др.]. – Москва : Педагогика, 1976. – 640 с. – Текст: непосредственный.

144. Магомедов, Р. Р. Современные дидактические средства обучения физической культуре и спорту по направлениям педагогической подготовки: учебное пособие / Р. Р. Магомедов, А. В. Агеев, А. М. Дауров; под общей редакцией доктора педагогических наук, профессора Магомедова Руслана Расуловича; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство образования Ставропольского края, Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный педагогический институт», Кафедра физического воспитания и адаптивной физической культуры. – Москва : Знание, 2020. – 350 с.

145. Макаренко, В. Г. Управление мотивацией в системе дополнительного образования спортивной направленности // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2021. – № 2. – С. 28-31.

146. Манжелей, И. В. Теоретические и прикладные аспекты методической работы учителя физической культуры: учебник для среднего профессионального образования / И. В. Манжелей. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 182 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/565455> (дата обращения: 07.03.2025). – Текст: электронный.

147. Мануйленко, Э. В. Проектная деятельность как средство развития управленческих умений у магистров физической культуры // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 5. – С. 27-30.

148. Маркина, В. Б. Содержание и направленность подготовки студентов физкультурных вузов по истории физической культуры и спорта: автореф. дис. канд. пед. наук / В. Б. Маркина. – Воронеж, 2024. – 24 с.

149. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – Москва : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.

150. Маслов, В. И. Формирование готовности специалиста физической культуры к педагогической самореализации: специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Маслов Владимир Иванович; Санкт-Петербургская государственная академия физической культуры им. П. Ф. Лесгафта. – 1997. – 24 с.

151. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2019. – 400 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-4461-0968-5.

152. Матвеев, Л. П. Теория и методика физической культуры: учебник / Л. П. Матвеев. – Москва : Спорт, 2021. – 520 с.

153. Мелёхин, А. В. Правовое регулирование физической культуры и спорта : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. В. Мелёхин. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 479 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/488328> (дата обращения: 07.03.2025). – Текст: электронный.

154. Мишагин, В. Н. Личностно-ориентированный подход к организации профессиональной подготовки будущего учителя физической культуры: специальность 13.00.01. «Общая педагогика, история педагогики и образования»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Мишагин Виктор Николаевич. – Саратов, 2001. – 190 с.

155. Москвин, С. Н. Диагностика сформированности управленческих умений будущих руководителей образовательных организаций в процессе подготовки в вузе / С. Н. Москвин // Педагогическое образование в России. – 2019. – № 6. – С. 46-52.

156. Мусханова, И. В. Новые смыслы профессиональной идентичности современного учителя / И. В. Мусханова. – Текст: непосредственный // Гуманитарная парадигма. – 2025. – № 2 (33). – С. 140-147.

157. Мухина, Э. В. Концептуальный подход к построению инновационной модели управления магистерской подготовкой / Э. В. Мухина, К. Н. Ефременков // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2022. – № 1 (203). – С. 263-267.

158. Мухина, Э. В. Образовательно-профессиональный менеджмент в магистратуре: концепция и модель управления / Э. В. Мухина, П. И. Образцов, К. Н. Ефременков. – Нижний Новгород : Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2019. – 182 с.

159. Мясищев, В. Н. Психология отношений: избранные психологические труды / В. Н. Мясищев; под ред. А.А. Бодалева. – 4-е изд. – Москва : Изд-во Московского психолого-социального института: Воронеж : МОДЭК, 2011. – 398 с. – Текст: непосредственный.

160. Найн, А. Я. Педагогический эксперимент: методика и его организация: учебное пособие / А. Я. Найн, З. М. Уметбаев; М-во образования Рос. Федерации, Магнитогор. гос. ун-т. – Магнитогорск : МаГУ, 2002. – 125 с.

161. Никитушкин, В. Г. Оздоровительные технологии в системе физического воспитания: учебник для вузов / В. Г. Никитушкин, Н. Н. Чесноков, Е. Н. Чернышева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 279 с.

162. Николаев, Ю. М. Теоретико-методологические основы физической культуры: специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Николаев Юрий Михайлович. – Санкт-Петербург, 1998. – 351 с.

163. Николина, В. В. Проектное обучение в школьной географии: теория и практика: практико-ориентированная монография / В. В. Николина. – Нижний Новгород : Нижегородский государственный педагогический университет, 2008. – 107 с. – Текст: непосредственный.

164. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 27.11.2020).

165. Орехов, Е. Ф. Модернизация высшего профессионального образования в отрасли физической культуры и спорта в современных социокультурных условиях: автореф. дис. д-ра пед. наук / Е. Ф. Орехов. – М., 2012. – 46 с.

166. Орлов, А. А. Формирование организационно-управленческих умений магистров физической культуры: содержание и методы // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2018. – № 3. – С. 21-24.

167. Осипов, П. Н. Руководство самовоспитанием молодых рабочих в деятельности наставника: специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Осипов Петр Николаевич. – Казань, 1981. – 207 с. – Текст: непосредственный.

168. Осипова, И. С. Методика формирования управленческой компетенции у будущих специалистов в сфере физической культуры и спорта / И. С. Осипова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2021. – Т. 13, № 3. – С. 71-79.

169. Осипова, И. С. Партиципативный подход в формировании управленческой компетенции магистров / И. С. Осипова // Педагогическое образование и наука. – 2020. – № 5. – С. 57-61.

170. Осипцов, А. В. Психолого-педагогические условия воспитания общечеловеческих ценностей у студенческой молодежи / А. В. Осипцов, А. Л. Ускова // Общественные и гуманитарные науки. Военная подготовка:

материалы 89-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием), (Минск, 3-18 февраля 2025 г.). – Минск : БГТУ, 2025. – С. 289-291.

