

АТЕСТАЦІЯ КЕРІВНИКІВ ДЮСШ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ЮНИХ СПОРТСМЕНІВ

¹*Вознюк Тетяна, ²Коннова Майя*

¹Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
²КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти»

Анотації:

У статті розглядається атестація керівників як одна з умов демократизації сучасної спортивної школи. Зазначено, що в основу атестації керівника доцільно покласти його управлінську діяльність. Мета дослідження полягає у визначенні організаційно-педагогічних засад оцінки управлінської діяльності керівників ДЮСШ та науково-теоретичному обґрунтуванні й розробці відповідної моделі атестації керівника. На основі аналізу науково-педагогічних джерел та вітчизняного досвіду роботи виділено основні чинники та вдосконалено критерії (як такі, що описують і деталізують ці чинники) діяльності керівника ДЮСШ. Розроблено модель атестації керівника спортивної школи, яка має три компоненти, що відповідають етапам її здійснення: діагностичний, аналітичний і заключний. У змістовій складовій моделі атестації розкрито основні управлінські функції, діагностичному етапу відповідають функції планування й організації; аналітичному – вимірювання, аналізу, прогнозування; заключному – регулювання, узагальнення. Критерії оцінювання були скомпоновані за основними напрямками, що відображаються у базовому стандарті професійної діяльності керівника: стратегічний менеджмент, управління навчально-тренувальним процесом, менеджмент персоналу, фінансово-господарський менеджмент, напрям внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Кожний критерій, розглядається за допомогою відповідних показників, які оцінюються за 10 бальною системою. Кваліфікаційний показник управлінської діяльності керівника спортивної школи дає можливість встановити рівень його кваліфікації: творчо-інноваційний; технологічний; перетворювальний або нормативно-репродуктивний. Освітній моніторинг з використанням розробленої і представленої моделі забезпечує відстеження і спрямування діяльності керівника спортивної школи на результат, який поєднує можливості директора ДЮСШ з вимогами до його професійної діяльності.

Ключові слова:

управління, атестація, дитячо-юнацька спортивна школа, професійні компетенції

Attestation of the leaders of children's youth sports schools as one of the ways of improving the junior sportsman's preparation system.

The article deals with the certification of managers as one of the conditions for the democratization of a modern sports school. It is noted that the basis of attestation of the manager appropriate to put his management. The purpose of the study is to determine the organizational and pedagogical foundations for assessing the management activities of the leaders of the youth and scientific and theoretical substantiation and development of the corresponding model of certification of the head. Based on the analysis of scientific and pedagogical sources and national experience, the main factors are identified and the criteria (as describing and detailing these factors) of the head of the children's and youth sports school are improved. A model of certification of a sports school manager has been developed, which has three components that correspond to the stages of its implementation: diagnostic, analytical and final. In the content component of the attestation model, the main administrative functions are revealed, the diagnostic stage correspond to the planning and organization functions; analytical - measurement, analysis, forecasting; the final one - regulation, generalization. Evaluation criteria were grouped according to the main directions reflected in the basic standard of professional activity of the manager: strategic management, management training process, personnel management, financial and economic management, the direction of internal and external communications. Each criterion is considered with the help of relevant indicators, which are evaluated by the 10-point system. The qualification index of the managerial activity of the head of a sports school makes it possible to establish levels of his qualification: creatively-innovative; technological; transformative or normative-reproductive. Educational monitoring using the developed and presented model ensures tracking and directing the activities of the sports school head to the result, which combines the capabilities of the director of the children's and youth sports school with the requirements for his professional activities.

management, attestation, children's and youth sports school, professional competence

Аттестация руководителей ДЮСШ как один из направлений совершенствования системы подготовки юных спортсменов.

