

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

**Nerijus PELECKIS**

Viešojo valdymo studijų programos studentas

**VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO  
VEIKLOS STRATEGINIS VALDYMAS:  
KELMĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

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

**Nerijus PELECKIS**

**VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO  
VEIKLOS STRATEGINIS VALDYMAS:  
KELMĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

**prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## TURINYS

PAGRINDINIAI TRUMPINIAI.....	4
LENTELIŲ SAŽAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SAŽAŠAS.....	6
PRIEDŲ SAŽAŠAS.....	7
SANTRAUKA.....	8
ĮVADAS.....	10
1. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO VEIKLOS STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS DISKURSAS.....	15
1.1. Strateginis organizacijos valdymas.....	15
1.1.1. Strateginis planavimas ir valdymas.....	15
1.1.2. Organizacijos valdymas.....	18
1.1.3. Viešasis valdymas.....	20
1.2. Lietuvos kūno kultūros ir sporto valdymo sistema.....	23
1.2.1. Lietuvos kūno kultūros ir sporto valdymo sistemos raida .....	23
1.2.2. Lietuvos kūno kultūros ir sporto veiklos administravimas .....	26
2. KŪNO KULTŪROS IR SPORTOVEIKLOSVALDYMAS KELMĖS RAJONE .....	32
2.1. Kūno kultūros ir sporto veiklos situacija Kelmės rajone .....	32
2.1.1. Suaugusiųjų kūno kultūra ir sportas .....	32
2.1.2. Mokinių kūno kultūra ir sportas .....	34
2.1.3. Sporto sistemos organizavimo ir valdymo aspektai.....	36
2.1.4. Išorinės aplinkos analizė .....	43
2.1.5. Vidinės aplinkos analizė.....	47
2.1.6. SSGG matrica .....	49
2.2. Apklauso empirinio tyrimo metodika .....	50
2.2.1. Tyrimo metodai ir organizavimas.....	50
2.2.2. Anketinės apklauso duomenų analizė .....	51
2.2.3. Informantų interviu duomenų analizė .....	59
2.3. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklos tobulinimo Kelmės rajone strateginės kryptys .....	65
IŠVADOS .....	67
REKOMENDACIJOS .....	69
Literatūra .....	70
Priedai .....	73

## PAGRINDINIŲ TRUMPINIŲ SĄRAŠAS

**ES** – Europos Sąjunga – dvidešimt aštuonių valstybių ekonominė bei politinė bendrija.

**NVV** - naujoji viešoji vadyba, bendraja prasme gali būti apibūdinta kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. NVV taip pat suprantama ne tik kaip viešojo sektoriaus mažinimas, bet, svarbiausia, – kaip jo modernizavimas, siekiant padidinti biurokratinių struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę piliečiams (Babravičius, 2012, p. 261).

**KKSD** – Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga, dalyvaujanti formuojant valstybės politiką kūno kultūros ir sporto srityje ir įgyvendinanti šią politiką (KKSD nuostatai, 2010).

**LTOK** – Lietuvos tautinis olimpinis komitetas yra savarankiška visuomeninė organizacija, dalyvaujanti pasaulinio olimpinio judėjimo veikloje.

**SSGG** – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išvien aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojanti strategiją lemiančius veiksmus į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2002).

**VJSM** – vaikų ir jaunimo sporto mokykla.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė Strateginio planavimo dokumentų klasifikacija pagal trukmę
- 2 lentelė Svarbiausios viešojo valdymo doktrinos
- 3 lentelė 2011-2015 metų finansinė parama sporto klubams Kelmės rajone (Eur)
- 4 lentelė Kelmėje neformaliojo vaikų švietimo įstaigas lankančių mokinių skaičius ir dalis (proc.), lyginant su savivaldybės teritorijoje esančių bendrojo ugdymo mokyklų mokiniais
- 5 lentelė Kelmės rajono sporto organizacijų veiklos rodikliai (I)
- 6 lentelė Kelmės rajono sporto organizacijų veiklos rodikliai (II)
- 7 lentelė KKSD, Kelmės rajono ir Kelmės rajono sporto klubų finansavimo raida 2011-2015 m.
- 8 lentelė Gyventojų skaičius Kelmės rajono savivaldybėje metų pradžioje
- 9 lentelė Mokinių skaičiaus kaita Kelmės rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklose.
- 10 lentelė Autoriaus sudarytoje lentelėje matyti intervių metu užduoti klausimai ir atsakymai.

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Sportuojančių gyventojų skaičius ES šalyse Šaltinis: Eurobarometro apklausos „Sportas ir fizinis aktyvumas“ duomenys.
- 2 pav. Kūno kultūros ir sporto departamento administracijos struktūra
- 3 pav. Kelmės rajono savivaldybės parama sporto klubams 2011-2015 m.
- 4 pav. Mokinių skaičius Kelmės mokyklose 2015 metais
- 5 pav. Mokinių dalis – lankančių Kelmės VJSM
- 6 pav. Priežastys lėmusios vaikų pasirinkimą sportuoti
- 7 pav. Mokinių skaičiaus raida Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje 2010-2013 m.
- 8 pav. Moksleivių sportininkų ugdymo centruose skaičiaus dinamika 2003-2013 m.
- 9 pav. Trenerių dirbančių sporto centruose skaičiaus dinamika 2003-2013 m.
- 10 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos pajamų dinamika 2011-2013 m.
- 11 pav. Kelmės rajone veikiančių sporto klubų finansavimo dinamika iš Kelmės rajono savivaldybės lėšų.
- 12 pav. Valstybės finansavimo Kūno kultūros ir sporto departamentui dinamika 2011-2015 m.
- 13 pav. Kelmės rajono savivaldybės biudžetas 2011-2015 m.
- 14 pav. Kelmės rajono sporto klubų finansavimas iš Kelmės savivaldybės biudžeto 2011-2015 m.
- 15 pav. Apklaustųjų Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtinių pasiskirstymas pagal lytį.
- 16 pav. Apklaustųjų Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos mokinių pasiskirstymas pagal sporto šakas.
- 17 pav. Mokinių pasiskirstymas atsakant į klausimą: „Kas paskatino sportuoti?“
- 18 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos mokinių treniruočių sąlygos.
- 19 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos apklaustųjų žinios apie būsimą Kelmės sporto centrą.
- 20 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos darbuotojų amžius ir darbo stažas.
- 21 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos darbuotojų nuomonė apie jų galimybes dirbti geriau.
- 22 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas.
- 23 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje.
- 24 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos vadovo charakterios savybės, darbuotojų nuomonė.

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. 2015 m. balandžio mėn. 17 d. ŠU SMF Jaunųjų tyrėjų konferencijoje skaitytas pranešimas tema: „Kūno kultūros ir sporto valdymas Lietuvoje“.

2 priedas. Ištrauka iš Kelmės rajono savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto skyriaus nuostatų.

3 priedas. Anketa (I).

4 priedas. Anketa (II).

5 priedas. Intervijų klausimynas.

## Santrauka

Nerijus Peleckis. (2015). *Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklos strateginis valdymas: Kelmės rajono atvejis*. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. Teodoras Tamošiunas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra.

Šiuo metu strateginiam valdymui skiriamas didelis dėmesys. Švietimo sistemoje taip pat būtinas strateginis valdymas. Sportas neįmanomas be planų, kuriuose sudėliotos visos veiklos kryptys, tikslai, uždaviniai, valdymo principai.

Šiame darbe atliktas tyrimas atskleidė Kelmės rajono vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklos valdymo privalumus ir trūkumus. Suformuotos Kelmės rajono kūno kultūros ir sporto veiklos valdymo strateginės kryptys, kuriuose aiškiai apibūdinamas veiklos tobulinimas. Kūno kultūros ir sporto valdymo sistemos tobulinimas suteiktų didesnių galimybių sportinės veiklos sėkmei. Tyrimas atskleidžia, kad Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos valdymui trūksta vadybinių, organizacinių sugebėjimų, kurie tiesiogiai neigiamai veikia šios įstaigos populiarumui ir darbo kokybei. Taip pat viso kūno kultūros ir sporto populiarumui Kelmės rajone. Kaip ir visoje Lietuvoje, Kelmės rajone, pastebėtas mažas fizinis aktyvumas mokyklinio amžiaus vaikų tarpe. To priežastimi būtų galima įvardinti sporto ir sveikatingumo renginių organizavimo trūkumus ir strateginio valdymo, sporto institucijoje, neprofesionalumą. Kelmės sporto infrastruktūra – viena iš prasčiausių Lietuvoje. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla neturi savo nuosavos sporto bazės, ir tik 2011 m. inicijuotas projektas jau dabar yra vykdomas, statomas Kelmės sporto centras. Tikėtina, kad projektas bus laiku ir kokybiškai pabaiktas, ir jau 2017 m. Kelmės sportininkai treniruosis šiuolaikiškame, visus reikalavimus atitinkančiame sporto centre. Taip pat tai taps Kelmės rajono gyventojams lengvai prieinamu laivalaikiu, susijusiu su sveika gyvensena ir fiziniu aktyvumu.

**Reikšminiai žodžiai:** kūno kultūra ir sportas, vaikai ir jaunimas, strateginis valdymas



## Summary

Nerijus Peleckis. (2015). *Strategic Management of children and youth physical culture and sports activities: in respect of Kelmė district*. Master's work of University Studies / scientific guide prof. dr. T. Tamosiunas. Siauliai University, Public Administration Department.

Currently the strategic management gets considerable attention. Education system also needs a strategic management. Sports is not available without planning in which shall be arranged all the acts directions, objectives, challenges, management principles.

