

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rasa AKUČKAITĖ

**SPORTO VALDYMAS
MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rasa AKUČKAITĖ

**SPORTO VALDYMAS
MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Rasa Akučkaitė

Vadovas doc. dr. Irina Žalienė

Recenzentas prof. habil. dr. Vincas Laurutis

SANTRAUKA

Rasa Akučkaitė

Sporto valdymas Mažeikių rajono savivaldybėje

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama organizacijos samprata, organizacijų valdymo funkcijos. Siekiant išsiaiškinti sporto valdymo funkcijų vykdymą Mažeikių rajono savivaldybės organizacijose, atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, paskelbtų tyrimų rezultatų, sportą Lietuvoje reglamentuojančių teisės aktų ir tarptautinių dokumentų, strateginių planų, ataskaitų, internetinių šaltinių analizė bei empirinis kokybinis dokumentų tyrimas.

Darbo tikslas - išanalizuoti sporto valdymo problemas vietos savivaldybėse.

Dokumentų analizė parodė, kad vietos sporto valdymas, gyventojų poilsio organizavimas yra viena iš savarankiškų savivaldybių funkcijų, todėl sporto organizavimas ir valdymas vietos savivaldybėse yra vykdomas atsižvelgiant į tradicijas, patirtį, žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Esant tokiai situacijai, ne visada vietos savivaldybės sugeba deramai atlikti šią funkciją ir įgyvendinti aukštesnių šalies institucijų numatytas programas.

SUMMARY

Rasa Akučkaitė

Sport management in Mazeikiai district municipality

Master's work

In final Master's work conception of organization and functions of organization management are analyzed. On purpose to ascertain performance of functions of sport management in organizations of Mazeikiai district municipality, analysis of Lithuanian and foreign author's scientific publications, published results of researches, sport regulating legal acts in Lithuania and international documents, strategic plans, reports, internet materials and empirical qualitative document's investigation were performed.

Purpose of work – to analyze sport management problems in local municipalities.

Document's investigation showed that one of independent functions of municipality is local sport management, organization of resident's rest therefore sport organization and management in local municipalities is performed considering traditions, experience, human and financial resources. Given this situation, local municipalities not always can properly manage this function and implement provided programmes by upper institutions of the country.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. SPORTO VALDYMO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Organizacijos samprata ir esmė.....	8
1.1.1. Organizacijos valdymo funkcijos.....	10
1.1.2. Strateginis planavimas.....	13
1.2. Sporto valdymas Lietuvoje.....	15
1.2.1. Sporto reikšmė žmogaus ir visuomenės gyvenime.....	15
1.2.2. Sporto organizavimo sistema Lietuvoje.....	20
1.2.3. Lietuvos sportą reglamentuojančių įstatymų ir tarptautinių dokumentų analizė.....	25
2. TYRIMO METODIKA.....	35
2.1. Tyrimo metodikos aprašymas.....	35
2.2. Tyrimo proceso organizavimas.....	35
3. SPORTO VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE ANALIZĖ.....	38
3.1 Kiekybinių tyrimų analizė.....	38
3.2. Mažeikių rajono savivaldybės sporto organizavimo analizė.....	42
3.3 Mažeikių rajono strateginių planų analizė.....	59
REKOMENDACIJOS.....	70
IŠVADOS.....	73
LITERATŪRA.....	74
PRIEDAI	
1 priedas. Lietuvos Respublikos kūno kultūrą ir sportą plėtojančios organizacijos.....	78
2 priedas. Sporto bazės Lietuvoje.....	79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Trumpalaikių ir strateginių planų skirtumai.....	11
2 lentelė. Strategijos plano rengimo etapai.....	15
3 lentelė. Žmogaus poreikiai ir sportas.....	16
4 lentelė. Aktyvaus poilsio vertinimų reitingas savivaldybėje.....	41
5 lentelė. Mažeikių rajono Sporto tarybos nuostatai.....	44
6 lentelė. Plungės rajono Sporto tarybos nuostatai.....	44
7 lentelė. Telšių rajono Sporto tarybos nuostatai.....	45
8 lentelė. Mažeikių Sporto mokyklą lankančių mokinių dinamika.....	52
9 lentelė. Mažeikių Sporto mokyklos lėšos (tūkst. lt).....	53
10 lentelė. VšĮ „Mažeikių sporto centras“ 2010 – 2014 metų sporto plėtros programos finansavimas (tūkst. lt).....	57
11 lentelė. Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros plano struktūra.....	60
12 lentelė. Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros planas.....	61
13 lentelė. Kultūros ir sporto Mažeikių rajone SSGG analizė.....	63
14 lentelė. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015 metams.....	65
15 lentelė. Kultūros veiklos ir sporto plėtros programa.....	67

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valdymo ciklas.....	11
2 pav. Lietuvos sporto organizacinė struktūra.....	17
3 pav. Sporto socialinės funkcijos.....	21
4 pav. Kokybinio tyrimo loginė struktūra.....	36
5 pav. Sportuojančių dinamika Lietuvoje.....	38
6 pav. Savarankiškai sportuojančių problemos.....	39
7 pav. Organizuotai sportuojančių problemos.....	40
8 pav. Mažeikių rajono savivaldybės sporto struktūra.....	43
9 pav. Sporto renginių dalyvių dinamika.....	55
10 pav. Sporto klubus lankančių dinamika.....	59

ĮVADAS

Sportas yra neatsiejama visuomenės kultūros dalis, įgaunanti vis didesnę vertę šiuolaikinėje visuomenėje. Europos Taryba daug dėmesio skiria kūno kultūros ir sporto plėtrai nes, jos nuomone, sportas yra svarbus mūsų visuomenei kaip aukščiausių žmogaus pasiekimų pavyzdys, kaip priemonė gerinanti gyventojų sveikatą, kelianti jų gerovę, puoselėjanti etnines vertybes bei stiprinanti socialinę integraciją, ypač socialiai nuskriaustų grupių.

Europos valstybės sporto organizavime, nors ir taikydamos skirtingus sporto veiklos organizavimo modelius, turėtų remtis gero valdymo principais – skaidrumu, demokratija ir interesų atstovavimu (Mavrommatis, 2007).

Nicos sutarties 3 priede „Deklaracijoje dėl sporto specifinių savybių ir jo socialinės funkcijos Europoje, į kurią reikėtų atsižvelgti įgyvendinant bendrą politiką“ pažymima, kad sporto organizacijos ir valstybės narės yra visiškai atsakingos už sporto reikalų tvarkymą.

Šiandien tiek visuomenė, tiek rinka iš organizacijų reikalauja ne tik kokybiškų produktų ir paslaugų. Didėjant reikalavimams gyvenimo kokybei, tuo pačiu didėja reikalavimai ir organizacijoms, kurios turi gebėti suvokti besikeičiančius ir kintančius visuomenės poreikius.

Organizacija, siekianti sėkmingai efektyviai veikti yra priversta nuolat analizuoti savo veiklos parametrus. Ji privalo peržiūrėti strateginius tikslus, siekti, kad pasirinkta organizacijos struktūra padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus, personalas būtų pasiruošęs tobulėti ir siekti naujovių ir jas diegti organizacijos viduje.

Organizacijos, veikiančios tam tikroje aplinkoje ir siekiančios konkretaus tikslo, veikla turi būti valdoma, o tai reiškia, kad joje vykstantys procesai turi vykti tam tikra tvarka ir turi būti derinami tarpusavyje, t.y. valdomi. Todėl valdymą reikėtų suprasti kaip procesą, kai darbas organizuojamas ne stichiškai, o siekiama tam tikrų tikslų ir veikiama pagal parengtą planą (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Sporto valdymas yra vykdomas piramidės principu, t.y. sporto valdymas savivaldybių lygmeniu, sporto valdymas regioniniu lygmeniu ir sporto valdymas nacionaliniu lygmeniu. Todėl rezultatai pasiekti savivaldybių lygmeniu turi tiesioginės įtakos nacionaliniu lygiu.

Europos vietos savivaldos chartijoje (1985) pažymima, kad vietos savivaldoje išrinkti vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ne tik tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdami pilną atsakomybę, bet ir vadovautis vietos gyventojų interesais .

Magistro darbo problema. 2002 metais ir 2007 metais Lietuvoje buvo atlikti sociologiniai kiekybiniai „Lietuvos 7-80 metų amžiaus gyventojų požiūrio į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročius“ tyrimai, inicijuoti Kūno kultūros ir sporto departamento, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti įvairių šalies gyventojų sluoksnių požiūrį į kūno kultūrą ir sportą bei gyventojų

dalyvavimą kūno kultūros ir sporto pratybose. Gauti rezultatai parodė nepatenkinamą šalies gyventojų požiūrį į vykdomas sporto pratybas, sudaromas sąlygas sportavimui.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, sporto institucijos turėtų geriau parengti ir įgyvendinti konkrečias savo veiklos programas.

Lietuvoje apie sporto valdymą savivaldybėse empiriniai tyrimai nebuvo atliekami. Reikia pastebėti, kad sporto valdymo klausimai, nors yra aktualūs dėl didžiulės sporto politinės, ekonominės ir socialinės reikšmės visuomenės gyvenime, nesulaukia didesnio Lietuvos mokslininkų dėmesio. 2002 – 2009 metais išleistuose „Sporto mokslas“ žurnalo, kuris 2006 m. įtrauktas į Index Copernicus duomenų bazę (Index Copernicus) ir Vokietijos federalinio sporto mokslo instituto literatūros duomenų banką SPOLIT, numeriuose sporto vadybos klausimais pateikti tik 4 straipsniai (2003 m. – du, 2004 m. – vienas ir 2006 m. – 1).

Šiandien Lietuvoje, vykdant sporto politiką, pagrindinis dėmesys yra skiriamas aukšto sportinio meistriškumo sportininkų rengimui ir sporto bazių gerinimui ir plėtimui didžiuosiuose miestuose. Nepakankamas dėmesys yra skiriamas tam, kad būtų sudarytos sąlygos sportuoti visoms visuomenės grupėms nepriklausomai nuo jų gyvenamos vietos.

Vietos savivaldybės ne tik geriausiai žino vietos gyventojų poreikius, bet ir yra atsakingos, kad gyventojų poreikiai būtų patenkinti. Sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas yra viena iš savarankiškų savivaldybių funkcijų. Bet vietos savivaldybės neskiria pakankamo dėmesio šiai funkcijai atlikti.

Aukščiau išsakyta problemos formuluotė leido suformuluoti **tyrimo hipotezę** – sporto valdymo sistema vietos savivaldybėse, įstatymuose ir teorinėse išvalgose skiriasi nuo realių praktinių sprendimų įgyvendinimo praktikoje.

Tyrimo objektas – sporto valdymas Mažeikių rajono savivaldybėje.

Tikslas – išanalizuoti sporto valdymą vietos savivaldybėse.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie **uždaviniai** :

1. Išanalizuoti sporto valdymo organizavimo teorinius aspektus.
2. Apžvelgti sporto organizavimo sistemą Lietuvoje.
3. Atlikti sportą reglamentuojančių įstatymų ir tarptautinių dokumentų analizę.
4. Išanalizuoti sporto valdymą vietos savivaldybėse.

Tyrimo metodologija.

Siekiant išsiaiškinti sporto valdymo problemas vietos savivaldybėse buvo atlikta Lietuvos Respublikos teisės aktų, tarptautinių dokumentų, strateginių plėtros planų, strateginių veiklos planų, Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, paskelbtų tyrimo rezultatų, internetinių šaltinių analizė. Tyrime panaudota teoriniai socialinių tyrimų metodika - dokumentų turinio (content) analizė.

Strategija

1. Magistro darbo temos pasirinkimas, mokslinės literatūros rinkimas, darbo įvado formavimas (2008 m. spalio mėn. – 2009 m. sausio mėn.).
2. Mokslinės literatūros nagrinėjimas, strategijos pasirinkimas, metodologinių pagrindų formulavimas, požiūrio į problemos sprendimą formulavimas (2009 m. vasario mėn. – birželio mėn.).
3. Analitinės mokslinio darbo dalies rengimas: Lietuvos Respublikos įstatymų, tarptautinių dokumentų, strateginių dokumentų analizė (2009 m. spalio mėn. – 2010 m. sausio mėn.).
4. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2010 m. vasario mėn. – gegužės mėn.).

Rezultatų praktinis reikšmingumas

Magistro darbe nagrinėjama sporto valdymo vietos savivaldybėse problema. Tyrimo duomenys gali būti panaudoti gerinant sporto valdymą vietos savivaldybėse, tobulinant sporto veiklą organizuojančių institucijų veiklą bei kuriant veiksmingą sporto valdymo sistemą.

Tyrimas yra taikomojo pobūdžio, t.y. magistriniame darbe pateiktos rekomendacijos gali būti pritaikytos vietos savivaldybėse ir pagerinti sporto valdymą.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, panaudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbos apimtis 84 psl. *Pirmame skyriuje* nagrinėjami sporto valdymo organizacijose teoriniai aspektai. *Antrame skyriuje* pateikiama baigiamojo darbo tyrimo metodika ir organizavimas. *Trečiame skyriuje* pateikti tyrimo rezultatai.

1. SPORTO VALDYMO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacijos samprata ir esmė

Žodis organizacija yra kilęs iš prancūzų kalbos žodžio „organisation“, kuris kildinamas iš (senosios) graikų kalbos žodžio „organizmo“, kuris reiškia „sutvarkau, surengiu“. Tarptautinių žodžių žodyne (1985) organizacija apibūdinama kaip kieno nors struktūra, sandara, sistema. Organizacija yra žmonių kolektyvas, kuris yra susidaręs, ar gali būti sudarytas tam tikrai veiklai vykdyti ar darbui atlikti. Išskiriama tai, kad dažniausiai organizacija turi atskirą turtą ir valdymo organus.

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2004) organizaciją apibūdina kaip visumą, kurios dalys prisideda prie jos tikslo sėkmingo pasiekimo.

Kiti autoriai apibūdinami organizaciją, atkreipia dėmesį į tai, kad tai grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Pagal J. Kvedaravičių (2006) organizacija – tai save organizuojanti sistema, smegenų metafora, bet tai neturėtų būti painiojama su kokio nors individo, dirbančio toje organizacijoje, smegenimis.

F. S. Butkus (2006) teigia, „*jog bendras tikslas ir paverčia bet kokią žmonių grupę organizacija, reikalaujančią vadybos, yra tos žmonių grupės bendro darbo produktų vartotojų poreikių tenkinimas*“. Žiūrint į organizaciją kaip į vadybinės veiklos erdvę ir žmogaus veiklą joje, ir norint ją suprasti yra naudinga remtis sisteminiu požiūriu.

Apibendrinant galime teigti, kad organizacija yra susivienijusių žmonių grupė, kuri turi bendrą tikslą ir veikia koordinuotai, siekiant patenkinti vartotojų poreikius ir savo veiklą grindžianti vadyba.

Pagal Peter M. Blau, W. Richard Scott (1962) visuomenėje kaip socialinės sistemos funkcionuoja 4 organizacijų grupės:

- bendrų interesų asociacijos (kultūrinės organizacijos, profesinės sąjungos, religinės bendruomenės ir pan.);
- verslo organizacijos (pramonės ir kitų šakų fabrikai, gamyklos, prekybos įmonės, bankai, draudimo agentūros ir kt.);
- aptarnaujančios organizacijos (ligoninės, mokyklos, universitetai, teatrai ir t. t.);
- bendros naudos organizacijos (kariuomenė, policija, gamtos apsaugos agentūros, gaisrininkai, valstybės institucijos ir pan.).

F. S. Butkus (2002) nagrinėdamas viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybes atkreipė dėmesį į tai, kad vienas svarbiausių vadybai organizacijų klasifikacijos pagrindų yra produkto prigimtis:

- materialus produktas (gaminys ar vėliau perdirbama medžiaga);

- intelektualinis produktas (projektas, programa sprendimas, meno kūrinys ir kt.) ar paslauga (pardavimas, pristatymas, mokymas, konsultavimas ir kt.).

Naujausios vadybos teorijos, kurios vadinamos sėkmingų organizacijų teorijomis, pasirodžiusios devintame dešimtmetyje skelbia kompleksinį požiūrį į sėkmingą organizacijos veiklą. Viena iš tokių teorijų yra kompanijos „McKinsey modelis 7„S““, sukurtas T. Piterso (Tom Peters) ir R. Vattermeno (Robert Waterman) (1991). Jie teigia, kad organizacijos sėkminga veikla priklauso nuo septynių faktorių:

- strategijos (strategy) – veiklos sėkmė daugiausia priklauso nuo to kokią strategiją numatys ir sugebės įgyvendinti organizacija;
- struktūros (structure) – veiklos sėkmė priklauso nuo to kokia organizacijos struktūra, koks pareigų ir atsakomybės pasiskirstymas, vidiniai ryšiai;
- sistemos (systems) – veiklos sėkmė priklauso nuo informacinių, gamybinių, finansinių ir kontrolės procesų sistemiškumo;
- stiliaus (style) – veiklos sėkmė priklauso nuo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo metodų; personalo (staff) – veiklos sėkmė priklauso nuo darbuotojų atrankos, sugebėjimų ir motyvacijos;
- vertybių pasidalijimo (shared values) – veiklos sėkmė priklauso nuo darbuotojų dalijimosi vertybėmis ir tarpusavio santykių;
- sugebėjimų (skill) – veiklos sėkmė priklauso nuo organizacijos stipriųjų savybių tobulinimo ir jų panaudojimo.

Panašios nuomonės dėl sėkmingos organizacijos veiklos laikosi 4+2 sėkmės formulės kūrėjai (Joyse, Nohua, Roberson, 2002), kurie teigia, kad kiekvienos organizacijos sėkmingą veiklą lemia 4 pagrindiniai veiksniai: 1) strategija; 2) vykdymas; 3) kultūra; 4) struktūra. Tačiau kiekvienoje veiklą vykdančioje organizacijoje yra šie keturi pagrindiniai veiksniai, bet ne visų organizacijų veikla yra sėkminga. Todėl be šių pagrindinių ilgalaikę sėkmę užtikrinančių komponentų, organizacija savo veikloje turi remtis dar dviem iš keturių papildomų veiksmų: 1) talentingais darbuotojais; 2) vadovavimu; 3) naujovėmis; 4) partneryste.

Organizacija, siekianti sėkmingai efektyviai veikti yra priversta nuolat analizuoti savo veiklos parametrus. Ji privalo peržiūrėti strateginius tikslus, siekti, kad pasirinkta organizacijos struktūra padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus, personalas būtų pasiruošęs tobulėti ir siekti naujovių ir jas diegti organizacijos viduje.

Šiandieninė visuomenė ir rinka iš organizacijų reikalauja ne tik kokybiškų produktų ir paslaugų, tačiau ir gebėjimo suvokti besikeičiančius poreikius, kintančius gyvenimo kokybės reikalavimus. Organizacijoms išlikti konkurencingoms padeda efektyvus aplinkos stebėjimas, vertinimas ir gebėjimas prisitaikyti prie jos kitimo. Organizacijos priklauso nuo išorės aplinkos ir,

siekdamos išlikti konkurencingos, susiduria su poreikiu prisitaikyti prie aplinkos lemiamų pokyčių (Matkevičienė, 2007).

1.1.1. Organizacijos valdymo funkcijos

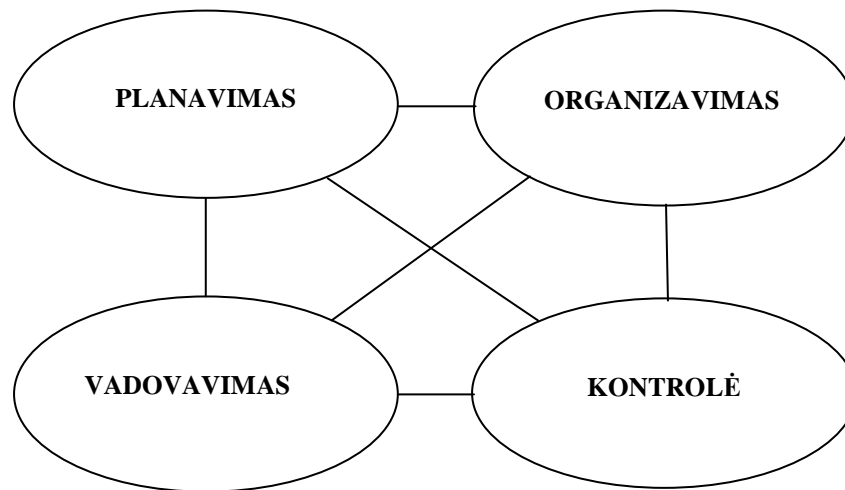
Organizacija yra susivienijusių žmonių grupė, kuri veikia koordinuotai, turi tikslą patenkinti vartotojų poreikius ir savo veiklą grindžianti vadyba. Todėl organizacijos savo veiklą vykdo taip, kad iš jos kuo daugiau naudą turėtų tiek tie, kurie tiesiogiai susiję su pačia organizacija, tiek ir visa visuomenė.

Valdymo teorijoje egzistuoja pakankamai daug termino „menedžeris“ (valdytojas) apibrėžimų. Visų jų pagrindas yra valdymo esmė. Žodis „valdymas“ iš pradžių reiškė mokėjimą išjodinėti arklius ir juos valdyti. Šio žodžio pagrindas yra anglų kalbos veiksmažodis „to manage“ (valdyti), kuris kilęs iš lotynų kalbos žodžio „manus“ (ranka). Taigi, sąvoka „management“ pažodžiui išvertus reiškia "žmonių valdymas".

Organizacijos, veikiančios tam tikroje aplinkoje ir siekiančios konkretaus tikslo, veikla turi būti valdoma, o tai reiškia, kad joje vykstantys procesai turi vykti tam tikra tvarka ir turi būti derinami tarpusavyje, t.y. valdomi. Todėl valdymą reikėtų suprasti kaip procesą, kai darbas organizuojamas ne stichiškai, o siekiama tam tikrų tikslų ir veikiama pagal parengtą planą (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Kitų mokslininkų nuomone (Stoner James,., Freeman,., Gilbert, 2000), valdymas yra sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos“ palaikymas, kurio metu vyksta organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, o visi organizacijos ištekliai panaudojami iškeltiems organizacijos tikslams pasiekti.

Planavimas (organizacijos tikslų apibrėžimas, veiksmai bei priemonės tikslams įgyvendinti), organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždara valdymo ciklą (Vasiliauskas, 2002).



1 pav. Valdymo ciklas

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija. p. 24.

Planavimas yra pirmoji valdymo funkcija ir svarbiausia valdymo cikle. Planavimas yra visų valdymo sprendimų sudarymo pagrindas. Planavimas yra tikslų formulavimas bei jų įgyvendinimas nukreiptas į ateitį ir apibrėžia priemones, kurios leidžia pasiekti ir įgyvendinti organizacijos išskeltus tikslus bei uždavinius.

Planavimas yra procesas, kurio metu formuluojami organizacijos tikslai ir nustatoma jų įgyvendinimo eiga (Stoner James,., Freeman,., Gilbert, 2000). Planavimas nustato organizacijos veiklos kryptį, leidžia sumažinti aplinkos pokyčių įtaką, nuostolius ir racionalų išteklių panaudojimą. Nors planavimas kaip valdymo funkcija sudaro pagrindą kitoms valdymo funkcijoms ir yra laikoma iš jų svarbiausia, bet kai kurios organizacijos gali sėkmingai organizuoti savo veiklą ir be formalaus planavimo, bet jų veikla bus chaotiška, o sėkmė trumpalaikė.

Planai pagal trukmę yra skirstomi į trumpalaikius ir strateginius planus, kurie skiriasi trimis pagrindiniais aspektais: a) laiko atžvilgiu, b) apimtimi, c) detalumo lygiu (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

1 lentelė

Trumpalaikių ir strateginių planų skirtumai

Lyginimo aspektai	Trumpalaikiai planai	Strateginiai planai
Laiko požiūris	Vieneri metai	Keleri metai, dešimtmečiai
Apimtis	Orientuojasi į konkrečią veiklą	Numato bendrą veiklos kryptį
Detalumo lygis	Sudaromi detaliai	Formuluojami bendrais terminais

Sudaryta autorės. Šaltinis: Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). Verslo ir vadybos įvadas. VŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla, p.102

Tik suformavus organizacijos veiklos planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus tai veiklai vykdyti, suformuoti organizacijos struktūrą deleguojant funkcijas ir paskirstant užduotis, motyvuoti vykdytojus, užtikrinti jų bendradarbiavimą ir vertinti atlikto darbo kokybę.

Kita organizacijos valdymo funkcija yra veiklos organizavimas, kuris pasireiškia darbo, valdžios ir išteklių paskirstymu tarp organizacijos narių. Bendrąja prasme organizavimas yra ko nors sutvarkymas į vieną sistemą, kuria siekiama užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Organizavimas yra organizacijos struktūros sudarymas, kuris sąlygoja efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Atliekant veiklos organizavimą yra detalizuojamas parengto plano įgyvendinimas, nustatomi terminai ir ištekliai, nustatomos atsakomybių ribos. Organizavimas tai integracinis procesas, kurio metu vyksta atskirų sudedamųjų struktūros elementų sujungimas į vientisą sistemą nurodant atskiro darbuotojo arba padalinio veiklos ribas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Organizavimas pasižymi 2 pagrindiniais aspektais (Marcinkevičiūtė, Žukovskis, 2007):

- Įgaliojimų suderinimas (koordinavimas).
- Organizacijos padalinių sutvarkymas pagal strategiją ir tikslus.

Kuriant organizacinę valdymo schemą reikalingi tam tikri žingsniai. Stoner James,., Freeman,., Gilbert, (2000) siūlo keturis organizacinio darbo aspektus - „statybinius blokus“:

- Darbo pasidalijimas – visas darbas suskirstomas į užduotis, kurias gali atlikti pavieniai žmonės arba jų grupės.
- Struktūrinių grandžių formavimas – darbuotojų ir užduočių formavimas.
- Hierarchija – kas kam organizacijoje atsiskaito.
- Koordinavimas – mechanizmų, jungiančių atskirų padalinių veiklą į prasmingą visumą, sukūrimas ir to jungimosi efektyvumo koordinavimas.

Vadovavimo funkcija turi atsakyti į klausimą ką reikia daryti, kad organizacijos veikla būtų nukreipta reikiama kryptimi ir suplanuotos užduotys būtų atliktos. Vadovauti - reiškia organizuoti žmonių veiklą, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas, t.y. organizacijos narių motyvavimas, komandavimas, komunikacija (Vasiliauskas, 2002).

Kai yra sudarytas organizacijos planas, sukurta jos struktūra, nustatyti darbuotojų elgesio motyvai, komunikaciniai ryšiai, lieka dar viena valdymo funkcija – kontrolė, t.y. procesas, kuris turi užtikrinti, kad reali veikla atitiks tą veiklą, kuri yra suplanuota.

Kontrolės proceso eigoje yra nustatomi standartai, kurie nustatomi atsižvelgiant į iškeltus tikslus. Standartus nusako trys dydžiai – kiekybė, kokybė ir laikas. Kontrolės metu nustatomi pasiekimai, kurie lyginami su standartais ir nustatomi pokyčiai. Jeigu pasiekimai neatitinka standarto, nustatoma neatitikimo priežastis, numatoma, kaip ją galima pašalinti arba sumažinti jos poveikį (Melnikovas, Smaliukienė, 2007).

Kontrolės sistemos formavimui yra keliami tam tikri reikalavimai. Kontrolės sistemos formavimo pagrindą sudaro tokie pagrindiniai reikalavimai (Juozaitienė, Staponkienė, 2003): kontrolės efektyvumas; poveikio žmonėms efektas; kontrolės užduočių vykdymas; kontrolės apribojimų nustatymas.

1.1.2 Strateginis planavimas

Kiekviena organizacija norinti išlikti stipri ir išplėsti savo veiklos apimtį, turi panaudoti savo privalumus ir rengti organizacijos strategiją. Organizacijos strategiją sudaro detalus, išsamus, kompleksinis planas pasirinktiems tikslams ir misijai įgyvendinti. Parengtose organizacijų strategijose turi atsispindėti bendri pagrindiniai elementai (Jucevičius, 1998):

- Aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais.
- Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė.
- Situacijos analizė.
- Planai, kaip naudoti resursus.

Organizacijos strategiją sudaro detalus, išsamus, kompleksinis planas pasirinktiems tikslams ir misijai įgyvendinti.

Strateginis planavimas kaip atskira valdymo sritis susiformavo 20 a. šeštojo ir septintojo dešimtmečio sandūroje ir septintojo dešimtmečio pirmojoje pusėje juo susidomi organizacijos (Andriuščenka, 1998). Kadangi praeities tendencijos nebūtinai turi kartotis ateityje, todėl dėmesys buvo kreipiamas į organizacijos aplinkos tyrimą, siekiant laiku pakeisti veiklos kryptį, plėsti galimybes, kurti konkurencinį pranašumą.

Strateginis planavimas yra strateginio valdymo pagrindas, kuris remiasi dviem pagrindinėmis metodologijomis: nustatybine ir plėtotine.

Nustatybinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant (Vasiliauskas, 2002). Šios strategijos galutiniai tikslai suformuluojami iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas vyksta nuosekliai vienas po kito. Strategijos įgyvendinimas pradedamas tik galutinai sukūrus strategiją, o grįžtamieji ryšiai parodo, kad strateginio valdymo procese galimi keli ciklai, kai tam tikros stadijos reikalauja patikslinti ar papildyti kai kuriuos ankstesnius stadijų etapus.

