

ФОРМИРОВАНИЕ И ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ УЧЕБНО-СПОРТИВНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ



Вонсович Л.В.

канд. ист. наук, доцент,
Белорусский
государственный
университет
физической культуры

Исследование посвящено проблеме развития профессиональных компетенций руководителей специализированных учебно-спортивных учреждений и инструментальной составляющей диагностики уровня их сформированности. В нем акцентируется внимание на образовательной деятельности института повышения квалификации и переподготовки как ведущего учебного заведения в системе дополнительного образования кадров физкультурно-спортивной отрасли. Анализируются методы и приемы, используемые при формировании компетенций определенной направленности, а также диагностические способы выявления уровня профессиональной компетентности руководящих кадров.

Ключевые слова: дополнительное образование взрослых; компетентностный подход; профессионализм; компетенции; идейно-мировоззренческий аспект; диагностическое анкетирование.

DEVELOPMENT AND DIAGNOSTICS OF MANAGERIAL EMPLOYEES PROFESSIONAL COMPETENCIES OF SPECIALIZED EDUCATIONAL AND SPORTS INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF ADDITIONAL ADULT EDUCATION

The study examines the professional competencies development in managerial employees of specialized educational and sports institutions and the instrumental component of diagnosing their level of formation. It focuses on the educational activities of the Institute for Advanced Training and Retraining as a leading educational institution in the system of continuing education for personnel in the physical education and sports industry. The methods and techniques used to develop specific competencies, as well as diagnostic methods for assessing the level of professional competence of management personnel are analyzed.

Keywords: additional adult education; competency-based approach; professionalism; competencies; ideological and world-view aspect; diagnostic testing.

ВВЕДЕНИЕ

Дополнительное образование взрослых в нынешних условиях развития Республики Беларусь представляет собой значимый сегмент рынка образовательных услуг. Его востребованность связана с процессами модернизации различных сфер деятельности, в том числе, и сферы физической культуры и спорта. У многих граждан сегодня есть потребность в приобретении новых по качеству знаний, профессиональной переориентации или коррекции имеющихся профессиональных навыков. Связано это с особыми требованиями, которые предъявляются к современному специалисту. Недостаточным является только обладание опре-

деленными знаниями и умениями. Важна сегодня креативность мышления, мобильность, коммуникативность, способность решать задачи в конкретных ситуационных рамках, готовность к постоянному профессиональному росту. Речь идет о профессионализме специалиста, обладании им рядом компетенций, необходимых для эффективного решения задач профессиональной деятельности.

На формирование личностных и профессиональных компетенций, которые значимы для руководящих кадров, направлена деятельность института повышения квалификации и переподготовки учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры»

(далее – ИПКиП, институт). Одним из подходов, использующихся ИПКиП в повышении квалификации специалистов физкультурно-спортивной отрасли, является компетентностный подход. Под ним понимают «совокупность общих положений, определяющих цели, содержание и логику образовательного процесса, ориентированного на развитие системного комплекса осведомленности, умений, смысловых ориентаций, адаптационных возможностей, опыта и способов преобразовательной деятельности с получением конкретного продукта» [1, с. 238]. Использование компетентностного подхода предполагает практико-ориентированный, прикладной, междисциплинарный характер обучения, наиболее полный учет требований заказчиков образовательных услуг [2].

Целью данного исследования является анализ деятельности ИПКиП по формированию компетенций руководящих работников физической культуры и спорта и диагностического инструментария оценки уровня их профессиональной компетентности, которая является «одной из значимых характеристик соответствия человека занимаемой должности» [3].

■ ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Функционирование образовательного пространства обучения взрослых имеет свою специфику. Она обусловлена сознательным выбором человека, уже имеющего определенный жизненный опыт, учиться, приобретая необходимые для себя компетенции на повышении квалификации или получая новую специальность на переподготовке. Здесь также важны стремление к самореализации и развитию себя как личности, четко сформированная мотивация, ориентация на результат и успех. Определяющим факторов в развитии дополнительного образования взрослых является также краткосрочность реализации образовательных программ, их нацеленных на решение конкретных задач или формирование определенных, строго заданных навыков. Осознанность специфики дополнительного образования нацеливает ИПКиП на определенный характер организации образовательного процесса, который можно обозначить как ценностно-результативный. Он предполагает комплексный, практико-ориентированный, целеполагающий процесс получения знаний, приобретения компетенций, создание комфортных условий для саморазвития и самовыражения обучающихся.

Повышение квалификации руководящих кадров специализированных учебно-спортивных учреждений (далее – СУСУ) в ИПКиП осуществляется в рамках реализации образовательных программ «Организационно-управленческая деятельность руководящих работников специализированных учебно-спортивных учреждений», «Основные направления

идеологической работы организаций физической культуры и спорта», авторским коллективом которых выступил профессорско-преподавательский состав кафедры управления и профессионального развития института. Содержание программ, которые постоянно корректируются с учетом запросов слушателей, их практическая реализация способствуют формированию необходимых для руководящих кадров компетенций, реализация которых особенно важна в практической плоскости их деятельности.

Принято выделять «компетенции специальные и универсальные, которые подразделяются на инструментальные, межличностные и системные» [4]. Условно их можно сгруппировать в четыре блока: профессионально-функциональный, идейно-мировоззренческий, социально-личностный, профессионально-этический (таблица 1). Это достаточно удобно, поскольку лекционные, практические занятия, круглые столы, проводимые со слушателями, мероприятия идейно-воспитательного характера четко нацелены на формирование определенной группы компетенций заданного уровня.

Остановимся подробнее на характеристике механизмов и педагогических приемов по формированию указанных выше компетенций у руководителей СУСУ. Конструирование совокупности профессионально-функциональных компетенций предусматривает отведение минимального количества часов на аудиторные занятия, а максимум – на практические. С целью ознакомления с организационной структурой, системой управления, материально-технической базой спортивных учреждений, изучения особенностей организации учебно-тренировочного процесса практические занятия по данной тематике проводятся на базе Республиканских центров олимпийской подготовки по видам спорта, училищ олимпийского резерва, спортивных школ и клубов. Это дает возможность слушателям познакомиться с опытом своих коллег-руководителей, перенять определенные приемы решения задач, стоящих перед СУСУ, и разрешения имеющихся проблем. С целью формирования компетенций указанного выше блока с руководителями СУСУ проводятся также проблемные лекции, круглые столы по обмену опытом, где обсуждаются вопросы использования инновационных методов спортивного менеджмента, анализируются механизмы целеполагания, планирования, контроля в деятельности учебно-спортивных учреждений. Применение компьютерных программ тестирования позволяет слушателям самостоятельно прорабатывать конструктивные элементы управленческой деятельности, доводить приобретенные навыки до стадии автоматизма.

На формирование компетенций идейно-мировоззренческого характера у руководителей СУСУ направлено содержание занятий лекционного ха-

Таблица 1 – Компетенции руководителя специализированного учебно-спортивного учреждения

Блок компетенций	Индикаторы	Целевое назначение в сфере физической культуры и спорта
Профессионально-функциональный	Знание законодательства в области физической культуры и спорта, Государственной программы «Физическая культура и спорт» на 2026-2030 года, целеполагание, планирование, управление материально-технической базой, принятие решений, контроль, поддержание трудовой дисциплины	Обеспечение функционирования СУСУ и выполнение программных целевых показателей подготовки спортивного резерва, спортсменов высокого класса, оперативное руководство учреждением в конкретных ситуациях, повышение конкурентоспособности учреждения
Идейно-мировоззренческий	Знание идей и принципов, составляющих основу идеологической доктрины белорусского государства, нормативных правовых документов, регламентирующих идеологическую работу учреждения, ориентация на ценность Родины, патриотизм, гражданственность, понимание значимости государственной политики	Обеспечение идейного единства коллектива, формирование ценностного климата в среде подчиненных и спортсменов-учащихся
Социально-личностный	Лидерство, стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность, умение работать в команде, эффективная коммуникация, взаимопомощь	Плодотворная коммуникация с руководством, минимизация конфликтов между тренерами-преподавателями, спортсменами и родителями
Профессионально-этический	Честность, порядочность, антидопинговая культура, соблюдение спортивного кодекса, прозрачность управления	Поддержание имиджа учреждения, соблюдение спортивных принципов, «кодекса руководителя» в отношениях с подчиненными

