

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA**

Artur JERMAKOV

Viešojo valdymo studijų programos studentas

**VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO PLĖTRA:
STRATEGINĖS TOBULINIMO KRYPTYS ŠIAULIŲ MIESTE**

Magistro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2018

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA**

Artur JERMAKOV

**VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO PLĖTRA:
STRATEGINĖS TOBULINIMO KRYPTYS ŠIAULIŲ MIESTE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas

Darbo vadovas:

prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo valdymo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

Jermakov, A. (2018). Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste. Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas prof. dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe tiriama vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra Šiaulių mieste siekiant suformuoti ir pagrįsti strategines šios srities tobulinimo kryptis:

Pirmojoje tyrimo dalyje pirmiausiai nagrinėjami teoriniai šaltiniai apie viešojo valdymo, strateginio valdymo ir bendradarbiavimo koncepcijas, siekiant atskleisti šiose koncepcijose vyraujančias sampratas, principus, modelius, koncepcijų kaitos priežastingumą bei koncepcijų kryptingumą. Taip pat analizuojami svarbiausi Lietuvos strateginiai dokumentai siekiant nustatyti koku būdu juose atsispindi nagrinėjama vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto sritis.

Antrojoje tyrimo dalyje formuojama tyrimo metodika ir organizavimas, pasirenkami tyrimo metodai, aprašomos tyrimui tinkančios metodologinės koncepcijos, formuojamos pusiau struktūruoto interviu gairės. Taip pat atliekama empirinė tyrimo dalis, atliekama viešai prieinamų dokumentų turinio analizė, atskleidžiama ekspertų ir informantų nuomonė apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste, pokalbiai transkribuojami į interviu protokolus bei analizuojami pasitelkiant kokybinės turinio analizės metodą.

Atlikus pusiau struktūruotą interviu tyrimą ir paaiškėjus tyrimo rezultatams, suformuojamos dvi hipotetinės tobulinimo kryptys, kuriomis gali būti siekiama efektyvios vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto politikos plėtos.

Raktiniai žodžiai: vaikai ir jaunimas, kūno kultūra ir sportas, sveikatingumas, viešojo valdymo koncepcijos, strateginio valdymo koncepcijos, bendradarbiavimas

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

Jermakov, A. (2018). Development of children's and youth physical culture and sports: Strategic improvement directions in Siauliai city. Public Management Program Final Thesis / Final Thesis Prof. Dr. Teodoras Tamošiūnas. Siauliai University, Department of Business and Public Management.

SUMMARY

The Master's thesis analyzes the development of children's and youth physical culture and sports in Siauliai city in order to formulate and justify strategic directions for improvement in this area:

In the first part of the study, the theoretical sources about concepts of public administration, strategic management and collaboration are explored first of all in order to reveal the concepts, principles, models, the causality of concepts change and the orientation of concepts in the concepts under discussion. The main strategic documents of Lithuania are also analyzed in order to determine the ways in which they reflect the areas of physical culture and sports of children and youth.

In the second part of the research, research methodology and organization are formed, research methods are selected, methodological concepts suitable for the research are described, guidelines for semi-structured interview are formed. Also, an empirical part of the research is performed, an analysis of the content of publicly available documents is made, the opinion of the experts and informers on the development of children's and youth physical culture and sports in Siauliai city is revealed, conversations are transcribed into interview protocols and analyzed using a qualitative content analysis method.

After conducting a semi-structured interview study and revealing the results of the research, two hypothetical directions of improvement are formed which may be aimed at effective development of the physical culture and sports policy of children and young people.

Key-words: children and youth, physical culture and sport, wellness, concepts of public management, concepts of strategic management, collaboration

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė Bendradarbiavimo sąvokos	21
1.2 lentelė Bendradarbiavimo sąvokų įvairovė.....	23
1.3 lentelė Bendradarbiavimo modeliai	26
1.4 lentelė Tyrimo problemų laukas	46
1.5 lentelė Ekspertų ir informantų charakteristika.....	49
1.6 lentelė Ganto grafikas.....	50
1.7 lentelė Kūno kultūros ir sporto sistema	58
1.8 lentelė Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros prioritetai, tikslai ir uždaviniai	60
1.9 lentelė Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra.Reikšminė kategorija, dalinė kategorija ir jas patvirtinantys teiginiai	62
2.1 lentelė Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą ribojantys veiksniai. Reikšminė kategorija, dalinė kategorija ir jas patvirtinantys teiginiai.....	65
2.2 lentelė Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros tobulinimo galimybės. Reikšminė kategorija, dalinė kategorija ir jas patvirtinantys teiginiai.....	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Bendradarbiavimo tipai	24
1.2 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo elementai	27
1.3 pav. Strateginio valdymo schema	30
1.4 pav. Strategijų proceso struktūra	35
1.5 pav. Strategijos programos vieta organizacijos kontekste	36

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	8
ĮVADAS.....	11
I. TEORINIAI VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO PLĖTROS PAGRINDAI	15
1.1. Viešojo valdymo koncepcijų analizė	15
1.1.1. Viešojo valdymo koncepcijų kaita.....	16
1.2. Bendradarbiavimas kaip viešojo valdymo kryptis	19
1.2.1. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas	21
1.2.2. Bendradarbiavimo tipai, modeliai	24
1.3. Strateginio valdymo koncepcijų taikymas	29
1.3.1. Strateginio valdymo koncepcijų analizė.....	30
1.3.2. Prognozavimo koncepcijų sisteminė analizė	33
1.3.3. Strateginių programų sudarymas	34
1.4. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros sąsajos su Lietuvos strateginio valdymo dokumentais.....	37
1.4.1. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“	38
1.4.2. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa.....	38
1.4.3. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa.....	39
1.4.4. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis	41
1.4.5. 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa	41
1.4.6. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“	42
1.4.7. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija	43
II. VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO PLĖTROS TYRIMO REZULTATAI	44
2.1. Tyrimo metodika.....	44
2.1.1. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime	44
2.1.2. Planavimo mokyklos koncepcijos taikymas tyrimo metodikai	44
2.1.3. Tyrimo problemų laukas.....	45
2.1.4. Tyrimo metodai ir organizavimas	46
2.2. Dokumentų apie kūno kultūros ir sporto situaciją Lietuvoje analizė.....	52
2.2.1. Išorinių veiksnių (PEST) analizė	52
2.2.2. Teisinių veiksnių analizė	56
2.3. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste	58
2.3.1. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto situacijos Šiaulių mieste analizė	58
2.3.2. Šiaulių kūno kultūros ir sporto veiklos strateginiai tikslai	59
2.3.3. Ekspertų nuostatų apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situacija Šiaulių mieste analizė	61
2.3.4. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste strateginės tobulinimo kryptys	69
IŠVADOS.....	70
REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	74
PRIEDAI.....	81

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

„**Jaunas žmogus** – asmuo nuo 14 iki 29 metų“ (LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2016).

„**Kūno kultūra** – svarbi asmens ir visuomenės bendrosios kultūros dalis – žmogaus fizinė ir dvasinė raida (pratybos) ir jos rezultatas (fizinė ir psichinė darna, grožis, fizinis pajėgumas ir aktyvumas, sveikata)“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Kūno kultūros ir sporto klubas** – teisės aktų nustatyta tvarka įsteigta juridinio asmens teises turinti organizacija ir Lietuvos Respublikoje įsteigti Europos Sąjungos valstybėje narėje ir kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigusios įmonės filialai arba švietimo ir mokslo įstaigos padalinys, vienijantis kurios nors vienos arba kelių šakų sportininkus, sportuotojus, rėmėjus, plėtojantis sporto šaką ar kelias sporto šakas, ugdantis sportininkus ar komandas, siekiantis gerų sporto rezultatų, plėtojantis sveikos gyvensenos idėjas, turintis atributiką, tradicijas; gali turėti savo sporto bazę“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Kūno kultūros ir sporto organizacija** – teisės aktų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo ir Lietuvos Respublikoje įsteigti Europos Sąjungos valstybėje narėje ir kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigusios įmonės filialai arba švietimo ir mokslo įstaigos padalinys, vienijantis kurios nors vienos arba kelių šakų sportininkus, sportuotojus, sportininkus, sportininkus profesionalus ir jiems padedančius specialistus, taip pat rėmėjų bendrija, plėtojanti kūno kultūrą, sportą (sporto šaką), rengianti varžybas, sporto seminarus, konferencijas ir kitus renginius“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Mokykla** – juridinis asmuo, valstybės narės juridinio asmens ar kitos organizacijos padalinys, įsteigtas Lietuvos Respublikoje teisės aktų nustatyta tvarka, kurio pagrindinė veikla yra formalusis arba (ir) neformalusis švietimas“ (LR švietimo įstatymas, 2018).

„**Neformalusis švietimas** – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas“ (LR švietimo įstatymas, 2018).

„**Savivaldybė** – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo“ (LR vietos savivaldos įstatymas, 2018).

„**Savivaldybės administravimo subjektai** – savivaldybės institucijos ir įstaigos, kiti subjektai, turintys teisės aktų suteiktus įgaliojimus, atliekantys jiems pavestas administravimo funkcijas ir atsakingi už šių funkcijų įgyvendinimą“ (LR vietos savivaldos įstatymas, 2018).

„**Sportas** – visos fizinės veiklos formos, kuriomis organizuotai ar individualiai siekiama tobulinti fizinę ištvermę ir psichinę sveikatą (gerovę), formuoti socialinius santykius ar siekti rezultatų įvairaus lygio varžybose“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Sportas visiems** – sportinė veikla, palaikanti būtiną sportuotojų fizinį aktyvumą, sudaranti sąlygas varžytis, pagal išgales siekti sporto rezultatų“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Sportininkas** – žmogus, sistemingai besitreniruojantis, dalyvaujantis sporto varžybose, siekiantis kuo geresnių sporto rezultatų, nuosekliai didinantis savo sportinį meistriškumą“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Sporto bazė** – statinys, skirtas vienos ar įvairių sporto šakų pratyboms ir varžyboms rengti, sportininkų reabilitacijai, sporto specialistų kvalifikacijai kelti“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Sporto renginys** – kūno kultūros, sporto propagavimo, žmonių ugdymo, jų gebėjimų rodymo priemonė: sporto rungtynės, varžybos, žaidynės, šventė, konferencija, konkursas, vakaras, paroda, susitikimas“ (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

„**Švietimo įstaiga** – mokykla arba švietimo pagalbos įstaiga“ (LR švietimo įstatymas, 2018).

„**Ugdymas** – dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant“ (LR švietimo įstatymas 2018).

„**Vaikas** – žmogus iki 18 metų, išskyrus atvejus, kai Lietuvos Respublikos įstatymuose nustatyta kitaip“ (LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 2017).

Bendradarbiavimas – suinteresuotų šalių bendri veiksmai, tikslų derinimas ir jų siekimas, bei keitimasis reikiama informacija (Brynard, 2009).

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

Fizinis aktyvumas – bet kokie kūno judesiai sukelti griežtų raumenynu ir reikalaujantys atitinkamo energijos išnaudojimo (World Health Organization, 2015).

Inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius; sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus (Mckie, 2004).

Prognozavimas – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto būsenas ateityje arba tokiu būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius būdus (Vasiliauskas, 2001).

Strategija – tai valdymo sprendimas skirtas tam tikros sistemos problemoms spręsti, pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Strateginis planavimas – tai planavimo sistema, skirta strategijai parengti atsižvelgiant į viziją, misiją ir tikslus (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Strateginis tikslas – siektinas organizacijos veiklos rezultatas (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Strateginis valdymas – tai tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas, veikla (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė – tai viešojo ir privataus ūkio subjektų instituciniai susitarimai dėl ilgalaikio bendradarbiavimo įvairiems visuomeniniams tikslams įgyvendinti (Navickas, 2013).

Vizija – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas, 2004).

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Kiekvienoje valstybėje kūno kultūros ir sporto politika, efektyvus šios politikos plėtojimas ir valdymas yra viena iš prioritetinių sričių. Taip yra todėl, kad kūno kultūra ir sportas yra svarbi ir efektyvi priemonė, kurios dėka gali būti sprendžiamos tokios probleminės sritys kaip mažėjantis visuomenės sveikatingumas, nepakankamas fizinis aktyvumas, prasta socialinė įtrauktis ir kt. Plačiau kūno kultūros ir sporto svarba visuomenės vertybėms atsispindi Europos Komisijos išleistoje Baltojoje knygoje dėl sporto (2007), kurioje minima, kad kūno kultūra ir sportas ugdo tokias vertybes kaip solidarumas, tolerancija, sąžiningumas, bei sudaro sąlygas asmeniniam individo tobulėjimui ir saviraiškai. Sporto bei fizinio aktyvumo svarba pabrėžiama ir Lietuvos 2011- 2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje (2011), kurioje teigiama, kad „<...> fizinis aktyvumas, sportavimas yra darnios asmenybės prielaida ir visuotinė vertybė“.

Tačiau nepaisant kūno kultūros ir sporto svarbos gerinant visuomenės sveikatingumo rodiklius ir įvairiuose strateginiuose teisiniuose dokumentuose deklaruojamo dėmesio šios srities plėtros bei didesnio visuomenės pritraukimo būtinumui, Eurobarometro (2014) atliktos visuomenės apklausos dėl sporto duomenys atskleidė, kad net 59% Europos Sąjungos (toliau – ES) piliečių niekada nesimankština ar nesportuoja, arba tai daro labai retai. Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimo (2016) duomenys atskleidė, kad Lietuvoje tokių asmenų, kurie visai nesimankština ar nesportuoja yra šiek tiek mažiau už ES vidurkį, tačiau rezultatas taip pat nėra geras – 41%.

Taip pat verta paminėti, kad siekiant kryptingai ir nuosekliai didinti visuomenės sveikatingumą, didelis dėmesys turėtų būti skiriamas vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto skatinimui todėl, kad sveikos gyvensenos, sportavimo principai visuomenėje turėtų būti ugdomi kuo ankstesniame amžiuje. Pastaruoju metu vis dažniau pastebima, kad vaikų ir jaunimo fizinio aktyvumo stoka tampa labai aktuali problema daugelyje pasaulio valstybių, remiantis tuo, kad dėl nepakankamos fiziškai aktyvios veiklos vaikų ir jaunimo tarpe pastebimai daugėja viršsvorio, nutukimo atvejų bei kitų sveikatos problemų. Dabartiniai politiniai sprendimai šią problemą daugeliu atvejų sprendžia ne itin efektyviai, situacija nėra gera, vien Jungtinėse Amerikos Valstijose nutukimo paplitimas tarp mokyklinio amžiaus vaikų ir paauglių per paskutinius tris dešimtmečius padidėjo daugiau nei tris kartus – nuo 5 iki 16 proc. (Zumeras, Gurskas, 2012). Per didelio svorio atvejų vaikų ir jaunimo tarpe daugiau nei 20 proc. padaugėjo ir Rusijoje, Europos Sąjungos šalyse, tokiose kaip Ispanija, Graikija, Italija, Airija ir kt. (Zumeras, Gurskas, 2012). Pasak už sportą atsakingos Europos Komisijos narės Androulla Vassiliou (2014), tokius skaičius būtina mažinti ne tik dėl visuomenės sveikatos ir gerovės, bet ir dėl didelių ekonominių sąnaudų, susijusių su šiuo fiziniu neaktyvumu. Šiai minčiai pritaria ir buvusi Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos viceministrė J. Zinkevičiūtė,

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

kuri teigia, kad turi būti sutelktos visos įmanomos pastangos skatinant vaikų ir jaunimo fizinį aktyvumą todėl, kad Lietuvoje apie 17 proc. vaikų ir jaunimo turi antsvorio, ne visose šalies mokyklose yra sudarytos tinkamos sąlygos sportuoti, jaunimas nėra aktyviai propaguojamas gyventi sveikai, o tai rimtas signalas, kad gali daugėti sergančiųjų su fiziniu neaktyvumu susijusiomis ligomis (J. Zinkevičiūtė..., 2015).

Siekiant didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimą į kūno kultūrą ir sportą, kūno kultūros ir sporto politikos tikslus, uždavinius bei priemones šiems uždaviniams ir tikslams pasiekti, formuojančioms ir įgyvendinančioms institucijoms bei organizacijoms tikslinga pasitelkti strateginio valdymo ir planavimo principus. Baltojoje knygoje dėl sporto (2007) teigiama, kad siekiant efektyvesnio kūno kultūros ir sporto srities valdymo sudarančio sąlygas šios srities plėtrai, būtina tobulinti sporto veiklų strateginį valdymą, bei nusistatyti tinkamas ir ES mastu bendras strategines kryptis. Atkreipiamas dėmesys, kad skirtinguose strateginiuose kūno kultūros ir sporto sritį reglamentuojančiuose dokumentuose, neretai siekiant strateginių plėtros tikslų įgyvendinimo, kaip galimą priemonę siūloma pasitelkti bendradarbiavimą tarp skirtingų institucijų ir organizacijų. Pavyzdžiui ES fizinio aktyvumo gairėse (2008) nurodoma, kad Europos Sąjungoje vaikų ir jaunimo įtraukimas į kūno kultūrą ir sportą yra viena iš užimtumo ir sveikatingumo didinimo priemonių, kurių įgyvendinimo efektyvumui gali būti pasitelkiamas tarpsektorinis bendradarbiavimas. Lietuvos 2011- 2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje (2011) taip pat pabrėžiama, kad siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo, tikslinga sukurti nevyriausybinių sporto organizacijų, viešojo administravimo struktūrų kelių pakopų strateginio bendradarbiavimo sistemą, kurioje bendri organizacijų veiksmai paremtų kūno kultūros ir „sporto visiems“ plėtros programas, padėtų numatyti veiklos kryptis ir priemones. Bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacijų ir institucijų minimas ir tokiuose strateginiuose dokumentuose kaip ES Komisijos komunikate dėl ES jaunimo strategijos (2009), kuriame taip pat teigiama, kad siekiant skatinti jaunimą sveikai gyventi, remti fizinį švietimą, sportinę veiklą, užkirsti kelią nutukimui, žalingiems įpročiams, tikslinga pasitelkti bendradarbiavimą tarp sporto organizacijų ir viešųjų institucijų.

Išvardinti aspektai atskleidžia, kad siekiant sveikos ir fiziškai aktyvios visuomenės formavimo, tikslinga pasitelkti viešojo valdymo bei strateginio valdymo koncepcijomis paremtą prieigą, sudarančią sąlygas kryptingai siekti ilgalaikių tikslų įgyvendinimo plėtojant vaikų ir jaunimo kūno kultūrą ir sportą. Remiantis šiomis nuostatomis tyrime analizuojamos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros strateginės veiklos tobulinimo kryptys Šiaulių mieste.

Tyrimo problema. Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytą tyrimo aktualumą bei problematiką vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srityje, šio baigiamojo magistro darbo tyrimo problema gali būti apibūdinta tokiais probleminiais klausimais:

1. Kokia vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situacija Lietuvoje ir Šiaulių mieste?
2. Kokios galimos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste?

Tyrimo objektas. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra.

Tyrimo dalykas: Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste strateginės tobulinimo kryptys.

Tyrimo tikslas. Suformuoti ir pagrįsti vaikų ir jaunimo kūno kultūros sporto plėtros Šiaulių mieste strategines tobulinimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti viešojo valdymo, strateginio valdymo ir bendradarbiavimo koncepcijų sisteminę analizę.
- Išanalizuoti, kaip vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto sritis atspindi Lietuvos strateginiuose dokumentuose.
- Išnagrinėti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto situaciją Lietuvoje ir Šiaulių mieste.
- Atlikti ekspertų ir informantų nuostatų apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situacijos analizę.
- Parengti ir pagrįsti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste strategines tobulinimo kryptis.

Tyrimo strategija. Magistro baigiamojo darbo tikslams ir uždaviniams pasiekti naudojama kokybinio tyrimo prieiga. Atliekant tyrimą, pirmiausia naudojama mokslinės literatūros analizė, kurios dėka siekiama nustatyti teorines tyrimo prielaidas. Atlikus šią analizę ir sudarius teorinę tyrimo dalį, bei apsibrėžus tyrimo metodologijos gaires, pradedama empirinio tyrimo dalis, kurioje naudojami teisės aktų ir dokumentų analizės, pusiau struktūruoto interviu ir kokybinės duomenų analizės metodai siekiant iširti kaip teorinėje dalyje atskleistos mokslinės įžvalgos atspindi praktikoje. Trianguliacijos būdu tyrime naudojami duomenų rinkimo ir analizės metodai papildo vienas kitą, siekiant maksimaliai iširti nagrinėjamą tyrimo objektą bei pasiekti tyrimo tikslą.

Tyrimo metodai. Magistro darbe naudojami šie *duomenų rinkimo ir analizės* metodai:

- *Dokumentų turinio analizė* naudojama siekiant atskleisti kaip reglamentuojama vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto sritis, kokie pagrindiniai tikslai ir uždaviniai keliami pagrindiniuose strateginiuose Lietuvos dokumentuose.
- *Pusiau struktūruotas interviu* naudojamas siekiant atskleisti su vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto sritimi susijusių ekspertų bei informantų nuostatas dėl esamos situacijos Šiaulių mieste bei galimo šios srities tobulinimo poreikio ir galimybių.
- *Kokybinės turinio analizės metodas* naudojamas analizuojant pusiau struktūruoto interviu metodo rezultatus, išskiriant ir kategorizuojant esminius, svarbius tyrimui aspektus.

Tyrimo rezultatų mokslinis naujumas:

- Pritaikytos teorinės viešojo valdymo, strateginio valdymo ir bendradarbiavimo koncepcijos tiriant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situaciją Lietuvoje ir Šiaulių mieste;
- Iš atliktos dokumentų turinio ir ekspertų nuostatų analizės suformuotos ir pagrįstos hipotetinės vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros mieste kryptys.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Remiantis teoriniais viešojo valdymo bei strateginio valdymo modeliais ištirtos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros strateginės veiklos tobulinimo kryptys Šiaulių mieste, siekiant efektyvesnio šios srities valdymo bei didesnio vaikų ir jaunimo įtraukimo į kūno kultūrą ir sportą. Tyrime paaiškėjusių rezultatų ir išvadų dėka, atskleista esama vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto situacija bei pagrindinės šios srities strateginės veiklos tobulinimo kryptys, siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste.

Tyrimo rezultatų sklaida. Su tyrimo rezultatais supažindinti tyrime dalyvavę ekspertai ir informantai. Magistro darbo įžvalgos ir rezultatai pristatyti dviejose tarptautinėse mokslinėse – praktinėse konferencijose:

1. **Tema:** „*Geras valdymas vietos savivaldoje: Sąveikaujančio valdymo plėtros galimybės ir iššūkiai*“, 2016-10-15 (žr. Priedą Nr. 2).
2. **Tema:** „*Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto strateginė plėtra Lietuvoje*“ konferencijoje „*Geras valdymas vietos savivaldoje: Veiksmingumo ir gerovės visuomenės link*“, 2017-10-03 (žr. Priedą Nr. 3).

Magistro darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Literatūros sąrašą sudaro 91 pozicija. Darbo apimtis 93 puslapiai, 5 paveikslėliai, 11 lentelių, 7 priedai.

I. TEORINIAI VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO PLĖTROS PAGRINDAI

Siekiant suformuoti ir pagrįsti vaikų ir jaunimo kūno kultūros sporto plėtros strategines tobulinimo kryptis, tikslinga išnagrinėti viešojo valdymo bei strateginio valdymo charakteristikas, apžvelgti kokią galimą naudą nagrinėjamai sričiai teikia bendradarbiavimas, taipogi kaip jis apibrėžiamas viešojo valdymo kontekste, kokios bendradarbiavimo formos, kokie jo tipai ir bruožai atsispindi mokslinėje literatūroje.

1.1. Viešojo valdymo koncepcijų analizė

Nagrinėjant viešojo valdymo koncepcijas, tikslinga pirmiausiai atskleisti šių koncepcijų atsiradimo priežastis bei tikslus. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad šiandienos visuomenės gyvenimo pokyčiai yra lemiami tokių aspektų kaip globalizacija, bei įvairūs nuolatiniai, struktūriniai regionų, valstybių, religiniai, politiniai, ekonominiai ir socialiniai konfliktai (Raipa, 2009). Buškevičiūtė (2014) ir Gisselquist (2012) papildoma, kad viešojo valdymo koncepcijos atspindi tarptautinių organizacijų tokių kaip Pasaulio banko, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos, Jungtinių Tautų, Europos Sąjungos interpretacijas, kurios teigia, kad besivystančios šalys susiduria su ekonominėmis ir socialinėmis problemomis dėl gero viešojo valdymo stokos, o minimos viešojo valdymo koncepcijų sąvokos nurodo kuria linkme šalys turėtų plėtotis, valdant ekonominius, socialinius ir kitus išteklius. Dėl šios priežasties, reaguojant į minėtus aspektus, anot Raipos (2009) yra atitinkamai veikiama ir šiuolaikinio viešojo valdymo esmė t.y., valstybinės institucijos formuojamos siekiant taupyti išteklius, nuolatos gerinti viešųjų paslaugų kokybę, tobulinti viešosios politikos formavimą ir įgyvendinimą, o tai reiškia, kad svarbiausiu strateginiu uždaviniu yra laikomas viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas, nes nuo efektyvaus organizacijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti bei įgyvendinti sprendimus, tiesiogiai priklauso šalies ekonominė, socialinė padėtis.

Srivastava (2009) ir Buškevičiūtė (2014), papildydamos prieš tai minėtus teiginius, taipogi tvirtina, kad geras viešasis valdymas iš pat pradžių buvo siejamas su liberaliomis institucijomis ir vertybėmis, įskaitant teisės viršenybės principą, nepriklausomą teismų sistemą, vykdomosios valdžios kontrolę, atskaitomybę, pagrindines žmogaus teises bei tvirtą pilietinę visuomenę. Plačiau nagrinėjant skirtingus literatūros šaltinius taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad viešojo valdymo koncepcijų sąvokos struktūriškai yra labai plačios, apimančios daug skirtingų dedamųjų. Dėl šios priežasties anot Pivoro ir Visockytės (2011), norint išsamiai ištirti viešojo valdymo koncepcijas neretai rekomenduojama **jas analizuoti trimis lygmenimis:**

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

1. instituciniu (apima formalias ir neformalias taisykles, procedūras ir kt.),
2. organizaciniu-vadybiniu (valstybinių institucijų veikimas, veiklos vadyba, valstybės tarnybos sistema ir kt.)
3. techniniu (konkreiems viešosios politikos uždaviniams įgyvendinti svarbios sąlygos: profesionalumas, atskaitomybė, veiklos rezultatyvumas ir efektyvumas).

Apibendrintai galime teigti, kad viešojo valdymo koncepcijų atsiradimą sąlygoja įvairių valstybių susidūrimas su ekonominėmis ir socialinėmis problemomis, būtinybė ne tik suvaldyti įvairaus pobūdžio kylančius konfliktus, bet ir toliau sėkmingai plėtotis naudojantis veiklos efektyvumą lemiančius viešojo valdymo koncepcijų principus.

1.1.1. Viešojo valdymo koncepcijų kaita

Plačiau nagrinėjant viešojo valdymo koncepcijas pastebima, kad šios koncepcijos praėjus tam tikram laiko tarpui tampa nebeveiksmingos ir tuomet yra ieškomi, kuriami ir peržiūrimi nauji viešojo valdymo koncepcijų principai, kurių dėka siekiama efektyviai išspręsti naujai iškylančius iššūkius. Pasak Raipos (2009), pasitaiko momentai, kai viešojo valdymo efektyvumas, kurio tikisi mokesčių mokėtojai, finansuojantys viešąsias programas, sukelia nusivylimą valdžia bei visa viešojo valdymo sistema, o tuomet auga nepasitikėjimas svarbiausiomis šalies institucijomis, kurios nesugeba įveikti finansinių, socialinių problemų, neužtikrina esminių valdymo elementų sėkmingo įgyvendinimo, pasirenka neteisingus, neteisėtus sprendimus formuojant pagrindines valdymo reformų kryptis, tokiu būdu pradėtos reformos įstringa dar nedavusios jokių rezultatų. Raipa (2009), taip pat papildoma, kad būtent W. Dunnas, W. Parsonsas, J. M. Brysonas, G. Fredericsonas, R. Denhardtas, D. Osborne'as, T. Gaebleris, Ch. Hoodas, M. Harmonas ir kiti apibendrina viso XX a. viešojo valdymo teorijų ir praktikos laimėjimus, būtent šių mokslininkų darbuose buvo įvertinta ir atskleista istorinė teorijų praktika, bei reikšmė valstybių valdymo organizavimui, sprendimų priėmimo būdams.

Siekiant plačiau išnagrinėti viešojo valdymo koncepcijas, anot Domarko (2011) šias koncepcijas galima skirstyti į mažiausiai **keturias viešojo valdymo teorijų stadijas**:

1. Klasikinis arba tradicinis viešasis administravimas;
2. Naujasis viešasis administravimas arba viešojo vadyba;
3. Naujoji viešojo vadyba;
4. Naujasis viešasis valdymas arba sumanus valdymas, geras valdymas ir kt.

Pasak Domarko (2011), **pirmajai stadijai** būdingas tradicinis viešojo administravimo modelis, kuriame *pagrindiniai bruožai*: griežta hierarchija, nešališkumas, teisėtumas, racionalumas ir

profesionalumas. Tačiau yra pastebima, kad šiame modelyje didelis dėmesio sutelkimas į formalius procesus ir procedūras, o ne į efektyvius rezultatus nulemia tai, kad šiuo modeliu besivadovaujanti valdžia per lėtai reaguoja į pokyčius, sprendimai nėra lanksčiai ir greitai. Pivoro ir Visockytės (2011), teigimu tradicinio viešojo administravimo kontekste „gero administravimo“ sąvoka pirmiausia suprantama kaip profesionalus ir etiškai nepriekaištingas valstybės tarnautojų darbas. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad tradiciniame viešajame administravime vyraujantis sprendimų priėmimo nelankstumas ir sudarė prielaidas ieškoti naujų, efektyvesnių viešojo sektoriaus veiklos būdų. Tokiu būdu pagrindinėmis modernizavimo kryptimis tapo viešųjų organizacijų veiklos tobulinimas, įvairių valdymo ir kontrolės formų modernizavimas, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės skatinimas, rinkos principų perkėlimas į viešąjį sektorių, valdymo demokratizavimo ir naujų piliečių įtraukimo į viešąjį valdymą būdų plėtra (Raipa, 2009).

Anot Domarko (2011), būtent šie išvardinti aspektai ir sudarė prielaidas **antrajai viešosios vadybos stadijai**, kurioje pastebimai daugiau dėmesio skiriama viešųjų institucijų veiklos efektyvumui, vadybos principų įgyvendinimui, efektyvesniam resursų naudojimui, orientacijai į klientus ir didesniai jautrumui visuomenės poreikiams. Tačiau neilgai trukus šis antrosios stadijos modelis tapo kaip tam tikras įvadas į **trečiąjį – naujosios viešosios vadybos** teorinį modelį, kuriame didžiausias dėmesys yra skiriamas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui rinkos principais, siekiamas kiek įmanoma efektyviau teikti paslaugas piliečiams ir sumažinti valdžios įstaigų vaidmenį paslaugų teikimo procese (Domarkas, 2011). Raipa (2009), taip pat papildo, kad naujosios viešosios vadybos teorinis modelis yra tiesiogiai siejamas su viešųjų organizacijų veiklos efektyvumo padidėjimu. *Modernizavimas ir plėtra* šiame modelyje yra viena iš svarbiausių veiklos efektyvumo sąlygų, kurių buvo siekiama įdiegiant rinkos principus, naujus viešojo sektoriaus valdymo modelius.