Plėtotinė metodologija susiformavo kaip išėitis nustatytinės metodologijos trūkumams išvengti. Jos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Vasiliauskas, 2002.). Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai susijusios, o naujų sprendimų rengimas priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų išorinės aplinkos situacijos. Grįžtamasis ryšys rodo, kad kūrimo ir įgyvendinimo stadijos gali inicijuoti būtinumą tikslinti ankstesnę analizę.

Strateginiam planavimui būdingi šie etapai:

- vizijos sukūrimas;

- misijos parengimas;
- situacijos analizė;
- strateginių tikslų nustatymas;
- taktinių tikslų nustatymas;
- operatyvinių tikslų nustatymas;
- veiklos plano operatyviniams tikslams įgyvendinti rengimas;
- veiklos plano įgyvendinimas;
- veiklos plano įgyvendinimo įvertinimas ir situacijos analizė;
- įmonės vizijos, misijos ir tikslų patikslinimas.

Organizacijos vizija nusako, kaip organizacija keisis ateityje, kuo ji nori ir gali tapti ateityje.

Vizijoje turi atsispindėti organizacijos veiklos komponentai (Jucevičius, 2007):

- Vartotojai – kas jie, kodėl?
- Produktas/ paslauga – kokią naudą išreiškia, ko noro vartotojas.
- Rinka – kur, kokio dydžio, kokia perspektyva.
- Technologija – koku būdu bus kuriama vertė.
- Augimo perspektyva – kokios galimybės ir tendencijos.
- Filosofija – kokie veiklos principai.
- Resursai ir sugebėjimai – žmonių vaidmuo organizacijoje.
- Visuomenės prestižas – kaip vertins aplinka, kaip daryti įtaką.

Gerai suformuluota misija turėtų paaiškinti kodėl organizacija egzistuoja, ko ji siekia ir ką pasieks ateityje. Vykdydama savo misiją (paskirtį) organizacija siekia įvairių tikslų: išgyvenimo, augimo, brandos.

Organizacijos misija bendrais bruožais nubrėžia pagrindines kryptis, kuriomis bus įgyvendinami organizacijos tikslai. Formuluojant organizacijos misiją ir tikslus, reikia atsižvelgti į dvi interesų grupes. Pirmoji grupė – tai interesai tų, kurie tiesiogiai vykdys strateginius pokyčius organizacijoje, t.y. organizacijos darbuotojai; antroji interesų grupė – tai interesai tų, kuriems svarbūs yra rezultatai, t.y. klientai, akcininkai, vyriausybė ir t.t. (Vasiliauskas, 2002).

SSGG (SWOT) analizė yra strateginio planavimo analizės metodas, kuris pasireiškia faktorių ir veiksnių išskyrimu į keturias grupes – stipriosios pusės, silpnosios pusės, galimybės ir grėsmės, nustatant vidaus ir išorės veiksnius, kurie palankūs ir nepalankūs norint pasiekti norimą tikslą. SSGG analizės esmė yra parengti subalansuotą strategiją (Jucevičius, 1998). SSGG analizę naudoja organizacijos formuodamos savo veiklos strategiją: kur šiuo metu yra organizacija; kokia kryptimi ji turi vystyti savo veiklą ateityje; koku būdu ji atsiras toje vietoje, kurioje ją nori matyti vadovybė.

Juozaitytė, Staponkienė, (2003) išskiria keturis strategijos plano rengimo etapus: sprendimo priėmimas; strateginė analizė; plano parengimas; plano įgyvendinimas.

2 lentelė

Strategijos plano rengimo etapai

Etapai	Pagrindiniai klausimai
1. Sprendimas	Ar bus rengiamas naujas planas ar koreguojamas senasis? Kas rengs planą? Kas kontroliuos rengimo procesą?
2. Strateginė analizė	Kokia dabartinė organizacijos padėtis? Kokia produktų rinka? Kokios pozicijos rinkoje? Kokie turėtų būti neatidėliotini veiksmai?
3. Plano parengimas	Kokios yra alternatyvos? Kaip norime atrodyti po 5 metų? Kokias savybes ir konkurencinius pranašumus turi įgyti įmonė? Kokioje srityje norime būti unikalūs? Kokiais principais ir vertybėmis vadovausimės veikloje? Ką turime daryti dabar ir kokių išteklių mums reikia?
4. Įgyvendinimas	Kokia turi būti veiksmų seka, kad planas būtų įgyvendintas

Šaltinis: Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). Verslo ir vadybos įvadas. VŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla, p.103

Strateginis planavimas yra ne tik strateginio plano rengimas. Į strateginį planavimą reikia žiūrėti sisteminiu požiūriu, t.y. strateginis planavimas yra strategijos rengimas ir jos įgyvendinimo sistema, kuri susijusi su institucijos misija ir tikslais (Arimavičiūtė, 2003).

Strateginis planavimas suprantamas kaip formalizuota sistema, kuri užtikrina viso strateginio valdymo proceso realizavimą. Šio proceso metu yra nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius organizacijos misijai vykdyti, numatytiems organizacijos tikslams pasiekti, taip pat atliekama veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

1.2 Sporto valdymas Lietuvoje

1.2.1. Sporto reikšmė žmogaus ir visuomenės gyvenime

Sportas yra neatsiejama visuomenės kultūros dalis, įgaunanti vis didesnę vertę šiuolaikinėje visuomenėje. Sportas svarbus šiuolaikinėje visuomenėje, nes yra puiki priemonė gerinti gyventojų sveikatą, kelti jų gerovę, puoselėti etnines vertybes bei stiprinti socialinę integraciją, ypač socialiai nuskrūstusių grupių.

Sportas yra visuomenės socialinio tobulėjimo priemonė, stiprinanti žmogaus sveikatą, ugdanči fizines, psichines ir dvasines jo savybes. Didžiausią reikšmių sportas turi žmogaus vystymuisi, jo gyvenimo kokybei.

Sporto veikloje dalyvauja daugybė žmonių, kurių vaidmuo ir indėlis yra skirtingi. Anot Šukio (2005), žmonės, dalyvaujantys sporto veikloje galime skirstyti į gamintojus ir vartotojus. Šias dvi grupes galima suskirstyti į tris kategorijas: pirminius, antrinius ir tretinius. Pirminiai vartotojų grupei yra priskiriami tie, kurie tiesiogiai dalyvauja žiūrėdami sporto varžybas stadionuose, aikštelėse, kortuose ir t.t. Antriniai vartotojų grupei priskiriami tie asmenys, kurie stebi sportines varžybas per televiziją, klausosi radijo transliacijų. Tretiniams priskiriami tie asmenys, kurie skaito apie sportą internete, spaudoje, diskutuoja apie tai su kitais žmonėmis.

Kalbėdami apie sporto vaidmenį žmogaus gyvenime, galime remtis Maslow (1989) hierarchinio poreikių tenkinimo teorija. Ji teigia, kad poreikiams būdinga tam tikra hierarchija, t.y., kad nepatenkinus pagrindinių poreikių neišskyla aukštesni poreikiai.

Maslow poreikių piramidėje apačioje yra *fiziologiniai poreikiai* – maistas, miegas, ėjimas, bėgimas. Kita piramidės pakopa yra *saugumo poreikiai* – rūpinimasis rytojumi, kad tavo šeima, tavo grupės gyvenimas būtų užtikrintas. Tik sveikas, reguliariai sportuojantis žmogus gali lengviau pakelti reikalavimus, kuriuos šiandien kelia kasdieninis gyvenimas. Aukštesnė pakopa – *socialiniai - priklausymo ir meilės poreikiai*, t.y., kad tave mylėtų, gerbtų, su tavimi norėtų bendrauti kiti žmonės. Poreikis burtis į grupes yra būdinga visiems žmonėms. Todėl sportas tampa puikia galimybe susiburti į komandą, kurios nariams patinka vienas ar kitas sportinis žaidimas, viena ar kita sportinė veikla. Paauglys ar jaunuolis gali neturėti ypatingų sportinių sugebėjimų, bet gali tapti mėgstamo žaidimo, mėgstamos komandos fanų klubo nariu ir, nors ir pasyviai, dalyvauti sportinėje veikloje. Laimėjimai darbo, meno, sporto ar kitoje gyvenimo srityje gali suteikti žmogui didesnę statusą, prestižą. Jeigu esi geras žaidėjas, pasiekei aukštų sportinių rezultatų tave visi pažįsta, tave gerbia, su tavimi nori bendrauti. Tai padidina tavo savigarbą – tu esi gerbiamas ir pripažintas, t.y. patenkinamas *pagarbos poreikis*. Maslow poreikių piramidės viršūnėje yra *saviaktualizacijos poreikis*. Tai poreikis patenkinti savo unikalias galimybes. Kiekvienas žmogus turi talentų ir sugebėjimų, kuriuos gali panaudoti ir tobulinti. Bet tam reikia valios, užsispyrimo, milžiniškų pastangų, kai ko atsisakymo. Todėl sportininkai, užkopę ant aukščiausio Europos, pasaulio čempionatų, olimpinių žaidynių nugalėtojų laiptelio, yra puikūs savęs aktualizavimo pavyzdžiai.

3 lentelė

Žmogaus poreikiai ir sportas

Poreikiai	Gyvenimas	Sportas
Fiziologiniai	Maistas, troškulys, miegas	Ėjimas, bėgimas
Saugumo	Rūpinimas rytojumi, šeima	Žaidimai su kiemo, gatvės draugais
Socialiniai	Draugai, kolektyvas	Komandai, sporto klubui – mėgėjų sportas
Pagarbos	Kažką atlikti geriau nei kiti	Profesionalus sportas
Saviaktualizacijos	Savo gebėjimų maksimalus realizavimas	Olimpinis sportas

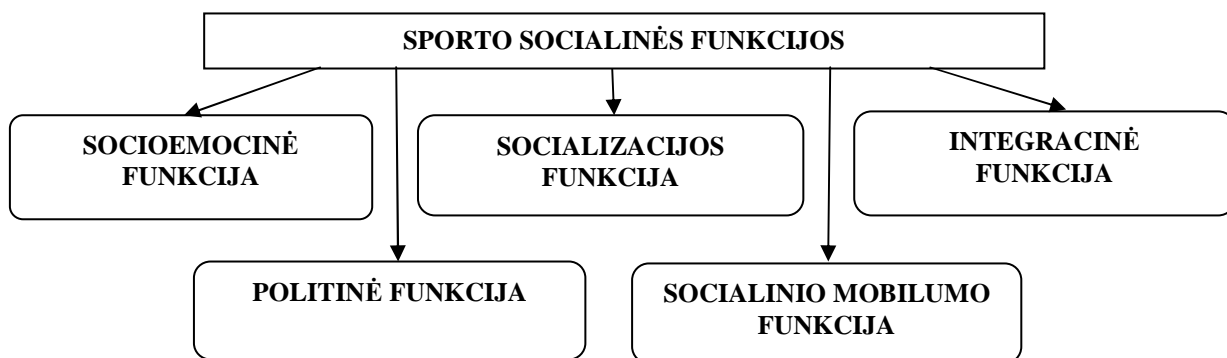
Sudaryta autorės. Šaltinis: Maslow, A. (1989). Psichologijos duomenys ir vertybių teorija. Gėrio kontūrai. Vilnius.

Pokyčiai vykstantys visuomenėje turi įtakos ir pokyčiams sporto pasaulyje. Sportas ir visuomenė yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Atsiradus daugiau laisvo laiko, visuomenė kelia

papildomus reikalavimus sportui, kad būtų patenkinti sveikatinimo, geros savijautos, relaksaciniai visuomenės narių poreikiai. Tuo pačiu keičiasi ir sportuojančiųjų motyvai. Varžybos, laimėjimai, rezultatai nebėra svarbiausios priežastys sportuoti. Pirmoje vietoje – gera savijauta, dvasinė harmonija, sveikata. Savo ruožtu, sporto vaidmuo pasireiškia tuo, kad gerėjant sveikatai, žmonės ilgiau būna darbingi, ilgėja gyvenimo trukmė. Vokiečių pedagogas Kurzas (Kurz) (1979) sporto vertybes skirsto į šešias grupes:

- pasiekimas, perspektyva (vok. leistung) – gaunama galimybė laisvai pasirinkti veiklą ir joje tobulėti;
- buvimas kartu (vok. miteinander) – partnerystė su kitais žmonėmis, kurios taip pat reikia išmokti, bendravimas ir bendradarbiavimas;
- išraiška (vok. ausdrück) – kūno dizainas;
- įspūdis (vok. eindruck) – emocijos, pojūčiai;
- ryžtas (vok. wagnis) – rizika, nuotykis;
- sveikata (vok. gesundheit) – fizinė gerovė.

Sportas suprantamas ir kaip socialinis reiškinys, nes jis yra neatsiejama visuomenės kultūros dalis – rengiamos vietinės reikšmės, respublikinio ir tarptautinio lygio varžybos, kuriose dalyvauja įvairių šalių sportininkai, skirtingų socialinių grupių atstovai, siekiantys geriausių sportinių rezultatų. Asmenų ratas, dalyvaujančių sporto veikloje yra iš tiesų platus. Stevenson , Nixon (1972) nagrinėdami sportą kaip socialinį reiškinį išskyrė penkias sporto socialines funkcijas.



2 pav. Sporto socialinės funkcijos

Sudaryta autorės. **Šaltinis:** Stevenson , C., Nixon, J.E. (1972). A conceptual scheme of the social functional explanation. *Sport wissemchaft*, 2; 119-132.

Socioemocinė funkcija (angl.socio-emotional function) pasireiškia tuo, kad sportas prisideda prie žmogaus sociopsichologinio stabilumo palaikymo. Sportas tarnauja kaip priemonė reguliuoti įtampas ir kylančius konfliktus. Taip pat jis puikiai tinka komunikacinių – bendravimo – situacijų kūrimui. Sportas pasireiškia ir kaip kultūrinio paveldo ritualas, t.y. sporto veikla tampa tam tikrų grupių kultūrinės elgsenos ritualas (nacionaliniai sporto šakų čempionatai).

Socializacijos funkcija (angl. socialization function) gali pasireikšti dviem aspektais: socializacija per sportą (išmokstama sporto veiklos, įgaunami sporto šakai reikalingi įgūdžiai) ir socializacija į sportą (mokymasis, verslas).

Integracinė (angl. integrative function) *funkcija* pasireiškia diskriminacijos mažinimu, įtraukimu įvairių socialinių grupių – žmonių su negalia, pagyvenusių žmonių, paauglių – atstovų į makrosocialines grupes.

Politinė funkcija (angl. political function) pasireiškia valstybės vardo garsinimu pasaulio sporto arenose. Tačiau sportas gali būti valdžios institucijų panaudotas kaip ideologinis masių valdymo mechanizmas, t.y. panaudotas nukreipti masių dėmesį nuo rimtesnių socialinių problemų.

Socialinio mobilumo funkcija (angl. social mobility function) – gyvenimo perspektyvų, gyvenimo būdo pasikeitimas arba perėjimas iš vieno socialinio statuso į kitą. Yra išskiriamos dvi socialinio mobilumo kryptys – vertikalus mobilumas (šeima, armija, kilimas karjeros laiptais, partija) ir horizontalus mobilumas (perėjimas iš vienos socialinės grupės į kitą išlaikant tą patį statusą).

Nicos deklaracijoje *sportas* apibūdinamas kaip žmogaus veikla, kuri paremta socialinėmis, ugdymo ir kultūrinėmis vertybėmis ir yra veiksnys prisidedantis prie integracijos, dalyvavimo socialiniame gyvenime, tolerancijos.

Baltojoje knygoje (Mavrommatis, M., (2007). dėl sporto pažymima, kad sportas didelį piliečių susidomėjimą kelianti veiklos sritis, turinti milžiniško potencialo juos suvienyti ir įtraukti visus, nepaisant amžiaus ar socialinės padėties. Sportas ne tik gerina sveikatą, bet turi ir auklėjamojo poveikio, vaidina socialinį, kultūrinį ir rekreacinį vaidmenį. Sportas yra dinamiškas ir sparčiai augantis verslo sektorius, kurio makroekonominis poveikis bei teikiamos galimybės gali padėti spręsti užimtumo ir darbo vietų kūrimo problemas. Sportas gali tapti vietos ir regionų vystymosi, miestų atgaivinimo ar kaimo plėtros priemone. Sportas yra susijęs su turizmu ir gali paspartinti infrastruktūros atnaujinimą bei skatinti naujas partnerystes, kurių tikslas – finansuoti sportui ir laisvalaikiui skirtus įrenginius.

Ekonominis vaidmuo. Žvelgiant pasauliniu mastu, šiandien sportas yra daugybės bilijonų vertės verslas. 2006 m. Austrijos pirmininkavimo metu buvo pateikti tyrimo duomenys, kurie parodė, kad sportas plačiaja prasme sukūrė pridėtinės vertės, kuri 2004 m. sudarė 407 milijardus eurų, t. y. 3,7 proc. Europos Sąjungos bendro vidaus produkto, ir sukūrė 15 milijonų darbo vietų kas sudarė 5,4 proc. darbo jėgos (Baltoji knyga dėl sporto, 2007).

Socialinis vaidmuo. Kvieskienė (2003) *socializaciją* apibūdina kaip procesą, kuris prasideda dar vaikystėje ir tęsiasi visą žmogaus gyvenimą. Žmogus, išmokdamas visuomenės normų, dėsnių ir gyvenimo būdo, tampa visuomenės nariu. Individo socializaciją lemia aplinka, kurioje jis gyvena ir visuomenė. Užsiiminėti sportine veikla skatina suformuoti teisingi sveikos gyvensenos įgūdžiai,

sporto įrenginiai ir statiniai, sportinis inventorių, judėjimo ir poilsio erdvės gyvenamojoje vietoje. Šeima, draugai, mokytojai, treneriai, kaimynai, bendradarbiai, visuomenės informavimo priemonės gali paskatinti dalyvauti sportiniuose užsiėmimuose.

Bendruomenės ugdymo vaidmuo. Bendruomenės gyvenimo kokybę gerina sporto renginiai, sporto programos jaunimui, sporto veikla organizuojama bendruomenės nariams. Sportas yra veikla pagrįsta savanoriškumo principu. Todėl kiekvienas bendruomenės narys gali save realizuoti dalyvaudamas sporto veikloje kaip sporto renginių koordinatorius, sportininkas, žiūrovas palaikantis savo mėgstamą komandą ar sportininką, teisėjas. Realizuodamas save, dalyvaudamas sporto veikloje, žmogus prisideda prie bendruomenės sutelktumo.

Sveikatinimo vaidmuo. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad visų pirma gyventojai sportą sieja su sveikatos stiprinimu. Reguliari fizinė veikla mažina mirčių skaičių nuo širdies ligų ar insulto, padeda kontroliuoti svorį, mažina osteoporozės požymius, skatina psichologinę gerovę, mažina įtampą, stresą, depresiją, mažina antro laipsnio cukrinio diabeto požymius.

Švietimo vaidmuo. Dalyvaudami kūno kultūros ir sporto pratybose gyventojai gauna žinių apie fizinių ypatybių ugdymą, atliekamų pratimų naudą atskiroms žmogaus organizmo sistemoms. Šiuo metu pasaulyje formuojasi nauja sporto mada. Šiandien dauguma žmonių lanko sporto klubus norėdami turėti gražų kūną, nes gražus, jaunas, stiprus kūnas yra traktuojamas kaip prekė.

Mokymasis visą gyvenimą. 2004 metus ES buvo paskelbusi Europos švietimo per sportą metus. Remdamasi įgyta patirtimi komisija Baltojoje sporto knygoje (2007) numato, kad sportas gali būti remiamas pagal „Mokymosi visą gyvenimą“ programą, kurią Europos Komisija patvirtino 2007 – 2013 metams. Todėl auklėjamojo sporto vaidmens puoselėjimas yra prioritetinga tema, skirta mokyklų partnerystėms, vykdomoms pagal Comenius programą, struktūriniais profesinio mokymo ir lavinimo srities veiksmais pagal Leonardo da Vinci programą, aukštojo mokslo sritims ir tarptautinėms studentų praktikoms – stažuotėms įmonėse ir organizacijose pagal Erasmus programą ir daugiašaliams suaugusiųjų mokymo srities projektams pagal Grungvig programą.

Tarptautinis bendradarbiavimas. Partnerystė su tarptautinėmis sporto organizacijomis, Europos Sąjunga ir kitomis pasaulio valstybėmis leidžia tobulinti sporto sistemą, gerinti teikiamų sporto paslaugų kokybę, garsinti šalies vardą. Sporto dėka įgyvendinama geros kaimynystės ir partnerystės politika valstybiniame lygmenyje. Šiandien pasaulyje vyksta didelis žmonių judėjimas iš vienos šalies į kitą. Daug žmonių išvyksta mokytis, dirbti ir gyventi į kitas pasaulio valstybes, bet stengiasi nenutraukti ryšių su tėvyne. Sportas tampa priemone telkti išeiviją.

Darnus vystymasis. Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis. Socialinį vystymąsi atspindi tokie rodikliai kaip vidutinė gyvenimo trukmė, gyventojų mirtingumas nuo kvėpavimo ir kraujotakos sistemų ligų. Moksliniai tyrimai įrodė, kad sistemingai užsiiminėjant sportine veikla yra

pagerinami šie rodikliai. Sportinė veikla, sporto įrenginiai ir sporto renginiai turi didelio poveikio aplinkai. Rekreacinio sporto infrastruktūros plėtra (dviračių takai, aktyvaus poilsio zonos parkuose) skatina tausoti aplinką, mažina šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą.

1.2.2. Sporto organizavimo sistema Lietuvoje

Politiniu lygmeniu diskutuojant apie sportą Europoje didelė reikšmė teikiama vadinamajam Europos sporto modeliui, kuris turėtų nustatyti bendrą Europos sporto organizavimo sistemą. Pagrindinis šio modelio bruožas – bendra piramidės struktūra, paremta finansinio solidarumo principais (masinio sporto finansavimu) ir skatinimo bei perkėlimo į kitą lygį (atvirumo) idėjomis (Jose Luis Arnaut, 2006).

Tačiau sukurti vieningą Europos sporto modelį ir jį pritaikyti skirtingose šalyse yra sudėtinga dėl sporto struktūrų įvairovės ir sudėtingumo, skirtingų šalių patirties, tradicijų, politinės kultūros, istorijos, ekonominių galimybių. Europos sporto modelis yra sunkiai įgyvendinamas, todėl valstybės ir jose veikiančios sporto organizacijos yra pačios visiškai atsakingos už sporto reikalų tvarkymą (Ian Henry, 2009).

Europos valstybės sporto organizavime, nors ir taikydamos skirtingus sporto veiklos organizavimo modelius, turėtų remtis gero valdymo principais – skaidrumu, demokratija ir interesų atstovavimu (Mavrommatis, 2007).

Iki 1990 metų visą kūno kultūros ir sporto plėtrą Lietuvoje administravo ir koordinavo viena centrinė sporto organizacija – Kūno kultūros ir sporto komitetas prie LSSR Ministrų tarybos (1946 – 1986), kuris 1986 metais buvo reorganizuotas į Lietuvos SSR valstybinį kūno kultūros ir sporto komitetą.

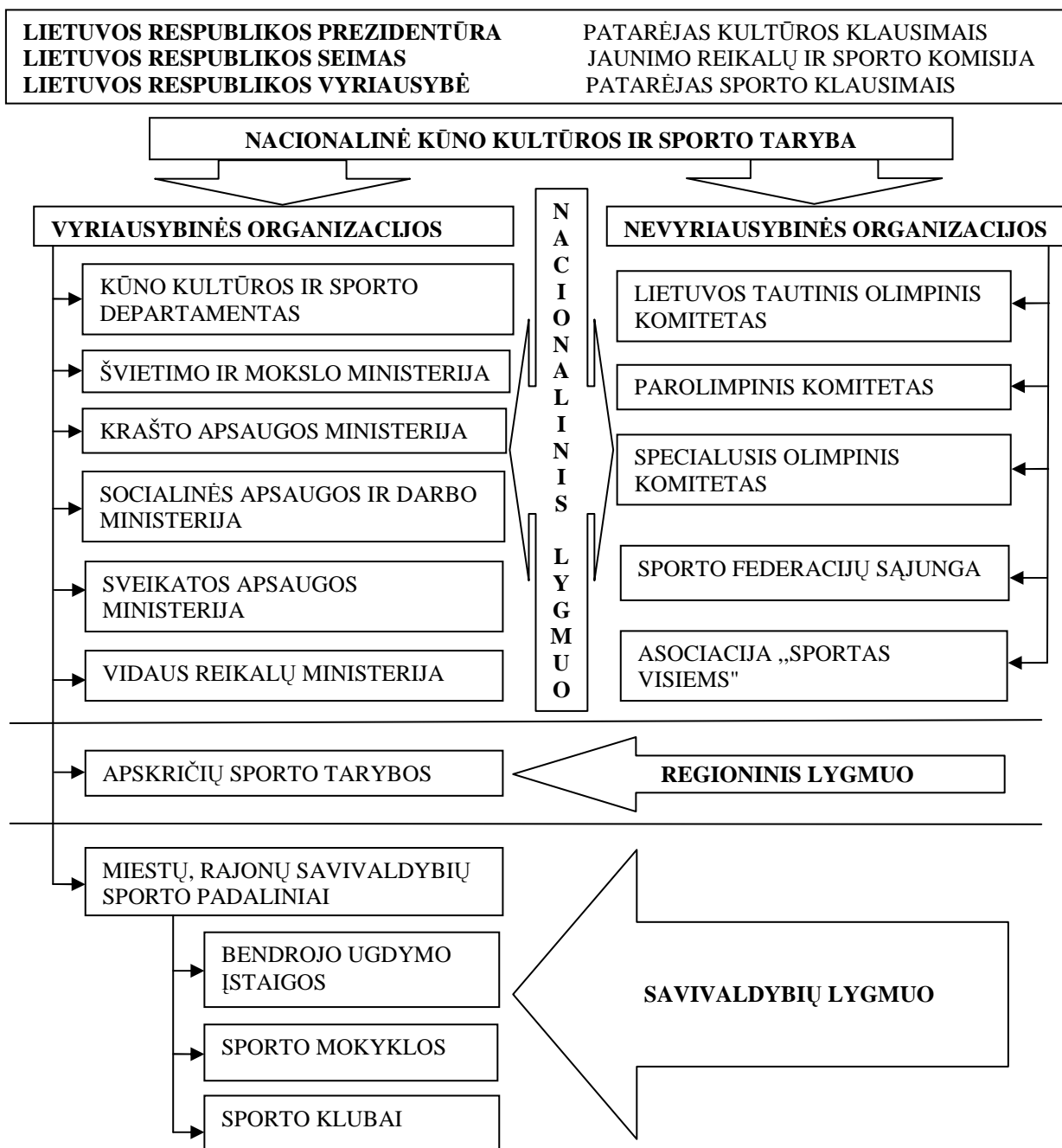
Atkūrus Lietuvos Nepriklausomybę buvo pradėta šalies sporto valdymo sistemos reorganizavimas. Pertvarkos tikslas buvo iš centralizuotos valdymo struktūros pereiti prie demokratinio valstybinio valdymo formos. Buvo siekiama, kad Lietuvos sportas atitiktų Europos sporto standartus bei bendrus kūno kultūros raidos bruožus ir taptų visų Europos valstybių partnere (Čepulis, 2003).

Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1990 metų birželio 8 dienos nutarimą „Dėl Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės pagrindinių funkcijų ir organizacinių klausimų“ pagrindinis Lietuvos sporto valdymo organas yra Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

1995 metais priimtas Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas (Žin, 1996, Nr. 9-215,) nustatė kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklos teisinius pagrindus ir funkcijas, valstybės ir savivaldybių institucijų kompetencijas kūno kultūros ir sporto srityje; reglamentuoja

profesionalųjį sportą; kūno kultūros ir sporto specialistų veiklą; sporto varžybų sistemą ir renginių organizavimo principus; nustato reikalavimus sporto statiniams.

Kūno kultūros ir sporto sistemos subjektai: sportininkai, sportuotojai, sportininkai profesionalai, kūno kultūros ir sporto klubai; savivaldybės ar jų įgaliotos institucijos; apskrities ar šalies sporto (šakos) federacijos; sportininkų ugdymo centrai; apskričių viršininkai; už sportą atsakingi apskričių viršininkų administracijų padaliniai; valstybės institucijos ir jų reguliavimo sričiai priskirtos įstaigos, kurių veikla susijusi su kūno kultūros ir sporto plėtra; sveikos gyvensenos mokyklos ir sporto centrai; kitos organizacijos, plėtojančios kūno kultūrą ir sportą.



3 pav. Lietuvos sporto organizacinė struktūra

Sudaryta autorės. Šaltinis: Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymas (Žin, 1996, Nr. 9-215)

Lietuvos Respublikos Prezidentas pasirašo ir skelbia Seimo priimtus įstatymus arba juos gražina Seimui (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992). Informaciją Prezidentui kūno kultūros ir sporto klausimais teikia Prezidento kanceliarijos švietimo, mokslo, kultūros ir nevyriausybinių organizacijų grupės patarėjas kultūros klausimais.

