

277  
958

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

На правах рукописи

УДК 796.072

РЫШКОВСКИ ВОЙЦЕХ

**ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ  
КАК ОБЪЕКТОВ ПОДГОТОВКИ  
ОЛИМПЕЙСКОГО РЕЗЕРВА  
В ПОЛЬСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

13.00.04 — Теория и методика физического воспитания  
и спортивной тренировки (включая методику  
лечебной физкультуры)

А в т о р е ф е р а т

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Киев — 1983

0957  
Диссертация выполнена в Киевском государственном институте физической культуры.

Научный руководитель - кандидат педагогических наук,  
доцент ТЕННЕР Ю.Н.

Официальные оппоненты - доктор педагогических наук,  
профессор Тер-Ованесян А.А.  
- кандидат педагогических наук  
доцент Ситников А.Д.

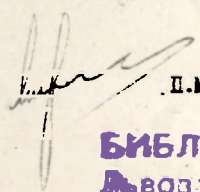
Ведущая организация - Белорусский ордена трудового  
Красного Знамени институт физи-  
ческой культуры

Защита диссертации состоится 22 июня 1983 года в  
14 час. 30 мин. на заседании специализированного совета  
К 046.02.01 по присуждению ученой степени кандидата педагогичес-  
ких наук Киевского государственного института физической культу-  
ры (г. Киев, ул. Физкультуры, 1).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Киевского  
государственного института физической культуры.

Автореферат разослан 19 июня 1983 г.

Ученый секретарь  
специализированного совета,  
кандидат педагогических наук  
доцент

  
П.М.МИРОНЕНКО

9882  
БИБЛИОТЕКА  
Львовского гос. ун-та

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Читальна зала  
ЛДФК

В течение последних десятилетий развитие спорта высших достижений в ПНР направлено на решение задач социально-политического характера. Отмечая значение выступлений спортсменов социалистической Польши на международной арене, ЦК ПОРП и Правительство ПНР считают совершенствование организационных форм спорта обязательным условием планомерного развития физической культуры.

Рационализация форм и методов физкультурной работы в ПНР становится особенно важной в период борьбы за укрепление экономического положения и социалистическое развитие Польши. В решениях IX Пленума ЦК ПОРП "О задачах работы с молодежью" (1982 г.) отмечается: "... Все административные и партийные инстанции обязаны содействовать инициативе спортивно-туристических организаций, стремящихся к рациональной организации свободного времени детей и молодежи, особенно учитывая потребности их здоровья, отдыха, спорта и физического воспитания".

ЦК ПОРП обращается к людям науки и техники с призывом лучше использовать возможности научно-исследовательского потенциала для более эффективного решения проблем страны. Преодоление кризиса и развитие "требует реального улучшения эффективности хозяйствования и структурных изменений, направленных на лучшее обеспечение потребностей, а правильное развитие не является возможным без укрепления отстающих звеньев". Процесс рационализации структуры и деятельности физкультурных и спортивных организаций страны затрагивает как основные звенья, так и высшие органы управления.

Актуальность работы. Таким образом, определяется возрастающими социальными требованиями к польским спортивным клубам как основным организационным объектам олимпийской подготовки. Рационализация их деятельности особенно важна в условиях нынешнего экономического положения ПНР. Остро проявляется необходимость экономного использова-

ния средств, выделяемых на развитие физической культуры и спорта, в особенности бережного расходования ресурсов профсоюзных организаций промышленных предприятий, которые главным образом финансируют подготовку спортсменов высшей квалификации.

Рабочая гипотеза заключалась в предположении о возможности принципиального проектного представления организации клуба, обеспечивающей процессы подготовки олимпийского резерва. При этом проектное представление предполагалось сформировать, отказавшись от традиционных нормативных и стандартных схем, ориентируясь на конкретный характер деятельности и ситуации, определяющих условия функционирования каждого клуба.

Цель работы: теоретически обосновать и разработать принципы совершенствования организации и деятельности спортивных клубов ПНР, обеспечивающие реализацию общегосударственных требований с учетом реальных условий деятельности каждого клуба.

Задачи исследования:

1. Изучить опыт теоретической работы, направленной на совершенствование организации подготовки спортсменов высшей квалификации, для дальнейшего обоснования путей и средств повышения эффективности работы клубов как объектов подготовки олимпийского резерва в ПНР.
2. Теоретически обосновать процесс организационного совершенствования деятельности спортивного клуба в рамках общей программы развития польского олимпийского спорта.
3. Проверить на реализуемость принципы совершенствования деятельности спортивного клуба, соответствующего как требованиям программ развития польского спорта высших достижений, так и условиям деятельности каждой конкретной организации.

Для решения задач были избраны следующие методы исследования:

1. Анализ литературных источников, обобщающих опыт научной, ме-

теоретической и практической работы по совершенствованию организации и деятельности социальных объектов (с ориентацией на организационное совершенствование подготовки спортсменов высокой квалификации).