рактера, которые зачастую проводятся в форме диалога со слушателями. На них затрагиваются вопросы, связанные с государственной политикой на современном этапе, функциями государства как основного транслятора ценностей белорусского пути общественного развития. Актуальными являются темы о роли и значимости идеологических процессов в современной Беларуси, о сущности основных идеологических приоритетов в развитии общества и физкультурно-спортивной сферы, о целях и задачах идеологической работы в организациях физической культуры и спорта, о важности идеологического воспитания спортсменов-учащихся. В качестве приглашенных специалистов на такие занятия привлекаются представители Министерства спорта Республики Беларусь, иных государственных органов, спортивных федераций, Белорусской партии «Белая Русь», общественных объединений, научного сообщества. В рамках изучения темы «Геноцид белорусского народа и сохранение исторической памяти» слушатели имеют возможность посетить музей истории Великой Отечественной войны, Храм-Памятник в честь Всех Святых и в память о жертвах спасению Отечества нашего послуживших, мемориальный комплекс «Тростенец», что наполняет содержание занятий ценностно-смысловым содержанием, цементирует духовно-нравственные ориентиры руководящих кадров, «способствует сохранению исторической памяти народа» [5, с. 122].

Социально-личностные компетенции руководящих работников СУСУ формируются посредством активных и интерактивных форм и методов обучения. Занятия проводятся в формате семинаров-дискуссий, тематических конференций по акту-

альным вопросам взаимодействия руководителя с подчиненными, спортсменами и их родителями. Востребованы социально-психологические тренинги по актуализации лидерских качеств, коммуникативных способностей. Используются также тестовые задания, посредством которых выявляется уровень профессиональной деформации, степень профессионального выгорания, стрессоустойчивость руководителей. Интересно проходят деловые игры, в процессе которых слушатели получают возможность проигрывать сценарии конфликтных ситуаций в коллективе, развивать свои ораторские способности, конструировать матрицу личностного роста. Познавательны интерактивные беседы, в процессе которых формируется способность ориентироваться в различных жизненных и профессиональных ситуациях, есть возможность получить практический совет по разрешению имеющихся проблемных моментов в профессиональной деятельности.

Формированию профессионально-этических компетенций руководящих кадров СУСУ способствуют встречи с представителями Национального антидопингового агентства, Национального Олимпийского комитета Республики Беларусь, обсуждение спортивного кодекса как свода правил и этических норм, регулирующих отношения в области физической культуры и спорта, подготовки спортсменов и проведения соревнований.

Важной в процессе формирования профессиональных компетенций руководящих работников СУСУ на повышении квалификации является личность преподавателя. Он должен обладать креативностью мышления, абсолютно владеть заявленной

Таблица 2 – Диагностическая анкета по определению уровня профессиональной компетентности (на основе предложенных блоков компетенций)