171. Переверзин, И. И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И. И. Переверзин. – М. : Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.

172. Петренко, Е. Н. Оценка уровня сформированности управленческих компетенций у студентов-магистров физической культуры // Физическое воспитание и спортивная медицина. – 2021. – № 6. – С. 56-60.

173. Петров, П. К. Информационные технологии в физической культуре и спорте: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 050720 / П. К. Петров. – Москва : Academia, 2008. – 286 с. – ISBN 978-5-7695-4626 - 6.

174. Печерина, О. В. Формирование готовности студентов факультета физической культуры и спорта к будущей профессиональной деятельности: автореф. дис. канд. пед. наук / О. В. Печерина. – Барнаул, 2022. – 23 с.

175. Пешков, В. Ф. Педагогическая система профессиональной восстановительно-профилактической подготовки педагогов по физической культуре: автореф. дис. д-ра пед. наук / В. Ф. Пешков. – Тамбов, 2009. – 46 с.

176. Пискунов, А. И. Иоганн Кристоф Фридрих Гутс-Мутс / А. И. Пискунов // Российская педагогическая энциклопедия: в 2 т. / гл. ред. В.В. Давыдов. – М. : Большая Российская энциклопедия, 1993. – Т. 1. – С. 241.

177. Письменский, И. А. Физическая культура: учебник для вузов / И. А. Письменский, В. Н. Пищулин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 450 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560410> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

178. Платон. Государство / пер. с древнегреч. А. Н. Егунова. – В кн.: Платон. Собрание сочинений: в 4 т. – М. : Мысль, 1994. – Т. 3. – С. 79-420; 19 января – День основания НГУ им. П. Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург [Электронный ресурс] // Национальный государственный университет физической культуры,

спорта и здоровья им. П. Ф. Лесгафта. – Режим доступа: <https://lesgaft.spb.ru/en/print/9677> (дата обращения: 07.04.2026).

179. Платонов, В. Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте / В. Н. Платонов. – Москва : Советский спорт, 2005. – 820 с.

180. Плескачева, Е. А. Цифровые технологии в подготовке магистров физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. – 2024. – № 2. – С. 41-46.

181. Полукаров, В. В. Развитие личности старшеклассника в процессе коллективной внеурочной деятельности: специальность 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Полукаров Владимир Васильевич. – Москва, 1983. – 212 с. – Текст: непосредственный.

182. Пономарев, Н. И. Предмет теории физического воспитания / Н. И. Пономарев, д-р пед. наук, проф.; Гос. ин-т физ. культуры им. П. Ф. Лесгафта. – Ленинград, 1976. – 35 с.

183. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / А. В. Починкин. – Москва : Издательство «Спорт», 2017. – 384 с.

184. Пуни, А. Ц. Психологические основы физического воспитания и спорта: учеб. пособие / А. Ц. Пуни. – Л. : ЛГУ, 1977. – 80 с.

185. Пути повышения эффективности профессионального образования в сфере физической культуры и спорта: коллективная монография / Г. К. Калугина, Н. Ю. Мищенко, С. А. Захарова [и др.]. – Челябинск, 2023. – 199 с. – Текст: непосредственный.

186. Пухаев, Е. Г. Педагогическое проектирование процесса подготовки студентов университета-будущих специалистов в области физической культуры и спорта: автореф. дис. канд. пед. наук / Е. Г. Пухаев. – Владикавказ, 2005. – 26 с.

187. Пфейфер, Н. Э. Управление качеством образовательных программ в магистратуре по физической культуре // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2022. – № 2. – С. 44-48.

188. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / Равен Дж. – Москва : Когито-Центр, 2002. – 396 с.

189. Рейзин, В.М. Физическая культура в жизни студента / В. М. Рейзин, А. С. Ищенко; Науч. ред. А. А. Логинов. – Минск : Высшая школа, 1986. – 174 с.

190. Рогунов, Н. Ю. Профессиональная подготовка студентов факультета физической культуры с использованием игровых методов обучения: автореф. дис. канд. пед. наук / Н. Ю. Рогунов. – Воронеж, 2023. – 24 с.

191. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 08.08.2024) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 08.08.2024).

192. Российская Федерация. Законы. Основы законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан: федеральный закон от 22 июля 1993 г. № 5487-1 (посл. ред.). – Текст: электронный // Минздрав: [сайт]. – URL: <https://minzdrav.gov.ru/documents/7025> (дата обращения: 04.02.2022).

193. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ (в редакции Федерального закона от 24.06.2026 № 185-ФЗ). – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.07.2026).

194. Ротерс, Т. Т. Развитие лидерских качеств у студентов-магистров физической культуры // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2021. – № 1. – С. 22-25.

195. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – Москва, 2013. – 712 с.

196. Рыбакова, Е. О. Совершенствование компетенций рекреационной направленности в профессиональной подготовке бакалавров физической культуры / Е. О. Рыбакова, Т. Н. Шутова // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2016. – № 4. – С. 77-84.

197. Савин, Д. И. Организационно-управленческая деятельность в сфере физической культуры и спорта: методические рекомендации / Д. И. Савин. – Ставрополь : Издательство Северо-Кавказского федерального университета, 2023. – 128 с.

198. Савченко, Е. В. Методика диагностики рефлексивных умений на личностном уровне рефлексивной компетентности / Е. В. Савченко // Журнал Пензенский психологический вестник, 2025. – № 1 (24). – 417 с.

199. Садетдинов, Д. М. Формирование готовности к управленческим решениям у будущих тренеров // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2017. – № 6. – С. 21-24.