Patarėjas kultūros klausimais analizuoja ir referuoja Respublikos Prezidentą apie sporto politikos tendencijas bei svarbiausius sporto politikos klausimus Lietuvoje ir užsienyje, teikia pasiūlymus dėl sporto politikos kryptių ir prioritetų, bendradarbiauja su atitinkamomis ministerijomis ir kitomis institucijomis, analizuoja Seimo priimtus įstatymus ir teikia siūlymus dėl jų pasirašymo, rengia Respublikos Prezidento kalbų, susijusių su sporto politika, projektus.

1997 m. gegužės 6 d. Lietuvos Respublikos Seime įsteigta Lietuvos Respublikos Seimo Jaunimo reikalų ir sporto komisija. Komisija rūpinasi valstybės sporto politikos formavimu ir jos įgyvendinimu, nagrinėja prioritetines kūno kultūros ir sporto plėtojimo kryptis, jų finansavimo galimybes ir atsakingų institucijų bei organizacijų veiklą ir veiklos rezultatus, teikia pasiūlymus Seimui, Vyriausybei ir kitoms institucijoms dėl teisės aktų, reglamentuojančių jaunimo ir sporto reikalus, priėmimo ir tobulinimo.

Valstybė finansuoja kūno kultūrą ir sportą, rūpinasi sporto įrenginių statyba, jų materialine – technine būkle, organizuoja kūno kultūros ir sporto specialistų rengimą, jų tobulinimąsi, finansuoja mokslinius tyrimus, skatina gyventojus rūpintis savo sveikata ir puoselėti sveiką gyvenseną.

Lietuvos Respublikos Vyriausybėje Ministrui Pirmininkui informaciją kūno kultūros ir sporto klausimais teikia patarėjas sporto ir turizmo klausimais¹. Patarėjas sporto ir turizmo klausimais renka, analizuoja ir vertina reikalingą informaciją vyriausybės programų įgyvendinimo klausimais apie aktualiausias problemas kūno kultūros ir sporto srityse, organizuoja tarpžinybinius pasitarimus, kai sprendžiami kūno kultūros ir sporto plėtros sričių klausimai, palaiko ryšius su Kūno kultūros ir sporto departamentu prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos tautinių olimpinio komiteta, Lietuvos parolimpiniu komitetu, kūno kultūrą ir sportą propaguojančiomis ir atstovaujančiomis organizacijomis, asociacijomis bei federacijomis ir kitomis institucijomis.

Vadovaujantis Kūno kultūros ir sporto įstatymu Vyriausybė 2009 metų liepos 22 d. sudarė Nacionalinę kūno kultūros ir sporto tarybą². Į tarybą, kurios personalinė sudėtis patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu, įeina Seimo, Vyriausybės, ministerijų ir pagrindinių sporto organizacijų atstovai. Sporto taryba aptaria Vyriausybei teikiamus teisės aktų, susijusių su kūno

¹ Lietuvos Respublikos vyriausybės potvarkis dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės aparato struktūros ir etatų sąrašo patvirtinimo 1991 m. gruodžio 20 d. nr. 1039p.Vilnius

² Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl nacionalinės kūno kultūros ir sporto tarybos sudarymo ir jos reglamento patvirtinimo patvirtinta Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. gegužės 13 d. nutarimu nr. 666 (Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009 m. liepos 22 d. nutarimo nr. 774 redakcija).

kultūra ir sportu, projektus bei informuoja visuomenę apie valstybės institucijų ir nevalstybinių sporto organizacijų veiklą plėtojant ir propaguojant kūno kultūrą ir sportą, didinant sporto efektyvumą.

Remiantis Kūno kultūros ir sporto įstatymu, kūno kultūros ir sporto sistema apima šias veiklos sritis: vaikų ir jaunimo ugdymą kūno kultūros ir sporto srityje; suaugusiųjų ir neįgalių žmonių kūno kultūros plėtojimą; sporto šakų plėtojimą; didelio meistriškumo sportininkų rengimą.

Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės yra svarbiausia vykdomosios valdžios institucija, kuri įgyvendina valstybinę kūno kultūros ir sporto plėtojimo strategiją.

Institucijos misija - sudaryti sąlygas ugdyti sveiką ir fiziškai aktyvią visuomenę, ieškoti talentingų sportininkų, juos profesionaliai rengti, kad jie deramai atstovautų savo šalį svarbiausiuose tarptautiniuose sporto renginiuose.

Kūno kultūros ir sporto departamentas savo veiklą organizuoja tokiomis kryptimis:

1. Skatina šalies gyventojus nuolat sportuoti, kad kuo daugiau įvairaus amžiaus gyventojų, o ypač jaunimo, dalyvautų organizuotose sporto pratybose ir savarankiškai sportuotų.
2. Plėtoja privalomųjų bei pasirenkamųjų kūno kultūros ir sporto pratybų sistemą įvairaus amžiaus asmenims, neįgaliesiems, moterims, šeimoms, kariams, veteranams ir kitiems asmenims.
3. Padeda valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, nevyriausybinėms organizacijoms įgyvendinti valstybės politiką kūno kultūros ir sporto srityje.
4. Palaiko ryšius su užsienyje gyvenančiais tautiečiais, skatina šalies sporto organizacijas bendradarbiauti su kitų šalių sporto organizacijomis.
5. Rūpinasi tarptautinių išipareigojimų bei sutarčių kūno kultūros ir sporto klausimais vykdymu, įgyvendina Europos antidopingo konvenciją ir kitų tarptautinių organizacijų dokumentus, reglamentuojančius kovą su dopingo vartojimu sporte.
6. Vykdo kryptingą kūno kultūros ir sporto programų finansavimo politiką, panaudojant Valstybės biudžeto, Kultūros ir sporto rėmimo fondo, LR Vyriausybės investicinių programų, Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas.

Kūno kultūros ir sporto valstybinis valdymas Lietuvoje vykdomas 3 valdymo lygiais: nacionaliniu, regioniniu ir savivaldybiniu (municipaliniu).

Nacionaliniu lygiu kūno kultūros ir sporto valstybinį valdymą pagal savo kompetencijas organizuoja Švietimo ir mokslo ministerija, Krašto apsaugos ministerija, Vidaus reikalų ministerija, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Susisiekimo ministerija bei kitos ministerijos ir valstybės institucijos, kurios pagal savo kompetenciją dalyvauja formuojant kūno kultūros ir sporto politiką ir ją įgyvendina.

Regioniniu lygiu valstybės kūno kultūros ir sporto plėtros politiką įgyvendina apskričių sporto tarybos. Apskričių sporto tarybos veikloje dalyvauja visų tos apskrities savivaldybių atstovai. Pagrindinis apskričių sporto tarybų veiklos tikslas – įgyvendinti valstybines kūno kultūros ir sporto programas apskrityse. Apskričių sporto tarybos numato prioritetines apskrities kūno kultūros ir sporto raidos kryptis, rengia ir įgyvendina regionines kūno kultūros ir sporto programas ir numato jų finansavimą, teikia pasiūlymus bei išvadas dėl apskrities kūno kultūros ir sporto įstaigų steigimo, pertvarkymo, reorganizavimo ar likvidavimo bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimo.

Municipaliniu lygiu valstybės kūno kultūros ir sporto plėtros politiką įgyvendina savivaldybių tarybos. Sporto tarybos dalyvauja formuojant savivaldybės sporto politiką. Jų veiklą reglamentuoja sporto tarybų nuostatai patvirtinti savivaldybių tarybų. Sudarant tarybas yra siekiama, kad tarybų nariai atstovautų įvairias interesų grupes: rajono tarybą, savivaldybės administraciją, rajono sporto bei visuomenines organizacijas, sporto specialistus.

Be valstybinių institucijų, kūno kultūros ir sportą veiklą Lietuvoje organizuoja nevalstybinės organizacijos.

Lietuvos tautinis olimpinis komitetas (LTOK) yra savarankiška ne pelno siekianti visuomeninė, pasaulio olimpiniam judėjimui priklausanti organizacija. LTOK tikslas yra, vadovaujantis Olimpine chartija, plėtoti ir ginti olimpinį judėjimą Lietuvos Respublikoje ir bendradarbiauti su šalies vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, veiksmingai prisidėti prie visų sporto plėtotės programų kūrimo ir įgyvendinimo šalyje. LTOK bendradarbiauja ir palaiko ryšius su užsienio lietuvių organizacijomis.

Lietuvos parolimpinis komitetas (LPOK) – sporto institucija, kuri organizuoja parolimpinį sąjūdį Lietuvoje. LPOK veikia pagal Tarptautinio parolimpinio komiteto (IPC) įstatus. LPOK jungia Lietuvos aklųjų sporto federaciją, Lietuvos kurčiųjų sporto federaciją ir Lietuvos invalidų sporto federaciją. LPOK veiklos tikslas - integruoti neįgaliųjų sportą į bendrąją šalies sporto sistemą, siekiant, kad neįgaliejiems sportininkams būtų sudarytos tokios pat kaip ir sveikiems treniruočių sąlygos, rūpintis sportininkų pasirengimu ir dalyvavimu parolimpinėse žaidynėse ir kurčiųjų olimpinėse žaidynėse, įgyvendinti Nacionalinę žmonių su negalia socialinės integracijos programą ir atstovauti Lietuvos parolimpiniams interesams tarptautiniame parolimpiniame judėjime.

Lietuvos specialusis tautinis olimpinis komitetas (LSTOK) yra savarankiška visuomeninė organizacija, veikianti pagal Lietuvos respublikos įstatymus bei savo įstatus. Jo veiklos tikslas yra rūpintis sutrikusio intelekto žmonių kūno kultūra ir sportu.

Lietuvos sporto federacijų sąjunga (LSFS) visuomeninė organizacija, kuri vienija Lietuvoje įregistruotas ir ne mažiau kaip trijuose skirtinguose Lietuvos miestuose (rajonuose) veikiančias tos sporto šakos kūno kultūros ir sporto organizacijas susivienijusias savanoriškumo pagrindu. LSFS

bendradarbiauja su sporto ir kitomis organizacijomis, rūpinasi sporto šakų populiarinimu, skleidimu ir plėtra, koordinuoja į ją susijungusių sporto federacijų veiklą ir teisiškai gina savo narių teises bei interesus, ieško lėšų sąjungos veiklai organizuoti. LSFS yra Europos nevyriausybinė sporto organizacijų sąjungos (ENGSO) narė, todėl atlieka vienintelio ENGSO nario Lietuvos Respublikoje pareigas ir naudojasi suteiktomis teisėmis sporto šakų plėtojimo labui.

Lietuvos asociacija „Sportas visiems“ buvo įkurta 1991 metais kaip visuomeninė organizacija, kuri savanoriškais pagrindais vienija visuomenines kūno kultūros, sporto ir turizmo organizacijas, plėtojančias sveikatą stiprinančią kūno kultūrą ir mėgėjų sportą. Asociacija „Sportas visiems“ vienija 18 organizacijų (Sporto metraštis, 2008). Asociacijos tikslas – propaguoti sveiką gyvenseną, organizuoti mėgėjiško sporto, kūno kultūros ir poilsio renginius įvairaus amžiaus žmonėms, koordinuoti savo narių ir kitų masinį sportą plėtojančių organizacijų veiklą. Lietuvos asociacija „Sportas visiems“ yra Tarptautinės „Sporto visiems“ organizacijos (TAFISA – Trim and Fitness International Sport for All Association) ir Tarptautinės sporto ir kultūros asociacijos (ISCA – International Sport and Culture Association) narė.

1.2.3. Lietuvos sportą reglamentuojančių įstatymų ir tarptautinių dokumentų analizė

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, pasikeitė valstybės situacija. Vykstantys pokyčiai šalies politiniame, ekonominiame, socialiniame gyvenime sudarė pagrindą pokyčiams ir sporto valdymo sistemoje. Visų pirma reikėjo priimti naujus įstatymus reglamentuojančius kūno kultūros ir sporto organizavimą, valdymą ir juos pritaikyti prie ES komisijų priimtų teisinių aktų. Tai labai svarbu, nes teisinių aktų sistemos, reguliuojančios kūno kultūros ir sporto organizavimą ir valdymą Lietuvoje, ir Europos šalių kūno kultūros ir sporto teisės aktų derinimas, leidžia stiprinti ekonominį potencialą pritraukiant investicijas ir papildomus materialinius bei informacinius išteklius (Mikalasuskas ir kt., 2004).

Svarbiausios nuostatos, davusios pagrindą teisės aktų rengimui Lietuvoje, buvo Lietuvos Respublikos Konstitucija (Žin., 1992, Nr. 33-1014), kurios 53 straipsnyje teigiama, kad valstybė skatina visuomenės kūno kultūrą ir remia sportą. Būtina pabrėžti, kad ne visų pasaulio valstybių Konstitucijose yra nuostatos dėl kūno kultūros ir sporto svarbos valstybės piliečių gyvenime.

Laikantis nustatytos teisės aktų hierarchijos, antras pagal svarbą po Konstitucijos, yra Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (Žin., 2000, Nr. 74-2262,) (toliau CK). CK reglamentuoja civilinius santykius: asmenų turtinius santykius ir su šiais santykiais susijusius asmeninius neturtinius santykius, taip pat šeimos santykius, kitokius asmeninius neturtinius santykius, darbo santykius, kiek jų nereglamentuoja specialūs įstatymai. Tiesiogiai sportui CK svarbiausia yra antrosios knygos „Asmenys“ II dalis „Juridiniai asmenys“, nes juridiniais asmenimis gali būti ir sporto

klubai, sporto centrai ir kt. Profesionalūs sportininkai sudaro sutartis su sporto klubais, todėl jiems labai svarbus CK šeštosios knygos „Prievolių teisė“ antroji dalis „Sutarčių teisė“.

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Žin., 2002 Nr. 64-2569) (toliau DK) reglamentuoja darbo santykius, susijusius su šiame Kodekse ir kituose norminiuose teisės aktuose nustatytų darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba. DK reglamentuoja, kad konkurso būdu gali būti skiriami į vadovaujančiųjų darbuotojų ir specialistų pareigas (pavyzdžiui, į sporto specialisto vietą savivaldybėje) asmenys, turintys tam tikrų gebėjimų arba kuriems keliami ypatingi intelekto reikalavimai.

1995 m. įsigaliojo specialus Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas (Žin., 1995, Nr.9-215) (toliau – įstatymas). Šis įstatymas yra svarbiausias formuojant kūno kultūros ir sporto valdymą valstybėje. Įstatymas reglamentuoja Lietuvos kūno kultūros ir sporto sistemą bei jos valdymą, sportininkų rengimo sistemą, apibrėžia sportininkų teises bei pareigas ir jų bei sporto specialistų garantijas, apibūdina profesionalų sportą, nustato sporto varžybų ir renginių organizavimo principus bei reikalavimus sporto statiniams.

Įstatymas svarbus tuo, kad jame įtvirtintos nuostatos iš esmės atspindi kūno kultūros ir sporto struktūrą ir valdymo sistemą. Kūno kultūros ir sporto valstybinio valdymo funkcijas šalyje vykdo šalies vyriausybė, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerija, apskričių valdytojai, savivaldos institucijos, kurios bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis, kurios savo veikloje atlieka sporto funkcijas.

Įstatyme yra išskirtos pagrindinės valstybės institucijos, kurių viena iš funkcijų yra kūno kultūros ir sporto plėtojimas (švietimo įstaigose, kariškių fizinis parengimas, neįgaliųjų integracija, fizinio aktyvumo programų rengimas ir pan.). Tačiau svarbiausias vaidmuo kūno kultūros ir sporto struktūroje tenka Kūno kultūros ir sporto departamentui prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau KKSD).

KKSD veiklos gairės nustatytos nuostatuose, kurie patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 11d. nutarimu Nr. 1948 (Žin., 2002, Nr. 119 –5340). Nuostatuose įvardinti pagrindiniai departamento uždaviniai:

1. Kartu su kitomis suinteresuotomis valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis įgyvendinti bendrą valstybės kūno kultūros ir sporto plėtotės politiką, sveikos gyvensenos programas.
2. Skatinti šalies gyventojus nuolat sportuoti, kad jie būtų sveiki ir darbingi, kultūringai ilsėtusi.
3. Sudaryti sąlygas sporto organizacijoms rengti didelio meistriškumo sportininkus, kurie atstovautų Lietuvos Respublikai tarptautinėse varžybose.

4. Sudaryti sąlygas valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, nevyriausybinėms organizacijomis propaguoti ir didinti kūno kultūros bei sporto efektyvumą.

Apskritis yra Lietuvos Respublikos teritorijos aukštesnysis administracinis vienetas. Apskritis valdymo įstatymas (Žin., 1994, Nr. 101-2015) paveda apskrities viršininkui steigti, reorganizuoti ir likviduoti apskrities valstybines švietimo, išskyrus aukštąsias mokyklas, įstaigas, bibliotekas, muziejus, teatrus, koncertines įstaigas, kultūros centrus ir kitas kultūros įstaigas, kūno kultūros ir sporto, regioninės reikšmės socialinių paslaugų įstaigas.

Vietos savivaldos įstatyme (Žin., 2000, Nr.91-2932) nurodoma, kad „*vietos savivalda* – valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas“.

Savivaldybių funkcijos pagal sprendimo priėmimo laisvę skirstomos į savarankiškas, priskirtas, t.y. ribotai savarankiškas, valstybines, t.y. perduotas savivaldybėms, ir sutartines.

Kūno kultūros ir sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas yra viena iš savarankiškų savivaldybių funkcijų. Miesto, rajono savivaldos institucijos organizuodamos gyventojų poilsį, plėtodamos kūno kultūrą ir sportą turi (Žin., 1995, Nr.9-215):

- steigti, reorganizuoti ir likviduoti iš savivaldybės biudžeto lėšų išlaikomus sveikatos klubus, kūno kultūros ir sporto įstaigas, sporto mokyklas bei centrus;
- rengti ir įgyvendinti kūno kultūros ir sporto plėtojimo programas;
- koordinuoti kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą, kurios finansuojamos iš savivaldybės biudžeto lėšų;
- skirti lėšas miestui, rajonui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengtis ir jiems dalyvauti apskrities, respublikinėse, tarptautinėse varžybose;
- rūpintis vaikų, jaunimo, darbuotojų, pagyvenusių žmonių, žmonių su negalia sporto veiklos organizavimu;
- tirti reikalingų kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpintis jų kvalifikacijos tobulinimu;
- rūpintis talentingų sportininkų paieška, jų rengimu.

Švietimo ir mokslo ministerijai yra pavesta formuoti valstybinę švietimo, mokslo ir studijų politiką.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Žin., 1991 Nr. 23-593) išskirtas formalusis ir neformalusis švietimas.

Formalųjį švietimą apima pradinis, pagrindinis, vidurinis ugdymas, profesinis mokymas, aukštesniosios ir aukštojo mokslo studijos.

Kūno kultūros ir sporto įstatymo (Žin., 1995, Nr.9-215) 17 straipsnis reglamentuoja kūno kultūros ir sporto pratybų skaičių mokymosi įstaigose. Todėl ministerija privalo siekti, kad visos mokymo ir mokslo studijų įstaigos – pradedant pradiniu ugdymu ir baigiant aukštosiomis mokyklomis – įtrauktų šią nuostatą į savo ugdymo programas ir ją įgyvendintų.

Neformaliojo vaikų švietimo paskirtis – tenkinti mokinių pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais. Neformaliojo vaikų švietimo programas vykdo muzikos, dailės, meno, sporto, kitos mokyklos, kurios yra finansuojamos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų.

Aukštojo mokslo įstatymas (Žin., 2000, Nr. 27-715) suteikia aukštosioms mokykloms autonomiją, todėl jos pačios organizuoja studentų kūno kultūros ir sporto veiklą ir yra atsakingos už Kūno kultūros ir sporto įstatymo nuostatų įgyvendinimą. Lėšos studentų sportinei veiklai organizuoti yra įskaičiuojamos į studijų išlaidas, kurios nustatomos vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta Valstybės biudžeto lėšų poreikio nustatymo ir jų skyrimo mokslo ir studijų institucijoms metodika.

Įstatyme atskirai minimos nevyriausybinės organizacijos - Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, Lietuvos parolimpinis komitetas, Lietuvos specialusis tautinis olimpinis komitetas. Jų išskyrimas įstatyme, nors jos yra nevyriausybinės organizacijos ir veikia pagal savo nuostatus, leidžia suprasti, kad šios organizacijos yra vienos svarbiausių Lietuvoje plėtojant kūno kultūrą ir sportą.

1997 m. gegužės 6 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. VIII-213 buvo įsteigta Lietuvos Respublikos Seimo Jaunimo reikalų ir sporto komisija. Pagrindinis komisijos uždavinys sporto srityje yra rūpintis valstybės sporto politikos formavimu ir jos įgyvendinimu. Komisijai yra pavesta nagrinėti kūno kultūros ir sporto plėtojimo kryptis, jų finansavimo galimybes ir atsakingų institucijų bei organizacijų veiklą ir veiklos rezultatus; siūlyti moksleivių, studentų, karių, kitų gyventojų sluoksnių fizinio parengimo gerinimo būdus; spręsti sporto bazių plėtros klausimus; teikti pasiūlymus sporto specialistų rengimo ir jų kvalifikacijos gerinimo klausimais; plėsti tarptautinius bendradarbiavimo santykius; analizuoti teisės aktus susijusius su sporto klausimais ir teikti jų pataisas.

Kalbant apie visuomenines sporto organizacijas, svarbiausią vietą užima sporto šakų federacijos, kurios yra steigiamos ir veikia pagal ne pelno organizacijoms nustatytą asociacijų steigimo ir veiklos tvarką.

Pagal Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymą (Žin., 2004, Nr. 25-745) *asociacija* - tai juridinių bei fizinių asmenų savanoriškas susivienijimas, vykdamas asociacijos narių nustatytus ūkinius, ekonominius, socialinius, kultūros, švietimo, mokslinio tyrimo uždavinius bei funkcijas.

Asociacijos veiklos tikslai, pagrindinės funkcijos ir uždaviniai turi būti susiję su asociacijos narių veikla ar poreikiais ir turi būti nurodyti jos įstatuose.

Be jau paminėtų teisės aktų, kūno kultūros ir sporto plėtrai Lietuvoje įtakos turi ir kiti įstatymai. Pavyzdžiui Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatyme (Žin., 1991, Nr.36-969; Žin., 1998, Nr. 98-2706) įtvirtintos nuostatos, kad invalidų renginius reikia organizuoti ne tik teritoriniu lygiu, bet ir nacionaliniu. Taip pat įtvirtina nuostata, kad šiuos renginius turi organizuoti ne tik visuomeninės, bet ir valstybinės bei savivaldybių institucijos ir juos adaptuoti pagal specifinius invalidų poreikius.

Kūno kultūra ir sportas yra finansuojami iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, kūno kultūros ir sporto fondų, įmonių, įstaigų ir organizacijų lėšų, taip pat lėšų, gautų iš sporto renginių ir sporto loterijų, lėšų, gautų už kūno kultūros ir sporto renginių transliavimą per radiją ir televiziją, sportininkų bei sporto klubų ir kitų sporto organizacijų komandų vardų panaudojimą, reklamą, taip pat atskirų asmenų skirtų ar paaukotų lėšų bei kitų lėšų.

2000 m. balandžio 27 d. įvykusiame III Lietuvos sporto kongrese buvo sutarta dėl kūno kultūros ir sporto finansavimo principų ir biudžeto lėšų paskirstymo proporcijų.

III Lietuvos sporto kongrese buvo numatyti trys kūno kultūros ir sporto finansavimo principai:

- Sportas visiems – programinis finansavimas, atsižvelgiant į programų įgyvendinimo rezultatus.
- Valstybės biudžeto lėšos federacijų veiklai – pagal pagrindinius sporto šakos plėtojimo rodiklius, laimėjimus tarptautinėse varžybose, pasiektus rezultatus ir rastus kitus finansavimo šaltinius.
- Sportinės pamainos rengimas – sporto mokymo įstaigų ir klubų programinis finansavimas iš savivaldybių biudžeto ir pritrauktomis lėšomis, o specializuotų sporto klasių ir centrų finansavimas – iš valstybės biudžeto bei Kultūros ir sporto rėmimo fondo.

III Lietuvos sporto kongrese taip pat buvo susitarta dėl valstybės biudžeto lėšų paskirstymo proporcijų:

- Didelio meistriškumo sportininkų rengimas – 20–25 proc.
- Nacionalinių sporto federacijų, asociacijų ir sąjungų programos – 65–70 proc.
- Kūno kultūros programai – asociacijai „Sportas visiems“ – 7-10 proc.
- Kitoms programoms, tarp jų inventoriui ir įrangai – 5-8 proc.

1998 metais Lietuvoje buvo įsteigtas Kultūros ir sporto rėmimo fondas, kurio lėšos skiriamos profesionaliajam ir liaudies menui bei kūno kultūrai ir sportui remti. 2007 metais jį pakeitė du atskiri – Kultūros rėmimo ir Sporto rėmimo fondai.

Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondas veikia pagal Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymą (Žin., 2007, Nr. X-1261). Fondo lėšomis remiamos veiklos sritys ir prioritetai:

- Kūno kultūros ir sporto projektai, susiję su sporto visiems sąjūdžio, didelio sportinio meistriškumo, sporto mokslo ir sporto specialistų rengimo bei jų tobulinimo, sporto bazių priežiūros ir statybos plėtote, sporto inventoriaus ir įrangos įsigijimu.
- Prioritetai: vaikų mokymas plaukti, mokinių ir studentų sporto plėtotė, sporto salių, aikštelių, baseinų rekonstravimas ir įrengimas, nacionalinių rinktinių, didelio meistriškumo ir neįgaliųjų sportininkų rengimas olimpinėms ir parolimpinėms žaidynėms, kitoms svarbioms varžyboms, sporto specialistų kvalifikacijos kėlimas, sporto informacijos sklaida, nusipelnusių sportininkų, trenerių ir sporto darbuotojų skatinimas bei socialinė parama.

Planuojant kiekvienų metų valstybės biudžeto asignavimus yra numatoma Fondui skirti:

- 1 proc. akcizo pajamų, gautų už alkoholinius gėrimus ir apdorotą tabaką.
- 10 proc. lėšų, gautų iš loterijų ir azartinių lošimų mokesčio.

Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo (Žin., 2000, Nr.61-1818) nuostatos leidžia visuomeninėms sporto organizacijoms gauti lėšų jų įstatuose ar nuostatuose nurodytiems visuomenei naudingiems tikslams, o biudžetinėms įstaigoms jų nuostatuose nustatytiems uždaviniais ir funkcijoms įgyvendinti.

Šiame įstatyme yra išskiriamos „paramos“ ir „labdaros“ sąvokos. Pagal įstatymo 2 straipsnį *labdara* yra labdaros teikėjų savanoriškas ir neatlygintinas labdaros dalykų teikimas labdaros gavėjams. Labdaros teikėjais gali būti labdaros ir paramos fondai, asociacijos, viešosios įstaigos, religinės bendruomenės, bendrijos ir centrai, tarptautinių visuomeninių organizacijų skyriai (padaliniai), jeigu labdaros teikimas numatytas jų įstatuose arba kitose normose bei veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Labdaros gavėjais gali būti: 1) neįgalieji (invalidai); 2) ligoniniai; 3) vaikai našlaičiai ir be tėvų globos likę vaikai; 4) nedirbantys pensininkai, negaunantys kitų pajamų, išskyrus pensijas ir kitas socialines išmokas; 5) bedarbiai; 6) asmenys, kuriems pripažintas nukentėjusiųjų teisinis statusas; 7) šeimos (asmenys), kurių gaunamos pajamos negali patenkinti jų minimalių socialiai priimtinių poreikių; 8) asmenys nukentėję nuo stichinių nelaimių.

Parama yra paramos teikėjų savanoriškas ir neatlygintinas paramos dalykas. Paramą gali teikti Lietuvos Respublikos fiziniai ir juridiniai asmenys bei užsienio valstybės, užsienio valstybių fiziniai ir juridiniai asmenys, tarptautinės organizacijos. Paramos gavėjais gali būti Lietuvos Respublikoje įregistruoti: 1) labdaros ir paramos fondai; 2) biudžetinės įstaigos; 3) asociacijos; 4) viešosios įstaigos; 5) religinės bendruomenės, bendrijos ir religiniai centrai; 6) tarptautinių visuomeninių organizacijų skyriai (padaliniai) ir kt.

Svarbu tai, kad vadovaujantis Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo (Žin., 2001 Nr. 110-3992) 12 straipsniu kaip parama gautos pajamos nėra apmokestinamos pelno mokesčiu.

Pagal Lietuvos Respublikos muitų tarifų įstatymo (Žin., 1998, Nr.28-727) trečio skirsnio 6 straipsnio 3 dalį nuo importo muitų yra atleidžiami: švietimo, mokslo ir kultūros medžiaga (knygos, spaudiniai, kitos informacijos, vaizdo ir garso laikmenos), mokslo reikmenys ir įranga; tarptautiniuose sporto renginiuose naudojami vaistai ir vaistinės medžiagos; ryšium su tarptautiniais santykiais gautos dovanos ir dovanoti skirti daiktai; turizmo informacinė literatūra.