Ketvirtoji stadija – naujasis viešasis valdymas kuris dažnai apibūdinamas kaip tam tikrų vertybių, programų ir institucijų sistema, kuri efektyviai padeda visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus pasinaudojant valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika (Domarkas, 2011). Viešojo valdymo koncepcija pakeitė XXa. pabaigoje gyvavusią naująją viešąją vadybą, naujasis modelis atsiranda suvokus, kad viešosios vadybos principai nėra pakankamai efektyvūs ir tinkamai nepatenkinta keliamų lūkesčių (Urbanovič et al., 2015). Domarko ir Juknevičienės (2007, p. 28) teigimu, „naujasis viešasis valdymas ir tradicinis viešasis administravimas skiriasi tuo, kad pripažįstant tai, kad dėl globalizacijos monolitinės valstybės tampa sudėtingo tarptautinio tinklo dalimi, labiau akcentuojamas tinklinis, o ne hierarchinis valdymas, ir todėl pirmumas teikiamas ne griežto valstybinio reguliavimo formai, o

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

švelnesniems valdymo instrumentams, įskaitant savireguliaciją ir bendradarbiavimą su ne valdžios institucijomis“. Tokiu būdu naujasis viešasis valdymas gali būti apibrėžiamas kaip „viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių – etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinėse organizacijų veikla“ (Guogis, 2010, p. 142.). Naujojo viešojo valdymo procese labai svarbūs ne tik tokie valdymo principai kaip skaidrumas ir atsakomybė, tačiau didelis dėmesys kreipiamas ir *tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektui*. Būtent dėl šios priežasties šiame teoriniame modelyje aiškiai **išskiriami trys subjektai**:

1. *valstybės institucijos*, siekiančios sudaryti atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką;
2. *privatus sektorius*, kuris pateikia darbo vietas, prisideda prie programų finansavimo ir sukuria sąlygas pajamoms gauti;
3. *pilietinė visuomenė*, sudaranti prielaidas socialinei ir politinei sąveikai bei aktyviai įsitraukianti į valdymo procesą (Domarkas, 2011).

Raipa (2009) nagrinėjant naująjį viešąjį valdymą taip pat pastebi, kad reformuojant naująjį viešąjį vadybą ir jai transformuojantis į naująjį viešąjį valdymą pradedami kurti tokie dariniai kaip asociacijos, viešosios įstaigos, agentūros, bendros įmonės ir kt., kurių pagrindinis uždavinys yra įgyvendinti valstybės iškeltas strategines viešojo sektoriaus užduotis remiantis privataus verslo principais ir modeliais, pasitelkiant bendradarbiavimu grįstus principus (*plačiau apie bendradarbiavimo teikiama naudą ir svarbą ž.r. 1.2. skyriuje*). Domarkas ir Juknevičienė (2007) taip pat išvelgia, kad viešosios paslaugos naujajame viešajame valdyme išlieka kaip pagrindinis, daug dėmesio reikalaujantis objektas todėl, kad ši sritis yra visuomenei aiškiai matoma ir atitinkamai reikalauja iš viešojo administravimo tarnautojų profesionalumo, atsakingumo, sąžiningumo ir atskaitingumo. Siekiant aiškiau išnagrinėti ir suprasti naujojo viešojo valdymo ir naujosios viešosios vadybos skirtumus, galima išskirti Smalskio (2009) pateiktus naujosios **konceptijos bruožus**:

- Pabrėžiamas tarnavimas piliečiams, o ne klientams, pilietiškumas vertinamas labiau nei produktyvumas;
- Viešojo intereso ieškojimo prioritetas, piliečių įtraukimas į viešojo valdymo procesą, dėmesys piliečių poreikiams;
- Efektyvumo siekimas, o ne griežtas reguliavimas ir kiekybės siekimas;

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

- Viešasis valdymas organizuojamas prevencijos pagrindu, ieškoma neigiamų viešojo sektoriaus reiškinių ir juos sukeliančių priežasčių bei būdų, kaip jų išvengti, o ne kaip su jais kovoti;
- Strateginio mąstymo bei demokratiškumo, socialinės visuomenės idėjų puoselėjimas ir skatinimas.

Nagrinėjant įvairius mokslinės literatūros šaltinius taip pat pastebima, kad pagal Smith (2010), gali būti išskiriami tokie naujojo viešojo valdymo **principai** kaip:

- Atvirumas;
- Dalyvavimas;
- Atskaitomybė;
- Veiksmingumas;
- Darnumas.

Taigi, plačiausia prasme geras valdymas gali būti apibūdinamas kaip patikimas viešojo sektoriaus valdymas, kuris atitinka tokius kriterijus kaip veiksmingumas, efektyvumas, ekonomiškumas, atskaitomybė, skaidrumas, pagarba žmogaus teisėms ir laisvėms (Krupavičius, 2013).

Atsižvelgiant į prieš tai pateiktas skirtingų autorių įžvalgas apie viešojo valdymo koncepcijas, galime pastebėti, kad šios koncepcijos palaipsniui keitėsi, tobulėjo siekiant kuo efektyviau teikti viešąsias paslaugas bei sistemingai gerinti viešųjų institucijų veiklą siekiant maksimaliai patenkinti piliečių poreikius bei išspręsti pasikartojančias ar vis naujai iškylančias problemines sritis. Atskleisti teoriniai viešojo valdymo modeliai atspindi kokiais principais vadovaujantis veikia viešasis sektorius ir kokiais būdais jis prisitaiko prie nuolatos besikeičiančių aplinkos sąlygų.

1.2. Bendradarbiavimas kaip viešojo valdymo kryptis

Prieš tai buvusiuose tyrimo teoriniuose skyriuose pastebima, kad viešojo valdymo teorijų kryptyse bendradarbiavimas tarp skirtingų institucijų ir organizacijų neretai apibrėžiamas kaip vienas iš svarbiausių elementų lemiančių plėtrą, todėl atsižvelgiant į šią bendradarbiavimo svarbą ir teikiamą naudą tikslinga bendradarbiavimą išnagrinėti plačiau.

Naujojo viešojo valdymo koncepcija remiasi nuostata, kad valstybės valdžios galios šiuolaikinėmis sąlygomis yra gerokai susilpnėjusios ar tiesiog pasikeitusios, valstybės valdžia nepadedant kitoms suinteresuotoms pusėms, tokioms kaip privačios arba nevyriausybinės organizacijos *negali išspręsti visų viešųjų problemų*, dėl šios priežasties įgyvendinant viešąją politiką dažnai reikia panaudoti *ne tik viešuosius, bet ir privačiuosius išteklius, juos bendrai*

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

naudojant viešajam labui (Pivoras, Visockytė, 2011). Dėl šių nuostatų naujojo viešojo valdymo paradigmoje taip pat akcentuojama, kad viešasis administravimas turėtų būti ne vien klientų poreikių tenkinimas, o visų socialinių partnerių bendradarbiavimas, kuriant viešąsias vertybes (Unlocking the Human..., 2005).

Atsižvelgiant į prieš tai pateiktas išvalgas pastebima, kad didelis dėmesys skiriamas visuomenės įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą, bendradarbiavimui su visuomenės nariais, bei valdymo efektyvumui. Motiejūnienė (2014), cituodama Guogį (2010) pritaria, kad naujasis viešasis valdymas yra valdymo modelis plačiau įtraukiantis piliečius į viešojo valdymo procesą, kuris yra neatsiejamas nuo gero tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei aktyvių nevyriausybinų organizacijų veiklos. Buškevičiūtė ir Raipa (2011) taip pat pritaria minčiai, kad naujasis viešasis valdymas skatina piliečių grupių ir valdžios institucijų bendradarbiavimą bei partnerystę. Anot Velotti, Botti, Vesci (2012), dėl bendradarbiavimo naujajame viešajame valdyme, kaip vieno iš šios koncepcijos elementų, yra siekiama ne tik bendrų tikslų, bet ir bendrų problemų sprendimo. Remiantis gerojo valdymo koncepcija, šis viešojo ir privataus sektoriaus *bendradarbiavimas grindžiamas tuo, kad tokiu būdu siekiama efektyviau teikti paslaugas piliečiams* ir sumažinti valdžios įstaigų vaidmenį paslaugų teikimo procese, šių sektorių ryšiai įgauna vis didesnę tarpusavio priklausomumo pobūdį (Domarkas, 2011). Pasak Guogio (2009), naujojo viešojo valdymo išskirtinumas yra ne tik jo orientacija į darbuotojų, piliečių dalyvavimą valdyme, elektroninę demokratiją, bet ir į gerą tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tokiu būdu skatinant demokratijos plėtrą. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad aktyvumas piliečių, verslo struktūrų ir viešųjų subjektų bendradarbiavimas, dalyvavimas viešojoje politikoje turi teigiamos įtakos skirtingų subjektų vystymuisi, kaip pavyzdžiui „piliečių dalyvavimas yra siejamas visų pirma su politinėmis, demokratinėmis teisėmis, su jų aktyviu dalyvavimu bendrame viešosios vertės kūrimu, o tai idealiu atveju leidžia daryti prielaidą apie realias reprezentatyvios biurokratijos galimybes sąveikoje su pilietinėmis institucijomis, verslo struktūromis siekiant harmonizuoti vienos ar kitos šalies vystymąsi“ (Raipa, 2011, p. 11).

Naujojo viešojo valdymo modelyje vykstantis bendradarbiavimo procesas tarp pilietinės visuomenės, privačių organizacijų ir viešųjų institucijų, apibrėžiamas kaip vienas svarbiausių aspektų lemiančių sėkmingą viešąjį valdymą. Naujojoje koncepcijoje tokie veiksniai kaip dėmesys socialiniam teisingumui, lygybei, etikai minimi kaip svarbūs valdymo orientyrai. Bendradarbiavimas naujajame viešajame valdyme apibrėžiamas ne tik kaip politikos efektyvumą įtakojantis veiksnys, bet ir kaip demokratinę santvarką įtvirtinantis elementas, kuris siekia įvairius valstybės subjektus ir sektorius įgalinti veikti drauge bendram ir efektyviam tikslų siekimui ir plėtrai.

1.2.1. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas

Daugelis autorių įvairiuose literatūros šaltiniuose pabrėžia, kad visuomenės poreikiai vis didėja ir juos tampa vis sunkiau tenkinti, todėl kaip išeitį jie pateikia bendradarbiavimo teikiamą naudą. Bendradarbiaujant yra pasiekama tam tikra sąveika tarp subjektų, kurios dėka lengviau pasiekiami norimi organizacijų ar institucijų tikslai, sudaromos sąlygos efektyviai plėtotis. Nagrinėjant literatūros šaltinius, dažnai pastebima įvairių autorių pateiktų bendradarbiavimo sąvokų gausą ir jų turinio struktūros nevienodumas (žr. 1.1 lent.).

1.1 lentelė

Bendradarbiavimo sąvokos

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Berman	2006	Bendradarbiavimas tai veikla kurios tikslas tarp skirtingų organizacijų sukurti bendrus sąlyčio taškus, tokius kaip viziją ir strategiją, tačiau kurie yra už asmeninės organizacinės veiklos srities ribos.
Vaicekauskienė	2003	Bendradarbiavimas tai bendra partnerių veikla kuriai būdingi suvienytos individualios pastangos, suderinti veiksmai, organizuotumas, sukurta bendradarbiavimo sistema.
D'Amor	2004	Bendradarbiavimas tai kolektyvinių veiksmu struktūrizavimas, kuris grindžiamas informacijos dalijimusi ir bendru sprendimų priėmimu.
Fullan	1998	Bendradarbiavimas tai bendros kūrybos procesas, kai du ar daugiau individų arba organizacijų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu kurdami bendrą supratimą, kurio nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėję savarankiškai pasiekti.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktas sąvokas, galima pastebėti, kad nepaisant šių sąvokų nevienodumo, randama bendrų šiems apibrėžimams būdingų *bruožų*. Pagrindiniai autorių sąvokų bruožai yra tai, kad bendradarbiavimui būdinga organizuota partnerių veikla, kurios dėka yra efektyviai siekiami bendri interesai, kuriuos pasiekti pavieniui nėra įmanoma.

Bendradarbiavimo sąvokos struktūra taip pat gali priklausyti nuo to, kokia bendradarbiavimo *forma* yra nagrinėjama. Pasak Miginio ir Ulozo, (2011), bendradarbiavimas gali būti **formalus** ir **neformalus**. Neformalus bendradarbiavimas pasižymi tuo, kad remiasi tarpasmeniniu santykiu, todėl įgalina problemas spręsti betarpiškai ir greitai, išvengiant papildomų formalių procedūrų, tačiau, kita vertus, veiksmingumą gali lemti ir skirtingų subjektų simpatijos ar antipatijos. Pasikeitus tarpasmeniniam santykiui, ši forma gali tapti neveiksminga (Miginis Ulozas, 2011, p. 24). Tuo tarpu formaliam bendradarbiavimui yra būdingas raštiškas įsipareigojimas, kuriame apibrėžiamos tokios **bendradarbiavimo sąlygos** kaip:

- Tikslai;
- Bendradarbiavimo sritys;

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

- Bendravimo forma ir dažnumas;
- Atsakingi žmonės.

Formalūs įsipareigojimai dažnai padeda palaikyti santykį, bet jie nėra tokie dinamiški ir efektyvūs kaip neformalūs dėl sutartimis nustatytų biurokratinių procedūrų ir apribojimų“ (Miginis, Ulozas, 2011, p. 24). Remiantis minėtais bendradarbiavimo aspektais ir tuo, kad viešojo politika daugiausia dėmesio skiria visuomenei ir jos problemoms spręsti, bendradarbiavimas tarp viešųjų institucijų, privačių organizacijų įgauna svarbų vaidmenį tenkinant visuomenės poreikius ir efektyviau įgyvendinant atitinkamas politines programas. Pasak Šutavičienės (2011), viešojo ir privataus sektorių *bendradarbiavimas teikia naudą visuomenei*, nes privatus sektorius įgyvendinantis partnerystės projektus ir naudodamas savo lėšas, patirtį bei iniciatyvą, gali teikti geresnės kokybės viešąsias paslaugas, bei sukurti ir atnaujinti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą. Dūda (2010) teigia, kad demokratinėje visuomenėje viešasis sektorius įtakojamas piliečių teikti efektyvesnes ir kokybiškesnes viešąsias paslaugas kiek galima mažesnėmis sąnaudomis. Apibendrintai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo esmę galime suprasti kaip tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamų paslaugų teikimą ir šių paslaugų teikimui reikalingos infrastruktūros plėtojimą (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004). Raišienės (2006, p. 57) teigimu, bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijų lemia įvairios priežastys, pavyzdžiui vietos savivaldos institucijų ir privačių organizacijų **bendradarbiavimą lemia:**

- Paslaugų ir žinių visuomenės plėtra;
- Gausėjanti socialinių grupių įvairovė bei didėjanti tolerancija individų laisvėms;
- Augantys visuomenės reikalavimai valstybės ir vietos valdžiai.

Raipa (2010), papildydamas šias išvalgas, teigia, kad viešosios paslaugos nebėra teikiamos vien tik viešojo sektoriaus pajėgumais, vis dažniau į šį procesą įtraukiamas *nevyriausybinis ir privatusis sektorius*. Šiandieniniame pasaulyje *socialiniai, kultūriniai, ekonominiai ir politiniai* pokyčiai viešosioms institucijoms nurodo bendradarbiavimo su kitomis institucijomis naudą ir jo neišvengiamumą, bei pateikia tris viešųjų institucijų bendradarbiavimo **principus:**

- 1) Politikos kūrimo ir įgyvendinimo darna;
- 2) Bendrų visuomenės socialinių normų ir kultūros plėtra;
- 3) Bendrų veiklos strategijų įgyvendinimas naudojant vadybos mokslo siūlomus svetus (Vigoda- Gadot, 2003).

Literatūroje tokio pobūdžio bendradarbiavimui apibūdinti vartojamos *tarpsektorinio bendradarbiavimo, tarpžinybinio bendradarbiavimo, tarpsektorinės partnerystės arba viešosios ir*

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

privačios partnerystės (angl. PPP – *public private partnership*) sąvokos. Platesnė šių sąvokų apžvalga pateikiama 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

Bendradarbiavimo sąvokų įvairovė

Autorius	Metai	Sąvoka
Miginis, Ulozas	2011	Tarpsektorinis bendradarbiavimas - tai vienas kitą papildantis bendradarbiavimas tarp valdžios, valstybinių institucijų (sveikata, švietimas, aplinka, kultūra, sportas, ir kt.), visuomenės, nevyriausybinių organizacijų, verslo ir žiniasklaidos.
Miginis, Ulozas	2011	Tarpžinybinis bendradarbiavimas - tai vienas kitą papildantis bendradarbiavimas, kuris apima vieno iš sektorių (valstybinio, verslo ar nevyriausybinio) skirtingos specializacijos atstovus iš daugiau nei vienos žinybos.
Navickas	2013	Viešoji ir privati partnerystė (VPSP) – tai viešojo ir privataus ūkio subjektų instituciniai susitarimai dėl ilgalaikio bendradarbiavimo įvairiems visuomeniniams tikslams įgyvendinti.
Skietrys	2010	Tarpsektorinė partnerystė – tai partnerystė tarp privataus – nevyriausybinio, privataus – viešojo, viešojo – nevyriausybinio sektoriaus arba trisektorinė partnerystė.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pateiktoje lentelėje matoma, kad sąvokos turi esminių panašumų. Šiems apibrėžimams būdingas kelių subjektų bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų. Galima daryti prielaidą, kad dėl šių sąvokų panašumo, Raišienės (2008) teigimu, praktikoje, priešingai nei teorijoje organizacinius ryšius apibrėžiantys terminai vis *dar neturi vienareikšmio turinio*, ir priduria, kad tarporganizacinės sąveikos aspektus analizuojantys autoriai tai *vertina kaip problemą*. Raišienė (2006) taip pat papildo, kad savivaldos institucijų, privačių organizacijų ir pelno nesiekiančių organizacijų bendra veikla siekiant bendrų tikslų vadinama tokiais pavadinimais kaip partneryste, aljansu, bendradarbiavimu, koalicija, sąjunga, tinklais, kooperacija, todėl kad:

- Trūksta bendradarbiavimo teorijų, sąvokų ir kriterijų vienodumo ir konkrečios modelių taikymo metodologijos;
- Bendradarbiavimo struktūra ir procesai yra dinamiški.

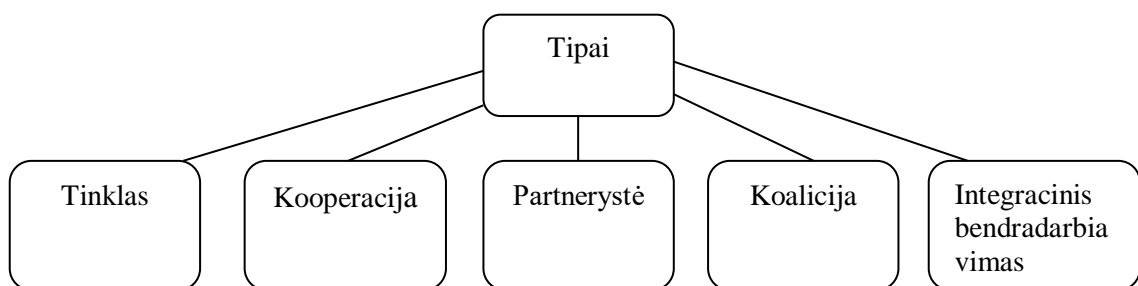
Panašios nuomonės yra ir Hara ir Solomon (2003), pasak autorių dažniausiai „bendradarbiavimas“ vartojamas *intuityviai* ir dažnai pakaitomis su kitais terminais tokiais kaip: partneryste, kooperacija, koordinavimu ir pan. Tokia sąvokų gausa bei jų panašumas sukelia tam tikrą painiavą ir neaiškumą siekiant identifikuoti konkrečią sąveiką tarp organizacijų ir institucijų.

Minėti apibrėžimai suteikia galimybę aiškiau suprasti bendradarbiavimo turinį ir jo bruožus kurie yra svarbūs elementai atliekamam darbo tyrimui. Atsižvelgus į autorių pateiktas išvagas, galima teigti, kad augantis kokybiškesnių bei įvairesnių viešųjų paslaugų poreikis, vis didesnio efektyvumo reikalaujančios politikos įgyvendinimas skirtingas institucijas skatina bendradarbiauti

tarpusavyje įvairiose srityse, tačiau ne visada aiškiai suprantant bendradarbiavimo sąveikos turinį. Remiantis šia prielaida, darbe nagrinėjamas bendradarbiavimas kaip plačiausias apibrėžimas.

1.2.2. Bendradarbiavimo tipai, modeliai

Bendradarbiavimas kaip procesas vykstantis tarp skirtingų institucijų ir sektorių gali būti nusakomas tam tikrais tipais arba modeliais, kuriems yra būdingi tam tikri elementai lemiantys arba atvirkščiai, apsunkinantys jo sėkmingumą. Literatūroje aptinkama, kad bendradarbiavimas, kaip plačiausia sąvoka, gali apimti 5 tarporganizacinius sąveikos tipus (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Bendradarbiavimo tipai

Šaltinis: sudaryta pagal Raišienė (2006)

Raišienė (2006) taip pat papildė, kad šie bendradarbiavimo tipai yra tiesiogiai susiję su tarporganizaciniu pasitikėjimo lygiu ir praleistu laiku, kuris skirtas bendriems darbams atlikti, bei tarpusavyje pasidalinta išteklių dalimi. Pastebima, kad kuo didesnis pasitikėjimas, kuo daugiau laiko skirta bendriems darbams atlikti ir kuo daugiau išteklių pasidalinta šių atliekamų darbų metu, tuo glaudesnis bendradarbiavimas vyksta, palaipsniui pradėdant nuo tinklų ir pereinant prie integracinio bendradarbiavimo. Siekiant *aiškiau* suvokti paveiksle pateiktus bendradarbiavimo tipus, tikslinga išnagrinėti juos plačiau. Plačiau nagrinėjant **tinklus** Osborne (2010) teigimu, tinklaveika yra nauja organizacinė forma, kurioje apjungiami privatus, viešasis ir nevyriausybinis sektoriai. Pasak Raišienės (2006), dauguma autorių tinklinio pobūdžio ryšius laiko pagrindiniu tarporganizacinės veiklos koordinavimo mechanizmu. Puškorius (2006), remdamasis Airaksinen, Haveri (2003), teigia, kad tinklai yra lanksti sąveikos forma ir dėl to atsiranda daugiau galimybių sudėtingose ir daug tikslų turinčiose situacijose, kai kiekvienas dalyvis neturi galimybės nustatyti bendros veiklos turinio ar tokios veiklos krypties. Gilesniam tinklų apibrėžimui gali būti naudojami tokie **tinklų apibūdinimai** kaip:

- Organizacijas siejantys ryšių „mazgai“;
- Abipusės priklausomybės struktūros, jungiančios daugelį organizacijų ir jų padalinius;

- Grupės, sudarytos iš skirtingų institucijų atstovų, siekiančių tikslo savanoriškai bendradarbiaujant;
- Būdas įsigyti arba padidinti išteklius ir savąją galią užmezgant dviejų ir daugiau individų, grupių ir organizacijų ryšius (Raišienė, 2006 p. 44; remiantis Castells, 1996; O'Toole, 1995; Kickert, Klijn, Koopenjan, 1997; Wells, 1989).

Tačiau Savitch, Vogel (1996) pabrėžia, kad tinklai turi ir **neigiamų bruožų**:

- Tinklai pasižymi žemu patikimumo lygiu, nes jų funkcionavimas grįstas narių tarpusavio pasitikėjimu;
- Tinklų funkcionavimui užtikrinti reikia daug pastangų formuluojant ir koordinuojant kasdienes užduotis;
- Tinklų subjektai ne visada smulkiai informuojami apie tarpusavio priklausomybės pobūdį;
- Dėl subjektų ryšių laisvo pobūdžio atsiranda išorinių tinklų įtakos galimybė.

Remiantis šiais autorių teiginiais, tinklų tarporganizacinėje sąveikoje galime išvelgti ir teigiamų ir neigiamų savybių.

Kooperacijai Raišienės (2006) teigimu, priešingai nei tinklams, būdingas aukštesnis pasitikėjimo lygis, gilesnis narių įsitraukimas į organizavimo procesą, bendras sprendimų priėmimas. Puškorius (2006) kooperaciją apibūdina kaip kolektyvinį susivienijimą, kuris gali būti paremtas sutartiniu politiniu, ūkiniu ar kitu įsipareigojimu ir todėl dar kitaip gali būti vadinamas asociacija arba aljansu. Tuo tarpu **partnerystė** pasak Jociutės (2013), gali būti apibūdinta kaip koordinuoti veiksmai tarp institucijų, o remiantis Jucevičienė (2007), partnerystė yra grindžiama lygiaverčiais santykiais, ji yra bendradarbiavimo veiklos *pagrindas*. Zadek ir Radovich (2006) pateikia kitokią partnerystės sampratą apibūrinę, pasak autorių, partnerystė tai dviejų ar daugiau organizacijų bendradarbiavimo *susitarimas*, kuris yra grindžiamas:

- *bendrais tikslais*, kurie pavienei organizacijai yra sunkiai įgyvendinami, siekimų;
- *kompetencijų ir įgūdžių*, kurių pavienei organizacijai trūksta, suvieniju.

Kaip pastebi Kumar ir Prasad (2004), partnerystė tarp dviejų ir daugiau sektorių pasirenkama dėl to, kad visuomenės poreikiai, sparčiai besiplečiant miestams, vien tik viešajam sektoriui tampa sunkiai įgyvendinami. Šutavičienė (2011, p. 2), pateikia viešojo ir privataus sektorių partnerystės apibrėžimą labiau teisiniu aspektu, jos teigimu „viešojo ir privataus sektorių partnerystė – valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą“.

Koalicinė partnerystė siejasi labiau su darbo padalijimu organizacijoje, todėl, kad partneriai nors ir būdami lygiaverčiais, orientuojasi į skirtingus interesus ir turi skirtingą patirtį ir įgūdžius (Raišienė, 2006). Dėl šios priežasties koalicinė partnerystė orientuojasi į konkrečios problemos sprendimą ar tikslo siekimą, o pasikeitus situacijai partneriai dažniausiai keičiami kitais.

Integracinis bendradarbiavimas lyginant su prieš tai minėtais tipais dažnai yra laikomas glaudžiausia bendradarbiavimu paremta sąveika. Raišienė (2006), remiantis Himmelman (1994) teigia, kad integraciniame bendradarbiavime šalys dalinasi ne tik rizika, atsakomybe, atlygiu, bet ir žiniomis, patirtimi tokiu būdu bendradarbiavimo dėka siekiama pasiekti geriausius įmanomus rezultatus.

Kiekvienas bendradarbiavimo tipas taip pat gali būti nagrinėjamas ir kaip atskiras, savarankiškas bendradarbiavimo *modelis*, išsiskiriantis savo *sąveikos tikslais, struktūra ir procesais*, tokiu būdu dar aiškiau suvokiant nagrinėjamų bendradarbiavimo tipų skirtumus ir jų esmę (žr. 1.3 lent.).

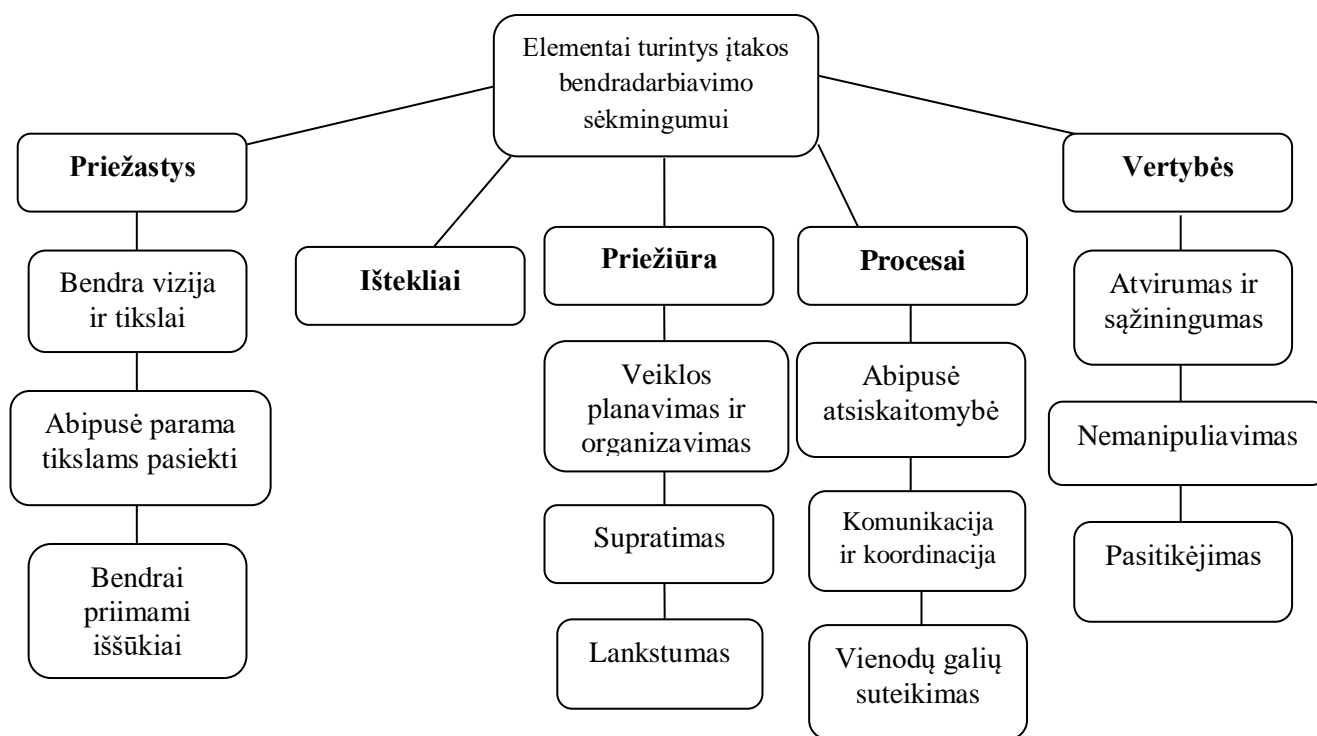
1.3 lentelė

Bendradarbiavimo modeliai

Sąveika	Tikslas	Struktūra	Procesai
Tinklas	Keitimasis naudinga informacija.	Nėra formalaus vadovo; lankstūs ir kintantys santykiai; veikėjų vaidmenys neapibrėžti.	Kryptingo vadovavimo nebuvimas; bendrų sprendimų iniciavimas nėra dažnas.
Kooperacija (aljansai)	Keitimasis abipusiai naudinga informacija; Veiklų ir užduočių pasiskirstymas.	Pusiau formalūs ryšiai; Bendras komunikacijos centras; apibrėžtos veiklos ribos.	Pozicijų derinimas; sprendimai priimami bendrai;
Koalicija arba sąjunga	Keitimasis abipusiai svarbia informacija; Veiklų ir užduočių pasiskirstymas; Naujo rezultato/produkto paieška ir sukūrimas.	Formalūs ryšiai; vaidmenų apibrėžtumas; pastovių ar laikinų grupių skirtų veiklai koordinuoti sukūrimas.	Vadovavimas nukreipimas į rezultatus; susitikimų ir procesų organizavimas; visų interesų suderinimas; ilgiau trunkantys formalūs įsipareigojimai.
Partnerystė	Keitimasis abipusiai svarbia informacija; Veiklų ir užduočių pasiskirstymas;	Formalūs ryšiai; Lyderystė pasidalyta; Vaidmenys apibrėžti.	Visų interesų suderinimas; Vadovavimas nukreiptas į ryšius, jų palaikymą, rezultatus.
Integracinis bendradarbiavimas	Bendri ištekliai siekiant bendrų tikslų pasidalijant rizika, atsakomybe ir atlygi.	Formalūs ryšiai; Darbų pasiskirstymas; Lyderystė pereinamoji; Pastovių ar laikinų grupių skirtų veiklai koordinuoti sukūrimas.	Vadovavimas nukreiptas į ryšius, jų palaikymą, rezultatus; susitikimų ir procesų organizavimas; Išskirtinis dėmesys narių pasitikėjimui stiprinti, bei jų mokymui; Priimami kolegialūs sprendimai.