№	Вопрос / Утверждение	Варианты ответов
Блок идейно-мировоззренческий компетенций		
1.	Считаете ли вы идеологическую работу в спортивном коллективе одной из важнейших задач руководителя?	а) да; б) скорее да, чем нет; в) это второстепенно, важны спортивные результаты; г) нет
2.	Готовы ли Вы к пропаганде ценностей белорусского государства молодым спортсменам?	а) готов полностью; б) готов, но зачастую прибегаю к методической помощи; в) формально выполняю эту задачу; г) это задача моего заместителя по идеологической работе
3.	Считаете ли вы необходимым личное участие руководителя физкультурно-спортивной организации в общественно-политической жизни страны?	а) такое участие обязательно; б) участвую в наиболее значимых мероприятиях, остальное - по желанию; в) не считаю нужным такое участие; г) далек(а) от политики
4.	Насколько значимыми для вас являются традиции белорусского спорта при формировании командного духа?	а) значимы фундаментально; б) значимы частично в совокупности с традициями мирового спорта; в) ориентируюсь на опыт и традиции других стран; г) использую свое видение в этом вопросе
5.	Уверенно ли вы чувствуете себя при проведении информирования в коллективе на острые общественно-политические темы?	а) полностью уверен(а), владею информацией; б) уверен(а) в большинстве случаев, умею держать себя в аудитории; в) испытываю сложности с аргументацией; г) стараюсь делегировать это заместителям
6.	Как вы оцениваете влияние современных социальных сетей на идейные установки ваших подчиненных и воспитанников?	а) считаю это зоной риска и провожу разъяснительную работу; б) отношусь нейтрально, считаю, что это личное дело каждого, если это не касается деятельности организации; в) считаю такое влияние преувеличенным; г) не пользуюсь социальными сетями
Блок профессионально-этических компетенций		
1.	Считаете ли вы личный имидж руководителя в Интернет-пространстве (социальных сетях) частью идеологической работы организации?	а) да, руководитель должен быть примером во всем; б) это личное пространство, не связанное с работой; в) не вижу связи между имиджем и социальными сетями; г) затрудняюсь ответить
2.	Какое качество вы считаете наиболее важным для современного тренера-преподавателя?	а) профессиональное мастерство; б) гражданская ответственность и преданность государству; в) психологическая гибкость; г) эмоциональная стабильность
3.	Что, по вашему мнению, является главным критерием успеха руководителя специализированного учебно-спортивного учреждения?	а) высокие спортивные достижения спортсменов-учащихся; б) формирование гармонично развитой личности гражданина и патриота; в) выполнение плановых показателей по внебюджетной деятельности, развитие материально-технической базы организации; г) сочетание всех вышеперечисленных факторов
4.	Готовы ли вы пожертвовать спортивным результатом, к примеру, отстранить лидера команды от участия в соревнованиях, ради сохранения морально-этических норм и дисциплины в организации?	а) безусловно, этика важнее результата; б) скорее да, но буду искать компромисс; в) нет, результат в приоритете; г) все зависит от мнения руководства
5.	Как вы поступите, если узнаете о факте использования запрещенных субстанций (допинга) ведущим спортсменом вашего учебно-спортивного учреждения перед важными соревнованиями?	а) отстраню спортсмена от участия в соревнованиях, проведу внутреннее расследование; б) призову к ответственности тренера, но спортсмена отправлю на соревнования; в) попробую решить вопрос внутри коллектива без огласки; г) закрою глаза на проблему ради получения спортивного результата
6.	Считаете ли вы этичным использование административного ресурса для лоббирования интересов воспитанников СУСУ при отборе в национальные и сборные команды Республики Беларусь по видам спорта?	а) нет, ориентируюсь только на спортивные принципы и прозрачность; б) это допустимо, если поможет талантливому спортсмену добиться успехов в спортивной карьере; в) возможно использовать в случае, когда это соответствует интересам спонсоров; г) это часть работы руководителя по защите интересов организации

