

<sup>1</sup>Акимов О.ә, <sup>2</sup>Құлбаев А.Т., <sup>1</sup>Лесбекова Р.

<sup>1</sup>Қазақ спорт және туризм академиясы, Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Дене шынықтыру және бұқаралық спорт академиясы, Астана қ., Қазақстан

## ДЕНЕ ШЫНЫҚТЫРУ ЖӘНЕ СПОРТ САЛАСЫНДАҒЫ ӨҢІРЛІК САЯСАТТЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ӘДІСТЕРІ МЕН ТӘСІЛДЕРІ (ҚЫЗЫЛОРДА ОБЛЫСЫНЫҢ МЫСАЛЫНДА)

Акимов Олжас, Құлбаев Айбол Тінәлұлы, Лесбекова Рыскүл

**Дене шынықтыру және спорт саласындағы өңірлік саясаттың тиімділігін арттыру әдістері мен тәсілдері (Қызылорда облысының мысалында)**

**Аңдатпа.** Мақалада дене шынықтыру және спорт саласындағы өңірлік (Қызылорда облысының мысалында) саясаттың тиімділігін арттыру әдістері мен тәсілдерін зерделеу нәтижелері келтірілген. Өртүрлі дене шынықтыру-спорт ұжымдары басшыларының, оның ішінде дене шынықтыру білім беру мекемелерінің бірінші басшыларының кәсіби құзыреттілігінің төмендігі анықталды, бұл бізді олардың басқару құзыреттілігін арттыруға байланысты педагогикалық эксперимент ұйымдастыруға итермеледі. Сонымен, біз ұйымдастырған педагогикалық эксперименттің басында спорттық оқу орындарының директорлары мен олардың орынбасарлары, өңірлік дене шынықтыру басқармаларының мамандарынан құрылған сарапшылар тобында әкімшілік және кәсіпкерлік дағдылар жақсы дамыды. Алайда, іске деген шығармашылық дағдылары мен ұжымда жайлы орта құру дағдылары дамымаған болды. Педагогикалық эксперименттің соңында барлық топтарда әкімшілік, өндірістік, шығармашылық және коммуникативтік құзыреттіліктердің біркелкі дамуында көрінетін қолайлы өзгерістер болды. Педагогикалық эксперименттің тиімділігінің жанама дәлелі ретінде әлеуметтік статистика көрсеткіштерінің жақсарғанын көрсетуге болады. Осылайша, өңірде эксперимент жүргізу кезеңінде дене шынықтырумен және спортпен шұғылданатындар, оның ішінде балалар санының артуы анықталды; дене шынықтыру-бұқаралық және спорттық іс-шаралар саны мен оларға қатысқан азаматтар саны көбейді; спорт бойынша нұсқаушылар саны артты.

**Түйін сөздер:** дене шынықтыру және спорт, аймақтық саясат, басшылар, басқару.

Akimov Olzhas, Kulbayev Aibol Tinalovich, Lesbekova Ryskul

**Methods and methods of increasing the effectiveness of regional policy in the field of physical culture and sports (on the example of the Kyzylorda region)**

**Abstract.** The article presents the results of studying methods and ways to improve the effectiveness of regional policy in the field of physical culture and sports (on the example of the Kyzylorda region). The low professional competence of the heads of various physical culture and sports collectives, including the first heads of physical education institutions, was revealed, which prompted us to organize a pedagogical experiment related to improving their managerial competence. So, by the beginning of the pedagogical experiment organized by us, administrative and entrepreneurial skills were well developed in expert groups, which included directors of sports educational institutions and their deputies and specialists of regional departments of physical culture. However, the skills of a creative approach to business and the skills of creating a comfortable environment in the team were not developed. By the end of the pedagogical experiment, favorable changes took place in all groups, which were expressed in a more uniform development of administrative, industrial, creative and communicative competencies. As indirect evidence of the effectiveness of the pedagogical experiment, it is possible to indicate an improvement in the indicators of social statistics. Thus, during the period of the experiment, an increase in the number of people engaged in physical culture and sports, including children, was revealed in the region; the number of physical culture and sports events and the number of citizens participating in them increased; the number of sports instructors increased.

**Key words:** physical culture and sports, regional policy, managers, management.

Акимов Олжас, Кулбаев Айбол Тиналович, Лесбекова Рыскүл

**Методы и способы повышения эффективности региональной политики в области физической культуры и спорта (на примере Кызылординской области)**

**Аннотация.** В статье приведены результаты изучения методов и способов повышения эффективности региональной политики в области физической культуры и спорта (на примере Кызылординской области).

Выявлена низкая профессиональная компетентность руководителей различных физкультурно-спортивных коллективов, в том числе и первых руководителей учреждений физкультурного образования, что побудило нас организовать педагогический эксперимент, связанный с повышением их управленческой компетентности. Так, к началу организованного нами педагогического эксперимента в группу экспертов, в которую входили директора спортивных учебных заведений и их заместители и специалисты региональных управлений физической культуры, были хорошо развиты административные и предпринимательские навыки. Однако, навыки творческого подхода к делу и навыки создания комфортной среды в коллективе развиты не были. К концу педагогического эксперимента во всех группах произошли благоприятные изменения, которые выражались в более равномерном развитии административных, производственных, творческих и коммуникативных компетенций. В качестве косвенных доказательств эффективности педагогического эксперимента можно указать улучшение показателей социальной статистики. Так, в регионе за период проведения эксперимента было выявлено увеличение количества занимающихся физической культурой и спортом, в том числе и детей; увеличилось количество физкультурно-массовых и спортивных мероприятий и количество принимавших в них участие граждан; увеличилось количество инструкторов по спорту.

**Ключевые слова:** физическая культура и спорт, региональная политика, руководители, управление.

**Кіріспе.** Дене шынықтыру және спорт саласының тиімділігін арттыру жолдарын іздеумен байланысты жұмыстардың көпшілігінде «төменгі» деңгейдегі басқару жүйесін жетілдіру мүмкіндіктері зерттеледі. Алайда, дене шынықтыру және спорт саласындағы проблемаларына терең талдау жүргізу басқарудың барлық деңгейлерінде жүйенің жұмыс істеу тиімділігін егжей-тегжейлі зерттемей және оны арттырмай мүмкін емес.

