



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

LAULI UNIVERSITETAS  
DUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
KŪNO KULTŪROS IR SPORTO EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Regimantas Rimas

*Kūno kultūros ir sporto edukologijos magistro studijų programos  
(specializacija – sporto edukologija)  
studentas*

**IRKLUOTOJŲ RENGIMO EFEKTYVINIMO VERTINIMAS EDUKACINIŲ ASPEKTU:  
ATVEJO ANALIZĖ**

*Magistro darbas*

Darbo vadov  
doc. dr. Laimut Bobrova

2009 m. gegužė, 2009

## KTYVINIMO VERTINIMAS EDUKACINIŲ ASPEKTU: ATVEJO ANALIZĖ

Magistro kvalifikaciniame darbe nagrinėjamas sporto organizacijos edukacinės veiklos efektyvumo galimybes ugdant sportininkus. Didėjant sporto reikšmei kasdieniniame gyvenime, sportinė veikla užsiimančios organizacijos prisiima daugiausipareigojimų, todėl reikalingi daugiau funkciniai šieji aprašiniai vertinimo rodikliai. Viena iš svarbiausių ir neatsiejamų funkcijų – edukacinis sporto reikšmingumas, nes dauguma sporto organizacijų užsiima sportininkų ugdymu.

Darbe atliktu tyrimu siekiama pagrįsti hipotetinį teiginį, kad irklutojų rengimo efektyvumas priklauso nuo juos rengiančios organizacijos - Lietuvos irklutojų federacijos (LIF) - turimų vidinių išteklių (vadovavimo, organizacijos veiklos planavimo (strategija), finansinių išteklių, bendradarbiavimo ir gebėjimo keistis), ištyrus Lietuvos irklutojų federacijos (LIF) veiklos galimybes ir rezultatus rengiant irklutojus.

Tikslui pasiekti darbe buvo išanalizuota teorinė, mokslinė literatūra, susijusi su sporto edukacija, sporto organizacijų veikla, sportininkų rengimo organizavimu Lietuvos irklavimo federacijoje bei atliktas Lietuvos irklavimo federacijos administracijos ir trenerių nuomonių tyrimas, taikant anketinį apklausą pagal bendrojo vertinimo modelį (BVM).

Tyrimu nustatyta, kad organizacijoje (LIF) ugdomoji veikla vykdoma pakankamai vangiai, neformuojama stipri federacijos valdymo politika, nėra pakankamai orientuota atvirai orientuota besimokančiai, atvirai, bendradarbiaujančiai organizacijai, bei savo veikloje turi mažinti sąnaudas, taip efektyviau reaguoti ugdymo organizavimo pokyčius.

## SUMMARY

### THE EVALUATION OF EFFECTIVE COACHING ROWERS IN THE ASPECT OF EDUCATION: ANALYSIS OF THE CASE

The possibilities of effective educational activity in sports organisation while educating sportsmen are analysed in the master's of science qualification paper. As the significance of sports increases in everyday life, the sports organisations, which take part in sports activities, take more obligations that is why they need more functional indicators. One of the main functions is the significance of sports education because the majority of sports organisations are occupied with the education of sportsmen.

In the research work it has been tried to substantiate the hypothesis that the effectiveness of coaching rowers depends on the well-being of the educational organisation ó Lithuanian Rowing Federation ó its inner reserves, guidance, strategy, communication and the ability to change. After having studied the possibilities in the activity of Lithuanian Rowing Federation an the results of educating the rowers.

To achieve the purpose, there has been analysed theoretical, scientific literature connected with sports education, the activity of sports organisations, the organisation of educating sportsmen in Lithuanian Rowin Federation and the opinion of coaches and the administration of Lithuanian Rowing Federation applying the form of questionnaire according to the model of basic evaluation.

With the help of the research it is proved that educational activity in the organisation is rather slow; strong control policy of the Federation is not being formed; the activity is not orientated towards open, communicative organisation which has to lower expenditures and pay attention to the effective educational changes.

SUMMARY .....	2
<b>IŠVADAS</b> .....	3
<b>IŠVADAS</b> .....	5
<b>1. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS</b> .....	8
1. 1. Sporto edukacinė reikšmė asmenybės ugdyme .....	8
1. 1. 1. Sportininkų rengimas didaktiniu požiūriu .....	8
1. 1. 2. Bendrieji ir specialieji sportinio rengimo principai .....	13
1. 1. 3. Irkluotojų rengimo specifika .....	17
1. 2. Sporto organizacijos reikšmė sportininkų rengime .....	21
1. 2. 1. Lietuvos sporto organizacijų apftvalga .....	21
1. 2. 2. Lietuvos irklavimo federacija ir jos pagrindinės funkcijos .....	23
1. 2. 2. Sporto organizacijos kaip ugdymo staigos vadyba .....	24
<b>2. TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA</b> .....	27
2. 1. Strateginio valdymo teorinis apibrėžimas bei strategijų formavimą veikiančios išoriniai ir vidiniai veiksniai .....	27
2. 2. Bendrojo vertinimo modelio (BVM) esmė .....	29
<b>3. TYRIMO REZULTATAI, JŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS</b> .....	32
3. 1. Tiriamosios Lietuvos irkluotojų federacijos išorinės aplinkos vertinimas .....	32
3.2. Lietuvos irkluotojų federacijos vidiniai veiksniai analizė .....	35
3. 3. Sporto trenerių požiūris Lietuvos irklavimo federacijos veikloms ir jos vertinimas kokybiniu aspektu .....	38
<b>IŠVADOS</b> .....	51
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	54
<b>LITERATŪRA</b> .....	55

## IVADAS

Sportinink ūgdymas – tai ilgas k rybinis darbas, reikalaujantis savaranki–kumo, kasdienini trenerio fizini , protini , intelektini ir dvasios j g atsidavimo ugdytiniam.

Sportinink rengimas sudaro edukacinio proceso asmenyb s rengime dal , jos psichologini nuostat ir charakterio formavimuisi. Sporto mokslo pagrindu rengiami ne tik stipr s fizi–kai sportininkai, bet ir save ir kitus gerbianti, savaranki–ka, iniciatyvi, k rybinga asmenyb .

Valstybine k no kult ros ir sporto politika siekiama sudaryti palankias s lygas formuotis jaunuolio asmenybei, kad jis susidaryt teisingas socialines nuostatas k no kult ros vertybi atflvilgiu, jomis vadovaut si ir vis siekt tobul ti, skatinti vyresnio amfliaus flmones aktyviai fizinei veiklai, sveikam gyvenimo b dui, vykdyti talenting sportinink atrank , juos ugdyti, rengti svarbiausioms tarptautin ms sporto varflyboms ó olimpin ms flaidyn ms, pasaulio ir Europos empionatams, kad gerais sportiniais rezultatais garsint –alies vard ir kurt palank Lietuvos valstyb s vaizd . Valstybinei k no kult ros ir sporto politikai nesikei iant, yra palanku siekti strategini tiksl .

Sportinink rengimas vyksta ugdymo staigose, organizacijoje. Lietuvos sporto sektoriaus veikl reglamentuoja Lietuvos Respublikos k no kult ros ir sporto statymas (1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-115119). Tš statymas nustato k no kult ros ir sporto organizacij veiklos teisinius pagrindus, valstyb s institucij kompetencij k no kult ros ir sporto srityje, reglamentuoja profesional j sport , suteikia teises garantijas –alies gyventojams praktikuoti k no kult r ir sport bei reguliuoja kitus santykius, susidaran ius k no kult ros ir sporto srityje, nurodo sporto finansavimo –alinius.

Magistro kvalifikaciniame darbe nagrin jama viena i– sporto organizacij Lietuvos irklavimo federacija (LIF). Tai nevyriausybin sporto organizacija. Nevyriausybin organizacij interes ir veiklos r –i spektras labai platus, tod l jos mato problemas ir ie–ko b d jas spr sti tose srityse, kuri nepaj gia apr pti kitos institucijos.

**Problema ir aktualumas.** Tradici–kai sporto organizacij veikla vertinama pagal kiekybinius rodiklius (sportinink pasiekimus, nari skai ius ir pan.). Did jant sporto reik–mei kasdieniniame gyvenime, sportine veikla ufsiiman ios organizacijos prisiima daugiau sipareigojim , tod l reikalingi daugiau funkcini sri i apr pian i j vertinimo rodikli . Viena i– svarbiausi ir neatsiejama funkcij ó edukacinis sporto reik–mingumas, nes dauguma sporto organizacij ufsiima sportinink ugdymu. Sportinis rengimas ó vairiapusis sud tingas edukacinis vyksmas, apimantis sportininko mokym ir aukl jim , jo geb jim , fizini ir psichini ypatybi

ugdym , sveikatos stiprinim , ger sportini rezultat siekim  
sportinink rezultatai atskleidffia vis naujus flogaus geb jimus,  
didinus organizimo dvasimus ir funkcinis i-teklius, apie kuriuos anks iau nebuvo galima net svajoti  
(Astran, 1992 a; Enoka, 1994; Viru, 1995) sportininko pavertimas ry-čia talentinga individualybe ó  
tai ilgas k rybinis darbas, reikalaujantis savaranki-kumo, kasdienini treneri fizini , protini ,  
intelektini ir dvasios j g tempimo ir atsidavimo ugdytiniam. Tyame procese didel reik-m turi  
trenerio profesinis meistri-kumas, kvalifikacija, specialios fiziologijos, sporto medicinos,  
psichologijos, pedagogikos, biochemijos, biomechanikos ir kit moksl flinios (Wilmore, Costil,  
1994; 1997, Karoblis, 1999). Ugdymo rezultatai priklauso nuo daugelio organizacijos veiklos  
rodikli . Vienas i-j ó veiklos efektyvumas.

Siekiant sporto organizacij kaip ugdymo staig efektyvumo, b tina vertinti  
bendruomen s nari gr ftam j ry-. Tuo tikslu pasirinktas Lietuvos irklavimo federacijos (LIF)  
tyrimas - bendrasis vertinimo modelis (BVM), kuris nustato unikalias organizacijos savybes,  
tarnauja kaip priemon vadovams, norintiems patobulinti organizacijos veikl , jungia vairius  
kokyb s vadybos modelius, leidffia nustatyti -vietimo priemoni veiksmingumo valdymo galimybes.

**Tyrimo objektas** ó sportinink ugdymo organizavimas Lietuvos irklavimo federacijoje.

Magistro kvalifikaciniame darbe siekiama pagr sti tyrimo **hipotez**, *kad irklutojų rengimo efektyvumas priklauso nuo juos rengiančios organizacijos - Lietuvos irklutojų federacijos (LIF)- turimų vidinių išteklių (vadovavimo, organizacijos veiklos planavimo (strategija), žmogiškųjų išteklių, bendradarbiavimo ir gebėjimo keistis).*

**Tyrimo metodologija** pagr sta daugialypiu strategini nari grupi modeliu (Chelladurai ir kit, 1991; Slack, 1997; Sheerens, 1999 ir kit.). Pagal – model organizacijos veiklos efektyvumas nagrin jamas daugialypiu poffi riu, kur apima -ie veiksniai: organizacijos i-tekliai, vidin s proced ros, rezultatai, gr ftamasis ry-ys. Esposito (2002) siek sukurti model , kuris gal t b ti panaudotas vertinant sporto federacij veikl . Tyrim autorius grind tuo, kad kriterijai turi atspind ti daugialyp poffi r , apimant kriterijus, atspindin ius organizacijos pasiekt lyg .

**Tyrimo tikslas** ó i-tirti Lietuvos irklutoj federacijos (LIF) veiklos galimybes ir rezultatus rengiant irklutojus.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. I-analizuoti teorin , mokslin literat r , susijusi su sporto edukacija, sporto organizacij veikla, sportinink rengimo organizavimu Lietuvos irklavimo federacijoje.
2. Atlikti Lietuvos irklavimo federacijos administracijos ir treneri nuomon s ekspertin tyrim , taikant anketin pagal bendrojo vertinimo model (BVM) apklaus .

us ir pateikti rekomendacijas kaip efektyviau organizuoti tyrimo metodus. Tyrimc buvo panaudotas bendrojo vertinimo (BVM) modelis, aprašomosios statistikos metodas, palyginimas, mokslin s literat ros analiz .

Tyrimas vyko keliais etapais. *Pirmajame tyrimo etape* dominavo kiekybiniai tyrimo metodai. Standartizuoto tipo anketin s apklausos (BVM) metodu buvo siekiama identifikuoti tyrimo objekto reali pad t .

Analizuojant duomenis *antrame tyrimo etape*, taikyti kokybiniai ó interpretaciniai (turinio analiz ) metodai. Kokybinio metodo strategija yra atviro, nestrukt rizuoto pob dffio analiz . Tyr jo d mesys koncentruojamas socialinio objektyvaus ir subjektyvaus patyrimo vienov s nagrin jim (Kardelis, 2002).

Apklausos metu (2009-02-21/22) i-dalinta 26 anketos Lietuvos irklutoj federacijos konferencijos delegatams. Sugr flo 20 anket .

**Darbo struktūra.** Darb sudaro trys dalys: pirmoje dalyje pateikta mokslin s literat ros apie sportin ugdym , bei sporto organizacij veinkl literat ros analiz . Antroje ó apra-yti magistro kvalifikaciniame darbe panaudoti tyrimo metodai ir tre ioje dalyje pateiti tyrimo statistiniai duomenys bei i-vados ir rekomendacijos.

## SPORTINININKŲ TYRIMŲ PRIELAIDOS

### 1.1.1. Sportininkų rengimas kaip edukacinė reikšmė asmenybės ugdyme

Sportas - viena labiausiai paplitusi fizinio poveikio priemonė, su kuria viename arba kitame gyvenimo etape susiduria beveik kiekvienas žmogus. Savo prasme ir reikšme jis reikalingas ir nepakeičiamas, bet kartu ir labai sudėtingas. Kiekviena epocha turi savo požiūrį į fizinio gyvenimo reikšmę. Savitai vertino fizinio gyvenimo dvasinį ir fizinį grožį. Romėnų laikais, tiek ir naujaisiais visuomenės raidos laikais jaudino fiziškai tobulo žmogaus idėją. Humanistiniai idealai, skatinantys kūno grožio ir graikybės, proto, dvasios, sportinio kilnumo ir dorumo ugdymą daugelį šimtmečių buvo ir tebėra didžiuliu visuomenės vertybių šaltiniu. Ji ypač išryškėja per olimpinį sportą, kuris atskleidžia maksimalius sportuojančio žmogaus gebėjimus.

Socialiniai sporto tikslai - visuomenės narių sveikatos stiprinimas, fizinis, edukacinis, dorovinis tobulinimas, tarpusavio ir tarptautinio bendradarbiavimo skatinimas, patriotizmo, meilės savo tautybei ugdymas, geriausių sportinių rezultatų siekimas. Todėl sporto ir kūno kultūros reikšmės moksliniai tyrimai ypač svarbūs, siekiant ne tik suprasti pat reikšmę, bet ir norint nustatyti jo poveikį žmogaus organizmui.

### 1.1.1. Sportininkų rengimas didaktiniu požiūriu

Fizinis ugdymas yra visapusiško asmenybės ugdymo sudedamoji dalis (Adakėvičienė, 1994; Kardelis, 1990), o sportas - be galo svarbi jaunimo ugdymo poveikio priemonė (Stakionienė, Jasiūnas, 1982; Fiukowska, Fiukowski, 1998; Giuskov, Voronina, 1997; Filin ir kt., 1997). Sportas, susijęs su žmogaus branda ir ugdymu, yra visuomenės gyvenimo ir veiklos dalis (Stonkus, 2002; 1998 b; Fiukowska, Fiukowski, 1998). Sportas apima pačias reikšmingiausias žmogaus fizinio ugdymo priemones, metodus ir yra viena svarbesnių rengimo darbinei veiklai, kitoms gyvenimo veiklos rėmimo formoms. Kartu sportas yra žmogaus estetinio ir etinio ugdymo priemonė (Matvejev, 1991).

Savo darbuose mokslininkai taip pat pripažįsta ugdymo sporto funkcijas (Parry, 1994; Grupe, 1994). Visapusišką asmenybės ugdymą siekiant fizinio ir dvasinio ugdymo darnos pabrėžia ir žymiausi Lietuvos filosofai, psichologai ir pedagogai (Maceina, 1990; Malcauskis, 1990; Vydūnas, 1991 ir kt.). S. Malcauskis (1990) taip pat akcentavo fizinio ir psichinio tobulumo ryšį, kūno ir dvasios sąveiką. Jis pabrėžia, kad lavinant žmogaus sielą negalima nesidairyti kūno ir



na nesidairyti siel . Lietuvos vaik ir jaunimo fizinio ir  
problema gvildenama S. Mlkauskio (1990), K. Kardelio ir kt.  
(2001), E. Ada-kevi ien s (1994), B. Bitino (1995), S. Stonkaus (1998 a, 1998 b), K. Mi-kinio  
(1998 a, 1998 b), L. Zuozien s (1998) darbuose.

Sporto termin flodyne (Stonkus, 2002) terminas sportas - tai strukt rizuota, tikslinga,  
taisykli ribojama labai aktyvi fizin veikla, kuriai b dinga sportuojan i j atsidavimas,  
pasi-ventimas, kova su savimi ir varflovais, kartu tos sportin s kovos flaismingumas, flaismas; tai  
socialinis rei-kinys, neatsiejama visuomen s kult ros dalis ô rengimosi varflyboms ir dalyvavimo  
jose sistema siekti geriausi sportini rezultat ; tai visos fizinio aktyvumo formos, gerinan ios  
flmoni fizin parengtum ir dvasin b sen ; tai nuoseklus ir nuolatinis fizini ir dvasini flmogaus  
gali pl tojimas varflymosi, lenktyniavimo b du (grei iau, toliau, auk- iau, graffiau, geriau, kilniau) ir  
taip i-ugdyt j g , geb jim rodymas individualiose ir komandin se varflybose; sportas apima  
sisteming mokym si, lavinim si ir varflym si. K. Mi-kinis (2002) i-skiria kelet teigiam *sportinës  
veiklos funkciju*:

**ÉLavinamos sportininko fizinës galios.** Sporto treniruot s vyksme lavinamos vaarios fizin s  
ypatyb s. Be to, pasiekiamas tam tikras fizinis parengtumas, leidffiantis varflytis, b ti greitam,  
stipriam, i-tvermingam ir pan. Teigiama, kad dauguma sportinink iki pat senatv s b na fizi-kai  
paj gesni ir i-tvermingesni, sveikesni ufl savo nesportavusius vienme ius.

**ÉUgdomas sportininko charakteris.** Charakteris n ra gimtas, j formuoja flmogaus aplinka,  
galinti daryti jam ir teigiam , ir neigiam poveik . Atsifvelgiant sportininko santykius su sportine  
aplinka ir savimi, poffi riu treniruotes bei varflybas, ugdomos charakterio savybes (pvz.,  
darb-tumas, kolektyvi-kumas, teisingumas, savigarba, orumas, flmogi-kumas), valios ypatyb s  
(ryfftingumas, dr sumas, i-tvermingumas), emocij pob dis (jausmingumas, empati-kumas,  
jautrumas), intelekto savyb s (k rybi-kumas, novatori-kumas, sprendim apibr fttumas) ir pan.  
Sportuojant reikia ne tik didel s kantryb s, bet ir i-mokti pak sti skausm , veikti nuovarg , daugel  
kit nemaloni poj i , tod l treneris turi vadovautis nuostata, kad tik ugdant tvirt charakter bus  
galima pasiekti ne tik ger sportini rezultat , bet ir i-sikovoti rimtesn pad t profesini interes  
srityje.

**ÉUgdomos socialiai turiningos vertybës.** Vertyb ô asmeniui reik-mingiausio dalyko  
i-gyvenimas, orientuojantis jo m stym ir jausmus auk- iausias objektyvias g rybes. Kai vertyb  
skatina tos krypties veikl , kalbama apie vertybin orientacij . Tÿbi taip pat yra tikrov s paffinimo  
motyvas. Tod l reikia paffinti ir skiepyti vertybines orientacijas. Subjektyviosios vertyb s ô tai, ko

lalyko mokslo, sporto, kultūros erdvė, gyvenime, santykiuose

Ugdymo požiūriu svarbi tokia prielaida: vertybės, kurios susiformuoja sportuojant, gali būti perkeliamos į kitas gyvenimo sritis ir kartu tobulinti individą, visuomenę. Nustatyta (Mielke, Bahle, 1995), kad ekstremaliomis varžybos situacijomis, sunkiomis treniruotėmis ugdomas patriotizmo jausmas, atsakomybės už savo ir komandos veiksmus jautimas, daugelis kitų sportininko dorybų brandos bruožai. Todėl tai, kaip sportas veikia žmogų, visada reikia išnagrinėti dviem aspektais: jis suteikia dvejopą galimybę tobulinti – sportinio meistriškumo ir savęs tobulinimo prasme. Ypač didelį taką ugdant socialiai turiningas sportininkas dvasines vertybes turi trenerio asmenybę, jo požiūris savo auklėtiniams.