In this research there is found out the advantages and disadvantages of children and youth in physical culture and sports activities management.

Preformed strategic management fields of children and youth physical culture and sports activities in Kelmė district; therefore characterized improvements of these activities. The physical culture and sports system management shall improve the success of sports activities. The research revealed there is missing managerial control; organizational skills which directly give negative impact for Kelmė children and youth sports school popularity and work quality as well for popularity of physical culture and sports in all district area. As throughout Lithuania, in Kelmė district it is low sports activity among scholar age children. This causes a leak of sports and wellness events and disadvantages of strategic management of sports authorities, unprofessional working. Sports infrastructure in Kelmė town is one of the worst in Lithuania. Kelmė children and youth sports school does not have its own sports facilities. Only in the year 2011 it was initiated a project of Kelmė sports center and now it is implemented. It is likely will be on time and qualitative completed in the year 2017 where Kelmė town sportsmen shall do the trainings in modern and fulfilled all requirements sports center. Also Kelmė district people shall easily have healthy lifestyle and physical activities in their free time.

**Key words:** physical culture and sports, children and youth, strategic management.

## Įvadas

Viena didžiausių vertybių – žmogaus sveikata. Būsime darbingi, kūrybingi ir žvalūs, jei kūno kultūra ir sportas, taps mūsų gyvenimo būdu ir jei kiekvienas iš mūsų būsime aktyvūs piliečiai, gebantys išsaugoti švarią ir sveiką aplinką. Praktika rodo, kad gerų rezultatų galima tikėtis, jei sveikos gyvensenos bei aplinkosauginio ugdymo procesas prasidės vaikystėje ir tęsis per visą žmogaus gyvenimą.

***Temos aktualumas ir problema.*** Sveika piliečių gyvensena daugelyje valstybės strateginio planavimo dokumentų yra įvardijama, kaip vienas iš prioritetinių uždavinių, o kūno kultūra ir sportas yra esminis tokios gyvensenos pamatas. Pagal 2010 metų Eurobarometro apklausos „Sportas ir fizinis aktyvumas“ duomenis matyti, kad Lietuvoje yra bene mažiausiai sporto, kūno rengybos (fitneso), sveikatingumo klubų ar sociokultūrinių klubų su sporto elementais lankytojų. Lietuva ir Graikija, kuriose 88 proc. respondentų teigė nelankantys jokio sporto klubo, pagal šį rodiklį dalijasi antrą ir trečią vietas nuo galo. Lietuvoje ilgalaikės valstybinės strategijos šioje valdymo srityje taip ir nebuvo parengta per visą nepriklausomybės laikotarpį (gal todėl pagal organizuoto sportavimo visuomenėje lygį Europos Sąjungoje Eurobarometro duomenimis Lietuva užima vieną iš paskutiniųjų vietų) iki 2007 metų, kuomet buvo parengtas pirmasis projektas – 2008-2020 metų Valstybės kūno kultūros ir sporto strategija.

Sportu galima labai prisidėti siekiant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo ir kuriant naujas darbo vietas, nes jis turi teigiamo poveikio socialinei įtraukčiai, švietimui ir mokymui ir visuomenės sveikatai. Sportas padeda mažinti socialinės apsaugos ir sveikatos priežiūros išlaidas, nes sportuojant gerėja sveikata, didėja gyventojų našumas ir užtikrinama geresnė gyvenimo kokybė senatvėje. Sportas skatina socialinę sanglaudą, nes nepaiso socialinių kliūčių, o dėl jo teigiamo poveikio švietimui ir mokymui, gerėja žmonių įsidarbinimo galimybės. Savanoriška veikla sporto sektoriuje gali suteikti daugiau galimybių įsidarbinti, skatinti socialinę įtrauktį ir aktyvesnį piliečių, ypač jaunuolių, dalyvavimą.

Šiuo metu Lietuvoje neformaliojo vaikų švietimo mokyklų tinklą sudaro 260 mokyklų, iš kurių 224 yra savivaldybių, 6 valstybinės ir 30 nevalstybinių mokyklų. Dauguma iš jų atlieka vaikų meninių ir sportinių gebėjimų atskleidimo bei ugdymo funkcijas. Neformaliojo vaikų švietimo aprėptis yra vienas iš pagrindinių jo prieinamumo rodiklių. Statistiniai duomenys rodo, kad

vidutiniškai 18,6 proc. Visų bendrojo lavinimo mokyklų mokinių lanko neformaliojo vaikų švietimo mokyklas.

Kasmet mažėja pirmosios sveikatos grupės (sveikiausių) mokinių skaičius. Šiuo metu šis parametras nebematuojamas! Mirtingumas dėl kraujotakos ligų (dalis bendroje mirtingumo struktūroje) – 54 proc. Vidutinė moterų sveiko gyvenimo trukmė – tik 54 metai, vyrų – 51 metai. 2004 m. Lietuvoje visiškai nesportavo ir nesimankštino 48 proc. gyventojų ir pagal sportuojančiųjų gyventojų procentą Lietuva yra tik 21 vietoje tarp kitų Europos Sąjungos šalių. Neišnaudojamos sporto poveikio bendruomenės solidarumui, jaunimo socializacijai, taigi ir visuomenės sanglaudai teikiamos galimybės. Neigiamas tendencijas dar sustiprina menkėjanti kūno kultūros ir sporto fizinė infrastruktūra.

Kelmės rajone, kaip ir visoje Lietuvoje turime tą pačią situaciją: mažas fizinis aktyvumas vaikų ir jaunimo tarpe yra labai ženklus. Paskutiniaisiais metais pastebima, kad mokinių skaičius, užsiiminėjančiu sportu, mažėja, sveikatos būklė prastėja. Vaikai, kurie pirmą kartą ateina į sporto užsiėmimus, yra silpnos fizinės būklės, jų fiziniai duomenys prastėja su kiekvienais metais. Daugumos sporto specialistų nuomone, tai mažo fizinio aktyvumo, padidėjusio laiko praleidimo prie kompiuterių ir abėjingo tėvų požiūrio į kūno kultūrą ir sportą pasekmė.

Nepakankamas kūno kultūros ir sporto populiarinimas, mažas visuomeninių įstaigų įsitraukimas į vaikų ir jaunimo sveikatinimą ir fizinio aktyvumo skatinimą, tai vienos iš priežasčių, dėl kurių sunku pakeisti visuomenės požiūrį į vaikų kūno kultūrą ir sportą. Taip pat Kelmės rajono gyventojų, auginančių vaikus, švietimas, kad per sportą ugdomos ir dvasinės vaiko ar jaunuolio savybės, formuojamas jo suvokimas apie sveiką gyvenseną.

***Tyrimo problematika.*** Kelmės rajono savivaldybės rengiamuose strateginiuose planuose mažai dėmesio skiriama vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui. Nors strateginių planų programose yra įvardinta kūno kultūros sporto veikla ir tos veiklos gerinimo strategijos, tačiau pagal paskutinių metų mokinių susidomėjimu sportu, rajone šios strategijos neįgyvendinamos arba įgyvendinamos neefektyviai. Kelmėje veikianti vaikų ir jaunimo sporto mokykla apamai neturi tokio, kaip „strateginis veiklos planas“ dokumento. Neapibrėžtos, šios neformaliojo ugdymo įstaigos, veiklos kryptys, nesuteikia galimybės atlikti kūno kultūros ir sporto veiklos darbą kokybiškai ir kryptingai.

Tyrimo problemos esmę išreiškia tokia probleminių klausimų lentelė:

<b>Probleminis klausimas</b>	<b>Problemų laukas</b>	<b>Tyrimo metodai ir instrumentai</b>
1. Kokia yra Lietuvos vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto strategija?	1.1. 2008-2020 metų Valstybės kūno kultūros ir sporto strategija 1.2. Kelmės rajono savivaldybės 2014-2016 metų strateginis veiklos planas. 1.3. Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto organizavimo trūkumai ir problemos. 1.4. Tinkamas/netinkamas finansinių, žmogiškųjų išteklių panaudojimas organizuojant kūno kultūrą ir sportą.	Dokumentų analizė: <i>Lietuvos kūno kultūros ir sporto įstatymas; 2008-2020 metų Valstybės kūno kultūros ir sporto strategija; Kelmės rajono savivaldybės 2014-2016 metų strateginis veiklos planas; Kelmės švietimo skyriaus veikla ir t.t.</i> Ekspertų apklausos.
2. Kokią organizacinę veiklą taiko kūno kultūros ir sporto įstaigos vaikų ir jaunimo tarpe?	2.1. Kaip organizuojamas vaikų ir jaunimo kūno kultūra ir sportas Lietuvoje? 2.2. Kaip organizuojamas vaikų ir jaunimo kūno kultūra ir sportas Kelmės rajone? 2.3. Bedrojo lavinimo mokyklų požiūris į kūno kultūrą ir sportą. 2.4. Kūno kultūros ir sporto įstaigų vadovų požiūris, vizijos, iniciatyvos.	Metinių ataskaitų analizė; informacijos apie vykdytus renginius, projektus, gautas paramas vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui.
3. Kaip turėtų būti organizuojamas vaikų ir jaunimo kūno kultūra ir sportas?	3.1. ES šalyse kūno kultūros ir sporto veiklos valdymo ypatumai. 3.2. Lietuvos miestų ir rajonų taikoma praktika kūno kultūros ir sporto veiklos organizavime. 3.3. Lietuvos miestų ir rajonų ES paramos panaudojimas vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto srityse.	Statistinių duomenų analizė; Pavyzdžių pateikimas apie kitose šalyse ir kitose Lietuvos rajonuose vykdomą vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto organizavimą; Galimų Kelmės rajone finansinių, socialinių, politinių, technologinių veiklų ir priemonių panaudojimą, galinčių pagerinti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklą.