Дене шынықтыру және спорт саласындағы мемлекеттік саясатты іске асыру жөніндегі жұмыс жергілікті атқарушы билік органдарының құзыретіне кіреді. Өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының қызметі облыстың, ауданның құрама командаларын әртүрлі деңгейдегі жарыстарға даярлауды қамтамасыз етумен; спортшыларды даярлау процесін материалдық-техникалық қамтамасыз етумен; әкімшілік-аумақтық облыс аумағында жұмыс істейтін барлық мәдени-спорт ұйымдарының қызметін үйлестірумен; облыстық спорттық-бұқаралық іс-шаралар күнтізбесін әзірлеумен және бекітумен байланысты.

Бүгінгі таңда Қызылорда облысы бойынша уәкілетті органның қызметін орындау дене шынықтыру және спорт Басқармасына жүктелген.

Бұл зерттеу жұмысының **мақсаты** дене шынықтыру және спорт саласындағы өңірлік (Қызылорда облысының мысалында) саясаттың тиімділігін арттыру әдістері мен тәсілдерін зерделеу болып табылады.

Қойылған мақсатқа байланысты біз келесі **міндеттерді** айқындадық: дене шынықтыру және спорт саласындағы (Қызылорда облысының мысалында) басқару қызметін оңтайландыру жолдарын іздеу.

**Зерттеу нысаны** – дене шынықтыру және спорт саласындағы басқару қызметін оңтайландыру болып табылады.

**Зерттеу пәні** – дене шынықтыру және спорт жүйесінің (Қызылорда облысының мысалында) ұйымдастырушылық-басқарушылық және құқықтық базасының тиімділігі.

**Зерттеу әдістері:** зерттеу тақырыбы бойынша әдеби көздерді талдау, сауалнама жүргізу, бұқаралық ақпарат құралдарының материалдарын контент-талдау, сараптамалық бағалау, әлеуметтік статистика материалдарын зерттеу, табиғи эксперимент, алынған деректерді математикалық-статистикалық өңдеу әдістері.

**Зерттеу нәтижелері және оларды талқылау.**

Дене шынықтыру мен спортты басқарудың ұйымдастырушылық құрылымы функционалдық бөлініске сәйкес қалыптастырылған және келесі ретпен берілген: Басқарма Төрағасы, оның орынбасары, олардың қарамағында: құқықтық жұмыс және мемлекеттік сатып алу бөлімі; әкімшілік бөлімі; оқу-спорт бөлімі; бұқаралық спорт бөлімі мен қаржы және бухгалтерлік есеп бөлімі бар.

Жергілікті атқарушы билік органдарына жүктелген осы және барлық басқа қызметтерін тиімді орындау басқару жүйесінің барлық буындарының үйлесімді жұмысы жағдайында ғана мүмкін болады.

Отандық зерттеушілердің кейбір жұмыстары дене шынықтыру және спорт саласындағы басқару қызметін оңтайландыру жолдарын іздеуге арналған [1, 2].

Дене шынықтыру және спорт саласының жай-күйі туралы ақпараттың негізгі бөлігі саланың дамуын сипаттайтын статистикалық көрсеткіштерге ғана сипаттама береді. Дене шынықтыру және спорт саласында туындаған проблемаларды анықтауға, әсіресе осы мәселелерді шешу жолдарын анықтауға отандық ғылыми әдебиеттерде аз көңіл бөлінеді. Кейбір авторлар материалдық ынталандыру әдістерін

қолдану тұрғысынан саланың даму тиімділігіне әсер ететін факторларды көрсетеді, ал басқалары жеке коммерциялық құрылымдардың дене шынықтыру-сауықтыру және спорттық қызметтерді ұсынуға қатысу келешегін көреді.

Алайда, М.В. Хомподоевтың (2008) пікірінше, дене шынықтыру және спорт саласын тиімді басқару елдегі дене шынықтыру жүйесінің проблемаларын зерттеуге кешенді көзқарасыз мүмкін емес [3]. Бұл ретте саланың даму проблемаларын жою және оның болашақта дамуын болжау дене шынықтыру мен спорт жүйесінің барлық бөлімдерінің қызметін егжей-тегжейлі зерделеусіз мүмкін емес [4].

Дене шынықтыру және спорт жүйесі қызметінің тиімділік деңгейін анықтау үшін әлеуметтік статистика әдістері жиі қолданылады. Мәселен, біздің елімізде саланың жұмыс істеу тиімділігінің көрсеткіштері ретінде халықтың бұқаралық дене шынықтыру-сауықтыру сабақтарына баулу көрсеткіштері, спорттық бейіндегі балалар мекемелерінің саны, спорттық бейіндегі білім беру мекемелерінде оқитын балалардың

саны, спорт ғимараттарының саны және басқалары пайдаланылады [5].

Алайда, басқарушы ұйымның жұмыс істеу тиімділігі мен оның кәсіби құзыреттілігі саланың дамуына аз үлес қоспайды деп саналады. Белгілі бір саладағы басқару жүйесінің тиімділік дәрежесін анықтауға бағытталған ең жиі қолданылатын әдістердің бірі – сауалнама жүргізу [6].

Басқарушылық құзыреттіліктің қалыптасу деңгейін анықтау мақсатында біз сауалнама жүргіздік.

Сауалнама жүргізу үшін өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының қызметкерлері мен балалар мен жасөспірімдер спорт мектептері мен олимпиадалық резерв мектептерінің директорлары мен директорлардың орынбасарлары, спорт нысандарының басшылары кіретін сарапшылар тобы ұйымдастырылды. Бастапқыда респонденттер тобы 100 адамнан тұрды. Алайда, жұмыс барысында сауалнамалардың бір бөлігі өңдеуге жарамсыз болды. Осыған байланысты тек 78 сарапшының сауалнамалары одан әрі талдауға алынды (1-кесте).