2. Изучение обеспечения подготовки спортсменов высокой квалификации необходимыми знаниями (анализ учебной, методической, научно-методической литературы).

3. Исследование представлений о реализуемости предложенных средств и методов в процессе операционных (имитационных, деятельностных, деловых) игр с участием тренеров, спортсменов и организаторов работы спортивных клубов (включая наблюдение за поведением участников).

4. Методы опроса (интервью, экспертная оценка).

5. Сравнительный анализ, обобщение.

Организация исследования: исследование проводилось в период 1980-1983 гг. и состояло из следующих этапов.

№ п/п	Этапы исследования	Сроки	Основные методы, виды работ
1	2	3	4
1.	Уточнение практического заказа на исследование	I-II 1980	Анализ литературных источников
2.	Оценка сложившейся ситуации, изучение опыта деятельности спортклубов ЦНР, СССР	IV-V 1980; У.1981	Анализ источников, материалов совещаний, сравнительный анализ
3.	Изучение и обобщение теоретических исследований в области организации подготовки спортсменов высокого класса и социального проектирования	X.1980- II.1981	Анализ литературных источников, участие в рабочих совещаниях
4.	Определение теоретической позиции и способа решения задач исследования	III-IV. 1981	Сравнительный анализ, обобщение
5.	Разработка проектного подхода и принципов программирования деятельности спортивных клубов	IX-XI. 1981	Проектирование, экспертная оценка

1	2	3	4
6.	Экспериментальное исследование перспектив реализации проектного подхода к совершенствованию деятельности спортклубов	I-IV. 1982; IX-X. 1982	Имитационные и ситуационные игры, экспертная оценка

Научная новизна. В работе обоснован принцип совершенствования деятельности клубов, при котором в отличие от прежних подходов (целевых, структурных, структурно-функциональных) за основу взята необходимость обеспечить развитие основных видов спортивно-педагогической деятельности; обоснована ориентация на рабочие процессы как факторы, задающие требования к функциональным местам, которые, в свою очередь, определяют конкретную структуру клуба.

Впервые с исследовательской целью использован метод проведения имитационных и ситуационных игр, в ходе которых оказалось возможным получить представление о реализуемости проекта и представить сущности проблем, возникающих при внедрении новых форм организационной работы.

Обоснована возможность снижения отрицательного эффекта автономности клубов путем приобщения их к комплексной целевой программе.

Внясны существенные затруднения, присущие организации подготовки спортсменов высокой квалификации в ПНР: отсутствие принципиальных представлений о роли и характере методической работы, о сложности и содержании социально-психологического обеспечения подготовки спортсменов, о проблемах обеспечения тренеров клубов современными знаниями.

Практическая значимость. Использование принципов деятельностного проектирования позволяет получить конкретное представление о рабочих процессах (обучение, тренировка, воспитание, их обеспечение), протекающих в спортивных клубах олимпийской подготовки. Результаты работы позволяют рационализировать процессы совершенствования организационных структур клубов.

Предложенная программа соорганизации клубов дает возможность совершенствовать структуру польского спорта высших достижений без нарушения естественных процессов ее развития.

Кроме того, использование результатов работы содействует:

а) выяснению существенных пробелов в обеспечении систем подготовки спортсменов высокой квалификации необходимыми знаниями и средствами методической работы;

б) привлечению в исследования проблем организации и управления развитием спорта как присущих польской науке средств прагматологии, так и перспективных методов проектирования и программирования.

Полученные результаты и рекомендации могут быть использованы в процессе совершенствования организационно-управленческих структур и педагогической деятельности спортивных клубов, ДЮСШ, центров подготовки олимпийского резерва.

Апробация работы. Предложенная система совершенствования деятельности спортивных клубов рассмотрена и одобрена Польским союзом борьбы.

Деятельностное проектирование как форма оценки возможностей и перспектив развития объектов олимпийской подготовки использовано в процессе анализа деятельности спортивных клубов "Пафават" и "Льотник" (Вроцлав) в ПНР и в ходе повышения квалификации председателей областных советов ДСО Украинской ССР.

Результаты исследования использовались в процессе преподавания курса "Управление физкультурным движением" на факультете повышения квалификации организационных работников и в ходе изучения курса студентами Киевского государственного института физкультуры.

Структура и объем диссертации.

Диссертация состоит из введения, пяти глав, библиографии, содержит 153 страницы машинописного текста, 12 рисунков, 12 таблиц. Библиография состоит из 209 источников, из которых 31 - зарубежных.

Работа выполнена в соответствии с запросом Департамента науки и

учебных заведений Спорткомитета ПНР и по содержанию соотносится с тематизмом Сводного всесоюзного плана научно-исследовательских работ по физкультуре и спорту на 1981-1985 гг. (обобщенная тема 4.1.2. "Совершенствование планирования организации и управления физической культурой и спортом", номер по государственной регистрации 81086917).

#### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

##### Предварительная оценка ситуации

В силу исторического развития, правовых и экономических особенностей польского спорта, его основной структурно-функциональной единицей является спортивный клуб /Л.Ячиновски (1979); З.Кравчик (1979); З.Вахны (1981); А.Воль (1982)/.

В Польше работает 1973 спортивных клуба, из них 547 клубов (27,7%) существуют в 49 воеводских городах, 1068 (54,1%) - в других городах и 358 (18,2%) - на селах. Большинство клубов находится в больших промышленных центрах, на территории 6 воеводств. Самое большое количество клубов имеют промышленные предприятия - 944 клуба (47,9%). Сельские спортивные коллективы насчитывают 610 (30,9%) организаций, школьный спортивный союз - 209 (10,6%) клубов, армейский союз - 24 (1,2%), милицкий союз - 23 (1,2%), Спортивный Союз инвалидов - 117 (5,9%), студенческий союз - 46 (2,3%).

1482 клуба работают под патронажем различных предприятий и ведомств, которые финансируют на 17-80% их деятельность.

В спортклубах функционирует 5770 спортивных секций, из этого числа 2021 (35,0%) - в воеводских городах и 679 (11,9%) - в сельской среде. Подготовкой спортсменов в секциях руководят 4333 тренера и 7916 инструкторов. Кроме того, на должностях, связанных с подготовкой, находятся 694 тренера и 1254 инструктора. В сельских клубах (их 30,9%) работает только 2,1% тренеров и 7,6% инструкторов от общего их количества. Самый высокий показатель кадрового обеспечения присущ промышленным клубам.



Основной нормой организации управления остается самоуправление клубов, не развивавшееся до уровня демократического централизма, характерного для социалистической системы управления. Автономия клубов препятствует их соорганизации, осуществлению общегосударственного контроля за развитием спорта. Все государственные воздействия на клубы рассматриваются руководителями клубов и предприятий как предложения необязательного характера. Произвольное нормирование работы клубов является результатом их управленческой автономии. С. Ендрух (1979) считает, что автономность спортивных клубов может быть ликвидирована на основе введения специфического спортивного права.

Разобщенность целевой направленности клубов, отсутствие норм их деятельности и ограниченность ее регламентации усугубляется чрезвычайным разнообразием финансирования спортивной работы.

Суммируя общие средства, отпускаемые на финансирование работы клубов, можно представить источники их обеспечения в виде следующих данных:

1. Финансирование из центрального фонда развития физической культуры и спорта (Спорткомитета ЦНР) - 10,8%
2. Финансирование из воеводских фондов развития физической культуры и спорта - 33,8%
3. Официальные дотации предприятия, которое является базой деятельности клуба, и поступления от нефтяных предприятий - 18,4%
4. Дотация профсоюзов - 2,4%
5. Собственные доходы клуба (членские взносы, поступления от аренды и продажи билетов на соревнования, от рекламы во время соревнований) - 17,3%
6. Неформальные, неофициальные виды помощи со стороны предприятий (оценочные данные) - 17,3%

Таким образом, более половины поступлений, обеспечивающих дея-

тельность спортивного клуба, носят независимый от Спорткомитета и воеводства характер.

Наиболее существенным является воздействие на спортклубы на воеводском уровне, в особенности со стороны организаций, при которых созданы клубы. Централизованное воздействие со стороны Спорткомитета выражено менее конкретно, значительно уступая влиянию региональных факторов. Управление клубами "по целям" практически отсутствует. Постановка целей со стороны Спорткомитета и отраслевых органов носит общий характер.

Нормирование деятельности спортивных клубов в области подготовки спортсменов проявляется в виде требований к подготовке сборных команд страны (чаще всего - в виде требований к спортсменам, претендующим на включение в состав команды).

Таким образом, внешние воздействия на протекание процессов самоуправления в спортивных клубах относительно ограничены.

Исследование ситуации с целью определения возможности разработать эталонную модель спортивного клуба в соответствии с принятой в ПНР концепцией организационного моделирования привело к следующим выводам:

1. Спортивные клубы ПНР являются устойчивой системой подготовки спортсменов в стране. Ориентация на повышение их эффективности как базы олимпийского резерва является при данных условиях вполне обоснованной.

2. Спортивные клубы ПНР по правовому статусу и характеру деятельности в принципе автономны, подвержены воздействию местных условий и ситуаций в гораздо большей степени, чем централизованным "вертикальным" воздействиям со стороны Спорткомитета ПНР.

В связи с этим практически невозможно директивное воздействие на клубы с целью изменения их структурно-функциональных и целевых характеристик.

3. Использование типовых моделей для ориентации процессов обеспечения управления клубами нерационально. Польские спортивные клубы чрезвычайно разнообразны по структуре и возможностям подключения к системе олимпийской подготовки. Изменение естественных процессов их деятельности может происходить путем использования организационных форм, при учете, с одной стороны, общегосударственных требований, с другой - специфики местных условий и реальных перспектив развития клубов.