200. Садовский, В. Н. Системный подход в современной науке / В. Н. Садовский. – Москва : Прогресс-Традиция, 2004. – 560 с.

201. Салмаев, Б. С. Студенческий спорт как основа развития физкультурно-спортивного движения студенческой молодежи / Б. С. Салмаев // Теория и практика физической культуры. – 2023. – № 9. – С. 34.

202. Самарин, Д. Н. Теоретико-практические и рекреативно-оздоровительные аспекты / Е. М. Голикова, Д. Н. Самарин. – Москва, 2022. – 81 с.

203. Сарафанова, И. Е. Контекстный подход в формировании организационно-управленческой компетентности средствами игровых технологий / И. Е. Сарафанова // Мир науки, культуры, образования. – 2018. – № 6 (73). – С. 188-191.

204. Сарафанова, И. Е. Формирование организационно-управленческой компетентности менеджера средствами игровой технологии: диссертация ... кандидата педагогических наук / И. Е. Сарафанова. – Ярославль, 2023. – 216 с.

205. Седов, А. А. Личностно ориентированное образование в педвузе как детерминант профессиональной подготовки будущего педагога по физической культуре: автореф. дис. канд. пед. наук / А. А. Седов. – Нижний Новгород, 2022. – 26 с.

206. Селевко, Г. К. Энциклопедия образовательных технологий: в 2 т. Т. 1 / Г. К. Селевко. – Москва : НИИ школа технологий, 2006. – 816 с. – Текст: непосредственный.

207. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 373 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560532> (дата обращения: 02.11.2025). – Текст: электронный.

208. Сериков, В. В. Развитие личности в образовательном процессе: монография / В. В. Сериков. – Москва : Логос, 2020. – 448 с.

209. Сериков, Г. Н. Управление достижением качества образования / Г. Н. Сериков, С. Г. Сериков. – Челябинск : Уральская академия, 2009. – 265 с. – Текст: непосредственный.

210. Сластенин, В. А. Педагогическое наследие: проблемы воспитания, личностного и профессионального развития / В. А. Сластенин, Л. С. Подымова, Н. А. Подымов ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский педагогический государственный университет». – Москва : МПГУ, 2020. – 290 с.

211. Смирнова, Г. Н. Методические подходы формирования организационно-управленческих компетенций у студентов физкультурного вуза / Г. Н. Смирнова // Психолого-педагогические проблемы физической культуры и спорта. – 2023. – С. 112-118.

212. Смирнова, Е. Ю. Содержание и направленность социокультурной деятельности в сфере физической культуры: учебное пособие / Е. Ю. Смирнова. – Великие Луки : Великолукская государственная академия физической культуры и спорта, 2022. – 124 с.

213. Собяни, Ф. И. Проектирование элективных курсов по управлению для магистров физической культуры // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 4. – С. 31-34.

214. Собянин, Ф. И. Физическая культура: учебник к дисциплине «Физическая культура» для студентов образовательных учреждений среднего

профессионального образования / Ф. И. Собянин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2020. – 221 с.

215. Сонькин, В. Д. Возрастная физиология мышечной деятельности: курс лекций / В. Д. Сонькин, И. А. Крылова. – М., 2012. – 245 с.

216. Спирин, Л. Ф. Формирование профессионально-педагогических умений учителя-воспитателя: спецкурс / Л. Ф. Спирин. – Ярославль : Ярославский педагогический институт, 1976. – 82 с. – Текст: непосредственный.

217. Степанова, О. Н. Оценка эффективности проектных методов в формировании управленческих компетенций у магистрантов // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2022. – № 4. – С. 47-50.

218. Столяров, В. И. Физическая культура и спорт в системе образования: методологические и теоретические основы / В. И. Столяров // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2003. – № 2. – С. 8-13.

219. Суворова, С. Л. Партиципативное управление в вузовской среде: теоретико-методологический аспект / С. Л. Суворова. – Москва : Прометей, 2016. – 204 с.

220. Сулейманов, И. И. Система основных понятий теории физической культуры: учебное пособие / И. И. Сулейманов; Тюм. гос. ун-т, Ком. по физ. культуре, молодежи и спорта Администрации Тюм. обл. – Тюмень, 1999. – 33 с.

221. Сысоев, А. В. Подготовка студентов физкультурных вузов к профессиональной деятельности в системе базового физического воспитания: автореф. дис. канд. пед. наук / А. В. Сысоев. – Воронеж, 2025. – 24 с.

222. Тенищева В. Ф. Стратегическое управление в фитнес-индустрии // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2022. – № 4. – С. 61-64.

223. Технологии научных исследований в физической культуре и спорте: учебник для среднего профессионального образования / З. С. Варфоломеева, В. Ф. Воробьев, О. Б. Подоляка, А. А. Артеменков. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 105 с.

224. Технология оценки образовательных результатов будущих педагогов по физической культуре на основе кейс-задания / А. В. Стафеева // Теория и практика физической культуры. – 2023. – № 9. – С. 29-31.

225. Ткаченко, Е. В. Типологические характеристики имиджа российского учителя: история и современность: специальность 24.00.01 «Теория и история культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата культурологии / Ткаченко Елена Владимировна. – Владивосток, 2019. – 24 с. – Текст: непосредственный.

226. Торочкова, Т. Ю. Физическая культура: учебник для студентов, обучающихся по профессиям и специальностям сред. проф. образования / Т. Ю. Торочкова, Т. В. Целикова; рец. М. М. Борисова. – Москва : Академия, 2025. – 207 с.