1-кесте – Сауалнамаға қатысқан сарапшылардың сипаттамасы (n=78)

Атқаратын лауазымдары	Спорт мектептерінің, олимпиадалық резерв мектептерінің және БЖСМ директорлары	Директор орынбасарлары	Өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының мамандары	Спорт ғимараттарының басшылары
<i>n</i>	13	23	15	27

Барлық респонденттердің жоғары дене шынықтыру білімі бар және өз саласында жоғары білікті мамандар болып табылады. Сарапшылардың орташа жасы  $45,2 \pm 4,3$  жасты, ал саладағы жұмыс өтілі  $15,3 \pm 3,6$  жасты құрады. Сауалнаманың сұрақтарына жауап бере отырып, респонденттер таңдалған жауапты бел-

гілеп немесе санды сызып көрсетіп отырды. Бұл жағдайда 1 – «ешқашан»; 2 – «сирек»; 3 – «кейде»; 4 – «жиі»; 5 – «әрқашан» дегенді білдіреді. Респонденттердің нәтижелері жинақталды, содан кейін олар статистикалық өңдеуден өткізілді. 1-сауалнаманы талдау нәтижелері 2-кестеде келтірілген.

2-кесте – Сарапшылар топтарындағы басқарушылық құзыреттердің қалыптасу деңгейінің цифрлық көрсеткіштері

Статистикалық сараптамалары	Спорт мектептерінің, олимпиадалық резерв мектептерінің және БЖСМ директорлары	Директор орынбасарлары	Өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының мамандары	Спорт ғимараттарының басшылары
$\bar{O} \pm S_{\bar{X}}$	$33,1 \pm 2,2$	$28,3 \pm 1,6$	$31,4 \pm 0,8$	$44,4 \pm 3,3$

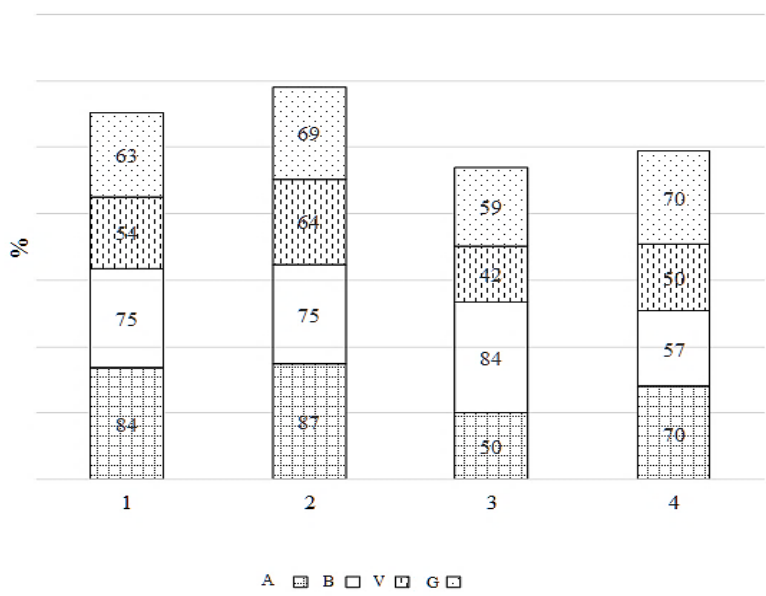
Алынған деректерді алу нәтижесінде – барлық сарапшылар топтарының басқару құзыреттерінің қалыптасу деңгейі төмен екендігі айқындалды. Бұл құзыреттердің қалыптасуының ең жоғары деңгейі (44,4±3,3 балл) спорт ғимараттарының басшыларын біріктірген топта анықталды. Сонымен қатар, мұндай менеджерлер қойылған міндеттерді орындауға шығармашылық көзқарасты ұйымдастыруға мүдделі емес (әдістеменің авторы Ицхак Адезистің түсіндірмесіне сәйкес, 70%-дан астам басшылық стилінің ауырлығы бас әріптермен әріптік баламаның өрнегімен белгіленеді, олай болмағанда – кіші әріптермен).

Олардың артынан спорттық бейіндегі балалар мекемелерінің бірінші басшылары мен олимпиадалық резерв мектептерінің директорлары кіретін топ тіркелді. Бұл топтағы орташа балл – 33,1±2,2 болды. Орта буын менеджерлері тобында – өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының мамандары мен спорт мектептері, БЖСМ, ОРБЖСМ директорларының орынбасарлары тобында бұл көрсеткіш тиісінше

– 31,4±0,8 және 28,3±1,6 баллды құрады. Бұл көрсеткіштер сарапшылар топтарында команданың қызметін басқару мен бақылау дағдылары жеткілікті түрде қалыптаспағанын көрсетеді, бұл ұжым қызметінің тиімділігін, яғни ұйымның алдында тұрған міндеттерді шешудің сәттілігін % білдіреді.

Зерттелетін көрсеткіштің жеке мәндерін талдау спорттық ғимараттардың басшыларын біріктірген топтың тек 1 сарапшысының ғана басқару дағдыларын дамытудың орташа деңгейіне ие екендігін анықтады.

Бастапқы сауалнама кезінде алынған мәліметтерді толықтыру мен басқару қызметінде қолданылатын көшбасшылық стилін анықтау мақсатында РАЕІ басқару кодымен сауалнама жүргізілді. Тест РАЕІ-дің 4 негізгі құзыреттілігінің біреуінің айқындалу деңгейіне қатысты 48 сұрақтан тұрды: нәтиже өндірушісі (Producer), әкімші (Administrator), идея генераторы немесе кәсіпкер (Entrepreneur) және бірлестіруші (Integrator). Осы сауалнаманы талдау нәтижелері 1-суретте көрсетілген.