Представление усредненных показателей деятельности клубов позволяет сделать вывод, что большинство спортивных организаций без предварительных изменений не могут быть включены в программу подготовки олимпийского резерва.

Использование т.н. "праксеологической модели" (Д.Ячимова, 1979) позволяет выявить недостатки правового обеспечения деятельности спортклубов ПНР, нормативной определенности их деятельности и в некоторой степени судить о возможности подключения клубов к программе подготовки олимпийского резерва.

Вместе с тем "праксеологическая модель", как и любые структурно-функциональные представления управления, не отражает специфики педагогических, "технологических" и социально-психологических процессов спортивной подготовки.

4. Подготовка олимпийских резервов в спортивных клубах промышленных предприятий СССР не может рассматриваться в качестве конструктивного образца. Как правило, спортсмены высокой квалификации, выросшие в этих клубах, подключаются к олимпийской подготовке в сборных командах страны лишь после тренировки в промежуточных звеньях системы (центрах и опорных пунктах олимпийской подготовки). Такого рода усложнение системы польского спорта не предусматривается заданием на исследование и разработку. Деятельность спортивных клубов промышленных предприятий СССР обусловлена единными нормативными актами и подвержена

регламентированным руководящим воздействиям. Однако это не привело к созданию однообразных структур организации и управления клубами. Подготовка спортсменов высокой квалификации задает требования к определенным "функциональным местам". Но организационное оформление этих требований зависит от конкретных условий и возможностей спортивных клубов.

5. Результаты предварительного анализа ситуации позволили внести некоторое уточнение в рабочее задание на исследование. Совершенствование организации клубов ПНР, ориентированных на подготовку олимпийского резерва, должно осуществляться с учетом естественных процессов их функционирования путем использования внешних воздействий, совпадающих с целевыми установками клубов.

Теоретические основы проектирования спортивного клуба,  
обеспечивающего подготовку олимпийского резерва

На основе изучения литературы по вопросам социального проектирования и обобщения опыта организации объектов подготовки спортсменов высшей квалификации были сформулированы следующие основные позиции разработки проекта деятельности спортивного клуба:

- а) представление о возможности изображения деятельности в качестве объекта проектирования (с дальнейшим построением структуры, способной обеспечить функционирование и развитие деятельности);
- б) возможность проектирования деятельности населения в сфере культуры как особого рода проектирования;
- в) учет того, что организационная ситуация является неотъемлемой характеристикой самого комплексного объекта проектирования;
- г) представление о том, что "концепция проекта может проверяться (прежде чем будет принято окончательное решение) двойным образом: посредством теоретического анализа и при помощи эксперимента" (В.Н.Сагатовский, 1981; А.Г. Раппопорт, 1975; Б.В.Сазонов, 1973; В.Г.Дубровский и Л.П.Щедровицкий, 1973 и др.).