227. Уджуху, И. А. Модель формирования ключевых компетенций спортивного менеджера / И. А. Уджуху, Ф. А. Тугуз, Е.С. Двойникова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2025. – Т. 17, № 1. – С. 99-113.

228. Усова, А. В. Методология научных исследований: курс лекций / А. В. Усова – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, – 2004. – 130 с. – Текст: непосредственный.

229. Фазлеев, Н. Ш. Компетентностно ориентированный подход к профессиональной подготовке педагога по физической культуре и спорту: монография / Н. Ш. Фазлеев. – Москва : Теория и практика физ. культуры и спорта, 2006. – 196 с.

230. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : Контроллинг, 1992. – 112 с.

231. Фаликман, М. В. Принципы физиологии активности Н. А. Бернштейна в психологии восприятия и внимания: проблемы и перспективы / М. В. Фаликман, Е. В. Печенкова // Культурно-историческая психология. – 2016. – Т. 12. – № 4. – С. 48-66.

232. Федеральный государственный образовательный стандарт бакалавриат по направлению подготовки 44.03.01 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки) – Режим доступа: URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-44-03-01-pedagogicheskoe-obrazovanie-121> (Дата обращения 10.08. 2021). – Текст: электронный.

233. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 49.03.01 Физическая культура. С изменениями и дополнениями от: 26 ноября 2020 г. – URL: <https://bifk.ru/assets/struktura/fgos/49-03/fgos-3plus> (Дата обращения 10.08.2021). – Текст: электронный.

234. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования. Уровень высшего образования «Магистратура». Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (утверждён приказом Минобрнауки России от 22.02.2018 № 126) // Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. – URL: fgosvo.ru (дата обращения: 22.02.2018).

235. Физическая культура: учебник для вузов / Под редакцией Е. В. Конеевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 609 с.

236. Физкультурно-оздоровительные технологии: учебник для вузов / В. Л. Кондаков, А. А. Горелов, О. Г. Румба, Е. Н. Копейкина. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 334 с.

237. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник / С. С. Филиппов. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 234 с.

238. Филиппов, С. С. Муниципальная система физкультуры школьников. Организационно-педагогические условия формирования / С. С. Филиппов, В. В. Жгутова. – Москва : Советский спорт, 2022. – 184 с.

239. Фокин, Ю. Г. Теория и технология обучения. Деятельностный подход: учебное пособие для вузов / Ю. Г. Фокин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 237 с.

240. Хазова, С. А. Развитие лидерского потенциала у студентов физкультурных вузов // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 5. – С. 33-36.

241. Хуторской, А. В. Дидактическая эвристика: Теория и технология креативного обучения / А. В. Хуторской. – Москва : Издательство МГУ, 2003. – 416 с. – ISBN 5-211-04555-3.

242. Чепик, В. Д. Физическая культура и спорт в системе высшего профессионального образования: методологические и теоретические основы / В. Д. Чепик. – М. : Юрайт, 2018. – 248 с.

243. Черноярова, О. А. Межпредметные связи в системе подготовки будущих учителей физической культуры: На примере дисциплин базовых физкультурно-спортивных видов: автореф. дис. канд. пед. наук / О. А. Черноярова. – Волгоград, 2001. – 22 с.

244. Чернышева, Е. И., Таратухина, Е. И. // Перспективы науки и образования. – 2016. – № 3. – С. 82-85.

245. Чичикин, В. Т. Структура и регуляция профессиональной готовности педагога физической культуры: монография / В. Т. Чичикин; Гос. бюджетное образовательное учреждение доп. проф. образования «Нижегородский ин-т развития образования». – Нижний Новгород : Нижегородский ин-т развития образования, 2011. – 255 с.

246. Шадриков, В. Д. Онтогенез: от инстинктивной активности к деятельности / В. Д. Шадриков. – Текст: непосредственный // Культурно-историческая психология. – 2023. – № 19 (2). – С. 80-87.

247. Шарипов, М. Ф. Проектирование системы оценки управленческих компетенций у магистров физической культуры // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2021. – № 4. – С. 51-54.

248. Шведская стенка [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Шведская_стенка (дата обращения: 07.04.2026).

249. Шерин, В. С. Модель формирования компетентности управленческой деятельности специалиста по физической культуре и спорту / В. С. Шерин // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 347. – С. 147-150.

250. Шишкина, Ю. П. Основы организационно-управленческой деятельности в физической культуре и спорте: методические указания для магистров / Ю. П. Шишкина. – Астрахань : Астраханский государственный технический университет, 2023. – 24 с.

251. Шуба, Л. В. Развитие soft-skills у студентов физкультурных вузов в условиях цифровизации // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2022. – № 6. – С. 65-68.

252. Шутова, Т. Н. Рекреационные компетенции в профессиональной подготовке бакалавров физической культуры: учебное пособие / Т. Н. Шутова, Е. О. Рыбакова, М. А. Возисова, А. В. Шаравьёва; Министерство образования и науки Российской Федерации. – Москва : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2018. – 182 с.

253. Щедровицкий, П. Г. Смысл и функции управленческих игр / П. Г. Щедровицкий // Избранные труды. – Москва : Школа культурной политики, 1995. – С. 312-332.

254. Щенников, М. Ю. Оптимизация развития системы высшего образования в области физической культуры и спорта в контексте стратегических задач отрасли: специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования»: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Щенников Михаил Юрьевич. – Москва, 2021. – 519 с.

255. Элипханов, С. Б. Стратегическое планирование в деятельности спортивного менеджера // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2022. – № 5. – С. 61-64.

256. Эльконин, Д. Б. Избранные психологические труды / Д. Б. Эльконин. – Москва : Педагогика, 1989. – 367 с. – Текст: непосредственный.