В статье рассматривается аттестация руководителей как одно из условий демократизации современной спортивной школы. Отмечено, что в основу аттестации руководителя целесообразно положить его управленческую деятельность. Цель исследования заключается в определении организационно-педагогических основ оценки управленческой деятельности руководителей ДЮСШ и научно-теоретическом обосновании и разработки соответствующей модели аттестации руководителя. На основе анализа научно-педагогических источников и отечественного опыта работы выделены основные факторы и усовершенствованы критерии (описывающие и детализирующие эти факторы) деятельности руководителя ДЮСШ. Разработана модель аттестации руководителя спортивной школы, которая имеет три компонента, отвечающие этапам ее осуществления: диагностический, аналитический и заключительный. В содержательной составляющей модели аттестации раскрыты основные управленческие функции, диагностическому этапу соответствуют функции планирования и организации; аналитическому - измерения, анализа, прогнозирования; заключительному - регулирование, обобщения. Критерии оценки были скомпонованы по основным направлениям, отражаются в базовом стандарте профессиональной деятельности руководителя: стратегический менеджмент, управление учебно-тренировочным процессом, менеджмент персонала, финансово-хозяйственный менеджмент, направление внутренних и внешних коммуникаций. Каждый критерий, рассматривается с помощью соответствующих показателей, которые оцениваются по 10 бальной системе. Квалификационный показатель управленческой деятельности руководителя спортивной школы дает возможность установить уровень его квалификации как творчески инновационный; технологический; преобразовательный или нормативно-репродуктивный. Образовательный мониторинг с использованием разработанной и представленной модели обеспечивает отслеживание и направления деятельности руководителя спортивной школы на результат, который сочетает возможности директора ДЮСШ с требованиями к его профессиональной деятельности.

управление, аттестация, детско-юношеская спортивная школа, профессиональные компетенции

Постановка проблеми. Ефективна робота будь якого закладу залежить у першу чергу від якості управління. Сьогодні застосування кадрової політики має місце практично на всіх

підприємствах, організаціях, у тому числі й у закладах освіти. Зміни соціальних умов, що спостерігаються в сучасному суспільстві, вимагають нового підходу до управління [4, 7]. Як самостійна процедура виокремлена система атестаційної діяльності, що широко використовується при атестації учнів, закладів, педагогічних і управлінських кадрів [1, 5, 10 та ін..].

Одною з актуальних проблем, що стримує розвиток дитячо-юнацького спорту у вітчизняних закладах профільної освіти та системі управління вітчизняною системою фізичної культури і спорту на всіх рівнях є те, що багато керівників не володіють уміннями та навичками оперативної адаптації до нових, швидкоплинних умов. Усе це зумовлює необхідність упровадження в практику нової системи атестації керівників позашкільних навчальних закладів спортивного профілю [9].

У діяльності закладів освіти з'явилася потреба в подальшій розробці наукових основ управлінської діяльності керівників. Але науково-обґрунтований механізм впливу на розвиток їх управлінського професіоналізму в теорії відсутній. Цього можна досягти за допомогою періодичного вимірювання відповідності діяльності директора займаній посаді, що є функцією атестації [8].

Важливо розробити більш досконалі критерії оцінки роботи, що адекватно відображали б сучасні вимоги до керівництва дитячо-юнацької спортивної школи, давали ґрунтовну оцінку різностороннім напрямам діяльності керівника як організатора узгодженої й ефективної роботи тренерського та спортивного колективів [3].

Аналіз останніх досліджень. На сьогоднішній день темі «управління персоналом» присвячено багато наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, науковців тощо. Серед українських вчених, які досліджували цю тему потрібно відзначити наступних: Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Шкапова О.М, Доровський О.Ф., Лук'янихін В.О., Цветаєв В.М., Дудаєва І.Б., Миленський В.Д., Погребняк В.П., Щокін Г.В., які детально висвітлили основні питання, що стосуються системи управління персоналом та їх призначення, а також планування, організації підбору та розстановки управлінських кадрів, стратегічного управління кадрами тощо.

У роботах О. Ануфрієвої, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, О. Зайченко, І. Зязюна, В. Маслова, В. Пікельної окреслено системну сутність управлінської діяльності керівника закладу освіти, розкрито її критеріальну основу.

Сучасні науковці розглядають проблеми управлінської діяльності в інформаційному (Л. Калініна, О. Спірін), компетентнісному (Л. Бірюк, А. Богуш, В. Мельник), професійному (Н. Островерхова, Л. Савенкова), критеріальному та технологічному (Т. Рогова, М. Сметанський), рефлексивному й адаптивному (П. Третьяков, Т. Шамова, Є. Ямбург) та інших контекстах. У педагогічній, психологічній науковій і методичній літературі розглядаються питання атестації, критерії оцінки діяльності як керівника, так і педагогічного працівника навчального закладу, аналізуються різні підходи до цього питання (А. Петренко, І. Пархоменко).