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (Žin., 2002, Nr. 73 – 3085) nustato gyventojų mokamo mokesčio tvarką. Sporto veikla įstatyme yra apibrėžiama kaip sportininko (gyventojų, kuris atlieka tam tikrą fizinę ar protinę veiklą, grindžiamą tam tikromis taisyklėmis ir organizuojamą tam tikra specialiai šiai veiklai nustatyta forma) rengimosi varžyboms ir dalyvavimo varžybose veikla. Savarankiška sporto veikla yra priskiriama vienai iš individualios veiklos kategorijų, kuria versdamasis sportininkas siekia gauti pajamų ar kitokios ekonominės naudos.

Įstatymo 6 straipsnyje teigiama: „Pajamų mokesčio 15 procentų tarifas taikomas (...) sportininkų pajamoms, gautoms iš sporto veiklos, įskaitant pajamas, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusias su šia veikla, nesvarbu, ar jos išmokamos tiesiogiai sportininkui ar trečiajam asmeniui, veikiančiam sportininko vardu”.

Sporto varžybų prizai, kuriuos įsteigia ir skiria olimpiniai (parolimpiniai) komitetai, tarptautinės sporto šakų federacijos (sąjungos, asociacijos) ar šių federacijų (sąjungų, asociacijų) nariai, Lietuvos sporto šakų federacijos (sąjungos, asociacijos), taip pat vardinės dovanos, dovanojamos Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka, yra priskiriami neapmokestinamų pajamų kategorijai.

Su šiuo įstatymu tiesiogiai susijęs LR finansų ministro 2002 m. rugsėjo 25 d. įsakymas Nr. 305 „Dėl iki 2 procentų pajamų mokesčio sumos pervedimo Lietuvos vienietams, pagal Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymą turintiems teisę gauti paramą, tvarkos patvirtinimo” (Žin., 2002, Nr. 95 – 4151). Šis įsakymas leidžia kiekvienam gyventojui, kalendorinių metų pabaigoje deklaravus savo pajamas 2 procentus sumokamų mokesčių sumos savo nuožiūra skirti paramą ir labdarą galinčioms gauti organizacijoms, tame tarpe ir įvairioms sporto organizacijoms.

Lietuvos Respublikos Seimas ratifikavo ir keletą pagrindinių Europos Tarybos konvencijų: Europos antidopingo konvenciją (Žin., 1996, Nr.17-437) ir Europos konvenciją dėl žiūrovų brutalaus elgesio per sporto varžybas ir ypač per futbolo rungtynes (Žin., 2000, Nr.53-1521). Lietuva taip pat jau pasirašė Europos antidopingo konvencijos papildomą protokolą.

Ratifikuotos konvencijos tampa sudėtine nacionalinės teisės dalimi, todėl, valstybės, ratifikavusios konvencijas, jų nuostatų privalo laikytis, kaip ir bet kurio kito įstatymo.

Nicos sutarties 3 priede „Deklaracijoje dėl sporto specifinių savybių ir jo socialinės funkcijos Europoje, į kurią reikėtų atsižvelgti įgyvendinant bendrą politiką“ pažymima, kad sporto organizacijos ir valstybės narės yra visiškai atsakingos už sporto reikalų tvarkymą. Sporto federacijos vaidina pagrindinį vaidmenį organizuojant sporto veiklą nuo laisvalaikio iki aukšto sportinio meistriškumo varžybų. Jaunųjų sportininkų rengimas yra visos sporto sistemos šerdis, o nacionalinės rinktinės ir aukščiausio lygio sportas turi būti skatinamas.

Europos valstybės, numatydamos savo šalies sporto politikos gaires, turi vadovautis Sporto Chartijoje ir Sportinės etikos kodekse išdėstytais principais:

- Sportas turi būti prieinamas visiems.
- Ypač sportas turi būti prieinamas vaikams ir jaunimui.
- Būti naudingas ir saugus, garbingas ir tolerantiška, paremtas aukštais etiniais standartais.
- Padėti puoselėti gebėjimus.
- Skiepyti pagarbą aplinkai.
- Ginti žmogaus orumą.
- Priešintis bet kokiam sportuojančiųjų išnaudojimui.

2007 m. liepos 11 d. Europos Komisija priėmė Baltąją knygą³ dėl sporto, kurioje buvo pateikta išsami Europos sporto padėties analizė, aptartos šioje srityje išskylančios problemos ir priimtas konkretus veiksmų planas. Pagrindinis Baltosios knygos tikslas – įtraukti sportą į kitas ES politikos kryptis, jį remti, sudaryti sąlygas geriau valdyti Europos sporto sektorių ir nustatyti ES taisyklių taikymo gaires. Dokumentas parengtas atsižvelgiant į Europos Komisijos sukauptas žinias vykdant plataus masto konsultacijas su vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis suinteresuotų šalių organizacijomis, olimpiniais komitetais pateiktomis ataskaitomis bei tyrimais, kurie ir padėjo nustatyti sporto srities prioritetus.

Sporto politikos įgyvendinimo srityje buvo išskirtos šešios probleminės sritys, kurios gerokai skiriasi viena nuo kitos:

- ES teisinės sistemos neapibrėžtumas.
- Problemos sporto vadybos srityje, visų pirma su profesionaliuoju sportu susiję klausimai: žaidėjų agentų neteisėta veika, dopingas, rasizmas ir smurtas sporte.
- Sporto finansavimo problemos vietos lygiu.
- Duomenų apie sporto sektorių trūkumas.
- Didėjantis žmonių skaičius turinčių sveikatos problemų dėl nepakankamos fizinės veiklos.

³ Komisijos *Baltoji knyga* yra dokumentas, kuriame yra suformuluoti praktinių veiksmų ar net teisės aktų projektų pasiūlymai. Jeigu baltoji knyga susilaukia Ministrų Tarybos pritarimo, ji gali tapti ES veiksmų programa atitinkamoje srityje. Baltosios knygos pagrindu Komisija gali parengti teisės aktų pasiūlymus – reglamentus, direktyvas, programas, kt.. Pagrindinis Baltosios knygos dėl sporto tikslas – įtraukti sportą į kitas ES politikos kryptis, jį remti, sudaryti sąlygas geriau valdyti Europos sporto sektorių ir nustatyti ES taisyklių taikymo gaires.

- Nepakankama sporto integracija į švietimo sistemą.

Baltojoje knygoje dėl sporto pažymima, kad pagrindiniai sporto klausimai yra susiję su trimis svarbiausiomis sritimis - visuomeninis sporto vaidmuo, ekonominis sporto aspektas ir organizaciniai sporto klausimai.

Visuomeninis sporto vaidmuo pasireiškia tuo, kad jo veikoje dalyvauja vis daugiau žmonių nepaisant jų amžiaus ir socialinės padėties. Sportas ne tik gerina Europos piliečių sveikatą, bet turi ir auklėjamąjį poveikį, vaidina socialinį, kultūrinį ir rekreacinį vaidmenį. Visuomeninis sporto vaidmuo stiprina Europos Sąjungos išorės santykius. Sporte ugdomos vertybės padeda plėsti žinias, didina motyvaciją, lavina įgūdžius ir skatina pasirengimą dėti asmenines pastangas. Jaunimas savanoriškai dalyvaudamas sporto organizacijų veikoje gali tapti aktyviais visuomenės nariais ir tuo pačiu apsisaugoti nuo ištraukimo į nusikalstamą veiklą. Sportas yra puiki galimybė žmonėms su negalia, kitataučiams integruotis į visuomenę.

Ekonominis sporto efektas pasireiškia tuo, kad sporto plėtra gali tapti vietos ir regionų vystymosi, miestų atsigavimo ar kaimo plėtros priemone. Sportas yra glaudžiai susijęs su turizmu ir gali paspartinti infrastruktūros atnaujinimą bei skatinti naujas partnerystes. Daugelyje valstybių narių sportas iš dalies finansuojamas iš mokesčių, renkamų iš valstybės valdomų arba valstybės licenciją turinčių lošimo ar loterijų tarnybų. Valstybių prioritetą skiriant finansavimą turėtų būti mėgėjų sportas, nes tik taip sudaromos galimybės sportuoti visiems norintiems.

ES komisija mano, kad už *sporto organizavimo* ir valdymą iš esmės yra atsakingos sporto valdymo institucijos ir tam tikra dalimi valstybės narės bei socialiniai partneriai. ES galiojančių teisės aktų privalu laikytis ir sporto organizavimo srityje. Bet sportas turi ir tam tikrų konkrečių ypatumų, kuriuos galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Sportinės veiklos ir sporto taisyklių ypatumai, pvz., atskiros varžybos vyrams ir moterims, dalyvių skaičiaus varžybose ribojimas arba būtinybė užtikrinti, kad rezultatai nebūtų iš anksto aiškūs ir išlaikyti konkurencinę pusiausvyrą tarp varžybose dalyvaujančių klubų.
2. Sporto organizavimo ypatumai, įskaitant visų pirma sporto organizacijų autonomiją ir įvairovę, piramidės formos varžybų struktūrą, kurios apačioje mėgėjų, viršuje – profesionalusis sportas, organizuotus įvairių lygių ir subjektų solidarumo mechanizmus, sporto organizavimą nacionaliniu lygiu ir vienos federacijos vienai sporto šakai principą.

Baltojoje knygoje dėl sporto numatytos priemonės turi būti įgyvendintos pagal veiksmų planą, kuris yra pavadintas Pjero de Kuberteno⁴ vardu. Šiuo planu siekiama integruoti sportą į įvairias ES politikos sritis, kad jį būtų galima dažniau taikyti kaip ES politikos priemonę ir sukurti saugesnį teisinį pagrindą geresniam sporto valdymui Europoje.

⁴ Pjeras de Kubertenas (1863 – 1937) - prancūzų pedagogas ir istorikas, šiuolaikinių olimpinė žaidynių įkūrėjas, kurio garbei buvo pavadintas Baltosios knygos dėl sporto veiksmų planas.

Baltosios knygos dėl sporto iniciatyva įgyvendinama pagal 2 scenarijus:

1. Baltoji knyga dėl sporto ir jos Pjero de Kuberteno veiksmų planas (nuolat atnaujinamas) - tai priemonės įtraukti sportą į esamas ir rengiamas ES programas bei veiksmus ir nustatyti, kokią finansinę paramą pagal ES finansavimo priemones galima būtų skirti sporto srities projektams nepažeidžiant nacionalinių prioritetų ir taikant subsidiarumo bei proporcingumo principus.
2. Baltoji knyga dėl sporto ir jos Pjero de Kuberteno veiksmų planas (nuolat atnaujinamas) — tai pagrindas Europos Sąjungos Sporto programos kūrimui šalims narėms ratifikavus Lisabonos sutartį ir kartu šios sutarties 149 straipsnio naują redakciją (XI antraštinė dalis: „Švietimas, profesinis rengimas, jaunimas ir sportas“) ir tuo būdu įteisinus sporto sritį ES.

Europos komisijos Baltojoje knygoje numatytų uždavinių įgyvendinimo Lietuvoje pagrindinės kryptys buvo aptartos 2008 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Seime surengtoje diskusijoje „Europos Komisijos baltoji knyga dėl sporto: kaip perimti geriausią Europos patirtį“. Baltojoje knygoje dėl sporto numatytų uždavinių įgyvendinimo Lietuvoje kryptys:

- didinti kūno kultūros ir sporto vaidmenį visuomenėje, ugdyti suvokimą, kad kūno kultūra ir gyvenimo kokybė yra neatsiejami;
- stiprinti sporto vaidmenį švietimo ir mokymo srityje;
- skatinti savanorišką sporto veiklą ir pilietiškumą per sportą;
- išnaudoti sporto galimybes siekiant socialinės įtraukties ir lygių galimybių;
- vienyti kovai su dopingu;
- skatinti žmogiškųjų išteklių plėtrą rengiant sporto specialistus mėgėjiškam sportui, įtraukiant seniūnijų, kitų savivaldos įstaigų, valstybės institucijų specialistus į sporto visiems programų įgyvendinimą ;
- skatinti modernios ir atitinkančios tarptautinius standartus sporto infrastruktūros plėtrą (Raslanas, 2008).

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo metodikos aprašymas

Mokslinėje literatūroje išskiriami *kiekybiniai* ir *kokybiniai* tyrimai. Norint išsiaiškinti sporto valdymo problemas Mažeikių rajono savivaldybėje darbo autorė pasirinko kokybinį tyrimą. Kokybinių tyrimų pasirinkimą lėmė tai, kad tokie tyrimai leidžia atskleisti kas atsitiko tam tikroje

socialinėje aplinkoje, kaip palaikomi socialiniai ryšiai ir ką tie įvykiai ir ryšiai reiškia dalyviams (Kardelis, K., 2005).

Kokybiniuose tyrimuose pagrindinis dėmesys yra kreipiamas į turinio analizę, o ne statistinius duomenų pasiskirstymus. Jiems netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Svarbiausiais kokybinių tyrimų elementais – tyrimo duomenų apibendrinimas, kuris yra gana sudėtingas procesas.

Kokybiniuose tyrimuose dažniausiai naudojami stebėjimo, pokalbio, dokumentų rinkimo ir analizės metodai (Kardelis, K., 2005). Šiam tyrimui magistro darbo autorė panaudojo dokumentų turinio analizę, tam, kad būtų gauta kuo objektyvesnė ir tikslesnė informacija. Dokumentų turinio analizė leidžia gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu, identifikuoti priežastis, numatyti galimybes ir daryti pakeitimus vykdomoje veikloje. Atliekant tyrimą buvo siekiama identifikuoti priežastis – pasekmės ryšius.

Norint atlikti kokybinę turinio analizę studijuojamas rašytinis bendravimas. Šiam tyrimui buvo panaudoti moksliniai ir publicistiniai straipsniai, įstatymai ir kiti teisės aktai, tarptautiniai dokumentai, analizuoti rajono savivaldybės strateginiai planai, plėtros programos, ataskaitos, teikiamos aukštesnėms institucijoms, finansiniai duomenys.

Pagal bendrą reikšmę buvo naudojami tik oficialūs dokumentai.

2.2. Tyrimo proceso organizavimas

Mokslinio tyrimo procesas yra sudėtingas ir nevienalytis. Mokslinio tyrimo proceso metu yra siekiama gauti naujos informacijos apie tiriamus procesus ir reiškinius ir, remiantis šiais tyrimais, juos koreguoti, valdyti, prognozuoti arba praktiškai pritaikyti (Kardelis, K., 2005).

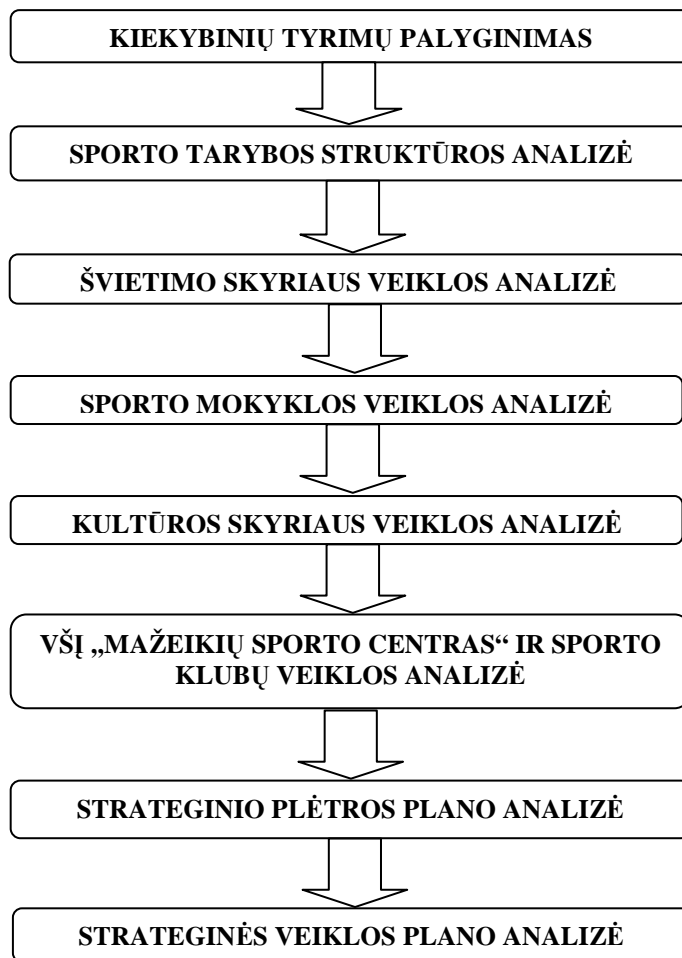
Baigiamojo darbo tyrimo proceso trukmė – 2009 m. spalio mėn. – 2010 m. gegužės mėn.

Atliekant magistrinio darbo tyrimo procesą, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti sporto valdymo problemas Mažeikių rajono savivaldybėje, buvo išskirti tokie 3 pagrindiniai etapai:

1 etapas – 2002 metais ir 2007 metais Lietuvoje atliktų sociologinių kiekybinių „Lietuvos 7-80 metų amžiaus gyventojų požiūrio į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročius“ tyrimų palyginimas.

2 etapas - remiantis oficialiais dokumentais atlikta Mažeikių rajono savivaldybės sporto valdymo struktūros analizė.

3 etapas – išanalizuoti Mažeikių rajono savivaldybės 2008 – 2013 metų strateginio plėtros planas ir 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas. Planai buvo analizuojami remiantis 2002 metais patvirtinta strateginio planavimo metodika.



4 pav. . Kokybinio tyrimo loginė struktūra

2002 metais ir 2007 metais Lietuvoje buvo atlikti sociologiniai kiekybiniai „Lietuvos 7-80 metų amžiaus gyventojų požiūrio į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročius“ tyrimai, inicijuoti Kūno kultūros ir sporto departamento. Atliekant šių tyrimų palyginimo analizę buvo siekiama išsiaiškinti įvairių šalies gyventojų sluoksnių požiūrį į kūno kultūrą ir sportą bei gyventojų dalyvavimą kūno kultūros ir sporto pratybose. Gauti tyrimo rezultatai turėtų būti panaudoti tam, kad būtų geriau parengtos ir įgyvendintos konkrečios sporto institucijų veiklos programos, patikrintas jau vykdomų programų efektyvumas.

2008 metais KTU tyrėjų komanda, vadovaujama prof. habil. dr. Gedimino Merkio, atliko tyrimą „Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas strateginio plano įgyvendinimo kontekste“. Tyrimas sudaro mokslinį informacinį pagrindą leidžiantį vykdyti strateginio plano monitoringą, tobulinti strateginio plano sprendimus, taip pat sudaro informacines prielaidas ir paskatas siekti geresnės gyvenimo aplinkos kokybės rajone, remiantis viešojo sektoriaus, verslo ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimu.

Atliekant Sporto tarybos struktūros analizę buvo nagrinėjami sporto tarybos sudėtis ir nuostatai: tikslas, teisinė bazė, uždaviniai, funkcijos, struktūra, darbo organizavimo principai, atskaitomybė. Buvo atliekama lyginamoji Telšių regiono savivaldybių sporto tarybų analizė.

Analizuojant Švietimo skyriaus veiklą organizuojant sportą bendro lavinimo mokyklose buvo remtasi švietimo skyriaus ir vykdomos programos nuostatais.

Sporto mokyklos veikla buvo analizuojama remiantis Sporto mokyklos nuostatais, 2007 metų, 2008 metų, 2009 metų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto ataskaitomis, Kūno kultūros ir sporto departamento pateikiama statistika.

Kultūros skyriaus vykdomos sporto veiklos analizei buvo naudojamosi 2007 metų, 2008 metų, 2009 metų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto ataskaitomis, kurias pateikė Kultūros skyriaus vyr. specialistas sporto klausimais, koordinuojantis Savivaldybės tarybos patvirtintas sporto programas.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ veiklos analizėje buvo nagrinėjama VšĮ „Mažeikių sporto centras“ programa. Sporto klubų veiklos analizėje buvo panaudota Mažeikių rajono savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto ataskaitomis, Kūno kultūros ir sporto departamento pateikiama statistika.

Strateginis plėtros planas ir strateginės veiklos planas buvo gauti iš rajono savivaldybės Strateginio vystymo skyriaus ir internetinės rajono savivaldybės svetainės. Strateginių planų analizė buvo atlikta remiantis 2002 metais patvirtinta strateginių planų rengimo metodika.

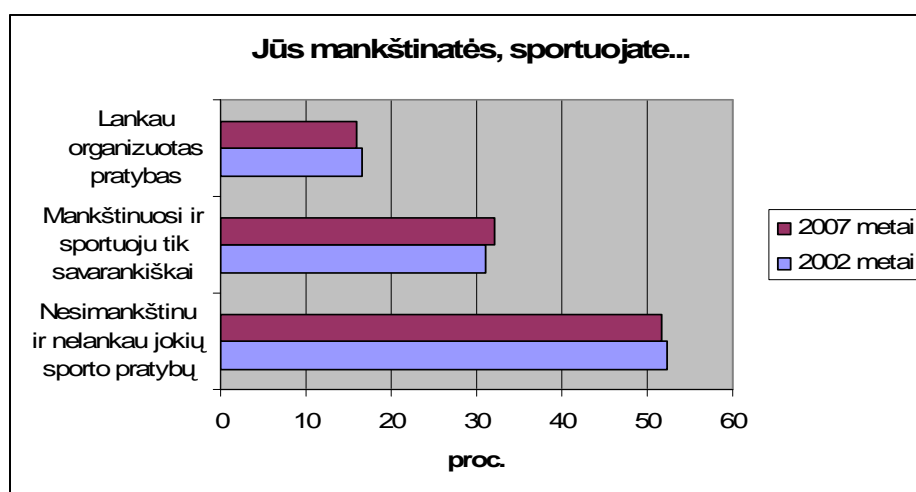
3. SPORTO VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE ANALIZĖ

3.1. Kiekybinių tyrimų analizė

2002 metais ir 2007 metais Lietuvoje buvo atlikti sociologiniai kiekybiniai „Lietuvos 7-80 metų amžiaus gyventojų požiūris į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročius“ tyrimai, inicijuoti Kūno kultūros ir sporto departamento.

Tyrimais buvo siekiama išsiaiškinti įvairių šalies gyventojų sluoksnių požiūrį į kūno kultūrą ir sportą bei gyventojų dalyvavimą kūno kultūros ir sporto pratybose ir išsiaiškinti pokyčius po penkerių metų. Gauti rezultatai turėjo būti panaudoti tam, kad būtų geriau parengtos ir įgyvendintos konkrečios sporto institucijų veiklos programos, patikrintas jau vykdomų programų efektyvumas.

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama: „Ar Jūs sportuojate, mankštinatės“.



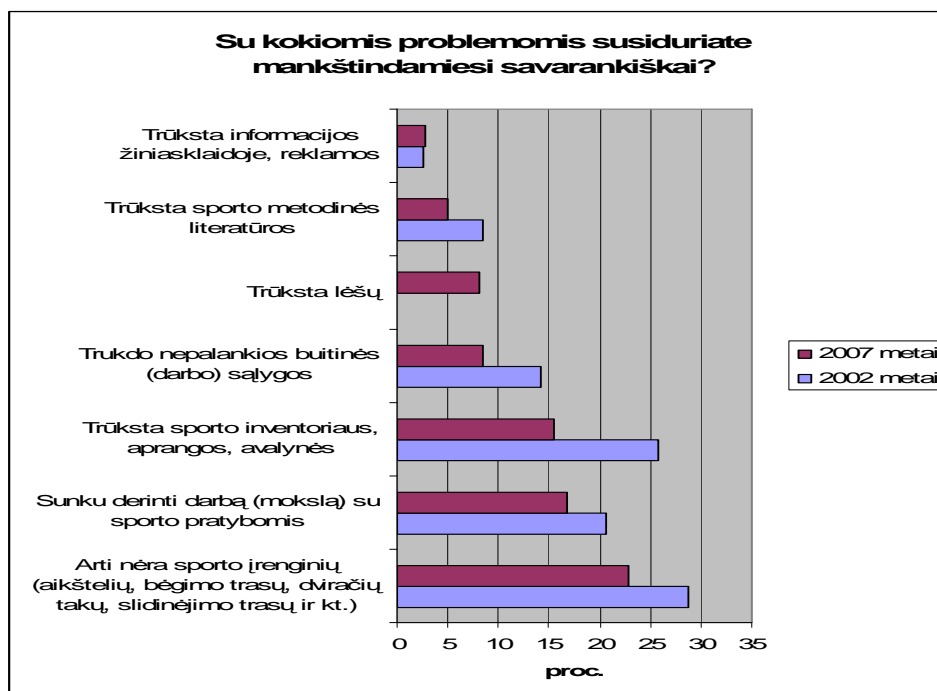
5 pav. Sportuojančių dinamika Lietuvoje

Šaltinis: *Lietuvos 7 – 80 metų amžiaus gyventojų požiūris į kūno kultūros pratybas ir dalyvavimas jose*. Vilnius: Sporto informacijos centras

Apklausoje rezultatai parodė, kad laikotarpyje nuo 2002 iki 2007 metų sportuojančiųjų skaičius Lietuvoje nepakito - pusė respondentų nesimankština savarankiškai ir nelanko jokių organizuotų sporto pratybų. Trečdalis apklaustųjų renkasi savarankiškas pratybas. Organizuotas pratybas lanko tik 16 proc. šalies gyventojų gyventojų.

Organizuotai arba savarankiškai sportuojančių respondentų atsakymai suteikia svarbios informacijos, ko jiems labiausiai trūksta (Nėnius, 2005). Tai leidžia daryti išvadą, kad per penkerius metus valstybės institucijos, sporto organizacijos, visuomeninės organizacijos, vykdydamos savo veiklą, mažai kreipia dėmesį į gyventojų poreikius, nesudaro sąlygų jiems organizuotai sportuoti, nesistengia suteikti įvairesnių paslaugų arba teikiamos paslaugos yra nekokybiškos.

Kitas respondentų atsakymas į klausimą „su kokiomis problemomis susiduriate mankštindamiesi savarankiškai“ parodė, kad didžiausia problema su kuria šiandien susiduria savarankiškai sportuojantys yra tai, kad arti gyvenamosios vietos nėra nedidelių sporto įrenginių: sporto žaidimų aikštelių, bėgimo ir slidinėjimo trasų, dviračių takų.



6 pav. Savarankiškai sportuojančių problemos

Šaltinis: *Lietuvos 7 – 80 metų amžiaus gyventojų požiūris į kūno kultūros pratybas ir dalyvavimas jose*. Vilnius: Sporto informacijos centras

Aktyvaus poilsio mėgėjams taip pat trūksta metodinės literatūros sportine, sveikos gyvensenos tematika. 3 proc. respondentų trūksta informacijos žiniasklaidoje, internetinėse svetainėse apie vykstančias sportines varžybas ir renginius, sporto klubų teikiamas paslaugas.

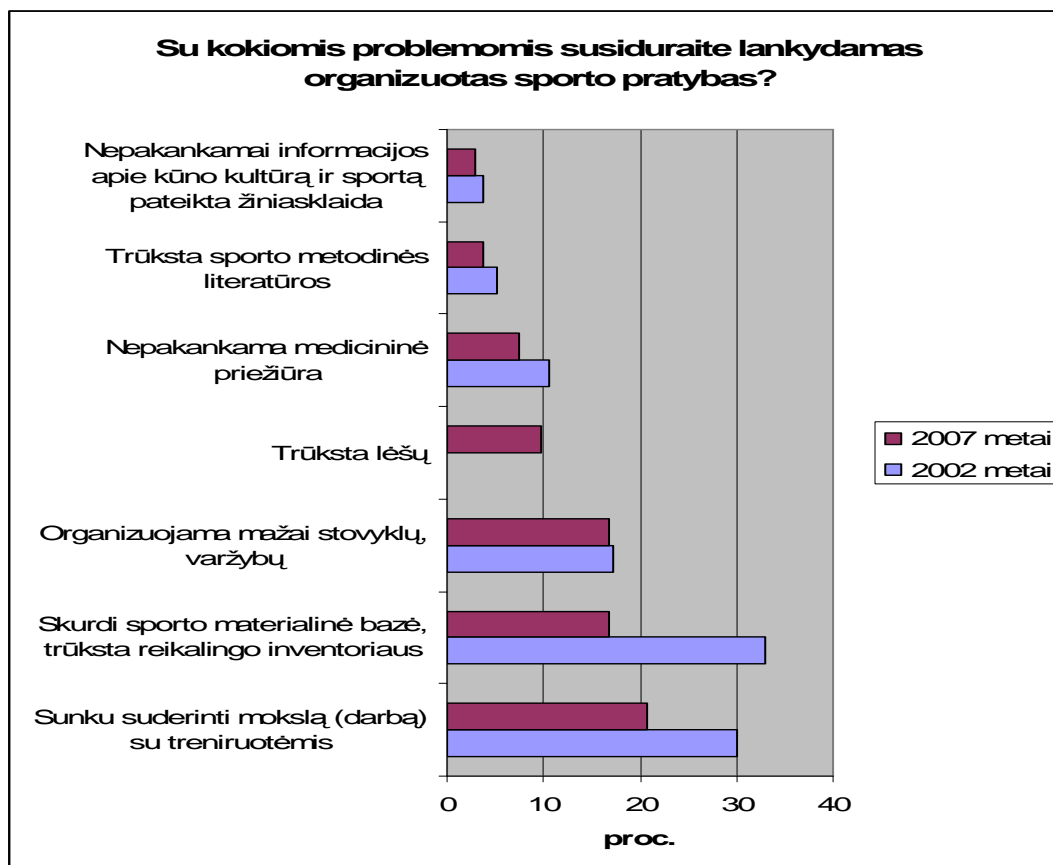
Reikia sutikti su respondentų atsakymais dėl nepakankamo sporto įrenginių kiekio, nes statistinių duomenų analizė parodė, kad bendras įvairių sporto statinių skaičius turi tendenciją mažėti (priedas). Jei 2005 metais Lietuvoje buvo 5103 sporto statiniai, tai 2008 metais jų skaičius sumažėjo iki 5057, nors 1000 gyventojų tenkantis sporto statinių rodiklis - 1,5 - išlieka nepakitęs. Šis rodiklis išlieka nepakitęs todėl, nes tam įtakos turėjo sumažėjęs bendras gyventojų skaičius šalyje.