**ÉTuriningas laisvalaikis.** Treniruotės ir varžybose sportininkas praleidžia daug laiko prifirmas sporto pedagogo, bendraudamas ir bendradarbiaudamas su juo. Turiningi ryšiai su treneriu ir treniruotoju draugais turi didelį taką sportininko dvasiniam tobulimui, skiepija teisingai suprantamą garbės jausmą, išmoko padėti kitam, aukotis, dalytis, garbingai kovoti ir pan. Sportas vaikams ir jaunuoliams irgi padeda atsispirti flalingai blogam draugui takai, neleidžia sitraukti nusikalstamą veiklą. Sporto –akos taisyklių reikalavimai perkeliami į kitas gyvenimo sritis, jie padeda lengviau paklusti visuomenėje egzistuojantiems statymams ir normoms, dėl to tarp sportuojančiųjų nusikaltimų padaroma daug mažiau negu tarp nesportuojančiųjų (Spreitzer, 1994). Be to, pasiektos pergalės teikia daug moralinio didžiulio pasitenkinimo. Turiningas laisvalaikis ne tik kai sportuojama, bet ir stebint vaizdo ranga varžybas, vykstant jas.

**ÉSportuojantys vaikai ir jaunuoliai rengiami visuomeniniam ir darbiniam suaugusiųjų gyvenimui.** Sunkios treniruotės ir ekstremalios varžybos situacijos reikalauja didelių fizinių ir dvasinių išgyvenimų. Sportininkai tokioje aplinkoje gyja pasitikėjimą savo jėgomis, išmoksta paklusnumo, drausmės, sutarimo su kitais, pradeda jausti didesnį atsakomybę už savo poelgius, geriau suvokia garbingos kovos principus ir pan. Visa tai vėliau praveria darbinėje ir visuomeninėje veikloje. Buvę sportininkai paprastai greičiau kopija karjeros laiptais, lengviau prisitaiko prie griežto gyvenimo reikalavimų. Taip pat nustatyta, kad sportuojantys žmonės daugiau vertina darbą kaip žmogaus laimės –altiną, vartojimo srityje – nematerialius dalykus, o laisvalaikį domisi ir kitais kultūros objektais (muzika, menu, teatru ir pan.).

**ÉPadeda pelnyti pripažinimą, garbę, materialinę gerovę.** Sportininkas gali sulaukti kitų (komandos draugų, varžovų, tautiečių) pripažinimo, tapti žinomą asmeniu, kurio pavardė dažnai minima žiniasklaidos, o veidas matomas televizoriaus ekrane. Tais laikais sportininkai dažnai

daug pinig ir tampa turtingais žmonėmis. Baig sportuoti  
darb valstybinėse struktūrose ir pan. (Miškinis, 2002).

**ÉSportinė veikla skatina estetinius išgyvenimus ir moko suprasti grožį.** Pagrįstai sakoma, kad nuostabiausias grožis žmogaus gyvenime yra žmogaus kūno grožis. Dėl to atkaklios sporto varžybos, kovos be kompromisų grožis, stipri charakteristika susidrimas sukelia stipri emociniai išgyvenimai, moko suvokti grožį. Neatsitiktinai daugelis tyrinėtojai teigia, kad sportinė kova yra artima menui ir sportininkų judesio ritmo ir koordinacijos negalima atskirti nuo paties gražiausio baleto, muzikos.

**ÉSportinė veikla teigiamai veikia sportininkų savivargybą.** Ištirta, kad sportininkams būdinga didesnė savivargybą, jie labiau savimi pasitikimi ir vertina save negu nesportuojantieji (Stambulova, 1999). Žinoma, kad savivargybą ugdoma vertinant savo gebėjimus ir kitas reakcijas juos. Sportininkai nuolat girdi vienoki ar kitoki nurodymą iš trenerio, o paskui - veiksmų vertinimą. Vėliau sportininkai tuos vertinimus lygina su savo ankstesniais ar komandos draugų vertinimais. Taip didinama savivargybą - svarbus veiksnys, padedantis sportininkui atsispirti fiziniam poveikiui, o sportiniame gyvenime jo yra apstu (dopingas, alkoholis, narkotikai ir pan.). Be to, sportas visada fiziniai ir protiniai gali būti daroma.

**ÉPratina jaunimą garbingai kovoti ir kilniai elgtis.** Šiandieningos ir garbingos sportinės kovos - akmuo siekia senovės Graikiją. Garbingos kovos reikalavimai aptinkama vairiuose kodeksuose, taisykliose rinkiniuose ir kt. Šiandieningos ir garbingos kovos propaguoja valstybių, žmonių ir pasaulio sporto kilniausio elgesio komitetai.

Olimpinis vaidinimas atgaivintas ne todėl, kad jį dalyviai galėtų kovoti dėl medalių, rekordų ar linksmiti publiką, ir ne tam, kad sportininkams taptų trampolinu profesionalų sportu ar rodyt kurios nors valstybės politinius pranašumus, o tam, kad sudarytųsi lygias fiziškai ir dvasiškai ugdyti jauną kartą (Puišienė, 2000).

**ÉPadeda stiprinti ryšius su gamta, geriau pažinti pasaulį.** Sportas su aplinka visada harmoningi. Yra sporto šakys, pavyzdžiui, irklavimo sportas, kur tiek treniruotės, tiek varžybos vyksta gamtoje, sportininkai pranta geriau suvokti subtilią gamtos grožį, jos didingumą. Be to, keliaudami iš varžybos į varžybas, jie geriau susipažįsta su vairiu pasaulio -ali gamta, žmonėmis, tradicijomis.

**ÉStiprina tautos demokratiškumą.** Mažose valstybėse sportininkai dalyvauja varžybose lygiomis teisėmis su didesniomis, galingesniomis valstybėse sportininkais ir netgi nugalė juos. Tai suteikia pasitikėjimą savo tauta, padeda atsikratyti nevisavertėkumo jausmo, stiprina demokratiškumą.

**ÉDidina pasididžiavimą savo tėvyne ir meilę jai.** Garsi sportininkų pergalės pasaulio sporto arenose kelia pasididžiavimą (Miškinis, 2002).

ininko asmenyb , kurios vert yra ne vien fizin s ypatyb s ir pareigos, garb s, papro i , tradicij , dvasin s kult ros vertybi , elgesio norm suvokimas. Asmenyb s geb jimas nuolat save kontroliuoti yra vienas i– jos valios brandumo rodikli (Karoblis, 1999). Labai vertingas sportinink ugdymo veiksnys yra nepaliaujamas sportini rezultat siekimas treniruojantis ir dalyvaujant varflybose (Stonkus, 1998 b). Reik–minga sporto pratyb ugdomojo poveikio s lyga yra pa i sportinink saviugda, paremta teigiamu trenerio, mokytojo pavyzdffiu, gerais sportinink tarpusavio santykiais, argumentuota sportin s veiklos motyvacija (Stonkus, 1998b). Intensyvus bendravimas sporto veikloje vyksta tarp sportinink ir trenerio, taip pat ir tarp pa i sportinink . Bendravimas yra svarbus savimon s ir sav s pafflinimo –altinis (Tilindien , 1998). Tik teisingai suprastos sporto vertyb s padeda jaunam flogui save paffinti, vertinti bei nustatyti savo vaidmen sporto pasaulyje (Mi–kinis, 1998 a; Stonkus, 1998 a; fiukowska, fiukowski, 1998). Sporto pedagogai ir psichologai (Wold, Andersen, 1992; Mi–kinis, 1998 a; Stonkus, 1998 b; Tilindien , 1998) savo darbuose pabr fia saviugdos ir saviffinos reik–m ugdant jaunuosius sportininkus.

Taktinis rengimas yra sudedamoji sportinio rengimo dalis ( epul nas, 2001). Taktinis rengimas ô tai taktikos flini suteikimas, mok jim , g dffi ir taktinio m stymo lavinimas per pratybas ir varflybas (Stonkus, 2002). Tai pedagoginis vyksmas, kurio metu mokoma, kaip spr sti per varflybas kylan ius ufdavinius (Malinauskas, 2003). Sportininkas mokomas m styti bei veikti savaranki–kai, iniciatyviai per pratybas ir varflybas; mokomas analizuoti ir apibendrinti savo ir kit varflybin patirt ; pasirinkti tinkamiausias technikos priemones varflyb kovai, jas k rybi–kai keisti; steb ti varflyb situacij , partneri sumanymus, numatyti j veiksmus. R. Malinauskas (2003) pafflymi, kad kartu ugdomas ir sportininko k rybingumas, nes taktikos plano rengimas yra k rybinis procesas. Jam vykstant ypa svarb s m stymas ir k rybin vaizduot . Be to, j lydi vairios emocijos ô pasitenkinimo, malonumo, pasitik jimo. Planavimas visada susij s su didesniais ar ne tokiais dideliais sunkumais, su b tinumu numatyti vairius netik tumus ir kli tis, tod l reikalauja ir valios pastang , motyv vertinimo, atsakingo sprendimo pri mimo. Dar reikia prisiminti, kad kiekvienas sportininkas yra kitoks, individualus, savitas, tod l patarimai, tinkami vieniems, gali b ti ne tik netinkami, bet net nenaudingi kitiems.

Sportinink varflybin je veikloje pritaikomi ir rodomi geb jimai, patikrinamas priimt sprendim ir poelgi vertingumas (Decker, 1995; Parry, 1994). Naudodamasis tam tikrais sportin s kovos taktiniais variantais, sportininkas parodo savo intelektinius geb jimus. Sportinink rengimasis varflyboms ir varflybin veikla vyksta tokiomis aplinkyb mis, kurios ne tik padeda pasiekti norim rezultat , bet ir veiksmingai ugdó sportininko asmenyb ( epul nas, 2001, Karoblis, 1999).

edfiag , galima i-skirti nuostat - svarbiausia rengiant ir ugdant  
ugoti, gerinti jo sveikat . Tai vienas i- varflybin s taktikos  
optimizavimo ufdavini . Svarbu tinkamai parengti taktin varflyb plan , atsifvelgiant kiekvieno  
irklutojo galimybes, individualias ypatybes, esam parengtumo lyg , varflov parengtum , varflyb  
etap , i-orinius veiksnius, kad b t tinkamai i-naudojamas irklutojo sportinis parengtumas ir  
pasiekiami geriausiai rezultatai.

### 1. 1. 2. Bendrieji ir specialieji sportinio rengimo principai

**Bendrieji didaktikos principai**, sporto treniruot je atspindintys ry- tarp treniruot s poveikio sportininko organizmui ir sportininko reagavimo treniruot s vyksmo d sningumus, gavo ypating turin ir sudaro mokymo, ugdymo ir aukl jimo vientis sistem . Treneriui b tina atsiminti, kad treniravimo vyksmo centre yra asmenyb , laisvai realizuojanti savo k rybines, dvasines ir fizines galimybes, pasiflyminti autenti-kumu, unikalumu, savirai-ka. Treniruot s vyksmas grindffiamas pasitik jimu, bendravimu, humani-kumu. <sup>TM</sup>taip bendraujant atsiranda sportininko pasitik jimas, savo vert s suvokimas, kyla dffiaugsmas pasiekus tiksl , atlikus k rybin prasming darb , pasiekus sportini rezultat (Karoblis, 1999).

1 lentel

*Bendrieji sportinio rengimo principai*

Eil. Nr.	Bendrieji sportinio rengimo principai	Poffymis
1.	Sistemingumo principas	Kryptingas kompleksini sportinio rengimo priemoni ir metod taikymas remiantis fliniomis apie optimalias sporto praktikos s lygas, kuriomis galima gyvendinti ufsibr ft tiksl .
2.	S moningumo principas	Trenerio ir sportininko veikla, kai kiekvienas flino, k , kaip ir kod l reikia atlikti.
3.	Vaizdumo principas	Priemon kuo geriau suvokti judes , jo elementus, aktyvinti paffinimo proces , pl toti k rybi-kum .
4.	Moksli-kumo principas	Individual s sportininko rodikliai, atspindintys, kaip spar iai jis mokydamosis gyja flini , mok jim ir g dffi , ir kokia to, k gyja, kokyb .

<sup>TM</sup>ltinis: Karoblis, P. (1999). *Sporto treniruotès teorija ir didaktika*. Vilnius: Inforastas.

kaip tam tikri reikalavimai treniravimo tikslais. Reikia tinkamai pasiaurus tikslus, juos atitinkant turin, veiksmingus treniravimo metodus, nuolat tirti treniravimo rezultatus ir jais remiantis koreguoti tolesn darb. Sportininkas per pratybas turi dirbti sistemingai, nuosekliai, daugel met siekdamas tikslo (Karoblis, 1999). Sportininkas, remdamasis sistemingumo principu, turi treniruotis i-tisus metus, siekti optimalaus kr vio, kad b t garantuotas nepertraukiamas banguotas treniruotumo ugdymas, i-laikyta treniruot s kr vio ir organizmo adaptacijos pusiausvyra. Nepertraukiama i-tis met treniruot uftikrina didel bendr j kr v ir kartu rezultat ger jim (Karoblis, 1999). Treneris turi planuoti vis treniruo i proces , tinkamai jame komponuoti kiekvien pratim , nustatyti kr v ir numatyti artimiausi bei tolimiausi darbo rezultat . Remiantis i-uo principu, nustatomas treniruot s turinys, metodika, individualus sportininko treniruotumo vystymas.

2.. Sportininkas turi s moningai perprasti flinias, g dflius, juos analizuoti, nor damas geriau tai pafinti. Ai-kus treniruot s tikslo, ufdavini , priemoni ir metod suvokimas padeda geriau perprasti technik , veiksmingiau ugdyti reikalingas fizines, intelektines ir valios savybes, rezultatyviau dalyvauti varflybose (Karoblis, 1999). Treneris turi i-mokyti sportinink savaranki-kai vertinti savo darb . Jeigu sportininkas analizuos pratybas, savo klaidas ir j taisymo b dus, darbas bus veiksmingas ir ekonomi-kas. Ypa svarbi yra paties sportininko saviuokla. Tai tokia veikla, kuria jis, vadovaudamasis s moningai sau keliamais tikslais, idealais ir sitikinimais, kei ia savo asmenyb . Tod l treneris turi skirti ypating d mes asmenyb s ugdymui, suprasti jos raidos d sningumus ir s moningai veikti sportininko iniciatyvum , k rybi-kum , atliekam veiksm s moningum . Sportininko saviuokl turi skatinti i-e stimulai, kuriuos suformuoti turi bendra trenerio ir sportininko veikla:

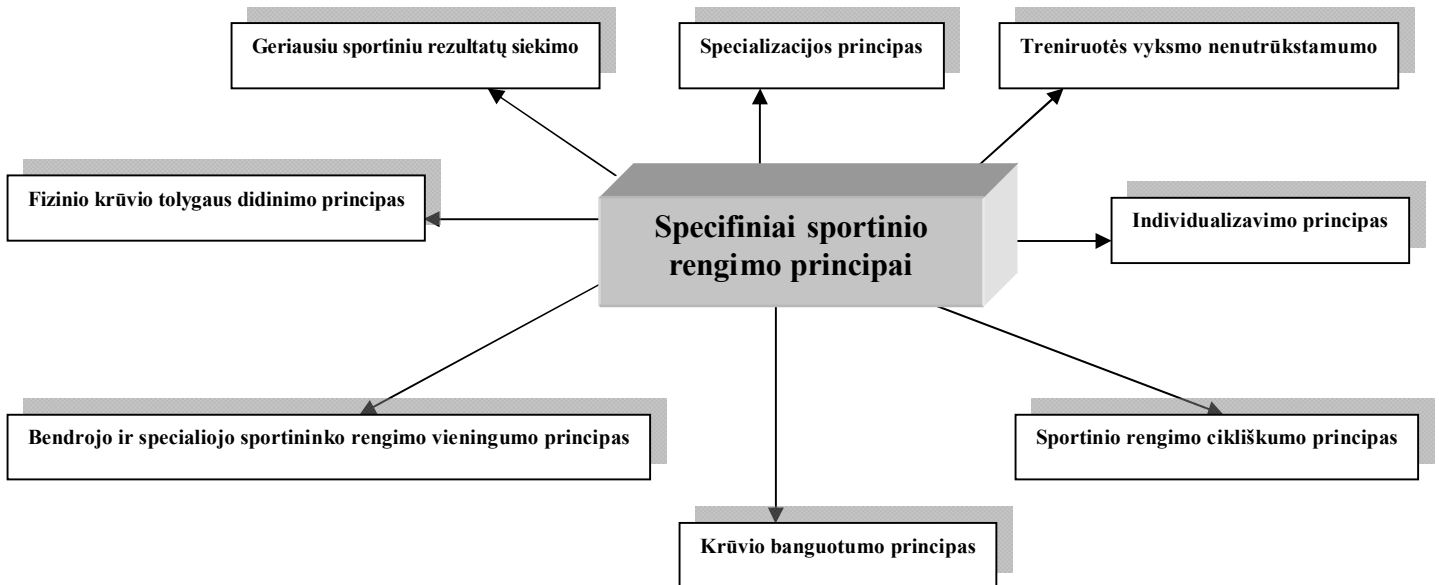
- É sipareigojimas (savaranki-kas s moning tobulinimosi ufdavini k limas sau pa iam, pasiryflimas i-siugdyti fizines, intelektines, dorovines savybes)
- É Savistaba (per tam tikr laik nuveiktos veiklos retrospektyvus, t.y. analitinis buvusi vyki , poelgi apm stymas, vertinimas)
- É Savo veiklos ir elgesio prasm s suvokimas (s kmi ir nes kmi prieflas i i-siai-kinimas)
- É Savikontrol (nuolatinis savo b senos, treniruotumo, pratyb kr vi apskaitos ir t.t. fiksavimas) (Karoblis, 1999).

Sportininkas turi flinoti ne tik, k jis gali pasiekti, bet kiek reik s d ti pastang dabar ir artimiausioje ateityje.

Šis principas yra vaizduojamas, taikantis daugelį ugdymo sričių. Šis principas susijęs su situacijų ir jų pasikeitimo analize ir sugebėjimu prisitaikyti prie pokyčių.

4. Mokslininko principas grindžiamas šiuolaikinio mokslo finiomis. Mokymo procesas, jo organizacija turi atitikti dabartinio mokslo pažinimo lygį. Turi būti prieinamas sportininkams. Mokslumai rodo ne tik aktyvaus pažinimo lygį, t.y. tai, ką sportininkas gali pažinti išmokti savarankiškai, bet ir receptinio pažinimo lygį, t.y., tai, ką jis gali pažinti ir išmokti padedamas kito žmogaus, jau turinčio finio ir mokymų (Karoblis, 1999).

**Specifiniai sportinio rengimo principai** (flr. 1 pav.) siejasi su trenerio struktūra, fizinio krūvio pritaikymu, specializavimusi pagal atitinkamą sportininką, jos rezultatus, specifiku.



1 pav. Specifiniai sportinio rengimo principai.

Šis principas yra vaizduojamas, taikantis daugelį ugdymo sričių. Šis principas susijęs su situacijų ir jų pasikeitimo analize ir sugebėjimu prisitaikyti prie pokyčių.

Šis principas grindžiamas šiuolaikinio mokslo finiomis. Mokymo procesas, jo organizacija turi atitikti dabartinio mokslo pažinimo lygį. Turi būti prieinamas sportininkams. Mokslumai rodo ne tik aktyvaus pažinimo lygį, t.y. tai, ką sportininkas gali pažinti išmokti savarankiškai, bet ir receptinio pažinimo lygį, t.y., tai, ką jis gali pažinti ir išmokti padedamas kito žmogaus, jau turinčio finio ir mokymų (Karoblis, 1999).

**Geriausiu sportiniu rezultatu siekimo.** Tai pergalių ir naujų rekordų siekimas varžybose, ypač esant didelei varžybų dalyvių konkurencijai. Šis principas gyvendinamas naudojant efektyvius treniruočių metodus ir priemones, nuolat didinant pratimų ir varžybų intensyvumą, optimizuojant sportininko gyvenimo rėžimą - maitinimą, poilsą ir relaksaciją. Geriausi rezultatai siekiami grindžiamas sporto treniruočių technologijos tobulinimu, kuris reiškiasi tikslingu treniruočių kryptingumu, veiksmingomis pratimų priemonėmis, tikslinga treniruočių elementų struktūra (daugiamečiame rengime, perioduose, mikrocikluose ir t.t.), kompleksine kontroline sistema, varžybų skaičiaus didinimu ir t.t. gyvendinant šį principą, reikia nuolatos tobulinti varžybų inventorių ir rangą, varžybų organizavimo sąlygas ir taisykles (Karoblis, 1994).

energijos, koncentracijos, atsparumo nuovargiui ir nuovargio atstatymo. Fizinis, techninis, taktinis ir psichologinis mokymas vykdomas laiku reguliariai treniruodamasis. Daugiametis ir metinis mokymas vykdomas su vyksmais yra tarpusavyje susiję ir vienas kitą sąlygoja, rengiant didelio meistriškumo sportininką ir siekiant geriausių sportinių rezultatų. Rengiant sportininką, darbas ir poilsis – svarbūs mokymų komponentai. Todėl pasikartojančios pratybos, mikro ir makrociklai turi būti vykdomi didinant sportininko darbingumą, atsižvelgiant į jo nuovargio laipsnį (Karoblis, 1999).