Šaltinis: adaptuota pagal Puškorių (2006).

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, pastebima, kad skirtingiems bendradarbiavimo tipams ir jų modeliams būdingi formalūs ryšiai paremti reikiamos informacijos pasikeitimu. Tikslai siekiami pasidalinant atsakomybę, atlygį, išteklius, pasiskirstant darbus. Šie duomenys atspindi kiekvienam bendradarbiavimo modeliui būdingą struktūrą ir jo turinį, santykius tarp sąveikaujančių pusių. Tinkamas šių komponentų įgyvendinimas turi įtakos konkrečios sąveikos sėkmingumui. Ališauskienė ir Miltenienė (2004), nagrinėdamos bendradarbiavimo sėkmingumą papildė, kad bendradarbiavimo sėkmingumui įtakos turi tokie bendradarbiavimo komponentai kaip pasitikėjimas, supratimas ir lankstumas. Išsamiau nagrinėjant efektyvų ir sėkmingą bendradarbiavimą, tikslinga apžvelgti tai lemiančius elementus (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo elementai

Šaltinis: sudaryta pagal Kickbush, 2010; Raišienė, 2006; Miltenienė, 2005; Osborne, 2010; Miginis, Ulozas, 2011., remdamiesi Rose, Lawton, 1994.

Bendradarbiavimo priežastys gali būti skirtingos, jas gali lemti bendri tikslai, kurie gali būti bendromis pastangomis arba siekis bendrai įveikti iššūkius. Pasak Raišienės (2006) apibrėžta *bendra misija ir vizija* bendradarbiavime svarbi todėl, kad nulemia pritarimą sąveikos tikslams, mažina konfliktų tikimybę bei laiko sąnaudas, nurodo veiklos kryptis. Osborne (2010) taip pat pritaria, kad sėkmingi sąveikos modeliai turi būti pagrįsti aiškia strategija, aiškiai suformuluota

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

strategine vizija, bendrų tikslų siekimu ir bendromis vertybėmis. Miginis, Ulozas (2011) remdamiesi Rose, Lawton, (1994) teigia, kad siekiant konkrečių problemų sprendimo ir bendrų tikslų, įvairių sričių specialistai turi *padėti vienas kitam*, tokiu būdu vykdydami savo profesines funkcijas jie bendradarbiaudami kuria bendrus planus ir programas.

Kalbant apie bendradarbiavime pasitelkiamus *išteklis*, ypač akcentuojamas išteklių naudojimo pagrindumas, bei atsakingumas paskirstant juos bendrai veiklai (Raišienė, 2006). Siekiant išteklių naudojimo efektyvumo, jie turėtų būti deramai paskirstyti atsižvelgiant į bendradarbiaujančių institucijų ir įstaigų veiklos prioritetus (Miginis, Ulozas, 2011 remdamiesi Rose, Lawton, 1994).

Kitas bendradarbiavimo sėkmę lemiantis elementas gali būti apibrėžiamas kaip bendros veiklos **priežiūra**. Šis bendradarbiavimo elementas neatsiejamas nuo tinkamo bendros veiklos *planavimo ir jos organizavimo*. Anot Raišienės (2006) veiklos planavimui turėtų būti skiriamas *išskirtinis dėmesys*, o tinkamai parengtame veiklos plane turi būti nustatyta: *atsakingi asmenys, jiems paskirti uždaviniai, atsakomybės ribos, programos įgyvendinimo grafikas ir laikas*. Osborne (2010) pritardamas planavimo svarbai papildo, kad bendradarbiaujančių pusių numatomi rezultatai ir aiškiai išmatuojami tikslai turi būti apibrėžti ir reguliariai vertinami.

Nagrinėjant **procesus** vykstančius tarp bendradarbiaujančių pusių, pastebima, kad būtent *atsiskaitomybė* yra kompleksinė problema, pastebima sektorių bendradarbiavimo procese, kuriame dažnai yra neaišku, kas, kam ir už ką yra atskaitingas (Bryson, Crosby, Stone, 2006). Atsiskaitomybė tarp bendradarbiaujančių subjektų nustatoma aiškiai apibrėžiant pirmiausia *galios ir atsakomybės perdavimą* sprendimų priėmimo procese, taip šį procesą padarant efektyvesniu ir veiksmingesniu (Osborne, 2010). Atsiskaitomybė negali būti efektyvi nesant aiškiai apibrėžtų komunikacijos ir koordinacijos principų. Miltenienės (2005) teigimu nuolatinė komandos narių sąveika, *komunikacija bei koordinacija* yra svarbi todėl, kad tai sudaro bendradarbiavimo pagrindą. Esant pastoviai veiklų koordinacijai ir komunikacijai, kurios metu dalijimasi svarbia informacija, sudaromos tinkamos sąlygos formuoti sistemingą, efektyvią ir nuoseklią sąveiką, kuri remiasi tarpusavio pagalba ir užsibrėžtais tikslais (Miginis, Ulozas, 2011 remdamiesi Rose, Lawton, 1994).

Sėkmingas bendradarbiavimas taip pat reikalauja sąveikaujančius subjektus vadovautis tam tikromis **vertybėmis**. Tokie elementai kaip *pasitikėjimas, sąžiningumas* yra ypač svarbūs siekiant efektyvaus bendradarbiavimo. Pasak Osborne (2010), aukštam pasitikėjimo laipsniui tarp skirtingų bendradarbiaujančių subjektų, reikalingi gerai suderinti įgūdžiai ir patirtis; aiškumas dėl vaidmens ir atsakomybės; visų partnerystės atstovų pripažinimas ir teisėtumas, be vieno asmens dominavimo. Maurrasse (2013), pritardamas ir papildydamas Osborne (2010) teigia, kad sąmoningas ir

sąžiningas dialogas paaiškinant visų pusių ketinimus nuo pat bendradarbiavimo pradžios gali sustiprinti įgyvendinimo procesą.

Šie, bendradarbiavimo elementai ir jų bruožai turi įtakos siekiant sėkmingai įgyvendinti viešojo sektoriaus ir privačių organizacijų užsibrėžtus tikslus, jais gali būti siekiama užtikrinti maksimalų efektyvumą ir efektyvų turimų žmogiškųjų ir materialinių išteklių panaudojimą.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas gali būti išskaidomas į tam tikrus tipus, nurodančius kokiam bendradarbiavimo modelyje efektyviausiai siekiami atitinkami tikslai, taip pat kokie procesai, bei kokie elementai yra būtini įvairioms institucijoms, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo. Atsižvelgiant į šiuos bendradarbiavimui būdingus aspektus bei jų elementus, bus pasinaudota sudarant pusiau struktūruoto interviu klausimyno gaires siekiant atlikti ekspertų nuostatų apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situacijos analizę.

1.3. Strateginio valdymo koncepcijų taikymas

Tarptautinių žodžių žodyne (1985) atsispindi dvejopas požiūris į koncepcijos sampratos reikšmę – pirmiausiai koncepcija gali būti suprantama kaip pažiūrų į kuriuos nors reiškinį sistema arba daikto, reiškinio, proceso samprata. O antrasis požiūris teigia, kad koncepcija gali būti apibūdinama kaip tam tikro kūrinio ar veiklos sumanymas, mintinis projektas arba tam tikras planas. Melniko ir Smaliukienės (2007) teigimu, strategija taip pat gali būti suprantama kaip konkreti koncepcija, kuri yra sudaryta iš penkių aspektų (angl. plan, ploy, pattern, position, perspective):

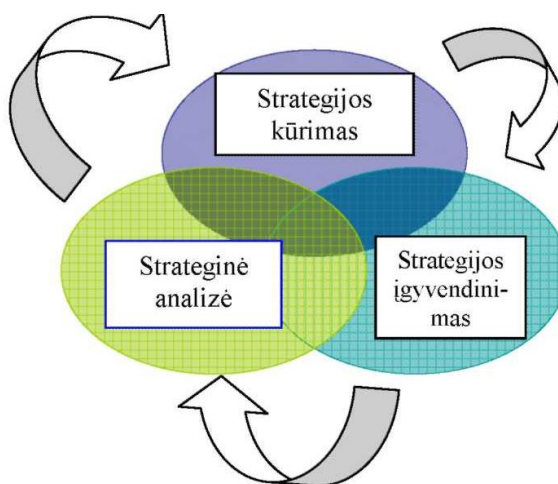
- *Strategija kaip planas.* Kaip planas strategija sudaroma prieš veiklos pradžią ir atsiranda ją aptariant, iškėlus aiškius tikslus.
- *Strategija kaip gudrybė.* Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus.
- *Strategija kaip veiklos modelis.* Šiuo požiūriu strategija gali būti dvejopa – norima ir reali, o tai reiškia, kad sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos.

Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007), strategijos kaip plano, gudrybės ar modelio koncepcija leidžia įvertinti vidinę organizacijos aplinką, kas yra svarbu siekiant sėkmingo organizacijos tikslų įgyvendinimo. Mokslinėje literatūroje randama, kad daugelis autorių taip pat pritaria šiai minčiai teigdami, kad organizacijos tikslų įgyvendinimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijų gebėjimais prisitaikyti prie išorinių ir vidinių veiksnių, kurie nuolat keičiasi. Korsakienė ir Grybaitė (2012), papildydamos šias išvalgas teigia, kad strateginio valdymo procesas pagrįstas įsitikinimu, kad organizacija turi nuolat analizuoti išorinius ir vidinius veiksnis, matyti tendencijas, kad laiku galėtų įgyvendinti pokyčius.

Remiantis minėtomis, skirtingų autorių pateiktomis įžvalgomis galima teigti, kad strateginio valdymo koncepcijų taikymas padeda organizacijai tiksliau numatyti bei apibrėžti būsimus veiklos rodiklius, galimai laukiančius iššūkius, bei suteikia galimybę efektyviau prisitaikyti prie ją supančios ir nuolat besikeičiančios aplinkos.

1.3.1. Strateginio valdymo koncepcijų analizė

Nagrinėjant įvairius mokslinės literatūros šaltinius pastebima, kad strateginis valdymas gali būti apibrėžiamas nevienodai. Anot Vasiliausko (2005) strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007), strateginis valdymas plačiausia prasme gali būti apibrėžiamas kaip tam tikra socialinių, ekonominių sistemų, valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas veikla. Skirtinguose literatūros šaltiniuose pastebima, kad įvairūs autoriai skirtingais pjūviais nagrinėja strateginio valdymo procesą, tirdami ir įvardindami konkrečias viešojo valdymo procesui būdingas dedamąsias. Pasak Vasiliausko (2005), strateginio valdymo procesas susideda iš trijų dedamųjų, tokių kaip – **strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas, strategijos analizė** (žr. 1.3 pav.).

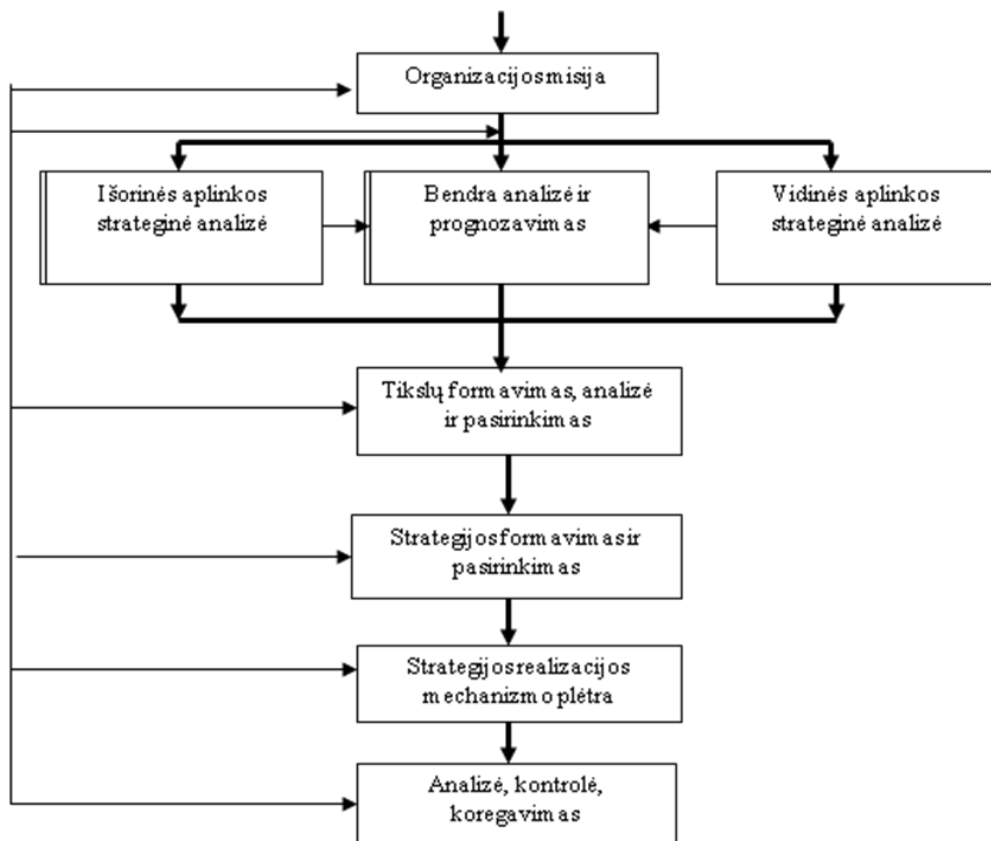


1.3 pav. Strateginio valdymo schema.

Šaltinis: adaptuota pagal Vasiliauska (2005).

Apžvelgus kiekvieną iš šių dedamųjų paaiškėja, kad *strateginė analizė* apima išorinės aplinkos ir išteklių analizę, bei prognozavimą; *strategijos kūrimas* apima strategijos apibrėžimą, alternatyvų parinkimą, galutinių strateginių sprendimų priėmimą, o *strategijos įgyvendinimas* apima užduočių

rengimą, resursų paskirstymą, biudžeto planavimą, kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2005). Tuo tarpu Шеховцева (2002), plačiau nagrinėja strateginio valdymo procesui būdingus etapus, kurie leidžia išsamiau pamatyti strateginio valdymo, kaip proceso, eigą (žr. 2 pav.).



2. pav. Strateginio valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: sudaryta pagal Шеховцева (2002)

Nagrinėjant paveikslą pastebima, kad šis strateginio valdymo procesas vyksta konkrečiais etapais, kurie yra aiškiai atskirti vienas nuo kito, tačiau vyksta palaipsniui t.y. pereinant nuo vieno etapo į kitą. Ir nors pastebimi tam tikri skirtumai mokslininkų pateiktuose strateginio valdymo apibrėžimuose ir strateginio valdymo procesui būdinguose etapuose, šių etapų aprašyme ir jų pateikime, tačiau visi autoriai sutinka, kad vienas iš svarbiausių aspektų strateginiame valdyme yra efektyvus tikslų siekimas ir jų sėkmingas įgyvendinimas. Anot Melniko, Smaliukienės (2007), kiekvienos organizacijos tikslas yra siektinas organizacijos veiklos rezultatas išplaukiantis iš organizacijos misijos. Taip pat, anot Melniko, Smaliukienės (2007) organizijų keliami tikslai turi būti keliami atsižvelgiant į padėtį kitų organizacijų atžvilgiu, veiklos naujumą, veiklos efektyvumą, fizinius ir finansinius išteklius, organizacijos struktūrizavimą, darbuotojų valdymą, socialinę atsakomybę, bei į įgyvendinimo laikotarpį, t.y. tikslai gali būti skirstomi į **trumpalaikius** ir

ilgalaikius tikslus. Dėl šių minėtų aspektų nauda organizacijai pastebima tame, kad strateginis valdymas:

- Nustato kryptingus tikslus ir uždavinius;
- Numato ateities viziją;
- Atskleidžia tolimesnes galimybes ir galimus pavojus (Arimavičiūtė, 2005).

Plačiau nagrinėjant strateginio valdymo pranašumus, anot Radionovos (2011), pažangios organizacijos diegia veiksmingas strategijas sėkmingai išnaudojant turimus išteklius, todėl jos turi galimybes palaipsniui plėstis arba iš esmės pakeisti savo padėtį rinkoje į dominuojančią, sudarant tinkamas sąlygas tolimesnei plėtrai. Autorė taip pat papildo, kad organizacijos, kurios vykdo nedidelius, palaipsniškus ir suplanuotus pokyčius, turi ženkliai daugiau galimybių išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, negu tos, kurios linkusios vykdyti didelius vienkartinis pokyčius. Tačiau strateginio valdymo procese, kuriant strategijas, neretai pasitaiko ir tam tikrų sunkumų. Mezger, Violani (2011) išskiria septynias klaidas, kurios pasak autorių dažnu atveju lemia strategijų nesėkmes:

- **Pirmoji klaida** – strategija neišnaudoja visų sukauptų žinių apie pranašumą. Tikslinga žinoti ne tik savo, bet ir konkurentų pranašumus. Būtina ne tik juos tinkamai išanalizuoti, bet ir efektyviai tas žinias panaudoti.
- **Antroji klaida** – strategija niekada nesako „ne“. Tikslinga sugebėti pasirinkti ir pasakyti „ne“ ten, kur tai yra būtina. Visuomet turi būti išlaikomas balansas tarp pasirinkimų ir galimybių, visuomet apsvarstyti naujas galimybes.
- **Trečioji klaida** – strategija sukuriama trumpam laiko tarpui. Dauguma organizacijų kuria strategijas mažiau nei penkiems metams ir tokiu būdu rizikuojant, kad organizacija praras konkurencingumą.
- **Ketvirtoji klaida** – strategija neįvertina konkurentų ir jų veiksmų. Konkurentų analizė, jų galimų veiksmų ir planų analizė turi būti nuodugnai atlikta.
- **Penktoji klaida** – strategijoje iškelti per daug dideli tikslai. Strategija negali būti nei per daug pavojinga, nei per saugi, kitaip abiem atvejais strategija gali nuvesti organizaciją į pražūtį.
- **Šeštoji klaida** – strategija negali būti įgyvendinta, nes ji neatitinka organizacijos galimybių. Organizacijos turėtų objektyviai ir kritiškai įsivertinti savo galimybes prieš įgyvendinant konkrečias strategijas.
- **Septintoji klaida** – strategijos taikymas nėra gerai suplanuotas. Strategija tikslinga suskaidyta į mažesnius, kasdien įgyvendinamus planus.

Remiantis šiomis autorių pateiktomis strateginio valdymo įžvalgomis, tolesniuose tyrimo etapuose bus atsižvelgiama ar vaikų ir jaunimo kūno kultūros sporto plėtroje nėra pastebimos tekste išskirtos klaidos, kurios yra pastebimos strateginio valdymo koncepcijose.

1.3.2. Prognozavimo koncepcijų sisteminė analizė

Siekiant plačiau atskleisti strategijų sėkmę ar nesėkmę sukeliančius aspektus, pastebima, kad šioje srityje svarbus tampa prognozavimo procesas. Prognozavimas bendriausia prasme gali būti apibrėžiamas kaip nekonkretumo ir rizikos veiksnių numatymas, pasiruošimas jiems arba jų pašalinimas (Мицьк, 2008). Vadovaujantis Stočkumi ir Beržinskiene (2005), prognozavimui būdingas prognozavimo subjektas – tai asmuo, kuris vykdo arba inicijuoja prognozavimo procesą, bei prognozavimo objektai, kurie gali būti skirstomi į:

- **Makroaplinką** (teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai);
- **Šakinę aplinką** (klientai, konkurentai, rinkos konjunktūra);
- **Ištekliai** (žmonių, finansiniai ir materialūs ištekliai);
- **Veiklos rezultatus** (gamybos, realizavimo, ir finansinė veikla).

Literatūroje randama, kad egzistuoja įvairūs kokybiniai ir kiekybiniai prognozavimo metodai tokie kaip „Delfų metodas“, „Regresinė analizė“, „Prekybos darbuotojų nuomonė“ ir kt. Nagrinėjant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros strategines tobulinimo kryptis, tikslingiausia pasirinkti kokybinius prognozavimo metodus, todėl, kad anot Budrevičius (2007), jie yra naudojami ilgalaikėms prognozėms gauti, bei todėl kad šiuose metoduose reikia pasikliauti vyraujančia nuomone vienu ar kitu klausimu ir prognozę pagrįsti patirtimi, kas yra svarbu siekiant pamatyti realų tyrimo vaizdą bendraujant su nedidele tiksline ekspertų ir informantų grupe. Tyrimui atlikti tinkamiausi yra trys metodai, tai:

- **Vadovų komisijos nuomonių tyrimas** – plačiausiai taikomas metodas, kuris remiasi įvairių firmos padalinių vadovų nuomonių suderinimu ir apibendrinimu. Šiame tyrime dažniausiai dalyvauja įmonės vadovai ir kiekvienas iš dalyvaujančiųjų pareiškia savo nuomonę (Stočkus, Beržinskienė, 2005).
- **Pasitarimas** – atviro svarstymo, arba „komisijų“, metodas, kuris remiasi bendra ekspertų ir posėdžio dalyvių diskusija, norint svarstomu klausimu pagrįsti kokybišką prognozės variantą, kurio dėka galima išsiaiškinti kolektyvinę nuomonę svarstomu klausimu, išvengti kai kurių ekspertų išankstinio nusistatymo (Stočkus, Beržinskienė, 2005).
- **Smegenų atakos“ arba „smegenų šturmo“ metodas** – tai dinamiškas ekspertų apklausos variantas, siekiant išgirsti kuo įvairesnių nuomonių ir idėjų apie tam tikrą objekto raidos ir

perspektyvos prognozę. Šiuo atveju uždavinio sprendimas padalijamas į dvi dalis: naujų idėjų generavimas bei sisteminimas, pasiūlytų idėjų vertinimas. Taikant šį metodą, sudaromos dvi skirtingos idėjų generavimo ir analitikų grupės. Šios grupės specialistai nebūtinai turi būti svarstomos problemos specialistai, tačiau privalo suprasti suformuluotą uždavinį (Stočkus, Beržinskienė, 2005).

Apibendrinant darbe pateiktas skirtingų autorių išvalgas apie strateginio valdymo ir prognozavimo procesus, galima teigti, kad strateginis valdymas, kurio metu pasitelkiami tinkami prognozavimo metodai, siekiant objektyviai nustatyti organizacijos padėtį lyginant ją su kitomis organizacijomis, įvertinti organizacijos galimybes ir galimas grėsmes, yra tarsi priemonė, kuri gali būti taikoma siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros, efektyviau įgyvendinant užsibrėžtus tikslus, numatant ateities perspektyvas ir pasikeitimus šioje srityje.

1.3.3. Strateginių programų sudarymas

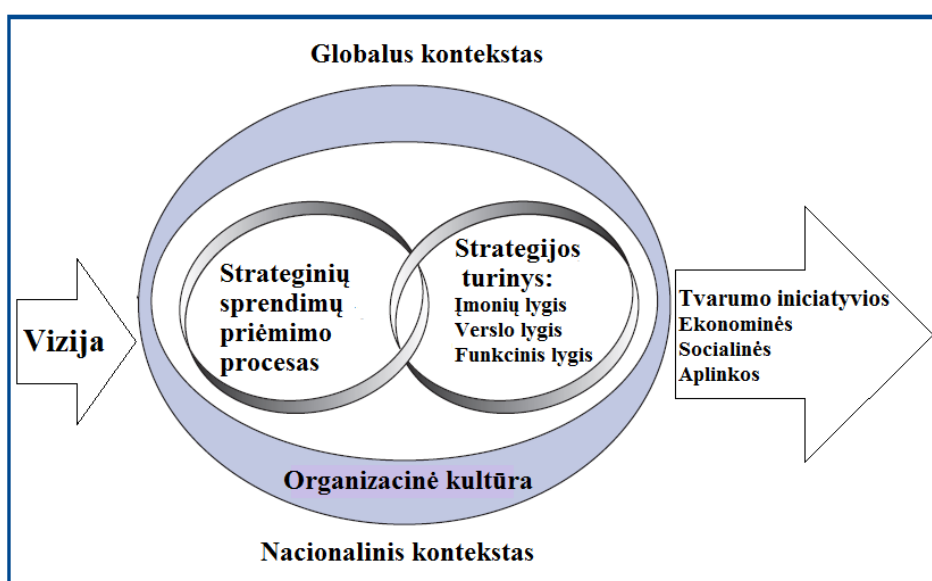
Strateginės programos, jų tinkamas sudarymas leidžia kiekvienai organizacijai numatyti savo ateities veiklą bei naudojamas priemones, kurios bus pasitelktos problemų įveikimui bei tolesnei organizacinei plėtrai. Tačiau pastebima, kad neretai strategijos nėra tinkamai parengiamos arba vykdomos, dėl ko nėra pasiekiami užsibrėžti organizaciniai tikslai. Norint tinkamai suvokti strategijos esmę, galima pasiltekti literatūroje randamus apibrėžimus, kuriuose atsispindi, kad strategija gali būti apibrėžiama kaip sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei konkrečias priemones tikslams pasiekti (Pečkys, 2006). Nors literatūroje strategijos apibrėžimai yra skirtingi, tačiau galima teigti, kad vieni jų akcentuoja strategijos paskirtį, kiti nusako strategijos sandarą, tretį pabrėžia procesus: judėjimą link vizijos, išteklių nukreipimą į vizijos įgyvendinimą, aplinkos ir vidaus konteksto analizę ir strategijos parinkimą (Pečkys, 2006).

Suvokiant strategijos turinį bei tinkamai formuojant strategija, anot Laumenskaitės ir Vasiliausko (2006) svarbu, kad organizacija turėtų aiškiai suformuotą veiklos viziją, kuria tinkamai apibrėžus bei suvokus kokios kliūtys trukdo ją įgyvendinti, rengiama strategija, leidžianti prisiimti atsakomybę ir įsipareigoti būsimiems pokyčiams. Minėti autoriai taip pat papildė, kad strategija turi padėti žmogui imtis veiksmų vizijai įgyvendinti ir geriausiems rezultatams pasiekti, nustatyti organizacinės veiklos kryptingumą.

Plačiau nagrinėjant strategijos kūrimo procesą pastebima, kad šis procesas Anot Vasiliausko (2004) susideda iš tokių dedamųjų kaip:

- Strategijos identifikavimo, t.y. dabartinės strategijos ir jos komponentų nustatymo ir įvertinimo;

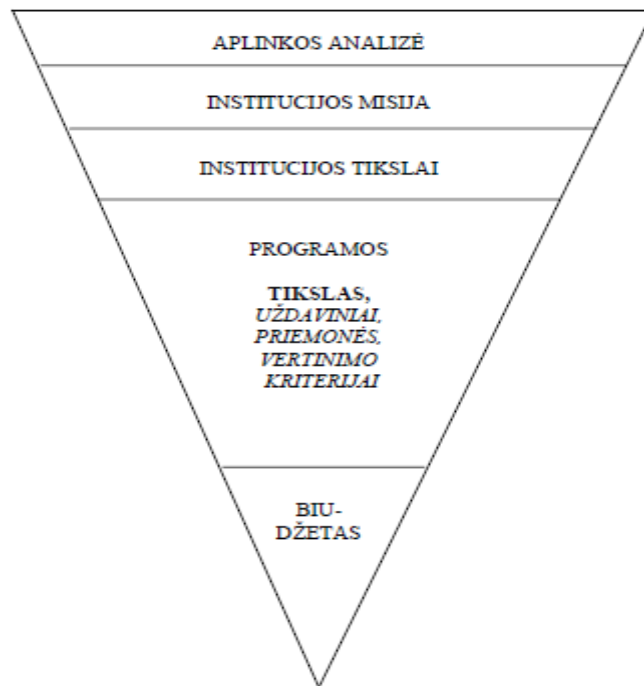
- Aplinkos analizės – įmonės specifinės ir bendrosios aplinkos ir čia esančių galimybių bei pavojų nustatymo;
- Resursų analizės;
- Vidinių organizacinių trūkumų analizės – organizacijos strategijos, tikslų, resursų ir aplinkos sąlygų atitikimo;
- Strateginių alternatyvų nustatymo;
- Strateginių alternatyvų įvertinimo;
- Strategijos pasirinkimo.



1.4 pav. Strategijų proceso struktūra

Šaltinis: adaptuota pagal Bonn, Fisher (2011)

Mokslinėje literatūroje taip pat randama, kad sudarant strategijas, didelis dėmesys turėtų būti skiriamas strategijos tvarumui (žr. 1.4 pav.), kuris yra viena iš svarbiausių strategijos proceso dedamųjų dalių, kuri galėtų būti apibrėžiama kaip tam tikras kompromisas, kuriuo siekiama poreikių patenkinimo tiek dabartyje tiek ir ateityje. Taip pat tvarumą galima suprasti kaip ilgalaikes priežiūros sistemas, atkreipiant dėmesį į aplinkos, ekonominius ir socialinius veiksnius (Bonn, Fisher, 2011).



1.5 pav. Strategijos programos vieta organizacijos kontekste
Adaptuota pagal šaltinį: (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007)

Plačiau nagrinėjant strategijų sudarymo procesą, pastebima, kad strateginėje programoje turi būti bent vienas **tikslas ir uždavinys**. **Tikslas** turi atitikti šiuos kriterijus:

- Nusakyti bendro pobūdžio rezultatą;
- Būti neapibrėžtas laiko atžvilgiu;
- Atitikti vykdomą politiką ir veiklą;
- Būti susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis (Kaip praktiškai įgyvendinti ..., 2007).

Programos **uždavinys** gali būti nusakomas kaip užsibrėžtas, numatomas rezultatas. *Kiekvienas programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį* (Kaip praktiškai įgyvendinti..., 2007). Uždavinys turi suteikti visuomenės nariams galimybę nustatyti, kaip institucija atlieka savo funkcijas bei ką ji nori įgyvendinti siekdama programų tikslų.