1-сурет – Сарапшылар тобындағы көшбасшылықтың басым стильдері  
 Ескертпелер: А-нәтиже өндірушісі (P-producer); В-әкімші (A-administrator);  
 V-кәсіпкер (E-entrepreneur); G-идеялар генераторы (I-integrator);  
 1-спорт мектептері директорларының тобы, БЖСМ, ОРБЖСМ;  
 2-спорт мектептері, БЖСМ, ОРБЖСМ директорларының орынбасарлары тобы;  
 3-ФКиС өңірлік басқармаларының қызметкерлер тобы; 4-спорт ғимараттары басшыларының тобы.

1-суретте келтірілген мәліметтерден көп жағдайда дене шынықтыру және спорт ұйымдарының басшылары «нәтижелер өндірушісі»

жетекшілік стилін қолданатыны айқындалды. Сонымен, спорттық оқу орындарының директорлары тобында РАЕІ көшбасшылық стильдерінің

арақатынасы – 84/75/54/63, ал олардың орынбасарлары тобында бұл арақатынас – 87/75//64/69 құрады. Бұл басқарушы қызметкердің алға қойылған міндеттерді шешуге және нәтижеге қол жеткізуге көбірек мүдделілігінің дәлелі. Бұл ретте бұл басшылар ұжымды қалыптастыруға және команданы дамытуға жеткілікті көңіл бөле бермейді. Өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының қызметкерлерін біріктіретін топта көшбасшылық стильдерінің арақатынасы келесідей рАеІ және 50/84/42/59 құрайды, бұл осы топ мүшелерінің белгілі бір тапсырманы орындау процесіне үлкен қызығушылығын көрсетеді. Сонымен қатар, нәтиже де, жұмысқа ноу-хау енгізу, тапсырмаларды орындауға шығармашылық көзқарас және осы қызметкерлерде бастаманың көрінісі нашар дамыған.

Спорттық ғимараттар басшыларының тобында көшбасшылық стильдерінің ауырлығы РаеІ-де біркелкі дамыған, нәтижеге назар аудару және ұйым қызметкерлері үшін қолайлы орта құру шамалы басым. Бұл көрсеткіштің мәні орта есеппен 70/57/50/70 құрайды.

Осылайша, басқарушылық дағдыларды қалыптастыру сауалнамаларын қолдану және И. Адезистің көшбасшылық стильдерін анықтау кезінде анықталған мәліметтер менеджерлердің көпшілігінде басқарушылық дағдылар мен олар сеніп тапсырған мекеменің қызметін тиімді ұйымдастыру дағдылары нашар екенін көрсетеді.

Сонымен қатар, спорттық ұйымның басшысы бағыныштылардың қызметін ұйымдастыру, олардың қызметін үйлестіру және қойылған міндеттерді бақылау қызметтерін ғана орындамайды. Ұйымның міндеттерін тиімді шешу үшін спорт басшылары кадрлық мәселелерді шешуі керек [7], бағыныштылардың өз міндеттерін орындауы үшін қажетті жағдайлар жасауы керек [8]. Сонымен қатар, спорттық ұйымдардың басшылары, олардың алдына қойылған міндеттерді шешіп қана қоймай стратегиялық жоспарлау дағдыларын игеруі керек [9].

Өз жұмысында I.T. Tataru (2020) [10] менеджердің спорт саласындағы бірқатар негізгі білімдері мен дағдыларын тізіп, олардың тапсырмаларды шешу тиімділігіне қосқан үлесін анықтады. Мұндай құзыреттерге: стратегиялық жоспарлау дағдылары (4,49); пәндік саладағы білім (4,50); азаматтық құқық (4,85), экономика (4,52), қаржы ресурстарын басқару (4,51), іскерлік қарым-қатынас (4,60) саласындағы білім; кәсіпкерлік қабілеттер (4,82); қойылған мін-

деттерді шығармашылық шешу қабілеті (4,68); оқыту қабілеті (4,70), басқару шешімдерін қабылдау (4,83). Сонымен қатар, менеджерлер үшін стресске төзімділік, моральдық-этикалық және эмоционалды-еріктік қасиеттер мен психология-педагогика саласындағы білім үлкен маңызға ие. Бұл спорттық ұйымның басшысы иеленуі тиіс дағдыларды білудің толық емес тізімі ғана.

Мәселені алдын ала зерттеу нәтижесінде алынған ақпарат бізді педагогикалық эксперимент ұйымдастыруға итермеледі. Ол үшін сауалнамаға қатысқан сарапшылардың әрбір тобы 2 кіші топқа бөлінді (эксперименттік және бақылау). Эксперименттік топта қажетті басқару құзыреттерін қалыптастыру бойынша оқыту семинарларының курсы ұйымдастырылды. Курс бағдарламасына теориялық дәрістер курсы, практикалық және семинарлық сабақтар және қорытынды жобаны орындау кірді.

Семинарлардың тақырыбы келесі мәселелерді қамтыды:

- Команданы басқару;
- Командадағы рөлді анықтау;
- Заманауи ұйымдағы көшбасшының рөлі;
- Тиімді команда құру және дамыту;
- Команданың мақсаттары мен тиімділік көрсеткіштері, басшымен қарым-қатынас;
- Команданы дамыту;
- Басшының қызметі ретінде бақылау;
- Қашықтан жұмыс жағдайында басқару;
- Презентацияларды дайындау кезінде статистикалық және сараптамалық ақпаратты пайдалану.
- Қорытынды жұмысты орындау.

Осы мәселелерді қамтыған әр семинардың көлемі 72 сағатты құрады.

Эксперименттік бағдарламаның тиімділік дәрежесін біз басқару дағдыларының даму динамикасы, көшбасшылық стилінің қалыптасуы, сауалнама нәтижелері бойынша анықтадық.

Сонымен қатар, бағдарламаның тиімділігін дене шынықтыру және спорт саласын әлеуметтік-экономикалық статистика әдістерімен басқару жүйесінің тиімділігін сипаттайтын көрсеткіштер динамикасы бойынша бағаладық.