**Tyrimo objektas:** Vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veikla.

**Tyrimo dalykas:** Kelmės rajono vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklos tobulinimas.

**Tyrimo tikslas:** išanalizavus vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklą sąlygojančių veiksnių valdymo teorinius ir teisinius aspektus, atlikus dokumentų analizę, ekspertų nuostatų analizę ir empirinį tyrimą apie Kelmės rajono vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklas, suformuoti ir pagrįsti Kelmės rajono vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklos tobulinimo strategines kryptis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti politinius ir teisinius Lietuvos kūno kultūros ir sporto dokumentus: Lietuvos kūno kultūros ir sporto įstatymą; 2008-2020 metų Valstybės kūno kultūros ir sporto

strategiją; Kelmės rajono savivaldybės 2014-2016 metų strateginį veiklos planą; Kelmės švietimo, kultūros ir sporto skyriaus veiklą ir t.t.

2. Atlikti Kelmės rajono kūno kultūros ir sporto organizacijų metinių ataskaitų analizę; informacijos apie vykdytus renginius, projektus, gautas paramas vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui.
3. Pavyzdžių pateikimas apie kitose šalyse ir kitose Lietuvos rajonuose vykdomą vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto organizavimą. Galimų Kelmės rajone finansinių, socialinių, politinių, technologinių veiklų ir priemonių panaudojimą, galinčių pagerinti vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto veiklą. Statistinių duomenų analizė.

### ***Tyrimo metodai***

*Mokslinės literatūros analizė.* Mokslinės literatūros, įstatymų ir teisės aktų analizė taikyta siekiant išryškinti sporto organizacijų, bei klasikinių verslo organizacijų sistemos ir jos funkcionavimo sąlygojamų poveikių prasminius skirtumus, patikslinti sporto organizacijų sistemos definiciją ir modelį, suformuluoti teorinius sporto organizacijų plėtros planavimo ir strateginio valdymo ypatumus.

Teorinėje dalyje Kelmės rajono sporto veiklos vertinimo analizei atlikti naudoti mokslinės literatūros analizės, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

Tiriamajoje dalyje taikytas statistinis tyrimo duomenų analizės metodas.

*Empirinis tyrimas* atliktas anketinės apklausos metodu.

Taikytas *ekspertų metodas*. Nestruktūrizuotu interviu metodu apklausti 6 ekspertai.

### ***Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.***

Dažniausiai savivaldos kūno kultūros ir sporto institucijų valdymo sistemos ir organizavimo modeliai skirtingi, todėl yra labai svarbu išanalizuoti pagrindinius kūno kultūros ir sporto sistemos valdymo ir organizavimo ypatumus ir pagal juos parengti rekomendacijas sistemos tobulinimui ir modernizavimui, kurios galėtų būti pritaikytos kitose Lietuvos savivaldybėse. Sporto sistema yra reikšmingą dėl savo poveikio atskiroms valstybėms ir jų visuomenei. Netinkamai suformuota ir administruojama sporto sistema gali neigiamai įtakoti sporto sistemos vertinimą visuomenėje ir pasitikėjimą ja. Literatūros analizė ir tyrimas atskleidė, kad vis dar stokojama teorinio įdirbio kūno kultūros ir sporto sistemos valdymo srityje. Daugelis sistemos dalių yra iškelta valstybiniu lygiu ir

daug mažiau dėmesio skiriama į savivaldos lygį. Todėl dar nėra susiformavęs inovatyvus požiūris į efektyvaus sporto sistemos valdymo valstybinėse institucijose ir ypač savivaldybėse poreikį. Vertinant šiuos aspektus svarbu analizuoti sporto sistemų situaciją ir galimybes atskirose savivaldybėse, siekiant tobulinti sporto sistemas atskiruose rajonuose, tiriamu atveju – Kelmės rajone. Tai aktuali problema, nes valstybė neturi tiesioginio sąlyčio su visuomene ir negali vykdyti savo kūno kultūros ir sporto politikos tiesiogiai. Čia didžiausias vaidmuo tenka savivaldybei, kuri tiesiogiai sprendžia iškilusius klausimus. Nuo savivaldybės priklauso praktinis kūno kultūros ir sporto valstybės politikos įgyvendinimas, nes savivaldybė yra savarankiška šioje srityje.

***Tyrimo rezultatų sklaida:*** 2015 m. balandžio mėn. 17 d. ŠU SMF Jaunųjų tyrėjų konferencijoje skaitytas pranešimas tema: „Kūno kultūros ir sporto valdymas Lietuvoje“ (žr. Priedą Nr. 1).

# 1. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO VEIKLOS STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS DISKURSAS

## 1.1. STRATEGINIS ORGANIZACIJOS VALDYMAS

### 1.1.1. Strateginis planavimas ir valdymas

Žodis „strategija“ yra kilęs iš graikiško žodžio „strategos“, kuris reiškia „generolas“. „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešą sutriuškinimą, efektyviai naudojantį turimus resursus (Jucevičius, 1999). Iš pradžių ši sąvoka buvo vartojama karo vedimo kontekste („karo vedimo menas“), tačiau vėliau jos turinys išsiplėtė. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimo priėmimo arba veikimo elementus. Pirmasis strategijos sąvoką pateikė A. D. Chandler (jis laikomas strateginio valdymo pradininku). Pagal jį strategija apima tris pagrindinius elementus: ilgalaikius tikslus, organizacijos veiklos kryptį bei reikiamus tikslo pasiekimui išteklius (Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatai, 2010). K. Andrews apibūdinamas strategiją taip pat mini organizacijos tikslus, pagal jį strategija yra planas skirtas organizacijos tikslams pasiekti. Strategijos sąvoką priimta suprasti kaip taisyklių ir metodų rinkinį, kuriuo pasiekiami pagrindiniai vienos ar kitos sistemos tikslai (California Department of Education, 2010). Skirtingų strateginio valdymo mokyklų požiūriu, strategija gali būti apibrėžiama kaip planas (kryptis, pagal kurią veikiama), gairės (apelijuojančios į ateities veiksmus), pozicija (nustatant reikiamą vietą organizacijai ir jos produktams), perspektyvą (pagrindinis kelias elgtis vienaip ar kitaip), taktinis žingsnis, manevras (Mintzberg, 1998). Iš esmės strategija reiškia kelis svarbius dalykus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį. Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. (Vasiliauskas, 2006).

Strateginis valdymas daugiausia susijęs su ilgalaikiu planavimu analizuojant verslo vidaus ir išorės galimybes, kad gautų rezultatų dėka būtų galima numatyti valstybės, ūkio šakos ar organizacijos tolesnės plėtros perspektyvas.

Strateginis valdymas apima keturis pagrindinius elementus:

- aplinkos skanavimą;
- strategijos parengimą;

- strategijos įgyvendinimą;
- situacijos įvertinimą ir kontrolę.

Atskiri autoriai skirtingai traktuoja strategijos sampratą, kadangi ją sunku apibūdinti vienareikšmiškai ar pagal kokią išgrynintą formuluotę. Mokslinėje literatūroje ji apibūdinama taip:

- pagal Chandler (1962) strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus;
- pagal Andrews (1969) strategija apibrėžiama kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma;
- pagal Hofer ir Schendel (1978) strategija – tai tam tikros taisyklės, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus: produktus ir rinkas, planuojamus pakeitimus šiame komponente, konkurencinį pranašumą bei veiklos strategiją;
- pagal Mintzberg ir Waters (1985) strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, tai yra koncentruota elgsena, kuri gali būti arba numatyta arba spontaniška.

Galima teigti, kad strategija gali būti suvokiama dvejopai:

- tai organizacijos vadovavimo planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, kuriame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir tikslams pasiekti;
- tai nuolatinė įmonės bei jos aplinkos sąveika, nes kiekviena įmonė turi savo aplinką ir palaiko su ja tam tikrus santykius.

Anot S. Valentinavičiaus (2009), strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje.

Apibendrinant, strategija suprantama, kaip planas. Planas, kuris reikalingas sėkmingai veiklai vykdyti ir pasiekti užsibrėžtus tikslus. Taip pat galima teigti, kad strategija gali būti „gudrybė“, kaip apgauti varžovą, konkurentą, išnaudoti visas galimybes siekiant tikslo. Tai labai artima karo



strategijai. Bet tai, iš čia ir kilo strategijos savoka, tai yra originali šio žodžio reikšmė. Norimų rezultatų siekimas ir pasiekimas priklauso nuo strategijos kokybiškumo. Geras administratorius teisingai sudėlios žingsnius, reikalingus sėkmingam veiklos tikslui. Šie sėkmingi žingsniai, etapai turi būti apgalvoti ir kryptingi, nes tik taip viskas vyks, kaip suplanuota („sustrateguota“).

Lietuvoje strateginį planavimo procesą reglamentuoja teisės aktai, kurie numato ir strateginio valdymo proceso etapus, kaip strateginio plano priežiūrą (kontrolę) bei vertinimą.

Lietuvoje strateginio planavimo sistema apima įvairios trukmės planavimo dokumentus, kurie tarpusavyje yra susieti hierarchiniais ryšiais.