*ÉFizinio krūvio tolygiaus didinimo principas.* Didelio meistriškumo sportininko sportinio rengimo patirtis patvirtina mokymų krūvio dydžio, sportininko mokymų ir sportinio rezultato priklausomybę. Mokymų krūvis racionaliai galima keisti dvejopai – tolygiai ir –uoliškai. Tokia mokymų krūvio kaita sąlygoja specifinius adaptacinius organizmo mechanizmų pokyčius, tobulinančius sportininko mokymų. Tik mažesnis krūvio apimtį ir intensyvumą variantai sudaro sąlygas organizmui tobulėti. Sportininko organizmas aktyviai reaguoja į mokymų krūvį, funkcijomis ir morfologiškai veikdamas savo sistemas taip, kad vėliau atliekamas darbas vyksta lengviau, duoda didesnį ekonominį, energinį ir materialinį efektą. Tačiau treneriai turi atkreipti dėmesį, kad jaunimo pratybose per staigų krūvio ir intensyvumo didinimą neišvengiamai jauno organizmo adaptacinė gebėjimų, nes gali prasidėti persitreniravimo procesai ir funkciniai organizmo sistemų pertempimai. Tik tolygus krūvio didinimas, optimalus dydis, intensyvumas ir kryptingumas lemia veiksmingą sportininko organizmo adaptaciją (Karoblis, 1999).

*ÉSpecializacijos principas.* Tam principui gyvendinti reikia laiko ir įgūdžių sutelkimo, turint tikslą kuo sparčiau gerinti pasirinktos sporto šakos rezultatus. Per konkrečios sporto šakos mokymus būtina parinkti specifinius atitinkamos sporto šakos pratimus ir bendrojo fizinio rengimo pratimus, atsižvelgiant į pasirinktos sporto šakos specifiką, apimtį, intensyvumą (Karoblis, 1999).

*ÉBendrojo ir specialiojo sportininko rengimo vieningumo principas.* Kad sukintų vykt mokymų, būtinas visapusiškas fizinis sportininko parengtumas, t.y. harmoningas kūno, raumenų, visų organų bei funkcinė sistemų ugdymas, aukštas fizinis įgūdis, greitumas, ištvermė, lankstumas, vikrumas) ir moraliniai (atkaklumo, valios, pasitikėjimo savo įgūdis) savybių lygis (Karoblis, 1999).

*ÉIndividualizavimo principas.* Sportininko individualumo esmė sudaro savitas gimtą ir gyvybiškas ypatybes. Sportininkai skiriasi savo fiziologiniais, antropometriniais, psichologiniais savybėmis, be to, nevienodai gebėjimai adaptuotis prie krūvio. Sportininko individualybę sąlygoja anatomiciniai ir fiziologiniai duomenys, kurie treniruojantis kinta ir lemia didelį individo aprašymą. Sportininkas sportuodamas stengiasi parodyti kuo gali. Todėl



, pob dis ir darbo metodai turi atitikti sportinink lyg , amfi , bes (Karoblis, 1994).

*Ekstravio banguotumo principas.* Treniruot s kr vio banguojanti kaita b dinga vairiems sporto treniruot s strukt riniams vienetams. Ypa tai ry-ku makrocikluose, mezocikluose, kuriuose galimi vair s kaitos variantai. Kr vio banguotumas susij s su darbo ir poilsio d sningumais, treniruot s kr vio apimtimi ir intensyvumu, skirtingu vairaus kryptingumo pratyb kr vio santykiu. Tik vairus kr vio apimties ir intensyvumo, treniruo i priemoni kryptingumo derinimas sudaro s lygas organizmui tobul ti. Treneris privalo vairinti kr vio apimt , keisti pratimus. Monotoni-ka, vienpusi-ka treniruot s strukt ra su laipsni-ku kr vio did jimu arba mafl jimu yra maflai veiksminga palyginti su variant kaita (Karoblis, 1999).

*Sportinio rengimo cikliškumo principas.* Visas treniruo i vyksmas skirstomas ciklais. Yra i-skiriami maffi ciklai, arba mikrociklai (trukm nuo 2-3 iki 7-10 dien ), vidutiniai ciklai, arba mezociklai (trukm nuo 3 iki 5-6 savai i ), periodai (trukm nuo 2-3 savai i iki 4-5 m nesi ), makrociklai (trukm nuo 2-4 iki 12 m nesi ), olimpiniai makrociklai (trukm - ketveri metai). Svarbiausias sportinio rengimo cikli-kumo reikalavimas yra tas, kad sistemingai kartojantis sporto treniruot s turiniui, b t nuosekliai kaitaliojami ufdaviniai, atliekam pratim atlikimo metodika ir kr vis atsifvelgiant pratyb strukt r , individuali sportininko treniruotumo raid . Taigi, gyvendinant – princip , b tina didinti sportininko organizmo darbingum , treniruotum , siekiant geriausios sportin s formos nustatytu laiku (Karoblis, 1999).

Fizinis ugdymas, kaip flogaus prigimtini gali lavinimas, n ra vien savaimin vertyb , jis reikalingas ir flogaus k rybai. Fizi-kai ir psichi-kai sveika, savo potencial maksimaliai realizuojanti asmenyb tampa modernios visuomen s idealu.

### 1. 1. 3. Irkluotojų rengimo specifika

Profesorai J. Skernevi ius (2004) ir P. Karoblis (2003) teigia, kad irkluotoj rengimo turin sudaro priemon s, veiksmi, rei-kiniai, kuri ind lis sportininko parengimo kait , efektyvum yra savitas.

**Irkluotojo genotipinė ir fenotipinė ilgalaikė adaptacija** rodo sportininko organizmo gimtus geb jimus ir jo prisitaikym prie fizini kr vi bei atsigavimo priemoni veiksming sisavinim . Mokslininkai (Skernevi ius, 2005; Karoblis. 2003; Mila-ius, 1997) i-pl stiniais

sportininkams genetiškai užprogramuotus gebėjimus, juos vertina charakteristikomis. Ištyrus fizinio išsivystymo, fizinio parengimo, funkcinį bei psichomotorinį gali kaitį veikiant planuotais fiziniiais krūviais (fenotipinė adaptacija), parengia mokslines rekomendacijas dėl irkluotojo rengimo programavimo, dėl rengimo korekcijos ir atsigavimo priemonių taikymo. Greitaisiais ir einamaisiais tyrimais nustatoma irkluotojo organizmo reakcija atskirus fizinius krūvius, jų kompleksus (greitoji adaptacija). Vertinamas fizinių krūvių veiksmingumas, atsigavimo po jų eiga. Adaptacijos problemas, iškylančias specifiniams sąlygoms vykstantiose mokomosiose stovyklose ir varžybose, sprendžia komandos gydytojas, mokslininkas, treneris.

**Fiziniai krūviai ir jų intensyvumas** - tai pagrindiniai irkluotojo rengimo elementai, jų paskirstymas keturmečiame olimpiniam cikle yra lemiamas veiksnys, sąlygojantis sportininko vyksmą (Skernevičius, 2004). Jie turi būti artimi pirmaujančių pasaulio sportininkų modeliniams charakteristikoms ir pagrįsti sporto teorija bei adaptacijos prie fizinių krūvių pagrindiniais dėsniais. Fiziniai krūviai turi gerai atitikti sportininko organizmo individualius ypatumus. Fizinis krūvių programa sudaroma gerai išanalizavus sportininko rengimą ankstesniais metais, jų gerai kompleksškai ištyrus. Programos projektą rengia treneris bendradarbiaudamas su sportininku, pasitardamas su medikais bei mokslininkais.

**Atsigavimo po fizinių krūvių organizavimas ir priemonių taikymas** - tai viena iš svarbiausių sportininko rengimo turinio sudėtinė dalis (Kربولis, 2002). Labiausiai atsigavimas priklauso nuo racionalios sportininko mitybos, atitinkančios sportininko organizmo poreikius, priderintą prie sporto rūšies specifikos, treniruotės ar varžybų etapo. Mitybą koordinuoja komandos gydytojas, treneris, mokslo darbuotojas. Irklavime neretai susiduriama su per dideliu pasyviosios kūno dalies atsveriu. Kad riebalų sluoksnis būtų tinkamas, reguliuoja pats sportininkas ir gydytojas (reguliariai sveriant ir matuojant odos bei poodinio audinio raukšles).

Mokslininkai E. Tvedas ir J. Skernevičius (1997) teigia, kad fizioterapijos priemonės ir biologiškai aktyvi medžiagų taikymo programos sudaromos atskirai kiekvienam irkluotojui, jas aptaria ir patvirtina gydytojas, treneris, sportininkas ir mokslininkas. Jos koreguojamos, išanalizavus medicininius, fiziologinius, biocheminius tyrimų medžiagų. Sportininkui neleistina savo nuožiūra vartoti biologiškai aktyvių medžiagų ar kitų medikamentų. Gydytojas skiria atsigavimo gerinančias priemones, tik suderinęs su treneriu, kuris tiesiogiai atsako už sportininko parengimą. Mokslo darbuotojai kartu su gydytojais toliau tiria atsigavimo priemonių taikymo efektyvumą ir rengia jų panaudojimo mokslines rekomendacijas.

erba siekiant ger sportini rezultat kiekvienoje sporto –akoje  
s, jos klaidos ir j prieflastys nustatomos i– vaizdo ra– ,  
biomechanini tyrim . Veiksm atlikimas koreguojamas, ekspert grupei gerai i–analizavus tyrim  
medfiag , remiantis biomechanikos, judesi mokymo ir valdymo teorija bei d sningumais.  
Mokslines rekomendacijas vykdo sportininkas, padedamas trenerio (Skernevi ius, 2005; Stonkus,  
2004; Karoblis2002).

**Taktinis rengimas** - tai sportin s kovos b do modeliavimas, atsifvelgiant rengiamo  
sportininko fizines ir funkcines galias bei jo psichologines savybes. Tikslingam taktiniam rengimui  
reikalinga informacija apie b sim varflov numatomus veiksmus, varflyb s lygas, sporto bazi  
bei aplinkos galim poveik . Informacij renka sporto organizatoriai ekspertai, mokslin s grup s  
darbuotojai, treneris, sportininkas. I–analizav s surinkt medfiag , treneris sudaro taktinio rengimo  
program , modeliuojami sportinink veiksmi per pratybas, perengiam sias varflybas, tikslinami ir  
tobulinami atskiri taktiniai elementai, numatomi galimi veiksmi susidarius netik toms  
ekstremalioms s lygoms (Stonkus, 2002).

**Psichologinis rengimas.** L. Meidus (1999) savo darbuose nurodo, kad fimogaus fizinius  
veiksmus, vairi organ ir sistem funkcijas valdo centrin nerv sistema, nuo jos elgsenos  
priklauso sportininko veiklos efektyvumas. Svarbu tinkamai vertinti sportininko gimtus psichikos  
bruoflus, reikiamus j skatinti. Formuojant stiprius charakterio bruoflus, vali , ryft , kovingum ,  
tolerancij , pagrindinis vaidmuo tenka treneriui, jam talkina gydytojas, masafuotojas, nes Lietuvoje  
n ra pakankamai sporto psycholog , galin i nuolat dirbti su sportininkais. Sportininkas turi i–mokti  
daug problem spr sti savo j gomis.

**Teorinis rengimas** - tai irklutojo ir jo rengime dalyvujan ios komandos specialii flini  
kaupimas, bendrojo intelekto didinimas, t flini tikslingas panaudojimas (Karoblis, 2003; Stonkus,  
2002). Svarbu, kad irklutojas ne imituot veiksmus, kuri mokosi, o suvokt j esm . Tam reikia  
i–manyti pedagogik , fiziologij , biomechanik . biochemij , sporto medicin , psichologij .  
Sportinink student , studijuojan i specialiosiose mokyklose, rengian iose sporto specialistus,  
teorinis rengimas vyksta per paskaitas, seminarus, konsultacijas. skaitas, egzaminus. Kiti  
sportininkai, padedami treneri , mokslin s grup s darbuotoj , studijuoja specialii literat r ,  
gauna teorini flini dalyvaudami tyrim medfiagos, mokslini rekomendacij aptarimuose.  
Treneriai, mokslo darbuotojai, organizatoriai, medikai teorines flinias papildo dalyvaudami  
mokslin se konferencijose, kongresuose, seminaruose, kursuose, studijuodami naujausius literat ros  
–altinius. Kei iamasi teorine informacija analizuojant ir aptariant tyrim medfiag , formuojant  
i–vadas ir mokslines rekomendacijas.

ypa svarbus veiksnys, leidffiantis s kmingai gyvendinti kit in s prieffi ros komand (strukt r ) sudaro: olimpin s rinktin s vyr. gydytojas, atskii komand vyr. gydytojai, tiesiogiai atsakingi ufl kasdien sportinink medicinin prieffi r , masafluotojai. I-pl stinius kompleksinius medicininius tyrimus 3 kartus per metus atlieka sporto medicinos centr darbuotojai. Tiesiogin medicinos pagalb teikia LOSC medicinos tarnybos darbuotojai. Ypatingais atvejais sportinink medicininiams i-tyrimams pasitelkiami kit medicinos staig (institucij ) darbuotojai ( Medas, 1997).

**Socialiniai veiksniai** - eima, aplinka, kurioje sportininkas gyvena, mokosi, dirba, treniruojasi, komandos draugai, treneriai, gydytojai, masafluotojai, mokslo darbuotojai, tarpusavio santykiai, elgsena, bendravimo formos (stilius), savo asmenyb s socialin je aplinkoje suvokimas - tai terp , kurioje formuojasi sportininko asmenyb , sportininkas psichi-kai atsigauna (arba pavargsta), sudaro pagrind sportininko tobulinimui, asmenyb s ugdymui. TMas socialines s lygas formuoja sporto organizacija treneriai, patys sportininkai. Svarbi viet uflima sportininko ir jo pagalbinink moralinis ir materialinis skatinimas (Naumefflys, Saplinskas, 1998).

**Materialinis, techninis aprūpinimas** - tai didelis darbo baras, daugelio tarnyb darbas, nuo kurio didffia dalimi priklauso sportini rezultat lygis. TM darb atlieka Lietuvos olimpinis sporto centras, sporto mokymo staigos, federacijos, klubai, gydytojai, treneriai, mokslo darbuotojai, kai kuriais atvejais - patys sportininkai (Raslanas, 1997).

**Mokslinis-metodinis aprūpinimas** - tai fizini kr vi , atsigavimo priemoni program sudaryme teorinis pagrindimas, j vykdymo mokslinis valdymas. J.Skernevi ius (2005) teigia, kad ši-pl stiniai kompleksiniai tyrimai atliekami mokslo laboratorijoms bendradarbiaujant su sporto medicinos centrais, tris kartus per metus vairiais rengimo laikotarpiais. I-analizavus tyrim medfflag , rengiamos mokslin s rekomendacijos, d l fizini kr vi ir atsigavimo priemoni taikymo. Mokslo darbuotojai dalyvauja sudarant sportinio rengimo programas. Etapiniai tyrimai atliekami kiekvienu sportinio rengimo etapu. vertinamas io etapo efektyvumas, teikiamos rekomendacijos d l fizini kr vi ir atsigavimo priemoni , program koregavimo. Greitieji tyrimai atliekami pratyb vietose arba laboratorijose, specialiai tam skirtais metodais vertinant mikrocikl efektyvum , atsigavimo eig . Einamieji tyrimai atliekami tiesiogiai per sporto pratybas, nustatomas sporto pratyb , veiksnii efektyvumas, intensyvumas. Tai atlieka mobilios mokslin s grupes, treneriai ir i-imtiniais atvejais - pats sportininkas.

### 1. 2. 1. Lietuvos sporto organizacijų apžvalga

Sportas tampa svarbia ekonomine veiklos sritimi. Tai nėra didžiausias, tačiau greičiausiai besivystantis laisvalaikio industrijos sektorius Europoje, turintis ekonominę ir užimtumo reikšmę ir išaugusio iš asmeninio vartojimo, kompanijų investicijų ir valstybinės paramos (Čingienė, Laskienė, Kavaliauskas, 2003). Kultūros ir sporto valstybinio valdymo funkcijas šalyje vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Kultūros ir mokslo ministerija, apskrities viršūninkai, savivaldos institucijos, bendradarbiauja su įvairiomis suinteresuotomis organizacijomis.

Valstybė finansuoja kultūrą ir sportą, iš šios srities mokslinius tyrimus, rėpinasi kultūros ir sporto renginių statybą, į materialinę techninę būklę, organizuoja kultūros ir sporto specialistų rengimą, jų tobulinimą, skatina gyventojus rūpintis savo sveikata ir puoselėti sveiką gyvenimą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtina prioritetingas kultūros ir sporto plėtros kryptis bei programas, nustato Kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės kompetencijas. Lietuvos Respublikos valstybinės ir nevyriausybines kultūrą ir sportą plėtojantios organizacijos veikia 3 lygmenyse: **nacionalinis lygmuo** - respublikos mastu veikiančios organizacijos (Kultūros ir sporto departamentas, LR Kultūros ir mokslo ministerija, Sporto federacijos jungta ir kt.); **regioninis lygmuo** - apskrities organizacijos (apskrities sporto tarnybos, LTOK tarnybos, sporto šakų federacijos); **savivaldybių lygmuo** - miestų ir rajonų sporto padaliniai bei įvairios organizacijos (ugdymo staigos, valstybinės ir privačios sporto mokyklos, sporto centrai, klubai ir kt.).

Pagrindiniai kultūrą ir sportą plėtojantys organizacijų apžvalga nacionaliniame lygmenyje:

*Ékūno kultūros ir sporto departamentas* - tai šalies vykdomosios valdžios institucija, gyvenanti valstybine kultūros ir sporto plėtros strategija. Institucijos misija - sudaryti sąlygas ugdyti sveiką ir fiziškai aktyvią visuomenę bei išskirti talentingus sportininkus. Juos profesionaliai rengti deramai atstovauti šalies svarbiausiuose tarptautiniuose sporto rengimuose. Kultūros ir sporto departamento struktūra (skyriai): kultūros strategijos, sporto strategijos, sporto bazės ir investicijų, organizacinis, finansinis.

–taigose, r pintis moksleivi sveikatingumu, fiziniu parengimu, skirti l – k no kult ros ir sporto mokslin ms programoms finansuoti, organizuoti mokslinio tyrimo darbus moksleivi k no kult ros ir sporto srityje, rengti konferencijas, simpoziumus, nacionalinius pasitarimus moksleivi sveikatingumo, k no kult ros ir sporto klausimais. T vietimo ir mokslo ministerija r pinasi –vietimo staig k no kult ros ir sporto specialist rengimu, j kvalifikacija ir atestavimu, –vietimo staig k no kult ros ir sporto materialin s technin s baz s pl timu, apr pinimu b tinomis ugdymo priemon mis ir sporto inventoriumi, atstovauja Lietuvos Respublikai bendradarbiaujant su kitomis valstyb mis moksleivi k no kult ros ir sporto srityje. Ministerija glaudffiai bendradarbiauja su Sveikatos apsaugos ministerija, K no kult ros ir sporto departamentu, Kra-to apsaugos ministerija ir kitomis suinteresuotomis institucijomis ( ingien , Rimkut , 1999).

É Lietuvos sporto federacijų sąjunga (LSFS). Tai visuomenin organizacija, savanori-ku pagrindu vienijanti savaranki-kaš –alies sporto –ak federacijos. LSFS yra Europos nevyriausybinis sporto organizacij s jungos nar . Lietuvos sporto –ak federacijos steigiamos ir veikia pagal ne pelno organizacijoms nustatyt asociacij steigimo ir veiklos tvark .

É Lietuvos asociacija „Sportas visiems“. 1991 m. kurta visuomenin organizacija, savanori-kais pagrindais vienijanti Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijoje registruotas respublikines visuomenines k no kult ros, sporto ir turizmo organizacijos, pl tojan ias sveikat stiprinan i , k no kult ros ir m g j sport ( ingien , Rimkut , 1999). Asociacija vienija 17 savaranki-k –alies visuomenini organizacij . Asociacija jungia beveik 400 klub ir teikia jiems organizacin , metodin pagalb , rengia respublikines varflybas, empionatus, pirmenybes ir organizuoja bendras –ventes, mokomuosius renginius.

É Olimpiniai komitetai - Lietuvos tautinis olimpinis komitetas (LTOK) atstovauja Lietuvos Respublikai ir savo veikla gyvendina Olimpin chartij . LTOK kartu su Lietuvos sporto federacijomis r pinasi sportinink rengimu ir atranka olimpines flaidynes.

É Lietuvos parolimpinis komitetas- savaranki-ka visuomenin organizacija, teikianti pagal Tarptautinio parolimpinio komiteto status, Lietuvos Respublikos statymus bei savo status. Lietuvos parolimpinis komitetas r pinasi invalid k no kult ra ir sportu, rengia sportininkus parolimpin ms flaidyn ms, pasaulio ir Europos empionatams, vadovauja parolimpiniam jud jimui Lietuvoje.

É Lietuvos specialusis tautinis olimpinis komitetas yra savaranki-ka visuomenin organizacija, veikianti pagal Lietuvos Respublikos statymus bei savo status. Lietuvos specialusis tautinis olimpinis komitetas r pinasi sutrikusio intelekto flmoni k no kult ra ir sportu, vadovauja specialiajam olimpiniam jud jimui Lietuvoje.

valstybinio, nevyriausybinių ir komercinio sektori atspindi  
rimai, sportas turi ekonomin reikm , kurios vert Europos  
Sjungos an (iki 2004 m. gegužės 1 d.) bendrajame vidaus produkte (BVP) sudaro 3 procentus  
(Bendrojo vertinimo modelio versija, 2004). Sportas peraugo daugiastrukt r sistem , kuri  
skirstoma pagal jud jimo svarb ir tikslus, motyvus, kontekst , sportuojan i flmoni kategorijas,  
organizavimo lyg , funkcijas ir efekt B. J. Kr mas – rei kin pavadino sporto desporti-k jimo  
tendencija (Pacenka, Kavaliauskas, 1998). Kai kurie sporto teoretikai toki evoliucij apib dino  
kaip sporto pl tojim si i–ufdaros sistemos i atvir : peraugdamas atvir sistem , sportas praranda  
tapatum ir vientis strukt r (Popiech, Wojnar, 2002). Stipr jant tiesiogiai su sportu  
nesusijusiems gamybiniam ir komerciniams interesams, nyksta sporto autonomi kumas ir ribos,  
skyrusios j nuo kit fizin s ir rekreacin s veiklos r i . TMaip sportas po truput tolsta nuo jam  
tradici-kai priskirt vertybi ir ypatum .