Plačiau nagrinėjant vidinius ir išorinius organizacijos aplinkos aspektus, anot Stoškaus ir Beržinskienės (2005), dažniausia yra išskiriamos vidinė ir išorinė organizacijos aplinkos, kurios kartu traktuojamos kaip pagrindiniai strategijos formavimą veikiančių veiksnių šaltiniai. Vidinės aplinkos analizė koncentruojasi į organizacijos struktūrą, organizacijos turimus išteklius ir jų savybes, organizacijos gebėjimus, kultūrą, jų pranašumus, palyginti su konkurentais; išryškina organizacijos stiprybes ir silpnybes, turinčias įtakos strategijos formavimui. Taip pat, pasak Stoškaus

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

ir Beržinskienės (2005), kitas svarbus strategijos apibūdinimo požiūris, traktuojantis strategiją kaip visumą sprendimų apie tai, kaip susieti organizaciją su jos išorinės aplinkos reiškiniais ir veiklai analizuoti būtinų išteklių galimybes. Įvertinus šias teorines išvalgas galima teigti, kad strategija – tai organizacijos gyvavimo tolesnėje ateityje perspektyvinis modelis, kurio pagrindiniai elementai yra:

- Organizacijos vizija ir misija;
- Strateginiai ilgalaikiai tikslai;
- Tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai;
- Įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų išsigijimo galimybės (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Literatūroje taip pat pabrėžiama, kad labai svarbu nuolat atnaujinti įgyvendinamas strategijas. Šiai minčiai pritaria ir Zand (2009) teigiant, kad kiekvienai organizacijai strategijos atnaujinimas yra būtinas, tačiau autorius taip pat papildo, kad strategijų atnaujinimas gali sukelti ir labai dramatiškus pokyčius. Dėl šios priežasties atnaujinant strategiją labai svarbu atsižvelgti ir į organizacijos struktūros pokyčius t.y. svarbu atsižvelgti ar strategija atitinka verslo aplinką ir ar struktūros pakitimai atitinka norimą strategiją (Zand, 2009). Atskleidus strategijų atnaujinimo būtinumą svarbu pabrėžti, kad pagal trukmę strategijos gali būti skirstomos į:

- Ilgalaikės programos (ilgesniam negu 7 metai);
- Vidutinės trukmės programos (nuo 3 iki 7 metų);
- Trumpalaikės programos (iki 3 metų) (Raulinaitis, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad strateginių programų įgyvendinimas yra labai svarbus aspektas nustatant organizacijų veiklos kryptingumą ateityje, siekiant organizacijos plėtros ir veiklos efektyvumo. Strateginių programų sudarymo procesui būdingos tam tikros dedamosios, kurių dėka strategijos yra efektyviau sudaromos bei įgyvendinamos. Atsižvelgiant į šias teorines strateginių programų sudarymo išvalgas, jomis bus pasinaudota formuojant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros strategines tobulinimo kryptis.

1.4. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros sąsajos su Lietuvos strateginio valdymo dokumentais

Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto situacijos Lietuvoje analizei, vertinimui ir galimam jos gerinimui, tikslinga išnagrinėti tiriamos srities sąsajas su Lietuvos strateginio valdymo dokumentais, kuriuose atsispindi siektini tikslai ir priemonės, kurios galimai turės teigiamos įtakos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai ne tik Lietuvoje, bet ir Šiaulių mieste.

1.4.1. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“

Vienoje iš aktualiausių Lietuvos strategijų – „Lietuva 2030“, pabrėžiama visuomenės žalingų įpročių mažinimo bei fizinio aktyvumo bei sveikatingumo didinimo **nuo pat mažens svarba**. Siekiant veiklios ir sveikos visuomenės svarbu yra ugdyti sveiką visuomenės gyvenseną, gerinti žmonių sveikatą ir tobulinti žmonių gebėjimus, teigiama, kad gera visuomenės sveikata yra didžiausias turtas, gera sveikatos būklė svarbi tiek asmens, tiek ir visuomenės gerovei, nes ji užtikrina aktyvų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime (Lietuva 2030, 2011). Strategijoje pabrėžiama sumanios ir besimokančios visuomenės svarba, kurioje vaikų ir jaunimo kūno kultūra ir sportas yra *vienas iš pamatinių aspektų*. Tai įrodo tokie teiginiai, kad sumanios visuomenės prielaidoms formuoti svarbu sveika gyvensena, kuri turi būti nuosekliai ugdoma nuo pat mažens, tokiu būdu *siekiant ligų prevencijos bei maksimalaus visuomenės sveikatos išsaugojimo* (Lietuva 2030, 2011). Strategijoje taip pat minima būtinybė visose šalies mokyklose sukurti tinkamas sveikatingumo erdves remiant vaikų akademinį ir sporto neformalųjį ugdymą, bei sutelkti geriausius šalies sporto ekspertus, tokiu būdu ugdant vaikus ir jaunimą būti fiziškai aktyviems (Lietuva 2030, 2011). Dokumente taip pat atsispindi, kad siekiant minimų tikslų pastebima tarpsektorinio bendradarbiavimo svarba. Teigiama, kad įgyvendinant alkoholio, tabako ir narkotikų vartojimo prevencijos priemones ir didinant visuomenės supratimą apie sveikos gyvensenos naudą *tikslinga telkti visuomenės ir valdžios institucijų pastangas* (Lietuva 2030, 2011).

Pastebima, kad valstybės pažangos strategijoje – „Lietuva 2030“ aiškiai pabrėžiama vaikų ir jaunimo sportavimo skatinimo, geresnio sveikos gyvensenos ugdymo mokyklose svarba, siekiant sumanios visuomenės koncepcijos įgyvendinimo, bei sveikatos sutrikimų, kylančių dėl nepakankamo fizinio aktyvumo mažinimo.

1.4.2. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa

2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje (2012) pabrėžiama, kad mažas gyventojų fizinis aktyvumas (visiškai nesimankština ir nesportuoja net 44 procentai gyventojų) kartu su netinkamais mitybos įpročiais yra pagrindinė nutukimo, o kartu ir susirgimų širdies ir kraujagyslių ligomis priežastis. Nagrinėjamos programos **horizontaliuose** ir **vertikaliuose prioritetuose** atsispindi konkretūs uždaviniai ir priemonės, kuriomis siekiama didinti fizinį aktyvumą, skatinti sportavimą ir sveiką gyvenseną. Nuodugniau nagrinėjant šiuos prioritetus pastebima, kad **horizontaliajame prioritete**, siekiant sveikos gyvensenos, numatoma parama bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų (įskaitant jaunimo bendruomenes ir organizacijas) veiklai sprendžiant problemas susijusias su miestų, miestelių ir kaimo vietovių sporto ir kita infrastruktūra, kuri itin

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

svarbi socialinei, fizinei ir kultūrinei jaunimo pažangai (2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje, 2012). **Horizontaliajame** programos prioritete taip pat pastebima, kad siekiant geresnės gyvenimo kokybės visuose šalies regionuose ir savivaldybėse, ypatingą dėmesį numatoma skirti aplinkos kokybės gerinimui ir sveikatingumo didinimui kompleksiskai modernizuojant mokyklų sporto sales ir aikštynus, bei kuriant ir plėtojant judėjimo, sveikatingumo, sporto, žaidimų infrastruktūrą (salės, baseinai, sporto įranga ir kt.) (2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje, 2012).

Tuo tarpu **vertikaliajame** programos prioritete pabrėžiama, kad siekiant ugdyti sveikos gyvensenos savimonę, labiau informuojant visuomenę ir skatinant jos sąmoningumą bus remiamos inovacijos, kurios skirtos sveikai gyvensenai formuoti ir sveikatai stiprinti. Taip pat bus remiamos iniciatyvos, kurios turės tiesioginės naudos visą gyvenimą trunkančio sveikatos ir sveikos gyvensenos ugdymui ir mokymui, paitelkiant švietimą ir mokymą visuomenės sveikatos temomis, bus plėtojamas visuomenės informavimas bei gerinamos visuomenės žinios apie sveikatos gerinimo būtinumą ir būdus kaip tai daryti (2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje, 2012).

Remiantis minėtomis, 2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje atsispindinčiomis nuostatomis, galima teigti, kad šios nuostatos yra nukreiptos į vaikus ir jaunimą, ugdant jų sąvimonę apie sveikos gyvensenos ir sportavimo būtinumą, gerinant mokyklų švietimo bei kitą sportui ir sveikai gyvensenai reikiamą infrastruktūrą, tokiu būdu skatinant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą.

1.4.3. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa

Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje sportui ir fiziniam aktyvumui skiriamas ypatingas dėmesys, šiai sričiai programos dokumento turinyje, pabrėžiant šios srities svarbą, skiriama atskira dalis – „**Sportas ir fizinis aktyvumas**“. Nagrinėjant šią programą pastebima, kad vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srities plėtrai **numatomos dvi kryptys**. *Pirmoji kryptis* yra susijusi su kūno kultūros pamokų turinio atnaujinimu tokiu būdu, kad kūno kultūros pamokų metu mokiniai turėtų galimybę susipažinti su kuo daugiau įvairių sporto šakų, taip pat suteikiant galimybę pasirinkti labiausiai jų poreikius, pomėgius ir fizines galimybes atitinkančias sporto šakas (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016). *Antroji kryptis* susijusi su teisinės bazės pertvarka dėl bendros vaikų mokymo plaukti metodikos ir proceso organizavimo Lietuvoje, tokiu būdu siekiant užtikrinti ilgalaikį vaikų mokymo plaukti bei elgesio vandenyje formavimo įgūdžių pratybų finansavimą (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016).

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

Nagrinėjamoje programoje taip pat atsispindi, kad siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros, siekiama pokyčių ne tik mokyklose, pokyčiai turi paliesti visą kūno kultūros ir sporto sistemą. Programos priemonėmis siekiama kūno kultūros ir sporto politiką pakelti į aukštesnį lygmenį ir taip užtikrinti valstybės politikos kūno kultūros ir sporto srityje formavimo ir įgyvendinimo nuoseklumą ir ambicingumą (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016). Siekiant gerinti sporto infrastruktūrą norima užtikrinti tolygią sporto infrastruktūros plėtrą šalyje, sporto infrastruktūrą plėtoti pagal aiškiai nustatytus kriterijus (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016). Prie infrastruktūros gerinimo taip pat prisidės naujai parengtas ir šiandienos iššūkiams pritaikytas Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymas – Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo lėšomis numatoma galimybė finansuoti ne tik sportinio inventoriaus ir įrangos įsigyjimą, bet ir gyventojų fizinio aktyvumo skatinimo projektus (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016). Programoje taip pat pabrėžiama į kūno kultūrą ir sportą aktyviau įtraukti socialiai pažeidžiamų asmenų grupes, ypač didelį dėmesį skiriant šioms grupėms priskiriamus vaikus ir jaunimą. Šių uždavinių bus siekiama vykdant programas ir projektus, skirtus labiausiai pažeidžiamoms tikslinėms grupėms: neįgaliesiems, senjorams, tautinėms mažumoms ir kt, atsižvelgiant į egzistuojančius reikšmingus fizinio aktyvumo ir sportavimo skirtumus tarp skirtingų socialinių ekonominių ir kultūrinių grupių (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016).

Taip pat atkreipiamas dėmesys, kad įgyvendinant minėtus uždavinius, kuriais siekiama vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros taip pat ypatingai pabrėžiama tarpsektorinio bendradarbiavimo svarba. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje (2016) teigiama, kad siekiant efektyviai įgyvendinti nustatytus tikslus bus sukurta efektyvi viešos ir privačios partnerystės investicijų į sporto ir sveikos gyvensenos sritis bei infrastruktūros objektus tiesioginio skatinimo sistema, bus skatinamas verslo dalyvavimas prisidedant prie šių viešųjų investicijų ir teikiant su sportu susijusias paslaugas.

Galima teigti, kad atskirais pokyčiais tokiose srityse kaip švietimo įstaigų sporto veiklą, socialiai pažeidžiamų grupių vaikų ir jaunimo įtraukimo skatimas į kūno kultūrą ir sportą, sporto infrastruktūros gerinimas aktyviau į šį procesą įtraukiant privatų ir nevyriausybinių sektorių, sudarytų tinkamas sąlygas ilgalaikei vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai.

1.4.4. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis

Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje (2014), taip pat akcentuojamas nepakankamas visuomenės įsitraukimas į fizinio aktyvumo veiklas, sportavimą, taipogi teigiama, kad produktyvus ir sveiko gyvenimo trukmės mažėjimui įtakos turi tiek gyventojų sveikos gyvensenos įgūdžių trūkumas, tiek mažas gyventojų fizinis aktyvumas, kadangi visiškai nesimankština ir nesportuoja net 44 proc gyventojų (Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje, 2014).

Siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros, kaip būtina sąlyga keliami papildomų investicijų svarba. Būtina pritraukti investicijas ne tik į kokybiškų sportinių užsiėmimų prieinamumo gerinimą visiems vaikams, nepriklausomai nuo jų gyvenamos vietos, bet ir į perspektyvių ugdymo įstaigų pastatų ir aplinkos modernizavimą, siekiant kompleksiskai ir išbaigtai sutvarkyti sportui reikiamą infrastruktūrinę aplinką (Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje, 2014). Taipogi, siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros pabrėžiama paramos būtinumas bendruomenių ir NVO, įskaitant jaunimo bendruomenių ir organizacijų veiklai sprendžiant vietos ekonomines, socialines problemas bei gerinant miestų, miestelių ir kaimo vietovių sporto ir kitą bendruomeninę infrastruktūrą, itin svarbią socialinei, fizinei ir kultūrinei jaunimo pažangai (Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje, 2014).

Pastebima, kad Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje aiškiai apibrėžiama visuomenės įsitraukimo į sportą problema, remiantis aiškiais statistiniais duomenimis. Situacijos gerinimo pirmiausiai siekiama tobulinant mokyklų ir atskirų vietovių sporto infrastruktūros objektus, tokiu būdu stengiantis didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimo į sportą ir kūno kultūrą rodiklius.

1.4.5. 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa

Nagrinėjant 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą, atkreipiamas dėmesys, kad šioje programoje visuomenės sportavimo, nepakankamo fizinio aktyvumo ir sveikatingumo probleminiai klausimai sprendžiami pasitelkiant keturis skirtingus uždavinius:

- Pritaikyti viešąsias erdves sportinei veiklai, sveikatinimui ir taip sudarant prielaidas kurtis naujiems su gyventojų aptarnavimu susijusiems verslams, taip pat pritraukiant privačias investicijas.
- Sumažinti sveikatos netolygumus, gerinant sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą tikslinėms gyventojų grupėms ir skatinti sveiką senėjimą. Sveikatos gerinimo programų savivaldybėse parengimas ir įgyvendinimas, siekiant mažinti vietos gyventojų sveikatos

netolygumus. Numatoma finansuoti valstybės ir savivaldybių atstovų, sveikatos srities profesionalų, verslo institucijų, NVO ir bendruomeninių organizacijų bendradarbiavimo ir kompetencijų stiprinimo projektus, skirtus parengti ir įgyvendinti bendruomenių sveikatinimo programas.

- Siekiama informacijos teikimo tikslinėms gyventojų grupėms, jų švietimo ir mokymo sveikos gyvensenos, sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo, ligų prevencijos bei kontrolės temomis (sveika mityba, fizinis aktyvumas, infekcinių ir neinfekcinių ligų profilaktika, savižudybių, smurto, netyčinių sužalojimų bei žalingų įpročių (alkoholio ir tabako vartojimo prevencija). Taip pat šių iniciatyvų efektyvumo stebėseną ir vertinimas.
- Padidinti bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo įstaigų (ypač vykdančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas) tinklo veiklos efektyvumą investuojant į sporto mokyklų ir būrelių sveiką gyvenseną ir vaikų socializaciją skatinančią neformaliojo švietimo teikėjų infrastruktūrą (pavyzdžiui, vaikų vasaros poilsio stovyklas) (2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad visuomenės, o ypač vaikų ir jaunimo sportavimo, nepakankamo fizinio aktyvumo ir sveikatingumo probleminių klausimų sprendimas pasitelkiant keturis skirtingus uždavinius parodo problemos kompleksiskumą ir sudėtingumą. Šie uždaviniai padeda sistemiskai spręsti esamas ir kylančias problemas ir tokiu būdu prisideda prie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros.

1.4.6. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“

Nagrinėjant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategiją „Europa 2020“, pastebimas neatidėliotinas veiksmų poreikis, veiksmų, kurie paskatintų pokyčius aukštoje sveiko visuomenės gyvenimo kokybėje. Strategijoje teigiama, kad siekiant ir toliau tiek mums, tiek ir ateities kartoms užtikrinti aukštą sveiko gyvenimo kokybę, pagrįstą Europos unikaliu socialiniu modeliu, turime nedelsdami imtis veiksmų („Europa 2020“, 2010).

Sprendžiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros, sportavimo ir sveikatingumo problemas, ES Komisija visos Europos lygiu siekia konkrečių tikslų įgyvendinimo. Pirmiausiai ES Komisijos siekiai yra susiję su moksliniais tyrimais ir mokslinė prieiga paremtais sprendimais spręsti aktualias visuomenės sveikatos problemas, siekiama, kad būtų užbaigtas Europos mokslinių tyrimų erdvės kūrimas, parengta strateginių mokslinių tyrimų darbotvarkė, kurioje daugiausia dėmesio skiriama tokiems uždaviniams kaip sveikata ir senėjanti visuomenė, visuomenės sveikatingumas ir fizinis aktyvumas („Europa 2020“, 2010). Taip pat strategijoje „Europa 2020“ (2010) pastebima, kad ES

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

Komisija siekia ne trumpalaikių, o ilgalaikių ir tvarių rezultatų, teigdama, kad labai svarbūs mūsų gebėjimai ateityje užtikrinti sveiką ir aktyvią senėjančią visuomenę, kad būtų užtikrinta socialinė sanglauda ir didesnis darbo našumas.

Apibendrinant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje „Europa 2020“ pateiktas nuostatas, galima teigti, kad Europos bendri tikslai yra susiję ilgalaikiais sisteminiiais pokyčiais ir plėtra, apimančia siekį įtraukti daugiau vaikų ir jaunimo į kūno kultūrą ir sportą, gerinti jų sveikatingumą.

1.4.7. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2011), atsispindi požiūris, kad šiandieniniame pasaulyje vis daugiau dėmesio turėtų būti skiriama moderniajai, socialinių partnerių bendradarbiavimu pagrįstai visuomenės sveikatai. Šiandieninėje realybėje, kaip teigiama Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2011), sveikatos, socialinės apsaugos, švietimo, teisėsaugos institucijos per mažai bendradarbiauja visuomenės sveikatos priežiūros, sveikos gyvensenos klausimais. Šie aspektai prisideda prie to, kad visuomenėje vyrauja ligų ir traumų gydymo, o ne sveikatos stiprinimo ir sveikos gyvensenos skatinimo sistema, neefektyviai reaguojama į vaikų ir jaunimo, o tuo pačiu ir visos visuomenės sveikatai gresiančius pavojus, t.y. nepakankamai skatinama sveika mityba ir fizinis aktyvumas, kas tiesiogiai prisidėtų prie antsvorio ir nutukimo problemų mažinimo (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2011).

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2011), taip pat siūloma atkreipti dėmesį į tinkamai išplėtotos sveikatingumo paslaugų pasiūlos ir aktyvaus poilsio, apimančio vandens turizmo, dviračių turizmo ir kt. viešosios infrastruktūros svarbą. Ši infrastruktūra ne tik galėtų paskatinti gyvetojus užsiimti fiziškai aktyvia veikla, bet ir paskatintų turizmo plėtrą, kadangi aktyvaus poilsio ir sveikatingumo paslaugų paklausa yra nuolat auganti (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2011).

Atsižvelgiant į pateiktas išvalgas pastebime, kad tinkamai išplėtotą sveikatingumo ir fiziškai aktyvaus poilsio paslaugų infrastruktūra, padidėjęs jos patrauklumas ne tik sudaro sąlygas pagerinti visuomenės, o tame tarpe vaikų ir jaunimo sveikatingumą, bet ir suteikia ekonominės naudos dėl galimo atvykstančių turistų skaičiaus.

II. VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO PLĖTROS TYRIMO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodika

2.1.1. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime

Pasak Kardelio (2002), metodologija - tai mokslinio pažinimo procesą, principus, metodus bei mokslinio tiriamojo darbo procedūras apjungianti bei nagrinėjanti teorija. Siauresne prasme metodologija gali būti įvardijama kaip mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją (Tidikis, 2003). Mokslinio tyrimo metodologinės funkcijos esmė, pasak Tidikio (2003), yra organizuoti mokslškai kryptingus teorinius ar empirinius tyrimus, remiantis tam tikrais dėsniais ar dėsningumais. Literatūroje pastebima, kad metodologijos samprata aiškinama nevienodai. Tidikio (2003) teigimu, priklausomai nuo metodologijos paskirties, ji skirtingai aiškinama filosofiniu, bendramoksliniu arba konkrečiu, atskiru mokslo ar mokslinio tyrimo metodikos ir technikos lygmeniu. Plačiau nagrinėjant metodo sampratą, ją apibūdinti galima kaip įvairių, mokslškai pagrįstų būdų naudojimą tyrimo rezultatams gauti (Kardelis, 2002). Bivainis ir Tunčikienė (2005), taip pat papildė, kad paprastai gali būti išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Kardelio (2002) teigimu:

- Nustatytinė metodologija aprašo kaip veikia mokslinio pažinimo procesas, atskleidžia jo sudedamąsias dalis. Šiuo metodologijos tipu gali būti atsakoma į klausimą, kas ir koks yra mokslinis pažinimas?
- Plėtotinė metodologija sudaro reikalavimus pačiam mokslinio pažinimo procesui ir atsako į klausimą, koks turi būti mokslinis pažinimas, kad jis tikrai pagrįstai tokiu galėtų būti įvardijamas.

Remiantis Bivainiu ir Tunčikiene (2005), nustatytinės ir plėtotinės metodologijos derinimas gali ne tik padėti suderinti esamus institucijų ir organizacijų išteklius ir gebėjimus, bet ir išplėtoti juos taip, kad būtų išnaudotos visos įmanomos galimybės siekiant konkrečių tikslų įgyvendinimo, todėl siekiant išnagrinėti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą bei strategines šios srities tobulinimo kryptis, yra tikslinga derinti abi šias metodologijas.

2.1.2. Planavimo mokyklos koncepcijos taikymas tyrimo metodikai

Siekiant strateginio valdymo principų įgyvendinimo, organizacijose gali būti taikomos strateginio valdymo mokyklų koncepcijos, kurios apibrėžia konkrečias priemones, nustatančias

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

organizacijų tikslų siekimo, bei išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos analizavimo būdus. Literatūroje yra randamos įvairios strateginio valdymo mokyklų koncepcijos, tačiau nagrinėjant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste, bei siekiant atskleisti strategines šios nagrinėjamos srities tobulinimo kryptis, svarbiu aspektu tampa planavimo procesas. Pelling (2004) pabrėžia, kad planavimo mokyklos vienas iš pagrindinių bruožų yra formalūs procesai, kurie yra ypač būdingi viešajam sektoriui. Kipley bei Lewis (2009) teigia, kad planavimo mokyklos pagrindinė nuostata yra ta, kad strategijos formavimas yra paremtas formaliomis procedūromis, kurių laikantis atliekama situacijos analizė ir taip formuojamos pačios tinkamiausios strategijos.

Smulkiau nagrinėjant strategijų formavimo procesą, anot Vogelius (2004), šis procesas prasideda tikslų nustatymu, po to atliekamas išorinės ir vidinės organizacijos situacijos įvertinimas. Sekantis strategijos įvertinimo etapas paremtas išimtinai finansine analize, bei įvairių strategijos modelių išskaidymu į smulkiausias dalis. Tačiau Kipley, Lewis (2009) cituodami Quinn (1978, 1980) ir Mintzberg (1990) atskleidžia, kad planavimo mokyklos trūkumai ir yra susiję su šiuo dideliu procesų formalumu, dėl ko organizacijos gali ne tik prarasti galimybes būti lanksčiomis ir greitai prisitaikančiomis prie besikeičiančių sąlygų, bet ir tai, kad dėl sudėtingų procedūrų priimamų „iš viršaus į apačią“, tampa negalimas kūrybiškas įsitraukimas į sprendimų priėmimą.

Apibendrinant galima teigti, kad planavimo mokyklos koncepcija yra neatsiejama nuo formaliai apibrėžtų taisyklių ir procedūrų, sprendimų priėmimo „iš viršaus į apačią“, formalaus strategijų formavimo. Minėti aspektai yra būdingi savivaldybėms ir kitoms viešojo sektoriaus institucijoms, kurios savo veikla tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda prie ilgalaikės vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srities plėtros. Dėl šios priežasties planavimo mokyklos koncepcijoje atskleistais principais gali būti pasinaudota nagrinėjant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situaciją Šiaulių mieste.

2.1.3. Tyrimo problemų laukas

Siekiant aiškiau pamatyti ir suprasti tyrimo problematiką, tyrimo tikslo pasiekimui svarbius elementus ir konkretaus tikslo pasiekimui naudojamus metodus, darbe pateikiamas tyrimo problemų laukas (žr. 1.4 lent.). Remiantis pateiktu tyrimo probleminiu lauku, visapusiškai matomas tyrimui svarbių dedamųjų kryptingumas ir jų svarba.

Tyrimo problemų laukas

Probleminiai klausimai	Problemų laukas	Tyrimo metodai
1. Kokie yra vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros teoriniai, dokumentiniai pagrindai?	1.1. Kokios pagrindinės viešojo valdymo bei strateginio valdymo koncepcijų charakteristikos? 1.2. Kokios bendradarbiavimo formos, kokie jo tipai ir bruožai atsispindi mokslinėje literatūroje? 1.3. Kaip vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra atsispindi Lietuvos strateginiuose dokumentuose?	Mokslinės literatūros analizė, Lietuvos strateginių dokumentų analizė.
2. Kokios galimos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros tobulinimo kryptys?	2.1. Kokia vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto situacija Lietuvoje ir Šiaulių mieste? 2.2. Kokios informantų nuostatos apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situaciją Šiaulių mieste? 2.3. Kokios vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste strateginės tobulinimo kryptys?	Dokumentų analizė, kokybinė turinio (content) analizė, PEST, pusiau struktūruotas interviu metodas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Atsižvelgiant į magistro baigiamojo darbo tikslą, uždavinius bei struktūrą, suformuoti probleminiai klausimai bei problemų laukas, kuris bus tiriamas konkrečiais tyrimo metodais. Tyrimo probleminių klausimų bei probleminio lauko ištyrimu, bei gautais atsakymais, siekiama kryptingo tyrimo uždavinių ir tikslo pasiekimo. Toliau baigiamajame darbe aprašomi tyrimo atlikimui naudojami metodai ir tyrimo organizavimas, bei atliekama empirinė darbo dalis.

2.1.4. Tyrimo metodai ir organizavimas

Tyrimo metodo sąvoka neretai yra siejama su tokiomis technikomis kaip reikalingų atsakymų išgavimas, matavimų užrašymas, fenomenų apibūdinimas, eksperimentų atlikimas. Anot Tidikio (2003), kokybinių tyrimų taikytojai nurodo, kad kokybė iškelia esminius nagrinėjamo objekto bruožus, savybes, struktūrą, t. y. kokybiniais metodais gauti duomenys pateikia išsamesnę informaciją apie tiriamą objektą. Atsižvelgiant į šį teiginį ir siekiant išnagrinėti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste strategines tobulinimo kryptis, tyrimo analizei atlikti pasirinkti šie **empirinio tyrimo metodai**:

- Dokumentų turinio analizės metodas;
- Pusiau struktūruoto interviu metodas;
- Kokybinis turinio analizės metodas;
- PEST metodas;

Dokumentų turinio analizės metodas. Anot Luobikienės (2000), dokumentų turinio analizės metodas gali būti nusakomas kaip pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Tidikio (2003) teigimu, dokumentų arba šaltinių analizė vyksta analizuojant duomenis pagal konkrečius kokybinius, standartizuotus kriterijus, kurie yra reikalingi

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

tam, kad būtų gaunamas tinkamas – vientisas ir išsamus tyrimo vaizdas. Tidikis (2003) taip pat papildo, kad šaltiniai gali būti skirstomi į *oficialius šaltinius* – valstybiniai oficialūs dokumentai ir kt. šaltiniai ir į *neoficialius šaltinius* – asmeninė medžiaga, žurnalistinė medžiaga ir kt.

Dokumentų turinio analizės metodu tyrime analizuojami oficialūs šaltiniai, tokie Lietuvos dokumentai kaip: Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa, Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis, 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija ir kt. Šiuose Lietuvos strateginio valdymo dokumentuose nagrinėjama kaip ir kokie siektini tikslai galimai turės teigiamos įtakos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai šalyje, bei kokios pagrindinės šios srities tobulinimo kryptys yra pastebimos.

Pusiau struktūruoto interviu metodas. Pasak Tidikio (2003, p.464-465): „<...> interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu.” Tidikis (2003) taipogi teigia, kad pusiau struktūrizuotas interviu metodas yra labai naudingas tuo, kad garantuoja didesnę patikimumą, negu bet kokie kitokie apklausų būdai. Atsižvelgiant į šio metodo efektyvumą, patikimumą ir naudą, šio metodo dėka siekiama iširti Šiaulių miesto kūno kultūros ir sporto sritį išmanančių, kompetingų informantų bei ekspertų požiūrius ir įžvalgas apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situaciją mieste. Siekiama atskleisti, ką ekspertai ir informantai mano apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto svarbą, kokiais principais ir būdais vadovaujamosi siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros, kokios probleminės sritys bei kokios tobulinimo kryptys šioje srityje yra aktualesios Šiaulių mieste. Didžioji dalis interviu klausimų buvo parengti prieš vykdant interviu, tačiau atsižvelgiant į informantų ir ekspertų išsakomą informaciją ir jų kalbos stilių, klausimų pateikimo eiliškumas, ar jų formuluotė nežymiai pakeičiami, tokiu būdu siekiant išsamesnės ir tikslesnės informacijos gavimo.

Empirinio tyrimo instrumentas – klausimyno gairės (žr. 2 priedą). Sudarant pusiau struktūruoto interviu klausimus remtasi Kardeliu (2002), pasak kurio, klausimo struktūra turi būti paprasta, vartojamos sąvokos lengvai ir nedviprasmiškai suprantamos ne tik tyrėjui, bet ir informantui. Taip pat, patys klausimai neturėtų būti sąmoningai iššaukiantys norimą informanto atsakymą (Kardelis, 2002). Pritaikant baigiamojo darbo teorines įžvalgas sudaryti 3 diagnostiniai interviu metodo blokai nustatantys klausimyno kryptingumą, kurio dėka yra atskleidžiama tyrimui aktuali informacija:

1. Pirmasis klausimyno blokas yra vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto **plėtra** Šiaulių mieste. Šis klausimyno blokas sudarytas remiantis baigiamojo magistro darbo skyriuje 2.3. „*Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros sąsajos su Lietuvos strateginio valdymo dokumentais*“ paaaiškėjusiomis nuostatomis apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto *plėtros būtinumą ir kryptingumą*, bei Domarko (2011), Guogio (2009), Raipos (2011) ir kt. autorių išvalgomis apie tarpsektorinio bendradarbiavimo teikiamą naudą skirtingų sričių plėtrai. Remiantis šiomis nuostatomis, siekiama atskleisti informantų bei ekspertų nuomonę apie pastebimą vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros kryptingumą, bei tai galimai lemiančias priežastis Šiaulių mieste.
2. Antrąjį klausimyno bloką sudaro vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste **ribojantys veiksniai**. Ši klausimyno dalis sudaryta remiantis statistiniais tyrimų duomenimis, atskleidžiančiais, kad 59% ES piliečių niekada nesimankština ar nesportuoja, arba tai daro labai retai (Eurobarometras, 2014). Ir tai, kad Lietuvoje šis rodiklis taip pat nėra žemas – 41% Lietuvos gyventojų nesimankština ar nesportuoja (Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimas, 2016). Remiantis šiomis išvalgomis, siekiama išsiaiškinti informantų bei ekspertų nuomonę apie tai, kokie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste ribojantys veiksniai yra aktualiausi.
3. Trečiąjį klausimyno bloką sudaro **tobulinimo galimybės**. Šioje klausimyno dalyje norima išsiaiškinti ekspertų ir informantų nuomonę apie galimas vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros tobulinimo kryptis. Siekiama išsiaiškinti aspektus, kuriuos ekspertai ir informantai įvardijo kaip turinčius teigiamos įtakos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srities plėtrai.