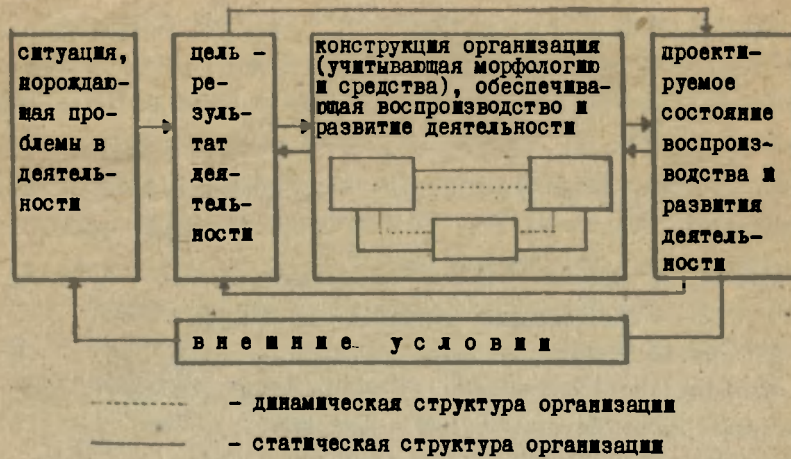


Рис. 1. Схема системного проектирования  
организации

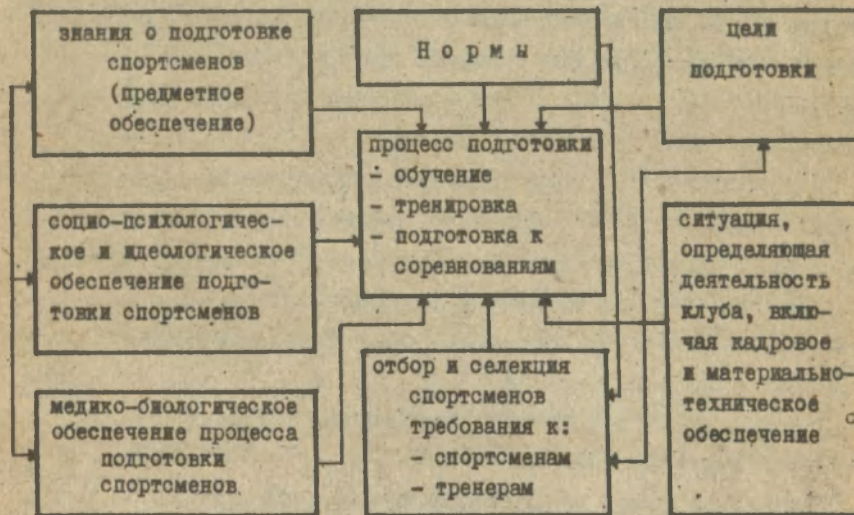


Рис. 2. Основные компоненты деятельности спортивного  
клуба

Проектируемая организация должна соответствовать требованиям деятельности, для которой создается система, воздействием ее внешней среды и целям, реальность постановки которых принципиально зависят от ситуаций. В силу этих условий заранее предусмотренной наилучшей структуры в принципе не бывает. Застывшая (даже оптимальная) на каком-либо этапе структура становится тормозом, препятствием развития организации (Котарбинский, 1965).

В самом общем виде логика социального системного проектирования представлена на схеме 1.

Основным "системообразующим" рабочим процессом спортивного клуба выступает спортивно-педагогическая деятельность, объединяющая обучение, тренировку и воспитание спортсменов.

Важнейшим условием развития деятельности является ее методическое обеспечение путем анализа затруднений, выработки и представления соответствующих знаний и средств.

С позиций деятельностного подхода педагогические процессы выступают как особые виды кооперативной деятельности учителя и ученика в ситуациях учения - обучения, требующих специфического обеспечения нормативными предписаниями и описаниями и предметными знаниями /Г.П. Щедровицкий, 1966/.

Наиболее близка к такому представлению подготовки спортсменов концепция педагогических принципов, разработанная А.А.Тер-Ованесяном. В работе "Педагогические основы физического воспитания" он представляет педагогические принципы физической культуры и спорта условно разделенными на четыре группы: обучения, управления развитием, воспитания и построения занятий.

Основные компоненты проекта деятельности спортивного клуба представлены на схеме (рис. 2).

Такого рода проект не предусматривает разработки эталонных и

даже ориентировочных структур клуба. Его использование для поиска приемлемой в конкретных условиях организации заключается в определении "функциональных мест" на основе анализа деятельности, а далее - в заполнении этих мест с учетом особенностей ситуации и возможностей каждого клуба. С развитием деятельности должно происходить и изменение наполнения "функциональных мест".

Проектирование деятельности спортивного клуба  
ЦНР, обеспечивающего подготовку олимпийского  
резерва по борьбе

В качестве конкретных объектов, для совершенствования которых предполагается использовать метод деятельностного проектирования, были избраны спортивные клубы ЦНР, обеспечивающие подготовку борцов.

На основе целевых установок клубы классифицировались как обеспечивающие различные уровни деятельности.

При разработке проекта предполагалось определить нормы деятельности на каждом уровне, а также требования к функциональным местам, обеспечивающим протекание рабочих процессов.

Перевод блок-схемы соорганизации основных видов деятельности в матрицу, отражающую основные характеристики работы спортклуба, позволила выделить такие показатели, как обучение, тренировка и подготовка к соревнованиям, отбор и селекция контингента, методическое, социально-психологическое обеспечение и представление знаний, позволяющих реализовывать целевые установки на четырех уровнях подготовки спортсменов.

В качестве компонентов управления рассматривались нормативные требования к деятельности клубов и воздействия ситуаций, отражающих особую роль в функционировании клубов ЦНР.

В результате изучения учебной, научно-методической и методической литературы, отражающей опыт подготовки борцов различной квалификации (всего изучено 104 источника), были определены характеристики четырех уровней деятельности клубов (целевые установки клуба подготовки олимпийского резерва соответствуют деятельности II уровня программы).

Исследование показало, что накопленные знания обеспечивают все уровни подготовки, создавая принципиальную возможность реализации всех программ подготовки /Г.С.Туманин, 1981; В.В.Нелюбин, 1980; Н.А.Ленц, 1979; С.В.Сурихин, 1976; А.А.Новиков и А.М.Колесов, 1976/. При этом распределение знаний, имеющихся в проанализированной литературе, по уровням программы в процентах, выглядит следующим образом:

№ пп.	Виды деятельности	Обеспечение по уровням проекта			
		IV	III	II	I
1	2	3	4	5	6
1.	Обучение	48	57	69	45
2.	Тренировка	19	41	86	68
3.	Подготовка к соревнованиям	16	40	90	67
4.	Отбор и селекции	53	47	77	61
5.	Сонно-психологическое и иммунологическое обеспечение	43	65	78	56
6.	Медико-биологическое обеспечение	44	61	83	55
7.	Обеспечение знаниями об управлении развитием спортсмена	29	50	87	64

Развитие спортивно-педагогической и обслуживающих видов дея-



тельности приводит к изменению количества функциональных мест. Реализация IУ программы может быть осуществлена при организационном оформлении и наполнении 14 мест, в рамках III программы требуется 34 места, II и I соответственно - 37 и 24 места. Таким образом, объективно наиболее сложной является структура клуба, обеспечивающего подготовку олимпийского резерва. Однако представление функциональных мест не задает жестких требований к структуре клуба и организации управления.