### 1. 2. 2. Lietuvos irklavimo federacija ir jos pagrindinės funkcijos

Lietuvos irklavimo federacija (toliau ó LIF) yra savaranki-ka, nevyriausybini visuomenini sporto organizacij s junga, naryst s pagrindu vienijanti Lietuvoje veikian ius irklavimo sporto klubus bei kitas registruotas visuomenines sporto organizacijas. Jos steig jas gali b ti privatus asmuo, bendruomen , ar kt. Nevyriausybini s organizacijos veikla yra i-laikoma ne i–valstyb s ar savivaldyb s biudfeto ó veikla vyksta ar yra organizuojama pasiremiant projektine veikla, priva i asmen ar organizacijos aukomis ir kitomis l –omis. Nevyriausybini s organizacijos vis dafniau kuriasi pilie i iniciatyva ir tvarkosi savivaldos pagrindais. Anot LR Vidaus reikal viceministro R. iupailos (2006), daugeliu atvej , norint nevyriausybin s organizacijas kuo efektyviau i–spr sti problemas, sukurti nauj bei geresn paslaug tinkl , tenka pasikliauti neabejing flmoni parama.

LIF yra juridinis asmuo, turintis antspaud su savo pavadinimu, emblema ir kit atributik , s skaitas nacionaline ir ufsienio valiuta. Ufl savo prieveles atsako visu savo turtu. Savo veikl grindflia vie–umo, savivaldos, kolektyvinio sprendimo pri mimo (vadovavimo) ir vis lygi vadovaujan i organ renkamumo, b tino periodinio atsiskaitymo i–rinkusioms organizacijoms, kolegialumo ir asmenin s atsakomyb s ufl pareig ir pavedim atlikim principais.

Šis organas yra LIF konferencija. LIF nustato kvotas delegatų skaičių, priklausomai nuo organizacijos dydžio. Kvota priklauso nuo organizacijos dydžio.

LIF konferencija atlieka šias funkcijas:

- É priima irklavimo plaukimo programą, ją keičia, papildo;
- É tvirtina LIF VK ir komisijų ataskaitas;
- É tvirtina metinį biudžetą;
- É tvirtina sporto varžybų reglamentą;
- É išklauso metines ataskaitas ir jas tvirtina;
- É priima, papildo ir keičia LIF statusą, jo pakeitimus.

Antrasis valdymo organas yra LIF *Vykdomasis komitetas (VK)*. Šis komitetas atlieka tokias funkcijas:

- É tvirtina irklavimo rengimo tikslines programas ir atsako už jų įgyvendinimą;
- É tvirtina komisijų darbo planus;
- É tvirtina nacionaliniams rinktinėms sudaryti trenerius;
- É tvirtina delegacijų, vykstančių tarptautinėse varžybose, sudėtį;
- É kuruoja ir inicijuoja naujas idėjas, jų vykdymą;
- É sprendžia irklavimo per jimą klubo klubo klausimus.

Trečiasis pagal rangą valdymo organas yra *direktoratas*. Jį sudaro direktorius, generalinis sekretorius, vyriausiasis treneris, techninis direktorius. Kiekvienas direktorato narys yra atsakingas už tam tikrą sritį. Generalinis sekretorius vykdo LIF prezidento ir Vykdomojo komiteto pavedimus, vadovauja LIF direktoratui, sudaro LIF biudžetą ir pateikia jį Vykdomajam komitetui, rengia kasmetinį sporto varžybų kalendorių, sporto varžybų nuostatus ir varžybų reglamentą, kartu su LIF direktorato darbuotojais vykdo respublikines varžybas ir kt. renginius.

LIF valdyme dalyvauja ir kiti valdymo organai: *vyriausiasis treneris, LIF techninis direktorius, komisijos (elito, jaunių, regatų, veteranų, studentų)*.

LIF veikia visoje Lietuvos Respublikoje ir užsienyje, o būstinė yra Vilniuje.

Aparta federacijos struktūra yra pagrįsta, bei apima visas svarbiausias nevyriausybinės organizacijos veiklos sritis.

### 1. 2. 2. Sporto organizacijos kaip ugdymo įstaigos vadyba

Sporto organizacijose, teikiančiose sportinės veiklos užimtumo, ugdymo paslaugas, galima analizuoti kaip švietimo sistemos dalį. Tokias paslaugas teikia įvairios sporto mokyklos, klubai, federacijos (darbe nagrinėjamas Lietuvos irklavimo federacijos modelis).



Seimas patvirtino tokius –alies k no kult ros ir sporto reik–minga ugdymo proceso sudedamoji dalis norint i–auginti gami ir visaveri asmensyb . Skrupijus fizinio aktyvumo poreik dar jaunyst je, i–augis sveiki, fizi–kai ufsigr din , gyvenimui pasireng jaunuoliai. Atsinaujinan ioje visuomen je k no kult ra ir sportas visiems tur t tapti neatsiejama fimgaus gyvenimo dalimi, tod l skatinama sportin veikla, vykdomos vaik vasaros uflimtumo programos, pl tojama sporto klub veikla, taip pat atrenkami gab s vaikai ir rengiami didfliajam sportui. Didelio meistri–kumo sportininkai ó tai patikimas ir taikus b das paskelbti pasauliui apie savo –al , garsinti jos vard pasaulyje (Lietuvos Respublikos k no kult ros ir sporto strategija, 2005) .

Moderni sporto organizacija susiduria su administravimu, vadyba ir valdymu. Valdymo samprat labai ai–kiai atspindi Mi–kinio (1987) pateikiamas apibr flimas: šValdymas socialine prasme suprantamas kaip valdan iosios ir valdomosios sistem santykiavimas, kai valdan ioji sistema (valdymo subjektas) organizuotai, planingai ir sistemingai veikia valdom j sistem (valdymo objekt ), siekdama j sutvarkyti, reguliuoti ir koreguoti". Tuo tarpu vadybininkas neb tinai k nors kei ia, reguliuoja ar kitaip daro tak . Skirtum tarp vadybos ir administravimo mini daugelis autori , pavyzdfliai JAV švadyba" ir šadministravimas" dafnai vartojami kaip sinonimai, tik ji pabr flia dar kitus skirtum tarp abiej –i veickl aspektus. Craig (1989) teigia, kad mokykl vadovai vadyb dafnai tapatina su administravimu, ta iau tai nesusipratimas, kadangi vadybos ir administravimo prigimtis skirtinga ( fielvys, 2003). Administravimas - tai institucijos valdymo b das pagal tam tikras suderintas proced ras. Vadyba - savaranki–k sprendim pri mimo ir politikos formavimo procesas (Gray, 1987). Praktiniais tikslais, paprastumo d lei valdymo pla i ja prasme, arba švisuminio organizacijos valdymo" (Zakarevi ius, 1996), ir vadybos s vokos gali b ti vartojamos viena vietoj kitos, kadangi jos rei–kia pana–ius dalykus, ta iau savo esme –ie terminai n ra tapat s. fielvio (2003) nuomone, valdymo terminas, tur t b ti vartojamas tais atvejais, kai kalbama apie sistem kaip visum , ypa turint omenyje tuos jos aspektus, kuriems tiesiogiai galima daryti tak . Tod l, nors –iuolaikinio –vietimo vadovo veikloje yra daug vadybos element , –vietimo sistema kaip visuma i– esm s yra valdoma. Juk sistemos valdymo veikloje dalyvauja ne tik tie, kas priima savaranki–kus politinius sprendimus, bet ir vykdytojai, arba administratoriai (valdytojai), kuri paprastai yra dauguma ( fielvys, 2003). Neatsitiktinai Mi–kinio (1987) apibr flime valdymas apib dinamas b tent kaip santykiai tarp valdan iosios ir valdomosios sistem .

Vadovauti kaitai reikia strategijos, kuri kait traktuot kaip dinami–k raidos proces . Jeigu sivaizduoti kaitos rezultatus, tai strategija turi pad ti veikti sunkumus ir tamp , bet kartu numatyti

organizacij praktikoje strateginis valdymas i-rei-kia auk-iausi  
nuomone, mokyklos i-gyvena toki situacij , kai reikia ie-koti  
nauj veiklos b- d , metod , kai sunku pakankamai tiksliai nusakyti b sim sias veiklos s lygas,  
tod l buvo ir yra pagrindin prielaida ufsiimti sisteminga, sud tinga ir brangiai kainuojan ia  
organizacijos strategijos formavimo veikla. TMietimo praktikoje strateginio valdymo prireik tada,  
kai besirei-kianti informacin s ir flini visuomen , savo keliamais i- kiais tapo stimulu siekti  
besimokan ios visuomen s. Visa tai suk l -vietimo kaitos situacij , kai i- sovietinio ugdymo  
institucijos virto nacionalin mokykl , po to ó Lietuvos valstyb s mokykl su edukacin mis  
tradicijomis ir europinio -vietimo patirtimi. TMa prasme organizacijos strateginis valdymas ó  
galimyb organizacijai s kmingai veikti ir keistis, atitinkamai reaguojant besikei-ian ias s lygas ( Jucevi ius, 2003).

irklavimo federacijoje buvo siekiama, kad darbuotojai vertint LIF valdymo organizavimo perspektyvas, vykstančius pokyčius, nustatyti ar LIF turi grįžtamą ryšį su sporto bendruomene, kaip organizuojamas darbas, veiklos efektyvinimas.

Sudarant tyrimo imtį, nebuvo siekiama patenkinti formalius statistinius atsitiktinų imties reikalavimo kriterijus. Tuo tikslu apklausa buvo atlikta tarp Lietuvos irklavimo federacijos (LIF) ataskaitiniais rinkiminiais konferencijos (2009-02-21) deleguotais nariais (26 nariai iš visų LIF koordinuojamų sporto mokyklų, klubų, asociacijų).

Tyrimas vyko keliais etapais. Pirmajame tyrimo etape dominavo kiekybiniai tyrimo metodai. Standartizuoto tipo anketinis apklausos (BVM) metodu buvo siekiama identifikuoti tyrimo objekto realią padėtį. Analizuojant duomenis, taikyti kokybiniai ir interpretaciniai (turinio analizės) metodai. Kokybinio metodo strategija yra atviro, nestrukturizuoto pobūdžio analizė. Tyrimo dalyviams koncentruojamas socialinio objektyvaus ir subjektyvaus patyrimo vienos nagrinėjimui (Kardelis, 2002).

vertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia federacijai galimybę daugiau suflinoti apie save. Devyni blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvaistyti vertinant organizaciją. Remiantis šiuo modeliu buvo sudarytas anketos klausimynas (**žr. priedą Nr. 1**) darbuotojams. Anketos anonimiškumas, todėl jų patikimumas galima vertinti teigiamai ir gautais rezultatais pasitikėti. Remiantis bendrojo vertinimo modelio (BVM) metodika, respondentai buvo instrukuoti kaip pildyti klausimyną, paaiškinta teiginių prasmė. Tai atlikta asmeniškai pokalbio metu.

Apklausos metu (2009-02-21/22) išdalinta 26 anketos Lietuvos irklavotojų federacijos konferencijos delegatams. Sugrąžinta 20 anketų.

## **2. 1. Strateginio valdymo teorinis apibrėžimas bei strategijų formavimą veikiantys išoriniai ir vidiniai veiksniai**

Jucevičius (2003) apibrėžia strateginio valdymo sąvoką kaip vadybinę veiklą, kuri yra numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai ar numatomi apsirpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai vertinanti veiklos aplinkybes bei išteklius.

strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus. Organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja savo turimų potencialą. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir gyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002, p. 28).

*Organizacijos strategija – svarbiausia konkurencingumo didinimo priemonė, nes yra parengiamos prisitaikymo prie kintančios aplinkos alternatyvos* (Verslo valdymas, 2004).

Strategijos formavimo proceso metu išryškėja stipriosios ir silpnosios pusės, vidinės ir išorinės jėgos. Vykdamas strateginį planavimą nustatomi prioritetai, kurie galima geriausiai panaudoti ribotus žmogiškuosius ir finansinius išteklius, sukuriama veiksmų planai, kaip pasiekti tam tikrus rezultatus per tam tikrą nustatytą laiką. Gyvendinant strateginį planą turi būti nuolat kontroliuojama, vertinama ir pritaikoma prie besikeičiančių sąlygų (Seilius, 1998, p. 58).

Pagal Ph. Kotler ir J. Scheff planavimą sudaro tokios keturios fazės (Kotler, Scheff, 1997, p. 50-51):

1. Strateginis analizavimas. Aptariama organizacijos bendroji misija, tikslai bei uždaviniai ir vertinami organizacijos pranašumai, trūkumai, galimybės ir grėsmės.
2. Planavimas. Išaiškunami tikslai ir konkretūs uždaviniai konkrečiam laikui tarpui, parengiama esminė strategija siekiant konkrečių tikslų ir numatoma detali programa bei taktika numatytai strategijai gyvendinti.
3. Plano gyvendinimas. Atliekamos numatytos priemonės.
4. Kontrolis. Pasveriami rezultatai ir patikslinama esminė strategija.

Apibūdintiems atskiri autorių strategijos rengimo variantams būdingi tam tikri pranašumai ir skirtumai, tačiau galima išskirti tokius pagrindinius strateginio planavimo etapus:

1. Išorinės aplinkos analizavimas. Tiesioginis analizavimas tolygi išoriniam auditui: išsami rinkos, konkurentų, vykdomosios veiklos ir ekonominės aplinkos, kurioje veikia organizacija, analizė.
2. Vidinės aplinkos analizavimas, apimanti informacinių duomenų, ekonominės bazės, žmogiškųjų, fizinių organizacinių ir finansinių išteklių, SWOT analizę.
3. Organizacijos vizijos, misijos, vystymo tikslų ir uždavinių nustatymas.
4. Strateginių alternatyvų analizavimas ir strategijų pasirinkimas.
5. Vystymo programos gyvendinimas ir jos monitoringas.
6. Strateginių pokyčių valdymas.

Strateginio valdymo elementus vairs autoriai (Jucevičius, 1998; Kotler, Scheff, 1997; Palubinskas, 1997; Vasiliauskas, 2002) aprašo kiek tiek skirtingai, tačiau dažniausiai jie apima tuos

- kryptas pasirašymai ,
- gyvendinim .

Vidin organizacijos aplinka. Kalbant apie organizacij supanči aplink reikia laikyti pačią organizaciją, todėl svarbiausi organizacijos vidinės aplinkos elementai išlieka tie patys vartotojai, konkurentai, tiekėjai, finansai, struktūra (kapitalas), technologijos (Mak-tutis, 1999).

organizacijos veiklos aplink reikia žiūrėti kaip vieningą veikiantį visumą, kurioje susipina tiesioginiai ir netiesioginiai poveikiai turintys veiksmų poveikis. Organizacija, išanalizavusi savo vidinę savo veiklos aplinkos ypatumus ir pasirinkusi sau naudingiausias veiksmus, gali daryti savo veiklai pelningiausias sprendimus. Tačiau nevertinusi išorinės aplinkos sąlygų, organizacija rizikuoja susidurti su rimtomis problemomis, kuriant strateginius verslo planus. Vadinausi, tenka išsiaiškinti ir išorinės aplinkos sąlygų reikšmę, sąlygų sferas, galimybes.

Išorinė organizacijos aplink gali būti apibrėžta kaip vykius, aplinkybes ir veiksmus, esančius už organizacijos veiklos ribų, tačiau darančius jai poveikį. Prie išorinės aplinkos priskiriami visi veiksniai turintys organizacijos veiklai sąlygų. (Bruce, 2000).

šie autoriai skirtingai apibūdina išorinės aplinkos sąlygų. Tačiau yra pagrindiniai organizacijų veiklos aplink formuojantys veiksniai, kuriuos, kaip pagrindinius, išskiria dauguma autorių, tai būtent: techniniai, administraciniai- ekonominiai, politiniai ir socialiniai bei kultūriniai, ekologiniai.

Vertindama išorinės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, organizacija gauna realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. Analizuojant išorines veiksmus, priimami naudingiausi sprendimai, kad palanki galimybių didinimas organizacija gautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainomis.

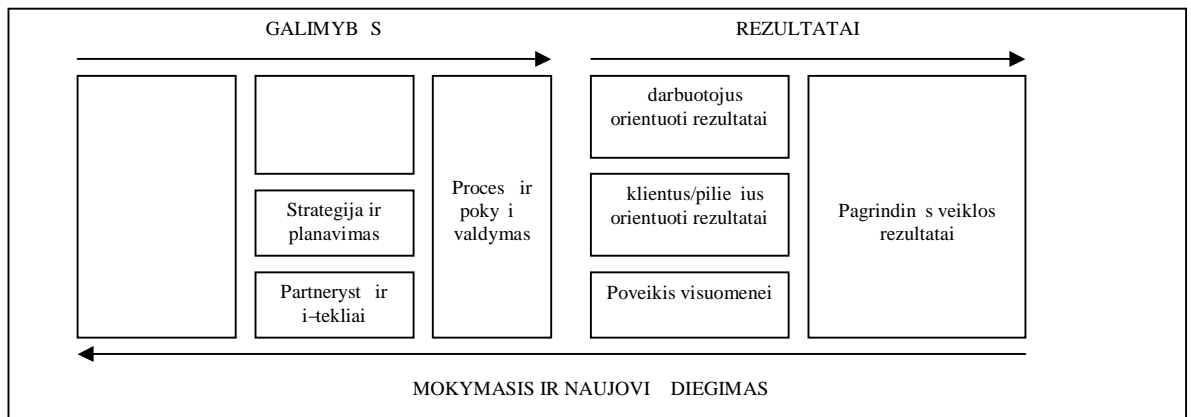
## 2. 2. Bendrojo vertinimo modelio (BVM) esmė

Bendrasis vertinimo modelis yra Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. Šios srities generalinio direktoriaus pranašumu Naujovi teikiant viešias paslaugas grupė (angl. IPSG ó Innovative Public Service Group) parengė Bendrojo vertinimo modelio versiją (Organizacijos tobulinimas taikant šį vertinimą, 2005). Šis modelis (BVM; angl. *CAF – Common Assessment Framework*), skirtas visoms Europos viešojo administravimo organizacijoms, norintiems tobulinti savo veiklą. Tai nesudėtingas ir lengvai

Dabartinioji BVM versija buvo pristatyta 2000 m. gegužės mėn. Lisabonoje per pirmą

Europos viešo sektoriaus kokybės konferenciją. Dabartinio modelio versija yra pagrįsta pirmosios BVM versijos diegimo ir taikymo patirtimi. BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešo sektoriaus organizacijų šivertinimo metodas ir atlieka keturias pagrindines funkcijas:

- 1) nustato unikalias viešo sektoriaus organizacijų savybes;
- 2) tarnauja kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą;
- 3) jungia vairius kokybės vadybos modelius;
- 4) leidžia sugretinti viešo sektoriaus organizacijas.



2 pav. BVM struktūra.

Šaltinis: Organizacijos tobulinimas taikant šivertinimą, 2005

Devyni blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvairstyti vertinant organizaciją.

Visoms staigoms yra svarbu tiesiogiai vertinti savo darbuotojų patenkinimą, organizacijos vaizdžio kėrimą, teikiamą paslaugą, organizacijos atvirumą ir bendruomenės dalyvavimą jos veikloje pošliu. Todėl organizacijos, norėdamos nustatyti patenkinimo lygį, atlieka apklausas.

Remiantis Bendrojo vertinimo modelio taikymo metodika, galima teigti, kad BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešo sektoriaus, taip pat ūkio atveju, ir Lietuvos irklavimo federacijos šivertinimo metodas ir atlieka keturias pagrindines funkcijas:

BVM pranašumai:

nimas;

klos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

patobūnima organizacijos veikla,

Évertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;

Ékaip paflangos vertinimo priemonė j galima naudoti periodiškai;

Éparodosis tarp tikslų, strategijų ir procesų;

Épadeda uftikrinti t veiklos srities tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;

Ésudaro galimybes flvelgti gerą patirtį ir vliau ja dalytis tiek paioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;

Épadeda skatinti darbuotojus traukiant juos organizacijos veiklos tobulinimo procesą;

Éleidflia nustatyti paflangos lygį ir pasiekimus;

Épadeda integruoti vairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas prastus veiklos procesus.

## ULTATAI, JŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

### irklautojų federacijos išorinės aplinkos vertinimas

Federacijos sprendimams labai didelį tak turi vyčiai, vykstantys politin je -teisin je aplinkoje. 2002 m. lapkri io 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas savo nutarimu Nr. IX-1187 patvirtino Valstyb s ilgalaik s raidos strategij , kurios „Ilgalaiki valstyb s raidos prioritet ir j gyvendinimo kryptyse“ sakoma, kad, remiantis pad ties analize, apiman ia i-orinius veiksnius, stiprybi , silpnybi , galimybi , gr smi ir makroekonomikos analize, i-skiriami -ie ilgalaikiai valstyb s raidos prioritetai: *žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika* (Lietuvos Respublikos k no kult ros ir sporto strategija 2005-2015 metams, 2005).