Regionų sporto infrastruktūra taip pat plėtojama nevienodai. Pavyzdžiui, Mažeikių rajono savivaldybėje 1000 gyventojų tenka 0,61 sporto statinių, iš jų 1000 darbingo amžiaus gyventojų – 0,74 sporto statinių, Telšių rajono savivaldybėje 1000 gyventojų tenka 1,91 sporto statinių, iš jų 1000 darbingo amžiaus gyventojų – 0,74 sporto statinių, tuo tarpu Alytaus rajono savivaldybėje 1000 gyventojų tenka 3,37, o 1000 darbingo amžiaus gyventojų – 6,35 sporto statinių.

Organizuotas sporto pratybas lankantys respondentai įvardijo tris pagrindines priežastis, su kuriomis jie susiduria lankydami organizuotas sporto pratybas:

1. Pirma, dėl kintančio gyvenimo būdo, tempo jiems sunku yra suderinti mokslą ar darbą ir organizuotas sporto pratybas sporto mokymo įstaigas, sporto klubus.

2. Antra, šiandien žmogus ieško ne tik paslaugų tiekėjo, bet ir kelia tam tikrus reikalavimus teikiamų paslaugų kokybei, t.y. sporto bazės turi atitikti saugos ir higieninius reikalavimus, sporto organizacijos ir sporto klubai turėtų teikti daugiau ir įvairesnių paslaugų, sportinio inventoriaus gausai ir įvairovei.
3. Trečia, 17 proc. organizuotai lankančių pratybas respondentų trūksta organizuojamų sporto varžybų, įvairių sveikatinimo renginių, stovyklų.



7 pav. Organizuotai sportuojančių problemos

Šaltinis: Lietuvos 7 – 80 metų amžiaus gyventojų požiūris į kūno kultūros pratybas ir dalyvavimas jose. Vilnius: Sporto informacijos centras

Organizuotai sporto pratybas lankančių respondentų atsakymai leidžia daryti *išvadą*, kad gyventojų norai ir fizinei veiklai keliami reikalavimai yra labai įvairūs. Dalis gyventojų dirba, mokosi, o laisvalaikiui kelia vienus reikalavimus, t.y. ieško platesnės ir įvairesnės veiklos pasiūlos, tinkamo laiko užsiiminėti pratybose, ieško galimybės būti su šeima ir draugais. Kita didelė dalis gyventojų – vaikai, jaunimas, piliečiai atvykę iš kitų valstybių, pagyvenusio amžiaus žmonės, bedarbiai, žmonės su negalia, t.y. nėra aktyvūs darbo rinkos dalyviai, bet turi savo tikslų ir organizuotoms sporto pratyboms kelia kitus reikalavimus - išbandyti savo galias, patenkinti poreikius, integruotis į visuomenę.

Atliktų sociologinių tyrimų rezultatai parodė, kad situacija Lietuvos sporto valdyje yra nepatenkinama ir neatitinka bendruomenių narių lūkesčių. Kadangi tyrime dalyvavo visos šalies gyventojai, tai galime teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybė nėra išimtis.

2008 metais buvo atliktas tyrimas „Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas strateginio plano įgyvendinimo kontekste“, kuriame dalyvavo visų 9 rajono seniūnijų gyventojai. Tyrimu buvo siekiama sudaryti informacines prielaidas ir paskatas siekti geresnės gyvenimo aplinkos kokybės rajone, remiantis viešojo sektoriaus, verslo ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimu.

Kalbant apie gyvenamosios aplinkos kokybę, akivaizdu, kad rajono savivaldybė ir jos padaliniai yra paslaugų tiekėjai. Tyrimo metu rajono gyventojai vertino seniūnijose būklę ir teikiamų komunalinių paslaugų kokybę; sveikatos ir socialinės apsaugos paslaugų kokybę; švietimo ir kultūros paslaugų kokybę; aktyvaus poilsio galimybes seniūnijose; visuomeninį politinį gyvenimą, partijų ir vietos bendruomenių veiklą; Mažeikių rajono žiniasklaidą, informavimo priemones, rajono įvairių teikiamas prekybos, buitinės ir transporto paslaugas; dabartinę žemės ūkio būklę; paraiškų ES paramai gauti teikimą ir jos įsisavinimą; teisėsaugos reikalų būklę.

4 lentelė

Aktyvaus poilsio vertinimų reitingas savivaldybėje

Eil. Nr.	Aktyvaus poilsio galimybės	Gyventojų vertinimas (proc.)		
		Nepalankus	Neutralus	Palankus
1.	Organizuojamų pasiekimų (profesionalių) sporto varžybų dažnumas ir įvairovė	39,7	39,9	20,4
2.	Masinių (neprofesionalių) varžybų, sveikatingumo renginių ir švenčių dažnumas ir įvairovė	47,4	35,4	17,2
3.	Bendros paskirties sporto salių pakankamumas ir būklė	53,3	33,2	13,6
4.	Sporto salių atvirumas ir prieinamumas gyventojams, jaunimui	55,1	25,5	19,1
5.	Po atviru dangumi esančių sporto aikštynų išsidėstymas ir tankumas	58,5	28,6	12,9
6.	Po atviru dangumi esančių sporto aikštynų būklė	58,7	29,0	12,4
7.	Specializuotų sporto objektų (baseinas, teniso kortai) pakankamumas	62,4	26,8	10,9

Šaltinis: „Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas strateginio plano įgyvendinimo kontekste“ (2008) [žiūrėta 2009-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/>>

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad visų rajono seniūnijų gyventojai aktyvaus poilsio paslaugų (sporto, turizmo infrastruktūra, poilsis po atviru dangumi) paketą vertina *nepalankiai* ir ta nuomonė yra sąlyginai *vieninga*⁵.

⁵ „Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas strateginio plano įgyvendinimo kontekste“ (2008) [žiūrėta 2009-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/>>

3.2 Mažeikių rajono savivaldybės sporto organizavimo analizė

Sportas yra konkrečios organizacinės formos neturinti veikla. Tačiau jis plėtojamas tam tikrose organizacijose. Organizacijų įvairovė priklauso nuo kiekvienos šalies sporto sistemos, jos padėties, tradicijų, pasiekimų (Baltoji knyga dėl sporto, 2007).

Lietuvoje sporto sistemoje vyrauja valstybinis sporto organizavimo modelis, kur pagrindinis vaidmuo, vykdamas sporto politiką, tenka valstybinėms institucijoms.

Remiantis Kūno kultūros ir sporto įstatymu, kūno kultūros (Žinios, Nr. 9-215, 1996) ir sporto sistema apima šias veiklos sritis: vaikų ir jaunimo ugdymą kūno kultūros ir sporto srityje; suaugusiųjų ir neįgalių žmonių kūno kultūros plėtojimą; sporto šakų plėtojimą; didelio meistriškumo sportininkų rengimą.

Europos vietos savivaldos chartijoje (1985) pažymima, kad vietos savivaldoje išrinkti vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ne tik tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdami pilną atsakomybę, bet ir vadovautis vietos gyventojų interesais .

Savivaldybėms nustatytas funkcijas atlieka savivaldybės taryba, savivaldybės administracijos direktorius, jiems pavaldžios įstaigos bei kiti subjektai, turintys teisės aktų suteiktus įgaliojimus ir atliekantys administravimą savivaldybės teritorijoje.

Savivaldos institucijos sprendžia vietinio lygio klausimus, kurie yra svarbūs daugumai toje teritorijoje gyvenantiems žmonėms. Vietinės reikšmės klausimai – tai gyventojų būtinųjų poreikių tenkinimas, kuriuos geriausiai gali spręsti savo atsakomybe patys gyventojai ir jų suformuotos institucijos.

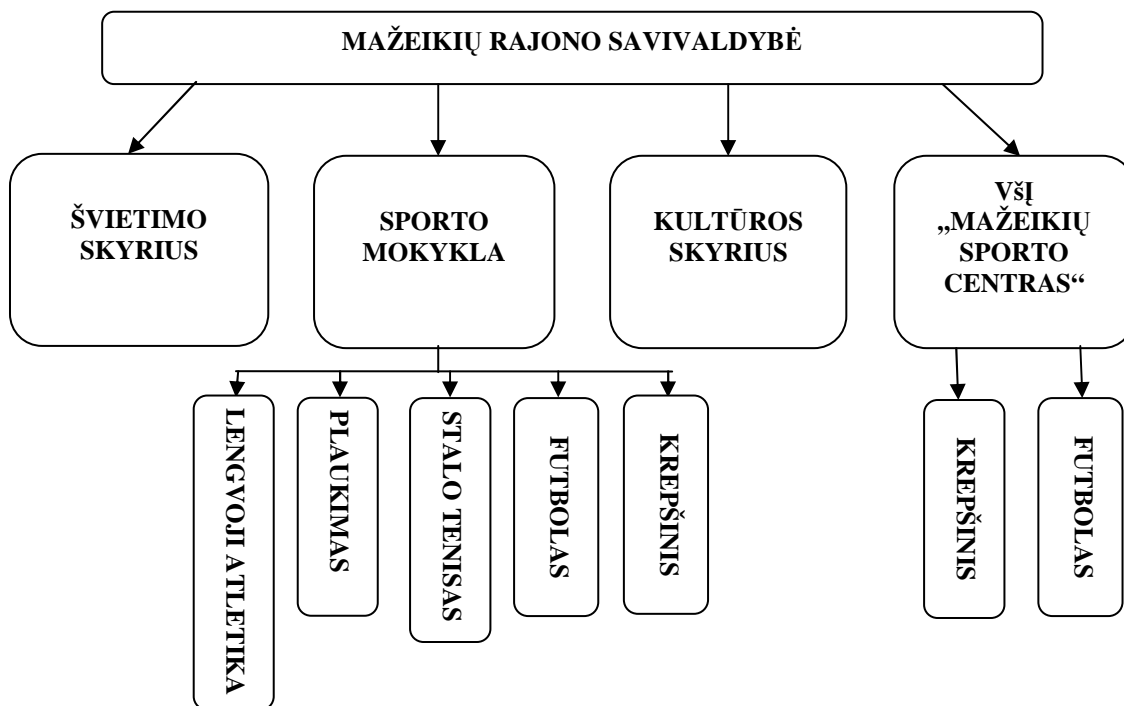
Kūno kultūros ir sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas yra viena iš savarankiškų savivaldybių funkcijų, todėl savivaldybės turi atrasti lėšų sporto renginiams organizuoti ir vykdyti, taip pat sudaryti sąlygas aukšto meistriškumo sportininkams atstovauti rajonui respublikinėse ir tarptautinėse varžybose.

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatyme (Žinios, Nr. 9-215, 1996) yra apibrėžtos tokios savivaldybių funkcijos:

- steigti, reorganizuoti ir likviduoti iš savivaldybės biudžeto lėšų išlaikomus sveikatos klubus, kūno kultūros ir sporto įstaigas, sporto mokyklas bei centrus;
- rengti ir įgyvendinti kūno kultūros ir sporto plėtojimo programas;
- koordinuoti kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą, kurios finansuojamos iš savivaldybės biudžeto lėšų;
- skirti lėšas miestui, rajonui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengtis ir jiems dalyvauti apskrityse, respublikinėse, tarptautinėse varžybose;

- rūpintis vaikų, jaunimo, darbuotojų, pagyvenusių žmonių, žmonių su negalia sporto veiklos organizavimu;
- tirti reikalingų kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpintis jų kvalifikacijos tobulinimu;
- rūpintis talentingų sportininkų paieška, jų rengimu.

Mažeikių rajono savivaldybėje sporto veiklą vykdo keturios institucijos: švietimo skyrius, sporto mokykla, kultūros skyrius, „VŠĮ „Mažeikių sporto centras“.



Sudaryta autorės. **8 pav.** Mažeikių rajono savivaldybės sporto struktūra

Mažeikių rajono savivaldybės Sporto tarybos struktūros analizė. Savivaldybių lygiu valstybės kūno kultūros ir sporto plėtros politiką įgyvendina savivaldybių tarybos. Savivaldybėse yra sukuriamos sporto tarybos, kurios dalyvauja formuojant savivaldybės sporto politiką. Jų veiklą reglamentuoja sporto tarybų nuostatai patvirtinti savivaldybių tarybų. Sudarant tarybas yra siekiama, kad tarybų nariai atstovautų įvairias interesų grupes: rajono tarybą, savivaldybės administraciją, rajono sporto bei visuomenines organizacijas, sporto specialistus.

Mažeikių rajono savivaldybėje sporto veiklai koordinuoti yra sudaryta sporto taryba. Mažeikių rajono sporto tarybą sudaro 9 nariai. Sporto tarybos pirmininkas yra savivaldybės administracijos Kultūros skyriaus vyr. specialistas sportui valstybės tarnautojas. Sporto klubams atstovauja 5 nariai. Vaikų ir jaunimo sporto veiklos organizavimui atstovauja vienas narys – sporto mokyklos direktorius, profesionaliam sportui – VŠĮ „Mažeikių sporto centras“ valdybos narys, 1 narys atstovauja krepšinio varžybų teisėjams.

Mažeikių rajono Sporto tarybos nuostatai

Tikslas	Sprendžia savo kompetencijos priskirtus klausimus bei teikia jų įgyvendinimo pasiūlymus administracijos direktoriui.
Teisinė bazė	Neišskirta
Uždaviniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įgyvendinant sporto plėtrą, sveikos gyvensenos programas, numatyti sporto vystymo kryptis. 2. Skatinti rajono gyventojus per sporto klubus, įstaigas ir švietimo sistemą nuolat sportuoti. 3. Sudaryti sąlygas sporto organizacijoms rengti aukšto meistriskumo sportininkus. 4. Skatinti kūno kultūros ir sporto propagavimą seniūnijose, teikiant metodinę pagalbą rengiant sporto renginius. 5. Nustatyti prioritetines sporto šakas pagal sporto klubų pasiekimus. 6. Kurti ir koordinuoti sporto varžybų sistemą. 7. Informuoti visuomenę apie sporto renginius žiniasklaidoje. 8. Teikti rekomendacijas svarstant savivaldybės biudžetą sportui dėl lėšų skyrimo sporto klubams. 9. Organizuoti geriausių sportininkų ir trenerių rinkimą. 10. Teikti pasiūlymus dėl lėšų skyrimo sporto objektų statybai ir renovacijai.
Funkcijos	Neišskirtos
Struktūra	Tarybą sudaro 9 asmenys
Darbo organizavimas	<p>Sporto tarybos veiklos forma yra posėdžiai.</p> <p>Svarstomais klausimais Sporto taryba priima nutarimus.</p> <p>Sporto tarybos posėdžiai yra vieši.</p> <p>Turi teisę kviesti konsultantus, sporto specialistus ir kitų sričių ekspertus.</p>
Atskaitomybė	Neišskirta

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2008m. spalio 17 d. įsakymas Nr.A1-1579 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės sporto tarybos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/>>

Vertinant nuostatus buvo susipažinta su kitų Telšių regiono rajonų – Plungės ir Telšių - savivaldybių tarybų nuostatais. Rietavo savivaldybėje sporto tarybos nėra, todėl visi sporto klausimai yra sprendžiami švietimo, kultūros ir sporto skyriuje.

Plungės sporto tarybą sudaro 7 žmonės. Sporto tarybai pirmininkauja Savivaldybės tarybos narys. Į sporto tarybos sudėtį įeina dar 3 Savivaldybės tarybos nariai, 2 sporto klubų atstovai ir 1 Žemaitijos sporto sveikatingumo ir turizmo centro atstovas.

Plungės rajono Sporto tarybos nuostatai

Tikslas	Nagrinėja ir sprendžia kūno kultūros ir sporto plėtos klausimus.
Teisinė bazė	<p>Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas.</p> <p>Rajono tarybos sprendimai.</p> <p>Kiti teisiniai aktai, ir šiais veiklos nuostatais.</p>
Uždaviniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Svarstyti rajono strateginius kūno kultūros ir sporto plėtojimo klausimus, padėti rajono savivaldybės administracijai įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės kūno kultūros ir sporto veiklos programą. 2. Didinti sportinės veiklos efektyvumą ir gerinti sporto veiklos įvaizdį rajone ir Lietuvoje. 3. Teikti pasiūlymus dėl sporto plėtos rajone įvairioms valstybinėms ir kitoms institucijoms.
Funkcijos	Neišskirtos
Struktūra	Tarybą sudaro 7 nariai.

Darbo organizavimas	Darbas planuojamas ketvirčiui ir metams. Metinis darbo planas svarstomas ir tvirtinamas rajono savivaldybės tarybos švietimo, kultūros ir sporto komiteto posėdyje. Sporto tarybos veiklos forma yra posėdžiai ne rečiau kaip vieną kartą per ketvirtį. Svarstomais klausimais Sporto taryba priima nutarimus. Sporto tarybos posėdžiuose gali dalyvauti Savivaldybės ir sporto organizacijų darbuotojai, kuriems gali būti suteikta galimybė pasisakyti ar paklausti.
Atskaitomybė	Neišskirta

Šaltinis: Plungės rajono savivaldybės tarybos 2007m. gegužės 17 d. sprendimas Nr.T1-6-118 „Dėl Plungės rajono Sporto tarybos veiklos nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www.plunge.lt/lt/struktura_ir_kontaktai/nuolatines_komisijos/sporto_taryba/sporto_tarybos_veiklos_nuostatai/>

Telšių rajono sporto tarybą sudaro 9 nariai. Sporto tarybai vadovauja rajono savivaldybės narys. Be pirmininko sporto tarybos sudėtyje yra 1 savivaldybės administracijos atstovas. Į sporto tarybą savo narius deleguoja sporto mokyklos trenerių taryba – 2. Kūno kultūros mokytojų metodinio ratelio taryba deleguoja 2 kūno kultūros mokytojus, kurių vienas atstovauja miesto, kitas – kaimo bendrojo lavinimo mokyklų kūno kultūros mokytojus. Visuomeninių sporto organizacijų interesus atstovauja 2 atstovai – sporto klubo atstovas ir viešosios įstaigos vadovas. Savo atstovą taryboje turi seniūnijų sporto specialistai.

7 lentelė

Telšių rajono Sporto tarybos nuostatai

Tikslas	Nesuformuotas
Teisinė bazė	Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus įsakymais. Telšių rajono savivaldybės tarybos sprendimai. Kitais teisės aktais.
Uždaviniai	Nesuformuluoti.
Funkcijos	1. Skatina rajono visuomenę dalyvauti formuojant savivaldybės sporto politiką. 2. Analizuoja savivaldybės sporto politikos vykdymą. 3. Teikia siūlymus strateginio sporto planavimo ir veiklos programų rengimo klausimais. 4. Telkia visuomenę savivaldybės sporto strateginiam planui ir metinei sporto veiklos programai vykdyti. 5. Inicijuoja ir svarsto rajono sporto plėtros programas, tikslines programas ir jų atitikimą vietos bendruomenės sporto poreikiams. 6. Svarsto sporto politiką reglamentuojančių teisės aktų projektus ir teikia pasiūlymus. 7. Teikia siūlymus dėl sporto įstaigų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo.
Struktūra	Tarybą sudaro 9 nariai.
Darbo organizavimas	Tarybą sudaro 9 nariai. Tarybos veiklą organizuoja pirmininkas, jo pavaduotojas ir sekretorius. Tarybos kadencija – kaip ir Telšių rajono savivaldybės tarybos. Sporto tarybos veiklos forma yra posėdžiai. Svarstomais klausimais Sporto taryba priima nutarimus. Taryba renkasi ne rečiau kaip 2 kartus per metus.
Atskaitomybė	Pasiūlymai teikiami sporto specialistui, rajono savivaldybės merui, Telšių rajono savivaldybės tarybos Švietimo, kultūros ir sporto komitetui bei Telšių rajono savivaldybės tarybai.

Šaltinis: Telšių rajono savivaldybės tarybos 2008m. vasario 20 d. sprendimas Nr.T1-86 „Dėl Telšių rajono sporto tarybos nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.telsiai.lt/>>

Lyginamoji analizė parodė, kad kiekviena rajono savivaldybė sporto tarybas formuoja skirtingai. Skiriasi sporto tarybų narių skaičius, sudėtis, atstovavimas, veiklos valdymas ir organizavimo principai.

Vertinant Mažeikių rajono savivaldybės sporto tarybą buvo pasirinkti tokie vertinimo kriterijai:

- 1) tarybos veiklos tikslas;
- 2) teisinė bazė – kokiais teisiniais aktais ir dokumentais grindžiama veikla ir priimami sprendimai;
- 3) sporto tarybos uždaviniai;
- 4) sporto tarybos funkcijos;
- 5) struktūra;
- 6) darbo organizavimo principai;
- 7) atskaitomybė.

Sporto taryba yra svarbiausias demokratiu būdu išrinktas organas vietos savivaldybėje svarstantis ir sprendžiantis visus klausimus susijusius su kūno kultūra ir sportu.

Sporto tarybos tikslas turi atspindėti siektinus veiklos rezultatus, kurie yra susiję su atitinkamais šios srities prioritetais, poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis. Todėl Mažeikių rajono savivaldybės sporto tarybos nuostatose suformuluotas tikslas neatspindi jokių veiklos prioritetų. Todėl sporto tarybai, kaip svarbiausiam organui turėtų būti pavesta nagrinėti ir spręsti rajono strateginius kūno kultūros ir sporto klausimus.

Sporto tarybos veiklą reglamentuojantys teisiniai aktai. Sporto tarybos nuostatuose nėra išskirta, kokiais teisiniais dokumentais turėtų vadovautis taryba savo veikloje. Sporto taryba vykdydama savo veiklą turėtų vadovautis visais teisiniais dokumentais, kurie reglamentuoja kūno kultūros ir sporto veiklos organizavimą ir valdymą Lietuvoje, nes jos priimti sprendimai turi būti grindžiami vienu iš savivaldos principu – teisėtumu. Todėl sporto taryba, priimdama sprendimus, turi vadovautis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, savivaldybės tarybos sprendimais, mero potvarkiais ir kt. teisiniais aktais.

Sporto tarybos uždaviniai turi būti formuluojami atsižvelgiant į tarybos veiklos tikslus. Jie turi būti konkretūs, aiškūs ir įgyvendinami. Kadangi tikslas yra neteisingai suformuluotas, tai nuostatuose pateikti uždaviniai yra pateikiami su formuluotėmis, kurias galima priskirti prie funkcijų.

Sporto tarybos uždavinių skaičius ir formuluotės turėtų būti tokie patys, kokie yra numatyti rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto 2008 – 2013 metų strateginiame plėtros plane. Parengtame Mažeikių rajono Strateginio plėtros plane numatytiems strateginiams tikslams pasiekti

numatyta „Kultūros veiklos ir sporto plėtros programa“, kurioje sporto plėtroje yra siekiama tokių tikslų:

1. Užtikrinti sporto visiems prieinamumą.
2. Stiprinti sportinę materialinę bazę.
3. Tobulinti ir plėtoti sporto infrastruktūrą.

Atsižvelgiant į „Kultūros veiklos ir sporto plėtros programą“ sporto taryba turėtų išsikelti sau uždavinius, numatančius, kaip bus įgyvendinama ši programa. Sporto taryba turėtų kontroliuoti ir padėti įgyvendinti bei teikti pasiūlymus ir rekomendacijas dėl rajono sporto struktūros ir veiklos strategijos; svarstyti rajono strateginius kūno kultūros ir sporto plėtojimo klausimus; didinti sportinės veiklos efektyvumą ir gerinti sporto veiklos įvaizdį; telkti sporto bendruomenę sporto programai įgyvendinti.

Sporto tarybos funkcijos – tai priemonės, kuriomis grindžiama sporto tarybos veikla ir įgyvendinami jos tikslai ir uždaviniai. Sporto tarybos nuostatuose suformuoti uždaviniai daugiau atitinka funkcijas. Sporto tarybos funkcijose turėtų atsispindėti ir Kūno kultūros ir sporto įstatyme reglamentuotos savivaldybėms priskirtos funkcijos. Sporto taryba turi pareikšti savo nuomonę dėl sporto struktūros rajone, dėl kūno kultūros ir sporto plėtojimo programos, dėl kūno kultūros ir sporto organizacijų, kurios finansuojamos iš savivaldybės biudžeto lėšų, veiklos koordinavimo, dėl aukšto sportinio meistriškumo sportininkų ir komandų rėmimo, dėl socializacijos programų įgyvendinimo, dėl reikalingų kūno kultūros ir sporto specialistų poreikio.

Sporto tarybos struktūra. Sporto tarybos nuostatuose nėra apibrėžta kokiais principais yra formuojama taryba. Šiuo metu veikiančioje sporto taryboje atstovą turi savivaldybės administracija, kuriai atstovauja Kultūros skyriaus vyr. specialistas sportui. Visuomeninėms organizacijoms – sporto klubams - atstovauja 5 nariai, sporto mokyklai – sporto mokyklos direktorius, profesionaliam sportui – VšĮ „Mažeikių sporto centras“ valdybos narys, 1 narys atstovauja krepšinio varžybų teisėjams.

Dabartinis jos sudarymo principas neatitinka rajono sporto struktūros ir iškeltiems „Kultūros veiklos ir sporto plėtros programos“ uždaviniams spręsti. Įgyvendinant šios programos uždavinį dėl kūno kultūros ir sporto renginių organizavimo ir finansavimo, yra numatyta remti sportines varžybas seniūnijose. Sportinių renginių organizavimas seniūnijose skatina gyventojus sveikam, turiningam poilsiui. Seniūnijų sporto varžybų nugalėtojai dalyvauja apskrities ir respublikinėse sportinėse varžybose. Tačiau sporto tarybos sudėtyje seniūnijų atstovų nėra. Rajone nė vienoje seniūnijoje nėra įsteigtas sporto specialisto etato. Tačiau savanoriškumo pagrindais seniūnams labai padeda mokyklų kūno kultūros mokytojai. Todėl seniūnijų atstovu sporto taryboje galėtų būti aktyvus bendruomenės narys, kūno kultūros mokytojas.

Rajono mokyklų moksleiviai dalyvauja respublikiniame moksleivių olimpiniame festivalyje. Šią sritį kuruoja rajono švietimo skyriaus specialistas, kuriam padeda rajono kūno kultūros mokytojų metodinė taryba. Tačiau rajono kūno kultūros mokytojų metodinio ratelio atstovo sporto taryboje nėra.

Sporto taryboje turėtų būti atstovaujamos visoms rajono sporto struktūroje esančioms institucijoms. Formuojant sporto tarybą turėtų būti laikomasi tokios delegavimo tvarkos:

- vieną rajono savivaldybės tarybos narį deleguoja Mažeikių rajono savivaldybės taryba;
- vieną rajono savivaldybės administracijos atstovą paskiria Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktorius;
- vienas sporto mokyklos deleguotas atstovas;
- du kūno kultūros mokytojai deleguoti kūno kultūros mokytojų metodinio ratelio tarybos (vienas atstovauja miesto gimnazijas, vidurines ir pagrindines mokyklas, antras – kaimo pagrindines mokyklas);
- du visuomeninių sporto organizacijų atstovas, kuriuos deleguoja rajono visuomeninių sporto organizacijų vadovai (vienas atstovauja VŠĮ „Mažeikių sporto centras“, antras – sporto klubams);
- vienas seniūnijų atstovas.

Sporto tarybai turėtų vadovauti rajono savivaldybės tarybos deleguotas narys, nes jis yra demokratiškai išrinktas savivaldybės bendruomenės narys. Savivaldybės tarybos narys turi teisę teikti rajono savivaldybės tarybai svarstyti klausimus susijusius su kūno kultūros ir sporto problemomis, dalyvauti ir pasisakyti komitetų, komisijų, valdybos posėdžiuose. Taip pat, dalyvaudamas susitikimuose su rinkėjais, gali padėti spręsti bendruomenėms iškylančias problemas bei išklausti jų pasiūlymus.

Esant tokiai sporto tarybos formavimo tvarkai, tarybos sudėtis turėtų būti 8 nariai. Taryboje būtų atstovaujama visoms suinteresuotoms sporto bendruomenės grupėms, užtikrinant klausimų sprendimą pačiu aukščiausiu lygiu.

Sporto tarybos organizavimas. Nuostatuose turėtų būti apibrėžti pirmininko, jo pavaduotojo, sekretoriaus rinkimai. Sporto tarybos pirmininkas turėtų būti tvirtinamas Savivaldybės tarybos sprendimu. Kadangi yra siūloma, kad tarybai vadovautų savivaldybės tarybos narys, tai sporto tarybos narių kadencija turėtų būti kaip ir rajono savivaldybės tarybos narių. Tarybos nuostatai turėtų reglamentuoti posėdžių teisėtumą, šaukimą, organizavimą, vedimą, nutarimų priėmimo teisėtumą.