Бақылау тобында өз міндеттерін жүзеге асыру процесіне ешқандай араласу жүзеге асырмады, жұмыс штаттық тәртіппен жүргізілді.

3-кестеден педагогикалық эксперименттің басында сарапшылар топтары арасында статистикалық тұрғыдан сенімді айырмашылық болмағанын көруге болады, бұл топтардың біртектілігін көрсетеді.

3-кесте – Эксперименттік және бақылау топтарының сарапшылар топтарындағы басқару дағдыларының қалыптасу көрсеткіштері

Топтар	Эксперимент кезеңдері	Сарапшылар топтарындағы статистикалық көрсеткіштер, $\bar{0} \pm S \bar{X}$			
		Спорт мектептерінің, олимпиадалық резерв мектептерінің және БЖСМ директорлары	Директор орынбасарлары	Өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының мамандары	Спорт ғимараттарының басшылары
1	дейін	34,2±1,8	26,1±0,9	34,2±0,6	42,2±1,3
	кейін	74,1±3,1	65,8±1,6	58,4±2,6	79,2±7,4
	t	11,1	21,6	9,1	4,9
	P <sub>1</sub>	<0,0001	<0,0001	<0,0001	<0,0005
2	дейін	31,4±3,1	29,3±1,4	31,0±1,8	45,6±4,3
	кейін	38,6±4,2	36,1±2,8	35,8±0,6	44,8±2,3
	t	1,4	2,17	2,33	0,15
	P <sub>1</sub>	>0,05	<0,05	<0,05	>0,05
	t <sub>2</sub>	0,78	1,92	1,69	0,76
	P <sub>2</sub>	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	t <sub>3</sub>	6,8	9,2	8,47	4,44
	P <sub>3</sub>	<0,0005	<0,001	<0,001	<0,001

Ескертпелер:

1- эксперименттік топ;

2-бақылау тобы;

t- t -Стьюдент критерийі

P<sub>1</sub> – педагогикалық эксперименттің басындағы және соңындағы өлшемдер арасындағы айырмашылықтар сенімділігі;

t<sub>2</sub> және P<sub>2</sub>-t – Стьюдент критерийі мен педагогикалық экспериментке дейінгі эксперименттік және бақылау топтары арасындағы айырмашылықтар сенімділігі;

t<sub>3</sub> және P<sub>3</sub>-t – Стьюдент критерийі мен педагогикалық эксперименттен кейінгі эксперименттік және бақылау топтары арасындағы айырмашылықтар сенімділігі.

Педагогикалық эксперименттің соңында барлық топтар бойынша басқару дағдыларының қалыптасу көрсеткішінің қолайлы динамикасы байқалды. Алайда, бұл өзгерістердің ауырлығы бақылау тобымен салыстырғанда эксперименттік топта көбірек байқалды. Эксперименттік топтарда қолайлы динамика да әртүрлі болды.

Сонымен, педагогикалық эксперименттің соңына қарай ең үлкен оң өзгеріс спорттық ғимараттар басшыларының тобында анықталды, онда басқару құзыреттіліктерінің қалыптасу көрсеткіші 46,7%-ға жақсарды (t=4.9; p<0,0005). Егер педагогикалық эксперименттің басында бұл көрсеткіш 42,2±1,3 баллды құраса, онда оның соңына қарай бұл көрсеткіштің мәні 79,2±7,4 балл болды.

Спорттық білім беру мекемелерінің бірінші басшыларының тобында бастапқы зерттеулер

кезінде зерттелетін көрсеткіш 34,2±1,8 баллды құрады, содан кейін қайта зерттеу кезінде оның мәні 74,1±3,1 балл (t=11,1; p<0,0001) құрады. Оң динамика 46,2%-ды болды.

Басқарушылық дағдылардың қалыптасуын сипаттайтын өлшемдердің ішкі құрылымын талдау адамдардың іріктеу және даму дағдыларының жақсарғанын көрсетті, бұған «Команданы жинау қажет болғанда, мен қандай дағдылар қажет екенін анықтаймын және тандалған критерийлерге сәйкес келетін адамдарды іздеймін» және «Егер мен команда құрсам, онда мен жасы, компаниядағы жұмыс мерзімі және басқа да сипаттамалары бойынша ұқсас адамдарды таңдаймын». Сондай-ақ, спорт мектептерінің, БЖСМ және ОРБЖСМ басшылары бағыныштыларды ынталандыру дағдыларын «қанықтырды», бұл олардың «мен

әр қызметкердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін өз көзқарастарымды бейімдеу арқылы адамдарды ынталандыруға тырысамын» және «тиімді, жайлы және нәтижелі жұмысты қамтамасыз ету үшін әрқайсысына жеке көзқарас қалыптастырамын» деген пікірлеріне жауаптарымен дәлелденді. Жоспарлау және проблемаларды шешу дағдылары аздап жақсарды, бұл «Мен интуицияға берілмеймін, мұқият талдаудан кейін шешім қабылдаймын» және «Мен өз бөлімімдегі бизнес-процестердің қалай жұмыс істейтінін толық түсінемін және әлсіз тұстарды жоямын» деген жауаптардың динамикасынан көрініс табады.

Педагогикалық эксперименттен кейінгі жоғарыда аталған топтардағы басқару тиімділігі көрсеткіштерінің орташа мәндері «орташа» деп бағаланды, ал эксперименттің басында дағдылардың қалыптасу деңгейі «төмен» деп бағаланды.