Продолжение таблицы 2

№	Вопрос / Утверждение	Варианты ответов
Блок профессионально-функциональных компетенций		
1.	Насколько свободно вы ориентируетесь в Законе Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» и других нормативных правовых документах, регламентирующих развитие отрасли?	а) знаю досконально и применяю; б) обращаюсь к ним при необходимости; в) полагаюсь на мнение юриста; г) прибегаю к помощи своих заместителей
2.	Какой метод чаще других вы используете для осуществления контроля качества учебно-тренировочного процесса в организации?	а) лично посещаю тренировки и анализирую журналы; б) изучаю отчеты инструкторов-методистов; в) осуществляю оценку только по результатам соревнований; г) осуществляю контроль только накануне проверок вышестоящих организаций
3.	Владеете ли вы алгоритмом формирования внебюджетных доходов (платные услуги, аренда) в рамках государственного учреждения?	а) да, активно развиваю это направление; б) знаю основы, но есть сложности с реализацией; в) это задача других специалистов; г) не считаю нужным интересоваться таким алгоритмом
4.	Как вы оцениваете свои навыки в области кадрового делопроизводства (прием и увольнение сотрудников, аттестация, контракты)?	а) имею высокий уровень, контролирую лично; б) имею базовый уровень, иногда проявляю интерес; в) полностью доверяю кадровой службе; г) всегда использую рекомендации вышестоящих органов управления
5.	Знаете ли вы требования, которые предъявляются к обеспечению безопасности проведения массовых спортивных мероприятий?	а) да, прохожу регулярный инструктаж и контролирую лично; б) знаю общие требования; в) назначаю ответственное лицо; г) не владею информацией, это не входит в круг моих обязанностей
6.	Готовы ли вы к внедрению цифровых технологий в организацию деятельности СУСУ (электронные паспорта спортсменов, программное обеспечение для автоматизации взаимодействия с потребителями физкультурно-спортивных услуг и др.)?	а) готов(а) и внедряю; б) готов(а), но не имею соответствующих навыков; в) считаю это лишним, предпочитаю бумажный учет; г) нуждаюсь в обучении
Блок социально-личностных компетенций		
1.	Как вы проявляете себя в ситуации острого конфликта между ведущим тренером и родителями перспективного спортсмена?	а) выступаю медиатором, ищу компромисс; б) однозначно принимаю сторону тренера; в) всегда нахожусь на стороне спортсмена; г) делегирую разрешение конфликта одному из своих заместителей
2.	Готовы ли вы делегировать важные управленческие функции своим заместителям или другим специалистам организации?	а) делегирую достаточно часто, доверяю работе команды; б) делегирую только решение второстепенных вопросов; в) только сам(а) выполняю все управленческие функции; г) делегирую все функции и контролирую результат выполнения поручений
3.	Какова ваша стратегия поведения в условиях внеплановой проверки организации вышестоящими органами?	а) сохраняю спокойствие, мобилизую коллектив на конструктивную работу; б) действую быстро, ищу варианты скрыть недостатки деятельности организации; в) проявляю тревогу, требую от подчиненных отчетов о проделанной работе; в) стараюсь не думать о проверке, переключаюсь на рутинную деятельность
4.	Как вы оцениваете уровень своей эмпатии и умение слышать личные проблемы сотрудников?	а) считаю это важным фактором формирования лояльности коллектива к моим действиям и поступкам; б) считаю, что на работе нет места личным проблемам; в) не допускаю распространение информации о личных проблемах сотрудников в коллективе; г) интересуюсь только в исключительных случаях
5.	Готовы ли вы к публичным выступлениям и защите интересов организации перед широкой аудиторией?	а) готов(а) владею навыками ораторского искусства, уверен(а) в себе; б) испытываю дискомфорт, предпочитаю письменные отчеты; в) не считаю нужным публично обсуждать проблемы организации; г) избегаю публичности, вижу в этом угрозу для сохранения должности
6.	Способны ли вы признать свою ошибку в управлении перед коллективом?	а) да, если это поможет исправить ситуацию и сохранить доверие; б) только в узком кругу доверенных лиц; в) нет, это подорвет мой авторитет руководителя; г) руководитель всегда прав

темой, быть способным задействовать междисциплинарные знания в области менеджмента, психологии, андрагогики, социологии, политологии. Значимо также понимание профессорско-преподавательским составом ИПКиП особенностей обучения взрослых, в процессе которого следует учитывать сформированный жизненный опыт слушателей, внутреннюю мотивацию и потребность в практической пользе полученной информации.