Проте в сучасній вітчизняній педагогічній і спортивній науці недостатньо уваги приділено організаційно-педагогічним засадам атестаційного процесу, системному узагальненню роботи в передатестаційний період, дослідженню організації атестації на місцях, розкриттю особливостей цієї роботи в умовах розвитку процесів державотворення, демократизації суспільних відносин. Незважаючи на досить широкий спектр робіт в області вивчення критеріїв оцінки управлінської діяльності, цей напрям досліджень постійно знаходиться в центрі уваги фахівців. Це пов'язано перш за все з необхідністю забезпечення атестаційних комісій об'єктивними критеріями оцінки внутрішньо шкільного управління. Одним з варіантів вирішення завдання об'єктивного оцінювання в період атестації є, на нашу думку, багатовимірна оцінка компонентів управлінської діяльності директора спортивної школи.

II. НАУКОВИЙ НАПРЯМ

Актуальність дослідження визначається високою соціальною значущістю процесу атестації, а недостатня розробленість визначеної проблеми зумовили вибір теми дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні організаційно-педагогічних засад оцінки управлінської діяльності керівників ДЮСШ та науково-теоретичному обґрунтуванні й розробці відповідної моделі атестації керівника.

Виходячи з мети дослідження, його головними **завданнями** є такі:

1. Визначити організаційно-педагогічні засади оцінки управлінської діяльності директора школи та критерії;
2. Обґрунтувати та розробити модель атестації керівника ДЮСШ.

Результати дослідження та їх обговорення. Атестація розглядається нами як форма державно-громадського контролю, в результаті якого за допомогою оцінювання діяльності педагогічних працівників можуть встановлюватися та закріплюватися рівні їх підготовленості до діяльності на посаді керівника (претендентське оцінювання), за допомогою оцінювання управлінської діяльності керівників закладів освіти – рівні їх відповідності займаній посаді (кадрове оцінювання) та управлінської кваліфікації (кваліфікаційне оцінювання).

У змістовій складовій розробленої нами моделі атестації управлінської діяльності керівників дитячо-юнацьких спортивних шкіл розкрито етапи оцінювання та основні управлінські функції, а саме: підготовчому етапу відповідають функції планування й організації; аналітичному – вимірювання, аналізу, прогнозування; заключному – регулювання, узагальнення. Визначено рівні оцінювання: мікрорівень (самооцінка керівника НЗ); мезорівень (оцінювання управлінської діяльності керівника ДЮСШ персоналом); макрорівень (оцінювання управлінської діяльності керівника ДЮСШ за державними стандартами). Критерії оцінювання були розроблені відповідно до структури базового стандарту їх професійної діяльності та особистісно-ділових якостей.

Описана модель атестації представлена на рис. 1. Вона представлена в єдності діагностичного, аналітичного та заключного етапів.



Рис. 1. Модель атестації керівника дитячо-юнацької спортивної школи.

ІІ. НАУКОВИЙ НАПРЯМ

Для створення моделі атестації були виокремлені атестаційні процедури та їх зміст. На діагностичному етапі вивчається досвід роботи керівника ДЮСШ, його практичні результати. Також на цьому етапі повинно бути проведено анонімне анкетування тренерів школи з метою вивчення думки щодо ступеня сформованості окремих компетентностей їхнього керівника. Кожна з компетентностей оцінюється за такою системою: 0 балів – не володіє, 5 – не достатньо володіє і 10 балів – повністю володіє.

У своїй моделі ми розглядаємо професійну компетентність керівника як сукупність професійно важливих компетентностей менеджера освіти, які допомагають йому ефективно здійснювати управлінську діяльність [2, 6]. Поряд з комунікативною, інформаційною, розумовою, соціальною, методологічною ми виділяємо людинознавчу компетентність як суттєву складову професійної діяльності керівника й умову переходу на гуманістично-зорієнтоване управління.

Узагальнюючи досвід атестації керівників ДЮСШ можна визначити такі аспекти, що підлягають оцінці:

Результати роботи школи. Атестаційна комісія вивчає результати роботи спортивної школи за останні роки на основі наявних актів перевірки, а також при особистому знайомстві з роботою тренерського колективу, кваліфікацією спортсменів, рівнем їх тренуваності, системою підвищення кваліфікації тренерів, рівнем якості проведених тренувань і результатами змагань.

Особистий внесок директора спортивної школи в організацію навчально-тренувального процесу. Визначається якість роботи директора з тренерами, спортсменами, батьками та робота директора зі створення умов для успішного проведення навчально-тренувального процесу.