Исследование реализуемости проектирования  
и программирования развития  
спортивных клубов

На первом этапе в условиях игровой имитации проверялась принципиальная реализуемость проекта применительно к деятельности центров подготовки олимпийского резерва в областях УССР.

На втором этапе проект проверялся на принципиальную реализуемость в условиях ПНР.

Участники имитационной игры "Создание центра олимпийской подготовки" (Киев), соотнесли структуру проекта с практикой, пришли к выводу о соответствии проекта требованиям развития деятельности центра. Но организованного, полного обеспечения всех процессов подготовки знаниями, ресурсами, средствами и методами работы в реальности не имеется. При наличии всех процессов подготовки спортсменов в центрах реально наполнено около 75% необходимых функциональных мест. Наиболее существенны пробелы в обеспечении отбора и селекции контингента, предметного обеспечения, социально-психологического развития спортсменов.

Для проведения имитационных игр по рекомендации Совета борьбы ПНР были избраны два спортивных клуба в г. Вроцлаве.

Участники игр оценили возможность использования проектирования не только для планирования будущего состояния, но и для анализа существующей организации подготовки спортсменов высокой квалификации. Основанием для такой оценки явилась возможность использования проектного подхода для определения существенных недостатков в деятельности клуба, формирования функциональных мест, обеспечивающих совершенствование организационных форм.

Анализ функционального обеспечения рабочих процессов в клубах выявил недостатки, обусловленные как недостаточно полным представлением о деятельности клубов, так и их автономным положением.

В клубах имеется только 50% необходимых функциональных мест. При существующей децентрализации клубов наполнение функциональных мест, определенных необходимостью предметного, нормативного, социально-психологического и идеологического обеспечения является принципиально невозможным.

В экспертной оценке возможности использования деятельностного проектирования участвовали 42 тренера I класса.

- 92% экспертов оценили, что проектирование деятельности спортивного клуба олимпийской подготовки является эффективным средством не только для создания новых объектов, но и надежным инструментом анализа и совершенствования деятельности клубов;
- 5% тренеров оценило, что представленный подход ориентирован на соорганизацию слишком большого числа компонентов, и при его внедрении возникнут затруднения;
- 3% тренеров оценило, что представленный подход является "слишком идеальным".

В ходе имитационных игр обнаружены недостатки в организации методической, воспитательной работы, социально-психологическом обе-