257. Яковлев, Е. В. Педагогическое исследование: содержание и представление результатов: монография / Е. В. Яковлев, О. Н. Яковлева. – Челябинск : Рекпол, 2010. – 317 с. – ISBN 978-5-94092-040-9.
258. Ямалетдинова, Г. А. Педагогика физической культуры и спорта : учебник для вузов / Г. А. Ямалетдинова; под научной редакцией И. В. Ермайшвили. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 191 с.
259. Drucker, P. F. The Practice of Management / P. F. Drucker. – New York : Harper & Brothers, 1954. – 404 p.
260. Hersey, P. Management of organizational behavior : leading human resources / P. Hersey, K. H. Blanchard, D. E. Johnson. – 10th ed. – Boston : Pearson, 2013. – XIX, 338 p. – ISBN 978-0-13-255640-8.
261. Krylov, A. I. Influence of prestart warmup on competitive result of sprinter swimmers / A. I. Krylov, E. V. Ivchenko, E. A. Ivchenko, E. O. Vinogradov // Theory and Practice of Physical Culture. – 2025. – № 8. – P. 10-12.
262. Metzler, M. Internships in sport management: best practices / M. Metzler // International Journal of Sport Management. – 2021. – Vol. 15, No. 2. – P. 112-125.
263. Mintzberg, H. The Nature of Managerial Work / H. Mintzberg. – New York : Harper & Row, 1973. – 298 p.
264. Osipova, I. S. Technique to form management competence in future specialists in the sphere of physical training and sport / I. S. Osipova // Bulletin of the South Ural State University series «Education. Educational Sciences». – 2021. – Vol. 13. – № 3. – P. 71-79.
265. Petri, C. Case method in sport management education / C. Petri // Journal of Sport Management. – 2020. – Vol. 34, No. 3. – P. 215-225.
266. Sidentop, D. Project-based learning in sport management / D. Sidentop // Sport Management Review. – 2019. – Vol. 22, No. 4. – P. 478-489.

«Таблица А. 1 - Анализ диссертационных исследований»

ФИО ученого	Тема и год исследования	Краткое содержание исследования
Е. Г. Горбачев	Формирование социальной активности и профессиональных умений у студентов факультетов физической культуры в условиях педагогической практики, 1991 г.	Диссертация посвящена проблеме профессиональной подготовки студентов факультетов физической культуры в контексте их педагогической практики. В исследовании обосновывается положение о том, что педагогическая практика выступает не только как форма закрепления теоретических знаний, но и как ключевое условие для одновременного развития двух взаимосвязанных компонентов профессиональной компетентности будущего учителя физической культуры: социальной активности и профессиональных умений.
П. П. Власенко	Педагогические условия использования средств сноубординга в процессе профессиональной подготовки физкультурно-спортивных кадров, 2023 г.	Диссертация посвящена теоретическому обоснованию и разработке педагогических условий подготовки физкультурно-спортивных кадров к использованию средств сноубординга в профессиональной деятельности. Проанализированы подходы к профессиональной подготовке, тенденции развития сноубординга и методика обучения технике. Спроектирована и апробирована модель использования средств сноубординга, разработаны программы подготовки бакалавров и повышения квалификации специалистов, доказана их эффективность.
Е. Н. Ирхина	Подготовка студентов физкультурных вузов к осуществлению подвижной игровой деятельности в физическом воспитании детей дошкольного и младшего школьного возраста, 2024 г.	Диссертация посвящена проблеме подготовки студентов физкультурных вузов к проведению подвижных игр с детьми дошкольного и младшего школьного возраста. На примере Воронежской области выявлен запрос региона на реализацию данной трудовой функции, проанализированы руководящие документы и практика проведения подвижных игр, а также оценена подготовленность студентов Воронежской государственной академии спорта. Разработаны и апробированы две рабочие программы дисциплин по выбору («Подвижные игры для детей дошкольного и младшего школьного возраста»), представлены и сопоставлены результаты двух педагогических экспериментов, подтвердивших эффективность предложенных программ.

В. П. Каргаполов	Индивидуализация предсоревновательной подготовки спортсменов на основе комплексного оперативного контроля: на примере лыжников-гонщиков, 1987 г.	Диссертация посвящена проблеме повышения эффективности предсоревновательной подготовки квалифицированных спортсменов на основе индивидуализации тренировочного процесса с применением комплексного оперативного контроля. Исследование выполнено на материале подготовки лыжников-гонщиков. Автором обосновывается положение о том, что традиционные подходы к планированию предсоревновательной подготовки, ориентированные на усреднённые показатели, недостаточно учитывают индивидуальные особенности функционального состояния, динамики работоспособности и адаптационных возможностей каждого спортсмена. В связи с этим в диссертации разрабатывается и экспериментально проверяется методика индивидуализации подготовки, базирующаяся на данных комплексного оперативного контроля.
Л. М. Куликова	Систематизация непрерывной педагогической практики студентов вуза физической культуры, 2004 г.	Диссертация посвящена проблеме организации и систематизации непрерывной педагогической практики студентов, обучающихся в высших учебных заведениях физической культуры. В исследовании обосновывается необходимость перехода от фрагментарных, эпизодических форм практической подготовки к целостной, логически выстроенной системе, охватывающей весь период обучения в вузе. Автором рассматривается непрерывная педагогическая практика как форма профессиональной подготовки, обеспечивающая последовательное, поэтапное погружение студента в реальную педагогическую деятельность на протяжении всех лет обучения с постепенным усложнением задач, функций и зон ответственности.
В. Б. Маркина	Содержание и направленность подготовки студентов физкультурных вузов по истории физической культуры и спорта, 2024 г.	Диссертация посвящена теоретическому обоснованию и экспериментальной проверке подготовки студентов физкультурных вузов по дисциплине «История физической культуры и спорта». В первой главе проанализированы этапы становления физкультурного образования в России, формирование дисциплины, опыт применения исторических сведений в практике физической культуры и спорта, а также обзор активных и интерактивных методов обучения. Во второй