Empirinio tyrimo imtis. Apklaunami ekspertai ir informantai kurie yra atrinkti, remiantis darbo autoriaus sudarytos *kriterinės atrankos būdu*. Kriterinės atrankos metodas pasižymi tuo, kad parenkama nedaug asmenų, pasižyminčių tam tikromis tyrimą dominančiomis savybėmis bei laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų (Bitinas, Rupšienė, Tųdžiūnaitė, 2008). Kriterinės atrankos metodas yra labai veiksmingas todėl, kad šiuo būdu surenkami kokybiški, tyrimui reikiami duomenys. *Kriterinės atrankos būdu* siekta atrinkti kompetentingus organizacijų ir institucijų atstovus, galinčius atsakyti į pusiau struktūruoto interviu klausimus. Interviu ekspertai ir informantai atrinkti remiantis šiais kriterijais:

- Užimamos pareigos, kompetencijos ar veiklos specifika, tiesiogiai susijusios su kūno kultūros ir sporto sritimi;

- Užimamos pareigos, kompetencijos ar veikla leidžia vertinti bendrą kūno kultūros ir sporto situaciją Šiaulių mieste;
- Darbo ar veiklos patirtis Šiaulių mieste yra ne mažesnė nei 5 metai.

Iš viso tyrime dalyvavo 4 asmenys – 2 informantai ir 2 ekspertai, atstovaujantys skirtingas organizacijas ir institucijas (žr. 1.5 lent.). Papildoma informacija apie informantus siekiant užtikrinti jų anonimiškumą, magistro baigiamajame darbe nėra pateikiama, tačiau jo autoriui, žinoma, ir esant poreikiui, informacija gali būti pateikta.

1.5 lentelė

Ekspertų ir informantų charakteristika

Tipas	Institucija/ organizacija	Patirtis metais
Ekspertas	Šiaulių miesto savivaldybės taryba, tarybos Švietimo, kultūros ir sporto komitetas.	11
Ekspertas	Šiaulių universiteto Kūno kultūros ir sporto Edukologijos katedra.	10
Informantas	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Kūno kultūros ir sporto skyrius.	8
Informantas	Šiaulių rajono savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyrius.	10

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo organizavimas. Tyrime dalyvavę ekspertai ir informantai buvo apklausiami individualiai jiems patogiu laiku ir patogioje vietoje, iš anksto sutarus. Interviu pradžioje trumpai supažindinama ekspertus ir informantus su tyrimo tikslu ir tyrimo klausimais, pabrėžiama apklaustųjų nuomonės svarba tyrimui. Interviu pokalbiai buvo įrašinėjami diktofonu, apie tai iš anksto informavus ir gavus žodinį sutikimą. Vidutinis pagrindinio interviu trukmės laikas – 34 minutės, tačiau buvo ir papildomų susitikimų detalizuojant kai kurias ekspertų ir informantų išvalgas. Interviu medžiaga transkribuojant buvo perrašoma į protokolus. Siekiant užtikrinti ekspertų ir informantų anonimiškumą, jie buvo koduojami, kiekvienam iš jų suteikiant unikalų kodinį pavadinimą: I – 1, I – 2, I – 3, I – 4. Informantų ir ekspertų išsakyta informacija buvo grupuojama į kategorijas ir subkategorijas, siekiant išskirti svarbius tyrimui aspektus, tyrimo rezultatų analizei atlikti.

Siekiant detalčiai išnagrinėti, susisteminti ir apibendrinti interviu metu gautą informaciją, naudojamas **kokybinis (content) analizės metodas**. Šio metodo dėka interviu metu gauta informacija užrašoma ir skaitoma, analizuojama išskiriant esminius aspektus svarbius tyrimui. Po to išskirti aspektai skirstomi į kategorijas ir subkategorijas, gauti duomenys aprašomi bei interpretuojami, daromos išvados. Siekiant plačiau išnagrinėti tyrimo eigą, galima išskirti tam tikrus tyrimo proceso etapus pasitelkiant Ganto grafiką (žr. 1.6 lent.).

Ganto grafikas

	1	2	3	4	5
T					
TR					
M					
D					
E					
I					
R					

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Ganto grafiko reikšmių paaiškinimai: **T** – teorinė dalis; **TR** - teorinės dalies papildymai; **M** – metodologinė dalis; **D** – dokumentų turinio analizė; **E** – empirinė dalis; **I** – išvados ir rekomendacijos, **R** – magistro bendras darbo redagavimas.

Ganto grafike pavaizduota magistro baigiamojo darbo teorinių ir empirinių darbų organizavimas ir planavimas. Grafikas žymi atliktų darbų faktinį laiką nuo 2016 metų rugsėjo iki 2018 metų sausio mėnesio, išskiriant šiame laiko tarpe **5 etapus**:

1. *Pirmasis magistro studijų semestras.* Pirmame etape pradedama ieškoti teorinio tyrimo pagrindo, aprašoma teorinė tyrimo dalis. Atliekama viešojo valdymo, strateginio valdymo ir bendradarbiavimo koncepcijų sisteminė analizė.
2. *Antrojo semestro vasario – kovo mėnesiai.* Šiame etape atliekami teorinės dalies papildymai, o taip pat pradedami analizuoti svarbiausi Lietuvos strateginiai dokumentai, siekiama iširti, kaip šiuose dokumentuose atsispindi vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto sritis.
3. *Antrojo semestro balandžio – birželio mėnesiai.* Šiame antrojo semestro antrosios pusės etape rengiama magistro baigiamojo darbo metodologinė dalis, formuojama tyrimo metodika ir organizavimas, aprašomi tyrimo metodai, nustatoma tyrimo imtis. Šiame etape taip pat pradedama dokumentų analizės dalis.
4. *Trečiojo semestro rugsėjo – spalio mėnesiai.* Atliekami metodologinės dalies papildymai, sudarius interviu klausimyno gairės, pradedamas duomenų rinkimas pasitelkiant pusiau struktūruoto interviu metodą.
5. *Trečiojo semestro lapkričio – sausio mėnesiai.* Atlikus interviu su ekspertais ir informantais pokalbiai transkribuojami į interviu protokolus. Atlikus empirinę magistro baigiamojo darbo tyrimo dalį ir remiantis gauta informacija, formuluojamos ir pateikiamos atlikto

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

tyrimo išvados ir rekomendacijos, parengiamos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste strateginės tobulinimo kryptys.

PEST metodas. Atliekant tiriamojo reiškinių išorinės aplinkos analizę, anot Melniko ir Smaliukienės (2007), paranku naudoti PEST metodą, t.y. - **politinių ir teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) ir technologinių (T)** veiksnių analizė (PEST market analysis..., 2010). Plačiau nagrinėjant PEST metodo dedamąsias išskiriama, kad:

- *Politiniai/teisiniai veiksniai* gali būti siejami su įstatymų leidyba, sutartimis, dekretais, politiniu stabilumu.
- *Ekonominiai veiksniai* siejami su biudžetu, ekonomine, finansine plėtra, darbo jėgos rinka.
- *Socialiniai/kultūriniai veiksniai* siejami su demografija, pajamų skirtumais, etninėmis grupėmis, gyvenimo stiliaus pokyčiais, mokymų lygiais, požiūriu į darbo ir poilsio laiką.
- *Technologiniai veiksniai* tai nacionalinio ir tarptautinio lygmens investicijos, technologiniai pokyčiai, technologinis brandumas ir nauji atradimai (PEST market analysis..., 2010).

PEST analizė *naudojama tyrime* kaip konkretus metodas arba priemonė, kurios dėka siekiama iširti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros potencialias kryptis ir galimas problemas.

Tyrimo etika. Gauta informacija interviu metu pagrįsta konfidencialumo principu. Interviu dalyvavę ekspertai turi teisę išlikti anonimiškais, o jų duomenys konfidencialūs ir žinomi tik tyrėjui. Kitu atveju - tyrėjo prašymu, respondentas turi duoti leidimą dėl asmeninių duomenų paviešinimo (ICC/ESOMAR Tarptautinės rinkos ir socialinių..., 2008). Šio atlikto interviu metu ekspertai ir informantai tokį leidimą suteikė žodžiu, tačiau pageidavo išlikti anonimiški. Remiantis Žydzžiūnaite (2006), tyrimo metu respondentams buvo nurodyta, kam bus pateikta informacija ir kokiais tikslais ji bus naudojama. Buvo užtikrinta, kad tyrimo metu gauta informacija nebus naudojama bet kokių su tyrimu nesusijusių tikslų. Ekspertai ir informantai informuoti apie tai, kad interviu metu bus naudojama įrašymo įranga – diktofonas, bet jiems pageidaujant įrašas ar atitinkama jo dalis gali būti ištrinta.

Tyrimų rezultatų patikimumas. Siekiant tyrimo rezultatų patikimumo, tyrime atsižvelgta į Kardelio (2002) teiginius, pasak kurių tyrimo rezultatų patikimumui užtikrinti reikėtų laikytis tokių reikalavimų kaip duomenų sukaupimas laikantis visų metodinių reikalavimų; aiškus duomenų rinkimo metodas; duomenų aiškinimas.

Taip pat, vadovautasi Tidikio (2003) įžvalgomis, kuriose atsispindi, kad norint gauti patikimą informaciją, reikia naudoti įvairius metodus tam pačiam reiškiniui tirti ir gautiems rezultatams nagrinėti. Šiame tyrime rezultatų patikimumas užtikrinamas naudojant dokumentų turinio analizės, pusiau struktūruoto interviu, kokybinės turinio analizės ir PEST tyrimo metodus.

2.2. Dokumentų apie kūno kultūros ir sporto situaciją Lietuvoje analizė

2.2.1 Išorinių veiksnių (PEST) analizė

Politiniai veiksniai

Nagrinėjant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą veikiančius išorinius veiksnius, svarbiu aspektu tampa tai, kad kūno kultūra ir sportas dėl teigiamos įtakos visuomenei, o ypač vaikų ir jaunimo sveikatingumui, susilaukia nemenko politinio dėmesio. Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad kūno kultūros ir sporto politika formuojama ir įgyvendinama ne tik pavienės valstybės lygmeniu, bet ir tarpvalstybiniu lygmeniu, t.y. tokiu valstybinių bendrijų dariniu kaip Europos Sąjungą.

2011–2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje (2011) apibrėžiamos kūno kultūros ir sporto politikos gairės, kuriose atsispindi kūno kultūros ir sporto svarba visuomenei. Kūno kultūra minėtoje strategijoje prilyginama visuomenės vertybei, nes yra teigiama, jog kiekvienam visuomenės nariui labai svarbu išsiugdyti brandžią kūno kultūrą, dėl kurios asmuo tampa produktyvesnis bei vertingesnis visai visuomenei (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011). Minėtoje strategijoje taip pat atskleidžiami tam tikri aspektai, neigiamai įtakojantys žmogaus sveikatą ir patvirtinantys kūno kultūros ir sporto reikšmę ir svarbą visuomenės sveikatingumui. Teigiama, kad nuolatinis nuovargis ir nesugebėjimas ilsėtis, nuolatinė nervinė įtampa negrįžtamai kenkia visuomenės sveikatai (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011). Svarbiu kūno kultūros ir sporto politikos aspektu tampa vaikų ir jaunimo švietimas sporto ir sveikos gyvensenos ugdymo klausimais. Šio tikslo įgyvendinimui siekiama įtraukti kūno kultūrą ir sportą į bendrosios kultūros dalies suvokimą, didelį dėmesį skiriant paauglių sveikatinimo nuostatų ugdymui (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011). Tačiau pagal strategiją „Europa 2020“ (2010), taip pat svarbu gebėti užtikrinti sveiką ir aktyvią senėjančią visuomenę. Šios kryptys sąlygoja imtis konkrečių tikslinių priemonių, skatinančių sveikos mitybos įpročius, didinančių fizinį aktyvumą bei sveikatą žalojančių žalingų įpročių prevenciją nuo pat mažų dienų (2014- 2020 metų Nacionalinė pažangos programa, 2012).

Atkreipiamas dėmesys, kad 2011–2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje (2011), kaip svarbus kūno kultūros ir sporto aspektas minimas skirtingų organizacijų ir institucijų bendradarbiavimas. Nevyriausybinių ir vyriausybinių sporto organizacijų bendradarbiavimas lemia efektyvų kūno kultūros ir sporto politikos tikslų įgyvendinimą, bei tolesnį šios politinės srities sisteminių tobulinimą. Yra minima, kad Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto sistemos tobulinimui bei vaikų ir jaunimo fizinio ugdymo plėtrai yra būtina suvienyti visų Lietuvos

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

vyriausybinių ir nevyriausybinių sporto organizacijų pastangas (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011). 2011- 2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje (2011) taip pat reglamentuojama, kad siekiant skatinti viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą, tikslinga sukurti, tobulinti ir plėtoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sistemą, plačiau panaudojant valstybės pagalbos sporto srities ūkio subjektams galimybes, Sporto rėmimo fondo asignavimų planavimą, teisinio mechanizmo sukūrimą, bei privačių sporto organizacijų įtraukimą į fizinio aktyvumo, sveikos gyvensenos ir darbingumo, visuomenės sanglaudos per sportą, laisvalaikio užimtumo ir socialinės prevencijos bei kitas tarpinstitucines programas.

Apibendrinant pastebima, kad vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto svarba ir tolesnė šios srities plėtra tiek Lietuvos nacionaliniu, tiek ir bendru ES politiniu lymeniu yra suvokiama kaip labai svarbi, strategine prieelgia paremta sritis, o šį suvokimą įrodo strateginiuose dokumentuose kūno kultūros ir sporto srities įvardijimas kaip visuotinės vertybės bei efektyvios bendradarbiavimo sistemos sukūrimo siekimas. Aiškiai reglamentuotas skirtingų subjektų bendradarbiavimas vaikų ir jaunimo srityje galėtų sąlygoti efektyvesnes vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros galimybes bei kryptis.

Ekonominiai veiksniai

2011- 2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje (2011) pastebima, kad finansavimas gali būti įvardijamas kaip tam tikra bendradarbiavimo forma tarp privačių ir nevyriausybinių sporto organizacijų ir vietos valdžios institucijų. Vykstant sėkmingam bendradarbiavimui ir esant pakankamam finansavimui tarp sporto organizacijų ir vietos valdžios institucijų, yra gerinami organizacijų sporto pasiekimai, rezultatai: „Sportininkų rengimosi ir dalyvavimo sėkmę labiausiai nulems tai, kada ir kokios investicijos bus skirtos, kaip jos bus panaudotos reikalingam sportinio rengimo moksliniam, metodiniam, mediciniam bei informaciniam aprūpinimui, taip pat materialinio bei techninio aptarnavimo lygiui pasiekti” (LR kūno kultūros ir sporto strategija, 2005. p.4). Nagrinėjant šalies teisinę bazę taip pat atkreipiamas dėmesys, kad nebiudžetinės kūno kultūros ir sporto organizacijos gali gauti valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšų kūno kultūros ir sporto programoms ir projektams įgyvendinti. Tokiu būdu yra vystomas bendradarbiavimas ir gerinamos sąlygos aktyviau į kūno kultūrą ir sportą įtraukti vaikus ir jaunimą. Vykstant bendradarbiavimui valstybės institucija ar savivaldybės administracija pasirašo su sporto organizacijomis biudžeto lėšų naudojimo sutartis. Siekiant sporto organizacijų veiklos koordinavimo bei skiriamų lėšų kontrolės, privaloma pateikti gautų lėšų naudojimo ataskaitą lėšas skyrusioms institucijoms, remiantis šiomis ataskaitomis, finansavimas gali būti mažinamas arba nutraukiamas remiantis tuo, kaip šios lėšos yra

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

naudojamos – vyksta priežiūros ir bendradarbiavimo procesas. (LR Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017). Finansavimas taip pat gali būti skiriamas iš rėmėjų ar kitų organizacijų, suinteresuotų asmenų. Taip pat svarbiu aspektu vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai turi tai, kad sporto organizacijoms atitinkama finansavimo dalis yra skiriama iš įvairių vyriausybinių organizacijų bei institucijų tokių kaip: Valstybės sporto biudžeto, Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo, bei vietos savivaldos institucijų. Jau 2005-2015 m. LR kūno kultūros ir sporto strategijoje aiškiai pastebimas siekis didinti vietos savivaldos institucijų išmokamas lėšas kūno kultūros plėtrai, mėgėjų sportui, vaikų laisvalaikio užimtumui, neįgaliesiems, jaunų talentingų sportininkų paieškai, varžyboms, kitiems sporto renginiams, sporto bazių renovacijai ir statybai (LR kūno kultūros ir sporto strategija, 2005).

Minėti aspektai turi teigiamos įtakos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai todėl, kad sudaro sąlygas sporto bazių renovavimui, vaikų ir jaunimo pritraukimui bei kokybiškesnių paslaugų teikimo būtinumui.

Socialiniai veiksniai

Viena svarbiausių ES institucijų - Europos komisija reglamentuoja, kad sportas yra vis didesnę reikšmę įgaunantis ne tik ekonominis, bet ir socialinis reiškinys, labai padedantis siekti Europos Sąjungos strateginių solidarumo ir gerovės tikslų, bei tai, kad sporto judėjimas labiau nei bet kuris kitas socialinio pobūdžio judėjimas skatina sveikatos stiprinamąją fizinę veiklą, o tai ypač aktualu kalbant apie vaikus ir jaunimą (Baltoji knyga dėl sporto, 2007).

Taip pat pastebima, kad socialinė kūno kultūros ir sporto reikšmė yra oficialaus sporto apibrėžimo dedamoji dalis, teigianti, kad tai ne tik fizinės individualios ar organizuotos fizinės veiklos, kuriomis siekiama tobulinti fizinę ištvermę, bet ir priemonė, kuri leidžia formuoti socialinius santykius visuomenėje (LR Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017). Be to, nagrinėjant pagrindinius principus, kuriais vadovaujamosi sportinėje veikloje, atkreipiamas dėmesys, kad lygiateisiškumo principas leidžia sudaryti sąlygas sportuoti visiems norintiems, nepaisant jų lyties, amžiaus, negalios, religijos ar tikėjimo, seksualinės orientacijos ir socialinės ar ekonominės padėties (LR Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017). Šis aspektas yra labai svarbus siekiant mažinti socialinę atskirtį tarp atskirų visuomenės grupių, siekiant geresnių vaikų ir jaunimo socializacijos bei nusikalstamumo prevencijos rodiklių. Remiantis šiuo aspektu, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija plėtoja neįgaliųjų kūno kultūrą ir sportą kaip integravimosi į visuomenę priemonę, remia šeimos ir bendruomenės fizinio aktyvumo iniciatyvas bei programas (LR Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017). Taipogi ir 2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje (2012) atsispindi,

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

kad vystant Lietuvos Regionus būtina remti jaunimo bendruomenių ir nevyriausybinų organizacijų veiklą, tokiu būdu sprendžiant vietos socialines problemas, investicijos į miestų, miestelių ir kaimo vietovių viešąsias erdves, gyvenamąją aplinką, sporto ir kitą bendruomeninę infrastruktūrą, kuri itin svarbi socialinei, fizinei ir kultūrinei jaunimo pažangai.

Tinkama infrastruktūra bei nemokamų ir šiuolaikiškų fizinio aktyvumo įrenginių plėtra sudaro prielaidą socialinės atskirties mažinimui, jaunimo užimtumo didinimui, tokiu būdu jaunimas bus skatinamas gyventi be žalingų ir sveikatai kenksmingų įpročių (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011). Investicijos į sporto socialinės funkcijos plėtrą dėl šios veiklos prevencinių ypatybių ir galimas bendradarbiavimas tarp viešo sektoriaus institucijų, švietimo įstaigų ir sporto organizacijų sudarytų sąlygas mažinti valstybės išlaidas sveikatos apsaugai ir viešajai tvarkai, nusikalstamumo ir kitų socialinių problemų padarinių šalinimui visuomenėje (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011).

Tačiau plačiau nagrinėjant kūno kultūros ir sporto socialinę reikšmę visuomenės socialinėms grupėms pastebima, kad sporto socialinės funkcijos plėtra formaliai yra labai pageidaujama, tačiau šio prioriteto neatspindi jokie finansavimo kriterijai (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011). Taip pat tikslinga paminėti, kad realiai sporto socialinė funkcija nepripažįstama ir nėra įgyvendinama kaip itin reikšmingas visuomenės raidos veiksnys, šiai sričiai paliekamas tik sporto laimėjimų – tarptautinio šalies įvaizdžio, tautinės ir pilietinės savimonės stiprinimo – vaidmuo (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011).

Atkreipiamas dėmesys, kad pagrindinis rodiklis į kurį turėtų būti telkiamas didžiausias dėmesys yra sportuojančių gyventojų skaičius, įvairių visuomenės grupių įtraukimas į sporto veiklą, nes šis įtraukimas padeda įveikti visuomenės susvetimėjimą, atkurti socialinius vietos bendruomenių ryšius nepriklausomai nuo gyventojų amžiaus, socialinės padėties, išsilavinimo, profesijos arba kitų skirtumų.

Technologiniai veiksniai

Nagrinėjant technologinius veiksnius vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srityje pastebima, kad jie šioje srityje gali būti suvokiami dvejopai. Pirmiausiai pastebimas požiūris į naujų technologijų diegimą kaip į naujas galimybes, leidžiančias efektyviau valdyti sporto sistemą. Šį aspektą atspindi 2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija (2011) vienas iš uždavinių, kuriuo siekiama įdiegti patikimą specializuotos sporto statistikos sistemą, leidžiančią efektyviai stebėti ir kontroliuoti sporto plėtrą šalyje. Teigiama, kad ši sistema leis efektyviau palyginti skirtingų šalių duomenis bei remiantis šiais patikimais duomenis atlikti tyrimus ir patobulinimus

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

šalies sporto sistemoje (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011). Taip pat pastebimas siekis pasinaudojant ES fondų lėšomis atnaujinti kūno kultūrai ir sportui reikiamą mokslinę tyrimų įrangą, kuri sudarytų palankesnes sąlygas plėtoti mokslinius tyrimus sporte (2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija, 2011).

Tačiau kūno kultūros ir sporto srityje atsispindi ir neigiamas požiūris į šiuolaikinių technologijų plėtrą šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje dėl informacinių technologijų, transporto priemonių ir urbanizacijos yra dirbtinai suvaržomas fiziologiškai būtinas fizinis krūvis, reguliarūs fiziniai pratimai ir judėjimas. Dėl šio aspekto yra pabrėžiama auganti sveikos gyvensenos įgūdžių svarba.

2.2.2. Teisinių veiksnių analizė

Siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros, svarbiu aspektu tampa tai, kad ši sritis būtų tinkamai teisiškai reglamentuota, numatyti aktualiausių probleminių sričių sprendimo būdai bei konkrečios plėtros gairės. Atkreipiamas dėmesys, kad Lietuvos teisinėje sistemoje kaip svarbiausias teisės aktas kūno kultūros ir sporto srityje gali būti įvardijamas Lietuvos kūno kultūros ir sporto įstatymas (2017). Nagrinėjant minimo įstatymo turinį bei paskirtį pastebima, kad šis įstatymas nustato pagrindinius kūno kultūros ir sporto principus, reglamentuoja valstybės ir savivaldybių institucijų kompetenciją kūno kultūros ir sporto srityje, reglamentuoja kūno kultūros ir sporto organizavimo būdus ir principus, apibrėžia fiziškai aktyvios veiklos pratybas švietimo ir mokslo įstaigose, nevyriausybinių ir privačių kūno kultūros ir sporto organizacijų kompetenciją plėtojant kūno kultūrą ir sportą, taipogi reglamentuoja kūno kultūros ir sporto specialistų veiklą, apibrėžia sporto statinių reikalavimus ir jų finansavimo galimybes (LR Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2017).

Plačiau nagrinėjant kūno kultūros ir sporto srities teisinį reglamentavimą šalyje, taipogi pastebima, kad didelę reikšmę šios srities plėtrai turi 2011–2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje minimi tikslai, uždaviniai ir priemonės, kurios tiesiogiai veikia vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srities plėtrą šalyje. Pagrindinis 2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos (2011) tikslas galėtų būti suprantamas kaip tinkamų sąlygų sudarymas visų Lietuvos socialinių grupių įtraukimui į sporto veiklą, išskirtinį dėmesį skiriant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto sričiai, taip sprendžiant itin svarbius visuomenės sanglaudos, gyvenimo kokybės gerinimo, gyventojų sveikatos ir sveikos gyvensenos, laisvalaikio užimtumo uždavinius ir kartu sukuriant socialinį pagrindą ne tik didelio meistriškumo sportininkų rengimo, bet ir megėjiško visuomenės sportavimo sistemai. Nagrinėjamoje strategijoje numatomi ir tam tikri tikslo įgyvendinimo kriterijai

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

leidžiantys vertinti strategijos įgyvendinimo efektyvumą. Kaip pavyzdį galima paminėti, kad sportuojančių ir besimankštinančių Lietuvos visuomenėje sudarė apie 59 proc., (Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimas, 2016), tačiau tinkamai įgyvendinant ilgalaikiu strateginiu požiūriu paremtas strategines priemones manoma, kad siektina reikšmė jau 2020 m. gali pasiekti apie 75 proc. Taip pat atsižvelgiant į tai, kad sportavimo įgūdžiai turi įtakos gyvenimo kokybei ne tik dėl geresnės sveikatos, bet ir dėl sporto poveikio bendruomenės solidarumui, jaunimo socializacijai, bei visuomenės sanglaudai. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, Lietuvoje pradėtos įgyvendinti socializacijos per sportą programos - Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 7 d. nutarimu Nr. 713 Švietimo ir mokslo ministerijai pavesta patvirtinti naują Vaikų ir jaunimo socializacijos programą, kurios pagrindinis tikslas yra plėtoti vaikų ir jaunimo socializacijos galimybes, kurti saugią ir sveiką ugdymosi ir socializacijos aplinką.

Taip pat yra atkreipiamas dėmesys į tai, kad sėkmingam kūno kultūros ir sporto tikslų įgyvendinimui, ne tik vaikų ir jaunimo, bet ir visos visuomenės didesniai įtraukimui į fiziškai aktyvias veiklas, svarbu yra ne tik pagrindinių šalies institucijų veiksmai bei nutarimai, bet ir vietos administraciniuose vienetuose priimami sprendimai. Tokiu būdu Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (2018) apibrėžta, kad tokios veiklos kaip kūno kultūros ir sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas, yra savarankiškoji savivaldybėms priskirta funkcija. Taipogi, tikslinga atskleisti, kad siekiant įgyvendinti kūno kultūros ir sporto politikos programų tikslus, valstybėse yra sukuriama už kūno kultūros ir sporto sritį atsakingų valdžios institucijų tinklas, kurio veikla yra nukreipta į kūno kultūros ir sporto plėtrą. Remiantis LR Kūno kultūros ir sporto įstatymu (2017) už Lietuvoje kūno kultūros ir sporto politikos sistemos plėtrą yra atsakingos atskiros keturios pagrindinės institucijos (žr. 1.7 lent.)

Kūno kultūros ir sporto sistema

Administraciniai lygmenys	Institucija	Vykdomos funkcijos
Nacionalinis	Lietuvos respublikos Seimas	Nustato strategines sporto politikos kryptis, tvirtina valstybinę sporto strategiją, tvirtina valstybės biudžeto asignavimus sporto priemonėms finansuoti ir kt.
Nacionalinis	Lietuvos respublikos Vyriausybė	Formuoja prioritетines kūno kultūros ir sporto plėtojimo kryptis bei programas, sudaro Nacionalinę kūno kultūros ir sporto tarybą ir tvirtina jos reglamentą ir kt.
Nacionalinis	Nacionalinė Lietuvos respublikos sporto ir kūno kultūros taryba	Propaguoja kūno kultūrą ir sportą, siekia, kad kūno kultūros ir sporto plėtra neprieštarautų tarptautiniams kūno kultūrą ir sportą reglamentuojantiems aktams.
Nacionalinis	Kūno kultūros ir sporto departamentas	Prisideda prie Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto politikos formavimo ir vykdymo, rengia kūno kultūros ir sporto ilgalaikę strategiją ir plėtros programas, institucijos strateginius veiklos planus, kontroliuoja, kaip jie vykdomi, disponuoja valstybės biudžeto asignavimais kaupia ir analizuoja kūno kultūros ir sporto statistinę informaciją.
Vietos	Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybės	Steigia ir likviduoja kūno kultūros ir sporto įstaigas, savo nustatyta tvarka gali finansuoti sportininkų ugdymo centrų, sporto klubų ir kitų nevyriausybinį teritorijoje veikiančių sporto organizacijų, rengia ir įgyvendina kūno kultūros ir sporto plėtojimo savivaldybėje programas, formuoja jų teritorijoje gyvenančių žmonių pozityvų požiūrį į kūno kultūros ir sporto reikšmę sveikatai

Šaltinis: adaptuota pagal LR Kūno kultūros ir sporto įstatymą (2017).

Atsižvelgiant į šiame darbo skyriuje atskleistą informaciją, aiškiai pastebima, kad kūno kultūra ir sportas yra pakankamai plačiai reglamentuojama sritis, kurioje tiksliai apibrėžiami ne tik kūno kultūros ir sporto principai, bet šios sistemos dalyviai, atsakingos tiek nacionalinio, tiek ir vietos lygmens institucijos, kurios yra tiesiogiai atsakingos už šios srities tikslų formavimą, jų finansavimą ir sėkmingą įgyvendinimą, kryptingą kūno kultūros ir sporto plėtrą, kurioje didėjantis vaikų ir jaunimo sportavimas bei jų sveikatingumas yra vienas iš svarbiausių prioritetų

2.3. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

2.3.1. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto situacijos Šiaulių mieste analizė

Remiantis įvairiais internetiniais šaltiniais, vien Šiaulių mieste veikia daugiau negu penkiasdešimt įvairias sporto šakas propaguojančių, į visuomenės sveikatingumą besiorientuojančių, privačių ir nevyriausybinį sporto organizacijų. Sporto organizacijų sėkmingą tikslų įgyvendinimą tiesiogiai lemia ne tik organizaciniai gebėjimai, bet ir tokie veiksniai kaip bendradrabiavimas, vykstantis tarp skirtingų institucijų ir organizacijų.

Remiantis Vietos savivaldos įstatymu (2018), tokias savivaldybių funkcijas kaip kūno kultūros ir sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas, bei sveikatinimo priemonių planavimas ir įgyvendinimas, savivaldybės vykdo savarankiškai. Šiaulių mieste minėtas funkcijas įgyvendina ir su kūno kultūros ir sporto politikos formavimu, administravimu, šios srities plėtra susijusiais klausimais rūpinasi Kūno kultūros ir sporto skyrius, kuris yra Šiaulių miesto savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys, bei Šiaulių miesto savivaldybės tarybos Švietimo, kultūros ir sporto komitetas. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Kūno kultūros ir sporto skyriaus nuostatose (2016) reglamentuojama, kad šio skyriaus teisoginė paskirtis yra formuoti savivaldybės sporto politiką, prisidėti prie šios politikos plėtos bei teisės aktų, nustatyta tvarka vykdyti sporto viešąjį administravimą. Šis Šiaulių miesto savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys taip pat formuoja kūno kultūros ir sporto strategiją mieste, analizuoja miesto vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto poreikius bei problemas, skatina juos aktyviai įsitraukti į kūno kultūros ir sporto veiklas, formuoja bei įgyvendina sveikatinimo plėtos programas (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Švietimo..., 2016). Tuo tarpu Švietimo, kultūros ir sporto komiteto veikla yra labiau orientuota į preliminarią savivaldybės tarybai teikiamų klausimų apžvalgą, bei į tarybos sprendimų, dokumentų įgyvendinimo kontrolę, kūno kultūros ir sporto plėtos programų tikslingumo priežiūrą (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui įtakos turi ne tik aktyvios privačios sporto organizacijos, kurios sudaro sąlygas sportuoti ir užsiimti fiziškai aktyvia veikla, teikia kūno kultūros ir sporto paslaugas, bet ir Šiaulių miesto savivaldybės Kūno kultūros ir sporto skyriaus bei Švietimo, kultūros ir sporto komiteto veikla, kuri susijusi su kūno kultūros ir sporto politikos formavimu, administravimu ir šios srities plėtra.