Atskaitomybė. Tarybos posėdžiuose priimtais pasiūlymais ir galimais problemų sprendimo būdais turėtų būti supažindinamos atatinamos institucijos – Kultūros skyriaus vyr. specialistas sportui, Švietimo skyriaus vyr. specialistas, kuriojantis moksleivių sportą, savivaldybės taryba,

savivaldybės tarybos Švietimo, kultūros ir sporto komitetas, rajono savivaldybės meras. Kadangi Tarybos pirmininkas būtų tvirtinamas savivaldybės tarybos, tai ataskaitą už praėjusius metus jis turėtų pateikti savivaldybės tarybai. Su ataskaita turi turėti galimybę susipažinti visi rajono gyventojai savivaldybės internetiniame tinklapyje.

Rekomendacijos. Pagal Kūno kultūros ir sporto įstatymą (Žinios, Nr. 9-215, 1996) kūno kultūros ir sporto politiką savivaldybėse formuoja savivaldybės taryba. Todėl sporto taryba ir sporto tarybos nuostatai turėtų būti tvirtinami ne savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu, bet savivaldybės tarybos sprendimu.

Atlikus Mažeikių rajono sporto tarybos sudėties analizę rekomenduojama iš esmės keisti sporto tarybos formavimo principus, siekiant, kad joje būtų atstovaujama visoms sporto veiklą vykdančioms institucijoms ir suinteresuotoms bendruomenių grupėms.

Rengiant rajono sporto tarybos nuostatus rekomenduojama tokia nuostatų struktūra: tarybos veiklos tikslas; teisinė bazė – kokiais teisiniais aktais ir dokumentais grindžiama veikla ir priimami sprendimai; sporto tarybos uždaviniai; sporto tarybos funkcijos; sporto tarybos struktūra; darbo organizavimo principai; atskaitomybė.

Sporto taryboje turėtų būti atstovaujamos visoms rajono sporto struktūroje esančioms institucijoms. Formuojant sporto tarybą turėtų būti laikomasi delegavimo tvarkos. Sporto tarybai turėtų vadovauti rajono savivaldybės tarybos deleguotas narys, nes jis yra demokratiškai išrinktas savivaldybės bendruomenės narys.

Mažeikių rajono Švietimo skyriaus vykdoma sporto veikla. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyrius (toliau Švietimo skyrius) vykdo neformalųjį sporto vaikų švietimą, kur yra paskirtas vyr. specialistas atsakingas už mokinių sporto varžybų – olimpinio festivalio - organizavimą ir pravedimą.

Rajono Mokinių olimpinis festivalis yra vykdomas remiantis Mažeikių rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėjo įsakymu patvirtintais nuostatais einamiesiems mokslo metams⁶.

Rajono Mokinių olimpinio festivalio tikslas – plėtoti kūno kultūros masiškumą gimnazijų, miesto vidurinių, kaimo ir pagrindinių mokyklų tarpe.

Mokinių olimpinio sporto festivaliu yra siekiama skatinti mokinius sistemingai mankštintis, rūpintis savo sveikata; populiarinti olimpinį sąjūdį, skatinti laikytis garbingos kovos ir kilnaus elgesio principų; rūpintis mokinių naujų fizinio aktyvumo formų bei sporto pasiekimų sklaida.

Mokinių olimpinio festivalio varžybos vykdomos 3 etapais:

1 etapas – mokyklų vidaus žaidynės arba atskirų sporto šakų varžybos;

⁶ Mažeikių rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėjo įsakymas „Dėl Mažeikių rajono 2009/2010 mokslo metų mokinių olimpinio festivalio nuostatų tvirtinimo“ 2009m. lapkričio 30 d. Nr. V1-81

2 etapas – rajoninės atskirų sporto šakų varžybos;

3 etapas – mokyklos komanda nugalėtoja atstovauja rajoną Lietuvos mokinių olimpiniam festivalyje.

Rajono olimpinio festivalio programoje yra 16 sporto šakų varžybos, kuriose atskirai dalyvauja merginų komandos, vaikinių komandos ir mišrios komandos.

Rajono gimnazijos ir vidurinių mokyklos mokiniai dalyvauja 16 sporto šakų varžybose: „Drąsūs, stiprūs, vikrūs“, kvadrato, futbolo, lengvosios atletikos kroso, lengvosios atletikos atskirų rungčių, lengvosios atletikos keturkovės, plaukimo, stalo teniso, šaškių, šachmatų, tinklinio, svarsčio kėlimo, virvės traukimo, krepšinio, šaudymo, badmintono, smiginio.

Rajono pagrindinių mokyklų komandos dalyvauja 8 sporto šakų varžybose: kvadrato, krepšinio, šaškių, stalo teniso, smiginio, tinklinio, lengvosios atletikos kroso ir futbolo.

Rajono pradinės mokyklos dalyvauja kvadrato, gimnastikos, šaškių ir „Drąsūs, stiprūs, vikrūs“ varžybose.

2009 m. lapkričio 4d. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A1-1559 patvirtintuose švietimo skyriaus nuostatuose⁷ ši vykdoma veikla nėra išskirta. Skyrius įgyvendindamas pavestus uždavinius atlieka tam tikras funkcijas, tame tarpe rengia Savivaldybės metinę švietimo veiklos programą ir dalyvauja rengiant Savivaldybės biudžeto projektą švietimo programai įgyvendinti. Apie tai, kad švietimo skyrius vykdo moksleivių kūno kultūros ir sporto programą švietimo skyriaus nuostatuose neatsispindi.

Nuostatuose finansavimas mokinių olimpiniam festivaliui yra nenumatytas. Tokia situacija susidarė todėl, nes tokia kūno kultūros ir sporto programa neatsispindi švietimo skyriaus veiklos programoje. Todėl nieko keisto, kad vykdam mokinių olimpinį festivalį nėra numatyti programos vertinimo kriterijai ir laukiami rezultatai. Mokinių olimpinio festivalio finansavimui lėšos yra skirta tik nugalėtojų ir prizininkų apdovanojimui diplomais.

Mokyklos, atstovaujančios rajoną zoninėse, tarpzoninėse ir finalinėse Lietuvos mokinių olimpinio festivalio sporto varžybose, kurias globoja Lietuvos Respublikos Prezidentė D. Grybauskaitė, turi pačios ieškoti lėšų išvykti į renginius. Lėšų neatsiradus, mokiniai į varžybas neišvyksta.

Sporto varžybas organizuoja rajono kūno kultūros mokytojų metodinio ratelio taryba, o sporto varžybas padeda praveisti rajono kūno kultūros mokytojai, kurie už sporto varžybų organizavimą, teisėjavimą jose negauna jokio atlygio. Mokinių olimpinis festivalis yra vykdomas tik savanoriškumo pagrindu. Nesant numatytų programai vykdyti lėšų, nėra užtikrinamas rajono

⁷ Mažeikių rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus nuostatai . Patvirtinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 m. lapkričio 4 d. įsakymu Nr. A1-1559 [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Svietimo_skyrius/426

mokyklų sportininkų dalyvavimas respublikinėse varžybose, kenčia vykdomų varžybų kokybė ir mažėja dalyvaujančių sporto varžybose mokinių skaičius.

Rekomendacijos. Švietimo skyrius turėtų įtraukti Mokinių olimpinį festivalį į savo vykdomos veiklos planą, tuo pačiu atrandant programos įgyvendinimo finansavimo šaltinį.

Švietimo skyrius šią funkciją galėtų deleguoti Sporto mokyklai, kaip institucijai, kuriai yra pavesta vykdyti neformalųjį švietimą rajone, numatant lėšų šios programos įgyvendinimui. Delegavus šią funkciją Sporto mokyklai pagerėtų mokinių olimpinio festivalio organizavimo koordinavimas tarp rajono įstaigų ir specialistų, bendradarbiavimas su kitomis šalies sporto institucijomis.

Informacija apie vykdomą Mokinių olimpinį festivalį turėtų būti skelbiama vietos savivaldos internetinėje svetainėje.

Mažeikių rajono Sporto mokyklos vykdoma sporto veikla. Mažeikių sporto mokykla yra vaikų ir jaunimo papildomojo ugdymo savivaldybės biudžetinė įstaiga, sudaranti sąlygas jiems sportuoti. Jos steigėja ir lėšų pagrindinė skyrėja yra Mažeikių rajono savivaldybė.

Sporto mokyklos yra neformaliojo ugdymo programą teikiančios įstaigos, kurių steigėja yra miesto ar rajono savivaldybės.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Žin., 1991, Nr. 23-593; 1998, Nr. 67-1940; 2000, Nr. 40-1116, Nr. 92-2878, 2879, Nr. 102-3214) yra išskirtas neformalusis švietimas. Neformaliojo ugdymo objektas yra vaikai ir jaunimas. Neformaliojo vaikų švietimo programos vykdo muzikos, dailės, meno, sporto ir kitos mokyklos. Neformalaus vaikų švietimo paskirtis – tenkinti mokinių pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais. Neformaliojo vaikų švietimo veiklai yra keliamas pagrindinis tikslas - sudaryti sąlygas, kad kiekvienas vaikas galėtų patenkinti savo interesus, saviraiškos poreikius ir plėtoti savo įgimtus gabumus, t.y. per sportinę veiklą vaikas gali realizuoti savo saviraiškos poreikius aktyviai veiklai.

Neformaliojo vaikų švietimo mokyklų lankymo galimybes lemia keletas veiksnių. Pagrindinis veiksnys yra vaiko gyvenamoji vieta. Mokiniai renkasi tas neformaliojo vaikų švietimo mokyklas, kurios yra arčiau namų. Kitas veiksnys, renkantis neformaliojo ugdymo mokyklą yra jos veiklos pobūdis, siūlomos programos ir projektai. Daugumoje tokių mokyklų yra renkamas papildomas mokestis, todėl mokinių šeimų materialinė padėtis yra svarbu. Todėl į neformaliojo vaikų švietimo institucijas patenka ne visi norintys ir gabūs vaikai.

Mažeikių sporto mokyklos nuostatuose, kurie patvirtinti Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2006 m. spalio 26 d. sprendimu Nr. T1-257, nurodoma, kad Sporto mokyklos veiklos tikslas yra skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką, ieškoti talentingų sportininkų, rengti aukšto lygio sportininkus, kurie deramai atstovautų šaliai olimpinėse žaidynėse, pasaulio ir Europos čempionatuose, kituose tarptautiniuose renginiuose.

Sporto mokyklai yra priskirtos tokios funkcijos:

1. Padėti ugdyti ir lavinti sveiką asmenybę.
2. Puoselėti dvasines, psichines ir fizines žmogaus galias.
3. Diegti vaikams ir jaunimui visą gyvenimą išliekantią pomėgį ir poreikį sportuoti.
4. Ieškoti talentingų sportininkų.
5. Rengti sportininkus mokyklos, savivaldybės, apskrities ir Lietuvos Respublikos rinktinėms.
6. Teikti mokymo įstaigoms, organizacijoms metodinę ir organizacinę paramą kūno kultūros ir sporto klausimais.
7. Auklėti vaikus ir jaunimą patriotizmo ir pilietiškumo dvasia.

Šiuo metu sporto mokykla organizuoja 5 sporto šakų pratybas: plaukimo, lengvosios atletikos, krepšinio, futbolo ir stalo teniso. Joje dirba 12 specialistų.

2007 metais sporto mokyklą lankė 380 mokinių: futbolo pratybas lankė 64 mokiniai, krepšinio – 144, lengvosios atletikos – 39, plaukimo – 113, stalo teniso – 20.

2008 metais sporto mokyklą lankė 389 mokiniai: futbolo pratybas lankė 64 mokiniai, krepšinio – 160, lengvosios atletikos – 26, plaukimo – 107, stalo teniso – 32.

2009 m. Sporto mokykloje vykdomose penkių sporto šakų pratybose dalyvavo 412 mokinių: plaukimo – 119, lengvosios atletikos – 21, futbolo – 64, krepšinio – 160, stalo teniso – 48 mokiniai.

8 lentelė

Mažeikių Sporto mokyklą lankančių mokinių dinamika

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mokinių skaičius sporto mokykloje	383	407	405	367	380	389	412
Mokinių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose	12416	11949	12505	12152	11041	10351	9775
Procentai	3,1	3,4	3,2	3,02	3,4	3,7	4,2

Sudaryta autorės. Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/>>. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.kksd.lt/index.php?-771560077>>

Sporto mokyklą lankančių mokinių skaičius metai iš metų išlieka pastovus ir neviršija 400. Tai sudaro daugiau negu 3 proc. nuo rajono bendrojo lavinimo mokyklas lankančių mokinių skaičiaus. 2009 metais šis rodiklis pasiekė 4 proc., nes sumažėjo bendras mokinių skaičius rajono bendro lavinimo mokyklose.

Sporto mokykla turėtų vykdyti vaikų socializacijos programą, bet 2008, 2009 metais socializacijos programos rajone nebuvo vykdomos.

Sporto mokykla savo veiklai finansuoti lėšas gauna iš 3 šaltinių: rajono savivaldybės biudžeto, tėvų įnašo ir rėmėjų.

Mažeikių Sporto mokyklos lėšos (tūkst. lt)

Metai	Viso lėšų	Mokinių skaičius	1 mokiniui tenka lėšų	Savivaldybės biudžetas	Surinkta iš SMĮ moksleivių	Rėmėjai ir kiti šaltiniai
2005	441,9	405	1,008	408,6	32,8	-
2006	757,2	367	1,746	640,8	66,4	50,0
2007	848,6	380	1,876	713,1	85,5	-
2008	1040,7	389	2,271	883,3	31,3	103,9
2009	1107,4	412	2,279	939,3	32,3	135,8

Sudaryta autorės. Šaltinis: Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.kksd.lt/index.php?-771560077>>. 2007 metų, 2008 metų, 2009 metų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto ataskaitos

Iš savivaldybės biudžeto gaunama suma 2007 metais sudarė 84 proc., 2008 metais – 84,7 proc., 2009 metais – 84,8 proc. viso Sporto mokyklos biudžeto.

Sporto mokyklos pagrindinis rėmėjas yra AB „ORLEN Lietuva“, kuri 2008 metais skyrė 103,9 tūkst. lt., o 2009 metais – 135,8 tūkst. lt.

Įmoka gaunama iš tėvų sudarė 3 proc. 2008 metų biudžeto. Mokesčio dydį už mokyklos teikiamą neformalųjį vaikų švietimą nustato ugdymo įstaigos steigėjas – rajono savivaldybė. 2010 m. sausio 29 d. rajono savivaldybės tarybos sprendimu NR. T1-19 sporto mokykloje nustatytas 20,00 lt. už kiekvieną mokslo metų mėnesį už vaikų papildomą ugdymą, kuris yra padidintas 7,50 lt. lyginant su 2009 metais. Atsižvelgiant į tai, kad rajone yra daugiausia bedarbių Lietuvoje ir šiuo metu siekia 18,6 proc. visų darbingo amžiaus gyventojų, šis mokestis yra didelis.

Sporto mokyklą gali lankyti tik Mažeikių miesto ar arti jo esančių gyvenviečių mokiniai. Kaimo mokyklų mokiniai dėl blogo susisiekimo su rajono centru, tokios galimybės neturi.

2006 m. Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu buvo atliktas tyrimas „Neformaliojo vaikų švietimo sąnaudos ir prieinamumas“⁸, kuriuo buvo siekiama įvertinti neformaliojo vaikų švietimo situaciją Lietuvoje. Tyrimas parodė, kad 2006 metais Mažeikiuose buvo 8 neformaliojo vaikų švietimo įstaigos, kurias lankė 2708, kas sudarė 23 proc. nuo bendrojo lavinimo mokyklų mokinių skaičiaus. Kaštai vienam ugdytiniui buvo 1799 litai ir šis rodiklis buvo mažiausias Telšių apskrityje.

Savivaldybėse organizuojamas neformalusis vaikų švietimas iš esmės yra orientuotas į socializacijos ir prevencijos programų vykdymą, papildomojo ir po pamokų mokinių užimtumo plėtojimą ir gabių vaikų ugdymą.

Savivaldybės yra pagrindinės neformaliojo švietimo mokyklų steigėjos ir jų veiklos finansuotojos. Apie 90 proc. savivaldybių skiriamų lėšų mokyklos sunaudoja darbo užmokesčiui ir

⁸ Tyrimo ataskaita „Neformaliojo vaikų švietimo sąnaudos ir prieinamumas“ (2006). [žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/NVS_sanaudos_ir_prieinamumas_ataskaita.pdf>

socialiniam draudimui sumokėti, o ugdymo procesui organizuoti, ilgalaikiam turtui ir mokymo priemonėms įsigyti lieka tik kiek daugiau nei 5 proc.

Savivaldybės, formuodamos neformaliojo vaikų švietimo mokyklų biudžetą, pagrindiniais kriterijais laiko šias mokyklas lankančių vaikų skaičių, darbuotojų kvalifikaciją ir etatų skaičių.

Lemiamos reikšmės turi ir ekonominės savivaldybės galimybės bei susiformavusi švietimo politika, mokinių poreikiai ir parengtos ugdymo programos.

2006 metais atliktame tyrime buvo nustatyta, kad pagal mokyklų specializaciją vieno mokinio išlaikymui Lietuvoje 24 sporto krypties mokyklose minimalus yra 433 lt., maksimalus – 2117 lt., vidurkis – 1241 lt. Mažeikių rajono sporto mokykloje šis rodiklis nuo 2005 metų turi tendenciją didėti. Jei 2005 metais jis buvo 1008 litai ir buvo mažesnis už vidurkį, tai kitais metais jis buvo aukštesnis už vidurkį. 2008 m. vieno mokinio išlaikymui sporto mokykloje savivaldybė skyrė 2271 litą, kuris buvo didesnis už respublikos maksimalų.

Rekomendacijos. Metai iš metų išliekantis tas pats sporto šakų pasirinkimas Sporto mokykloje, riboja mokinių, lankančių sporto mokyklą, skaičių. Norėdama pagerinti savo veiklos rodiklius, sporto mokyklos administracija, turėtų ieškoti būdų, kaip pritraukti sporto specialistus, kurie organizuotų įvairesnes naujų sporto šakų pratybas.

Sporto mokyklą gali lankyti tik Mažeikių miesto ar arti jo esančių gyvenviečių mokiniai. Kaimo mokyklų mokiniai dėl blogo susisiekiimo su rajono centru, tokios galimybės neturi. Todėl kita galimybė, kuri padidintų lankančių sporto mokyklą mokinių skaičių, galėtų būti sporto mokyklos skyriaus – filialo įkūrimas kaimo vietovėse (pvz. Sedoje, Vieکشniuose), kurios turi sporto bazę ir sporto specialistų.

Mažeikių rajono sporto mokykloje vieno mokinio išlaikymo rodiklis nuo 2005 metų turi tendenciją didėti ir 2009 metais siekė 2279 litus, kuris buvo didesnis už respublikos maksimalų. Tai leidžia daryti išvadą, kad rajono savivaldybė, atsižvelgdama į sporto mokyklos vykdomas programas, lankančiųjų pratybas skaičių skiria pakankamai lėšų. Todėl sporto administracija gaunamas lėšas turėtų panaudoti ekonomiškiau ir efektyviau.

Bendra suma gaunama iš tėvų yra nedidelė, todėl esant sunkiai ekonominei situacijai, rajono savivaldybė turėtų atsisakyti šios įmokos taip tiesiogiai prisidedama prie sporto plėtros jaunimo tarpe.

Mažeikių rajono Kultūros skyriaus vykdomos sporto veiklos analizė. Mažeikių rajono savivaldybės Kultūros skyriaus (toliau kultūros skyrius) vyr. specialistas sporto klausimais koordinuoja Savivaldybės tarybos patvirtintas sporto programas.

Pagal Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2004 m. spalio 4 d. įsakymu Nr. A1-1093 patvirtintą pareigybės aprašą kultūros vyr. specialistui sporto klausimais yra pavesta organizuoti ir koordinuoti sportinius renginius, sporto klubų bei kitų sporto institucijų veiklą, teikti

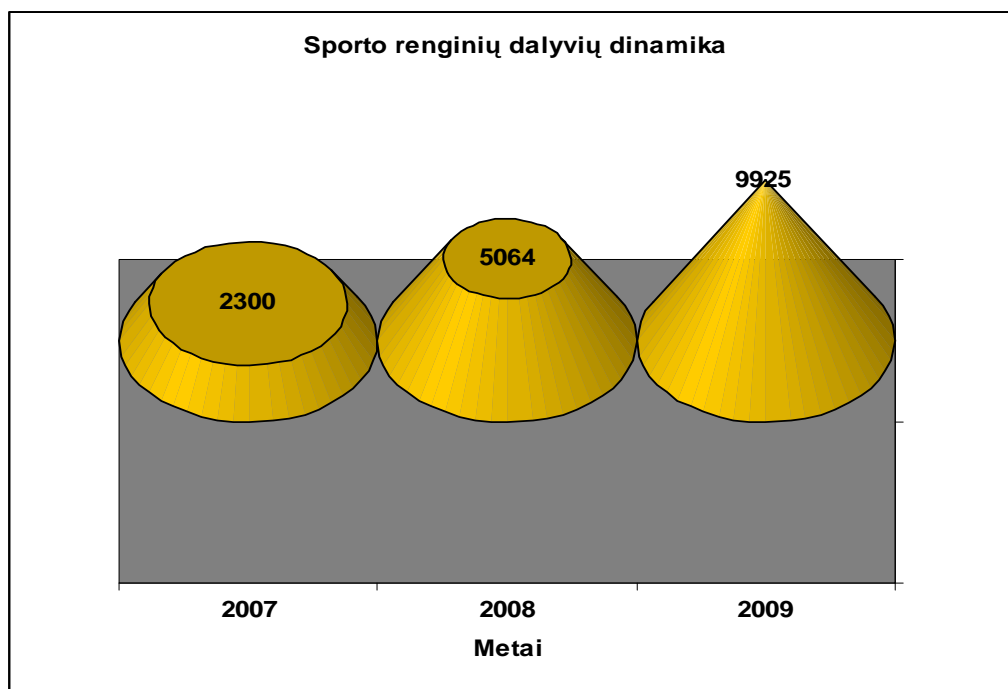
metodinę paramą sporto klausimais, organizuoti rajono Sporto tarybos veiklą. Jis turi teisę teikti pasiūlymus sporto klausimais rajono savivaldybės tarybai, Administracijos direktoriui, skyriaus vedėjui. Už pareigų vykdymą tiesiogiai yra atskaitingas Administracijos direktoriui.

Mažeikių rajono savivaldybėje gyvena daugiau negu 64 000 gyventojų. Kiekvienais metais jiems yra organizuojamos krepšinio, salės futbolo, tinklinio, rankų lenkimo, šaškių, šachmatų, greitojo čiuožimo, smiginio, štangos spaudimo varžybos. Rajono seniūnijų gyventojai gali dalyvauti seniūnijų vasaros žaidynėse ir seniūnijų krepšinio varžybose.

2007 metais rajono savivaldybės padalinys rajono gyventojams organizavo 26 sporto varžybas, kuriose dalyvavo 1600 rajono gyventojų. Sporto renginių visiems buvo organizuoti 3, kuriuose dalyvavo 700 sportininkų. Iš savivaldybės biudžeto šiems renginiams vykdyti buvo skirta 110 tūkstančių litų.

2008 metais rajono savivaldybės padalinys rajono gyventojams organizavo 35 sporto varžybas, kuriose dalyvavo 4680 rajono gyventojų. Sporto renginių visiems buvo organizuoti 2, kuriuose dalyvavo 384 sportininkų. Iš savivaldybės biudžeto šiems renginiams vykdyti buvo skirta 110 tūkstančių litų.

2009 metais rajono savivaldybės padalinys rajono gyventojams organizavo 46 sporto varžybas, kuriose dalyvavo 6080 rajono gyventojų. Sporto renginių visiems buvo organizuota 16, kuriuose dalyvavo 3845 sportininkų. Iš savivaldybės biudžeto šiems renginiams vykdyti buvo skirta 91,5 tūkstančių litų.



9 pav. Sporto renginių dalyvių dinamika

Šaltinis: Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [žiūrėta 2009-12-05].
Prieiga per internetą: <<http://www.kksd.lt/index.php?-771560077>>. 2007 metų, 2008 metų, 2009 metų
Mažeikių rajono savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto ataskaitos

Statistikos duomenų analizė rodo, kad Mažeikių rajono savivaldybės gyventojai noriai dalyvauja sporto varžybose ir sporto visiems renginiuose. Kuo daugiau ir įvairesnių renginių yra pateikiama gyventojams tuo gausiau jie juose dalyvauja. Tik skiriama finansavimo suma - 110 tūkstančių litų – nekinta nuo 2005 metų, kas rodo, kad rajono savivaldybės administracija nėra nustačiusi sporto veiklos finansavimo kriterijų. Organizuojamų sporto varžybų ir renginių skaičius didėja, dalyvių skaičius auga, bet skiriama suma išlieka tokia pati.

Vertinant sporto veiklos organizavimo rezultatyvumą vienas iš kriterijų ir yra sporto renginių skaičius ir juose dalyvaujančių skaičius. 2009 metais sportiniams renginiams organizuoti ir pravesti iš rajono biudžeto buvo skirta 239000 tūkstančiai litų, iš kurių 140000 buvo skirta VšĮ „Mažeikių sporto centrui“ futbolui ir krepšiniui išlaikyti. Dviem sporto šakoms – krepšiniui ir futbolui – iš rajono savivaldybės biudžeto buvo skirta daugiau lėšų, negu viso rajono gyventojų sveikatingumo renginiams.

Rekomendacijos. Sporto renginių skaičius turi tiesioginį ryšį su sportuojančiųjų skaičiumi – kuo daugiau ir įvairesnių sporto renginių tuo gyventojai daugiau juose dalyvauja. Todėl rajono savivaldybės administracija vertindama programą ir formuodama biudžetą turėtų atsižvelgti į sporto renginių kiekį ir jose dalyvavusių žmonių skaičių.

Savivaldybės administracija formuodama biudžetą turėtų nusistatyti lėšų sportui paskirstymo principus programų įgyvendinimui – lėšos skiriamos sporto visiems programos įgyvendinimui, lėšos sporto klubams remti, lėšos skiriamos profesionaliam sportui.

Rajono savivaldybė, siekdama užtikrinti sporto veiklos organizavimą, turėtų laikytis išlaikyti pastovų procentą nuo bendros rajono biudžeto sumos, t.y. didėjant rajono biudžetui, didėtų ir lėšos sporto veiklos organizavimui, mažėjant biudžetui (pvz. esant krizei), ta suma mažėtų, bet būtų išlaikomas procentinė išraiška nuo bendros sumos.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ ir sporto klubų vykdomos veiklos analizė. Viešoji įstaiga „Mažeikių sporto centras“ įsteigta 2006 metais. Į įstaigą susibūrė keturiolika rajono bendrovių, jos veikloje dalyvauja Mažeikių rajono savivaldybė. Akcinė bendrovė „Mažeikių nafta“ yra generalinis futbolo ir krepšinio komandų rėmėjas.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ – veiklos tikslas siekti, kad sportas taptų svarbia miesto kultūrinio ir socialinio gyvenimo dalimi, miesto bendruomenė, ypač vaikai ir jaunimas, labiau domėtusi sportu bei sveika gyvensena, geriausiems rajono krepšininkams ir futbolininkams būtų sudarytos sąlygos dalyvauti aukščiausio rango šalies čempionatuose ir tarptautiniuose turnyruose.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ veiklos uždaviniai:

- rūpintis krepšinio ir futbolo (tiek lauko, tiek salės) komandų dalyvavimu aukščiausio lygio šalies pirmenybėse;
- remti kitų sporto šakų atstovus;
- kartu su Sporto mokykla prisidėti prie jaunimo ugdymo programų;
- siekti, kad Mažeikiuose būtų uždaras daugiafunkcinis sporto kompleksas ir futbolo stadionas, kuris atitiktų futbolo federacijos reikalavimus.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ veiklos vizija - „Kartu mes galime daugiau“.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ aukščiausias valdymo organas yra valdyba.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“, kurios viena iš dalininkių yra ir Savivaldybė, administruoja reprezentacinių krepšinio ir futbolo komandų išlaikymą bei jų dalyvavimą šalies čempionatuose. Šiam tikslui įstaigos biudžetas formuojamas tokiu principu: pagal susitarimą AB„Mažeikių nafta“ skiria 50 proc. reikalingų lėšų, kita dalis – rajono verslo įmonių parama, pajamos už reklamines paslaugas bei Savivaldybės parama.

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ valdyba savo posėdyje 2010-04-12, protokolas Nr. 04 patvirtino 2010 – 2014 metų sporto plėtros programą, kurios tikslas yra krepšinio ir futbolo vystymas ir populiarinimas rajone bei jaunimo ir visuomenės užimtumo didinimas. Programos uždaviniai:

1. Reprezentacinės krepšinio komandos Mažeikių „Mažeikiai“ formavimas iš profesionalių ir pusiau profesionalių žaidėjų.
2. Reprezentacinės futbolo komandos Mažeikių „Mažeikiai“ ir dublerių komandos formavimas iš profesionalių ir pusiau profesionalių žaidėjų.
3. Krepšinio infrastruktūros gerinimas.
4. Futbolo infrastruktūros gerinimas.