		главе представлены организация, методы и этапы исследования (теоретический анализ, опрос, контрольные испытания, педагогический эксперимент, математическая обработка данных). В третьей главе исследован запрос участников образовательных отношений на знания по истории физической культуры и спорта в Воронежской области, проанализированы изменение трудоёмкости дисциплины и рабочие программы физкультурных вузов России, а также проведена оценка подготовленности студентов Воронежской государственной академии спорта.
Э. В. Мухина	Управление подготовкой магистров в сфере физической культуры и спорта на основе ресурсов образовательно-профессионального менеджмента, 2024 г.	Диссертация посвящена теоретико-методологическому обоснованию, разработке и экспериментальной апробации концепции управления магистерской подготовкой в сфере физической культуры и спорта на основе образовательно-профессионального менеджмента. В работе проанализированы мировые социокультурные тенденции и эволюция подготовки специалистов в исследуемой сфере, выявлены ресурсы менеджмента в управлении образовательными системами. Рассмотрены историко-ретроспективный, нормативно-правовой и организационно-деятельностный аспекты магистерской подготовки, предложены пути её оптимизации. Разработаны и внедрены концепция, модель и технология управления магистерской подготовкой, эффективность которых подтверждена результатами опытно-экспериментальной работы. Обоснован потенциал образовательно-профессионального менеджмента в системе социального партнёрства на современном рынке труда.
Е. Ф. Орехов	Модернизация высшего профессионального образования в отрасли физической культуры и спорта в современных социокультурных условиях, 2012 г.	Диссертация посвящена проблемам реализации высшего профессионального образования в сфере физической культуры как национального проекта, его социокультурному потенциалу и стратегической роли в развитии страны. Проведён ретроспективный анализ становления образовательных систем и современного состояния ВПО в отрасли, включая кадровое обеспечение, динамику рынка труда и обучающихся. Рассмотрены логика формирования и проблемы реализации ФГОС ВПО по направлению «Физическая

		культура» (интеграция в европейское образовательное пространство, модульный подход, система кредитов, профильность), а также представлены результаты многолетнего эксперимента по реализации многоуровневой системы ВПО (профессиональная ориентация, магистратура, бально-рейтинговая система, компетентностный подход).
О. В. Печерина	Формирование готовности студентов факультета физической культуры и спорта к будущей профессиональной деятельности, 2022 г.	Диссертация посвящена проблеме формирования готовности студентов факультета физической культуры и спорта к будущей профессиональной деятельности. В первой главе проанализированы отечественные и зарубежные подходы к подготовке студентов, а также факторы, влияющие на формирование их профессиональной готовности. Во второй главе представлены разработка и реализация педагогической модели формирования готовности студентов в аудиторной и внеаудиторной деятельности, в процессе практики, с использованием дифференцированного и индивидуального подходов, а также проанализированы результаты экспериментальной работы.
В. Ф. Пешков	Педагогическая система профессиональной восстановительно-профилактической подготовки педагогов по физической культуре, 2009 г.	Диссертация посвящена разработке и экспериментальной проверке педагогической системы профессиональной восстановительно-профилактической подготовки педагогов по физической культуре, включающей методологический базис, модель и технологию реализации. Эффективность системы подтверждена результатами мониторинга сформированных профессиональных знаний, качеств личности и ценностей студентов на всех этапах эксперимента, включая довузовскую подготовку лицеистов.
Е. Г. Пухаева	Педагогическое проектирование процесса подготовки студентов университета-будущих специалистов в области физической культуры и спорта, 2005 г.	Диссертация посвящена теоретико-методологическому обоснованию и экспериментальной проверке профессионального и личностного развития студентов факультета физической культуры и спорта в процессе вузовского обучения. В первой главе проанализированы основные концепции профессионального развития, психолого-педагогические аспекты деятельности, факторы профессионального самоопределения, педагогическое мастерство тренера и представлена технология профессионально-личностного развития. Во

		второй главе представлены результаты опытно-экспериментальной работы: проведён анализ процесса профессионального и личностного развития студентов, исследована их профессионально-педагогическая подготовка, разработана и апробирована технология подготовки, представлены анализ и интерпретация результатов формирующего эксперимента.
Н. Ю. Рогунов	Профессиональная подготовка студентов факультета физической культуры с использованием игровых методов обучения, 2023 г.	Диссертация посвящена проблеме использования игровых методов обучения в профессиональной подготовке студентов факультета физической культуры. В работе проанализированы педагогические особенности игровых методов, содержание и учебный план профессиональной подготовки, а также уровень сформированности дидактических умений студентов. Разработана и апробирована модель профессиональной подготовки студентов с использованием игровых методов обучения, направленная на формирование теоретических знаний и дидактических умений; представлены педагогические условия её реализации и результаты опытно-экспериментальной работы.
А. А. Седов	Личностно ориентированное образование в педвузе как детерминант профессиональной подготовки будущего педагога по физической культуре, 2022 г.	Диссертация посвящена личностно ориентированному подходу в профессиональной подготовке будущего педагога по физической культуре. В первой главе обоснованы гуманизация как стратегия образования и педагогические условия её реализации. Во второй главе рассмотрены педагогические технологии, информационно-компьютерные средства, становление профессиональной самостоятельности и психологическая составляющая профессионализма. В третьей главе проанализированы состояние и перспективы подготовки студентов факультета физической культуры, формирование профессиональных интересов, умений решать теоретические задачи, а также проведён сравнительный анализ содержания образования студентов-спортсменов и не спортсменов.
А. В. Сысоев	Подготовка студентов физкультурных вузов к профессиональной деятельности в системе базового	Диссертация посвящена генезису профессионального образования в сфере двигательной активности человека как методологической основе физкультурного образования. В работе проанализировано становление отечественной системы