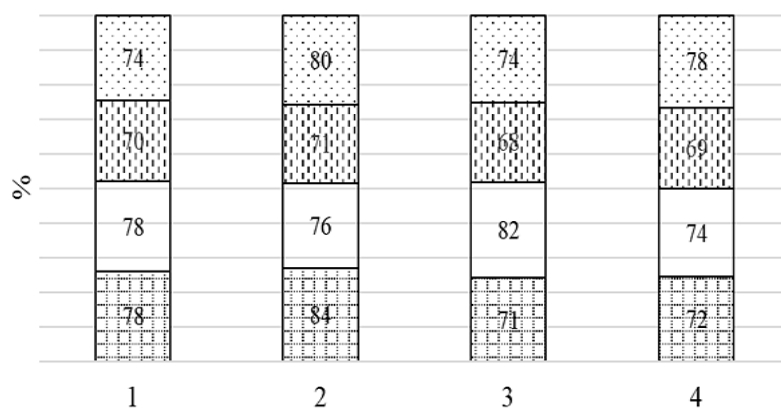
Спорт мектептері, БЖСМ және ОРБЖСМ директорларының орынбасарлары тобында әкімшілік дағдылардың жақсарғанын көрсететін қолайлы өзгерістер болды, алайда олар алғашқы екі топқа қарағанда аз байқалды. Педагогикалық эксперименттен кейін де бұл топта басқару дағдыларының қалыптасу деңгейі «төмен» деп бағаланды. Осыған қарамастан, басқарушылық құзыреттілік деңгейі 26,1±0,9-дан 65,8±1,6 баллға дейін өсті, яғни орташа

есеппен 39,7% ( $t=21,6$ ;  $P<0,0001$ ). Бұл топта тәртіпті басқару және қақтығыстармен жұмыс істеу бағытында ең үлкен өзгерістер болды, бұл «Мен олардың мінез-құлқы тұтынушыларға қызмет көрсету деңгейіне теріс әсер еткенін көрген сайын топ мүшелерін түзетемін» деген пікірлерге жауап береді; «Мен қызметкерді тәртіпке келтірмес бұрын, өз бетінше түзетілулеріне мүмкіндік беремін» және «Мен командадағы қақтығыстарды болдырмау үшін қолымнан келгеннің бәрін жасаймын».

Өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының мамандар тобында педагогикалық эксперименттің соңына қарай статистикалық тұрғыдан сенімді оң өзгеріс негізінен тиімді өкілдік ету дағдыларын жетілдіру есебінен 41,4% ( $t=9,1$ ;  $P<0,0001$ ) құрады, бұл респонденттердің «Мен жұмысты оны жұмыс кестесінде бос аралықтар барларға тапсырамын» және «Мен егер жақсы жасағың келсе, өзің жасап көрсет» деген пікірі дұрыс деп есептеймін».

Бақылау тобында басқару дағдыларын қалыптастыру сауалнамасының нәтижелері бойынша педагогикалық эксперименттің соңына қарай статистикалық тұрғыдан сенімді оң динамика анықталған жоқ.

Педагогикалық эксперименттің соңында экспериментке қатысушылардың жеке көшбасшылық стилінде өзгерістер болды. Мұны 2-суретте көрсетілген деректер дәлелдейді.



А ■ В ■ V ■ G ■

2-сурет – Педагогикалық эксперименттің соңына қарайғы эксперименттік топтың сарапшылар тобындағы көшбасшылықтың басым стильдері

Ескертпелер: А-нәтиже өндірушісі (P-producer); В-әкімші (A-administrator); V-кәсіпкер (E-entrepreneur); G-идеялар генераторы (I-integrator);

1-спорт мектептері директорларының тобы, БЖСМ, ОРБЖСМ; 2-спорт мектептері, БЖСМ, ОРБЖСМ директорларының орынбасарлары тобы; 3-ДШЖС өңірлік басқармаларының қызметкерлер тобы; 4-спорт ғимараттары басшыларының тобы.

2-суреттен педагогикалық эксперименттің соңында субъектілердің барлық дерлік топтарында көшбасшылықтың барлық стильдері біркелкі дамығанын көруге болады. Сонымен, спорттық оқу орындарының директорлар тобындағы РАЕІ қатынасы 78/78/70/74 болды, ал эксперименттің басында бұл мәндер 82/74/54/65 құрады. Олардың орынбасарлары тобында кәсіпкерлік дағдылар мен инновациялар мен ұжымда қолайлы жұмыс ортасын құру дағдылары айтарлықтай жақсарды, ал РАЕІ коэффициенті 84/76/71/80 құрады, ал эксперименттің басында Раеі коэффициенті 78/66/54/63 болды.

Өңірлік дене шынықтыру және спорт басқармаларының бір топ қызметкерлері кәсіпкерлік және әкімшілік дағдыларды, сондай-ақ командада тиімді жұмыс істеу дағдыларын айтарлықтай жақсартты. Егер Раеі басқару стильдерінің эксперименттің басына қатынасы 49/66/58/59 болса, онда осы топтағы РАЕІ эксперименттің соңында 71/82/68/74 құрады.

Спорттық ғимараттар басшыларының тобында эксперименттің соңына қарай басқару құзыреттілігінің барлық компоненттері біркелкі дамыды, бірақ олардың айқындалуы шамалы болды. Сонымен, осы топтағы РАЕІ көшбасшылық стильдерінің арақатынасы 72/74/69/78

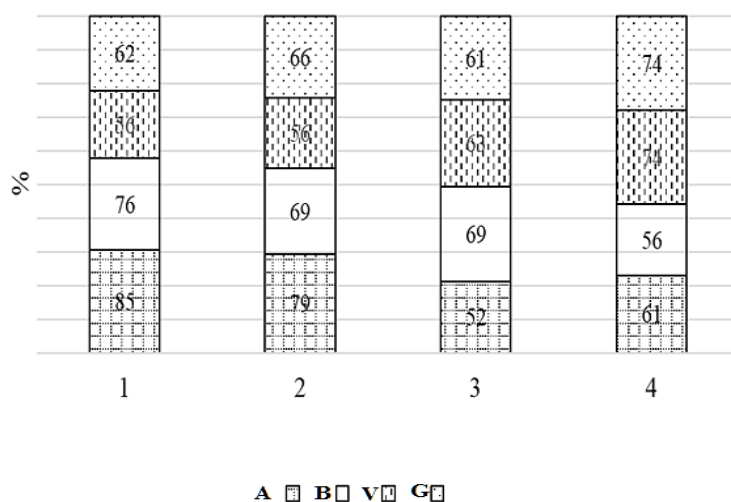
құрады, ал эксперименттің басында 70/57/73/70 болды.