10 lentelė

VšĮ „Mažeikių sporto centras“ 2010 – 2014 metų sporto plėtros programos finansavimas (tūkst.. lt.)

Metai	AB „ORLEN“ Lietuva	Mažeikių rajono savivaldybė	VšĮ „Mažeikių sporto centras“	Kitos lėšos	Viso lėšų
2010	400	540	135	665	1740
2011	400	1770	220	860	3250
2012	450	315	195	90	1050
2013	470	340	215	85	1110
2014	490	400	245	95	1230
Viso:	2210	3365	1010	1795	8380
Procentai	26,4	40,1	12,1	21,4	100

Šaltinis: VšĮ Mažeikių sporto centras 2010 – 2014 metų sporto plėtros programa patvirtinta Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. balandžio 22d. sprendimu Nr. T1-118

Pagal numatomą programos finansavimą pagrindinis krūvis tenka rajono savivaldybei, kas sudaro 40,1 proc. nuo visos sumos. Nors pagal susitarimą AB„Mažeikių nafta“ turėtų skirti 50

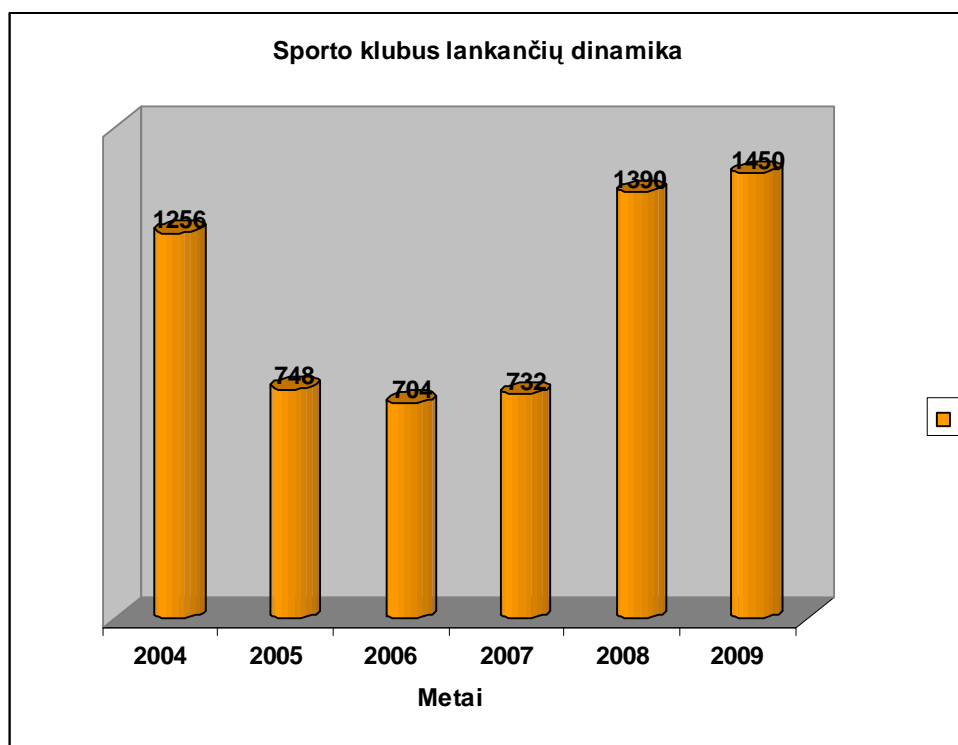
proc., šioje programoje yra numatyta 26,4 proc. Mažiausiai lėšų programos įgyvendinimui skiria pati įstaiga – 12,1 proc.

Jeigu būtų įgyvendintas toks finansavimo modelis, galima teigti, kad kitiems rajono sporto klubų programoms rajono biudžete neatsirastų lėšų.

Mažeikių rajono savivaldybės gyventojai gali dalyvauti organizuotose sporto pratybose, kurias organizuoja sporto klubai. 2001 metais Mažeikių rajone veikė 7 sporto klubai, 2005 metais – 10, nuo 2007 metų sporto klubų skaičius išaugo iki 14 ir išlieka pastovus (priedas).

Mažeikių rajono gyventojai gali organizuotai dalyvauti atletinės gimnastikos, stalo teniso, krepšinio, futbolo, smiginio, šaškių, lengvosios atletikos, automobilio sporto, aviacijos ir parašiotų sporto, karate pratybose.

Visi sporto klubai savo veiklą vykdo Mažeikių mieste ir nėra nė vieno sporto klubo seniūnijose. Tam įtakos turi ir tai, kad 9 rajono seniūnijose nėra įsteigtas sporto specialisto etatas.



10 pav. Sporto klubus lankančių dinamika

Šaltinis: 2007 metų, 2008 metų, 2009 metų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto ataskaitos.

Sporto klubuose sportuojančių rajono gyventojų skaičius nuolat kinta, nes tam įtakos turi ne tik gyventojų kintantys poreikiai ir interesai, bet ir jų reikalavimai teikiamų sporto klubų paslaugų kokybei. Įtakos turi ir tai, kad kinta gyventojų gyvenimo būdas ir jiems darosi sunku suderinti sporto pratybas su laisvalaikiu.

Nors sporto klubai yra sporto visiems pagrindas, bet Lietuvoje nėra sukurtas jų veiklos specifikos įvairovę atspindintis klasifikatorius ir nėra patvirtinta vieninga sporto klubuose sportuojančiųjų apskaitos forma.

Rekomendacijos. Mažeikių rajone veikia tik 14 sportų klubų ir visi jie savo veiklą organizuoja mieste. Turėtų būti ieškoma būdų sporto klubų steigimui seniūnijose. Viena iš tokių galimybių yra sporto specialisto etato įsteigimas seniūnijose.

Šiuo metu lėšų skyrimo VŠĮ tvarka yra neskaidri. Mažeikių rajono savivaldybė neturi patvirtintos sporto programų rengimo nuostatų, kuriais remiantis, visi rajono sporto klubai galėtų teikti paraiškas gauti lėšų iš savivaldybės biudžeto savo programų įgyvendinimui. Pateiktos programos turėtų būti svarstomos sporto taryboje ir teikiamos savivaldybės tarybai tvirtinti.

Mažeikių rajono savivaldybė ieškoti kitų būdų kaip paremti sporto klubus: sudaryti galimybę nemokamai įsigyti sportinio inventoriaus; padengti komunalinių paslaugų išlaidas; nemokamas naudojimas sporto bazėmis; sporto organizacijų aprūpinimas apdovanojimais, atributika; sporto įrenginių remontas.

3.3 Mažeikių rajono strateginių planų analizė

2002 m. Vyriausybė nurodė valstybės institucijoms kurti strateginius planus, kuriuose jos apibrėžtų savo strateginius tikslus, nurodytų siektinų rezultatų rodiklius ir planuotų savo finansavimą. Programinių biudžetų idėja siekia (skirstant ir panaudojant resursus) koncentruoti dėmesį į veiklą, rezultatus ir tikslus, o ne į institucijas. Tiek strateginis planavimas, tiek programiniai biudžetai siekia padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir skaidrumą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 194 buvo parengta nauja metodikos redakcija, kuri įsigaliojo nuo 2007-02-23) buvo parengta strateginio planavimo metodika. Strateginio planavimo metodika nustato strateginio planavimo sistemą ir principus. Strateginiame plane pateikiami vienos ar kelių veiklos sričių plėtros strateginiai tikslai, numatomi mechanizmai jiems įgyvendinti bei nurodomi siektini rezultatai. LR strateginio planavimo metodika siekiama standartizuoti strateginio planavimo procesą vyriausybinesse organizacijose ir savivaldybėse

Pagal Vyriausybės nutarimą, rengiant plėtros strategiją yra rekomenduojama sekanti struktūra:

1. Strategijos santrauka, kurioje trumpai yra išdėstomi strategijos tikslai, uždaviniai ir siekiami rezultatai, t.y. vertinimo kriterijai. Strategijos santraukos atitinkamose skiltyse pateikiamos strategijos rengimo metu žinomos efekto ir rezultato kriterijų reikšmės ir planuojamos šių kriterijų reikšmės strategijos įgyvendinimo pabaigoje.

2. Bendrosiose nuostatose pateikiama informacija apie strategijos rengimo priežastis, jos struktūrą, ryšį su kitais strateginio planavimo dokumentais. Jeigu reikia, jose apibrėžiamos vartojamos sąvokos.
3. Valdymo srities būklės analizė ir SSGG analizė. Šioje strategijos plėtros struktūros dalyje yra analizuojama esama valdymo srities būklė, nustatomos ir paaiškinamos plėtros problemų priežastys, aprašomos ateities plėtros tendencijos ir galimi sprendimai dėl investicijų. Analizės paskirtis yra visapusiškai įvertinti valdymo srities plėtrai svarbius išorės (politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius) ir vidaus (institucinė sandara, reglamentavimas, veiklos rezultatai, ištekliai) veiksnius.
4. Valdymo srities vizija, valdymo srities plėtros strateginis tikslas, tikslai ir uždaviniai. Suformuluota vizija turi atspindėti atitinkamos valdymo srities būklę, kuri turi būti pasiekta po tam tikro laikotarpio. Strateginis tikslas ir tikslai formuluojami laikantis tinkamumo, realumo, motyvavimo, suprantamumo, išipareigojimo ir suderinamumo principais. Suformulavus valdymo srities plėtros tikslus, kiekvienam tikslui įgyvendinti numatomi uždaviniai.
5. Siekiamų rezultatų, t.y. vertinimo kriterijų, dalyje aprašomi strategijos įgyvendinimo rezultatai, pagal kuriuos bus įvertinta per tam tikrą laiką pasiekta pažanga.
6. Strategijos įgyvendinimo ir atskaitomybės dalyje pateikiama informacija kaip strategija bus įgyvendinama (parengta atskira programa ar pateiktas priemonių įgyvendinimo planas), finansavimo šaltiniai, strategijos įgyvendinimą koordinuosiančios institucijos ir kuriai institucijai bus teikiama informacija apie strategijos įgyvendinimą ir koku periodišku.
7. Strategijos įgyvendinimo priemonių plane turi būti nurodyta valdymo srities tikslai, jiems įgyvendinti numatyti uždaviniai ir priemonės, terminai, vykdytojai, lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai. Strategijos įgyvendinimo priemonių planas gali būti tvirtinamas kaip strategijos priedas arba tvirtinamas atskiru teisės aktu.

Mažeikių rajono savivaldybė 2008 metais parengė 5 metų strateginį plėtros planą 2008 – 2013 metų laikotarpiui.

11 lentelė

Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros plano struktūra

Plano struktūros elementai	Analizės rezultatas
Plano apimtis	124 psl.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Planą sudaro Mažeikių rajono vizija iki 2020 m.; 9 skyriai – rajono bendras apibūdinimas; urbanistinė struktūra; socialinė aplinka; šveitimas ir kultūra; ekonominė aplinka; techninė infrastruktūra; žemės ūkis; aplinkos apsauga; pagrindinės išvados.
Rengėjų grupės dydis	Planą parengė UAB „SOPHUS“
Naudoti šaltiniai	Nenurodyta
Strategijos santrauka	Nenurodyta
Bendrosios nuostatos	Nenurodyta
SSGG analizė	Yra

Vizija, tikslai, uždaviniai	Yra
Siekiami rezultatai	Yra
Įgyvendinimas ir atskaitomybė	Yra

Šaltinis: *Mažeikių rajono 2008–2013 metų strateginis plėtros planas*. [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/MAZEIKIU_RAJONO_2008_2013_M_STRATEGIN/189

Pagal paruoštą strateginio planavimo metodiką, parengtame Mažeikių rajono strateginio plėtros 2008 – 2013 metų plano struktūroje nėra nurodyti kokie naudoti šaltiniai rengiant planą, nėra strategijos santrauka, nėra išskirtos bendrosios nuostatos.

Strateginis planavimas pradedamas nuo organizacijos misijos ir vizijos nustatymo. Mažeikių rajono vizija yra nustatyta iki 2020 metų - „Mažeikiai – rajonas, kuriame norisi gyventi.“ Ši vizija yra universali tinkanti bet kokiam kitam rajonui, nes joje nėra jokio esminio išskirtinumo, kuo Mažeikių rajonas išsiskiria iš kitų rajonų ir turėtų būti patrauklus tiek vietos gyventojams, tiek atvykusiems iš kitur.

Mažeikių rajono strateginio plėtros 2008 – 2013 metų plano prioritetai, tikslai ir uždaviniai yra pateikiami kitame dokumente.

12 lentelė

Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros planas

Prioritetai	Tikslai
1. Išsilavinusi, aktyvi, sveika ir socialiai saugi bendruomenė.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurti kokybišką ir efektyvią švietimo sistemą. 2. Padidinti mokymosi visą gyvenimą reikšmę visuomenėje. 3. Puoselėti kultūrinį savitumą ir skatinti meno plėtrą. 4. Kurti sveiką ir socialiai saugią rajono bendruomenės aplinką.
2. Patogi gyventi, palanki verslui ir investicijoms aplinka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizuoti rajono viešąją infrastruktūrą. 2. Užtikrinti viešosios infrastruktūros plėtrą ir viešųjų paslaugų teikimą. 3. Užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę ir pasiekiamumą. 4. Kurti subalansuotą ir sveiką rajono aplinką. 5. Modernizuoti ir pritaikyti kultūros infrastruktūrą rajono bendruomenei. 6. Modernizuoti ir renovuoti švietimo ir sveikatos priežiūros įstaigas. 7. Formuoti patrauklaus gyventi, investuoti ir bendradarbiauti rajono įvaizdį.
3. Konkurencingas ir modernus verslas, pramonė bei žemės ūkis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurti ekonominę aplinką, palankią verslui ir investicijoms. 2. Stiprinti žemės ūkį bei skatinti kaimo plėtrą.

Šaltinis: *Mažeikių rajono 2008–2013 metų strateginis plėtros planas* [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/MAZEIKIU_RAJONO_2008_2013_M_STRATEGIN/189

Išsamiau išanalizuosime Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros plano pirmąjį prioritetą, kuriame teigiama, kad savivaldybės administracija siekia, kad rajono bendruomenė būtų išsilavinusi, aktyvi, sveika ir socialiai saugi. Šiam prioritetui įgyvendinti numatyti keturi tikslai.

Tiksluose kalbama apie švietimo sistemą, mokymąsi visą gyvenimą, kultūrinį savitumą ir meno plėtrą. Ketvirtas tikslas yra kurti sveiką ir socialiai saugią rajono bendruomenės aplinką. Viena iš sporto funkcijų yra sveikatos stiprinimas, todėl sportas kaip atskira priemonė galėtų padėti kurti aktyvią, saugią ir sveiką bendruomenę. Bet plane tai kaip priemonė tikslui pasiekti nėra išskirta.

Siekiant įgyvendinti kultūros plėtros ir tradicijų puoselėjimo uždavinį, yra pateikiamos priemonės, kurių pagalba bus įgyvendintas šis uždavinys. Iš patektų šiam uždaviniui įgyvendinti 8 priemonių sportas kaip priemonė yra panaudojamas tik 2 kartus:

1. Organizuoti kultūros ir sporto renginius bei šventes, užtikrinti Mažeikių kraštą reprezentuojančių švenčių, festivalių ir kitų renginių tęstinumą. Siekiamas rezultatas - suorganizuota ne mažiau kaip 1000 renginių per metus. Atsakingas Kultūros skyrius, Švietimo skyrius, Kultūros centrai, Švietimo įstaigos.
2. Organizuoti rajono sporto žaidynes ir varžybas. Siekiamas rezultatas - kasmet organizuojamos žiemos ir vasaros žaidynės, įvairių sporto šakų rajono varžybos. Atsakingi Kultūros skyrius, VšĮ „Mažeikių sporto centras“.

Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros plano 1 prioritetui įgyvendinti suformuluoti 4 tikslai. Šių tikslų įgyvendinimui suformuluoti 10 uždavinių ir 29 priemonės. Sportą kaip priemonę įgyvendinti šiam prioritetui panaudojama tik 2 kartus. Tai leidžia daryti išvadą, kad plano rengėjai nėra susipažinę su sporto funkcijomis. Sportas kaip sveikatos priemonė galėtų būti panaudojamas sveikatos programos įgyvendinimui, o kaip integracijos priemonė panaudota žmonių su negalia integracijai į visuomenę.

Antrasis Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros plano prioritetas yra sukurti patogią gyventi, palankią verslui ir investicijoms aplinką. Šiam prioritetui įgyvendinti yra suformuluoti 7 tikslai. Šiems tikslams pasiekti suformuluoti 16 uždavinių. Tiesiogiai sporto plėtros klausimus sprendžia ketvirtas tikslas – „*kurti subalansuotą ir sveiką rajono aplinką*“. Šiam tikslui pasiekti suformuluotas uždavinys - „*plėtoti poilsio ir sporto infrastruktūros įrengimą ir modernizavimą*“. Įgyvendinus numatytas priemones Mažeikių rajone turėtų būti sutvarkytas Mažeikių senamiesčio parkas ir masiniams renginiams pritaikytas stadionas; sutvarkytas Mažeikių senamiesčio parkas ir masiniams renginiams pritaikytas stadionas; sutvarkytas Juodpelkio parkas, pastatytas daugiavilnis sporto kompleksas, rekonstruotas centrinis futbolo stadionas, įrengtas dirbtinės dangos stadionas, pastatytas infrastruktūrinis objektas prie futbolo aikštės; sutvarkytas Melioratorių gatvės parkas; įrengtos 2 sveikuolių trasos seniūnijose, 3 riedutininkų aikštės, renovuoti 2 mokyklų sporto aikštynai seniūnijose ir 6 mieste, 10 - prie gyvenamųjų namų, įrengta sunkiosios atletikos salė Sporto mokyklos patalpose; sutvarkyti 4 sporto aikštynai kaimo vietovėje; sutvarkyti 3 miesto mokyklų sporto aikštynai.

Susipažinus su numatomomis priemonėmis ir laukiamais rezultatais galime teikti, kad Mažeikių rajono administracija didelį dėmesį 2008 – 2013 metų laikotarpyje žada skirti sporto bazės būklės gerinimui, naujų poilsio ir rekreacinių zonų steigimui tiek mieste, tiek ir seniūnijose tam panaudodama savivaldybės, valstybės biudžeto lėšas, ES struktūrinių fondų ir privačias lėšas.

Mažeikių rajono 2008 – 2013 metų strateginio plėtros plane kiekvienai analizuojamai sričiai yra pateikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (toliau vadinama – SSGG analizė), kurioje apibendrinami ir sujungiami aplinkos ir išteklių analizės rezultatai ir suklasifikuojami strategiją lemiantys veiksniai.

13 lentelė

Kultūros ir sporto Mažeikių rajone SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<p>Vertingi kultūros paveldo objektai. Stiprūs meno kolektyvai, ansambliai, grupės. Stipri Mažeikių kultūros centro materialinė bazė. Aktyviai dirba nevyriausybinės organizacijos. Daug gerų sporto klubų. Sporto mokykla imasi iniciatyvos problemoms spręsti. Skiriamas didelis dėmesys jaunimui, naudojamos ES lėšos. Aktyvi bendruomenių veikla. Stiprinami ryšiai su Latvijos jaunimu.</p>	<p>Skurdi įstaigų materialinė bazė. Trūksta kvalifikuotų specialistų. Kultūros įstaigos menkai kompiuterizuotos. Muziejus ir viešoji biblioteka iš dalies tenkina visuomenės poreikius. Prasta mokyklų sporto aikštynų ir jų įrenginių būklė. Nepakankamai naudojamos ES teikiama struktūrinių fondų parama.</p>
Galimybės	Grėsmės
<p>Sparti informacijos ir komunikacijų technologijų plėtra sudaro sąlygas skleisti kultūrinio pobūdžio informaciją. Viešojoje bibliotekoje sėkmingai diegiama LIBIS PĮ, pritrauks lankytojus. Rajono sportininkų laimėjimai ir pasiekimai pritrauks daugiau privačių rėmėjų. Aktyviai veikiančios jaunimo organizacijos skatina jaunimo užimtumą, kuris gali turėti įtakos jaunų žmonių apsisprendimui likti gimtajame rajone. Juodpelkio parkelio teritorijoje pastatyti krepšinio areną</p>	<p>Nepakankamas finansavimas visoms kultūros sritims. Gabių žmonių išvykimas gyventi į kitus šalies regionus arba į užsienį. Bendruomenių žinių trūkumas pasinaudoti ES teikiamomis galimybėmis. Mažėjantis dėmesys sportui nacionaliniu lygmeniu.</p>

Šaltinis: : *Mažeikių rajono 2008–2013 metų strateginis plėtros planas* [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/MAZEIKIU_RAJONO_2008_2013_M_STRATEGIN/189

Pateiktoje Mažeikių rajono kultūros ir sporto SSGG analizėje išryškėja, kad atliekant analizę pagrindinis dėmesys yra skiriamas kultūrai.

Sporto valdymo strategijoje kaip stiprybė yra išskiriama tai, kad rajone veikia daug gerų sporto klubų, aktyvi bendruomenių veikla ir sporto mokykla imasi spręsti išskylančias problemas. Tačiau apžvelgiant sporto mokyklos, sporto klubų veiklą, statistinių duomenų analizė nerodo, kad tai galime įvardinti kaip stiprybes. Sporto mokykla sprendžia tik savo vidaus problemas, nes keli metai jos propaguojamų sporto šakų skaičius ir ją lankančių mokinių skaičius išlieka pastovus, nors finansavimas didėja. Sporto klubų pasiekimai yra ženklūs: paruošti pasaulio, respublikos čempionai. Bet sporto klubų skaičius yra nepakankamas ir jų teikiamomis paslaugomis naudojasi nedidelis gyventojų skaičius. Visi sporto klubai savo veiklą vykdo Mažeikių mieste.

Vienas iš veiksnių yra aktyvi bendruomenių veikla. Šios veiklos vertinimo kriterijai yra sporto varžybose ir sporto visiems renginiuose dalyvaujančių sportininkų didėjantis skaičius.

SSGG analizėje pateiktas veiksnys sporto aikštynų ir sporto įrenginių būklė yra prasta. Prie silpnųjų reikėtų pridurti ir tai, kad sporto aikštelių ir įrenginių trūksta gyvenamuosiuose kvartaluose.

Strateginio plėtros plano rengėjai, siekiant pagerinti sporto veiklą rajone, viena iš galimybių mato tai, kad pasiekti sporto klubų rezultatai gali turėti įtakos jų finansinėms galimybėms. Sporto klubų finansavimas turėtų būti privačių rėmėjų lėšomis. Tačiau savivaldybė, atsižvelgdama į sporto klubų pasiektus rezultatus ir parengtas programas taip pat turėtų skirti tam tikrą lėšų sumą iš savo biudžeto. Sporto gyvenimą mieste turėtų suaktyvinti daugiafunkcinio sporto komplekso statyba, t.y. būtų sudarytos geresnės sportavimo sąlygos tiek profesionaliems sportininkams, tiek teikiamos aukštesnės kokybės paslaugos bendruomenės nariams.

Grėsmės sporto veiklai plėtotis yra mažėjantis dėmesys nacionaliniu lygiu ir mažėjantis finansavimas. Kadangi dėmesys ir finansavimas mažėja nacionaliniu lygiu, atitinkamai mažėja ir savivaldybių lygmeniu.

Strateginio planavimo sistemoje svarbiausias ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas yra Valstybės ilgalaikės raidos strategija.

2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas savo nutarimu Nr. IX-1187 patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją⁹, kurios „Ilgalaikių valstybės raidos prioritetų ir įgyvendinimo kryptyse“ sakoma, kad, remiantis padėties analize, apimančia išorinius veiksnius, stiprybių, silpnųjų, galimybių, grėsmių ir makroekonomikos analize, išskiriami šie ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai: 1) žinių visuomenė; 2) saugi visuomenė; 3) konkurencinga ekonomika.

Įgyvendinant saugios visuomenės prioritetą pažymima, kad kūno kultūra ir sportas turi padėti įgyvendinti sveikatos priežiūros sistemos ilgalaikės raidos strategiją. Kūno kultūra ir sportas turėtų tapti neatsiejama žmogaus gyvenimo dalimi, ypač didelį dėmesį skiriant jaunimui. Įskiepijus fizinio aktyvumo poreikį jaunam žmogui, galima tikėtis sveikos, fiziškai užsigrūdinusios, pasirengusios gyvenimo sunkumams visuomenės. Todėl valstybės ilgalaikės plėtros strategijoje yra numatyta skatinti po pamokinę sportinę veiklą, vykdyti vaikų vasaros užimtumo programas, plėtoti sporto klubų veiklą, atrinkti gabius vaikus ir rengti juos didžiajam sportui. Aukšto sportinio meistriškumo sportininkų misija yra garsinti valstybės vardą pasaulyje.

Mažeikių rajono savivaldybės administracija rengdama strateginį plėtros planą turėjo atsižvelgti į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir savo plane išskirti tuos prioritetus, kurie numatyti šioje strategijoje, t.y. numatyti kokius prioritetus bus jaunimo skatinimo sportuoti srityje, sporto klubų plėtroje ir kaip bus remiamas profesionalus sportas. Taip pat numatyti tikslus, uždavinius ir priemones šiems prioritetams įgyvendinti.

⁹ 2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ Nr. IX-1187. Valstybės žinios, 2002-11-27, Nr. 113-5029 [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888

Be Valstybės ilgalaikės raidos strategijos Mažeikių rajono savivaldybės administracija rengdama SPP turėjo atsižvelgti ir į Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategiją 2005-2015 metams, kuri buvo parengta IV Lietuvos sporto kongrese.

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategijos 2005-2015 metams tikslas yra tobulinti Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto sistemą, plėtoti visų gyventojų sluoksnių ir amžiaus grupių fizinį ugdymą, sveiką gyvenseną bei rengti didelio meistriškumo sportininkus, suvienyti visų vyriausybinių ir nevyriausybinių sporto organizacijų pastangas.

14 lentelė

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015 metams

Strategija	Prioritetai
Gyventojų fizinio ugdymo ir sporto visiems strategija	
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų kūno kultūra	Sveikatą stiprinančių darželių tinklo plėtra. Vaikų fizinio aktyvumo sąlygų gerinimas. Vaikų sveikatos stebėseną. Vaikų fizinio ugdymo proceso kokybės gerinimas.
Bendrojo lavinimo mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų formaliojo švietimo kūno kultūra	Jauno žmogaus asmenybės, šalies ir Europos piliečio ugdymas kūno kultūros ir sporto priemonėmis bei procesu. Vaikų ir jaunimo užimtumo kūno kultūra ir sportu plėtotė, jos kokybės gerinimas. Tinkamos aplinkos sukūrimas mokinio kūno kultūrai ugdyti. Mokinio fizinio tobulinimosi motyvacija: asmeninės kompetencijos suvokimas; atsakomybė už savo pasiekimus; galimybė patenkinti judėjimo poreikį ir patirti džiaugsmą, pasitenkinimą; prasmingos, mokslinės integruotos žinios apie fizinį aktyvumą, sveikatą, gyvenimo kokybę. Diferencijuoto fizinio ugdymo kokybę, atsižvelgiant į gabių ir silpnesnės sveikatos mokinių galias. Kūno kultūros mokytojo profesinės veiklos tobulinimas.
Sporto visiems plėtojimas	Sveikos gyvensenos skleidimas per sportą. Bendruomenių sveikatinimo kultūros ugdymas: sveikos gyvensenos mokymas. Regioninė sporto visiems plėtra. Rekreacijos ir sveikatinimo infrastruktūros plėtra. Visuomenės informavimas apie kūno kultūros svarbą sveikatai.
Neįgaliųjų integracija per kūno kultūrą ir sportą	Neįgaliųjų sporto klubų kokybinė ir kiekybinė plėtra, siekiant padidinti sportuojančių neįgaliųjų skaičių Lietuvoje. Jaunimo ir sunkiausiai negalią turinčių žmonių sporto plėtra. Sporto šakų, įtrauktų į parolimpinių, kurčiųjų olimpinių žaidynių ir specialiosios olimpiados programas, plėtra
Sporto raidos strategija	
Sporto šakų plėtotė	Sporto aštuolių, savarankiškai ir organizuotai sportuojančiųjų skaičiaus didinimas. Sporto šakų geografijos plėtra miestuose ir rajonuose. Ilgamečių sporto šakų plėtotės programų parengimas ir įgyvendinimas.
Sporto varžybų sistema	Varžybos bet kokio amžiaus ir lyties žmonėms. Varžybos, skirtos rinktinių ir sportininkų rengimui. Varžybos skirtos žiūrovams. Kompleksinis sporto varžybų rengimas.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015 metams 5029 [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kksd.lt/kongresas/dok/Strategija%202005-2015%20m.pdf>

Palyginus Mažeikių rajono SPP ir Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategijos 2005-2015 metams galime teikti, kad kai kurios kūno kultūros ir sporto strategijos atsispindi ir SPP. Mažeikių rajono SPP yra numatyta *sporto visiems plėtojimo* ir *sporto varžybų* strategijos. Mažeikių rajono savivaldybė, kaip ikimokyklinių, priešmokyklinių, bendro lavinimo mokyklų, sporto mokyklos steigėja turėtų savo SPP numatyti ir kokius prioritetus sporto srityje turėtų įgyvendinti šios įstaigos. Mažeikių rajono SPP neatsispindi *neįgaliųjų integracija per kūno kultūrą ir sportą* strategija.