1. Успішна робота директора школи з тренерськими кадрами щодо вдосконалення їх майстерності:

- правильна розстановка кадрів тренерів і методистів;
- організація системи підвищення кваліфікації тренерів у спортивній школі;
- високий рівень підготовки та проведення тренерських рад;
- індивідуальна допомога окремим тренерам;
- ефективність системи педагогічного контролю (якість аналізу тренувань, змагань особисто директором і робота з виправлення зазначених недоліків);
- педагогічна доцільність і дієвість наказів, зауважень, вказівок і рекомендацій директора, пов'язаних з роботою тренерів;
- уміла координація роботи з заступником, забезпечення взаємної допомоги тренерам і зростання професійної майстерності заступника директора.

2. Вміле керівництво колективом спортсменів:

- комплексне планування спортивної роботи в школі, координація всіх спортивно-масових заходів;
- робота з патріотичного, трудового та морального виховання юних спортсменів;
- дієвість особистого спілкування з окремими спортсменами в офіційній і неофіційній обстановці, робота з важкими підлітками;
- робота з обдарованими спортсменами з розвитку їх майстерності.

3. Ефективність роботи директора з батьками спортсменів і громадськістю з популяризації занять спортом:

- уміла організація спортивної пропаганди в спортивній школі, загальноосвітніх школах мікрорайону, міста;
- активізація діяльності батьківського комітету;
- зв'язок зі спонсорами та громадськими організаціями зі створення спортивних баз, майданчиків, спортивних таборів тощо;
- посилена робота з окремими батьками з виховання дітей.

II. НАУКОВИЙ НАПРЯМ

4. Створення необхідних умов для успішної організації навчально-тренувального процесу:

- своєчасне складання плану роботи та чіткий розподіл обов'язків;
- забезпечення спортивної школи необхідним обладнанням, інвентарем, навчально-методичними посібниками, кабінетами, роздягальнями, душовими;
- чітка регламентація праці всіх працівників школи, обмеження викликів на роботу, зборів, звітності, чергувань;
- наявність у спортивній школі необхідного психологічного мікроклімату, системи вимог і відповідальності за доручену справу, взаємної допомоги та доброзичливого ставлення один до одного;
- відповідальність директора школи про виконання закону про фізичну культуру і спорт, про охорону здоров'я та життя дітей, медичне обслуговування, дотримання норм техніки безпеки.

Висока культура керівництва, стиль роботи й особистісні якості директора школи:

- принциповість, сумлінність і відповідальність при виконанні службових обов'язків;
- особиста культура, загальноосвітня та професійна підготовка, постійна робота над собою;
- вміння організувати колектив, спільну діяльність адміністрації та громадських організацій щодо виконання завдань, що стоять перед спортивною школою, колегіальність в управлінні;
- виконання норм педагогічної етики, контактність, об'єктивне ставлення до кадрів, висока вимогливість, такт і турбота про людей;
- особиста педагогічна майстерність, прагнення поділитися своїми знаннями і вміннями; вміння зацікавити колектив творчими пошуками;
- організаторські здібності та вміння використовувати в інтересах справи ініціативу та пропозиції членів тренерського колективу;
- особиста участь у починаннях колективу, лояльність, прямота, вміння виконувати обіцянки;
- нормальні відносини в сім'ї та побуті; бездоганна особиста чесність і порядність.

За такими самими критеріями проводиться самооцінка керівника. У процесі самомоніторингу директор ДЮСШ проводить зіставлення своєї діяльності з нормативними вимогами до нього. Це допомагає "включити" механізми рефлексії, що підвищує вимогливість до себе і формує критичне ставлення до своїх успіхів, а все разом сприяє професійному саморозвитку керівника.

Оцінка діяльності директора школи обов'язково повинна бути інтегративною, комплексною. Вона, як ми вже відзначали, повинна враховувати і результати навчально-тренувального процесу, і рівень професійної компетентності керівника, і його особистісні якості, організаторські здібності, педагогічну майстерність, і вміння забезпечити нормальні господарські умови, і створення в тренерському колективі сприятливого психологічного мікроклімату.

Наведені вище критерії були скомпоновані за основними напрямками, що відображаються у базовому стандарті професійної діяльності керівника:

- до стратегічного менеджменту належать компетенції перспективного планування, прогнозування, об'єктивізму та науковості;
- управління навчально-тренувальним процесом містить у собі психолого-педагогічні компетенції: мотиваційні, організаторські, знання законів та стандартів; передбачає володіння професійними (тренерськими) якостями;
- менеджмент персоналу відбиває сформованість у керівника умінь спілкування з підлеглими, створення сприятливого клімату в колективі, вміння мотивувати

ІІ. НАУКОВИЙ НАПРЯМ

співпрацівників та спрямовувати їх на досягнення високих результатів; цей напрям вимагає знання психолого-педагогічних засад управління;

- фінансово-господарський менеджмент передбачає діяльність керівника з покращення матеріально-технічної бази та характеризує в першу чергу господарські риси директора, його ставлення і відношення до державної власності, вміння співпрацювати зі спонсорами та меценатами;

- напрям внутрішніх і зовнішніх комунікацій містить у собі прагнення керівника до реклами власної установи, пропаганди видів спорту, які культивуються в школі, налагоджені міжнародних зв'язків для проведення змагань і навчально-тренувальних зборів за кордоном, постійної співпраці зі ЗМІ для освітлення результатів роботи, формування позитивного іміджу (табл. 1).