1 lentelė

### Strateginio planavimo dokumentų klasifikacija pagal trukmę

Ilgalaikio planavimo dokumentai	Vidutinės trukmės planavimo dokumentai	Trumpalaikiai planavimo dokumentai
daugiau kaip 6 metų	3 – 6 metų	1 – 3 metų

*Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Vasiliauskas, 2006).*

Prie ilgalaikio planavimo dokumentų yra priskiriama pagrindinis planavimo dokumentas, kuriame suderintos ir apibendrintos ūkio sektorių plėtros ir kitos strategijos, tai yra valstybės ilgalaikės raidos strategija – strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai bei suderinta visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija. LR Seimo nutarime dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos yra teigiama, kad Valstybės ilgalaikės raidos strategijos parengimas - tai esminis žingsnis įgyvendinant šalies strateginį valdymą, kaip valstybės funkciją, ir apibrėžiant pagrindinius šalies plėtros ilgalaikės perspektyvos tikslus. Taip pat Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas bei sektorių ilgalaikės strategijos yra ilgalaikio planavimo dokumentai.

Vidutinės trukmės planavimo dokumentai rengiami atsižvelgiant į ilgalaikius planavimo dokumentus. Jie apima vidutinės trukmės planavimo dokumentus, vidutinės trukmės sektorinius planavimo dokumentus (sektorių vidutinės trukmės strategijos nusako valdymo sritis, už kurią atsakingas atitinkamas ministras arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės paskirtos institucijos vadovas, plėtrą), vidutinės trukmės horizontalius planavimo dokumentus (informacinės visuomenės plėtros programa, regionų plėtros planai ir kt.) bei kitos tikslinės programos (Lietuvos pasirengimo

narystei Europos Sąjungoje programa, Lietuvos pasirengimo narystei NATO programa, Lietuvos ekonominė programa laikotarpiui iki stojimo į Europos Sąjungą).

Trumpalaikiai planavimo dokumentai yra institucijų strateginiai veiklos planai ir kiti planavimo dokumentai. Šiuose planavimo dokumentuose įvertinus atitinkamo sektoriaus vidutinės trukmės strategiją bei aplinką, yra nustatoma institucijos misija, tikslai ir aprašomos institucijos vykdomos programos su numatomais 3 metų ir patvirtintais vienerių metų finansiniais ištekliais.

### **1.1.2. Organizacijos valdymas**

Organizacija yra žmonių grupė, sukurta ir palaikoma siekiant tam tikrų tikslų. Tai yra kompanija, korporacija, firma, įmonė, asociacija ar kitoks darinys, įregistruotas arba ne, viešasis ar privatus, atliekantis tam tikras funkcijas ir turintis savo administraciją.

Organizacijas sudaro žmonės. Kaip gerai organizacija dirba, priklauso nuo to, kaip šie žmonės bendrauja ir dirba kartu.

Įmonių tipai, struktūra, trūkumai bei privalumai, kuriant strategiją:

- patriarchalinė įmonė;
- linijinė įmonė;
- funkcinė įmonė;
- štabinė įmonė.

Pasak, A. F. James, R. Stoner (1999), planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmai remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti.

Klein (2003) teigimu, norint rasti teisingą atsakymą, reikia užduoti tinkamą klausimą. Aplinka yra dinamiška, todėl išorės ir aplinkos sąlygos dažnai keičiasi. Strateginiai sprendimai turi būti priimami tuo metu, kada projektas jau yra įgyvendinamas. Planavimo tikslas yra valdyti iššūkius, neleisti jiems valdyti komandos ir jos priimamų sprendimų. Sėkmingas planavimas reikalauja gero komandinio darbo ir didelės atsakomybės. Planavimas turi būti pradėtas jau turint galvoje planavimo baigtį.

Įmonių rūšys juridiniu požiūriu:

- Individuali (personalinė) įmonė;
- Tikroji ūkinė bendrija;
- Komanditinę (pasitikėjimo) ūkinę bendriją;
- Akcinė bendrovė ir uždaroji akcinė bendrovė;
- Licencinio verslo organizacija;
- Užsienio kapitalo įmonės;
- Valstybės įmonė.

**Valstybės įmonė** – yra juridinio asmens teises turinti įmonė, kurios visas turtas nuosavybės teise priklauso Lietuvos Respublikai. Savivaldybės įmonė yra juridinio asmens teises turinti įmonė, kurios visas turtas nuosavybės teise priklauso savivaldybei. Valstybės ir savivaldybės įmonės turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja turto patikėjimo teisėmis. Valstybės ir savivaldybės įmonės pagal savo prievoles atsako tik tuo įmonės turtu, į kurį gali būti nukreipiamas išieškojimas. Įmonės neatsako už valstybės ar savivaldybės prievoles. Valstybės ir savivaldybės įmonių steigimą, veiklą, reorganizavimą ir likvidavimą taip pat reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, kiti norminiai aktai bei įstatymų nustatyta tvarka patvirtinti ir įregistruoti įmonės įstatai.

Bendraja prasme organizacijos valdymas – tai informacinis vyksmas, kurio metu parengiami, priimami ir įgyvendinami sprendimai (Mikalauskas, 2007).

Sporto organizacijos vadybos pagrindinės funkcijos yra: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Sporto organizacijai, vadovauja sporto vadovai, jie nusako komandos tikslus, planuoja kaip juos pasiekti, o sportininkai tuos tikslus bando įgyvendinti. Daug kas priklauso nuo komandos vadovų vadovavimo stiliaus ir pačios komandos valdymo (Mikalauskas, 2002). Požiūris į vadovavimą kaip į įgimtą savybę – tai tradicinis ir, ko gero, istoriškai seniausias požiūris. „Vadovais gimstama, o ne tampama” – toks būtų šio požiūrio pagrindinis teiginys. Vadinasi, mes arba gimstame turėdami vadovavimo gyslelę arba be jos. Laikantis tokio požiūrio, svarbiausia būtų ne tiek rengti žmones vadovais, kiek ieškoti tų, kurie turi vadovavimo sugebėjimų, ir skirti juos vadovais. Remiantis kitu požiūriu į vadovavimą teigiama, jog svarbiausia – tinkamas vadovavimo stilius. Valdymo stiliai – tai vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį. Vadovo darbo stilius – tai visuma tarpusavyje susijusių vadovavimo metodų, elgsenos normų ir taisyklių,

atspindinčių vadovo požiūrį į darbą ir į savo pavaldinius. Svarbiausia būtų žinoti, kaip tinkamai vadovauti, ir įgimti sugebėjimai šiuo atveju būtų mažai reikšmingi. Skiriama keletas dažniausiai pasitaikančių vadovavimo stilių:

1. Autokratinis arba autoritarinis. Autoritarinis vadovas pats lemia grupės veiklą ir priima sprendimus nesitardamas su grupės nariais ir neieškodamas jų pritarimo. Bendravimas ir apsikeitimas informacija su kitais grupės nariais yra menkas. Autoritarinis vadovas prisiima visą atsakomybę už grupės gyvenimą ir nepageidauja, kad kas nors kištųsi. Jam svarbiausia – priversti kitus grupės narius vykdyti jo nurodymus. Taigi, nors autoritarinis vadovavimo stilius iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti nepatraukliai, jis tenkina dalies grupės narių psichologinius poreikius. Griežtas vadovavimas sumažina asmeninę eilinių narių atsakomybę už tai, kas vyksta grupėje, padeda išlaikyti saugumo ir stabilumo jausmą. Autoritarinis grupės vadovas skatina arba baudžia grupės narius.

2. Demokratinis. Demokratiškas vadovas nurodo kryptį, tačiau leidžia ir netgi skatina, puoselėja savarankiškumą ir nepriklausomą sprendimų priėmimą. Demokratiškas vadovas giria ir peikia, nurodo galimus veiklos orientyrus, tačiau galutinį apsisprendimą palieka visų grupės narių valiai;

3. Liberalus (kartais toks vadovavimo stilius dar vadinamas nesikišantis). Liberalus vadovas leidžia grupei formuotis pačiai, ieškoti ir netgi klysti. Kadangi realios valdžios praktiškai nėra, tokį vadovavimą, kai visai nesikišama į grupės reikalus, tik sąlygiškai galima vadinti vadovavimu. Faktiškai tai grupė be vadovo. Liberalus vadovas, tiesa, atsakinėja į klausimus ir suteikia informaciją, tačiau tik tuomet, kai jo paprašoma. Toks vadovas nei skatina, nei baudžia, jis nerodo iniciatyvos nustatant bendrą grupės veiklos kryptį (Želvyš, 2003).

### **1.1.3. Viešasis valdymas**

Šiuo metu viešojo valdymo sąvoka tampa vis dažniau minima. Nuolat besikeičianti aplinka verčia atsakingai ir daug dėmesio skirti viešojo valdymo kokybei gerinti, todėl pokyčiai atsirandantys vadyboje duoda impulsą tobulinti valdymą. Ypatingai daug dėmesio pradedama skirti gerajam valdymui (Naujojo viešojo valdymo šaka). Gerasis viešasis valdymas orientuotas į žmogų, todėl vienas iš gerojo valdymo tikslų yra visuomės pasitikėjimas sistema, valdymu. Pasak A. Krupavičiaus (2013) kartais geras valdymas apibrėžiamas supaprastinai: kaip lygus menkam

valstybės reguliavimui, korupcijos nebuvimui, teisinei valstybei, demokratinei valdžiai. Gero valdymo savoka pirmasis paminėjo Oliver E. Williamson, teigdamas, kad nuo gero valdymo priklauso ekonomikos skatinimas ir augimas, o nuo 1980 m. ši savoka buvo plėtojama tiek ekonomikos, tiek politikoje (Sirghani, Entezari ir kiti, 2013). V. Motiejūnienė (2014), cituodama A. Guogį (2010) teigia, kad „Naujasis viešasis valdymas – tai viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyje, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių- etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinų organizacijų veikla”.