2.3.2. Šiaulių kūno kultūros ir sporto veiklos strateginiai tikslai

Šiame skyriuje siekiama atskleisti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtos viziją, prioritetus, uždavinius, strategines tobulinimo kryptis, bei apžvelgti priemones, kuriomis bus siekiama šių strateginių tikslų ir vizijos įgyvendinimo. Siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtos, įvairių plėtos rodiklių gerinimo, tikslinga nusistatyti atitinkamus šios veiklos tikslus, prioritetus bei uždavinius, kurie aiškiai nurodo, kokie veiksmai yra arba gali būti naudingi siekiant užsibrėžto tikslo įgyvendinimo (žr. 1.8 lent.).

Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros prioritetai, tikslai ir uždaviniai

1.	Sveika visuomenė – fiziškai aktyvūs vaikai ir jaunimas
	skatinti Lietuvos Respublikos vaikų ir jaunimo sveiką gyvenseną per fizinį aktyvumą, kūno kultūrą ir sportą
1.1.1.	įgyvendinti programas ir projektus, skirtus vaikų ir jaunimo fiziniam aktyvumui skatinti ir sportui visiems populiarinti
1.1.2.	mokyti vaikus plaukti ir saugiai elgtis vandenyje bei prie vandens
1.1.3.	inicijuoti ir įgyvendinti projektus, skirtus tautinių mažumų vaikų ir jaunimo socialinei integracijai per kūno kultūrą ir sportą
1.1.4.	Įgyvendinti vaikų ir jaunimo neįgaliųjų socialinės integracijos per kūno kultūrą ir sportą programas ir projektus
2.	Aplinka skatinanti vaikų ir jaunimo sveikatingumą
2.1.	parengti teritorijų planavimo (pėsčiųjų takų, parkų, sporto aikštelių, įvairių sporto statinių) normatyvus, susijusius su sveika gyvensena ir sportavimu
2.1.1.	atnaujinti švietimo įstaigų sporto aikštynus
2.1.2.	įrengti universalias dirbtinės dangos sporto aikšteles
2.1.3.	statyti arba rekonstruoti savivaldybių sporto infrastruktūros objektus – stadionus, plaukimo baseinus, sporto sales, sporto ir sveikatingumo kompleksus

Šaltinis: adaptuota pagal Šiaulių miesto savivaldybės...(2017).

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktą informaciją, galime pastebėti, kad tikslai ir uždaviniai, kuriais siekiama plėtoti vaikų ir jaunimo kūno kultūrą ir sportą, yra dvejopo pobūdžio. Pirmiausiai jie yra nukreipti į vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto skatinimą aktyviai įtraukiant juos į įvairius sveikatingumo siekiančius, fizinio aktyvumo reikalaujančius projektus ir programas, tokias kaip vaikų ir jaunimo švietimą apie tinkamą elgesį vandenyje bei sportavimo svarbą ir gaunamą naudą. Kaip pavyzdį galima paminėti, kad pagal Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Kūno kultūros ir sporto skyriaus vedėją G. Jasiūną, statistiniai duomenys atskleidžia, kad nemaža dalis vaikų ir jaunimo tiesiog neturi pagrindinių saugaus elgesio vandenyje žinių, kasmet Lietuvoje nuskęsta apie 300 žmonių, iš kurių 10 proc. sudaro vaikai, taip pat įvertinus tai, kad plaukti moka tik kas penktas Lietuvos gyventojas, atsiranda būtinybė, kad vaikai turėtų mokėti plaukti lygiai taip pat, kaip ir skaityti bei rašyti, o kūno kultūros pamokos galėtų vykti ne tik sporto salėse, bet ir baseinuose (Skrickaitė, 2016).

Tačiau siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ir sporto infrastruktūros gerinimui, kurioje būtų sudaromos tinkamos ir aukštos kokybės sąlygos užsiimti sportine veikla. Tinkama sporto infrastruktūra bei tikslinga įvairių į kūno kultūrą ir sportą įtraukiančių projektų ir programų veikla, gali sudaryti tinkamas sąlygas efektyviai vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai Šiaulių mieste.

2.3.3. Ekspertų nuostatų apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situaciją Šiaulių mieste analizė

Šiame empirinės dalies darbo skyriuje bus atskleistos ir išnagrinėtos ekspertų ir informantų nuostatos apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros situaciją Šiaulių mieste, aiškiai išskiriant nagrinėjamos srities *plėtrą, ribojančius veiksnius bei tobulinimo galimybes*.

Plėtra

Nagrinėjant pagrindinius bei aktualiausius strateginius Lietuvos dokumentus, juose yra pastebima vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srities ilgalaikės ir tvarios plėtros svarba. Išnagrinėtuose dokumentuose pastebima, kad vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros pirmiausiai yra siekiama pasitelkiant švietimo ir mokymo apie kūno kultūros ir sporto svarbą nuo pat mažens metodiką, taip pat siekiama atnaujinti kūno kultūrai ir sportui reikiamą infrastruktūrą bei pasitelkti bendradarbiavimą tarp skirtingų institucijų ir organizacijų, tokiu būdu padidinant šios srities paslaugų įvairovę bei pagerinant jų kokybę. Atsižvelgiant į šiuos aspektus yra siekiama atskleisti tyrime dalyvausių ekspertų ir informantų nuomonę apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste (žr. 1.9 lent.)

1.9 lentelė

Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra. Reikšminė kategorija, dalinė kategorija ir jas patvirtinantys teiginiai

Reikšminė kategorija	Dalinė kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Plėtra	<i>Sąmoningumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenka stebėti, kad tiek vaikai, tiek jaunimas tikrai padidintai ima domėtis sportine veikla <...> lemia tai, kad jie yra aktyvūs iš pat prigimties (I-2). • <...> per pastaruosius 10 metų realiai moksleivių skaičius sumažėjo apie 40 procentų t.y. nuo 23 tūkstančių iki 13 tūkstančių, tačiau išitraukusių į kūno kultūrą ir sportą skaičius nemažėja, net pastebimas nedidelis augimas <...> tai paaiškinam tuom, kad ko gero tėvų tarpe yra atsiradęs didesnis sąmoningumas ir ko gero tėvai daro teigiamą įtaką savo vaikams būtent skatindami juos užsiiminti kūno kultūrą ir sportu (I-1).
	<i>Mada</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Galėčiau pasakyti, kad šiuo metu net tam tikra mada sportavimo yra atsiradusi ir tai vyksta ne tik Šiaulių mieste, bet ir visoje Lietuvoje (I-1). • Manau, kad iš tikrųjų yra tu pokyčių, visu pirma dabar sportas tampa kaip ir mada, jauni žmonės nori gražiai atrodyti, kūno kultas vyraujantis yra (I-4).
	<i>Infrastruktūra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Studentams aišku yra sąlygos, turime ir salę neblogą, nuomojame maniežą, ir baseiną, kur galima įsiterpti ir pasportuoti (I-3). • Gerėjanti sporto infrastruktūra, daugiau tų klubų atsiranda, įvairesnių intensyvumo, fizinio krūvio programų kurias žmogus gali tinkamai pasirinkti (I-4). • Galų gale ir parkelių turime, arba skverų, ir Lieporių ir Dainų parkas tikrai yra su galimybėmis pabėgioti jaunimui, o atsiranda vis daugiau ir treniruoklių zonų (I-4).

		<ul style="list-style-type: none"> • Gan ženkliai pagerėjusi infrastruktūra mieste taip pat didinę patrauklumą. Stadionai yra tvarkomi, ir jų dar daugiau dabar atsiradę (I-1). • Taip pat pastebima, kad klubinis privatus ir nevyriausybinis sektorius išsiplėtojas, kalbant apie karate, fitnessą, impulsą ir dar atsiradusios įvairios naujos veiklos taip pat įtakoja didesnę vaikų ir jaunimo įtraukimą į sportą dėl sporto veiklų įvairovės (I-1). • Sporto gimnazijai yra ir sporto salė ten kyla jau turėtų lapkrtitį atidaryti <...> ir stadionas ir aišku Šiauliuose pagerės situacija, nes yra tragiška, ypač su dengtomis sporto salėmis (I-3).
	<p>Bendradarbiavimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manyčiau, kad Šiaulių mieste pati sporto kultūra yra tikrai puikiai organizuota, vaikai turi tikrai labai platų spektrą pasirinkimo, labai gražiai čia susisieja papildymas biudžetinių įstaigų, sporto mokyklų ir privataus sektoriaus pasiūlyto sportinio pasirinkimo (I-2). • Didžiuosiose miestuose dygsta ir stadionai ir maniežai privatus kartu su vyriausybinėm organizacijom išnuomoja tvarkingai ir išsilaikymo klausimai efektyviau sprendžiami (I-3). • Reikia pasidžiaugti, kad vyriausybės skirtas 15 eurų krepšelio dydis kurį vaikas gali nusinešti į jam patinkančią veiklą, buvo labai gera motyvacija užsiimti ta popamokine veikla (I-2). • Dabar tam neformaliai ugdymui yra tikrai dėmesys bandomas didinti, čia ir turint ta penkiolikos eurų krepšelį, kur gali pasiimti bet kas, žmogus turintis patirtį, išsilavinimą, kur turi licenziją suburti vaikus ne tik sportui, kūno kultūrai, bet apskritai užimtumui (I-3). • Taip yra bendradarbiavimas, galima tai pavadinti augančia sritimi. (I-1). • <...> galima įvardinti tai, kad Šiaulių mieste kaip ir visoje Lietuvoje jau daugiau nei 5 metai vykdoma 15 eurų neformalaus ugdymo valstybinio krepšelio programa. Šiuo krepšeliu naudojasi privačios ir nevyriausybines organizacijos <...> Šiauliuose apie 1500 vaikų sportuoja naudojantis šiuo krepšeliu (I-1). • Bendradarbiavimas yra svarbus, Šiauliuose kaip pavyzdys gal galėtų būti įvardijama Sireikos krepšinio akademija, nes iš savivaldybės kažkiek iš biudžeto gaudavo lėšų, tėvų dviejų procentų paramą stengėsi gauti, kiti socialiniai rėmėjai buvo, nes vien iš biudžeto sudėtingai būtų išlaikyti konkurencingą įstaigą (I-4).

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis transkribuota pusiau struktūruoto interviu medžiaga

Remiantis ekspertų ir informantų lentelėje pateikta informacija, galime teigti, kad pastaruosiu metu stebimas padidėjęs vaikų ir jaunimo įsitraukimas į kūno kultūrą ir sportą. Vieno iš tyrime dalyvavusio informanto išsakytos įžvalgos atskleidė tai, kad nepasaint ženkliai sumažėjusio vaikų ir jaunimo skaičiaus Šiaulių mieste, vaikų ir jaunimo tarpe stebimas nežymus sportuojančių skaičiaus augimas: „<...> per pastaruosius 10 metų realiai moksleivių skaičius sumažėjo apie 40 procentų t.y. nuo 23 tūkstančių iki 13 tūkstančių, tačiau įsitraukusių į kūno kultūrą ir sportą skaičius nemažėja, net pastebimas nedidelis augimas (I-1)“.

Lentelėje taip pat matyti, kad dalis tyrime dalyvavusių apklaustųjų padidėjusį vaikų ir jaunimo įsitraukimą į kūno kultūrą ir sportą aiškina kaip visuomenės brandumo pasireiškimą, teigiant, kad šis augimas yra sąlygojamas padidėjusiu visuomenės **suvokimu**, kad kūno kultūra ir sportas yra neatsiejama sveiko ir produktyvaus gyvenimo dalis, bei, kad siekiant įvairių ligų prevencijos ir geros savijautos sportas ir kūno kultūra yra būtini aspektai. Tačiau randama įžvalgų, kad sportą

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

sąlygoja ne tik sąmoningumas, tačiau ir savotiška **mada** kuria yra siekiama dailaus kūno: „*Manau, kad iš tikrųjų yra tu pokyčių, visu pirma dabar sportas tampa kaip ir mada, jauni žmonės nori gražiai atrodyti, kūno kultas vyraujantis yra*“ (I-4). Pokalbiai su informantais ir ekspertais taip pat atskleidė aiškia ir svarbią tyrimui takoskyrą tarp minėto sąmoningumo ir mados sąvokų vartojimo. Sąmoningumo apibrėžimas yra vartojamas norint atkreipti dėmesį į tai, kad vaikai ir jaunimas įsitraukia į kūno kultūros ir sporto veiklą pirmiausiai siekiant sveikatingumo ir geros savijautos, o mados apibrėžimas yra labiau būdingas jaunimui ir suaugusio amžiaus asmenims, nes šiuo apibrėžimu norima atkreipti dėmesį ne į sveikatingumo, bet į rezultatų siekimą, kaip pavyzdžiui informanto buvo įvardintas gražaus kūno kultas.

Ekspertų ir informantų pateikta informacija taip pat atskleidė, kad vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą ir padidėjusį susidomėjimą šia sritimi sąlygoja gerėjanti kūno kultūros ir sporto **infrastruktūra** mieste. Tyrimo duomenys atskleidė, kad kalbant apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą lemiančią infrastruktūrą, ji gali būti aiškiai išskiriama į du tipus;

- Viešai prieinama, viešojo miesto kūno kultūros ir sporto infrastruktūra;
- Sporto organizacijų kūno kultūros ir sporto infrastruktūra.
- Sporto švietimo ir mokymo įstaigų kūno kultūros ir sporto infrastruktūra.

Viešajai Šiaulių miesto infrastruktūrai gali būti priskiriami vieši stadionai, parkeliai, kuriuose vaikams ir jaunimui yra įrenginėjamos specialios kūno kultūrai ir sportui skirtos zonos: „*Galų gale ir parkelių turime, arba skverų, ir Lieporių ir Dainų parkas tikrai yra su galimybėmis pabėgioti jaunimui, o atsiranda vis daugiau ir treniruoklių zonų* (I-4).“ Tuo tarpu kalbant apie Šiaulių miesto sporto organizacijų infrastruktūros gerėjimą, pabrėžiama nevyriausybinių ir privataus sektoriaus teikiamų paslaugų gausa vaikams ir jaunimui dėl šių organizacijų infrastruktūros plėtros: „*Taip pat pastebima, kad klubinis privatus ir nevyriausybinių sektorių išsiplėtojas, kalbant apie karate, fitnessą, impulsą ir dar atsiradusios įvairios naujos veiklos taip pat įtakoja didesnę vaikų ir jaunimo įtraukimą į sportą dėl sporto veiklų įvairovės* (I-1).“ Gerėjanti sporto švietimo ir mokymo įstaigų kūno kultūros ir sporto infrastruktūra taip pat turi tiesioginės naudos aktyviau įtraukiant vaikus ir jaunimą į fiziškai aktyvias veiklas, didina kūno kultūros ir sporto srities patrauklumą vaikų ir jaunimo tarpe: „*Studentams aišku yra sąlygos, turime ir salę neblogą, nuomojame maniežą, ir baseiną, kur galima įsiterpti ir pasportuoti* (I-3).“

Pateiktoje lentelėje taip pat pastebima, kad tyrime dalyvavę informantai ir ekspertai kalbėdami apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste, didelį dėmesį skyrė skirtingų institucijų ir organizacijų **bendradarbiavimui**: „*Taip yra bendradarbiavimas, galima tai pavadinti augančia sritimi.* (I-1)“ Kaip matyti lentelėje, informantai ir ekspertai kalbėdami apie

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

bendradarbiavimą kaip kūno kultūros ir sporto plėtrą sąlygojantį aspektą Šiaulių mieste, dažnu atveju išskiria ekonominę ir finansinę bendradarbiavimo teikiamą naudą. Pateikti duomenys atskleidžia, kad 15 eurų krepšelio įvedimas vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui gali būti suprantamas kaip finansine parama grįstas bendradarbiavimas tarp Šiaulių miesto privačių ar nevyriausybinių sporto organizacijų ir Šiaulių miesto savivaldybės. Kitas svarbus veiksnys yra tai, kad bendradarbiaujant sudaromos sąlygos efektyviau išnaudoti bei išlaikyti esamus kūno kultūrai ir sportui būtinus infrastruktūros objektus: „*dygsta ir stadionai ir maniežai privatūs kartu su vyriausybinių organizacijom išnuomoja tvarkingai ir išsilaikymo klausimai efektyviau sprendžiami (I-3)*“. Taipogi atkreipiamas dėmesys į tai, kad esant privačių, nevyriausybinių sporto organizacijų ir vietos valdžios institucijų bendradarbiavimui, vaikams ir jaunimui sudaromos sąlygos pasirinkti daug įvairesnias ir aukštesnės kokybės sportavimo veiklas.

Apibendrinant ekspertų ir informantų išsakytas įžvalgas apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą, galima teigti, kad Šiaulių mieste, nepaisant ženkliai sumažėjusio vaikų ir jaunimo skaičiaus, įsitraukusių į kūno kultūros ir sporto veiklas skaičius nežymiai didėja. Tai lemia augantys visuomenės kūno kultūros ir sporto naudos suvokimas bei dažnu atveju bendradarbiavimo dėka tarp Šiaulių sporto organizacijų ir Šiaulių miesto savivaldybės, gerėjanti kūno kultūros ir sporto infrastruktūra ir įvairių sporto paslaugų pasiūla.

Ribojantys veiksniai

Atsižvelgiant į statistinių tyrimų duomenis parodančius visuomenės sveikatingumo ir mažo fizinio aktyvumo problematiką ir su šiais aspektais siejamas visuomenės problemas, žemiau pateikiama ekspertų ir informantų atskleista informacija leidžia pamatyti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste ribojančius veiksnius (žr. 2 lent.)

**Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą ribojantys veiksniai.
Reikšminė kategorija, dalinė kategorija ir jas patvirtinantys teiginiai**

Reikšminė kategorija	Dalinė kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Ribojantys veiksniai	Veiklų koordinavimas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reikėtų labiau koordinuoti mokyklinę ir mieste vykdomą veiklą, kad vaikams vis dėlto tai būtų sudėliota labai patraukliai ir aiškiai, ne tiek orientuota į rezultatą kurį vaikas turi pasiekti bet kuria kaina, bet į patį vaiko sveikatinimo procesą (I-2).</i> • <i>Tai kas vyksta – krepšinis, futbolas, kur visiems įdomu, o kažką tokio įdomesnio pasirinkimo nėra. Gal kelios mokyklos nori, bet nėra daug, ir jas užgesina. Nėra išcentralizuoto tokio valdymo, tai ir sunkiau yra aišku tose sporto mokyklose yra numetamas tas reikalas, jiems kaip ir neprivaloma (I-3).</i> • <i>Trūksta tokio sisteminio požiūrio, nes dažnu atveju siekiant rezultatų nebekreipiamas dėmesys į patį vaiką ir jam tenkančius krūvius (I-2).</i>
	Specialistų trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • <i><...> jau šiai dienai nemažai sporto šaku turi specialistų trūkumo problemą <...> jų universitetai paruošia netgi daugiau negu reikėtų ko gero, bet yra itin nepatrauklūs materialiniai aspektai, atlyginimo dydis trenerio specialybėje, Lietuvoje, nekinta daugiau negu 10 metų (I-1).</i> • <i><...> yra ir žmogiškieji faktoriai, kurie yra turbūt svarbiausias dalykas. Dabar struktūroje neturime nei vieno etato kas vadovautų sportui Šiaulių universiteto, nėra tokio etato (I-3).</i> • <i><...> nėra kiek žinau ir švietimo skyriuje žmogaus, nes išėjus žmogui kuris atsakingas už kūno kultūrą ir sportą. Ir į jo vietą nebuvo priimta, yra dabar tik primesta ta veikla kažkam. (I-3).</i> • <i>Jaunimui dabar sudėtinga, vis kalbame, kad pasiūlysi už keturis ar penkis šimtus darbą, tai turbūt jie nesupras <...> krepšinį kapstomės iš dugno, tai krepšino turime vienintelį trenerį, puse etato, daugiau nieko neturime, kažką bandome... (I-3).</i>
	Infrastruktūra	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pagrindiniai sunkumai yra infrastruktūros stoka, finansavimo (I-3).</i> • <i>Infrastruktūra pavyzdžiui, futbolo treniruotės, ir mums tenka gelbėti, ateina sporto mokyklų vadai, vos neverkdami, kur mažiukus nori įsileisti, apie vyresnius net nekalbam, jie eis į lauką visaus kiaurus metus, ir čia yra problemos Lietuviškos, didžiosiuose miestuose tai tikrai tokios problemos (I-3).</i> • <i>Skatinant jaunimą sportuoti, kad infrastruktūra būtų patraukli, įdomi, mobili, kad paslaugos būtų pastoviai peržiūrimos. Ypač vaikam svarbu, kad būtų viskas pateikiama kuo įdomiau, vis atsinaujinant (I-4).</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis transkribuota pusiau struktūruoto interviu medžiaga

Lentelėje pateiktos ekspertų ir informantų išvalgos atskleidžia, kad sėkmingai vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai Šiaulių mieste, trūksta efektyvaus, ilgalaikiais ir tvariais principais paremtos **tarpinstitucinės veiklos koordinavimo** sistemos. Tyrime dalyvavusių ekspertų ir informantų teigimu, dėl skirtingų institucijų tinkamo veiklų nekoordinavimo, vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto tikslai neretai tampa sunkiai įgyvendinama sritimi, todėl, kad trūksta formalaus ir neformalaus švietimo suderinamumo, dėl ko neretai kenčia patys vaikai: „*Trūksta tokio sisteminio požiūrio, nes dažnu atveju siekiant rezultatų nebekreipiamas dėmesys į patį vaiką ir jam tenkančius krūvius*“ (I-2).

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

Ekspertų bei informantų pateikta informacija taip pat atskleidė, kad vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros tikslų įgyvendinimas yra apsunkinamas dėl vis aktualesnio specialistų **trūkumo**. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad kūno kultūros ir sporto srityje su vaikais ir jaunimu dirbančių specialistų trūkumo priežastys yra nulemtos ne šią kvalifikaciją turinčių asmenų trūkumu, bet sudėtingomis finansinėmis sąlygomis su kuriomis susiduria šios profesijos atstovai, t.y. prastu šių specialistų darbo apmokėjimu: *„jū universitetai paruošia netgi daugiau negu reikėtų ko gero, bet yra itin nepatrauklūs materialiniai aspektai, atlyginimo dydis trenerio specialybėje, Lietuvoje, nekinta daugiau negu 10 metų (I-1).“*

Nagrinėjant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą Šiaulių mieste ribojančius veiksnius, atkreipiamas dėmesys, kad kūno kultūros ir sporto **infrastruktūra** mieste nors ir yra atnaujinama ir plėtojama, kaip tai parodė aukščiau pateiktos tyrimo įžvalgos, tačiau ši sritis vis dar išlieka probleminė, nepakankamai išplėtotą. Šioje srityje vis dar aiškiai pastebimas finansavimo trūkumas, kuris nulemia tai, kad ne visos sporto šakos mieste gali būti efektyviai plėtojamoms, patraukliai pritraukiant naujus narius dėl paprasčiausių tinkamų sąlygų, reikiamų atitinkamoms sporto šakoms, kaip pavyzdžiui futbolui nebuvimo: *„Infrastruktūra pavyzdžiui, futbolo treniruotės, ateina sporto mokyklų vadai, vos neverkdami, kur mažiukus nori įsileisti, apie vyresnius net nekalbam, jie eis į lauką visais kiaurus metus (I-3).“*

Apibendrinant lentelėje ekspertų ir informantų matomas nuostatas, pastebime, kad Šiaulių mieste vaikų ir jaunimo kūno kultūrą ir sportą riboja labai aiškiai nustatyti, ne tik veiklų koordinavimo, bet finansavimo stokos nulemiami veiksniai, tokie kaip maži kūno kultūros ir sporto specialistų atlyginimai bei nepakankamai tinkamai prižiūrimi ir įrenginėjami sporto infrastruktūros objektai.

Tobulinimo galimybės

Šios dalies pusiau struktūruoto klausimyno gairėmis siekiama išsiaiškinti ekspertų ir informantų nuomonę apie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros tobulinimo galimybes Šiaulių mieste. Siekiama identifikuoti aspektus, kuriuos informantai įvardijo kaip turinčius įtakos nagrinėjamos srities plėtrai, efektyvumo didinimui.

2.2 lentelė

Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros tobulinimo galimybės. Reikšminė kategorija, dalinė kategorija ir jas patvirtinantys teiginiai

Reikšminė kategorija	Dalinė kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tobulinimo galimybės	Bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Šiuo momentu tai be to tokio kontakto aš manyčiau neįmonamą būtų. Tai turėtų būti bendras reikalas tiek biudžetinių institucijų tiek iš šalies pagalba, vien tas ar tas sektorius tikrai neišspręs tokių problemų <...> manyčiau bendrai dabar siekiant to tikslo kažkas gaunasi neblogai (I-3). • Biudžetinės įstaigos turėtų labiau bendradarbiauti siekdamas bendro rezultato. <...> jeigu jos bendradarbiautų, tiek ugdymo institucijos, tiek biudžetinės įstaigos miesto mastu, tiek savivaldybė – kultūros ir sporto skyrius, tai manyčiau kad tikrai rezultatas būtų geresnis, kokybiškesnis (I-2) • Bendradarbiavimas yra svarbus, dėl to, kad biudžetinis sektorius yra stabilus tačiau ne visai lankstus, trūksta lankstumo būtent siekiant plėtros (I-1). • Matome tokius pokyčius, kad nevyriausybinis sektorius yra linkęs prisiimti daugiau atsakomybės ir ne tik profesionalaus sporto srityje, bet ir vaikų sportinio rengimo srityje(I-1). • <...> vien iš biudžeto sudėtingai būtų išlaikyti konkurencingą įstaigą, taigi taip - bendradarbiavimas yra svarbu (I-4). • Reikėtų labiau koordinuoti mokyklinę ir mieste vykdomą veiklą, kad vaikams vis dėlto tai būtų sudėliota labai logiškai, patraukliai ir aiškiai, ne tiek orientuota į rezultatą kurį vaikas turi pasiekti bet kuria kaina, bet į patį vaiko sveikatinimo procesą <...> būtų labai gerai, kad šitie dalykai būtų koordinuojami neatsiejant atskirai ugdymo įstaigos ir miesto sporto vykdomo veiklos (I-2). • Vaikų sveikata tikrai kaip ir rodo medicininiai tyrimai ženkliai prastėja, tai būtent organizuojant tą fizinį aktyvumą fizine veikla, mes galėtume tikrai pasiekti daug geresnių pokyčių vaikų sveikatos ir vaikų užimtumo ir vaikų rezultatų srityje (I-2).
	Teisinė bazė	<ul style="list-style-type: none"> • <...> labai svarbus aspektas yra teisine šalies bazė, nevyriausybinis sektorius turi būti labiau apsaugotas finansiskai ir socialiai, to reikia, kad būtų vykdomos ilgalaikės ir tvarios programos (I-1). • <...> sudaryti sąlygas, kad būtų tikrai tas bendradarbiavimas parengiant jau projektą išvelgtas, pamatytas vaiko naudai, va čia jau yra aukštesnis lygmuo (I-2). • Aišku ir sporto mokyklų tas statusas jau truputį keičiasi, jos tampa viešomis įstaigomis, kur gali jau rūpintis savo pinigėliais, kažkur kažką pasiūlyti paslaugas, už protingą kainą kažką išnuomoti, užsidirbti pinigų, tas vyksta, tik aišku lėtai (I-3).

	<p>Savanorytė</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Užsienyje, Europoje labai populiarūs yra sporto šakų mėgėjų klubai kur ir be mokesčio žmonės gali ateiti ir sportuoti. <...> tokiu entuziastų atsiradimas ir savo asmeninių pavyzdžių rodymas skatina kitus užsiimti aktyvia veikla (I-4).</i> • <i>Vyresnieji dar to parako dar turi, kur galima ir už dyką padirbti, nes esi ir pats gyvenęs taip, ir tikiesi kad ir kitiems taip galima <...> bet paprašai kažką padėti, na vieną kartą padėjo, antrą užmiršo, trečią nebenori (I-3).</i> • <i><...> nevyriausybinis sektorius gal būt daugiau paremtas savanoryste sporte, kas yra labai išvystytą visame pasaulyje. Šios prielaidos lemia bendradarbiavimo būtinybę siekiant plėtos kūno kultūros ir sporto srityje (I-1).</i>
--	--------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis transkribuota pusiau struktūruoto interviu medžiaga

Nagrinėjant ekspertų ir informantų pateiktas įžvalgas dėl vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtos tobulinimo, išaiškėja tam tikros nagrinėjamos srities tobulinimo kryptys (žr. 2.1 lent.). Visi tyrime dalyvavę ekspertai ir informantai teigė, kad siekiant efektyvios vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtos Šiaulių mieste, būtina stiprinti bendradarbiavimą tarp viešųjų ir privačių sporto organizacijų veikiančių, atsakančių arba prisidedančių prie kūno kultūros ir sporto plėtos Šiaulių mieste. Bendradarbiavimas pirmiausiai yra labai svarbus siekiant užtikrinti aukštą teikiamų kūno kultūros ir sporto paslaugų kokybę, siekiant skatinti vaikų ir jaunimo užimtumą ir sveikatingumą: „<...> jeigu jos bendradarbiautų, tiek ugdymo institucijos, tiek biudžetinės įstaigos miesto mastu, tiek savivaldybė – kultūros ir sporto skyrius, tai manyčiau kad tikrai rezultatas būtų geresnis, kokybiškesnis (I-2)“. **Bendradarbiavimo**, bei privačių ir nevyriausybinių organizacijų įtraukimo į šį procesą būtinumas taip pat yra aiškiai pabrėžiamas teigiant, kad šiandieninėmis sąlygomis vien tik viešojo sektoriaus biudžeto teikiamomis lėšomis vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra bei konkurencingų sporto organizacijų išlaikymas tampa vis sunkiau įsivaizduojamas: „Šiuo momentu tai be to tokio kontakto aš manyčiau neimonomą būtų. Tai turėtų būti bendras reikalas tiek biudžetinių institucijų tiek iš šalies pagalba, vien tas ar tas sektorius tikrai neišspręs tokių problemų <...> (I-3).“

Lentelėje taipogi matyti, kad siekiant sėkmingo bendradarbiavimo dėl jo teikiamos naudos ir svarbos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai, būtina tinkamai pritaikyti **teisinę bazę**, joje aiškiai numatant bendradarbiavimo principus, todėl, kad neretai privačios ir nevyriausybines sporto organizacijos būna per daug pažeidžiamos finansiniais įsipareigojimais ir tokiu būdu tvarus bei ilgalaikis bendradarbiavimas su viešojo sektoriaus institucijomis tampa sunkiai įmanomas : „<...> sudaryti sąlygas, kad būtų tikrai tas bendradarbiavimas parengiant jau projektą įžvelgtas, pamatytas vaiko naudai, va čia jau yra aukštesnis lygmuo (I-2).“

Plačiau nagrinėjant ekspertų ir informantų suteiktą informaciją, atkreipiamas dėmesys, kad **savanorystės** principu paremtas žmoniškųjų išteklių dalyvavimas vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys Šiaulių mieste

sporto srityje gali bent jau dalinai sumažinti nepakankamo finansavimo sukeltus sunkumus, kurie yra pastebimi, kaip pavyzdžiui, sporto specialistų trūkume.