Осылайша, көшбасшылық стилінің басым көрінісін зерттеу эксперименттік топтағы респонденттер топтарында әкімшілік және кәсіпкерлік дағдылардың артқанын, сондай-ақ кәсіпкер немесе идея ұйытқысы мен бірлестіру қызметкерлердің жұмысына қолайлы жағдай жасайтын және бірлестіруші қасиеттерінің айқындалуы жақсарғанын анықтады.

Бақылау тобында педагогикалық эксперименттің соңына қарай мұндай оң динамика анықталған жоқ, бұл 3 және 4-суреттерде көрсетілген.

Педагогикалық эксперименттің басында және соңында спорттық оқу орындарының директорлары кіретін сарапшылардың бақылау тобында әкімшілік пен кәсіпкерлік дағдылар жақсы дамыған. Алайда, шығармашылықпен айналысу дағдылары мен ұжымда жайлы орта құру дағдылары дамымады.

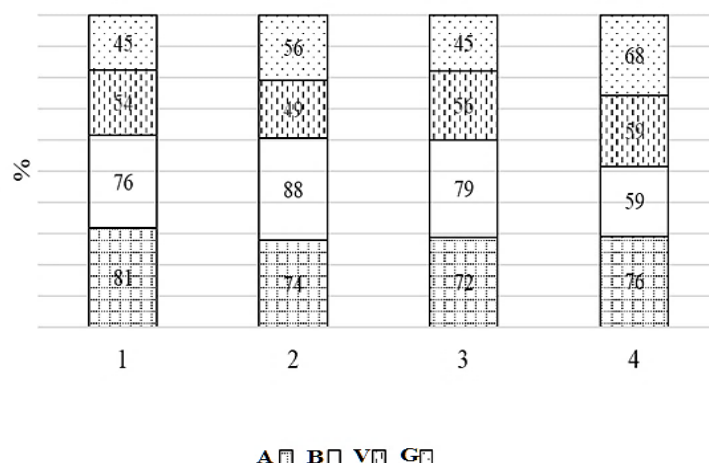
Басшылық стильдерінің ұқсас арақатынасы олардың орынбасарлары тобында анықталды, олар педагогикалық эксперименттің соңында өзгерген жоқ. Керісінше, эксперименттің соңында қойылған міндеттерді орындау процесіне назар аудару аздап өсті (4-сурет).



3-сурет – Педагогикалық эксперименттің басында бақылау тобының сарапшылар тобындағы басшылықтың басым стильдері

Ескертпелер: А-нәтиже өндірушісі (P-producer); В-әкімші (A-administrator); V-кәсіпкер (E-entrepreneur); G-идеялар генераторы (I-integrator);  
 1-спорт мектептері директорларының тобы, БЖСМ, ОРБЖСМ;  
 2-спорт мектептері, БЖСМ, ОРБЖСМ директорларының орынбасарлары тобы;  
 3-ДШЖС өңірлік басқармаларының қызметкерлер тобы;  
 4-спорт ғимараттары басшыларының тобы.





4-сурет – Педагогикалық эксперименттің соңына қарайғы бақылау тобының сарапшылар тобындағы көшбасшылықтың басым стильдері

Ескертпелер: А-нәтиже өндірушісі (P-producer); В-әкімші (A-administrator); V-кәсіпкер (E-entrepreneur); G-идеялар генераторы (I-integrator);  
1-спорт мектептері директорларының тобы, БЖСМ, ОРБЖСМ;  
2-спорт мектептері, БЖСМ, ОРБЖСМ директорларының орынбасарлары тобы;  
3-ДШЖС өңірлік басқармаларының қызметкерлер тобы; 4-спорт ғимараттары басшыларының тобы.

Өзгерістердің ұқсас көрінісі өңірлік басқармалардың қызметкерлер тобында да анықталды. Егер экспериментке дейін берілген топтағы раеі қатынасы 52/69/63/61 құраса, эксперименттің соңында бұл Раеі қатынасы 72/79/56/45 болды.

Спорттық ғимараттар басшыларының тобында, керісінше, әкімшілік және өндірістік құзыреттіліктердің күшеюі мен кәсіпкерлік пен үйлестірушілердің әлсіреуі байқалды. Сонымен, егер экспериментке дейінгі раЕІ қатынасы 61/56/74/74 болса, эксперименттің соңында Раеі қатынасы 76/59/59/68 болды.

Біз ұсынған дене шынықтыру-спорттық білім беру мекемелері басшыларының кәсіби құзыреттілігін арттыру бағдарламасы өзінің тиімділігін дәлелдеді. Мәселен, алдын ала сауалнама нәтижелері дене шынықтыру-спорттық білім беру мекемелері басшыларының басқару әлеуетінің төмен тиімділігінен артта қалды. Педагогикалық эксперименттің соңында барлық топтар бойынша басқару дағдыларының

қалыптасу көрсеткішінің қолайлы динамикасы байқалды. Алайда, бұл өзгерістердің айқындалуы бақылау тобымен салыстырғанда эксперименттік топта көбірек байқалды. Эксперименттік топтарда қолайлы динамика да әртүрлі болды.

Сонымен, педагогикалық эксперименттің соңына қарай ең үлкен оң өзгеріс спорттық ғимараттар басшыларының тобында анықталды, онда басқару құзыреттерінің қалыптасу көрсеткіші 46,7%-ға ( $t=4,9$ ;  $p<0,0005$ ) жақсарды.

**Қорытынды.** Осылайша, алдын ала жүргізілген сауалнама нәтижелері дене шынықтыру-спорттық білім беру мекемелері көшбасшыларының басқару әлеуетінің төмен тиімділігін көрсетті. Педагогикалық эксперименттің соңында барлық топтар бойынша басқару дағдыларының қалыптасу көрсеткішінің қолайлы динамикасы байқалды. Алайда, бұл өзгерістердің ауырлығы бақылау тобымен салыстырғанда эксперименттік топта көбірек байқалды. Эксперименттік топтарда қолайлы динамика да әртүрлі болды.