Virginija Motiejūnienė savo magistro darbe („Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyje: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis“, 2014) išskyrė tris viešojo valdymo doktrinas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

### Svarbiausios viešojo valdymo doktrinos

Viešojo valdymo doktrinos pavadinimas	Bruožai	Trūkūmai
Tradicinis racionalios biurokratijos (dar vadinamas Weberio ar „vėberiškuoju“) viešasis valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>nustatyta aiški institucijų hierarchija;</li> <li>valdžios institucijų veikla pagrįsta kompetencija ir funkcijomis, numatytais jų įstatuose ar nuostatuose bei įstatymu ir kitu teisės aktų nuostatų taikymu, t.y., teisėtumu (legitimacija);</li> <li>standartizacija, racionalumas, efektyvumas ir profesionalumas, nešališkumas;</li> <li>atskaitingumas politikams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>biurokratinė inercija;</li> <li>prastas politikos ir valdymo efektyvumas;</li> <li>lėta reakcija į pokyčius;</li> <li>mažas piliečių pasitikėjimas;</li> <li>per didelis dėmesys procesams ir proceduroms, o ne rezultatams.</li> </ul>
Naujoji viešoji vadyba (naujasis viešasis administravimas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>pagrindinis dėmesys strateginiam valdymui;</li> <li>didesnė orientacija į vartotojų poreikius;</li> <li>pagrįsta rinkos principais;</li> <li>privačiojo sektoriaus vadybos perkėlimas į viešąjį sektorių;</li> <li>atskirtos politikos formavimo ir įgyvendinimo funkcijos;</li> <li>finansinių ir nefinansinių veiklos valdymo priemonių diegimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nenuosekli;</li> <li>pernelyg pabrėžė konkurencija tarp viešojo sektoriaus įstaigų;</li> <li>beatodairiškas kaštų mažinimas pablogino viešųjų paslaugų kokybę, o įstaigos veikla pagal verslo principus vykdančios viešojo sektoriaus vadovai „pelno“ dažnai siekdavo neatsižvelgdami į piliečių poreikius.</li> <li>orientuojamasi į kiekybinius rezultatus pamirštant kokybinius.</li> </ul>
Naujasis viešasis valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dalyvavimo reikšmės ir svarbos nevertinimas ir tik rekomendacinio</li> </ul>

<p>(angl. New Governance)</p> <p>bei jo variacijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• saveikaujantis valdymas (valdymas bendradarbiaujant) (angl. Collaborative Governance),</li> <li>• geras valdymas (angl. Good Governance) ir kt.</li> </ul>	<p>savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus saveika;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• remiasi pilietiškumu, demokratija, tarnavimu visuomenei, valdžios delegavimu ir skaidrumo užtikrinimu.</li> </ul>	<p>pobūdžio visuomenės dalyvavimo skatinimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visuomenės pasyvumo problema;</li> <li>• visuomenės narių lygaus dalyvavimo viešajame valdyje negalimumas;</li> <li>• absoliučiai demokratiškų ir lygiaverčių sprendimų nebuvimas;</li> <li>• lyderių galutinio balso teisės vyravimas;</li> <li>• atsakomybės vengimas ir paskirstymo problema;</li> <li>• integracijos dalyvių kontrolės sistemos netobulumas;</li> <li>• tikslų suderinimo ir kolektyvizmo paieškos;</li> <li>• visuomenės susisluoksniavimas ir stratifikacija.</li> </ul>
---	---	---

*Šaltinis: sudarytas Virginijos Motiejūnienės magistro darbe pagal: V. Nakrošio (2011) E. Barcevičiaus (2008), V. Domarko (2004, 2011), E. Butkevičienės, E. Vaidelytės (2009), A. Guogio (2008), A. Guogio, M. Urvikio (2011), A. Raipos (2010-10-01), L. Velotti ir kt. (2012), C. Roman ir kt. (2012), V. Giedraitytės, A. Raipos (2012), A. Bučinsko ir kt. (2012), V. Smalskio (2009) pateikta medžiaga.*

Geras valdymas siejamas su racionalių viešųjų reikalų tvarkymu. Efektyvus turimų išteklių naudojimas, siekiant, kad būtų užtikrinta visuomenės gerovė, garantuojanti žmogaus teises, atsakomybę, skaidrumą ir dalyvavimą.

Europos Sąjungoje yra išskiriami penki gero viešojo valdymo principai M. Smith (2010):

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

## **1.2. LIETUVOS KŪNO KULTŪROS IR SPORTO VALDYMO SISTEMA**

### **1.2.1. Lietuvos kūno kultūros ir sporto valdymo sistemos raida**

Lietuvos kūno kultūros ir sporto valdymo sistema formavosi daug metų. Toliau trumpai pateikiami Lietuvos sporto veiklos valdymo raidos etapai:

1918–1932 metai. 1918 m. vasario 16 d. paskelbus nepriklausomybę, į Lietuvą grįžo nemažai jaunimo iš užsienio, kur jie jau buvo susipažinę su sportu. Jau 1919 m. pradėtos kurti pavienės sporto organizacijos, kurios egzistavo trumpai, bet turėjo įtakos Lietuvos sportui. Pirmoji Nepriklausomos Lietuvos sporto organizacija buvo Lietuvos sporto sąjunga, įkurta 1919 gegužės 18 d. Kaune, kuri koordinavo sporto organizacijų veiklą. Taip pradėjo formotis kūno kultūros ir sporto sistema Lietuvoje. 1920 m. rugpjūtį Lietuvos sporto sąjunga savo veiklą baigė. 1920 rugsėjo 15 d. įsikūrė Lietuvos fizinio lavinimosi sąjunga, kuri siekė skatinti jaunimą sportuoti ir propaguoti sportą. Pamažu daugėjo sporto organizacijų. 1922 m. įsteigta Lietuvos sporto lyga (LSL). LSL statusas skelbė, kad tai aukščiausia sporto institucija, atstovaujanti Lietuvai tarptautiniu lygiu. LSL nuveikė didelį darbą organizuodama sporto sąjūdį bei plėtodama tarptautinius ryšius. LSL įgijo ir naudojosi išimtinę teisę atstovauti Lietuvai olimpinėse žaidynėse. 1924 m. Lietuvos sportininkai pirmą kartą dalyvavo olimpinėse žaidynėse Paryžiuje. LSL bandė koordinuoti sporto klubų ir organizacijų veiklą, tačiau tai daryti jai trukdė lėšų stoka ir visuomeninės organizacijos statusas. Visos Lietuvoje veikusios sporto organizacijos ir klubai neturėjo bendro tikslo, jų veikla nebuvo pakankamai koordinuojama, todėl iškilo būtinybė steigti tokią instituciją, kuri galėtų koordinuoti sportą Lietuvoje ir įtraukti į šį darbą ministerijas ir platesnę visuomenę.

1932–1940 metai. Šiuo laikotarpiu gausėjo sporto organizacijų, stiprėjo jų veikla, šalies sportininkai dalyvavo varžybose, rengiamose ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Atsirado poreikis sureguliuoti sporto sistemą teisiškai. Tuo tikslu buvo priimtas pirmasis Kūno kultūros įstatymas, kuris įsigaliojo 1932 metų liepos 15 dieną paskelbus jį „Vyriausybės žinių“ Nr. 390. Kūno kultūros įstatymu buvo įsteigta pirmoji valstybinė sporto valdymo institucija – Kūno kultūros rūmai (KKR). Tai oficiali Lietuvos kūno kultūros ir sporto valstybinio valdymo pradžia. Savo veiklą KKR pradėjo 1932 m. spalio 1 d. Kaune. 1938 m. Lietuvos Respublikos Konstitucija skelbė, kad valstybė rūpinasi jaunuolių fizinių jėgų lavinimu taip, kad jie galėtų pritaikyti jas gyvenime. Ypač daug dėmesio KKR skyrė kūno kultūrai mokyklose, nes jaunimą supažindinti su kūno kultūra ir sportu bei įskiepyti jo

poreikį turėjo mokykla. Tačiau tam trukdė silpna materialinė bazė ir kvalifikuotų mokytojų trūkumas. Plečiantis sportiniam sąjūdžiui, iškilo būtinybė pradėti rengti aukštos kvalifikacijos kūno kultūros ir sporto specialistus. Tam tikslui įgyvendinti 1934 m. buvo įsteigti Aukštieji kūno kultūros kursai (AKKK). 1932 m. priėmus Kūno kultūros įstatymą ir įsteigus pirmąją valstybinę sporto valdymo instituciją – Kūno kultūros rūmus, prasidėjo naujas Lietuvos sporto raidos etapas.

1940–1941 metai. Po SSRS aneksijos Lietuvai tapus SSRS dalimi buvo nutraukti tarptautiniai sportiniai ryšiai, sustabdyta Nacionalinio olimpinio komiteto ir 12 tarptautinių pripažinimą turėjusių sporto federacijų veikla. Pagal sovietinį modelį pradėta reorganizuoti ir visa tautinė kūno kultūros ir sporto valdymo sistema. SSRS pavyzdžiu pradėti kurti nauji valstybiniai ir visuomeniniai organai. 1940 m. gruodžio 17 d. KKR buvo panaikinti ir įsteigtas Fizinės kultūros ir sporto komitetas prie Lietuvos TSR Liaudies komisarų tarybos.