	физического воспитания, 2025 г.	подготовки физкультурных кадров с XVIII по начало XX века, рассмотрен понятийно-терминологический аппарат профессионального физкультурного образования в междисциплинарном дискурсе и контексте новой научной специальности 5.8.7. На примере Воронежской области выявлены потребности региона в реализации трудовых функций работниками сферы физической культуры и спорта на основе анализа данных об учреждениях, сопоставления взглядов руководителей и специалистов и обобщения сведений о востребованных профессиональных стандартах.
О. А. Черноярова	Межпредметные связи в системе подготовки будущих учителей физической культуры: на примере дисциплин базовых физкультурно-спортивных видов, 2001 г.	Диссертация посвящена проблеме использования межпредметных связей в процессе преподавания дисциплин базовых физкультурно-спортивных видов (на примере плавания) в подготовке будущих учителей физической культуры. Проведён историко-педагогический анализ проблемы, разработана модель системы подготовки на основе межпредметных связей, выявлены педагогические условия их осуществления. Эффективность предложенной модели подтверждена результатами опытно-экспериментальной работы.
М. Ю. Щенникова	Оптимизация развития системы высшего образования в области физической культуры и спорта в контексте стратегических задач отрасли, 2021 г.	Диссертация посвящена историческому анализу и прогнозированию развития системы высшего образования в области физической культуры и спорта, включая изменение структуры образовательных программ, учет мировых тенденций и требований профессиональных стандартов, а также кадровое обеспечение отрасли. В работе обоснована интеграция научной, образовательной и физкультурно-спортивной деятельности, представлена концепция оптимизации организационно-педагогических условий реализации образовательных программ укрупнённой группы специальностей 49.00.00.

**«Таблица А.2 - Тематика цикла установочных лекций-дискуссий
«Менеджер в сфере физической культуры и спорта»»**

№ п/п	Название мероприятия	Краткое содержание
1	Введение. Спортивный менеджмент: содержание, функции, структура	Раскрывается сущность спортивного менеджмента как вида профессиональной деятельности, анализируются основные управленческие функции (планирование, организация, мотивация, контроль) и организационная структура управления физкультурно-спортивными организациями различных типов.
2	Нормативно-правовое регулирование деятельности физкультурно-спортивных организаций	Рассматриваются федеральные законы, подзаконные акты, локальные нормативные документы, регламентирующие деятельность спортивных школ, федераций, фитнес-центров. Анализируются права и обязанности руководителя, порядок лицензирования, требования к документации.
3	Управление тренировочным и соревновательным процессом	Освещаются вопросы планирования тренировочных нагрузок, контроля физической подготовки спортсменов, составления календарных планов соревнований, взаимодействия с тренерским штабом, организации медико-восстановительного сопровождения.
4	Маркетинговые и PR-коммуникации в спорте	Анализируются методы продвижения спортивных услуг, брендинг спортивных организаций, работа со спонсорами, использование социальных сетей и традиционных СМИ для формирования позитивного имиджа, привлечение болельщиков.
5	Финансовое обеспечение и привлечение внебюджетных средств	Рассматриваются источники финансирования спортивных организаций, механизмы получения субсидий и грантов, способы привлечения спонсорских средств, платные услуги, фандрайзинг, бюджетирование и финансовая отчётность.
6	Кадровый менеджмент в физкультурно-спортивной организации	Описываются методы подбора, отбора и аттестации тренерско-преподавательского состава, системы материального и нематериального стимулирования, программы повышения квалификации, профилактика профессионального выгорания, работа с волонтерами.
7	Управление спортивными сооружениями и материально-технической базой	Освещаются вопросы эксплуатации спортивных объектов, планирования загрузки, организации ремонтных работ, обеспечения безопасности, управления инвентарём, взаимодействия с арендаторами, энергосбережения.
8	Цифровая трансформация управления в сфере физической культуры и спорта	Анализируются цифровые инструменты управления: электронный документооборот, CRM-системы, мобильные приложения для записи на тренировки, автоматизация учёта результатов, цифровой маркетинг, кибербезопасность.
9	Организация и проведение	Рассматриваются алгоритм подготовки соревнований, логистика, обеспечение безопасности, управление рисками

	спортивных мероприятий	(отмена, травматизм, форс-мажор), организация работы волонтеров, критерии оценки эффективности мероприятий.
10	Взаимодействие спортивной организации с государственными структурами и общественностью	Освещаются вопросы взаимодействия с учредителями и контролирующими органами, получение государственного задания, партнёрство со спонсорами, работа со СМИ, формирование имиджа, урегулирование конфликтов с внешними стейкхолдерами.