2004 metus Europos S junga (ES) buvo paskelbusi TMvietimo per sport metais, o Jungtin s Tautos 2005 metus skelbia Tarptautiniais k no kult ros ir sporto metais. Tai rodo, kad sporto socialinis vaidmuo vis labiau vertinamas. Sporto konstitucinis modelis Europoje yra pagr stas piramid s strukt ra. Piramid s vir- n je yra Europos federacijos, kurias sudaro nacionalin s asociacijos. TMas nacionalines asociacijas paprastai sudaro regionines asociacijos ir (arba) lygos su klubais ir flaid jais. Finansinis perskirstymas ir skatinimas ar perk limas kit lyg yra svarbus -ios strukt ros elementai, kaip ir vienos federacijos, atsakingos ufl vis sporto -ak , principas. Pagrindinis sporto aspektas yra teis ta sporto vadovaujan i institucij autonomija ir -i savyb yra pripafinta Nicos deklaracijoje. Tai nerei-kia, kad sportui teis s normos netaikomos, prie-ingai ó tam tikrose srityse sporto reguliavimo institucijos veiksm laisv turi b ti gerbiama. Be to, kur taikoma bendroji teis , taip pat turi b ti pripafintos ypatingos sporto savyb s (Arnaut, 2006).

Jau nuo 1990 m. Lietuvos Respublikos siekis yra sitraukti ne tik Europos ekonomines, politines, bei ir sporto strukt ras, nes sportas yra svarbi socialinio ir kult rinio gyvenimo sritis, neatsiejama nuo valstyb s gyvenimo, svarbi kult ros vertyb , -alies pasididfliavimo ir prestiflo dalis. Dauguma Europos S jungos politikos krypti ir program daro tak sporto pasaulio interesams, o kin cikl reglamentuojanti Europos teis skirta ir profesionaliajam sportui. B dama palankioje geografin je pad tyje, Lietuva turi puikias galimybes rengti vairias tarptautines sporto varflybas, seminarus, konferencijas, susitikimus ir kitus tokio pob dflio renginius, kuriuos finansi-kai ir metodi-kai remia vairios tarptautin s sporto organizacijos, s jungos ir federacijos. D l to aktyviau pradeda funkcionuoti -alies makroekonomika, kaupiamas patyrimas, ufdirbamos l -os, atsiranda nauj darbo viet . K no kult ra ir sportas yra bendrosios tautin s kult ros dalis. TMandien Lietuvos sportas jau atitinka demokratin Europos sporto organizacij veiklos model .



Lietuvos Respublikos k no kult ros ir sporto sistem , pl toti vis grupi fizin ugdym , sveik gyvensen bei rengti didelio mastu kuno sportininkus, o tina suvienyti vis Lietuvos vyriausybini ir nevyriausybini sporto organizacij pastangas. Tod l IV Lietuvos sporto kongreso organizacinio komiteto patvirtintos atitinkamos komisijos ir darbo grup s pareng Lietuvos Respublikos k no kult ros ir sporto strategij 2005 2015 metams.

**Ekonominiai veiksniai.** Lietuvai stojus ES, svarbi tapo strukt rini fond parama. Vienas svarbiausi prioritet skirstant ES strukt rini fond param buvo –vietimo ir mokslo paslaug prieinamumo bei kokyb s gerinimas, taip pat ir sporto program finansavimas. Sportui tampant konkurencingu, esama –alies ekonomika gali neatlaikyti Europos ir kit pasaulio –ali konkurencijos ir tai gali paskatinti geriausi k no kult ros ir sporto specialist sidarbinim ufsienyje, taip pat gali atsiliepti ugdymo proceso kokybei, –eimos ir klub sportiniams, socialiniams ir kult riniams ry–iams, besitreniruojan i j jaunuoli sveikatai ir mokymuisi, savirai–kai.

Kaip paflymima Lietuvos Respublikos k no kult ros ir sporto strategijose 2005-2015 metams, Jungtin s Tautos, ES strukt riniai fondai ir programos, UNESCO bei kitos JT specializuotos agent ros skatina k no kult ros ir sporto raid per tarptautines ir nacionalines programas kaip priemone –vietimui, sveikatinimui, visuomeni–kumui ir kult rai pl toti pagal vietose vertintus poreikius. Pripaflystama k no kult ros ir sporto reik–m ekonominei ir socialinei –alies pl trai. Rengiant projektus Europos S jungos strukt riniams fondams Vyriausybs, savivaldybi , visuomenini organizacij ir priva i investuotoj lygiais, daug ja galimybi spar iau pl toti sporto bazes, jas rekonstruoti ir ypa renovuoti, sigyti kokybi–kesnius sporto reikmenis, apr pinti pratyb vietas ranga ir gerinti ne gali j sporto sistem . Vis did ja vyriausybini ir nevyriausybini organizacij , r m j finansin parama, sporto organizacij interesai vis glaudffiau susilieja su televizijos, verslo organizacij interesais ir tai gerokai didina sportininko rengimo kain , sporto komand ir sportinink rengimas olimpin ms flaidyn ms pamafly tampa industriniu procesu.

Lietuvos irkluojoj federacijos veiklos r –i óirklavimas, yra olimpinis sportas, tod l i–sipl tusi sporto –akos geografija, pasaulio empionatai ir kitos tarptautin s varflybos, rengiamos tolimuose flemynuose bei valstyb se, didina aklimatizacijos i–laidas sporto stovyklose ir varflybose. Taip pat federacijos ekonomikai takoja –alies gyvenimo lygio kilimas, laisvalaikio, biudffeto, vartotoj i–laid did jimas laisvalaikio ir kult ros paslaugoms, sudarydamos kvalifikuot specialist paslaug poreik .

**Socialiniai veiksniai.** Lietuvos sporto mokymo staig veikla yra nusistov jusi ir tampa maffiau efektyvi ugdant jaunuosius sportininkus. Tam takoja nemaflas skai ius ne visu etatu

sporto –ak treneri sukurta rutininio darbo atmosfera, tarsi ji būtų gimusi sporto mėgėjų, trenerių ir sportininkų bendruomenėje. Šiandien sporto mėgėjai, mažiausiai mesys mokslo, medicinos ir pedagogikos srityse, jau turi vis sparčiau naudoti sportininkų, trenerių, neolimpininkų sporto –ak populiarumas. Tiesiog sporto mėgėjų klubų treneriai taiko agresyvesnį ir paflangesnį sporto populiarinimo formą. Išskyrus olimpinius sporto –ak, –iuo atveju, irklavimo plėtotei.

Didėjantis sporto socialinis integracijos vaidmuo visuomenėje skatina –alyje statyti modernias sporto bazines, kurios atvertų naujas galimybes plėsti tarptautinius renginius pašalinant Lietuvos, o tai didintų visuomenės susidomėjimą sportu. Socialiai aktyvūs fiziniai visada randa progą sportuoti, fizinę varžybą ar domėtis komandos rezultatais. Lietuvos Respublikos Vyriausybei bei Kultūros ir sporto departamentui nuo 2001 metų gyvendinant prioritetinį sporto bazinių statybos ir renovacijos programą, sudarytos šios kultūros ir sporto paslaugų plėtros, pastebimai auga sporto renginių ir sportuojančiųjų skaičiai. Lietuvoje vis labiau vertinama darbuotojo kompetencija, pagal ją diferencijuojamas atlyginimas už darbą, o tai skatina kultūros ir sporto specialistus kelti savo kvalifikaciją.

Mažiesiems gyventojams, taip pat ir sportininkų migracija užsienio –alis irgi nepadedą kurti sporto mokyklų programas, ugdyti talentingus sportininkus (fr. priedas nr.1). Gyventojų skaičiaus mažėjimo pasekmės Lietuva jau jau dabar, tai atsiliepią ir sporto mokyklų, klubų veiklos organizavimo procesuose, biudžeto planavimui.

Mažesni socialiniai veiksniai tiesiogiai veikią ir LIF, kurios veikla –tąkojį dar ir nesukurta talentingo jaunimo (olimpinės pamainos) ugdymo programa. Sportininkai, baigę bendrojo lavinimo mokyklas, neretai pasitraukia iš sporto mokymo staigų, meta sportą, nes neturi lėšų rengimuisi. Bendras programos administravimas, kooperuotos lėšos leistų sudaryti tinkamas šlygas tisti sportininkų karjerą.

**Technologiniai veiksniai.** Mažiau laikinėje visuomenėje, gijusi lemiamą reikšmę, informacija sudaro šlygas valstybės ir privačių institucijoms bei staigoms efektyviai vykdyti savo funkcijas. Informacinės technologijos progresas suteikė neribotas priėjimo prie informacijos ir jos saugyklų galimybes, nepriklausomai nuo vietos bei laiko, todėl –vietimo sistema, turi aktyviai integruoti informacinės technologijų valdymo procesą.

Informacinės technologijos vis daugiau prirėikia organizacijų personalui, o nuo tos informacijos gavimo laiku, tikslumo, tikrumo priklauso jo atliekamo darbo ar vykdomų valdymo funkcijų efektyvumas. Vis plačiau kalbama apie informacinę visuomenę, jos kėrimą. Europos Sąjungos finansinė parama vairioms programoms sudaro šlygas sparčiau aprėpti kultūros ir sporto srityje naujausiomis technologijomis, kurios leistų geriau organizuoti valdymo procesą, plačiau

kultūros ir sporto naudą bei efektyviau rengti Lietuvos sporto varžybas. Naujų technologijų atsiradimas ir diegimas sporto sektoriuje skatina naujos kompetencijos specialistų poreikį. Tobuljančios informacinės technologijos sukuria galimybes efektyviai kuo kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos kėlimui. Tačiau dėl priemonių trūkumo dalis kuo kultūros ir sporto specialistų nesinaudoja –uolaikinėmis informacinėmis technologijomis, dėl to iškyla grėsmė tapti izoliuotiems nuo šiuolaikinės naujausios sporto mokslo laimėjimus ar kitos specialiosios informacijos. Ribotos technologinės galimybės leidžia –uolaikiniais tyrimo metodais tirti ir aptarnauti tik pagrindinius olimpinis rinktinis kandidatus, dėl to padidėja sportininkų traumatizmas ir prarandama nemažai perspektyvių jaunų sportininkų. Naujausiais sporto reikmenimis, ranga ir apranga aprūpinami tik pagrindiniai sportininkai, kitiems tenka prastesnės kokybės sporto reikmenys ir ranga, o tai trukdo siekti geriausių rezultatų, didina traumų galimybes (Lietuvos kuo kultūros ir sporto strategija 2005–2012 m.). Išorinės aplinkos pokyčiai visada atsispindi vidiniuose organizacijos aplinkoje.

### 3.2. Lietuvos irklautojų federacijos vidinių veiksmų analizė

**Teisinė bazė.** Nuo 2004 m. gyvendinamas valstybės ilgalaikis raidos strategijos prioritetas – saugi visuomenė. Sukurtas teisės aktų paketas, darantis tak sportui Lietuvoje (Lietuvos Respublikos kuo kultūros ir sporto statymas, Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos statymas, Kultūros ir sporto rėmimo fondo statymas, Lietuvos Respublikos loterijų statymas, Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos statymas ir kt.), Lietuvos Respublikos Seimas ratifikavo dvi Europos Tarybos konvencijas: Europos antidopingo konvenciją ir Europos konvenciją dėl fizinio brutalaus elgesio per sporto varžybas ir ypač per futbolo rungtynes. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Valstybės –vietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas.

Kuo kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės turi veikiantį Kuo kultūros ir sporto specialisto licencijoms išdavimo tvarką. Sukurtas stiprus teisės aktų paketas, kuris sudaro galimybes teikti paramą mėgėjų ir profesionaliam sportui. Sukurta stipri ir savarankiška didelio meistriškumo sportininkų rengimo sistema, kuri funkcionuoja ir irklavimo federacijos auklėtinių pasiekimų rodikliuose.

**Organizacinė struktūra.** Mūsų sporto organizacijų struktūra iš esmės atitinka tarptautinių sporto organizacijų struktūras. Plotojant kuo kultūrą geria bendradarbiavimas tarp vyriausybinių ir nevyriausybinių –vietimo ir sporto organizacijų, mažiau dubliuojamos jų funkcijos.

tarp savivaldos institucij , vietos bendruomeni , visuomenini t vietos bendruomen s sveikatinamo ir sporto problemas bei tikiant si lyimus, kaip esmingai pagerinti situacij . Vykstant bendrojo lavinimo mokykl tinklo restrukt rizacijai, mokyklos tampa gana ufdaromis bendruomen mis, tod l siaur ja j kaip k no kult ros ir sporto ffidinio vaidmuo. Tai sudaro sunkum ir irklavimo klubo veiklos kokybei palaikyti, nes mafl ja besitreneriuojan i vaik ir jaunimo. Strateginiuose planuose tur t b ti atkreipta tai d mesys.

Neefektyviai derinamos –alyje ir ufsienyje besitreneriuojan i sportinink rengimosi galimyb s. Tam trukdo ne tik riboti finansiniai i–tekliai, bet ir organizaciniai nesklandumai. Su –iais nesklandumais susiduria ir min ta irklavimo federacija, turinti daug pasiekusi irklutoj , kurie treniruoja ir ufsienyje. T y problema tur t b ti sprendffiam valstybiniu lygiu, tarpininkaujant sporto federacijai.

Neturint galimyb s visuomenin ms sporto organizacijoms taikyti vie–ojo administravimo funkcij , i–kyla gr sm sveikatingumo ir sportinink rengimo program gyvendinimui.

**Žmonių ištekliai.** K no kult ros ir sporto specialistai rengiami Vilniaus pedagoginiame, T yauli ir Klaip dos universitetuose, Lietuvos k no kult ros akademijoje, –iose auk–tosiose mokyklose taip pat organizuojami kursai asmenims, neturintiems specialaus k no kult ros ir sporto i–silavinimo, bet norintiems gyti k no kult ros ir sporto specialisto licencij . K no kult ros ir sporto specialist ugdymo kokyb tampa esminiu tikslu auk–t j mokykl bendruomen ms.

Ta iau yra gr sm , kad sporto klub , sporto mokymo staig , treneri –sporto mokytoj , sporto medik , dirban i su sportininkais pagal vienod profesinio meistri–kumo tobulinimo sistem tr kumas turi neigiam tak talenting sportinink paie–kai ir didelio meistri–kumo sportinink rengimo kokybei. Skatinimo sistemos nebuvimas stabdo naujos kompetencijos akademinio personalo atsiradim . Ir irklavimo federacijai yra reali gr sm netekti auk–tos kvalifikacijos treneri , tod l rengiant strategin plan , reikia atsifvelgti fimgi–k j i–tekli gausinim , kuriant skatinimo program (pvz.: specialist stafluot s ufsienyje, paskatinimai ufl konkre ius laim jimus ir kt.).

**Ryšų sistema.** K no kult ros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausyb s kartu su Lietuvos sporto informacijos centru yra suk r k no kult ros ir sporto interneto svetaini sistem . Sportinink rengimo staig interneto svetaini sistema teikia galimyb gauti specialist profesin s kvalifikacijos tobulinimui reikalingos informacijos. Lietuvos irklavimo

etinė svetainė: <http://www.lif.lt/>. Ji lietuvių ir anglų kalbomis apie staigos vykdymo veiklą, kontaktus, sportinių varfilyb ir kalbingą informaciją. Nors galėtumėte ir patrauklesnio dizaino, bei informatyvesn.

Vis daugiau sportininkų ir trenerių savo darbe (planuojant ir apskaitant treniruotės krivius) naudoja kompiuterius, pulsometrus ir kitas žuolaikines technines priemones. LIF treneriai daugiausiai naudojami savo asmeniniais kompiuteriais, todėl, atsižvelgiant į IT diegimo tinklo efektyvumo visuomenėje programą, strateginiame plane reikėtų numatyti šios problemos sprendimą.

Lietuvos interneto svetainė nėra pakankamai metodinės informacijos, skirtos kuo kultūros ir sporto specialistams, lietuvių kalba, o kadangi didelis sporto specialistų nemoka anglų ar kitų vakarinių valstybių kalbų, tai naudinga informacija, pateikta interneto tinklo, nėra prieinama. LIF internetiniame puslapyje irgi pasigendama metodinės informacijos, nėra specialistų patarimų, kaip konkrečiai sportas, irklavimas gali tapti ilgo laiko sveikatos būklės ir panašiai.

**Planavimo sistema.** Kuo kultūros ir sporto veikla planuojama vadovaujantis Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Lietuvos Respublikos kuo kultūros ir sporto strategija 2000 - 2012 metais, Valstybinės –vietimo strategijos 2003 - 2012 metų nuostatomis, –vietimo institucijų veiklos planais. Sportininkų rengimas planuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos kuo kultūros ir sporto strategija 2000 - 2012 metais, kasmetinių strateginių veiklos planų ir tikslinių sportininkų rengimo vasaros ir žiemos olimpinės flaidynės programomis. Kuo kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo priemonės, seminarų rengimas, moksliniai –metodiniai knygų ir periodikos leidyba yra planuojama Kuo kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiame veiklos plane. Visuomeniniuose sporto organizacijų teikiamos programos yra skiriamos konkrečioms organizacijų veiklos metiniams poreikiams, tačiau skiriamas finansavimas jiems patenkinti neefektus. Didelio meistriškumo sportininkų rengimo planavimas remiasi kasmetinių organizacinių priemonių planu, sportininkų rengimo planais, jų mokslinio bei medicininio aptarnavimo planais ir kooperuoti – finansiniais planais. Toks planavimas leidžia valdyti sportininkų rengimo procesą.

Analizuojant LIF veiklos planus nustatyta, kad treneriai sudaro savo veiklos planus, remdamiesi minėtais dokumentais. Yra atskiri sportininkų veiklos planai didelio meistriškumo tenisininkams, veiklą planuojant keliems metams priekš. Daugeliui sporto specialistų vadybininkų stinginga strateginio planavimo finiai, todėl iškyla problemų koordinuojant sportininkų rengimą ir j

taikui patvirtinto sporto specialistams skirt vadov li ir kit ir leidybos plano.

L –os sportinink rengimui skiriamos i– Valstyb s sporto biudfeto bei Kult ros ir sporto r mimo fondo. Jos kooperuojamos su LTOK, sporto federacijomis, miest sporto skyriais ir klubais. Toks modelis leidfia nedelsiant spr sti apr pinimo klausimus, efektyviau naudoti l –as. Ypa didel paskata –alies sportininkams, j treneriams, medikams, mokslininkams siekti ger sportini rezultat yra 2000 m. rugpj io 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausyb s nutarimas Nr. 927 šD l pasiflym jusi sportinink ir j treneri materialinio skatinimoð bei LTOK skiriami prizai ufl olimpin se flaidyn se i–kovotus medalius. I– Lietuvos Respublikos kult ros ir sporto r mimo fondo, taikant konkursinio programinio finansavimo model , yra finansuojamos K no kult ros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausyb s k no kult ros ir sporto specialist kvalifikacijos tobulinimo priemones. Dalis l – k no kult ros ir sporto specialist kvalifikacijos tobulinimui yra gaunamos i– Europos S jungos program laim jus projekt konkursus.

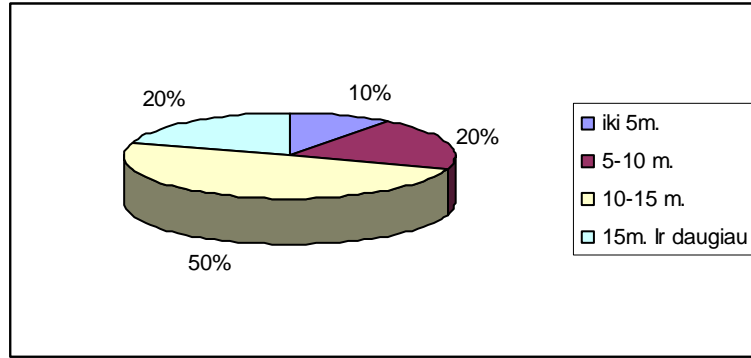
LIF vykdo papildom veikl , susijusi su –vietimu ir edukacija: knyg leidyba, ekskursij organizatori veikla (muziej , istorini ir kult rini viet , teatro, muzikos ir sporto rengini lankymas), sveikatos prieffi ros, –vietimo, kult ros ir kit socialini paslaug , i–skyrus socialin draudim , veiklos reguliavimas, sportinis ir rekreacinis –vietimas, sportin , pramog ir poilsio organizavimo veikla, sporto klub veikla.

### **3. 3. Sporto trenerių požiūris į Lietuvos irklavimo federacijos veiklą ir jos vertinimas kokybiniu aspektu**

I– socialini ó demografini faktori , galin i daryti tokos respondent atsakymams, buvo pasirinktas darbo sporto organizacijoje ir kvalifikacin kategorija (Lietuvos nusipelniusio sporto trenerio, nacionalinio sporto trenerio, Lietuvos sporto trenerio, sporto trenerio, be kvalifikacin s kategorijos).