Kadangi strateginis plėtros planas gali būti peržiūrimas ir koreguojamas esant pokyčiams, tai Mažeikių rajono savivaldybės administracija galėtų sportą išskirti kaip atskirą veiklos sritį ir numatyti prioritetingas veiklos sritis atsižvelgdama ir į parengtą 2009-2020 metų Valstybės kūno kultūros ir sporto strategijos projektą.

2009-2020 metų Valstybės kūno kultūros ir sporto strategija (toliau strategija) yra programinis dokumentas, kuris nustato įpareigojimus sporto srityje ministerijoms, kitoms Vyriausybės įstaigoms bei savivaldybėms.

Strategijos tikslas yra sudaryti sąlygas įtraukti visų socialinių grupių atstovus į kūno kultūros ir sporto veiklą. Tokiu būdu būtų sprendžiami svarbūs visuomenės sanglaudos, gyvenimo kokybės gerinimo, gyventojų sveikatos stiprinimo ir sveikos gyvensenos, didesnio darbingumo, laisvalaikio užimtumo uždaviniai ir sukuriamas socialinis pagrindas didelio meistriškumo sportininkų rengimo sistemai. Strategijos prioritetingos kryptys:

- Vaikų ir jaunimo kūno kultūros plėtojimas.
- Sporto visiems plėtojimas.
- Didelio meistriškumo sportininkų rengimas.
- Sporto įrenginių statyba ir renovacija .

Mažeikių rajono savivaldybė 2008 metais parengė 3 metų trukmės Mažeikių rajono savivaldybės

2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planą, kuris patvirtintas Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2008 m. gruodžio 19 d. sprendimu Nr.T1-366.

2009 – 2011-ųjų metų strateginiu veiklos planu buvo siekiama:

- išanalizuoti ir įvertinti instituciją bei koordinuoti struktūrinių padalinių veiklą;
- suvokti institucijos strateginius tikslus, kryptingai planuoti jos veiklą, efektyviai paskirstyti ir prireikus perskirstyti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius;
- geriau koordinuoti institucijos struktūrinių padalinių veiklą ir esant pokyčiams ir būtinybei ją tikslinti.

2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos programa buvo rengiama remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879).

Rengiant 2009 – 2011 metų strateginį veiklos planą buvo laikomasi strateginio veiklos plano rengimo etapų:

1. Išanalizuota ir įvertinta aplinka, išteklių ir SSGG analizė;
2. Suformuluota misija;
3. Numatyti strateginiai tikslai;
4. Parengtos programos;
5. Programų įgyvendinimui suformuluoti uždaviniai ir numatytos įgyvendinimo priemonės;
6. Suformuluoti rezultato vertinimo kriterijai.

Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų kultūros veiklos ir sporto plėtros programa (toliau Kultūros veiklos ir sporto plėtros programa) parengta Mažeikių rajono Strateginio plėtros plane numatytiems prioritetams „Išsilavinusi, aktyvi, sveika ir socialiai saugi bendruomenė“ ir „Patogi gyventi, palanki verslui ir investicijoms aplinka“ pasiekti.

Šia programa realizuojamos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu nustatytos priskirtosios (ribotai savarankiškos) ir savarankiškos savivaldybių funkcijos. Sporto plėtra siekiama sudaryti sąlygas rajono gyventojams užsiiminti kūno kultūra ir sportu, gerinti jaunimo fizinį sveikatingumą, skatinti sportuoti.

15 lentelė

Kultūros veiklos ir sporto plėtros programa

Programos tikslai	Uždaviniai
Atnaujinti kultūros infrastruktūrą, įdiegti naujas technologijas, siekti, kad kultūros struktūroje dirbtų tik kvalifikuoti specialistai	Remontuoti ir restauruoti kultūros paveldo objektus. Remontuoti ir restauruoti kultūros paveldo objektus.
Teikti aukštos kokybės, kiekvienam gyventojui prieinamas kultūros paslaugas	Remti nekomercinį profesionalųjį meną ir rajoną reprezentuojančią kultūrinę veiklą.
Sudaryti palankias sąlygas kūrybai, visuomeninei, individualiai kultūrinei, meninei veiklai, krašto tradicijų tęstinumui	Remti kultūros projektus. Užtikrinti Dainų ir šokių švenčių tęstinumą.
Užtikrinti sporto visiems prieinamumą ir aprėptį	Užtikrinti kūno kultūros ir sporto renginių organizavimą ir finansavimą. Stiprinti sportinę materialinę bazę.

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas

Šiai Kultūros veiklos ir sporto plėtros programai įgyvendinti yra suformuluoti keturi tikslai: trys iš jų sietini su kultūra ir vienas - su sportu, t.y. proporcinis principas kultūros veiklos ir sporto plėtros nėra išlaikytas.

Siekiant įgyvendinti programos tikslą, kuriuo siekiama *užtikrinti sporto visiems prieinamumą ir aprėptį*, yra išskirti 2 uždaviniai:

1. Užtikrinti kūno kultūros ir sporto renginių organizavimą ir finansavimą.
2. Stiprinti sportinę materialinę bazę.

LR Vyriausybės nutarime *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo* vertinimo kriterijus apibrėžiamas kaip „rodiklis, suteikiantis informaciją apie institucijos strateginio tikslo (ar valdymo srities plėtros strategijos tikslo), programos tikslo ar uždavinio įgyvendinimą.“ Siekiant įgyvendinti programos tikslą *užtikrinti sporto visiems prieinamumą ir aprėptį* yra numatyti tokie vertinimo kriterijai:

- Sporto renginių dalyvių skaičius.
- Sporto renginių skaičius.
- Surengtų sportinių varžybų seniūnijose skaičius.
- Organizuotų rajono pirmenybių skaičius.
- Paremtų sportininkų, dalyvaujančių respublikinėse ir tarptautinėse varžybose, skaičius.
- Paremtų rajono sporto klubų skaičius.
- Įsigyto sportinio inventoriaus skaičius.
- Įgytų prizų ir kitų apdovanojimų skaičius.

Kadangi Sporto plėtros programa yra organizuojami įvairūs sporto renginiai, sporto žaidynės, sporto varžybos vaikams, jaunimui, miesto ir seniūnijų gyventojams manau, kad vertinimo kriterijai yra tinkamai pasirinkti. Šie rodikliai teisingai atspindi programos poveikį, kadangi jie tiesiogiai susiję su programa. Taip pat reikėtų stengtis, kad būtų įvertinamas tiesioginis programos poveikis – pavyzdžiui, kiek naujų žmonių pradėjo sportuoti dėl atliktų investicijų, kiek žmonių pradėjo sportuoti pagerintomis sąlygomis, kiek vaikų galėjo įsitraukti į sporto užsiėmimus dėl naujai pastatytų sporto aikštelių ar naujos sporto šakos sekcijos atidarymo sporto mokykloje. Tokių rodiklių buvimas sporto plėtros programoje rodo jos kokybę ir atsiliepiama jos tikslingumui, veiksmingumui ir efektyvumui.

Sporto veiklos efektyvumą atspindėtų tokie kriterijai kaip: 1) lankančių sporto mokyklą mokinių skaičius procentais nuo bendro mokinių skaičiaus; 2) sporto klubus lankančių skaičius tenkantis 10 000 gyventojų; 3) finansinė parama skiriama sporto veiklai vykdyti nuo bendro rajono biudžeto; 4) sporto bazių, tenkančių 10 000 gyventojų.

Sporto plėtros programos veiksmingumą atspindėtų vertinimo kriterijai, kurie nustatytų tikslų įgyvendinimo lygį, panaudojus tam tikrą išteklių kiekį.

Siekiant įvertinti Sporto plėtros programos ekonomiškumą reikėtų įvesti kriterijus, kurie parodytų kiek lėšų panaudota tam tikriems rezultatams gauti, išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę. Todėl reikėtų įvesti vertinimo kriterijų, kuris atspindėtų kiek lėšų, skirtų Sporto plėtros programos įgyvendinimui, tenka pvz. vienam rajono gyventojui, dirbančiam gyventojui, sportuojančiam, 10 000 rajono gyventojų.

Rekomendacija. Mažeikių rajono administracija rengdama rajono strateginį planą turėtų rengti atskirus kultūros ir sporto planus, numatydamą šioms sritims atitinkamus prioritetus, tikslus, uždavinius ir priemones.

Rengiant strateginį sporto plėtros planą turėtų vadovautis Valstybės ilgalaikė raidos strategija, Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategijos 2005-2015 metams, Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija 2009-2020 metams.

Rengiant strateginį plėtros planą turėtų būti atlikta išsamesnė sporto valdymo rajone sistemos analizė, kuri leistų matyti realią sporto padėtį rajone.

Teikti informaciją rajono bendruomenei apie paruoštus strateginius planus rajono savivaldybės tinklapyje.

REKOMENDACIJOS

1. Pagal Kūno kultūros ir sporto įstatymą kūno kultūros ir sporto politiką savivaldybėse formuoja savivaldybės taryba. Todėl sporto taryba ir sporto tarybos nuostatai turėtų būti tvirtinami ne savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu, bet savivaldybės tarybos sprendimu.

Atlikus Mažeikių rajono sporto tarybos sudėties analizę rekomenduojama iš esmės keisti sporto tarybos formavimo principus, siekiant, kad joje būtų atstovaujama visoms sporto veiklą vykdančioms institucijoms ir suinteresuotoms bendruomenių grupėms. Rekomenduojama tokia nuostatų struktūra: tarybos veiklos tikslas; teisinė bazė – kokiais teisiniais aktais ir dokumentais grindžiama veikla ir priimami sprendimai; sporto tarybos uždaviniai; sporto tarybos funkcijos; sporto tarybos struktūra; darbo organizavimo principai; atskaitomybė.

Sporto taryboje turėtų būti atstovaujamos visoms rajono sporto struktūroje esančioms institucijoms. Formuojant sporto tarybą turėtų būti laikomasi delegavimo tvarkos. Sporto tarybai turėtų vadovauti rajono savivaldybės tarybos deleguotas narys, nes jis yra demokratiškai išrinktas savivaldybės bendruomenės narys.

2. Atlikus rajono Švietimo skyriaus veiklos analizę organizuojant rajono moksleivių olimpinį festivalį, galime teikti, kad švietimo skyriaus vaidmuo yra formalus. Švietimo skyrius turėtų įtraukti Mokinių olimpinį festivalį į savo vykdomos veiklos planą, tuo pačiu atrandant programos įgyvendinimo finansavimo šaltinį.

Švietimo skyrius šią funkciją galėtų deleguoti Sporto mokyklai, kaip institucijai, kuriai yra pavesta vykdyti neformalųjį švietimą rajone, numatant lėšų šios programos įgyvendinimui. Delegavus šią funkciją Sporto mokyklai pagerėtų mokinių olimpinio festivalio organizavimo koordinavimas tarp rajono įstaigų ir specialistų, bendradarbiavimas su kitomis šalies sporto institucijomis.

Informacija apie vykdomą Mokinių olimpinį festivalį turėtų būti skelbiama vietos savivaldos internetinėje svetainėje.

3. Metai iš metų išliekantis tas pats sporto šakų pasirinkimas Sporto mokykloje, riboja mokinių, lankančių sporto mokyklą, skaičių. Norėdama pagerinti savo veiklos rodiklius, sporto mokyklos administracija, turėtų ieškoti būdų, kaip pritraukti sporto specialistus, kurie organizuotų įvairesnes naujų sporto šakų pratybas.

Sporto mokyklą gali lankyti tik Mažeikių miesto ar arti jo esančių gyvenviečių mokiniai. Kaimo mokyklų mokiniai dėl blogo susisiekimo su rajono centru, tokios galimybės neturi. Todėl kita galimybė, kuri padidintų lankančių sporto mokyklą mokinių skaičių, galėtų būti sporto mokyklos skyriaus – filialo įkūrimas kaimo vietovėse (pvz. Sedoje, Vieکشniuose), kurios turi sporto bazę ir sporto specialistų.

Mažeikių rajono sporto mokykloje vieno mokinio išlaikymo rodiklis nuo 2005 metų turi tendenciją didėti ir 2009 metais siekė 2279 litus, kuris buvo didesnis už respublikos maksimalų. Tai leidžia daryti išvadą, kad rajono savivaldybė, atsižvelgdama į sporto mokyklos vykdomas programas, lankančiųjų pratybas skaičių skiria pakankamai lėšų. Todėl sporto administracija gaunamas lėšas turėtų panaudoti ekonomiškiau ir efektyviau.

Bendra suma gaunama iš tėvų yra nedidelė, todėl esant sunkiai ekonominei situacijai, rajono savivaldybė turėtų atsisakyti šios įmokos taip tiesiogiai prisidedama prie sporto plėtros jaunimo tarpe.

Sporto mokyklos administracija turėtų teikti informaciją apie savo vykdomą veiklą, auklėtinių pasiekimus savivaldybės svetainėje arba susikurti savo.

4. Sporto renginių skaičius turi tiesioginį ryšį su sportuojančiųjų skaičiumi – kuo daugiau ir įvairesnių sporto renginių tuo gyventojai daugiau juose dalyvauja. Todėl rajono savivaldybės administracija vertindama programą ir formuodama biudžetą turėtų atsižvelgti į sporto renginių kiekį ir jose dalyvavusių žmonių skaičių.

Savivaldybės administracija formuodama biudžetą turėtų nusistatyti lėšų sportui paskirstymo principus programų įgyvendinimui – lėšos skiriamos sporto visiems programos įgyvendinimui, lėšos sporto klubams remti, lėšos skiriamos profesionaliam sportui.

5. Mažeikių rajone veikia tik 14 sportų klubų ir visi jie savo veiklą organizuoja mieste. Turėtų būti ieškoma būdų sporto klubų steigimui seniūnijose. Viena iš tokių galimybių yra sporto specialisto etato įsteigimas seniūnijose.

Šiuo metu lėšų skyrimo VŠĮ tvarka yra neskaidri. Mažeikių rajono savivaldybė neturi patvirtintos sporto programų rengimo nuostatų, kuriais remiantis, visi rajono sporto klubai galėtų teikti paraiškas gauti lėšų iš savivaldybės biudžeto savo programų įgyvendinimui. Pateiktos programos turėtų būti svarstomos sporto taryboje ir teikiamos savivaldybės tarybai tvirtinti.

Mažeikių rajono savivaldybės administracija turi ieškoti kitų būdų, ne tik finansinėmis lėšomis, kaip paremti sporto klubus: sudaryti galimybę nemokamai įsigyti sportinio inventoriaus; padengti komunalinių paslaugų išlaidas; nemokamas naudojimas sporto bazėmis; sporto organizacijų aprūpinimas apdovanojimais, atributika; sporto įrenginių remontas.

Sudaryti sąlygas sporto klubams teikti informaciją apie save, teikiamas paslaugas, kontaktus savivaldybės tinklapyje.

6. Mažeikių rajono administracija rengdama rajono strateginį planą turėtų rengti atskirus kultūros veiklos ir sporto plėtros planus, numatydamą šioms sritims atitinkamus prioritetus, tikslus, uždavinius ir priemones.

Rengiant strateginį sporto plėtros planą turėtų vadovautis Valstybės ilgalaikė raidos strategija, Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategijos 2005-2015 metams, Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija 2009-2020 metams.

Rengiant strateginį plėtros planą turėtų būti atlikta išsamesnė sporto valdymo rajone sistemos analizė, kuri leistų matyti realią sporto padėtį rajone ir atsižvelgti į tyrimo metu - „Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas strateginio plano įgyvendinimo kontekste“ -gautus rezultatus.

Teikti informaciją rajono bendruomenei apie paruoštus strateginius planus rajono savivaldybės tinklapyje ir glaudžiau bendradarbiauti su sporto bendruomene.

IŠVADOS

1. Sporto valdymo efektyvumas yra aktualus ir tiesiogiai sietinas su šiuolaikinės visuomenės ir valstybės raidos prioritetais. Organizacijose, veikiančios tam tikroje aplinkoje ir siekiančio tikslų, veikla turi būti valdoma, kad jose vykstantys procesai vyktų tam tikra tvarka ir būtų derinami tarpusavyje. Valdymo problemų nustatymas ir sprendimo būdų paieška leidžia nusistatyti prioritetus ir veiklos kryptis.

2. Lietuvos sporto organizavimo sistemą lemia šalies patirtis, tradicijos, politinė kultūra, istorija ir ekonominės galimybės. Lietuvoje sporto sistemoje vyrauja valstybinis sporto organizavimo modelis, kur pagrindinis vaidmuo, vykdam sporto politiką, tenka valstybinėms institucijoms. Sportas Lietuvoje organizuojamas piramidės principu – valstybiniu, regioniniu ir savivaldybių lygiu - ir yra siekiama, kad sportas atitiktų Europos sporto standartus bei bendrus kūno kultūros raidos bruožus, o šalis sporto srityje taptų visų Europos valstybių partnere.

3. Šalyje yra sukurta pakankama teisės aktų sistema, reguliuojanti sporto organizavimo ir valdymą. Vykstant pokyčiams visuomenės ir valstybės gyvenime, reikia siekti, kad teisės aktai atitiktų laikmečio reikalavimus, būtų derinami su tarptautiniais sporto teisės aktais ir vykdomi visuose sporto valdymo lygiuose.

4. Sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas yra viena iš savarankiškų savivaldybių funkcijų, todėl sporto organizavimas ir valdymas vietos savivaldybėse yra vykdomas atsižvelgiant į tradicijas, patirtį, žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Esant tokiai situacijai, ne visada vietos savivaldybės sugeba deramai atlikti šią funkciją ir įgyvendinti aukštesnių šalies institucijų numatytas programas.

LITERATŪRA

1. Andriuščenka, J. (1998). Žvilgsnis į organizacijų planavimą. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, 7-14.
2. Arimavičiūtė, M. (2003). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 9-17..
3. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zimblytė, J., (2004). *Organizacijų vadyba*.Kaunas: Technologija.
4. Butkus, F. S. (2006). *Darbas . Vadyba. Gyvenimas:vadovėlis gyvenimui*. Vilnius: Eugrimas.
5. Butkus, F. S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 47-50.
6. Čepulis, A. (2003). Sportas valdymas nepriklausomoje Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 65-70.
7. Europos antidopingo konvencija, Vilnius, 1996 m. Žin., Nr.17-437.
8. Europos konvenciją dėl žiūrovų brutalaus elgesio per sporto varžybas ir ypač per futbolo rungtynes. Vilnius, 2000 m. Žin., Nr.53-1521.
9. Europos Sąjunga, (2007). Baltoji knyga dėl sporto.
10. Europos vietos savivaldos chartija (1985). Vilnius, 1999 m. Žin., Nr. 8- 2418.
11. Ian Henry, 2009 . European models of sport: governance, organisational change and sports policy in the EU. *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences* 50 (2009), pp.41-52.
12. Joyse, A., Nohua, N., Roberson, B. (2002). Kas [iš tikrųjų] veiksminga versle. 4+2 ilgalaikės verslo sėkmės formulė. Kaunas „Smaltijos“.
13. Jose Luis Arnaut (2006). Independent European Sport reviem 2006. Executive Summary october 2006.
14. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
15. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. VŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla .
16. Juškeliene, V. (2007). *Vartojimo kultūros ugdymo integravimas į kūno kultūros pamokas*. Vilnius: Kronta.
17. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija. Vilnius.
18. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
19. Kvieskienė, G. (2003). Socializacija ir vaiko gerovė. [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą:<<http://www.vpu.lt/bibl/elpu/37059.pdf>

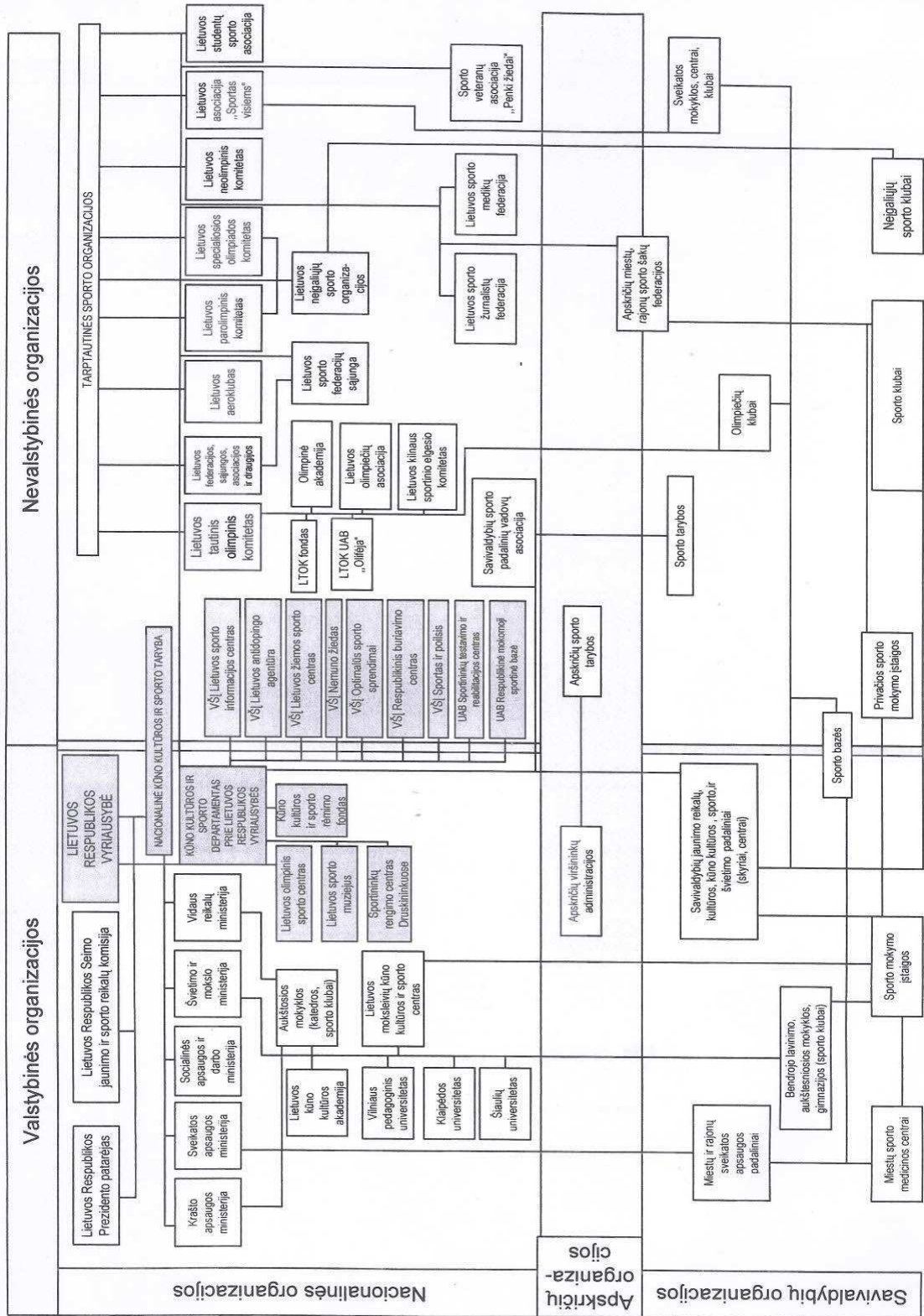
20. Kvietkauskas, V. ir kt. (1985). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
21. Kurz, D. (1997). Von der Vielfalt sportlichen Sinns zu den pädagogischen Perspektiven im Schulsport [interaktyvus] [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.unibielefeld.de/sport/arbeitsbereiche/ab_iv/lehre/grundlagen%20der%20sportp%C3%A4dagogik/NeumannBalz2003.pdf>
22. Lietuvos Respublikos apskrities valdymo įstatymas. Vilnius, 1994 m. Žin., Nr. 27-715.
23. Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas. Vilnius, 1996 Žin., Nr.32-786.
24. Lietuvos Respublikos azartinių lošimų mokesčio įstatymas. Vilnius, 2001 m. Žin., Nr. 43-1496.
25. Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas. Vilnius, 2000 m. Žin., Nr. 27-715 .
26. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Vilnius, 2000 m. Žin., Nr. 74 – 2262.
27. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Vilnius, 2002 m. Žin., Nr. 64-2569.
28. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas. Vilnius, 2002 m. Žin. Nr.: 73 –3085.
29. Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatymas. Vilnius, Žin., 1991, Nr.36-969; Žin., 1998, Nr. 98-2706.
30. Lietuvos Respublikos Konstitucija . Vilnius, 1992 m. Žin., Nr. 33- 1014.
31. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas. Vilnius, 1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151.
32. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto komisija. Vilnius, 2002 m. Žin., Nr. 48-1865.
33. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategijos 2005 - 2015 metams projektas. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius, 2005.
34. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategijos 2009 - 2020 metams projektas. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius, 2009.
35. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymas. Vilnius, 2007 m. Nr. X-1261.
36. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas, Vilnius, 2000 m. Žin., Nr.61-1818.
37. Lietuvos Respublikos muitų tarifų įstatymas. Vilnius, 1998 m. Žin., Nr.28-727.
38. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. Vilnius, 2001 m. Žin., Nr. 110-3992.
39. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Vilnius, Žin., 1991, Nr. 23-593; 1998, Nr. 67-1940; 2000, Nr. 40-1116, Nr. 92-2878, 2879, Nr. 102-3214.
40. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme. Vilnius, 2000 Žin., Nr.91-2932 .

41. Lietuvos Respublikos visuomeninių organizacijų įstatymas. Vilnius, 1998 m. Žin., Nr. 59 – 1653.
42. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. (2007). Teoriniai ir praktiniai vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. Kaunas „Akademija“.
43. Matkevičienė, R., (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*, 41, 58 – 69.
44. Maslow, A. (1989). *Psichologijos duomenys ir vertybių teorija*. Gėrio kontūrai. Vilnius: Mintis.
45. Mavrommatis, M., (2007). Baltoji knyga dėl sporto. *Pranešimas Europos Komisijos posėdyje*.
46. Nicos deklaracija. Deklaracija dėl sporto specifinių savybių ir jo socialinės funkcijos Europoje, į kurią reikėtų atsižvelgti įgyvendinant bendrą politiką (3 priedas). [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: < <http://www.kksd.lt/index.php?-1677211052> >.
47. Mikalauskas, R., Večkys, V., Večkienė, N., Muliarčikas, A., (2004). Kūno kultūros ir sporto vadybos modernizavimo metmenys (teorinis požiūris). *Sporto mokslas*, 4, 21-25.
48. Stevenson, C., Nixon, J.E. (1972). A conceptual scheme of the social functional explanation. *Sport wissemchaft*, 2; 119-132.
49. Stoner James, A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D. R. (2000). Vadyba. Kaunas „Poligrafija ir informatika“.
50. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas „Technologijos“.
51. 21-25.
52. Peter M. Blau, W. Richard Scott (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco
53. Pitersas, T., Votermenas, R., (1991) Menedžerio knyga. Vilnius „Mintis“.
54. Stevenson, C., Nixon, J.E. (1972). A conceptual scheme of the social functional explanation. *Sport wissemchaft*, 2; 119-132.
55. Stoner James, A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D. R. (2000). Vadyba. Kaunas „Poligrafija ir informatika“.
56. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas „Technologijos“.
57. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

PRIEDAI

1priedas

LIETUVOS RESPUBLIKOS KŪNO KULTŪRĄ IR SPORTĄ PLĖTOJANČIOS ORGANIZACIJOS



Sporto bazės Lietuvoje

Eil. Nr.	Sporto bazės pavadinimas	2005 metai		2008 metai	
		Iš viso	1000 gyventojų	Iš viso	1000 gyventojų
	Gyventojų skaičius	3412769		3366357	
	Iš viso Lietuvoje	5103	0,15	5057	0,15
1.	Stadionai	577	0,016	557	0,017
2.	Lengvosios atletikos maniežai	5	0,00015	5	0,000015
3.	Futbolo maniežai	3	0,00009	3	0,000089
4.	Baseinai	45	0,0013	51	0,0015
5.	Salės	1587	0,046	1500	0,045
6.	Irklavimo sporto bazės	9	0,00026	9	0,00027
7.	Buriavimo sporto bazės	5	0,0001	4	0,00012
8.	Žirgų sporto maniežai	19	0,00056	14	0,00042
9.	Dviračių treikai	1	0,000029	2	0,000059
10.	Aerodromai	4	0,00011	10	0,00030
11.	Ledo arenos	4	0,00011	3	0,000089
12.	Šaudyklos	48	0,0014	38	0,0011
13.	Krepšinio aikštelės	1367	0,040	1332	0,040
14.	Tinklinio aikštelės	708	0,020	730	0,021
15.	Futbolo aikštės	398	0,012	495	0,015
16.	Rankinio aikštelės	126	0,0037	85	0,0025
17.	Teniso aikštelės	169	0,041	153	0,0045
18.	Automobilių kroso trasos	4	0,00011	12	0,00036
19.	Slidžių ir riedučių trasos	8	0,00023	12	0,00036
20.	BMX dviračių trasos	5	0,00015	4	0,00012
21.	Beisbolo aikštės	2	0,000058	3	0,000089
22.	Golfo aikštynai	1	0,000029	1	0,00003
23.	Hipodromai	4	0,00011	7	0,00021
24.	Kartodromai	4	0,00011	6	0,00018