«Таблица А.3 - Тематика и содержание тренингов управленческих навыков»

№ п/п	Наименование тренинга	Наименование упражнений	Краткое содержание
1.	Тренинг «Командообразование»	«Верёвочный курс»	Группа участников последовательно преодолевает серию физических и логических препятствий (верёвочные трассы, лабиринты, переправы), требующих коллективных усилий, взаимовыручки и координации действий. Упражнение направлено на формирование доверия, развитие навыков совместного решения проблем и распределения ролей в команде.
		Ролевая игра «Остров»	Участники оказываются в условной экстремальной ситуации (кораблекрушение, вынужденная посадка на необитаемом острове). Им необходимо распределить роли (капитан, разведчик, повар, строитель и др.), скоординировать действия для выживания и спасения, принять коллективное решение о приоритетах. Игра выявляет лидерские задатки, способность к делегированию и командному взаимодействию.
		Упражнение «Слепой квадрат»	Участникам с завязанными глазами необходимо, общаясь только вербально, сложить из верёвки геометрическую фигуру (квадрат, треугольник). Упражнение развивает навыки невербальной и вербальной коммуникации, доверие к партнёрам, умение слышать и понимать инструкции в условиях ограниченной информации.
		Кейс «Формирование проектной команды»	Участникам предлагается описание проекта в сфере физической культуры и спорта (например, организация соревнований, открытие фитнес-центра). На основе анализа задачи необходимо подобрать команду: определить необходимые роли (менеджер, координатор, креатор, исполнитель), обосновать выбор, распределить обязанности. Упражнение формирует понимание ролевой структуры команды и критериев подбора участников под конкретную задачу.
		Упражнение «Обратная связь»	Участники по очереди дают конструктивную обратную связь друг другу по итогам совместной работы. Акцент делается на «правилах хорошей обратной связи»: конкретность, уважение, фокус на действиях, а не на личности, предложение вариантов улучшения. Упражнение развивает

			культуру оценивания и умение принимать критику.
	Тренинг «Тайм-менеджмент»	«Матрица Эйзенхауэра»	Участникам предлагается перечень управленческих задач (срочные и важные, срочные и неважные, несрочные и важные, несрочные и неважные). Необходимо распределить их по квадрантам матрицы, определить приоритеты и обосновать порядок выполнения. Упражнение формирует навык расстановки приоритетов и различения срочности и важности задач.
		Кейс «Планирование дня руководителя спортивной организации»	Участникам предлагается описание типичного рабочего дня руководителя спортивной школы или фитнес-центра с множеством задач, звонков, совещаний, неожиданных проблем. Необходимо составить оптимальный план дня: расставить приоритеты, делегировать часть задач, перенести несрочные дела, выделить время на стратегические задачи. Упражнение развивает навыки оперативного планирования и управления временными ресурсами.
		«Поглотители времени»	Участники анализируют типичные «поглотители» рабочего времени руководителя (постоянные отвращения на мессенджеры, хаотичные совещания, неподготовленные встречи, ожидания и др.). Группа разрабатывает способы выявления и устранения каждого поглотителя. Упражнение формирует навыки самодиагностики временных потерь и их минимизации.
		Деловая игра «Проект в срок»	Группе даётся задача реализовать проект (например, подготовить и провести спортивный праздник) в жёсткие временные рамки. Участники распределяют этапы, назначают ответственных, планируют ресурсы, контролируют выполнение. В процессе возникают форс-мажоры, требующие корректировки плана. Игра формирует навыки командного планирования, контроля сроков и адаптации к изменениям.
		Составление индивидуального плана управленческого развития	Каждый участник разрабатывает персональный план развития управленческих компетенций на ближайшие 3–6 месяцев с конкретными временными ориентирами: какие навыки развивать, в какие сроки, с помощью каких ресурсов, как оценить результат. Упражнение формирует навыки стратегического планирования собственного профессионального роста.

Тренинг «Конфликтология»

		Ролевая игра «Конфликт в спортивной школе»	Участники распределяют роли: тренер, родитель юного спортсмена, администратор спортивной школы. Разыгрывается конфликтная ситуация (например, тренер не ставит ребёнка в основной состав, родитель возмущён, администратор пытается урегулировать). Задача — найти конструктивное решение, учитывающее интересы всех сторон. Игра формирует навыки ведения переговоров и поиска компромисса в напряжённой ситуации.
		«Позиции в конфликте» (по Томасу-Килмену)	Участники знакомятся с пятью стратегиями поведения в конфликте: конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. На примере конкретных спортивных конфликтов анализируются позиции сторон, обсуждается, какая стратегия в каких ситуациях наиболее эффективна. Упражнение развивает способность распознавать стратегии оппонента и выбирать адекватный способ реагирования.
		Кейс «Медиация в спортивном коллективе»	Участникам предлагается описание конфликта между двумя спортсменами одной команды (например, конкуренция за место в основе, личная неприязнь). Один из участников выступает в роли медиатора (посредника), который помогает конфликтующим сторонам услышать друг друга, выявить истинные интересы и прийти к соглашению. Упражнение формирует навыки фасилитации и посредничества.
		Упражнение «Я-высказывания»	Участники отрабатывают технику «Я-высказываний» — способа выражения своих чувств и потребностей без обвинения собеседника. Вместо «Ты всегда меня перебиваешь!» предлагается формулировка «Я чувствую раздражение, когда меня перебивают, потому что мне важно высказать свою мысль до конца». Упражнение развивает навыки конструктивной коммуникации в напряжённых ситуациях и снижает конфликтогенность общения.
		Деловая игра «Переговорный процесс с партнёрами и спонсорами»	Участники разбиваются на две команды: представители спортивной организации и потенциальные спонсоры/партнёры. Им предстоит провести переговоры об условиях сотрудничества (размер спонсорской поддержки, обязательства сторон, сроки). В процессе возникают разногласия, требующие торга, уступок, поиска взаимовыгодных решений. Игра формирует навыки подготовки и ведения переговоров, аргументации своей позиции, достижения договорённостей.