1941–1944 metai. Šiuo laikotarpiu sporto sąjūdis buvo organizuojamas pagal tuos pačius principus kaip ir prieškarinio Lietuvoje – buvo atkuriamos iki 1940 m. veikusios sporto organizacijos. Kūno kultūrai ir sportui vėl pradėjo vadovauti KKR. Sportinę veiklą labai sunkino bazių, inventoriaus, pinigų stoka, dažnos jaunimo mobilizacijos į vermachtą (Vokietijos armija).

1945–1990 metai. 1945 m. Kaune buvo įsteigtas Lietuvos valstybinis kūno kultūros institutas. Didėjant sporto specialistų poreikiui, 1954 m. pradėti rengti anatomijos, fiziologijos ir kūno kultūros mokytojai Vilniaus valstybiniame pedagoginiame institute. Lietuvoje pradėta masinė paprasčiausių kūno kultūros ir sporto įrenginių statyba, organizuojamos ir visuomeninės talkos. 1949 m. Vilniuje atidarytas „Dinamo“ stadionas, 1950 m. – dabartinis „Žalgirio“ stadionas ir kt. Formuojant sovietinę kūno kultūros sistemą, ypač daug dėmesio buvo skiriama valdymo struktūrai. Vėl pradėjusį dirbti Kūno kultūros ir sporto komitetą 1953 m., kaip ir visoje SSRS, pakeitė LTSR sveikatos ministerijos Kūno kultūros ir sporto vyriausioji valdyba. Miestų ir rajonų kūno kultūros ir sporto komitetai buvo įtraukti į sveikatos apsaugos skyrių sudėtį. Tačiau tokia kūno kultūros ir sporto valdymo sistema nepasiteisino ir jau kitais metais atkurtas Kūno kultūros ir sporto komitetas prie LTSR MT. Kūno kultūros ir sporto sąjūdžiui rajonuose pradėjo vadovauti etatiniai darbuotojai. 1969 m. Lietuvos TSR sporto draugijų ir organizacijų sąjungos pagrindu vėl buvo atkurtas Kūno kultūros ir sporto komitetas prie LTSR MT.

Nuo 1990 metų iki dabar. 1990 m. kovo 11 d. aktu „Dėl Lietuvos nepriklausomos valstybės atstatymo“ mūsų valstybei grąžinus valstybingumą, Kūno kultūros ir sporto komitetas bei Lietuvos tautinis olimpinis komitetas (LTOK) iškart paskelbė bendrą kreipimąsi į Lietuvos sportininkus bei



trenerius kviesdami juos nedalyvauti TSRS čempionatuose ir rinktinėse. Tad kartu su ekonomine prasidėjo ir sportinė blokada, trukusi iki 1991 m. vėlyvo rudens. Pamažu pradėta pereiti prie pasaulinio sporto valdymo modelio. Vietoj Kūno kultūros ir sporto komiteto 1990 m. balandžio mėn. įkurtas Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (KKSD). KKSD kartu su LTOK ėmėsi reformuoti Lietuvos sporto sistemą, ieškoti naujų kryptių, užmegzti tarptautinius santykius. Pasirašyti pirmieji tarpvalstybiniai susitarimai su Danijos, Estijos, Latvijos ir Norvegijos sporto organizacijomis.

Daugiau negu sportinės reikšmės įvykiu tapo IV pasaulio lietuvių sporto žaidynės, 1991 m. Pirmą kartą surengtos Lietuvoje. Pradėtas plėtoti sporto visiems sąjūdis. 1991 m. gruodžio 4 d. įkurta asociacija „Sportas visiems“, kuri sėkmingai organizuoja tradiciniais tapusius sporto visiems festivalius, kitus masinius renginius. Suaktyvėjo moterų sporto sąjūdis. 1994 m. vasario 11 d. įkurta moterų sporto asociacija, pradėtos rengti moterų sporto žaidynės, festivaliai.

Kaip matyti iš prieš tai pateiktos medžiagos, visi skiriami Lietuvos sporto sistemos formavimosi laikotarpiai turėjo vienijančių ir atskirų bruožų, kuriais remiantis buvo plėtojama Lietuvos sporto sistema. Per beveik šimtmetį (nuo 1918 m.) analizuojamu laikotarpiu, Lietuvos sporto sistema nuolatos kito, patyrė daug išgyvenimų, tačiau, nepaisant to, nuolatos plėtėsi, keitėsi atsižvelgiant į valstybėje vykstančius pokyčius. Taigi, galima teigti, kad Lietuvos sporto sistema yra patyrusi įvairių veiksnių – tiek sukrėtimų, tiek sėkmių, tačiau reikšmingiausia yra tai, kad sporto sistema gyvavo ir siekė nuolatinio tobulėjimo. Lietuvos sporto padėtis visuomenėje sovietinės okupacijos metais buvo kiek kitokia negu Europos vakaruose. Sovietų Sąjungoje sportą bandyta paversti masiniu reiškiniu, jis buvo ne siūlomas, o tiesiog brukamas. Profesionalusis sportas Sovietų Sąjungoje nebuvo ryškiai atskirtas nuo kūno kultūros arba sporto, skirto visiems. Tai lėmė aktyvų visuomenės dalyvavimą sportinėje veikloje. Tuo tarpu Vakarų Europos šalyse jau nuo XX a. Šeštojo dešimtmečio vidurio ėmė plisti sąjūdis „Sportas visiems“. Šis terminas 1966 m. Europos Tarybos (ET) pirmą kartą buvo pavartotas kaip sporto programos apibrėžimas.

1976 m. ET išleido Europos sporto visiems teisių suteikimo raštą, kuriame buvo patvirtinta, kad kiekvienas asmuo turi teisę dalyvauti sporte ir kad sporto rėmimas bus skatinamas kaip svarbus žmogiškumo faktorius. Sąjūdis „Sportas visiems“ remiasi savanoriška žmonių sportine veikla. Jo atsiradimą paskatino visuomenės sporto reikšmės įvertinimas bei konkurencinės sporto klubų ir federacijų sąlygos. Pastarosios negalėjo egzistuoti sovietinėje santvarkoje, todėl Lietuvoje šis sąjūdis prasidėjo žymiai vėliau ir pasireiškė sporto klubų skaičiaus augimu, sveikos gyvensenos sąjūdžio

populiarėjimu, neįgaliųjų sporto plėtra ir t. T. Pagrindiniai „Sporto visiems“ uždaviniai: judėjimo aktyvumo propagavimas ir praktinis įgyvendinimas, aktyvaus ilgaamžiškumo pratęsimas, sveikos gyvensenos mokymas ir realizavimas. Nuo 1991 m., kai buvo įsteigta asociacija „Sportas visiems“, visuomenės sportiškumo tendencija išaugo, pradėta efektyviau plėtoti Lietuvos sporto sistemą. Tarptautinės „Sportas visiems“ organizacijos (TAFISA) kongrese Lietuvai buvo suteikta teisė surengti 2012 m. pasaulio neolimpinių sporto šakų žaidynes, jų sostine tapo Šiauliai (Tamulaitienė, 2010).

### **1.2.2. Lietuvos kūno kultūros ir sporto veiklos administravimas**

LR kūno kultūros ir sporto įstatymo (2008) 5 straipsnyje įtvirtinta, kad Lietuvos „Kūno kultūros ir sporto sistema – fizinių ir juridinių asmenų, ugdančių žmogų visomis kūno kultūros priemonėmis, visuma, nuoseklus ir nuolatinis fizinių ir dvasinių žmogaus galimybių plėtojimas bei sveikatos stiprinimas“. Kūno kultūros ir sporto sistema apima šias veiklos sritis (5 str. 2 d.):

- vaikų ir jaunimo ugdymą kūno kultūros ir sporto srityje;
- suaugusiųjų ir neįgalių žmonių kūno kultūros plėtojimą;
- sporto šakų plėtojimą;
- didelio meistriškumo sportininkų rengimą.

V. Nėnius (2005) nurodo, kad dabartinė egzistuojanti Lietuvos sporto sistema nereikalauja strateginio pobūdžio pokyčių, tačiau atskiruose darbo baruose ir visų pirma didelio meistriškumo sportininkų rengimo struktūrose permainos akivaizdžiai pribrendusios. Be to, pažymėtina tai, kad sporto sistemos tobulinimo pakeitimai turi būti įgyvendinami kvalifikuotai. Pagrindinė Lietuvos sporto valdymo problema yra ta, kad per daug prasta susitarimų ir, kas ypač neleistina, patvirtintų planų, sutarčių bei teisės aktų vykdymo drausmė ir kontrolė. Labai prastai tvarkomi tokie svarbūs reikalai kaip turto bei lėšų panaudojimo apskaita ir atsiskaitymas, jau nekalbant apie naudojimo efektyvumo analizę. LR kūno kultūros ir sporto įstatymo (2008) 5 straipsnio 3 dalyje yra nustatyta, kad kūno kultūros ir sporto sistemos subjektai yra:

- sportininkai, sportuotojai, sportininkai profesionalai;

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

Kūno kultūros ir sporto sistemą sudaro tokios sudedamosios dalys: organizacijos; dalyviai; renginiai; įrenginiai; specialistai; finansai; programos; taisyklės-dokumentai (Čingienė, 1997). Sporto sistemos institucionalizacijos procesas vyksta pagal tam tikrą schemą:

- Sistemoje veikiantys veikėjai patenka į įvairiausias situacijas, kuriose jie priversti sąveikauti.
- Sąveikų trukmę ir pobūdį nulemia veikėjų poreikių struktūra ir kultūrinių fenomenų (kalbos, simbolių, vertybių ir normų) interiorizacijos lygis.
- Pagrindinės socialinės sistemos normos susiformuoja tada, kai veikėjai išmoksta derinti savo orientacijas, atsižvelgdami į vaidmenų pasirinkimą, paskirstymą ir dinamiką.
- Normos, nors ir būdamos sistemos veikėjų tarpusavio konvencijų rezultatu, toliau lieka ribojamos išorinės kultūrinės aplinkos.