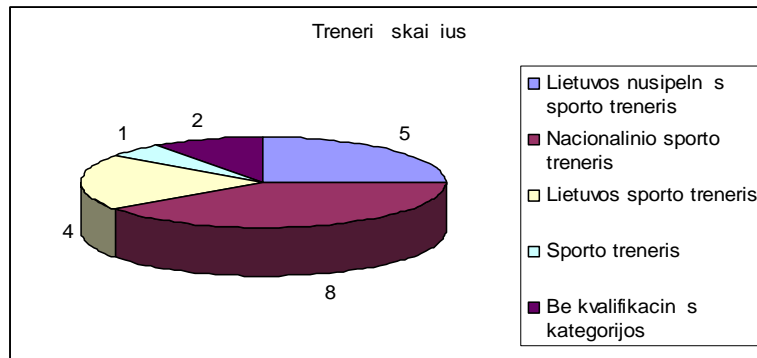
Prie– atliekant tyrim , buvo i–kelta hipotez - irkluojoj rengimo efektyvumas priklauso nuo juos rengian ios organizacijos - Lietuvos irkluojoj federacijos (LIF)- turim vidini i–tekli (vadovavimo, organizacijos veiklos planavimo (strategija), flmogi–k j i–tekli , bendradarbiavimo ir geb jimo keistis).

tyti Lietuvos irkluotojų federacijos (LIF) veiklos galimybes ir nustatyta, kad LIF pas dirban į j (50 proc.) treneri turi 10-15 metų darbo stažą, atitinkamai po 20 proc. yra dirban į 5-10 metų ir daugiau. Tyrime dalyvavusių respondentų darbo stažas pateiktas 3 paveiksle.



3 pav. Trenerių darbo stažo trukmė (n=20).

Nustatyta, kad tyrime dalyvavo 5 Lietuvos nusipelnusio sporto, 8 nacionalinio sporto, 4 Lietuvos sporto, 1 sporto ir 2 be kvalifikacinės kategorijos treneriai. Galima manyti, kad vis mažiau irklavimo sporte ateina jauni treneriai, nors aukšta trenerių kvalifikacija leidžia manyti, kad sportininkų rengimas vyksta efektyviai ir motyvuotai. Sporte labai svarbi patirtis, tačiau modernios ugdymo priemonių naudojimas, artimesnis ryšys su jaunimu irgi turi didelę reikšmę ugdymo efektyvumui (žr. 4 pav.).



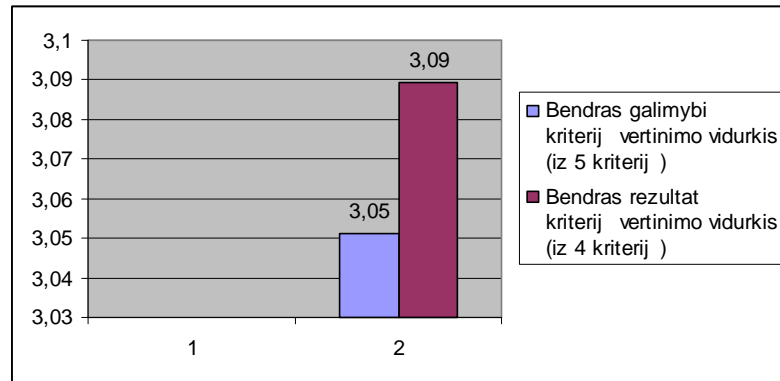
4 pav. Trenerių kvalifikacinė kategorijų skirstinys (n=20).

Pirmasis penkis klausimų blokas apima organizacijos vidaus veiklos rodiklius, iš jų galima susistemintai apžvelgti turimus išteklius, vadybinės ir organizacinės veiklos galimybes staigios ar monotonios viduje. Pateikti esminiai, darantys tak sportininkų rengimo organizacijai

vertinti turimus resursus, kaip priemonę pagrindiniams veiklos kriterijams (0-5 balais) ir rezultatus (0-5 balais).

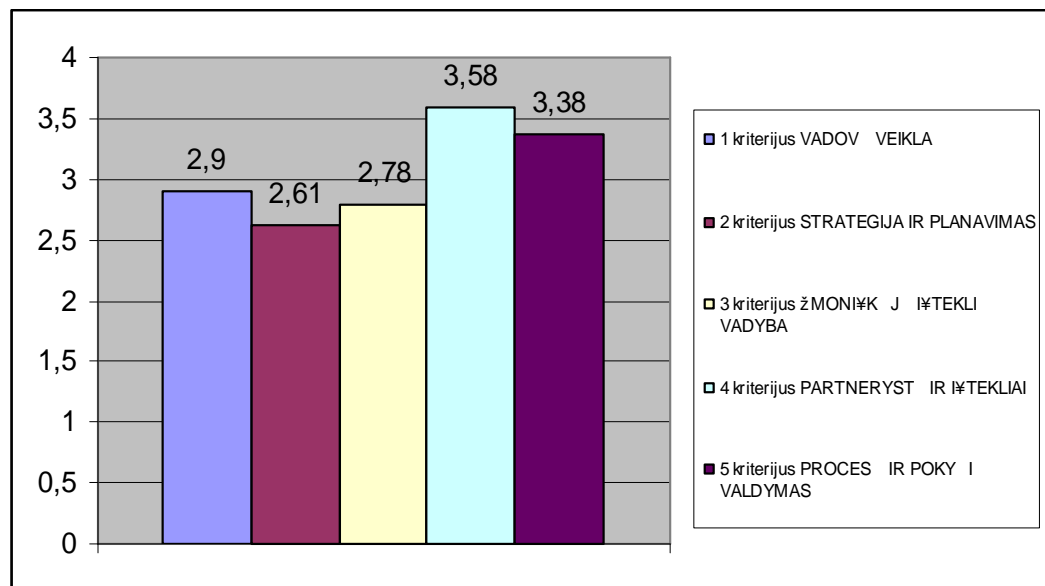
Kitame bendrojo vertinimo modelio (BVM) klausimų bloke penkiabalė vertinimo sistemoje (0-5 balais) Lietuvos irklavimo federacija (LIF) vertinama pagal pasiektus veiklos rezultatus išorinė aplinkos poveikį.

Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad LIF rezultato kriterijai (3,09 balais) neefektyviai viršija galimybių kriterijus (3,05 balais) (žr. 5 pav.). Tai reiškia, kad LIF turi išsiaiškinti savo funkcijų apimtį, neįsigilina aplinkos pokyčių daromam poveikiui šios sporto organizacijos valdymui ir tai reikalauja veiklos patobulinimo. Galima manyti, kad LIF valdymo organams reikėtų daugiau susiklausti bendruomenės nuomonę, ir vertinti galimybių perspektyvas.



5 pav. Galimybių ir rezultatų kriterijų vertinimas balais (0-5 balais).

Galimybių kriterijai (1-5 kriterijai). Anketoje pagrindiniai kriterijai yra smulkinami dalinius kriterijus.



6 pav. Galimybių kriterijų vertinimo balais pasiskirstymas (0-5 balais).



vardija tam tikr veiklos aspekt , kuriuo galima apib dinti ger j organizacijos patirt . To dario kriterijaus i-vardijami konkret s pavyzdffiai, iliustruojantys veiklos s km . Jie analizuoja, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimyb s.

Detaliau i-analizavus respondent rezultat us nustatyta, kad vertinus LIF galimybes, daugiausia bal pastarieji skyr kriterijui „*Partneryst e ir ištekliai*“ (fr. 6 pav.).Vertindami LIF partneryst s ry-i galimybes, respondentai -iam rodikliui skyr auk-iausi bal (3,58) i-5 galim bal . Remiantis -iuo kriterijumi vertinama, kaip LIF planuoja ir valdo partneryst bei vidinius i-teklus, kad gyvendint savo politik ir strategij bei efektyviai valdyt procesus. Nevyriausybin i sporto organizacij galimyb s laisvai susirasti papildom finansini -altini ir jais disponuoti ar skirstyti ir perskirstyti l -as paslaugoms, kurias nor t teikti, yra pakankamai laisvos. LIF palaiko ry-ius su bendrojo lavinimo mokyklomis bei vairiomis organizacijomis, bendrauja su savo bendruomen s nariais, savo partneriais. Nuo -i ry-i valdymo gali priklausyti, kaip s kmingai LIF gyvendina savo tikslus, reaguoja poky ius. sivertindama LIF atsifvelg tai, kok poveik joms daro finansini ir vis kit i-tekli apribojimai. LIF reikia kontroliuoti, ar veiksmingai turim laisv disponuoti i-tekliais panaudoja- kad b t gyvendinta sporto organizacij politika ir strategija. Respondentai nurod , kad j staig turtas (4,17 balo), finansai (3,71 balo) ir technologijos (3.50 balo) yra valdomi pakankamai gerai. Tai rodo ger LIF vadybin dirb , kuris padeda tinkamai valdyti organizacij i-teklus. O vertinant partneryst s ir i-tekli galimybes organizacijoje respondentai i-skyr flini , geb jim sisavinimo ir disponavimo jomis organizacijoje galimybes. Teigin apie flini valdym respondentai vertino 4,20 balo (fr. 2 lentel ).

2 lentel

### Kriterijaus „*Partneryst e ir ištekliai*“ jvertinimas (0-5) balais

Teiginio pavadinimas	vertinimas balais
<i>Panaudoja ir pl ejoja partneryst e su bendruomene</i>	2,92
<i>Valdo žinias</i>	<b>4,20</b>
<i>Valdo finansus</i>	3,71
<i>Valdo technologijas</i>	3,50
<i>Valdo turtą ir pastatus</i>	4,17

Tš vertinimas auk-iausias i-vis anketoje vertint LIF galimybi kriterij . Tai rei-kia, kad skatinama partneryst tam tikroms ufduotims atlikti, pl tojami ir gyvendinami bendri projektai su kitomis organizacijomis (2,92) (fr. 2 lentel ). Galima manyti, kad LIF yra pasirengusi valdyti

ini , ugdymo finii , kurios pad s tinkamai reaguoti k no  
 Procesų ir pokyčių valdymas. Remiantis –iuo kriterijumi, galima spr sti, kaip LIF  
 valdo, tobulina ir pl toja savo procesus, siekdamas atnaujinti savo politik ir strategij , j vykdyti,  
 didinti prid tin vert ir patenkinti bendruomen bei kitas suinteresuotas –alis. Svarbiausi LIF  
 procesai yra susij su sportinio ugdymo ir rengimo teikimu, o pagalbiniai procesai uftikrina skland  
 j darb . Procesai apibudinami, vertinami ir tobulinami pagal tai, koks j ind lis ir veiksmingumas  
 gyvendinant sporto organizacij misij . Visais atvejais LIF, reaguoja –iuolaikin s –vietimo  
 politikos poky ius, turi sugeb ti nustatyti pagrindinius procesus, nuo kuri priklauso planuoti  
 veiklos rezultatai ir poveikis. Respondentai –iam kriterijui skyr 3,38 balo ó tai, apklaust j  
 nuomone, antras pagal svarbum kriterijus, vertinantis LIF galimybes (fr. 3 pav.).

3 lentel

**Kriterijaus „, Procesų ir pokyčių valdymas“ vertinimas (0-5) balais**

Teiginio pavadinimas	vertinimas balais
<i>LIF nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesu, susijusius su sportininkų rengimu</i>	3,0
<i>Planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves</i>	2,92
<i>LIF organizuoja ugdymo procesą, įtraukdama į šią veiklą bendruomenę, visuomenę</i>	<b>4,20</b>
<i>Sklandžiai įgyvendinama kūno kultūros ir sporto politikos valdymo pokyčiai</i>	3,71
<i>Planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves, jas vertinant ir prižiūrint</i>	3,05

Respondentai LIF geb jimui organizuoti ugdymo proces , traukiant –i veikl  
 bendruomen ir visuomen , skyr 4,20 balo (fr. 3 lentel ). Tai auk– iusias viso tyrimo metu  
 nustatyt vertinim balas. Galima manyti, kad sporto klub , mokykl treneriai ir administracijos  
 –iam kriterijaus poflymiui skiria ypating d mes : juk sporto ugdymo staig vienas i–tiksl ir yra  
 bendradarbiavimo principu gr sti savo veikl . Respondentai mano, kad LIF sklandffiai gyvendina  
 k no kult ros ir sporto politik (3,71 balo) (fr. 3lentel ).

Organizacijos veikla ne sivaizduojama be valdymo ir vadovavimo. Valdymo stilius ó  
 tai vadovo poveikio bendradarbiams b das, kryptingai valdant j elgsen ir sudarant palankiausias  
 s lygas uftikrinti veiklos efektyvum . Pasirinkus tam tikr valdymo stili , nulemiama bendradarbi  
 elgsena ( Leonien ,1997). Daugelio autori nuomone, sporto organizacijos valdymo efektyvumas

Respondentai gaminybi kriterijui „Vadovų veiklos vertinimas“ skyrė 2,90 balo (priedas Nr. 2).

Tys kriterijus leidžia vertinti, kaip direktoriams ir pavaduotojams (toliau ó administracijai) sekasi apibrfti LIF misij , vizij ir skatinti j gyvendinim , formuoti vertybes, lemianias ilgalaik s km , su jomis derinti veiksmus ir elges , koks administracijos ind lisis kuriant ir tobulinant LIF valdymo sistem . Pagrindiniai sporto mokyklos, klubo (galima prilyginti vie-ojo sektoriaus organizacijai) (Jucevi ius, 2003) poflymiai (jie priklauso nuo tam tikr politikos aspekt ), pagal kuriuos vertinama vadov veikla, yra:

Éteikiam paslaug kokyb ,

Époky i skatinimas,

Émodernizavimas ir poky i valdymas,

Éveikla statym leidybos, teisin je ir reguliavimo srityse,

Édemokratin atsakomyb /atskaitingumas, suinteresuot -ali dalyvavimas ir j poreiki suderinimas,

Ésukuriama vert ,

Ésugeb jimas bendrauti politiniu lygmeniu,

Étiksl pasiekimas.

Respondentai kaip didffiausi pasiekim LIF valdyme i-skyr treneri ir administracijos bendr veikl , supaffindinant visus su misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais, -iam kriterijui skirdami 3,30 balo (fr. 4 lentel )

4 lentel

#### Vadovų veiklos vertinimas (0-5 balai)

Vertinimo kriterijaus pavyzdys	Vertinimo balais vidurkis
Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supaffindinami visi treneriai ir kitos suinteresuotos -alys.	<b>3,30</b>
Nustatyti konkret s ufdaviniai ir tikslai visiems LIF lygmenims ir d l j susitarta.	2,90
Atsiffvelgiama individualius treneri ir darbuotoj poreikius ir aplinkybes.	2,50

LIF valdymas pagr stas strateginio planavimo b du, o tai leidffia staigoms numatyti ir vertinti artimiausi met poky ius j vykdomoje veikloje. Galima manyti, kad vadybin patirtis ir darbo staffas padeda LIF administracijai ruo-tis ir reaguoti poky i i-kius, tam tinkamai

- 2,50 balo (fr. 4 lentel.). 2,90 balo respondentai skyrė dravimui kolektyve. Ties poformis gali signalizuoti apie pafleidim mokyklose, kas gali skatinti rimt treneri ir kit darbuotoj pasipriešinim LIF vykdomiems pokyčiams. Administracija paprastai siekia, kad bendruomenės poreiki tenkinimas būtų derinamas su politiniais ir suinteresuotais tikslais. Vadov veikla vertinama pagal tai, ar jie aiškiai suvokia, kas yra jų institucijos paslaug vartotojai, kokie jų reikalavimai ir kaip juos galima suderinti su politiniais nuostatomis nepafleidžiant kolektyvo interesų.

Veikimo ir sporto sistemos kaita, kokybiškas sportinink ugdymo(si) ir rengimo proces organizavimas reikalauja, kad treneris turėtų atitinkamas funkcijas atliepanias kompetencijas. Todėl Lietuvos kėno kultūros ir sporto sistema turi efektyviai veikti atviros visuomenės ir rinkos kėio s lygomis.

Valdymo politika ir strategija priklauso nuo vidinės organizacijos kultūros, jos struktūros ir veiklos (trumpalaikės ir ilgalaikės), taip pat nuo prioritetų, pasirinktos krypties ir vairių suinteresuotais poreikių. Kriterijus „Strategija ir planavimas“, remdamasi BVM principais, atskleidžia, kaip LIF siekia savo tikslų. Tyrimo dalyviai šio kriterijaus galimybes vertina pakankamai žemai – 2,61 balo (fr. priedas Nr. 1). Nors respondentai nurodė, kad LIF strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais (2,89 balo), tačiau ypač svarbus veiksmas – informacija apie suinteresuotais, jų poreikius bei lėkesius renkama nesistemiškai, neorganizuojant arba retai ir neproduktyviai atliekant atitinkamas apklausas, kurios padeda suvokti kolektyvo nuotaikas, siekius ir lėkesius (2,35 balo) (fr. 5 lentel.). Nustatyta, kad LIF kuria, perflėri ir atnaujinama strategijė ir planavim (2,60 balo), tačiau toks žemas balas rodo šio veiklos poformio trėkumus.

5 lentelė

### Kriterijaus „Strategija ir planavimas“ vertinimas (0-5) balais

Teiginys	Pavyzdys	Įvertinimo balais vidurkis
<i>Kokie LIF veiksmai įrodo, kad ji renka informaciją apie esamus ir būsimus integravimo poreikius</i>	Informacija apie suinteresuotais, jų poreikius bei lėkesius renkama sistemingai, organizuojant atitinkamas apklausas	2,35
<i>Kuria, peržiūri ir atnaujinama strategijė ir planavimė</i>	Įkelti uždaviniai vertinami pagal veiklos rezultatus ir poveikius (takas), tikrinamas tikslo pasiekimo lygis visuose LIF lygmenyse, prireikus strategija ir planas koreguojami.	2,60
<i>Siekia įgyvendinti strategijė ir planuoja</i>	LIF strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais	<b>2,89</b>

ija turi nuolat kritiškai perm styti savo politik ir strategij ir es koreguoti procesus ir planus. Politika ir strategija atspindi LIF pofli r modernizavim ir poky i valdymo procesus. Tuo atveju, respondent nuomon s analiz rodo, kad n ra sistemingo pasiruo-imo, reagavimo ir numatymo veikiant vairius poky ius.

Žmoniškųjų išteklių kriterijus leidžia vertinti, kaip LIF valdo, pl toja bei panaudoja darbuotoj flinias ir galimybes individualiam, komandiniam bei visos staigos darbu ir planuoja -uos veiksmus, siekdamos gyvendinti savo politik bei strategij ir uftikrinti veiksming darbuotoj veikl . Tyrimo dalyviai 2,78 balo vertino žmogiškųjų išteklių vadybos galimybi kriterij , o tai atskleidžia dafn -vietimo sistemos staig problem ó darbuotoj vertinim , j motyvavim , flmogi-k j i-tekli tobulinim (fr. 6 lentel ).

6 lentel

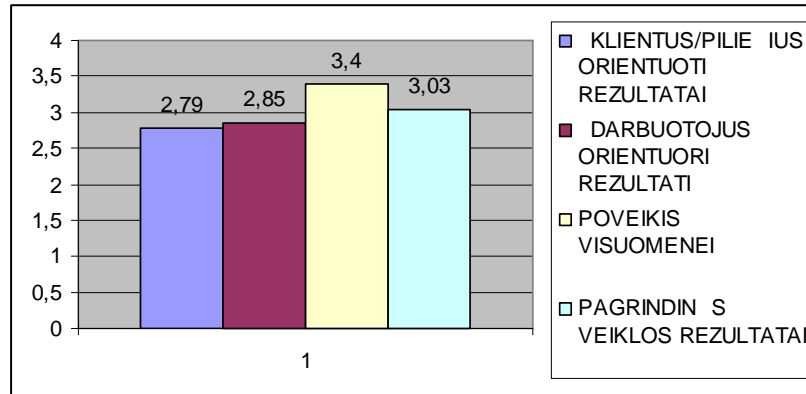
**Kriterijaus „ Žmogiškųjų išteklių vadyba" vertinimas (0-5) balais**

Teiginys	Pavyzdys	Įvertinimo balais vidurkis
<i>Kokia LIF veikla įrodo, kad ji analizuoja, valdo ir tobulina žmoniškuosius išteklius, atsižvelgdama strategiją ir planavimą</i>	Uždaviniai planuojami atsižvelgiant flmoni-k j i-tekli paskirstym ir j kompetencijos ugdym	2,65
<i>Nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus</i>	Sukuriamas ir perteikiamas veiklos planas, paremtas esamais ir b simais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdffiui, derinant privalom ir savanori-k mokym si).	<b>3,10</b>
<i>Plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti</i>	Bendruomen traukiama kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei gyvendinant tobulinimo priemones.	2,60

Sporto organizacijos, vertindamos savo veikl , gali atsifflvelgti bet kokius veiksm laisv s apribojimus ir suvarfflymus, kylan ius d l bendros personalo politikos, apmok jimo politikos ir pan. Svarbu atskleisti, kaip organizacija i-naudoja darbuotoj potencial esant -ioms kli tims ir kokiais b dais siekia prapl sti flmogi-k j i-tekli panaudojimo galimybes organizacijos ir pa i darbuotoj naudai. Tyrimo metu nustatyta, kad LIF treneriai, valdymo organai nustato, pl toja ir panaudoja darbuotoj geb jimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus, sukuriant ir perteikiant ugdymo plan , paremtame esamais ir b simais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais. Tam kriterijui respondantai skyr 3,10 balo (fr. 6 lentel ). Nustatyta, kad LIF valdymo sistema silpniau planuojama atsižvelgiant flmoni-k j i-tekli paskirstym ir j kompetencijos ugdym (2,65 balo), taip pat pilnai nei-naudojama treneri bendra

formuojant procesus ir nustatant bei gyvendinant tobulinimo vadynas, LIF rekomenduotina kreipti dėmesį bendruomenės aktyvi veiklė, pritari kompetencijas, bendradarbiauti, nes sporto ugdymo specifika veria ieškoti kuo efektyvesni būdai organizacij valdymui.