#### Әдебиеттер

- 1 Кошаев М.Н. Совершенствование социально-экономических отношений в сфере физической культуры и спорта в Республике Казахстан в рыночных условиях: дис. ... д. п. н.: 13.00.04 / КазАСТ. – Алматы, 2009. – 202 с.
- 2 Авсиевич В.Н., Дельвер П.А., Плахута Г.А., Мухамбет Ж.С. Нормативно-правовое регулирование спорта и физической культуры в Казахстане // Молодой ученый. – 2018. – №4(227). – С. 211-214.
- 3 Хомподова М.В. Информационное обеспечение физической культуры и спорта в условиях отдельного региона: на примере Республики Саха (Якутия): автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Всерос.науч.-исслед.ин-т физ. культуры и спорта. – М., 2008. – 18 с.

- 4 Савенкова Е.А., Попов Г.И. Методика оценки развития физической культуры и спорта в регионах России с использованием пороговых значений индикативных показателей // Теория и практика физической культуры. – 2017. – №9. – С. 64.
- 5 Савенкова Е.А. Оценка эффективности управления физической культурой и спортом в регионах Российской Федерации на основе анализа взаимосвязей между отраслевыми статистическими показателями: автореф. ... канд.пед.наук / 13.00.04. – М.: РГУФКСМиТ, 2017. – 24 с.
- 6 Панфилов А.И., Абдуллаев Р.А. Теоретические основы эффективности управления персоналом предприятия // Инновационная наука. – 2016. – №4-1(16). – С. 225-229.
- 7 Nica I.T., Budevici-Puiu A. The management of sports activities within a fitness center // Sports & Society. – 2019. – Vol.18. – Issue 9. – P. 27-37.
- 8 Hila F. Physical education and sport within Management // Revista Academiei Fortelor Terestre. – 2014. – Vol. 15. – Issue 1. – P. 58-61.
- 9 Ramezani Z., Teimori A., Nedae T. Sports managers roles and employees' job satisfaction // European Journal of experimental biology. – 2013. – №3(5). – P. 61-67.
- 10 Tataru I.T. Sport center management: competence structure model for sport managers // Interdisciplinsry Journal of Physical Education and Sports. – 2020. – Vol.20., Issue 2. – P. 1-7. doi:jrg/10.36836/2020/2/6.

#### References

- 1 Koshaev M.N. Sovershenstvovanie social'nol-ekonomicheskikh otnoshenij v sfere fizicheskoy kul'tury i sporta v Respublike Kazahstan v rynochnyh usloviyah: dis. ... d. p. n.: 13.00.04 / KazAST. – Almaty. – 2009. – 202 s.
- 2 Avsievich V.N., Del'ver P.A., Plahuta G.A., Muhmbet ZH.S. Normativno-pravovoe regulirovanie sporta i fizicheskoy kul'tury v Kazahstane // Molodoy uchenyj. – 2018. – №4(227). – S. 211-214.
- 3 Hompodoeva M.V. Informacionnoe obespechenie fizicheskoy kul'tury i sporta v usloviyah otdel'nogo regiona: na primere Respubliki Saha (Yakutiya): avtoref. dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.04 / Vseros.nauch-issled.in-t fiz. kul'tury i sporta. – M., 2008. – 18 s.
- 4 Savenkova E.A., Popov G.I. Metodika ocenki razvitiya fizicheskoy kul'tury i sporta v regionah Rossii s ispl'zovaniem porogovyh znachenij indikativnyh pokazatelej // Teoriya i praktika fizicheskoy kul'tury. – 2017. – №9. – S. 64.
- 5 Savenkova E.A. Ocenka effektivnosti upravleniya fizicheskoy kul'turoj i sportom v regionah Rossijskoj Federacii na osnove analiza vzaimosvyazej mezhdu otraslevymi statisticheskimi pokazatelyami: avtoref. ... kand.ped.nauk / 13.00.04. – М.: RГУФКСМиТ. – 2017. – 24 s.
- 6 Panfilov A.I., Abdullaev R.A. Teoreticheskie osnovy effektivnosti upravleniya personalom predpriyatiya // Innovacionnaya nauka. – 2016. – №4-1(16). – S. 225-229.
- 7 Nica I.T., Budevici-Puiu A. The management of sports activities within a fitness center // Sports & Society. – 2019. – Vol.18. – Issue 9. – P. 27-37.
- 8 Hila F. Physical education and sport within Management // Revista Academiei Fortelor Terestre. – 2014. – Vol. 15. – Issue 1. – P. 58-61.
- 9 Ramezani Z., Teimori A., Nedae T. Sports managers roles and employees' job satisfaction // European Journal of experimental biology. – 2013. - №3(5). – P. 61-67.
- 10 Tataru I.T. Sport center management: competence structure model for sport managers // Interdisciplinsry Journal of Physical Education and Sports. – 2020. – Vol.20., Issue 2. – P. 1-7. doi:jrg/10.36836/2020/2/6.

<b>Хат-хабарларға арналған автор (бірінші автор)</b>	<b>Автор для корреспонденции (первый автор)</b>	<b>The Author for Correspondence (The First Author)</b>
Акимов Олжас – педагогика ғылымдарының магистрі; Қазақ спорт және туризм академиясы; Алматы қ., Қазақстан. e-mail: gulshirin.erdanova@mail.ru	Акимов Олжас – магистр педагогических наук; Казахская академия спорта и туризма; г. Алматы, Казахстан. e-mail: gulshirin.erdanova@mail.ru	Akimov Olzhas – master of Pedagogical Sciences; Kazakh Academy of Sport and Tourism; Almaty, Kazakhstan. e-mail: gulshirin.erdanova@mail.ru