LR kūno kultūros ir sporto strategijoje (2005) įtvirtinta, kad sporto sistema turi administruoti kūno kultūrą ir sportą, kaip reikšmingą ugdymo proceso sudedamąją dalį, norint išsaugoti darnią ir visavertę asmenybę, skiepijant fizinio aktyvumo poreikį nuo pat mažens. Kūno kultūra ir sportas turi būti neatsiejama visuomenės gyvenimo dalis, todėl reikalinga skatinti popamokinę sportinę veiklą, turi būti vykdomos vaikų vasaros užimtumo programos, plėtojama sporto klubų veikla, renkami gabūs vaikai ir rengiami didžiajam sportui. Siekiant tobulinti Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto sistemą, reikalinga plėtoti visų gyventojų sluoksnių ir amžiaus grupių fizinį ugdymą, sveiką gyvenseną bei rengti didelio meistriškumo sportininkus, būtina suvienyti visų Lietuvos vyriausybių ir nevyriausybių sporto organizacijų pastangas. Lietuvoje veikia keletas įstaigų,

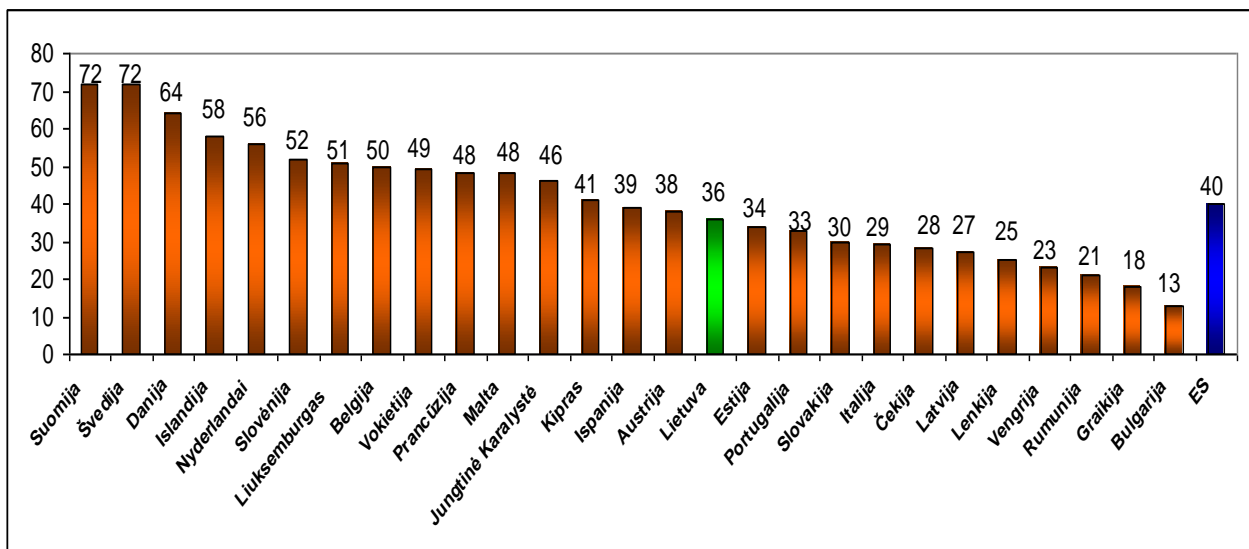
kurios rūpinasi kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos kėlimu, tai: Lietuvos sporto informacijos centras, Pedagogų profesinės raidos centras, Lietuvos kūno kultūros akademijos Tęstinių studijų centras, Vilniaus pedagoginio universiteto Kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo centras, Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institutas, Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas. Sveikatos apsaugos sistemoje veikia Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių, Vilniaus sporto medicinos centrai, dirba Lietuvos tautinio olimpinio komiteto medicinos tarnyba – organizuojanti ir mobilizuojanti šalies sporto medicinos darbuotojus institucija. Teikiamos kvalifikuotos medicinos paslaugos olimpinės rinktinės nariams, kandidatams, jos pamainai, sukaupta pakankama patirtis didelio meistriškumo sportininkams rengiantis atsakingoms varžyboms: olimpinėms žaidynėms, Europos ir pasaulio čempionatams. Antidopingo programą koordinuoja Lietuvos antidopingo taryba. Programą vykdo Lietuvos antidopingo agentūra (Lietuvos sporto statistikos metraštis, 2005).

Kūno kultūros ir sporto sistemos administravimas yra neatskiriama įvairių institucijų veiklos dalis. Remiantis LR kūno kultūros ir sporto įstatymo (2008) II skyriumi, sporto sistema turi efektyviai veikti ir įgyvendinti savo kompetencijas. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendžia jo kompetencijai priskirtus klausimus, taip pat vykdo įstatymų ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų nustatytas funkcijas. Kūno kultūros ir sporto departamentas savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymais, Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko potvarkiais, kitais teisės aktais ir įstaigos nuostatais. Departamento veikla organizuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės aprobuotais viešai paskelbtais strateginiais veiklos planais, rengiamais vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, kuriai Lietuvos Respublikos Seimas pritaria, ir derinamais su Valstybės ilgalaikės raidos strategija.

Gediminas K. (2014) savo magistro darbe teigia, kad: „paslaugų kokybė yra esminis konkurencinis pranašumas sporto paslaugų organizacijoms. Esminiu jį galima laikyti dėl to, kad paslauga – tai visų pirma yra santykiai, susitarimas ir bendradarbiavimas tarp dviejų šalių. Ir nors paslaugos kokybę vertina gavėjas iš savos perspektyvos, tačiau teikėjas privalo suvokti ir įgyvendinti gavėjo poreikius, norint išlaikyti vartotoją ir kurti sporto organizacijos pridėtinę vertę“.

Kaip teigiama Baltojoje knygoje dėl sporto: „Fizinio aktyvumo trūkumas didina riziką atsirasti viršsvoriui, nutukimui ir kitoms chroniškomis su svoriu susijusioms sveikatos problemoms, pavyzdžiui, širdies ir kraujagyslių ligoms bei diabetui, kurie blogina gyvenimo kokybę, kelia pavojų gyvybei ir yra didelė našta sveikatos biudžetui bei ekonomikai.“

Lietuvoje reguliariai sportuoja 36 proc. Gyventojų (žr. 1 pav.), 22 proc. Lietuvių sportuoja mažiausiai vieną kartą per savaitę, 14 proc. – penkis kartus per savaitę ir daugiau, 44 proc. Apklaustų Lietuvos gyventojų niekada nesportuoja (šio rodiklio Europos Sąjungos vidurkis siekia 39 proc.). Niekada nesportuojančiųjų daugiau nei Lietuvoje buvo Lenkijoje, Vengrijoje, Rumunijoje, Bulgarijoje, Portugalijoje, Italijoje, Graikijoje. Beveik pusė lietuvių (47 proc.) sutiko su teiginiu, jog savivaldybių institucijos nepakankamai skiria dėmesio savo piliečiams fizinės veiklos srityje (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Sportuojančių gyventojų skaičius ES šalyse

Šaltinis: Eurobarometro apklausos „Sportas ir fizinis aktyvumas“ duomenys (paskelbta 2010 m. kovo 29 d.)

2011–2020 metų Valstybinės sporto plėtros strategijos įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane pateikiamos šios veiklos sritys:

- visų Lietuvos Respublikos gyventojų sveikos gyvensenos per fizinį aktyvumą, kūno kultūrą ir sportą skatinimas;
- tinkamų sąlygų Lietuvos Respublikos gyventojų fiziniam aktyvumui ir sportavimui sudarymas;
- didelio sportinio meistriškumo sportininkų rengimo sistemos tobulinimas.

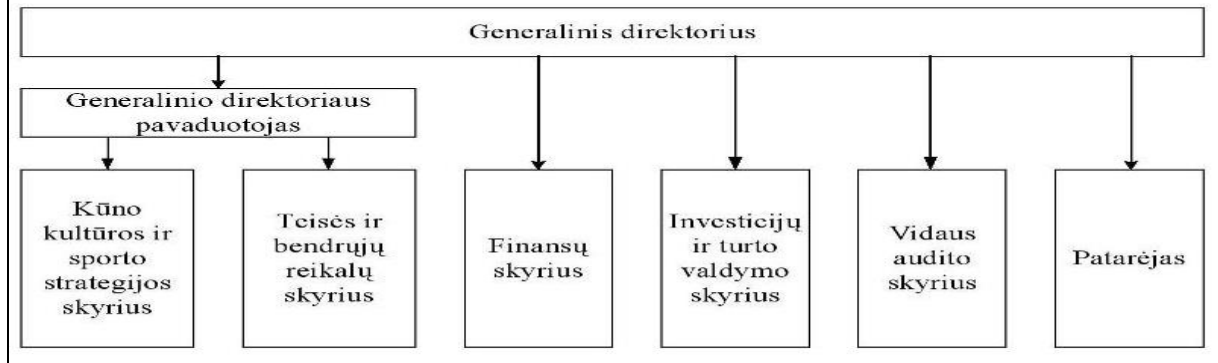
Kūno kultūros ir sporto departamento 2013-2015 metų strateginiame veiklos plane apibrėžiama misija: „Praturtinti Lietuvos žmonių gyvenimą per kūno kultūrą ir sudaryti sąlygas atsiskleisti talentams sporte“.