Таблиця 1

Експертне оцінювання управлінської діяльності керівника дитячо-юнацької спортивної школи відповідно до базового стандарту їх професійної діяльності

№ з/п	Напрями стандарту	Критерії оцінювання	Оцінка діяльності, бали
1	Стратегічний менеджмент	Моделювання майбутнього закладу, організація процедури планування, контроль за виконанням планів, робота з нормативними документами	
2	Управління навчально-тренувальним процесом	Створення системи мотивування діяльності юних спортсменів, умов для їх тренувальної діяльності та застосування додаткового обладнання для тренування; організація змагальної діяльності; організація оздоровлення і відпочинку у період літніх канікул; дотримання законодавства	
3	Менеджмент персоналу	Стабільність колективу; створення умов для використання сучасних засобів управління персоналом та системи стимулювання діяльності тренерсько-педагогічного складу; організація процесу підвищення педагогічної майстерності; забезпечення взаємозв'язку структурних підрозділів спортивної школи; створення позитивного мікроклімату в колективі	
4	Фінансово-господарський менеджмент	Планування розвитку матеріально-технічної бази; оптимальне використання фінансових ресурсів; створення здоров'язберігаючого середовища; організація маркетингової діяльності спортивної школи	
5	Внутрішні та зовнішні комунікації	Застосування державно-громадського управління, налагодження інформаційно-комунікаційного, міжрегіонального і міжнародного зв'язків; формування іміджу керівника і спортивної школи	

Кожний критерій, розглядається за допомогою відповідних показників, які оцінюються за 10 бальною системою: 1-2 бали – низький рівень; 3-4 бали – нижче за середній рівень; 5-6 бали – середній рівень; 7-8 бали – вище за середній рівень; 9-10 балів – високий рівень.

Відповідно до базового стандарту керівника навчального закладу за визначеними критеріями оцінюється робота директора спортивної школи.

II. НАУКОВИЙ НАПРЯМ

На аналітичному етапі для оцінки діяльності використовується кваліметричний підхід. Отримані результати порівнюються. Опрацьовуються та систематизуються результати анкетування, атестаційної оцінки; визначаються невикористані резерви в діяльності керівника, відповідно до чого розробляється план розвитку діяльності керівника.

Кваліфікаційний показник управлінської діяльності керівника спортивної школи (R) дає можливість встановити рівні його кваліфікації: творчо-інноваційний (високий); технологічний (достатній); перетворювальний (середній); нормативно-репродуктивний (низький) та присвоїти відповідну кваліфікаційну категорію (керівник-наставник, керівник вищої категорії, керівник I категорії, керівник).

Під час присвоєння керівнику спортивної школи кваліфікаційної категорії враховується також рівень прояву його особистісно-ділових якостей (високий або низький), а саме: творчо-інноваційному рівню кваліфікації ($9,0 \leq R \leq 10$) і високому рівню прояву його особистісно-ділових якостей відповідає категорія “керівник-наставник”; технологічному рівню ($7,0 \leq R < 9,0$) і високому рівню прояву якостей – “керівник вищої категорії”; перетворювальному рівню ($4,0 \leq R < 7,0$) і високому рівню прояву якостей – “керівник-першої категорії”; нормативно-репродуктивному рівню ($0,0 \leq R < 4,0$) і високому рівню прояву якостей – “керівник”. При встановленні низького рівня прояву особистісно-ділових якостей керівника спортивної школи його кваліфікаційна категорія понижується. У випадку встановлення низького рівня кваліфікації і низького рівня прояву особистісно-ділових якостей керівника спортивної школи робиться висновок про його невідповідність займаній посаді.

На заключному етапі за рахунок проведення повторної експертизи визначається ефективність впроваджених засобів.