Apibendrinant galime teigti, kad atsižvelgiant į ekspertų ir informantų pateiktas išvagas ir siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros plėtros tobulinimo Šiaulių mieste, tikslinga orientuotis į tokias kryptis kaip glaudaus **bendradarbiavimo, nuolatinio veiklos koordinavimo bei sporto specialistų ir entuziastų savanorystės** skatinimas tarp sporto organizacijų ir viešųjų institucijų, savanorystės principais paremto įvairių sporto specialistų dalyvavimo vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srityje skatinimas, teisinės bazės pertvarka iš anksto nustatytus ir apibrėžtus visoms pusėms maksimaliai tinkamas bendradarbiavimo galimybes bei principus.

2.3.4. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste strateginės tobulinimo kryptys

Atsižvelgiant į paaiškėjusius tyrimo rezultatus, baigiamajame darbe siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros, yra išskiriamos tokios **dvi** tobulinimo kryptys: 1) sporto organizacijų ir viešųjų institucijų glaudus **bendradarbiavimas**, 2) savanorystės principais pagrįstas sporto **specialistų ir entuziastų** dalyvavimas vaikų bei jaunimo kūno kultūros ir sporto srityje.

Šios dvi kryptys sudarytos vadovaujantis baigiamojo darbo *įvadinėje* dalyje išskirtomis nuostatomis apie tai, kad fizinis aktyvumas, sportavimas yra darnios asmenybės prielaida ir visuotinė vertybė, atkreipiant dėmesį į tai, kad daugiau nei pusė Lietuvos ir ES piliečių visai nesimankština ar nesportuoja. *Teorinėje darbo* dalyje išskirtomis nuostatomis apie tai, kad didėjant visuomenės poreikiams ir siekiant efektyviai juos spręsti yra tikslinga pasitelkti bendrus finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Vadovaujamosi nuostata, kad bendradarbiaujant yra pasiekama tam tikra sąveika tarp subjektų, kurios dėka lengviau pasiekiami norimi organizacijų ar institucijų tikslai, sudaromos sąlygos efektyviai plėtoti. Būtiną infrastruktūrą skirtą vaikų ir jaunimo kūno kultūros sporto plėtros užtikrinimui gerinimas, taip pat yra ženkliai efektyvesnis, aktyviau į šį procesą įtraukiant privatų ir nevyriausybinį sektorių, tokiu būdu sudarant tinkamas sąlygas ilgalaikiai vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai.

Empirinėje dalyje paaiškėję rezultatai taip pat atskleidžia, kad bendradarbiavimo vykstančio tarp privačių ir nevyriausybinių organizacijų yra būtinas, teigiant, kad šiandieninėmis sąlygomis vien tik viešojo sektoriaus biudžeto teikiamomis lėšomis vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra bei konkurencingų sporto organizacijų išlaikymas tampa vis sunkiau įsivaizduojamas, o savanorystės principais motyvuojami žmogiškieji išteklių sudarytų tinkamas sąlygas bent iš dalies mažinti nepakankamo finansavimo sukeltus sunkumus.

IŠVADOS

1. Atlikta viešojo valdymo, strateginio valdymo ir bendradarbiavimo koncepcijų analizė atskleidė, kad :
 - Viešojo valdymo koncepcijų atsiradimą sąlygoja įvairių valstybių susidūrimas su ekonominėmis ir socialinėmis problemomis, būtinybė ne tik suvaldyti įvairaus pobūdžio kylančius konfliktus, bet ir toliau sėkmingai plėtotis naudojantis veiklos efektyvumą lemiančius viešojo valdymo koncepcijų principus.
 - Atkreipiamas dėmesys, kad šios koncepcijos palaipsniui keitėsi, tobulėjo siekiant kuo efektyviau teikti viešąsias paslaugas bei sistemingai gerinti viešųjų institucijų veiklą siekiant maksimaliai patenkinti piliečių poreikius bei išspręsti pasikartojančias ar vis naujai išskylančias problemines sritis.
 - Naujojo viešojo valdymo modelyje vykstantis bendradarbiavimo procesas tarp pilietinės visuomenės, privačių organizacijų ir viešųjų institucijų, apibrėžiamas kaip vienas svarbiausių aspektų lemiančių sėkmingą viešąjį valdymą.
 - Pastebima, kad augantis kokybiškesnių bei įvairesnių viešųjų paslaugų poreikis, vis didesnio efektyvumo reikalaujančios politikos įgyvendinimas skirtingas institucijas skatina bendradarbiauti tarpusavyje įvairiose srityse, tačiau ne visada aiškiai suprantant bendradarbiavimo sąveikos turinį.
 - Strateginių programų įgyvendinimas yra labai svarbus aspektas nustatant organizacijų veiklos kryptingumą ateityje, siekiant organizacijos plėtros ir veiklos efektyvumo. Strateginių programų sudarymo procesui būdingos tam tikros dedamosios, kurių dėka strategijos yra efektyviau sudaromos bei įgyvendinamos.
 - Strateginio valdymo koncepcijų taikymas padeda organizacijai tiksliau numatyti bei apsibrėžti būsimus veiklos rodiklius, galimai laukiančius iššūkius, bei suteikia galimybę efektyviau prisitaikyti prie ją supančios ir nuolat besikeičiančios aplinkos.
2. Išanalizavus kaip vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto sritis atsispindi Lietuvos strateginiuose dokumentuose daromos išvados, kad:
 - Valstybės pažangos strategijoje – „Lietuva 2030“ aiškiai pabrėžiama vaikų ir jaunimo sportavimo skatinimo, geresnio sveikos gyvensenos ugdymo mokyklose svarba, siekiant sumanios visuomenės koncepcijos įgyvendinimo, bei sveikatos sutrikimų kylančių dėl nepakankamo fizinio aktyvumo mažinimo.
 - 2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje atsispindinčiomis nuostatomis, galima teigti, kad šios nuostatos yra nukreiptos į vaikus ir jaunimą, ugdant jų savimoneį

apie sveikos gyvensenos ir sportavimo būtinumą, gerinant mokyklų švietimo, bei kitą sportui ir sveikai gyvensenai reikiamą infrastruktūrą, tokiu būdu skatinant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrą

- Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje aiškiai apibrėžiama visuomenės įsitraukimo į sportą problema, remiantis aiškiais statistiniais duomenimis. Situacijos gerinimo pirmiausiai siekiama tobulinant mokyklų ir atskirų vietovių sporto infrastruktūros objektus, tokiu būdu stengiantis didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimo į sportą ir kūno kultūrą rodiklius.
 - Visuomenės, o ypač vaikų ir jaunimo sportavimo, nepakankamo fizinio aktyvumo ir sveikatingumo probleminių klausimų sprendimas pasitelkiant keturis skirtingus uždavinius, parodo problemos kompleksiskumą ir sudėtingumą. Šie uždaviniai padeda sistemškai spręsti esamas ir kylančias problemas ir tokiu būdu prisideda prie vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtos.
 - Tinkamai išplėtotą sveikatingumo ir fiziškai aktyvaus poilsio paslaugų infrastruktūra, padidėjęs jos patrauklumas ne tik sudaro sąlygas pagerinti visuomenės, o tame tarpe vaikų ir jaunimo sveikatingumą, bet ir suteikia ekonominės naudos dėl galimo atvykstančių turistų skaičiaus.
3. Išnagrinėta vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto situacija Lietuvoje ir Šiaulių mieste atskleidė, kad:
- Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto svarba ir tolesnė šios srities plėtra tiek Lietuvos nacionaliniu tiek ir bendru ES politiniu lygmeniu yra suvokiama kaip labai svarbi, strategine prieiga paremta sritis, o šį suvokimą įrodo strateginiuose dokumentuose kūno kultūros ir sporto srities įvardijimas kaip visuotinės vertybės bei efektyvios bendradarbiavimo sistemos sukūrimo siekimas.
 - Pagrindinis rodiklis į kurį turėtų būti telkiamas didžiausias dėmesys yra sportuojančių gyventojų skaičius, įvairių visuomenės grupių įtraukimas į sporto veiklą, nes šis įtraukimas padeda įveikti visuomenės susvetimėjimą, atkurti socialinius vietos bendruomenių ryšius nepriklausomai nuo gyventojų amžiaus, socialinės padėties, išsilavinimo, profesijos arba kitų skirtumų.
 - Kūno kultūra ir sportas yra pakankamai plačiai reglamentuojama sritis, kurioje tiksliai apibrėžiami ne tik kūno kultūros ir sporto principai, bet šios sistemos dalyviai, atsakingos tiek nacionalinio tiek ir vietos lygmens institucijos, kurios yra tiesiogiai atsakingos už šios srities tikslų formavimą, jų finansavimą ir sėkmingą įgyvendinimą, kryptingą kūno

kultūros ir sporto plėtra, kurioje didėjantis vaikų ir jaunimo sportavimas bei jų sveikatingumas yra vienas iš svarbiausių prioritetų

- Šiaulių miesto vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui įtakos turi ne tik aktyvios privačios sporto organizacijos, kurios sudaro sąlygas sportuoti ir užsiimti fiziškai aktyvia veikla, teikia kūno kultūros ir sporto paslaugas, bet ir Šiaulių miesto savivaldybės Kūno kultūros ir sporto skyriaus bei Švietimo, kultūros ir sporto komiteto veikla, kuri susijusi su kūno kultūros ir sporto politikos formavimu, administravimu ir šios srities plėtra.
- Tinkama sporto infrastruktūra bei tikslinga įvairių į kūno kultūrą ir sportą įtraukiančių projektų ir programų veikla gali sudaryti tinkamas sąlygas efektyviai vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai Šiaulių mieste

4. Pusiau struktūruotas interviu tyrimas atskleidė, kad:

- Šiaulių mieste nepaisant ženkliai sumažėjusio vaikų ir jaunimo skaičiaus, įsitraukusių į kūno kultūros ir sporto veiklas skaičius nežymiai didėja. Tai lemia augantis visuomenės kūno kultūros ir sporto naudos suvokimas bei dažnu atveju bendradarbiavimo dėka tarp Šiaulių sporto organizacijų ir Šiaulių miesto savivaldybės gerėjanti kūno kultūros ir sporto infrastruktūra ir įvairių sporto paslaugų pasiūla.
- Šiaulių mieste vaikų ir jaunimo kūno kultūrą ir sportą riboja labai aiškiai nustatyti ne tik veiklų koordinavimo, bet finansavimo stokos nulemiami veiksniai, tokie kaip maži kūno kultūros ir sporto specialistų atlyginimai bei nepakankamai tinkamai prižiūrimi ir įrenginėjami sporto infrastruktūros objektai.
- Siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros plėtos tobulinimo Šiaulių mieste, tikslinga orientuotis į tokias kryptis kaip glaudaus **bendradarbiavimo, nuolatinio veiklos koordinavimo bei sporto specialistų ir entuziastų savanorystės** skatinimas tarp sporto organizacijų ir viešųjų institucijų, savanorystės principais paremto įvairių sporto specialistų dalyvavimo vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srityje skatinimas, teisinės bazės pertvarka iš anksto nustatčius ir apibrėžus visoms pusėms maksimaliai tinkamas bendradarbiavimo galimybes bei principus.

5. Vadovaujantis tyrimo teorineje ir empirinėje dalyje atkleistais rezultatais, tyrime išskiriamos tokios dvi pagrindinės tobulinimo kryptys: 1) sporto organizacijų ir viešųjų institucijų glaudus bendradarbiavimas, 2) savanorystės principais pagrįstas sporto specialistų ir entuziastų dalyvavimas vaikų bei jaunimo kūno kultūros ir sporto srityje. Šios kryptys sudarytų tinkamas sąlygas bent iš dalies mažinti nepakankamo finansavimo sukeltus sunkumus.

REKOMENDACIJOS

Remiantis empirinio tyrimo analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis ir siekiant, kad vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra vyktų sėkmingai, teikiamos šios rekomendacijos:

Šiaulių miesto savivaldybės administracijai:

1. Rengti daugiau iniciatyvų, kuriomis būtų siekiama bendradarbiavimo su sporto organizacijomis siekiant vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtros Šiaulių mieste. Bendradarbiavimas sudarytų sąlygas aukštesnės kokybės, įvairesnių kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimui bei palengvintų sporto infrastruktūros objektų priežiūrą.
2. Organizuojant vaikų ir jaunimo užimtumo programas į šį procesą aktyviau įtraukti ir švietimo įstaigų atstovus, tokiu būdu siekiant sudaryti šias programas maksimaliai patrauklias ir tarpusavyje derančias.
3. Pagal galimybes maksimaliai pritaikyti teisinę bazę siekiant iš anksto bendradarbiavimo pagrindu į vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto programų sudarymo procesą įtraukti kaip įmanoma platesnį ratą ir privačių bei nevyriausybinų sporto organizacijų.

Šiaulių sporto organizacijoms:

1. Aktyviai domėtis ir prisidėti prie savivaldybės inicijuojamų renginių, projektų, bendrų programų kūrimo.
2. Nesivadovaujant vien tik pelno siekimu, kartu su Šiaulių miesto savivaldybe, vadovaujantis savanoriškais pagrindais aktyviai prisidėti prie vaikų ir jaunimo sveikatinimo programų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

MOKSLINIAI ŠALTINIAI

1. Airaksinen, J., Haveri, A. (2003). *Networks and Hierarchies Inter-Municipal Cooperation. Are Networks Really Light and Flexible Hierarchies Sticky and Rigid?*. The conference of European Group of Public Administration, Lisbon, September.
2. Ališauskienė, S., Miltenienė L. (2004). *Bendradarbiavimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.
4. Berman, E., M. (2006). *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Armonk, NY.
5. Brynard, P. A. (2009). *Mapping the factors that influence policy implementation*. [Žiūrėta 2017-05-24]. Prieiga per internetą:
http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/12231/Brynard_Mapping%282009%29.pdf?sequence=1
6. Bryson, M., J., Crosby, C., B., Stone, M., M. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. *Public Administration Review*. [Žiūrėta 2017-05-28]. Prieiga per internetą:
http://lgi.umn.edu/people/jmbryson/pdf/cross_sector_collaborations.pdf
7. Budrevičius, A. (2007). *Prognozavimo metodai vadyboje*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
8. Buškevičiūtė, J. (2014). *Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priėgų kritinė analizė*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 3, p. 359-371. Vilnius.
9. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). *Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje*. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, 2029-2872. Kaunas.
10. Domarkas, V. (2011). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose*. In *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1, p. 9-16. Vilnius
11. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. In *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 1648-2603. Vilnius.
12. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). *Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu*. In *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 31, p. 77-90. Vilnius.
13. Dūda, M. (2010). *Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai*. In *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 33, 2029-2872. Kaunas.
14. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto Alba.
15. Gisselquist, R., M. (2012). *Good governance as a concept, and why this matters for development policy*. WIDER Working Paper. No. 2012/30

16. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 8, 1648-2603. Vilnius.
17. Guogis, A. (2009). *Naujojo viešojo valdymo reikšmė*. [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2009-10-22-arvydas-guogis-naujojo-viesojovaldymo-reiksme-iii/33968>
18. Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras.
19. Hara, N., Solomon, P. (2003). *An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists,, Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration*. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 54 (10): 952-965, 2003.
20. ICC/ESOMAR Tarptautinės rinkos ir socialinių tyrimų praktikos kodeksas (2008). [žiūrėta 2017-05-15]. Prieiga per internetą: http://moodle2.distance.su.lt/file.php/190/Esomar_etikos_kodeksas.pdf
21. Zinkevičiūtė (2015). *Reikia skatinti vaikų ir jaunimo fizinį aktyvumą*. In vlmedicina.lt. [žiūrėta 2017-08-08]. Prieiga per internetą: <http://www.vlmedicina.lt/lt/j-zinkeviciute-reikia-skatinti-vaiku-ir-jaunimo-fizini-aktyvuma>
22. Jociūtė, A. (2013). *Visuomenės darnus vystymasis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. [Žiūrėta 2017-05-15]. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/visuomensdarnus-vystymasis/109/bendradarbiavimas>
23. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: leidykla „Technologija“
24. *Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus*. (2007) [Žiūrėta 2017-05-26]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>
25. Krupavičius, A. (2013). *Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas*. In *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija (p. 7-23). Vilnius: BMK leidykla
26. Kumar, S., Prasad, J. (2004). *Public-private partnerships in urban infrastructure*.
27. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje*. Pinigų studijos. [Žiūrėta 2007-03-13]. Prieiga per internetą: http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf
28. Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimas. (2016). *Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės*. Spinter tyrimai.
29. Maurrasse, J., D. (2013). *Strategic public private partnerrships: innovation and development*. UK: MPG Books Group.
30. Mckie, S. (2004). *Let Innovation Thrive*. Intelligent Enterprise. San Mateo.
31. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
32. Mezger, S., Violani, M. (2011). *Seven basic strategic missteps and how to avoid them*. Strategy & Leadership, Vol. 39 Iss: 6, pp. 19 – 26. [Žiūrėta 2017-03-27]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=10878572&volume=39&issue=6&articleid=1959446&show=html>

33. Miginis, N., Ulozas, M. (2011). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo srityje*. [Žiūrėta 2017-05-25]. Prieiga per internetą: http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf
34. Miltenienė, L. (2005). *Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. (Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas).
35. Мицык С. В. (2008). *Стратегическое управление в строительстве: проблемы выбора, оценки результативности и реализации стратегий*. Аудит и финансовый анализ. Nr. 4 p.1.
36. Navickas, K. (2013). *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė*. In *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija (p. 270- 283). Vilnius: BMK leidykla.
37. Osborne, S.,P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Library of Congress Cataloging in Publication Data.
38. Pečkys, R. (2006). *Programinio biudžeto savivaldybėse formavimo realijos, problemos ir galimybės*. [Žiūrėta 2017-08-26]. Prieiga per internetą:
<<http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=6&ved=0CBQQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.logincee.org%2Ffile%2F10029%2Flibrary&rct=j&q=Strategija+%E2%80%90+tai+sprendim%C5%B3+visuma%2C+apibr%C4%97%C5%BEianti+svarbiausius+ateities+tikslus+ir+veiksmus+bei+priemones+tikslams+pasiekti&ei=OTjES8bFNKcOKKI4OAP&usg=AFQjCNHzQ40E7-bwsqCPv3Nts8VhRtIINQ>>.
39. PEST market analysis tool. (2010). [Žiūrėta 2017-07-11]. Prieiga per internetą:
<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
40. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). *Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas*. In *Viešojo politika ir administravimas*, p. 27-40. Vilnius.
41. Puškorius, S. (2006). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
42. Raipa, A. (2009). *Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos*. In *Viešojo politika ir administravimas*. (p. 22–32). Vilnius.
43. Raipa, A. (2010). *Viešosios politikos vieta viešojo valdymo sistemoje*. In *Įvadas į viešąjį valdymą*. (p. 17- 27). Kaunas: leidykla „Technologija“.
44. Raipa, A. (2011). *Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnostavimo galimybės*. In *Viešojo politika ir administravimas*. T. 10, Nr. 2, 2029-2872. Kaunas.
45. Raišienė, A., G. (2006). *Teoriniai vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektai*. In *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas: monografija*. (p. 39- 59). Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
46. Raulinaitis, M. (2006). *Planų ir programų strateginio pasėkmių aplinkai vertinimo vadovas*. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Žiūrėta [2017-09-06]. Prieiga per internetą:
<http://www.am.lt/VI/files/0.963772001168320854.pdf>
47. Savitch, H.,V., Vogel, R., K. (1996). *Regional Politics: America in a Postcity Age*. Urban Affairs

- Annual Reviews.
48. Skrickaitė, I. (2016). *Per metus nuskesta visa klasė*. In Šiauliai plus. [Žiūrėta 2017-12-15]. Prieiga per internetą: <http://savaitrastis.siauliaiplus.lt/main/turinys/aktualijos/1/11384>
 49. Smith M. (2010). *Centralised Enforcement, Legitimacy and Good Governance in the EU*. London.
 50. Srivastava, M. (2009). *Good Governance - Concept, Meaning and Features : A Detailed Study*. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1528449
 51. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
 52. Šarkutė, L. (2013). *Viešasis valdymas ir sprendimų priėmimas*. In viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos: mokslo studija (p. 40- 71). Vilnius: BMK leidykla.
 53. Šutavičienė, Ž. (2011). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje*. In Socialinių mokslų studijos, 3(3), 789–815. Vilnius.
 54. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. (2005). *World Public Sector Report*. United Nations, New York. [žiūrėta 2017-03-19]. Prieiga per internetą: http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport.asp
 55. Urbanovič, J., Bileišis, M., Gudelis, M., Brainard, G., P., Smalskys, V., Stasiukynas, A., Stankevič, B., de Vries, M., S. (2015). *Viešojo administravimo teorijos*. Vilnius. [Žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/vieojo-administravimoteorijos>
 56. Vaicekauskienė, V. (2003). *Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą*. Socialinis darbas: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. Nr.1(3).
 57. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
 58. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 223.
 59. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
 60. Velotti, L., Botti, A., & Vesci, M. (2012). *Public-Private Partnerships and Network Governance*. *Public Performance & Management Review*. 36(2), 340-365
 61. Vigoda-Gadot, E. (2004). *The case for collaboration: A road map based on the Carmelite project in Israel and some lessons for revitalizing democracies*. *Public Administration and Management Journal*, 9(1).
 62. World Health Organization. (2015). *Physical activity*. [Žiūrėta 2017-06-15]. Prieiga per internetą: http://www.who.int/topics/physical_activity/en/
 63. Zadek, S., Radovich, S. (2006). *Governing collaborative governance: Enhancing development outcomes by improving partnership governance and accountability*, (No 23). [žiūrėta 2017-05-21]. Prieiga per internetą: https://www.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/workingpaper_23_zadek_radovich.pdf

64. Zand, D., E. (2009). *Strategic renewal: how an organization realigned structure with strategy*. In *Strategy & Leadership*. Vol. 37, No. 3, p. 23-28.
65. Zumeras, R., Gurskas, V. (2012). *Mokinių fizinis aktyvumas ir sveikata*. Metodinė-informacinė medžiaga. Vilnius: Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras.
66. Родионова Е.В. (2011). *Инновационные стратегии предприятий*. Наука и Экономика. № 3(7).
67. Шеховцева. Л. С. (2002). *О некоторых понятиях стратегического управления*. Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом nr.6.
68. Korsakienė, R., Grybaitė V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*; Vilniaus Gedimino technikos universitetas
69. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
70. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius. [žiūrėta 2017-06-12]. Prieiga per internetą: http://moodle2.distance.su.lt/file.php/190/R.Tidikis-Socialiniu-mokslu-tyrimu-metodologija1_1_.pdf
71. Bivainis J., Tunčikienė, Ž. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Vol XI, No 1, 3-15. [žiūrėta 2017-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13928619.2005.9637677>
72. Luobikienė, J. (2000). *Sociologija : bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika : mokomoji knyga*. Kaunas : Technologija
73. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V., (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokučio leidykla-spaustuvė.
74. Eurobarometras. (2014). *Sportas ir fizinė veikla*. [žiūrėta 2017-06-15]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf

DOKUMENTAI

1. *2011–2020 metų valstybinė sporto plėtros strategija*. (2011). Paskelbta nuo 2011-04-07. [žiūrėta 2017-05-15]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5149504F601C>
2. *2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa*. (2014). [žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga per internetą: <http://esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/strateginiai-dokumentai>
3. *2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa*. (2012). [žiūrėta 2017-03-23]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/cAtxmtCmfv>
4. *Baltoji knyga dėl sporto*. (2007). [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.sportasvisiems.lt/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/baltoji_knyga_del_sporto_ebk_2007_07_11.pdf

5. *Dėl strateginio planavimo metodikos-patvirtinimo*. Suvestinė redakcija nuo 2015-08-05. [Žiūrėta 2017-05-15]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6665E0FB4EC/DVzsDwbLfj>
6. *ES fizinio aktyvumo gairės*. (2008). [Žiūrėta 2017-04-24]. Prieiga internete: http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008_lt.pdf
7. *ES jaunimo strategija*. (2009). [Žiūrėta 2017-04-24]. Prieiga internete: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2009\)0200_/com_com\(2009\)0200_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2009)0200_/com_com(2009)0200_lt.pdf)
8. *Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas*. Suvestinė redakcija nuo 2016-11-18. [Žiūrėta 2017-04-27]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.92E111F705DD/UbwDTniUlu>
9. *Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas*. Suvestinė redakcija nuo 2017-01-01 iki 2018-04-017. [Žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.791BF9249C9C/noleDnGbRF>
10. *Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015 metams*. (2005). [Žiūrėta 2017-09-29]. Prieiga internete: <http://www.kksd.lt/kongresas/dok/Strategija%202005-2015%20m.pdf>
11. *Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis*. (2014). [Žiūrėta 2017-09-23]. Prieiga internete: <http://esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/strateginiai-dokumentai>
12. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. Suvestinė redakcija nuo 2018-01-01 iki 2018-01-31. [Žiūrėta 2017-05-08]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/fFHRsLLIfZ>
13. *Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas*. Suvestinė redakcija nuo 2017-02-21 iki 2018-06-30
14. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*. Suvestinė redakcija nuo 2018-01-01 iki 2018-06-30. [Žiūrėta 2017-05-08]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/iarNRhmqDV>
15. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*. (2011). [Žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga internete: <http://www.am.lt/VI/index.php#a/8084>
16. *Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“*. (2010). [Žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga internete: http://ec.europa.eu/europe2020/index_lt.htm
17. *Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa*. (2016). [Žiūrėta 2017-03-23]. Prieiga internete: <http://www.lsadps.lt/vyriausybes-programa-2012-2016%20m.lsa?id=26>
18. *Šiaulių miesto savivaldybės 2007-2019 metų veiklos plano 2017 metų kūno kultūros ir sporto plėtros programos aprašymas*. (2017). [Žiūrėta 2017-10-22]. Prieiga internete:

https://www.etar.lt/rs/lasupplement/cd3b0cf0e95511e6bf03a1097d29892a/4a8888e0265f11e78397ae072f58c508/format/ISO_PDF/

19. *Šiaulių miesto savivaldybės 2017-2019 metų veiklos plano 2017 metų Kūno kultūros ir sporto plėtros programa.* (2017). [Žiūrėta 2017-10-22]. Prieiga internete:
<http://www.siauliai.lt/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=81594>
20. *Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto departamento Kūno kultūros ir sporto skyriaus nuostatai.* (2016). Nr. AP-139
21. *Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“.* (2011). [Žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga internete:
<https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>

Artur Jermakov. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtra: strateginės tobulinimo kryptys
Šiaulių mieste

PRIEDAI

Pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairės

Protokolo Nr. _____

Informanto pareigos _____

Informanto darbo patirtis _____

Laikas _____

Vieta _____

Interviu trukmė _____

Informanto kodinis pavadinimas _____

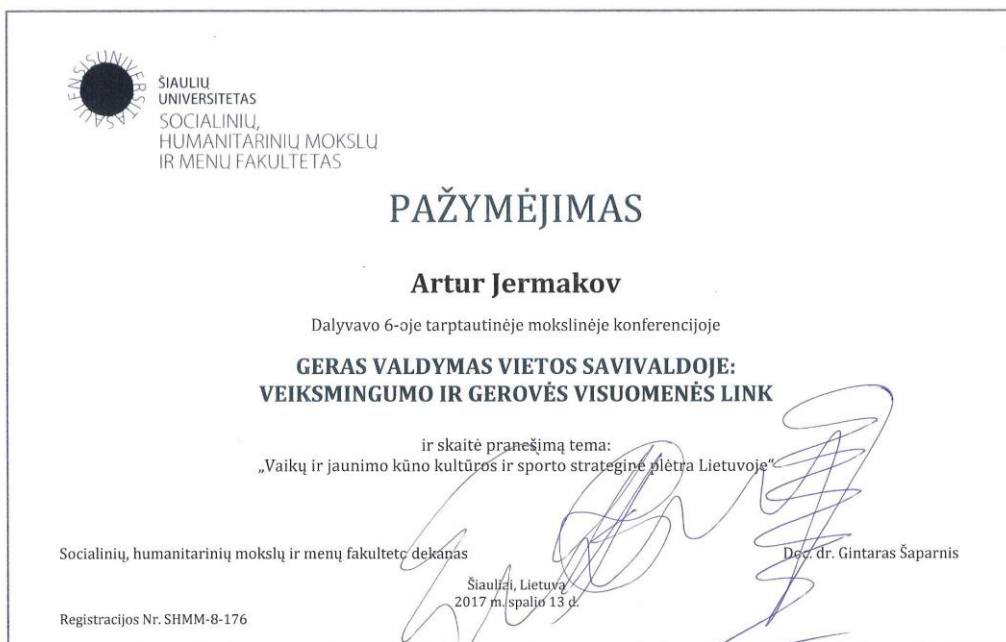
- 1. Ar pastarųjų metų laikotarpyje galima pastebėti kaitą vaikų ir jaunimo įsitraukime į kūno kultūrą ir sportą arba šio įsitraukimo organizavime? Kokie esminiai pokyčiai?**
- 2. Kokios priežastys tai lemia?**
- 3. Su kokiais sunkumais susiduriama siekiant didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimą į kūno kultūros ir sporto veiklas? Kas tai lemia?**
- 4. Koks biudžetinių institucijų vaidmuo šioje srityje? Ar pakankamai dėmesio skiriama?**
- 5. Ar plėtojant vaikų ir jaunimo užimtumą, gerinant sąlygas sportavimo sąlygas yra bendradarbiaujama su privačiomis arba nevyriausybinėmis organizacijomis? Kaip tai vyksta?**
- 6. Ar šis bendradarbiavimas svarbus? Kodėl?**
- 7. Kokius pokyčius ar tendencijas šioje srityje matote ateityje? Ar pastebimas pokyčių poreikis?**
- 8. Gal dar kažko neaptariame ir norėtumete papildyti?**

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

**Dalyvavimo tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „GERAS VALDYMAS VIETOS
SAVIVALDOJE: BENDRADARBIAUJANČIO VALDYMO PLĖTROS GALIMYBĖS IR
IŠŠŪKIAI“ pažymėjimas**



**Dalyvavimo tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „GERAS VALDYMAS VIETOS
SAVIVALDOJE: VEIKSMINGUMO IR GEROVĖS VISUOMENĖS LINK“ pažymėjimas**



Pusiau struktūruoto interviu transkribuota medžiaga

Protokolo Nr: 1

Informanto institucija: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Kūno kultūros ir sporto skyrius

Informanto darbo patirtis: 8 metai

Laikas: 09:00

Vieta: Šiaulių miesto savivaldybės pastatas

Interviu trukmė: 29 min

Informanto kodinis pavadinimas: I-1

1. Ar pastarųjų metų laikotarpyje galima pastebėti kaitą vaikų ir jaunimo įsitraukime į kūno kultūrą ir sportą arba šio įsitraukimo organizavime? Kokie esminiai pokyčiai?

- Pastaruoju metu galima pastebėti tokia tendencija, kad mažėjant moksleivių skaičiui mieste, per pastaruosius 10 metų realiai moksleivių skaičius sumažėjo apie 40 procentų t.y. nuo 23 tūkstančių iki 13 tūkstančių, tačiau įsitraukusių į kūno kultūrą ir sportą skaičius nemažėja, ir tai yra objektyvu, nes sporto mokymo įstaigose veikia elektroninė lankomumo sistema - tai yra tikrai pamatuoti skaičiai. Galima pasakyti, kad būtent tuo metu kai vaikų dar buvo žymiai daugiau - apie 20 tūkstančių Šiaulių mieste ir palyginus su šia diena tai belankančių sporto mokymo įstaigas, klubus nesumažėjo, net galima pasakyti, kad pastebimas nedidelis augimas. Mes tai paaiškinam tuom, kad ko gero tėvų tarpe yra atsiradęs didesnis sąmoningumas ir ko gero tėvai daro teigiamą įtaką savo vaikams būtent skatindami juos užsiiminti kūno kultūrą ir sportu. Galėčiau pasakyti, kad šiuo metu net tam tikra mada sportavimo yra atsiradusi ir tai vyksta ne tik Šiaulių mieste, bet ir visoje Lietuvoje.