Rezultatų kriterijai (6-9 kriterijai). Tę kriterijai padeda išsiaiškinti koki rezultat gali tikėtis staiga, planuodama savo veiklė. Tyrimo metu nustatyta, kad LIF labiausiai ištobulinusios yra kriterijų šPoveikis visuomenei (3,4 balo) (fr. 7 pav.)



7 pav. Rezultatų vertinimo kriterijų vertinimo (0-5 balai) rezultatai.

7 paveikslo rodikliai nusako bendrą LIF valdymo ir administravimo būseną, kuriai turi takos nacionalinė sporto politika, pačiose staigose vykstantys pokyčiai.

Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai- šis kriterijus atspindi rezultatus, kuriuos gauna sporto organizacija, siekdama patenkinti savo vidinį ir išorinį klientų poreikius. Ypač svarbi tampa LIF edukacinė paslaugų kokybė. Paslauga skiriasi nuo prekės. Prekės turinys ir kokybė priklauso nuo paslaugų teikėjo ir gavėjo (vartotojo) tarpusavio kontaktų ypatybių, o paslauga yra tiekėjas ir kliento s veikos rezultatas. Ugdymo, kaip socialinių paslaugų kokybė galima vertinti vairiais aspektais: psichologine paslaugų gavėjo reakcija gauta paslauga, paslaugų turinys, socialinių paslaugų standartizavimo požiūriu. Administravimo ir vadybos standartai paprastai būna bendri visų paslaugų staigų veiklė, tačiau jų turinys tose staigose turi savo specifiką: siekiama, kad būtų taikomos naujausios pažangiausios valdymo formos, uftikrinama reikalinga ir kokybiška personalo struktūra, darbuotojų kvalifikacija, darbo krūvis, personalo asmenybės savybės. Staigos veikla administruojama taip, kad maksimaliai būtų gyvendinti staigos tikslai, pltojimosi strategija (filimien, 2003, psl.27).

Pagal tai, kaip organizacija gyvendina teisės aktų (statymų) nustatytus reikalavimus, sprendžiama apie svarbiausius jos veiklos rezultatus (9 kriterijus). Tę, –ė-tasis kriterijus vertina, kaip organizacija tenkina poreikius, kuriuos kaip svarbiausius apibūdina klientų/piliečių grupės, ir

as sporto ugdymo staigoms yra svarbu tiesiogiai vertinti savo patenkinimą, organizacijos įvaizdžio kėlimo, teikiamas paslaugas, organizacijos atvira bendruomenės dalyvavimo jos veikloje politiką. Paprastai organizacijos, norėdamos nustatyti bendruomenės patenkinimo lygį, atlieka įvairias apklausas. Tyrimė naudotas bendrojo vertinimo modelio (BVM) apklaustos metodas padėjo nustatyti, kad LIF –io kriterijaus vertinimo vidurkis - 2,79 balo (fr. priedas nr. 1). Nors respondentai ir skiria aukštesnius balus (3,60 balo) –io kriterijaus polymiui šrežultatams, susijusiems su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu, tačiau bendras LIF įvaizdis (2,57 balo), visuomenės informavimas apie sportavimo galimybes (2,60 balo) ir bendradarbiavimo galimybes (2,38 balo) LIF dar vis lieka planuotini ir siektinai galimybėmis pozicijoje (fr. 7 lentelė).

7 lentelė

### Kriterijaus „Į klientus orientuoti rezultatai" vertinimas (0-5) balais

Teiginys	Pavyzdys	Vertinimo balais vidurkis
<i>Rezultatus, susijusius su bendru LIF įvaizdžiu</i>	Lankstumas ir gebėjimas atsivelti individualias situacijas. Daromas poveikis sportininkų ir trenerių gyvenimo kokybei. Atliepiantis elgesys ir reagavimas sportininkų poreikiams.	2,57
<i>Rezultatus, susijusius su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu</i>	Prieinamos, pasiekiamos ir skaidrios informacijos kiekis ir kokybė	<b>3,60</b>
<i>Rezultatus, susijusius su visuomenės informavimu apie sportavimo galimybes</i>	Interesantams duodami patarimai kokybės .	2,60
<i>Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje</i>	Suinteresuotai traukimo valdymo procesas, teikimo bei sprendimų priėmimo procesas.	2,38

Siekdama būti efektyvi, sporto organizacija turi tapti besimokančia organizacija. Organizacijos tapsmas besimokančia daugiau siejasi su jos socialine atsakomybe, pilietine branda, moraliniu sipareigojimu. Mokymasis, bendruomenės narių –vietimas turi tapti centre organizacijos kultūros vertybe (Simonaitienė, 2001, psl. 52). Jei sporto organizacija siekia naujovių ir kokybės, ji turi būti atvira visuomenei (pirmiausia ugdytiniams tams, –ėimos nariams) visais atffvilgiais: skirtingoms ideologijoms, vairiems sitikinimams, dialogui, tarpasmeniniam bendravimui ir kt.

*Į darbuotojus orientuoti rezultatai* - –is kriterijus apibūdina, koki rezultatai pasiekia LIF, tenkindama savo darbuotojų poreikius. Tšs kriterijus apima vis mokyklos darbuotojų patenkinimą ir yra susijęs su fīmogi-k j i-tekli vadybos kriterijumi. I-oriniai suvarfflymai dafnri riboja –i LIF veiklos sritį, todėl reikėtų ai-kiai vardyti ir apribojimus, ir pastangas juos veikti.

darbuotojai, yra pasiruošę priimti pokyčius ir sitraukia sprendimų priėmimo procesą (fr. 8 lentelė). Vertinimas turėtų susitelkti ties tomis sritimis, kuriose darbuotojai gali būti patenkinti. Visoms ugdymo staigoms, o ypač sporto ugdymo, yra svarbu tiesiogiai nustatyti darbuotojų patenkinimo rezultatus, susijusius su jų turimu vaizdžiu apie staigą ir jos misiją, darbo aplinką, valdymą ir vadybos sistemas, karjerą, asmeninį tobulinimą ir organizacijos teikiamas paslaugas. Vertindami šias pozicijas, respondentai skyrė tik 2,50 balo iš 5 galimų (fr. 8 lentelė). Tai galėtų paaiškinti dar vis sporto organizacijose trūkstamą vadybinę finansiškumą ir trenerių nenorą siekti naujovių. Taip pat ir pasitenkinimas bendru organizacijos vaizdžiu (2,60 balo) dar tobulintinas. LIF nepastebima didelė personalo kaita (stafo ir kvalifikacijos kategorijos tai iliustruoja), todėl ir respondentai šią sritį vertino 3,25 balo (fr. 8 lentelė). Tai takojai ir rezultatus, susijusius su darbo pasitenkinimu, kur respondentai vertino 3,40 balo iš 5 galimų (fr. 8 lentelė).

8 lentelė

**Kriterijaus „Į darbuotojus orientuoti rezultatai“ vertinimas (0-5) balais**

Teiginys	Pavyzdys	Įvertinimo balais vidurkis
Rezultatus, susijusius su bendru pasitenkinimu	LIF vaizdis.	2,60
Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu vadovavimu ir vadybos sistemomis	LIF aukščiausio ir vidutinio lygio vadovybė (pavyzdžiui, įgebėjimas vadovauti organizacijai ir bendrauti) Organizacijos santykis su pokyčiais ir modernizavimu.	2,50
Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu darbo sąlygomis	Lygi galimybės užtikrinimas ir nealibiškas traktavimas LIF.	<b>3,40</b>
Rezultatus, susijusius su motyvacija ir pasitenkinimu dėl karjeros bei įgūdžių tobulinimo	Noras priimti pokyčius.	3,00
Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu	Sitraukimas sprendimų priėmimo procesus.	3,00
Pasitenkinimo rezultatus	Personalo kaitos mastai.	3,25
Į darbuotojus orientuoti rezultatai	Individualios veiklos ir paslaugų kokybės sąsaja.	2,20

Sporto organizacijos, kaip ir kitos tokio pobūdžio staigos, taip pat turi nemažai vidinių rodiklių, kuriais remdamosi gali vertinti, kokių rezultatų pasiekama, turint omenyje staigos darbuotojų patenkinimą, veiklą, tobulinimą, motyvaciją ir dalyvavimą gyvenime.

*Poveikis visuomenei* – šis kriterijus apibūdina, kaip organizacija pasiekia tenkindama vietines, nacionalines ir tarptautines bendruomenes (jei tai būtina) poreikius ir lūkesčius. Jis apima tiek staigos poveikį gyvenimo kokybei, poveikį aplinkai ir gamtos išteklių išsaugojimą, tiek galimybes paaiškinti staigos veiksmingumą. Šis kriterijus eina santykiškai su valdymo



reguliuoja sporto organizacij veikl . Tš a–tuntasis kriterijus netiesioginei staigos veiklai, ir jo sritis nesusijusi ne su teis s akt nustatytais galiojimais. Vertinimas apima ir suvokimo vertinimus, ir, kur galima, kiekybinius rodiklius.

Respondentai ai–kiai supranta LIF aplinkos ir veiklos tak sportuojan i j rezultatams (3,80 balo)(fr. 9 lentel ). Tš sportinink veikla, gyvenimo kokyb tiesiogiai priklauso nuo LIF poveikio, tod l sportininko rengimas turi tur ti auk–to lygio ugdom j aplink ir trenerius.

9 lentel

### Kriterijaus „Poveikis visuomenei“ vertinimas (0-5) balais

Teiginys	Pavyzdys	Vertinimo balais vidurkis
<i>Visuomeninės veiklos rezultatai</i>	Darbuotoj supratim apie LIF darom poveik sportinink gyvenimo kokybei	<b>3,80</b>
<i>Aplinką tausojančios veiklos rezultatai</i>	Darnios pl tros princip integravim sprendim pri mimo proces (pavyzdffiui, energijos taupymas, atsinaujinan i energijos –altini naudojimas ir kt.), rengiant sportininkus	3,00

Respondentai mano, kad LIF remdamasi darnios pl tros princip integravimo sprendim pri mimo procesu ir daromo poveikio visuomenei tinkamai realizuoja savo staig misijas ir tikslus (3,40 balo) (fr. priedas NR.).

šPagrindines veiklos rezultatai“ - –is kriterijus padeda nustatyti, k staiga pasiekia vykdydama jai suteiktus galiojimus ir gyvendindama esminius tikslus ir kiek ji tenkina poreikius bei l kes ius vis t , kurie turi organizacijos atffvilgiu finansini ar kitokio pob dffio interes . LIF nusistatyti i–matuojami pasiekimai, svarb s tiek ilgalaikiei, tiek artimiausiai s kmei, ir yra laikomi pagrindin s veiklos rezultatais. Pagal juos sprendffiama apie paslaug teikimo, tiksl ir ufdavini (taip pat ir politikos determinuot ) veiksmingum ir efektyvum . Tai ir finansiniai, ir ne finansiniai aspektai, susij su politika ir strategija (2 kriterijus) ir su svarbiausiais procesais (5 kriterijus). Vertinant rezultatus pagal – kriterij atsiffvelgiama ne tik tiksl realizavim ir pagrindin s veiklos darom poveik (veiksmingum ), bet ir vidin staigos funkcionavim (3,25 balo). Vertindami vidin LIF funkcionavim , respondentai rodo, kad gali patenkinti ir suderinti vis suinteresuot –ali poreikius (fr. 10 lentel ). Be to, jie atskleidfflia, kaip racionaliai, taupiai ir efektyviai valdo savo i–teklius (2,95 balo).

10 lentel

linės veiklos rezultatai“ vertinimas (0-5) balais

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

	Pavyzdys	Įvertinimo balais vidurkis
<i>Išorinius rezultatus</i>	Pasiekt tiksl mastas veiklos rezultat ir poveikio visuomenei atffvilgiu.	2,90
<i>Vidinius rezultatus</i>	Geb jimo patenkinti ir suderinti vis suinteresuot –ali poreikius rodymai.	<b>3,25</b>
<i>Finansinę veiklą</i>	Geb jimo tenkinti ir suderinti vis suinteresuot –ali finansinius poreikius rodymai.	2,95

LIF gyvena dideli visuomenini ir politini sistem poky i metu. Yra priversta keisti savo tradicin valdymo strukt r , ie–koti papildom resurs , sivertinti strateginius planus ir efektyviai naudotis esamais flmogi–kaisiais i–tekliais. Vykdamt – proces tenka remtis LR –vietimo strategijos prioritetais, kurie glaudffiai susij su ES sporto erdve.

## IŠVADOS

1. Sportas atneka ypatingą edukacinį vaidmenį asmenybės vystymuisi: skatina teigiamą savęs ir aplinkini vertinimą, fizinę galią, charakterį, ugdomos socialiai turiningos vertybės, sportuojantys jaunuoliai rengiami visuomeniniam gyvenimui, sportas skatina estetinius ir gyvenimus patriotinius jausmus, domėjimąsi gamta, taip pat sportuojant turiningai praleidžiamas laisvalaikis.
2. Sportininko rengimui būdingas bendras fizinis parengtumas, kuris skirtas variapusiškam organizmo fiziniams išvystymui, o specialiam fiziniam parengimui būdingas tikslingas sportininko fizinė galių ugdymas, pasiformintomis savybėmis, kaip gerų rezultatų siekimas, fizinio krūvio tolygus didinimas, sporto šakos specializacija, bendro ir specialaus sportininko rengimo vieningumas, fizinio krūvio individualizavimas, banguotumas, treniruočių ciklikumas.
3. Moderni sporto organizacija, kaip teikianti sportininkų veiklos uflimtumo, ugdymo paslaugas, susiduria su administravimu, vadyba ir valdymu. Nuo šios veiksniai priklauso organizacijos vykdomos veiklos efektyvumas. Sporto organizacijų, kaip nevyriausybinė organizacijų veikla, dar mažai nagrinėta, nėra nustatyta konkrečių matavimo rodiklių, tačiau ryškia tendencija pastaraisiais vertinti daugialypių požiūriu, atsižvelgiant į žmonių grupių pasitenkinimą.
4. Ištyrus LIF šioje srityje nustatyti tokie veiksniai, turintys įtakos organizacijos veiklai:
  - **ekonominiai.** Sportui tampa konkurencingu, esama šalies ekonomika gali neatlaikyti Europos ir kitų pasaulio šalių konkurencijos ir tai gali paskatinti geriausiems kultūros ir sporto specialistams išsienyti, taip pat gali atsilipti ugdymo proceso kokybei, šeimoms ir klubams sportininkams, socialiniams ir kultūrinėms ryšiams, besitreniruojantiems jaunuoliams sveikatai ir mokymuisi, saviraiškiai.
  - **socialiniai** veiksniai tiesiogiai veikia ir LIF, kurios veiklai taikoma dar ir nesukurta talentingo jaunimo (olimpinės pamainos) ugdymo programa. Sportininkai, baigę bendrojo lavinimo mokyklas, neretai pasitraukia iš sporto mokymo staigmenų, meta sportą, nes neturi lėšų rengimuisi. Bendras programos administravimas, kooperuotos lėšos leistų sudaryti tinkamas sąlygas tęsti sportininkų karjerą.

Ribotos technologinis galimybių leidimas –uolaikiniams tyrimo aptarnauti tik pagrindinius olimpinis rinktinis kandidatus, dėl to pačiu ja sportinink traumatismas ir prarandama nemažai perspektyvi jaun sportinink .

5. I-tyrus LIF vidinius veiksnius nustatyti organizacijos viduje vykstantys procesai ir jų pasekmės, bei jų turimi resursai savo veiklai vystyti (kapitalas, finansiniai resursai, žmonės vadyba, veiklos planavimas, gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos):
  - sukurtas stiprus teisės aktų paketas, kuris sudaro galimybes teikti paramą mėgėjų ir profesionaliam sportui, bei stipri ir savarankiška didelio meistriškumo sportinink rengimo sistema, kuri funkcionuoja ir irklavimo federacijos aukštesni pasiekimų rodikliuose.
  - neturint galimybių visuomeninėms sporto organizacijoms taikyti viešojo administravimo funkcijas, iškyla grėsmė sveikatingumo ir sportinink rengimo programų gyvendinimui.
  - yra grėsmė, kad sporto klubai, sporto mokymo staigiai, trenerių-sporto mokytojų, sporto medicinos dirbanti su sportininkais pagal vienodą profesinio meistriškumo tobulinimo sistemą turimus turi neigiamą taką talentingų sportininkų paieškai ir didelio meistriškumo sportinink rengimo kokybei.
  - pasigendama metodinės informacijos apie sportinink rengimą, ypač masinėse informacijos priemonėse (internetas, periodinė spauda), nėra specialistų patarimų, kaip konkrečiai sportas, irklavimas gali taikyti finansinės sveikatos būklę ir panašiai. LIF treneriai daugiausiai naudojami savo asmeniniais kompiuteriais, todėl, atsižvelgiant į IT diegimo tinklo efektyvumo visuomenėje programą, planuojant LIF veiklą reikėtų numatyti šios problemos sprendimą.
  - didelio meistriškumo sportinink rengimo planavimas remiasi kasmetiniu organizaciniu priemonių planu, sportinink rengimo planais, jų mokslinio bei medicininio aptarnavimo planais ir kooperuoti – finansiniais planais. Toks planavimas leidžia valdyti sportinink rengimo procesą.
6. Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtina hipotezę, kad ugdomoji veikla LIF yra vykdoma pakankamai vangiai, neformuojama stipri LIF valdymo politika, orientuota besimokančių, atvirų, bendradarbiaujančių organizacijų. Federacija skirtingose srityse veikia skirtingai,

je, mažiau - besirūpinanti sportininkais. Nors respondentai ir (balo) –io kriterijaus poįymiui šrezultatams, susijusiesiems su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu, tačiau bendras federacijos vaizdis (2,57 balo), visuomenės informavimas apie integracijos galimybes (2,60 balo) ir bendradarbiavimo galimybes (2,38 balo) sportininkų rengimo srityje dar vis lieka planuotini ir siektini galimybių pozicijoje.

7. Anketinėje apklausoje panaudotu Bendrojo vertinimo modelio metodu nustatyta, kad Lietuvos irklavimo federacijos treneriai savo staigų veiklą vertina pakankamai gerai (3,07 balo). Sporto mokyklos savo veikloje turi mažinti išlaidas, taip efektyviau reaguoti ugdymo organizavimo pokyčius. Geriausiai vertinama federacijos daromas poveikis visuomenei, tačiau filmogikai ir ištekliai vertinami nepakankamai.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## REKOMENDACIJOS

Rekomenduojama sporto organizacij savianalizei atlikti taikyti magistro kvalifikaciniame darbe aprašyt bei panaudot Bendrojo vertinimo model (BVM), kadangi šis tyrimo metodas yra palyginti nebrangiai atliekamas, tyrim galima kartoti, taip stebint paflang organizacijoje, gaunamas vertinimas, pagr stas rodymais.

Organizuojant federacijos bei pavieni sporto organizacij veikl rekomenduojama daugiau skirti d mesio sportinink ugdymui. Tai si loma daryti individualizuojant bei diferencijuojant darb su sportininkais.


## LITERATŪRA

- ance sports. *Endurance ir Sports*. Oxford: Blackwell Scientific Publications.
2. Ada-kevi ien E. (1994). *Vaiku fizinio ugdymo pedagogika*. Vilnius: Egalda
  3. Bitinas B. (1995). *Auklėjimo procesas*. Tarybų liai.
  4. Chelladurai P., Haggerty, T. (1991). Measures of organizational effectiveness of Canadian NATIONAL Sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16 (2), 126-133
  5. epul nas A. (2001). *Slidininkų rengimo technologija: monografija*. Kaunas: LKKA
  6. ingien V. (2003). Organizaciniai sporto rengini vadybos ypatumai: lyginamoji teorijos ir praktikos analiz // *Sporto mokslas*. ISSN 1392-1401. 2005, Nr. 4(42). p. 70-75. Prieiga per internet : <http://www.sportinfo.lt/sportomokslas>.
  7. ingien V., Rimkut , E. (1999). *Sportas ir vadovavimas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras, 1998, p.64-72.
  8. Decker D. (1995). Participation in youth sports, gender, and the moral point of view. *Physical Educator*, 52 (1), 14-22.
  9. Enoka R. M. (1994). *Neuromechanical basic of kinesiology*. Human Kinetics.
  10. Esposio G. (2002). Performance assessment on NATIONAL sport federations: the case of the Italian track and field federation. European master in sports organization management. MEMOS
  11. Grupe O. (1994). Sport and culture- the culture of sport. *International journal of education*, 31 (2).
  12. Jucevi ius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas.
  13. Jucevi ius R., Jucevi ien P. ir kt. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: VDU.
  14. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. 208p.
  15. Karoblis P. (1999). *Sporto treniruotės teorija ir didaktika*. Vilnius: Inforastas.
  16. Karoblis P. (2002). *Didelio meistriškumo sportininkų rengimas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
  17. Karoblis P. (2003). *Jaunojo sportininko treniruotė*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
  18. Karoblis P.(1994). *Sporto treniruotės struktūra ir valdymas*. Vilnius: respublikos sporto informavimo ir specialist tobulinimo centras.