В рамках реализации компетентностного подхода в ИПКиП используется диагностическое анкетирование слушателей (таблица 2) на предмет определения уровня их профессиональной компетентности с последующим обсуждением результатов в рамках круглого стола. Посредством применения такого анкетирования выявляются сформированные у руководителей СУСУ компетенции, что позволяет делать выводы относительно понимания руководящими кадрами сферы физической культуры и спорта государственных приоритетов развития спортивной сферы, их умения интегрировать эти приоритеты в работу организации, их способности к выполнению управленческих функций, характера их идейно-мировоззренческих установок, ценностных ориентаций, морально-нравственного облика.

Для оценки уровня профессиональной компетентности по каждому блоку используется алгоритм перевода ответов анкеты в баллы (от 1 до 5), а также специальные аналитические индикаторы, при сложении которых, моделируются возможности и способности человека занимать руководящую должность в сфере физической культуры и спорта.

В дополнение к обозначенной выше методике возможно использовать и иные методы диагностики уровня профессиональной компетентности руководящих кадров. Так, в процессе выявления компетенций идейно-мировоззренческого характера можно предложить слушателям ряд вопросов, касающихся идеологической работы специализированного учебно-спортивного учреждения. К примеру, вопросы о количестве проведенных мероприятий патриотической направленности, о наличии или отсутствии в коллективе протестных настроений или нарушений трудовой дисциплины, о личной активности руководителя в Интернет-пространстве и на диалоговых площадках, популяризирующих достижения белорусского спорта и т.д. При этом следует сопоставлять ответы на данные вопросы с реальными показателями деятельности конкретной физкультурно-спортивной организации.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о соответствии образовательной деятельности ИПКиП по формированию профессиональных компетенций руководящих работников кадровой политике государства в сфере физической

культуры и спорта [6]. Внедрение компетентностного подхода в учебный процесс института активизирует способности слушателей к самостоятельному решению проблем профессиональной деятельности, позволяет постоянно обновлять содержание образовательных программ с учетом потребностей отрасли и дидактически адаптированного опыта, проводить оценку результатов обучения на основе уровня сформированности профессиональной компетентности. Ибо, компетенции, с одной стороны, выступают как учебные цели, которых должен достичь обучающийся в процессе повышения квалификации, а с другой – как результаты обучения, которые можно наблюдать, измерять, сравнивать с эталоном, использовать в своей профессиональной деятельности.

■ ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеев, В. М. Компетентностный подход в конструировании современных образовательных моделей / В. М. Авдеев // Социально-гуманитарные знания. – 2006. – № 6. – С. 238–244.
2. Ширяева, М. Ю. Компетентностный подход в дополнительном образовании взрослых / М. Ю. Ширяева // Актуальные проблемы медицинского образования : материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 10-летию фак. повышения квалификации и переподготовки кадров, Минск, 22 мая 2014 г. / под ред. О. К. Кулаги. – Мн. : БГМУ, 2014. – С. 139–141.
3. Иванова, С. В. Формирование профиля кандидата на основе стратегических и текущих целей организации / С. В. Иванова // Бизнес-обучение в Новосибирске. – 2004. – URL: http://www.bonsk.ru/articles.php?cat_id=5&id=161 (дата обращения: 07.02.2026).
4. Шестак, Н. В. Компетентностный подход в дополнительном профессиональном образовании / Н. В. Шестак, В. П. Шестак. – М. : СГЦ, 2011. – 188 с.
5. Вонсович, Л. В. Патриотизм, историческая память и духовно-нравственные ценности как основа социализации и воспитания молодежи в Республике Беларусь / Л. В. Вонсович // Диверсификация педагогического образования в условиях развития информационного общества : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 31 окт. 2025 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол. : О. Г. Прохоренко (гл. ред.) [и др.]. – Мн. : БГУ, 2025. – С. 122–126.
6. Вонсович, Л. В. Идеологическая составляющая кадровой политики в сфере физической культуры и спорта / Л. В. Вонсович // Теория и практика кадровой политики и психологического сопровождения руководящих кадров : сб. материалов X Междунар. науч.-практ. интернет-конф., Минск, 5 марта 2025 г. / Академия управления при Президенте Респ. Беларусь. – Мн. : АУПРБ, 2025. – С. 13–17.

11.02.2026