2. Kokios priežastys tai lemia?

- Ko gero, kad vaikų ir tėvų sąmoningumas ir motivacija. Gan ženkliai pagerėjusi infrastruktūra mieste taip pat didiną patrauklumą. Stadionai yra tvarkomi, ir jų dar daugiau dabar atsiradę, lengvosios atletikos maniežas sutvarkytas taigi gerinamos sąlygos tuose vietuose kur gali ateiti vaikai. Taip pat pastebima, kad klubinis privatus ir nevyriausybinis sektorius išsiplėtojas, kalbant apie karate, fitnessą, impulsą ir dar atsiradusios įvairios naujos veiklos taip pat įtakoją didesnę vaikų ir jaunimo įtraukimą į sportą dėl sporto veiklų įvairovės.

3. Su kokiais sunkumais susiduriama siekiant didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimą į kūno kultūros ir sporto veiklas? Kas tai lemia?

- Sunkumus galėtume įvardinti taip, kad jau šiai dienai nemažai sporto šaku turi specialistų trukūmo problemą. Ši problema yra ne dėl to, kad universitetai jų mažai paruošia, jų universitetai paruošia netgi daugiau negu reikėtų ko gero, bet yra itin nepatrauklūs materialiniai aspektai, finansines sąlygos, kadangi atlyginimo dydis trenerio specialybėje, Lietuvoje, nekinta daugiau negu 10 metų. Tačiau infliacija ir visi kiti ekonominiai aspektai yra žymiai pasikeitę. Kaip pavyzdys už 500 eurų atlyginimą nelabai ką priviliosi dirbti.

4. Koks biudžetinių institucijų vaidmuo šioje srityje? Ar pakankamai dėmesio skiriama?

- Biudžetinių sporto mokyklų, sporto ugdymo centrų įtaką šioje srityje dar labai didelė yra, ko gero šiai dienai viena iš reikšmingiausių. Taip yra todėl, kad Lietuvoje tokia sporto organizavimo ir finansavimo struktūra, ji yra skirtinga nei vakarų europoje, bet ji turi didelį vaidmenį, nes ten vyrauja stabilūs finansavimas. Dėl pakankamo dėmesio skyrimo tai ši sistema yra surišta su Lietuvos teisės aktais, su valstybės biudžeto galimybėmis, taigi biudžeto dydis tiesiogiai įtakoja šių įstaigų veiklų galimybes.

5. Ar plėtojant vaikų ir jaunimo užimtumą, gerinant sportavimo sąlygas yra bendradarbiaujama su privačiomis arba nevyriausybinėmis organizacijomis? Kaip tai vyksta?

- Taip yra bendradarbiavimas, galima tai pavadinti augančia sritimi. Kaip vieną iš aspektų galima įvardinti tai, kad Šiaulių mieste kaip ir visoje Lietuvoje jau daugiau nei 5 metai vykdoma 15 eurų neformalaus ugdymo valstybinio krepšelio programa. Šiuo krepšeliu naudojasi privačios ir nevyriausybinės organizacijos, biudžetines įstaigas juo nesinaudoja. Šiauliuose apie 1500 vaikų sportuoja naudojantis šiuo krepšeliu, jis keliauja paskui vaiką į tą klubą arba būrelį kuriame jis sportuoja.

6. Ar šis bendradarbiavimas svarbus? Kodėl?

- Taip, bendradarbiavimas yra svarbus, dėl to, kad biudžetinis sektorius yra stabilus tačiau ne visai lankstus, trūksta lankstumo būtent siekiant plėtros. Biudžetinis sektorius yra pakankamai brangus administravimo ir išlaikymo prasme, o nevyriausybinis sektorius yra daugiau lankstus, gal būt daugiau paremtas savanoryste sporte, kas yra labai išvystytą visame pasaulyje. Šios priežastys lemia bendradarbiavimo būtinybę siekiant plėtros kūno kultūros ir sporto srityje.

7. Kokius pokyčius ar tendencijas šioje srityje matote ateityje? Ar pastebimas pokyčių poreikis?

- Matome tokius pokyčius, kad nevyriausybinis sektorius yra linkęs priimti daugiau atsakomybės ir ne tik profesionalaus sporto srityje, bet ir vaikų sportinio rengimo srityje. Bet, kaip ir ankčiau minėjau labai svarbus aspektas yra teisine šalies bazė, nevyriausybinis sektorius turi būti labiau apsaugotas finansiskai ir socialiai, to reikia, kad būtų vykdomos ilgalaikės ir tvarios programos.

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

Pusiau struktūruoto interviu transkribuota medžiaga

Protokolo Nr: 2

Informanto institucija: Šiaulių miesto savivaldybės taryba, tarybos Švietimo, kultūros ir sporto komitetas

Informanto darbo patirtis: 11 metų

Laikas: 15:15

Vieta: Šiaulių miesto savivaldybės pastatas

Interviu trukmė: 36 min

Informanto kodinis pavadinimas: I-2

1. Ar pastarųjų metų laikotarpyje galima pastebėti kaitą vaikų ir jaunimo įsitraukime į kūno kultūrą ir sportą arba šio įsitraukimo organizavime? Kokie esminiai pokyčiai?

- Tenka stebėti, kad tiek vaikai, tiek jaunimas tikrai padidintai ima domėtis sportine veikla. Galbūt tai lemia tai, kad jie yra aktyvūs iš pat prigimties, bet turint mintyje, kad skiriama daug laiko kompiuterinei veiklai, kompiuteriniams žaidimams ir turbūt pasiilgstama to fizinio krūvio. Fizinis krūvis tikrai pakankamai ženkliai didėja, o įsitraukimas gali būti tiek per ugdymo įstaigų įvairias vystomas veiklas, tai netgi, sakym, tokių akcijų, kaip įvairių rytinių mankštų darymai ir tas toksai, na, sporto tradicijų tęstinumas, pereinantis į įvairias popamokines neformalias veiklas, o taip pat ir lankant tam tikras įstaigas, kurios yra miesto švietimo įstaigų tinkle. Manychiau, kad Šiaulių mieste pati sporto kultūra yra tikrai puikiai organizuota, vaikai turi tikrai labai platų spektrą pasirinkimo, labai gražiai čia susisieja papildymas biudžetinių įstaigų, sporto mokyklų ir privataus sektoriaus pasiūlyto sportinio pasirinkimo, tai galvoju, kad tie dalykai, kurie susieja į bendrą tikslą dėl vaikų sveikatinimo, o vaikų sveikata tikrai kaip ir rodo medicininiai tyrimai ženkliai prastėja, tai būtent organizuojant tą fizinį aktyvumą fizine veikla, mes galėtume tikrai pasiekti daug geresnių pokyčių vaikų sveikatos ir vaikų užimtumo ir vaikų rezultatų srityje.

2. Su kokiais sunkumais susiduriama siekiant didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimą į kūno kultūros ir sporto veiklas? Kas tai lemia?

- Reikia pasidžiaugti, kad vyriausybės skirtas 15 eurų krepšelio dydis kurį vaikas gali nusinešti į jam patinkančią veiklą, buvo labai gera motyvacija užsiimti ta popamokine veikla. Ir daugelis vaikų rinkosi tarkim meninę, bet nei kiek nemažiau, net didesnis procentas vaikų rinkosi sportinę veiklą. Kol nebuvo galimybės laisvai disponuojant perkelti tą krepšelį iš vienos veiklos į kitą, tikrai būdavo daugiau sunkumo. Dabar tie sunkumai sumažėjo. Tobulinant šią sistemą, galima pastebėti ir daugiau aspektų, pavyzdžiui dabar vienas iš esamų sunkumų dabar yra ir tai, kad aktyvus vaikas dalyvauja įvairiose veiklose, ir minese ir sportinėse ir jam neužtenka tos vienos veiklos, kurią jam siūlo pasirinkti. Todėl norėdamas pasirinkti skirtingas veiklas, vaikas turi derinti ir sportą ir mokslą, laikus derinti, tie visi užsiėmimai vyksta po pamokų, tai labai danžai būna taip, kad ne mokyklos įstaigose būrelių laikas būna labai ankstyvas ir lankantys būrelius vaikai net nespėja pavalgyti, nes jie skuba į tas patinkančias veiklas savo sveikatos sąskaita. Reikėtų labiau koordinuoti mokyklinę ir mieste vykdomą veiklą, kad vaikams vis dėlto tai būtų sudėliota labai logiškai, patraukliai ir aiškiai, ne tiek orientuota į rezultatą kurį vaikas turi pasiekti bet kuria kaina, bet į patį vaiko sveikatinimo procesą. Nes bet kuri veikla, kuri yra po pamokų, ji vistiek reikalauja tam tikrų pastangų ir būna labai dažnai, kad tie vakai ir mokykloje dar labiau tampa pervargę, išderinti, agresyvūs, nes jie tiesiog nevisavertiškai maitindamiesi ir

pervargdami emociškai, nebegali pakelti tokio didelio krūvio. Aš galvoju, kad būtų labai gerai, kad šitie dalykai būtų koordinuojami neatsiejant atskirai ugdymo įstaigos ir miesto sporto vykdymo veiklos. Trūksta tokio sisteminio požiūrio, nes dažnu atveju siekiant rezultatų nebekreipiamas dėmesys į patį vaiką ir jam tenkančius krūvius.

- 3. Koks biudžetinių institucijų vaidmuo šioje srityje? Ar pakankamai dėmesio skiriama?**
- Biudžetinės įstaigos turėtų labiau bendradarbiauti siekdamos bendro rezultato. Jų vaidmuo išties yra labai svarbus, todėl, kad jos organizuoja visą veiklą, jos planuoja. Ir jeigu jos bendradarbiautų, tiek ugdymo institucijos, tiek biudžetinės įstaigos miesto mastu, tiek savivaldybė – kultūros ir sporto skyrius, tai manyčiau kad tikrai rezultatas būtų geresnis, ir vaikas būtų, na, labiau apgaubtas tos globos ir sportinio to lavinimo, kuris sveikatina vaiką.
- 4. Tai galėtume teigti, kad trūksta tokio bendradarbiavimo tarp institucijų, dialogo?**
- Taip, didesnio dialogo reiktų, nes dabar kolkas kiekviena institucija daugiau orientuota į rezultatą, ir rūpinasi tik savo veiklos rezultatais. Jiems labai svarbu, kad juos pasirinktų, nes kada ateina, sakykime, ir į bendro ugdymo mokyklą, įvairios įstaigos, kurios yra nemokyklinėje aplinkoje, jos labai kviečia vaikus ir juos labai sudomina tai veiklai, žadėdamos tikrai labai dideles, gražias perspektyvas, užimtumą, puikią veiklą. Tai viskas čia yra labai gerai, tačiau, na, reikia vis dėlto galvoti, kad vaikas taip pat dar turi ir pirmasias pareigas, tai yra mokyklą, turi dar ir mokykloje esančią veiklą, kur turi socializuotis kaip asmenybė, turi mokėti dirbti komandoje, bendradarbiauti, ir tada jeigu būtų bendradarbiavimas ne tik mokykliniame lygmenyje, bet ir tarpinstituciniame lygmenyje, tai tikrai manyčiau, kad būtų rezultatas daug kokybiškesnis.
- 5. Tačiau ar plėtojant vaikų ir jaunimo užimtumą, gerinant sportavimo sąlygas esama bendradarbiavimo pavyzdžių tarp privačių arba nevyriausybinų organizacijų? Kaip tai vyksta?**
- Tai aš manyčiau, kad būtent tas buvimas įvairių lygmenų Šiaulių mieste, įstaigų, tai yra ir valstybinių institucinių ir privačių ir nevyriausybinų organizacijų, rodo, kad pasirinkimas yra tikrai pakankamai gausus. Bendradarbiavimas vyksta, vienaip ar kitaip ir projektai bendri rengiami, ir yra kažkaip, na, vistiek tas, sakykim, tas penkiolikos eurų krepšelis, jis galimas neštis nesvarbu, ar į biudžetinę įstaigą ar į privačią įstaigą, ar į kitą veiklą, laisvių kaip ir yra, bet kalbu apie tai, kad bendradarbiavimas turi pasiekti aukštesnį lygmenį – vadovų, administracijos lygmenį, nes parengti projektą ir projekto veikloje matyti bendradarbiavimą yra vienas dalykas, bet sudaryti sąlygas, kad būtų tikrai tas bendradarbiavimas parengiant jau projektą išvelgtas, pamatytas vaiko naudai, va čia jau yra aukštesnis lygmuo. Žodžiu, mažiau varžymosi aukščiausiam administraciniame lygmenyje, kad ne mokykla būtų svarbiausia, bet vaikas. Va čia tas bendradarbiavimas ir turėtų būti.
- 6. Taigi, tai būtų tam tikri pokyčiai ir tendencijos, kuria linkme turėtų ši sritis ateityje būti tobulinama?**
- Taip, kur galėtų būti tobulinama.

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

Pusiau struktūruoto interviu transkribuota medžiaga

Protokolo Nr: 3

Informanto institucija: Šiaulių universiteto Kūno kultūros ir sporto edukologijos katedra

Informanto darbo patirtis: 10 metų

Laikas: 12:05

Vieta: Šiaulių universiteto centrinė biblioteka

Interviu trukmė: 38 min

Informanto kodinis pavadinimas: I-3

1. Ar pastarųjų metų laikotarpyje galima pastebėti kaitą vaikų ir jaunimo įsitraukime į kūno kultūrą ir sportą arba šio įsitraukimo organizavime? Kokie esminiai pokyčiai?

- Galiu truputėlį apie vaikus pakalbėti, nes tenka ir mokykloje dirbti, teko ir švietimo skyriuje dirbti miesto, teko organizuoti tą veiklą, apskritai vaikų sportą. O jaunimo daugiau iš studentijos pozicijos. Čia toks globalus klausimas, rimtas. Organizavime pirmiausia, tai jei kalbant apie vaikus, tai man tenka ir mieste stebėti kas vyksta, o dirbu Šiaulių rajone. Tai ten yra tikrai tokia gan solidi pozicija, žmonės atsakingi, kurie organizuoja visą tą veiklą. Tai Šiaulių rajone tas dalykas yra gan, manyčiau, tokioje tinkamoje pozicijoje, yra pasiekimai, yra ir masiškumo dalykai, ir tikrai Šiaulių rajonas garsėja mokinių pasirodymais sportinėje veikloje, ir šefuoja ir žmonės, ir seimūnai padeda ir tas pats Karbauskis įsitraukęs į tą veiklą yra, šefuoja šaškių lygą pavyzdžiui, Šiaulių rajono. Ir Baškienė va seimo pirmininko pavaduotoja, tikrai yra parama ir moralinė ir finansinė net parama. Tai vat masiniai tokie renginiai ten vyksta kaip „Olimpinis ruduo“ jau bijau pameluoti, apie dvidešimt metų kur visos rajono mokyklos kiekvieną rudenį renkasi, ir buvo dabar Ginkūnų mokykloje paskutinį kartą, tai tikrai rajone galiu pasakyti kad vyksta tas tikrai ir ieškoma naujų tokių formų įdomesnių. Miestas, manyčiau, atsilieka truputį nuo rajono. Nes nėra kiek žinau ir švietimo skyriuje žmogaus, nes išėjus žmogui kuris atsakingas už kūno kultūrą ir sportą. Ir į jo vietą nebuvo priimta, yra dabar tik primesta ta veikla kažkam. Ir ta veikla ant mokytojų daugiau pervesta ir sporto mokyklų. Tai mokytojai patys renkasi ko nori, o žinote, mokykloje vieni nori to, kiti to, kitiems kažkas neįdomu. Tai kas vyksta – krepšinis, futbolas, kur visiems įdomu, o kažką tokio įdomesnio pasirinkimo nėra. Gal kelios mokyklos nori, bet nėra daug, ir jas užgesina. Nėra išcentralizuoto tokio valdymo, tai ir sunkiau yra aišku tose sporto mokyklose yra numetamas tas reikalas, jiems kaip ir neprivaloma, bet prašo mokytojai kad pravestų, žodžiu yra tokių niuansėlių mieste, kai nėra vieno žmogaus, kuris kuruoja, vadovauja, ir yra tam tikrų problemų. O jeigu apie universitetą kalbant, tai čia yra jau labai didelė tokia istorija, kas buvo anksčiau ir kas dabar. Šiaip apskritai kiek tenka domėtis visoje Lietuvoje yra dėmesys sportui, kalbant apie sportą tikrąjį, kur pergalės siekimas yra mažinamas visuose universitetuose, dabar tenka domėtis pavyzdžiui technologijų universitete net perpus sumažintas finansavimas yra sportui, sporto komandoms. Ir bazių klausimas ir stadijonų, aš jau nekalbu apie baseinus kažkokius naujus. Vienintelis dabar Lietuvoje yra pliusas tai tokia graži, kaip čia pasakyti švelniau, graži iniciatyva iš pačių trenerių ir valdžios, Aleksandro Stulginskio universitete kyla dabar stadionas naujas, kur nėra kaip sakant kad būtų, pilnai kad priklausytų stadionas vienai aukštajai mokyklai, nėra tokių dalykų, ar ten nuomojasi, ar kartu kažkaip tai Stulginskio universitetas ten lauke ir turi bazę labai gražią ir kitus pastatus, žodžiu dėmesys ten yra toks ypatingas, bet dėl asmenybių ten daugiau.

- Bet dabar kiek girdėjau Šiauliuose stadioną naują stato lygtais sporto gimnazijoje?
- Ten yra ir sporto salė ten kyla jau turėtų lapkritį atidaryti ir kiti aplinkui ten yra ir stadionas ir aišku Šiauliuose pagerės situacija, nes yra tragiška, ypač su dengtomis sporto salėmis. Infastruktūra pavyzdžiui, futbolo treniruotės, ir mums tenka gelbėti, ateina sporto mokyklų vadai, vos neverkdami, kur mažiukus nori įsileisti, apie vyresnius net nekalbam, jie eis į lauką visais kiaurus metus, ir čia yra problemos Lietuviškos, didžiosiuose miestuose tai tikrai tokios problemos. Universitetas tokios vizijos irgi dabar viskas sumažinta, anksčiau buvo sporto klubas, po to buvo prie tarnybos žmogus atsakingas, dar buvo pavadinimai netgi susiję su sportu. Dabar mes struktūroje neturime nei vieno etato kas vadovautų sportui Šiaulių universiteto, nėra tokio etato. Aš pavyzdžiui, dabar manęs paprašė padirbti, aš esu Vyr. Specialistas rinkodarai, prie tarnybos, akademinės veiklos, esu toks priglaudžiu sportą ir žodžiu iniciatyvos iš mano asmeninės, ką nori daryk, jeigu turi jėgų- daryk, neturi- galima ir nedalyvauti, va tokios nuotaikos liūdnos. Bet mes vykstame, turime komandų nemažai, tikrai siūlome, tas universitetas mažėja, tai turime ir futbolo pirmą ratą baigėm pirmi, krepšinį kapstomės iš dugno, tai krepšino turime vienintelį trenerį, puse etato, daugiau nieko neturime, kažką bandome už kažką, mainais. Studentams aišku yra salygos, turime ir salę neblogą, nuomojame maniežą, ir baseiną, kur galima įsiterpti ir pasportuoti, nesakysime, kad taip atsitrenkiame į sieną, bet kad kažkas rūpintųsi taip rimčiau sportu kaip visoje Lietuvoje, tai yra tokioje nelabai garbingoje vietoje. Tamošauskas yra vienintelis turbūt žmogus, kuris kovoja dėl studentų sporto, bet jau daug metų ir per Seimą keliaujame ir ten visokios iniciatyvos vyksta, kad parodyti kažką, kad blogai yra, visi žinom, kad blogai yra Lietuvoje su ta sveikata su užimtumu ir jaunimo ir vaikų, bet kad kažkur kažkas pajudėtų taip ryškiai, tai tikrai sunkiai visi tie dalykai judinami.

2. Su kokiais sunkumais susiduriama siekiant didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimą į kūno kultūros ir sporto veiklas? Kas tai lemia?

- Pagrindiniai sunkumai yra infrastruktūros stoka, finansavimo, aišku tai labiau tradiciniai dalykai, kaip ir visose gyvenimo srityse, bet vistiek yra ir žmogiškieji faktoriai, kurie yra turbūt svarbiausias dalykas. Jaunimui dabar sudėtinga, vis kalbame, kad pasiūlysi už keturis ar penkis šimtus darbą, tai turbūt jie nesupras. Vyresnieji dar to parako dar turi, kur galima ir už dyką padirbti, nes esi ir pats gyvenęs taip, ir tikiesi kad ir kitiems taip galima, taigi tokių žmogiškųjų išteklių jau trūksta, nes kaip ir sakau, jaunimas nori pinigų daugiau, materealių dalykų, o čia vistiek reikia ir įdirbio, reikia ir patirties, ir nepaslaptis, reikia ir už dyką pasėdėti, kad kažką pasiekti, iniciatyvų tokių. Studentų paprašai kažką padėti, na vieną kartą padėjo, antrą užmiršo, trečią nebenori. Kvieti kažkur, rašai, kažkokie renginiai masiniai tokie, net į rektorato posėdžius kviečiu, na ateikite nors dėstytojas koks parodysite, dekanas, rektorius, dar kažkas, ateikite į balkoną, studentai pakels galvą, na jau gal pagalvos, va čia jau rektorius ateina, gal ateiti reikia, tai nei vieno dėstytojo, studentai tikrai praktiškai kur kūno kultūros mūsų, tai ir patys studentai turi būti aktyvesni, bet ir viešinimo tie reikalai turėtų būti rimčiau sprendžiami.

3. Koks biudžetinių institucijų vaidmuo šioje srityje? Ar pakankamai dėmesio skiriama?

- Tai turėtų būti bendras reikalas tiek biudžetinių institucijų tiek iš šalies pagalba, vien tas ar tas sektorius tikrai neišspręs tokių problemų. Čia mes pasaulyje turime įvairių variantų, skandinavishkas, vokiškas, amerikietiškas, aišku geriausia paimti toki viduriuką, jei žiūrint į mūsų tradicijas ir patirtį, dabar tam neformaliai ugdymui yra tikrai dėmesys bandomas didinti, čia ir turint ta penkiolikos eurų krepšelį, kur gali pasiimti bet kas, žmogus turintis patirtį, išsilavinimą, kur turi licenziją suburti vaikus ne tik sportui, kūno kultūrai, bet apskritai užimtumui. Aišku ir sporto mokyklų tas statusas jau truputį keičiasi, jos tampa

viešomis įstaigomis, kur gali jau rūpintis savo pinigėliais, kažkur kažką pasiūlyti paslaugas, už protingą kainą kažką išnuomoti, užsidirbti pinigų, tas vyksta, tik aišku lėtai. Viena valstybė aišku neišspręs tų klausimų, žinoma ir sporte vyksta visokių diskusijų, pykstasi tautinis olimpinis komitetas su departamentu kūno kultūros ir sporto, nebesusitaria kas apdovanos žmonės, geriausius sportininkus, tai jeigu ten, nusileidžia ir žemyn ir federacijose vėl nesutarimai kas turi išlaikyti geriausius sportininkus, atsiliepia aišku ir žemesniame lygmenyje ir rajonuose ir miestuose. Rajonuose situacija dar prastesnė, pavyzdžiui atvežti vaiką tevam i miesta sportuoti tikrai ne kiekvienas gali, dėl šios priežasties mūsų talentų tikrai daug prapuola.

4. Ar plėtojant vaikų ir jaunimo užimtumą, gerinant sportavimo sąlygas yra bendradarbiaujama su privačiomis arba nevyriausybinėmis organizacijomis? Kaip tai vyksta? Ar tai svarbu?

- Šiuo momentu tai be to tokio kontakto aš manyčiau neimonomą būtų. Nes yra ir užimtumas kur valstybė negali viena pilnai suteikti paslaugų. Kad ir Šiaulių mieste pavyzdžiui tas pats "Impulsas" yra išsigelbėjimas žmoniemis kur jie gali praleisti laisvalaikį turiningai. Didžiuosiose miestuose dygsta ir stadionai ir maniežai privatūs kartu su vyriausybinėmis organizacijom išnuomoja tvarkingai ir išsilaikymo klausimai efektyviau sprendžiami.

5. Kokius pokyčius ar tendencijas šioje srityje matote ateityje? Ar pastebimas pokyčių poreikis?

Vertėtų neužmiršti bendro tikslo, kas bebūtų ir kas besirūpintu tais dalykais turi žinoti, kad tikslas bendras yra vienas – tai yra sveikata, sportas ir užimtumas. Jeigu kalbant apie vaikus tai kaip atitraukti juos nuo gatvės nuo kompiuterio, rūpintis jų branda taisiklinga. Tie dalykai jau aktualūs šiandien, mum kai anksčiau ten prieš 20 metų tik kažkur kažką girdėjome. Tai va gyvenam šiame laike, ir manyčiau bendrai dabar siekiant to tikslo bendrai kažkas gaunasi neblogai. Tik tiek, kad verlsas visada nori užsidirbti, tas yra minusėlis, o biudžetininkai neturi pakankamai lėšų, kad investuoti ir už priimtina kainą ten įsileisti žmones. Va ši priešprieša dar yra pas mus, bet manau, kad augam ir kažkada suprasim, kad ir mano aplinka kažkur turėtų nueiti, ir, kad studentas turėtų turėti kur nueiti.

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

Pusiau struktūruoto interviu transkribuota medžiaga

Protokolo Nr: 4

Informanto institucija: Šiaulių rajono savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyrius

Informanto darbo patirtis: 10 metų

Laikas: 12:30

Vieta: Šiaulių miesto savivaldybės pastatas

Interviu trukmė: 27 min

Informanto kodinis pavadinimas: I-4

1. Ar pastarųjų metų laikotarpyje galima pastebėti kaitą vaikų ir jaunimo įsitraukime į kūno kultūrą ir sportą arba šio įsitraukimo organizavime? Kokie esminiai pokyčiai?

- *Manau, kad iš tikrųjų yra tu pokyčių, visu pirma dabar sportas tampa kaip ir mada, jauni žmonės nori gražiai atrodyti, kūno kultas vyraujantis yra. Pastebima, kad ir dviračių padaugėjo miesto gatvėmis važinėjančiu ir sporto klubuose daugiau jaunimo yra. Jaunimas šioje srityje skiria sau dėmesio, galų gale ir tos informacijos atsirado žymiai daugiau apie sveikos gyvensenos ir fiziniu pratimų reikšmę. Tik gaila, kad labiau yra orientacija į išvaizdą ir rezultatus, o ne į tikrąjį sveikatingumą ir sveiką gyvenseną, kad įvairių papildų naudojimas neatsilieptų jaunam organizmui. Bet manau, kad dabar viskas juda į gerą pusę. Iš tikrųjų labiausiai lemia socialinis kaip reiškinyss sportas, o antras dalykas gerėjanti sporto infrastruktūrą, daugiau tų klubų atsiranda, įvairesnių intensyvumo, fizinio krūvio programų kurias žmogus gali tinkamai pasirinkti. Mieste, kalbant apie infrastruktūrą, irgi gerėjanti, dviračiu takas tas šalia Tilžės gatvės atsiradęs jau sujungia ir Bubius. Šiame take galima pamatyti dažnai jaunus žmones važinėjant dviračiais, bėgiojant.*

2. Su kokiais sunkumais susiduriama siekiant didinti vaikų ir jaunimo įsitraukimą į kūno kultūros ir sporto veiklas? Kas tai lemia?

- *Skatinant jaunimą sportuoti, kad infrastruktūra būtų patraukli, įdomi, mobili, kad paslaugos būtų pastoviai peržiūrimos. Ypač vaikam svarbu, kad būtų viskas pateikiama kuo įdomiau, vis atsinaujinant. Dabar daug visuomenininkų pradėjo savo programas vykdyti dėl penkiolikos eurų krepšelio atsiradimo, jaunimą tai labiau įtraukia, nes atsiranda didesnis pasirinkimas, ne tik tradicines sporto šakos tapo prieinamesnes. Tas neformalaus vaikų švietimo atsiradimas tikrai kažkokių tai pokyčių davė. Galų gale ir parkelių turime, arba skverų, ir Lieporių ir Dainų parkas tikrai yra su galimybėmis pabėgioti jaunimui, o atsiranda vis daugiau ir treniruoklių zonų. Beržinėlis buvo pirmasis toks „paukštis“ Šiaulių mieste, dabar jau prie „IKI“ prekybos centro, prie Aukštabalio tokių erdvių mėgėjiškam pasportavimui tikrai atsiranda.*

3. Koks biudžetinių institucijų vaidmuo šioje srityje? Ar pakankamai dėmesio skiriama?

- *Biudžetinės įstaigos daugiau yra suinteresuotos vaikų užimtumu siekiant meistriškumo. Šios įstaigos daro dideles atrankas, jau sakykime prieš mokyklinio amžiaus vaikai penkių šešių metų yra kažkuo užimami, iš pradžių svarbu yra kažkuo tai sudominti, bet jau ketvirtose klasėse prasideda varžybėlės. Treneriai patys siekdami sudominti vis organizuoja kažkokių tai turnyrus. Kai ateina tokiam vaikui tikras sportavimo laikotarpis, sakykim keturiolikos arba šešiolikos metu jis jau turi šešių, aštuonių metų sportavimo stažą ir jeigu*

pedagogas jo nesugebės toliau sudominti ir išlaikyti tam sporte tada dažnai vaikai keičia veiklas. Ir biudžetinėse įstaigose vėlgi riboti ištekliai yra, skirtas atitinkamas finansavimas konkrečioms tikslams. O nevyriausybinėms organizacijoms daugumai norint turėti rimtesnes sporto bazes reikia turėti ir pinigų, ir jų paslaugos tuomet ne visiems vaikams gali tapti prieinamos.

4. Ar plėtojant vaikų ir jaunimo užimtumą, gerinant sportavimo sąlygas yra bendradarbiaujama su privačiomis arba nevyriausybinėmis organizacijomis? Kaip tai vyksta?

- Bendradarbiavimas yra svarbus, Šiauliuose kaip pavyzdys gal galėtų būti įvardijama Sireikos krepšinio akademija, nes iš savivaldybės kažkiek iš biudžeto gaudavo lėšų, tėvų dviejų procentų paramą stengėsi gauti, kiti socialiniai rėmėjai buvo, nes vien iš biudžeto sudėtingai būtų išlaikyti konkurencingą įstaigą, taigi taip - bendradarbiavimas yra svarbu.

5. Kokius pokyčius ar tendencijas šioje srityje matote ateityje? Ar pastebimas pokyčių poreikis?

- Užsienyje, Europoje labai populiarūs yra sporto šakų mėgėjų klubai kur ir be mokesčio žmonės gali ateiti ir sportuoti. Tai manau, kad tokių struktūrų ir tokiu entuziastų atsiradimas ir savo asmeninių pavyzdžių rodymas skatina kitus užsiimti aktyvia veikla. Taigi manau, kad nevyriausybinės organizacijos ir visuomenininkai turės didesnę indelį įnešti ir padėti gyventojams būti aktyvesniems ir labiau norėti užsiimti sportu, tuomet ir ta sporto mada gal dar labiau plis.