9882

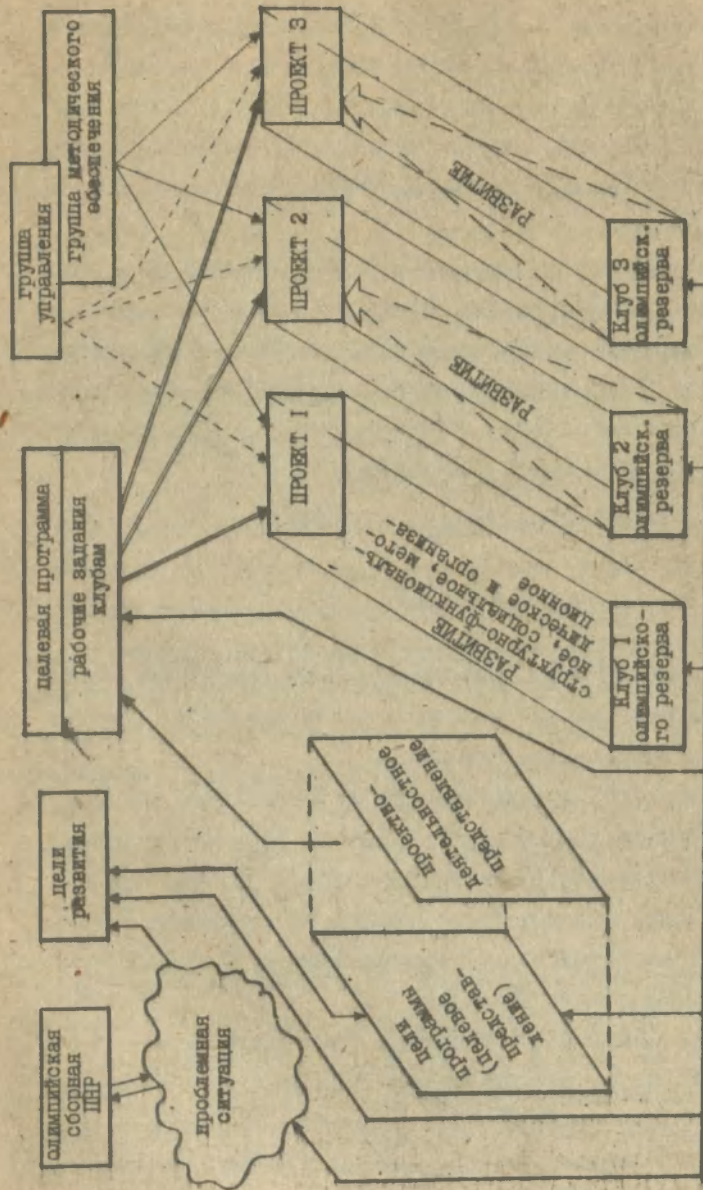


Рис. 3. Схема программирования развития клубов олимпийского резерва в ЦНР

БИБЛИОТЕКА  
Львовского гос.  
института физкультуры

спечении деятельности клубов. Однако использовать деятельностный проект в качестве "спущенного сверху" нормативного предписания для упорядочения структурно-функциональных характеристик клубов нельзя. Как выход из сложившейся ситуации предлагается разработка и внедрение комплексной целевой программы соорганизации клубов, см. рис.3.

Анализ результатов деятельности клубов, обеспечивающих подготовку борцов, позволяет сделать вывод, что в настоящее время к общепольской программе реально могут быть привлечены 8-10% общего числа клубов. Необходимым условием подключения к программе является наличие в клубе всего комплекса рабочих процессов и внутренних целевых установок на развитие деятельности.

## В В В О Д И

Изучение и обобщение практического опыта, результаты теоретической разработки проблемы и проведенного исследования позволяют сделать следующие основные выводы:

1. Существующая практика организации олимпийского спорта в ПНР привела к созданию проблемной организационно-управленческой ситуации. Необходимость обеспечить резервами сборные команды ПНР по олимпийским видам спорта требует упорядочения и совершенствования деятельности спортивных клубов, которые остаются основными объектами организации польского спорта.

2. Практика деятельности объектов олимпийской подготовки свидетельствует, что их развитие определено преимущественно местными условиями и ситуационными факторами. Таким образом, использование принципов и методов деятельности какого-либо клуба, в качестве эта-

лона не имеет смысла. Спортивные клубы ЦНР в силу сложившейся традиции и естественного развития сформировались как организации высокой степени автономности. Реализуемые здесь процессы обучения, тренировки, воспитания спортсменов в наибольшей степени зависят от местных условий. Эти рабочие процессы не протекают в режиме отнормированного функционирования. В зависимости от ситуации деятельности клуба может быть присущ характер развития, воспроизводства результатов и снижения эффективности. При этом под воздействием внешних условий и управляющих воздействий параметры деятельности клубов будут постоянно изменяться, что в принципе препятствует использованию методов моделирования.

3. В настоящее время в теории управления спортом высших достижений отсутствуют обоснования совершенствования организации спортивных клубов как автоматизированных объектов, деятельность которых подвержена существенным ситуационным воздействиям.

Стабильными, определенными условиями развития мирового спорта являются лишь требования к основной спортивно-педагогической деятельности клубов как объектов подготовки олимпийского резерва. Это объективное обстоятельство позволяет в качестве исходного шага осуществить проектирование развивающейся деятельности клуба, а его структурно-функциональные характеристики рассматривать как производные, заданные необходимостью обеспечить нужный уровень спортивной деятельности.

4. Специальная литература в достаточной мере отражает современную практику подготовки спортсменов различного класса, опыт основной педагогической работы и развитие обслуживающей (методической, научной и др.) деятельности. Благодаря этому представляется возможным не только классифицировать деятельность спортивных организа-

ний разного уровня, но и определить необходимый перечень функциональных мест, обеспечивающих развитие этой деятельности. В силу объективных условий и возможностей как общее число функциональных мест, так и качество их наполнения в реальности будет различным. В настоящее время польские спортивные клубы, включенные в подготовку олимпийского резерва, имеют лишь половину в той или иной мере обеспеченных функциональных мест. Это обстоятельство является самым существенным недостатком, препятствующим полноценному использованию клубов в развитии спорта высших достижений.

5. Автономизация польских спортивных клубов и специфика современного экономического положения ПНР не даст возможности создать в системе польского спорта промежуточных звеньев в виде региональных центров олимпийской подготовки. Проектный подход позволяет конкретизировать оценку ситуации и оценить возможность подключения клубов к общегосударственной программе олимпийской подготовки, которая должна формироваться с учетом тех же деятельностных представлений.

6. Деятельностное проектирование может стать основой совершенствования организации польских спортивных клубов с учетом особенностей их положения в системе физической культуры и спорта. Основными принципами такого рода организационного развития клубов должны быть:

- а) Анализ соответствия практической ситуации клуба нормативным требованиям организации и обеспечения обучения, тренировки, воспитания спортсменов и подготовки их к соревнованиям.
- б) Представление характеристик рабочих процессов, протекающих в клубе; определение затруднений и проблем в нормаль-

ном осуществлении этих процессов с учетом реальных возможностей клубов; определение запросов на централизованное обеспечение и консультативную помощь,

в) Определение функциональных мест, призванных обеспечить нормальное протекание и развитие рабочих процессов и изучение возможности заполнения функциональных мест конкретными специалистами. Этот этап работы должен завершиться соответствующим изменением или совершенствованием структуры организации и управления клубом с учетом местных условий и интересов.