Висновки. Освітній моніторинг з використанням розробленої і представленої моделі забезпечує відстеження і спрямування діяльності керівника спортивної школи на результат, який поєднує можливості директора ДЮСШ з вимогами до його професійної діяльності. Вимоги, «закладені» у факторно-критеріальній моделі діяльності директора, відповідають науковим нормам, бо в їх основу покладено управлінський цикл керівника, та державній політиці в галузі позашкільної освіти, оскільки включають знання й уміння використовувати нормативні та директивні документи освітньої сфери в організації та регуляції навчально-тренувального процесу позашкільного навчального закладу спортивного профілю.

Встановлено, що організація й демократизація освітнього процесу потребує нової управлінської діяльності, яка б, перетворивши на демократичній основі освітню установу, спиралася на стійкий управлінський механізм руху й розвитку освітньої системи в руслі гуманістичної парадигми. Таким механізмом, поряд з програмно-цільовою діяльністю, є процедура атестації, яка найбільшою мірою відтворює глибинні особистісні пласти – ціннісних орієнтацій, стимулювання, мотивації, задоволення професійних потреб керівників-педагогів.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у впровадженні й експериментальному обґрунтуванні запропонованої моделі атестації директорів ДЮСШ.

Список використаних джерел:

1. Василенко Н. В. Моніторинг – составная модели подготовки руководителей ОУЗ к инновационной деятельности. Директор школы, лицея, гимназии. 2006. № 5. С. 40-49.

2. Вознюк Т. В., Свіршук Н. С., Драчук А. І. Вимоги до професійної підготовки майбутніх учителів фізичної культури у контексті професіографії. Фізична культура, спорт та здоров'я нації: зб. наук. Праць, 2015. Вип. 19. Т.1.

References:

1. Vasilenko N. V. Monitoring - composite model for training managers of the HFA for innovation. Director of the school, lyceum, gymnasium. 2006. № 5. pp. 40-49.

2. Vozniuk T.V., Svirshchuk N. S., Drachuk A. I. Requirements for the training of future teachers of physical culture in the context of professiography. Physical Culture, Sport and Health of the Nation: Coll. of sciences works 2015 19. Vol.1. pp. 386-391

II. НАУКОВИЙ НАПРЯМ

С. 386-391

3. Гуськов С. И. Спортивный маркетинг. К.: Олимпийская литература, 1996. 296 с.

4. Жданова О. М. Управління фізичною культурою: навч. посібн. для фізкультур. Вузів. Львів. 2007. 127 с.

5. Жмарев Н. В. Управление деятельностью спортивной организации. К.: Здоров'я, 1989. 168 с.

6. Калініна Л. Професіограма українського директора школи. Директор школи. 2001. № 3. С.30-35.

7. Концепція фізичного виховання в системі освіти України (від 23.04.97 №7/6). Фізичне виховання в школі. 1998. №2. С.2-7.

8. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Основа, 2005. 80 с.

9. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений /М. Золотов и др. М.: Издательский центр «Академия», 2004. 432 с.

10. Островерхова Н. Функції управління закладом освіти. Директор школи. 2003. № 17. С. 13-14.

3. Guskov S. I. Sports marketing. K.: Olympic Literature, 1996. 296 p.

4. Zhdanova O. M. Management of physical culture: teaching manual for physical education of universities Lviv. 2007. 127 p.

5. Zhmarev N. V. Management of sports organization. K.: Health, 1989. 168 p.

6. Kalinina L. Professional qualification of the Ukrainian school principal. School principal. 2001. No. 3. pp. 30-35.

7. The Concept of Physical Education in the System of Education of Ukraine (No. 7/6 dated April 23, 1997). Physical education at school. 1998. №2. pp. 2-7.

8. Marmaza O. I. Management in education: the secrets of successful management. Kharkiv: Osnova, 2005. 80 p.

9. Management and economics of physical culture and sports: Textbook for students. supreme. ped. institutions / M. Zolotov, and others. Moscow: The Publishing Center "Akademiya", 2004. 432 pp.

10. Ostroverkhova N. Functions of the management of the educational institution. School principal. 2003. No. 17. pp. 13-14.

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.1293742>

Відомості про авторів:

Вознюк Т. В.; orcid.org/0000-0002-5951-7333; tv_vinnitsa@ukr.net; Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, вул. Острозького, 32, Вінниця, 21000, Україна.

Коннова М. В.; orcid.org/0000-0002-7579-682X; mkonnova@gmail.com; Комунальний вищий навчальний заклад "Вінницька академія неперервної освіти", вул. Грушевського, 13, Вінниця, 21000, Україна.