20. Lietuvos Respublikos sporto departamento 2005 -2012 metų strateginis veiklos planas. [žiūrėti 2009-01-30]. Prieiga per internetą : <http://www.kksd.lt/kongresas/dok/Strategija%202005-2015%20m.pdf>
21. Kūno kultūros, sporto ir turizmo skyriaus nuostatai. (2007). [žiūrėti 2007-06-12]. Prieiga per internetą : <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do;jsessionid=4141DDCD03543C2AB11937ADAC49FF1D?docLocator=42141054896A11D9921D746164617373&inlanguage=lt&pathId=122&pathId=158>
22. Laskienas S. (2003). Tėvų laikinasis sporto organizacijos vadybiniai aspektai. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 2, P. 37-43.
23. Maceina A. (1990). *Pedagoginiai raštai*. Kaunas
24. Makutis A. (1999). *Veiklos vadyba. Teorija ir praktika*. Vilnius.
25. Malinauskas R. (2003). *Sporto psichologijos pagrindai*. Kaunas: LKKA
26. Meidus T. (1999). *Psichologinis rankininkų rengimas// Rankinis*. Sud. Stasiulevičius. Kaunas: Mūsa.
27. Milašius K., Raslanas A., Skernevičius J., Rudzinskas M., Survutas Z., Karoblis P., Medas E., Levinsonienė A. (1997). *Didelio meistriškumo baidarių ir kanojų irkluotojų organizmo funkcinės būklės kaita*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
28. Mikinis K. (1998). Sporto ir kultūros sąsajos taktinio žaidimo tobulėjimui. *Sporto mokslas*, 4(13). P.26-32.
29. Mikinis K. (2002). *Sporto pedagogikos pagrindai*. Kaunas: LKKA
30. Naumėflys R., Saplinskas J. (1998). *Harmoningo kūno formavimas*. Vilnius: Mintis.
31. Pacenka R., Kavaliauskas S. (1998). Sporto kaip socialinio-kultūrinio reikimo samprata. *Sporto mokslas*, Nr 4. - P 58 - 64.
32. Parry J. (1994). *The moral and cultural dimensions of olympism and their educational application*. International Olympic Academy (proceedings).
33. Puišienė E. (2000). Olimpinių žaidimų taktinio jaunimo simboliniai sporto vertybių požiūriu. *Sporto mokslas*, 5.
34. Raslanas A., Skernevičius J. (1998). *Sportininkų testavimas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
35. Sheerens J. (1999). *School effectiveness in Developed and developing countries; a review of the research evidence*. World Bank. University of Twente
36. Skernevičius J. (2005). *Slidinėjimas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.



38. Stankus P. (1997). *Understanding sport organizations. The application of organization theory.* Human Kinetics.
39. Spreitzer E. (1994). Does participation in interscholastic athletics affect adult development? *Youth in Society*, 25(3).
40. Stakionien V., Jasinas V. (1982). *Sportas ir šiuolaikinė sporto treniruotė.* Vilnius
41. Stonkus S. (2002). *Sportinių terminų žodynas.* Kaunas: LKKA
42. Stonkus S. (1998). Kilni ir garbinga pergalė. *Mokslas ir gyvenimas*, Nr. 10
43. Stonkus S. (1998). *Žaidimų teorija.* Kaunas: LKKI.
44. Tilindien I. (1998). *Sportuojančių ir nesportuojančių 13-14 metų paauglių savęs vertinimas bei pasitikėjimas savimi. Asmenybės ugdymo edukologinės ir psichologinės tendencijos: respublikinės mokslinės konferencijos medžiaga.* Kaunas: LKKI.
45. Vasiliauskas A. (2002). *Strateginis valdymas.* Vilnius: Enciklopedija.
46. Vasiliauskas A. (2000). *Prognozavimas ir strateginis valdymas.* Kaunas: Technologija.
47. Viru A. A. (1995). *Adaptation in sports training.* Boca Ration: CRC Press.
48. Vydas (1991). *Sveikata. Jaunumas. Grožė.* Kaunas: Mokslo ir švietimo leidiniai.
49. Wilmore J. H., Costill D. L. (1994). *Physiology of sport and exercise.* Champaign: Human Kinetics.
50. Zakarevičius P. (1996). Vadyba: valdymas, administravimas? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3. Kaunas: KTU.
51. Zuozien L. (1998). *Kūno kultūros ir sveikos gyvensenos žinių įtaka moksleivių fiziniam aktyvumui: daktaro disertacija.* Kaunas: LKKI
52. Bielvytis R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita.* Vilnius: VU leidykla.
53. Bielvytis R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba.* Vilnius: VU leidykla.
54. Biukowska Z., Biukowski R. (1998). Universalios olimpinio ugdymo vertybės alternatyvaus ugdymo programose. *Sporto mokslas*, 4 (13). P.43-61.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

veikiantas Rimas atlieka tyrimą apie Lietuvos irklavimo federacijos veikios efektyvumo gamnybes. Prašome bendradarbiauti ir atsakyti kelet klausimų, kurie padės veiksmingiau nustatyti esančią federacijos padėtį ir atskleisti privalumus bei trūkumus.

Anketa anonimiška, tad nereikia nurodyti nei vardo, nei pavardes.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą

#### Jūsų darbo treneriu stažas:

1. iki 5 m.
2. 5 ó 10 m.
3. 10 ó 15 m.
4. 15 ir daugiau m.

#### Jūsų kvalifikacinė kategorija:

1. Lietuvos nusipelnęs sporto treneris.
2. Nacionalinis sporto treneris.
3. Lietuvos sporto treneris.
4. Be kvalifikacinės kategorijos.

# Anketa

Anketoje pateiktus pavyzdžius įvertinti balais nuo vieno 0 iki 5. Vertinimų reikšmės pateikiamos lentelėje:

## GALIMYBIŲ VERTINIMAS

### Balai

**0. Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai.**

**1. Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok).**

**2. Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk).**

**3. Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink).**

**4. Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik).**

**5. Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje.**

kriterijus. Kiekvienas dalinis kriterijus vardija tam tikr veiklos aspekt ,  
acijos patirt . Po dalinio kriterijaus i–vardijami konkret s pavyzdffiai,  
ilustruojantys veiklos s km ). 165 kriterijai analizuoja, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimyb s.

### 1 kriterijus VADOVŲ VEIKLA

Šis kriterijus leidžia vertinti, kaip direktoriui, pavaduotojams sekasi apibr fti savo sporto organizacijos misij ir vizij , skatinti j gyvendinim ,  
formuoti vertybes, lemian ias ilgalaik s km , su jomis derinti veiksmus ir elges , koks vadov ind lis kuriant ir tobulinant sporto organizacijos, kaip  
organizacijos valdymo sistem .

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Kokia įstaigos vadovų veikla liudija, kad jie nurodo organizacijai veiklos kryptį: kuria ir perteikia viziją, misiją ir vertybes</i>	Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supaffindinami visi sporto organizacijos treneriai, darbuotojai ir kitos suinteresuotos –alys.	
<i>Skatina sporto organizacijos trenerius ir darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį</i>	Nustatyti konkret s ufdaviniai ir tikslai visiems sporto organizacijos lygmenims ir d l j susitarta.	
<i>Skatina sporto organizacijos trenerius ir darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį</i>	Atsifvelgiama individualius treneri ir darbuotoj poreikius ir aplinkybes.	

### 2 kriterijus STRATEGIJA IR PLANAVIMAS

Šis kriterijus leidžia vertinti, ar sukurta suinteresuot –ali poreikius atliepanti strategija, ar valdymo politika, planai, tikslai, ufdaviniai ir veiksmai padeda organizacijai gyvendinti savo misij ir vizij .

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Kokie sporto organizacijos veiksmai įrodo, kad ji renka informaciją apie esamus ir būsimus sportininkų ugdymosi poreikius</i>	Informacija apie suinteresuotas –alis, j poreikius bei l kes ius renkama sistemingai, organizuojant atitinkamas treneri , darbuotoj , bendruomen s ir valdffios apklausas	
<i>Kuria, peržiūri ir atnaujina strategiją ir planavimą</i>	I–kelti ufdaviniai vertinami pagal veiklos rezultatus ir poveikius ( takas), tikrinamas tikslo pasiekimo lygis visuose sporto organizacijos lygmenyse, prireikus strategija ir planas koreguojami.	
<i>Siekia įgyvendinti strategiją ir planuoja</i>	Sporto organizacijos strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei ufdaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais	

### 3 kriterijus ŽMONIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

Šis kriterijus leidžia vertinti, kaip sporto organizacija valdo, pl toja bei panaudoja darbuotoj ffinias ir galimybes individualiam, komandiniam bei visos sporto organizacijos darbu ir planuoja –uos veiksmus, siekdama gyvendinti savo politik bei strategij ir uftikrinti veiksming darbuotoj veikl

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Kokia sporto organizacijos veikla įrodo, kad ji analizuoja, valdo ir tobulina žmoniškuosius išteklius, atsižvelgdama strategiją ir planavimą</i>	Ufdaviniai planuojami atsifvelgiant fflmoni–k j i–teklį paskirstym ir j kompetencijos ugdym	
<i>Nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus</i>	Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir b simais sporto organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdffiu, derinant privalom ir savanori–k mokym si).	
<i>Plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti</i>	Treneriai ir bendruomen traukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei gyvendinant tobulinimo priemones.	

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Apsvarstykite, kaip sporto organizacija pranaudoja ir plėtoja pagrindinius partnerystės ryšius</i>	Skatinama partneryst tam tikroms uždavimams atlikti, pl tojami ir gyvendinami bendri projektai su kitomis mokyklomis, organizacijomis (glaudesnio bendradarbiavimo su bendrojo lavinimo mokyklomis atveju).	
<i>Panaudoja ir plėtoja partnerystę su sporto organizacijos bendruomene</i>	Uftikrinta veiksminga informavimo politika (pavyzdžiui, apie valdžios institucij ir staig kompetencij , apie j veikl ).	
<i>Valdo žinias</i>	Visiems darbuotojams suteiktos galimybės naudotis j tikslams ir uždaviniams gyvendinti reikiamomis fliniomis.	
<i>Valdo finansus</i>	Analizuojama finansini sprendim rizika ir galimybės , informuoja bendruomen .	
<i>Valdo technologijas</i>	Atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai: uždaviniams valdyti, flinioms valdyti, mokymo ir tobulinimo veiklai, bendradarbiavimui su suinteresuotomis –alimis ir partneriais, sporto organizacijos vidiniams ir i-oriniams tinklams pl toti.	
<i>Valdo turtą ir pastatus</i>	Uftikrintas pagal ka-tus veiksmingas ir efektyvus patalp (pavyzdžiui treniruot ms skirtomis patalpomis) ir technin s rangos (pavyzdžiui, personalini kompiuteri , kopijavimo aparatai ir kt. priemon mis) naudojimas atsifvelgiant strateginius ir operatyvinius sporto organizacijos tikslus, asmeninius treneri ir sportinink poreikius, vietas kult r ir bet kokius fizinius apribojimus	

## 5 kriterijus PROCESŲ IR POKYČIŲ VALDYMAS

Remiantis –iuo kriterijumi, sprendžiama, kaip organizacija valdo, tobulina ir pl toja –vietimo politikos procesus, siekdama atnaujinti savo politik ir strategij , j vykdyti, didinti prid tin vert ir patenkinti bendruomen bei kitas suinteresuotas –alis.

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Apsvarstykite, kaip sporto organizacija nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesus, susijusius su kūno kultūros pamokų integracija</i>	Procesai nuolat optimizuojami ir pritaikomi vertinus j veiksmingum ir efektyvum .	
<i>Planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves</i>	Derinami poffi riai i–vir–aus–flemyn ir i–apa ios–auk–tyn, kai sporto mokykloje ar klube vykdomi poky iai.	
<i>Sporto organizacija organizuoja ugdymo procesą, įtraukdama į šią veiklą bendruomenę</i>	Kuriama ai–ki teisin baz paprasta ir suprantama kalba.	
<i>Sklandžiai įgyvendinama sportuojančių mokinių integravimo politika bendrojo lavinimo mokyklose</i>	Uftikrinta tinkama ir patikima informacija, pagalba ir parama sportuojan iam mokiniui	
<i>Planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves, jas vertinant ir prižiūrint</i>	Poky i procesai vertinami ir vykdoma j prieffl ra (vidaus audito veikla)	

## VERTINIMAS

### Balai

**0. Rezultatai nevertinami.**

**1. Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.**

**2. Kukli rezultatų pažanga.**

**3. Ženkli rezultatų pažanga.**

**4. Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.**

**5. Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.**

Sporto organizacijos vykdo savo veiklą, atsivėldamos vietiniais ar centriniams valdymo politikoms. Pagal tai, kaip organizacija gyvendina teisės aktus (statymus) nustatytus reikalavimus, sprendžiama apie svarbiausius jos veiklos rezultatus (9 kriterijus). Politinius uždavinius paprastai iškelia nacionaliniai valdymai, o ne bendruomenės. Ties 6 kriterijus vertina, kaip organizacija tenkina poreikius, kuriuos kaip svarbiausius apibūdina bendruomenės narių grupės, ir kaip tobulina savo paslaugas.

Visoms sporto organizacijoms yra svarbu tiesiogiai vertinti savo bendruomenės patenkinimą, organizacijos vaidmenį kaimo, teikiamas paslaugas, organizacijos atvirumą ir bendruomenės dalyvavimą jos veikloje. Todėl organizacijos, norėdamos nustatyti patenkinimo lygį, atlieka apklausas.

## REZULTATŲ KRITERIJAI

### 6 kriterijus | BENDRUOMENĘ ORIENTUOTI REZULTATAI

Ties kriterijus atspindi rezultatus, kuriuos gauna organizacija, siekdama patenkinti savo vidinius ir išorinius narių poreikius.

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Rezultatus, susijusius su bendru sporto organizacijos įvaizdžiu</i>	Lankstumas ir gebėjimas atsivėlgti individualias situacijas. Daromas poveikis auklėtiniai ir trenerių gyvenimo kokybei. Atliepiantis elgesys ir reagavimas auklėtiniai poreikius.	
<i>Rezultatus, susijusius su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu</i>	Prieinamos, pasiekiamos ir skaidrios informacijos kiekis ir kokybė	
<i>Rezultatus, susijusius auklėtinį informavimu apie integracijos galimybes</i>	Auklėtiniai duodami patarimai kokybiškai.	
<i>Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje</i>	Suinteresuotai traukimo integravimo procesas, teikimo bei sprendimų priėmimo procesas mastas.	

tenkindama savo darbuotoj poreikius.

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Rezultatus, susijusius su bendru pasitenkinimu</i>	Sporto organizacijos vaizdis.	
<i>Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu vadovavimu ir vadybos sistemomis</i>	Sporto organizacijos auk–iausio ir vidutinio lygio vadovyb (pavyzdffiui, j geb jimas vadovauti organizacijai ir bendrauti). Organizacijos santykis su pokyiais ir modernizavimu.	
<i>Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu darbo sąlygomis</i>	Lygi galimybi uftikrinimas ir ne–ali–kas traktavimas sporto mokykloje ar klube.	
<i>Rezultatus, susijusius su motyvacija ir pasitenkinimu dėl karjeros bei igūdžių tobulinimo</i>	Noras priimti pokyius.	
<i>Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu</i>	raukimas sprendim pri mimo procesus.	
<i>Pasitenkinimo rezultatus</i>	Personalo kaitos mastai.	
<i>I darbuotojus orientuoti rezultatai</i>	Individualios veiklos ir paslaug kokyb s s saja.	

#### 8 kriterijus POVEIKIS VISUOMENEI

Tšs kriterijus apib dina, k organizacija pasiekia tenkindama vietin s, nacionalin s ir tarptautin s bendruomen s (jei tai b dinga) poreikius ir l kes ius. Jis apima tiek organizacijos poffi r gyvenimo kokyb , poveik aplinkai ir gamtos i–tekl i–saugojim , tiek galimybes pa iai vertinti organizacijos veiksmingum . – kriterij eina santykie su valdfios institucijomis, kurios daro tak ir reguliuoja organizacijos veikl .

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Visuomenin s veiklos rezultatai</i>	Darbuotoj supratim apie sporto organizacijos darom poveik aukl tini gyvenimo kokybei	
<i>Aplinką tausojančios veiklos rezultatai</i>	Darnios pl tros princip integravim sprendim pri mimo proces (pavyzdffiui, energijos taupymas, atsinaujinan i energijos –altini naudojimas ir kt.), ugdant sportinink socialinius g dffius	

#### 9 kriterijus PAGRINDIN S VEIKLOS REZULTATAI

Tšs kriterijus padeda nustatyti, k organizacija pasiekia vykdydama jai suteiktus galiojimus ir gyvendindama esminius tikslus ir kiek ji tenkina poreikius bei l kes ius vis t , kurie turi organizacijos atfvilgiu finansini ar kitokio pob dffio interes .

Vertinimas	Pavyzdys	Balai
<i>Išorinius rezultatus</i>	Pasiekt (varflyb rezultat ) tiksl mastas veiklos rezultat ir poveikio visuomenei atfvilgiu.	
<i>Vidinius rezultatus</i>	Geb jimo patenkinti ir suderinti vis suinteresuot –ali poreikius rodymai.	
<i>Finansinę veiklą</i>	Geb jimo tenkinti ir suderinti vis suinteresuot –ali finansinius poreikius rodymai.	

***Dėkoju už bendradarbiavimą ir Jūsų laiką !***

**Bendrojo vertinimo modelio BVM anketų rezultatų analizė (n – 17)**

Kriterijaus pavadinimas	Teiginys	Pavyzdys	Respondent skai ius																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1 kriterijus VADOV VEIKLA	<i>Kokia įstaigos vadovų veikla liudija, kad jie nurodo organizacijai veiklos kryptį: kuria ir perteikia viziją, misiją ir vertybes</i>	Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supaffindinami visi sporto organizacijos treneriai, darbuotojai ir kitos suinteresuotos –alys.	5	5	1	5	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	5	1	5	5	5	5	3,30	2,9
	<i>Skatina sporto organizacijos trenerius ir darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį</i>	Nustatyti konkret s ufdaviniai ir tikslai visiems sporto organizacijos lygmenims ir d l j susitarta.	5	3	1	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	1	3	5	5	3	2,90	
	<i>Skatina sporto organizacijos trenerius ir darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį</i>	Atsifvelgiama individualius treneri ir darbuotoj poreikius ir aplinkybes.	5	3	1	1	3	2	0	3	3	5	3	1	1	3	2	0	3	3	3	5	2,50	



Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

			4	1	2	1	3	3	2	3	2	1	4	2	1	3	3	2	3	2	1	4	2,3 5	2,61
2 kriterijus STRATEGIJA IR PLANAVIMAS	veiksmi irodo, kad ji renka informacij apie esamus ir bsimus sportinink ugdymosi poreikius	Informacija apie suinteresuotas –alis, j poreikius bei l kes ius renkama sistemingai, organizuojant atitinkamas treneri , darbuotoj , bendruomen s ir valdffios apklausas																						
	Kuria, peržiuri ir atnaujina strategij ir planavim	I–kelti ufdaviniai vertinami pagal veiklos rezultatus ir poveikius ( takas), tikrinamas tikslo pasiekimo lygis visuose mokyklos lygmenyse, prireikus strategija ir planas koreguojami.	4	2	2	1	3	3	2	4	2	4	2	2	1	3	3	2	4	2	2	4	2,6 0	
	Siekia igyvendinti strategij ir planuoja	Sporto organizacijos strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei ufdaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais	4	3	0	5	3	3	2	2	3	4	3	0	5	3	3	2	2	3	3	4	2,8 9	
3 kriterijus fMONI J I TEKLI VADYBA	Kokia sporto organizacijos veikla irodo, kad ji analizuoja, valdo ir tobulina žmoniškuosiu s išteklis, atsižvelgdam a strategij ir planavim	Ufdaviniai planuojami atsifflvelgiant flmoni–k j i–tekli paskirstym ir j kompetencijos ugdym	4	3	2	4	3	1	2	2	2	4	3	2	4	3	1	2	2	2	3	4	2,6 5	2,78
	Nustato, pltoja ir panaudoja darbuotoj gebėjimus, sieja individualius,	Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir b simais sporto organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdflui, derinant privalom ir savanori–k mokym si).	4	4	1	4	4	2	2	3	3	4	4	1	4	4	2	2	3	3	4	4	3,1 0	









Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

		porto	5	3	4	5	4	3	2	2	4	2	4	4	2	2	3	4	5	4	5	3	3,8 0	
8 kriterijus POVEIKIS VISUOMENEI	rezultatai	aukl tinių gyvenimo kokybei																						
	Aplinką tausojančios veiklos rezultatai	Darnios plėtros princip integravimą sprendimų priėmimo procese (pavyzdžiui, energijos taupymas, atsinaujinanti energijos šaltinių naudojimas ir kt.), ugdant sportininkų socialinius gebėjimus	4	3	3	4	4	4	1	3	4	4	3	4	3	1	4	4	4	3	4	3	3,0 0	3,40
9 kriterijus PAGRINDINIS VEIKLOS REZULTATAI	Išorinius rezultatus	Pasiekti (varžybų rezultatai) tikslų mastas veiklos rezultatai ir poveikio visuomenei atfvlgiu.	4	3	2	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	2	3	2,9 0	3,03
	Vidinius rezultatus	Gebėjimo patenkinti ir suderinti vis suinteresuotųjų poreikius rodymai.	4	3	2	4	4	4	1	2	3	2	3	3	2	1	4	4	4	2	4	3	3,2 5	
	Finansinę veiklą	Gebėjimo tenkinti ir suderinti vis suinteresuotųjų finansinius poreikius rodymai.	4	3	2	4	3	4	0	3	3	3	4	3	3	0	4	3	4	2	4	3	2,9 5	