г) Выведение клуба на уровень требований, обеспечивающих подключение к общегосударственной программе олимпийской подготовки. После включения клуба в работу по программе определяются условия дальнейшего совершенствования рабочих процессов и социального развития клубов с учетом воздействия других социальных, в первую очередь региональных программ.

д) Дальнейшее совершенствование структуры клуба за счет улучшения наполнения функциональных мест, обеспечения клуба знаниями, средствами развития спортивно-педагогической деятельности и социального развития организации.

7. Проведенное исследование подтверждает принципиальную реализуемость проектно-деятельностного подхода в условиях ЦНР. При этом в качестве наиболее острых проблем выступает предметное, методическое и социально-психологическое обеспечение спортивных клубов. Решение этой проблемы представляется возможным лишь путем реализации общегосударственной комплексной целевой программы олимпийской подготовки.

В настоящее время целевая программа может включить в свою сферу 8-10% клубов.

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

На основании результатов исследования предлагаются следующие практические рекомендации:

1. Спорткомитету ЦНР и Научному совету Спорткомитета пересмотреть ориентацию на совершенствование деятельности спортивных клубов путем внедрения образцовых или эталонных структурно-функциональных моделей.

Обсудить возможность широкого использования деятельностного проектирования как средства анализа, упорядочения и программирования развития спортивных клубов, обеспечивающих подготовку олимпийского резерва.

2. Научному совету совместно с Федерацией борьбы разработать методические указания, обеспечивающие анализ рабочих процессов и характер выделения и заполнения функциональных мест, которые определяют рациональную структуру клубов.

3. Спорткомитету ЦНР совместно с федерациями провести классификацию существующих спортивных клубов с учетом обеспечения в них основных рабочих процессов (спортивно-педагогическая и обслуживающая деятельность) и наличия соответствующих заполненных функциональных мест. На основе такой классификации может быть получено реальное представление о перспективах использования существующей клубной системы для роста массовости спорта и повышения мастерства спортсменов.



4. Спорткомитету ПНР поставить вопрос о совершенствовании устава спортивных клубов. При этом следует ориентироваться не только на снижение уровня их автономности. В типовом уставе должны быть определены требования к постоянному совершенствованию обучения, тренировки и воспитания спортсменов - членов клуба.

5. Федерациям по видам спорта рассмотреть вопросы о формах и методах обеспечения клубов необходимыми знаниями. В программах учебы и повышения квалификации тренеров и функционеров клубов выделить вопросы организации и содержания методической работы и социально-психологического обеспечения развития спортивных коллективов.

При этом активно использовать опыт педагогической и научно-методической работы, накопленный в процессе развития советского спорта.

6. Спорткомитету ПНР рассмотреть вопрос об экспериментальном внедрении комплексной целевой программы развития клубов олимпийского резерва по 1-2 видам спорта.

В случае невозможности использования целевого программирования рекомендовать федерациям создавать координационные советы руководителей клубов, обеспечивающих подготовку спортсменов-олимпийцев.

7. Департаменту науки и образования Спорткомитета ПНР рассмотреть возможность использования деятельностных проектов развития спортивных клубов для анализа и совершенствования учебных планов физкультурных вузов и программ курсов повышения квалификации тренерских и организаторских кадров.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Рынковски В., Ячировски Л.А. Факторы, определяющие модель спортивного клуба. Спорт вичнови, 1979, № 5, с. 45-49. (На польском языке).
2. Рынковски В. Специфика управленческих влияний в добровольных спортивных организациях. В сборнике: Совершенствование организации и управления в спорте. Научное товарищество Организации и Управления - отделение в Ольштыне, 1979, Т. 1, с. 40-56. (На польском языке).

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ДИССЕРТАЦИИ БЫЛИ ИЗЛОЖЕНЫ:

1. На научных конференциях кафедры СУФДИИИЖ КГИИЖ - 1980, 1981, 1982 гг.
2. На научных конференциях профессорско-преподавательского состава КГИИЖ - 1981 и 1982 гг.
3. На совещании руководства и тренеров Польского Союза Борьбы в Варшаве - 1982 г.
4. На курсе повышения квалификации тренеров I-го класса в г. Спала - 1982 г.

*W Rybnicki*

Подп. к печ. 605.83    Формат 60x84/4    Бумага 70/80    печ. офс.  
Усл. печ. л. 1,11    Уч.-изд. л. 1    Тираж 100  
Зак 4-2859    Бесплатно

Киевская книжная типография научной книги. Киев, Репина, 4.