Tenka pripažinti, jog Lietuvoje kūno kultūros ir sporto sektoriaus problemų analizė mokslo lygmenyje atliekama fragmentiškai, dažniausiai orientuojamasi į sportininkų rengimo arba sporto mokslo problematiką, bei problemas, susijusias su įvairaus amžiaus gyventojų fiziniu aktyvumu ir sveikata, specialistų rengimu, tačiau mažai dėmesio skiriama sporto sektoriaus vadybos klausimams, o šio sektoriaus strategijos formavimo problemų analizės apskritai pasigendama (A. Gedvilaitė, 2011). Sporto sistemos efektyvus administravimas, jos transformacija ir nuolatinis tobulinimas sudaro prielaidas padidinti visuomenės fizinį aktyvumą. Sporto sistemos tobulinimas laiduoja efektyvesnę sporto sistemos priėmimą ir vertinimą visuomenėje (Communication on Sport, 2007). Vienas iš pagrindinių valstybinės kūno kultūros ir sporto sistemos uždavinių yra aprūpinimas nenutraukiamu ir priimtiniu fiziniu auklėjimu, sveikatinimu ir užsiėmimu sportu visuose lavinimo etapuose. Siekiant nenutraukiamo ir priimtino fizinio auklėjimo sistemos tobulinimo ir modernizavimo tikslų, sveikatinimo ir užsiėmimų sportu reikia turėti realioms sąlygoms parengtas, aprobuotas ir adaptuotas šiuolaikines pedagogikos technologijas (USA: Physical Education Model Content Standards for California Public Schools Kindergarten Through Grade Twelve, 2010). Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos (2008-2020) projekto autoriai pagrindinį dėmesį skiria sporto socialinei misijai, siekimui sudaryti sąlygas įtraukiant visas socialines grupes į kūno kultūros ir sporto veiklą. Po diskusijų projektas buvo tobulinamas ir pristatytas kaip 2010–2020 metų Valstybinės sporto plėtros strategijos projektas, kuriam 2010 metais pritarė Seimas (Dėl Lietuvos Respublikos Seimo nutarimo „dėl Lietuvos gyventojų 2008-2020 metų fizinio aktyvumo skatinimo strategijos patvirtinimo – projekto (XP-2797), 2010 m. lapkričio 10 d., Nr. 106-P-52 Lietuvos Respublikos Seimo Švietimo, mokslo ir kultūros komiteto išvados).

Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga, dalyvaujanti formuojant valstybės politiką kūno kultūros ir sporto srityje ir įgyvendinanti šią politiką (žr. 2 pav.).

PATVIRTINTA  
Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos  
Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus  
2013 m. spalio 28 d. įsakymu Nr. V-469

**KŪNO KULTŪROS IR SPORTO DEPARTAMENTO PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS  
ADMINISTRACIJOS STRUKTŪROS SCHEMA**



**2 pav.** Kūno kultūros ir sporto departamento administracijos struktūra

Šaltinis: KKSD internetinis puslapis: <http://kksd.lt/index.php?328164763#>

## **2. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO VEIKLOS VALDYMAS KELMĖS RAJONE**

### **2.1. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO VEIKLOS SITUACIJA KELMĖS RAJONE**

#### **2.1.1. Suaugusiųjų kūno kultūra ir sportas**

Kelmė – nedidelis miestelis, turintis 8 996 gyventojus (Lietuvos statistikos departamento 2013 metų duomenys), esantis geografiškai palankioje vietovėje, norint pasiekti bet kurį Lietuvos tašką. Šis privalumas turi teigiamos reikšmės ir Kelmės sportui, nes dauguma Lietuvos sporto renginių vyksta įvairiausiuose šalies regionuose, todėl kelmiškiams sportininkams nuvykti į sporto renginius nėra problematiška. Pagal Lietuvos sporto statistikos metraščio duomenis, Kelmės rajone 2011 m. buvo 680 sportuojančių asmenų (vaikų ir suaugusiųjų), 2012 – 595, o 2013 m. – 745 sportuojančiųjų. 2014 m. Duomenys dar nepateikti. Šie rodikliai labai susiję su gyventojų skaičiaus kaita, gyventojų vidutiniu amžiumi, o ypač mokinių skaičiumi, nes mokyklinio amžiaus vaikai yra pagrindiniai sporto įstaigų klientai.

Ištraukoje iš Kelmės rajono savivaldybės administracijos kultūros ir sporto skyriaus nuostatų, aiškiai suformuotų tikslų ir uždavinių, aišku, kad savivaldybės politika palaiko požiūrį į sportinę veiklą (žr. Priedą Nr. 2).

Kelmės rajono aukščiausiasis valdymo organas – Kelmės rajono savivaldybė, kuri yra biudžetinės įstaigos – Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos, steigėja. Ši mokykla yra pagrindinė sportinės veiklos paslaugas teikianti įstaiga. Taip pat Kelmės rajono savivaldybė yra sudariusi sutartis su Kelmės rajone šiuo metu veikiančiais 8 sporto klubais, kurie pagal Kelmės rajono savivaldybės kultūros ir sporto programą yra remiami. Sporto klubų pasiekimai tarifikuojami, kaip Kelmės rajono sporto rezultatai. Dauguma klubuose sportuojantys ir juos atstovaujantys sportininkai yra Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtiniai arba buvę auklėtiniai. Kelmėje veikiančios sporto klubai:

1. „Rūta“ (tinklinis);
2. „Gintaras“ (badmintonas);
3. „Topsas“ (stalo tenisas);
4. „Kražantė“ (futbolas);
5. Automobilių sporto klubas;



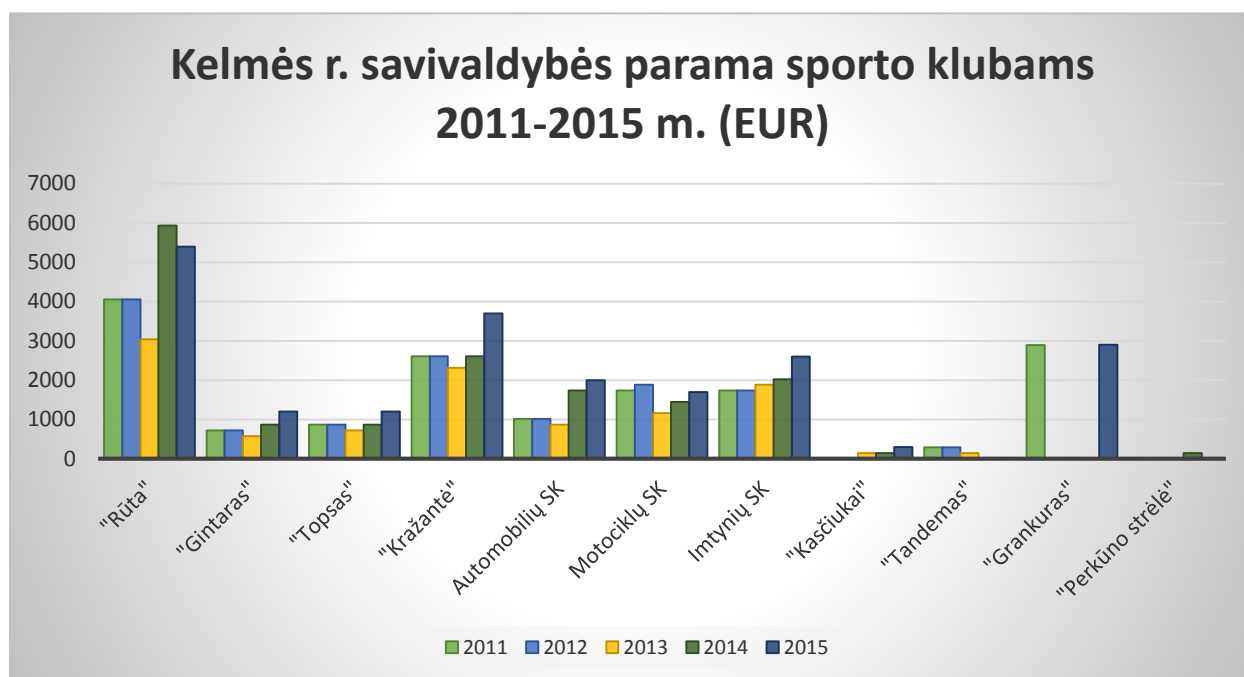
6. Motociklų sporto klubas;
7. Kelmės imtynių sporto klubas;
8. „Kasčiukai“ (lengvoji atletika).

Tai oficialiai veikiantys sporto klubai, kurie, gauna paramą iš Kelmės rajono savivaldybės. Paskutinių penkių metų finansinė parama sporto klubams eurais pateikiama 3 lentelėje ir 3 paveiksle.

3 lentelė

**2011-2015 metų finansinė parama sporto klubams Kelmės rajone (Eur)**

Sporto klubai	Metai				
	2011	2012	2013	2014	2015
„Rūta“	4055	4055	3040	5937	5400
„Gintaras“	724	724	579	869	1200
„Topsas“	869	869	724	869	1200
„Kražantė“	2607	2607	2317	2607	3700
Automobilių SK	1014	1014	869	1738	2000
Motociklų SK	1738	1883	1158	1448	1700
Imtynių SK	1738	1738	1883	2027	2600
„Kasčiukai“	neegzistavo		145	145	300
„Tandemas“	290	290	145	neegzistavo	
„Grankuras“	2896	0	0	0	2900
„Perkūno strėlė“	neegzistavo			145	0
Viso:	15931	13180	10860	15785	21000



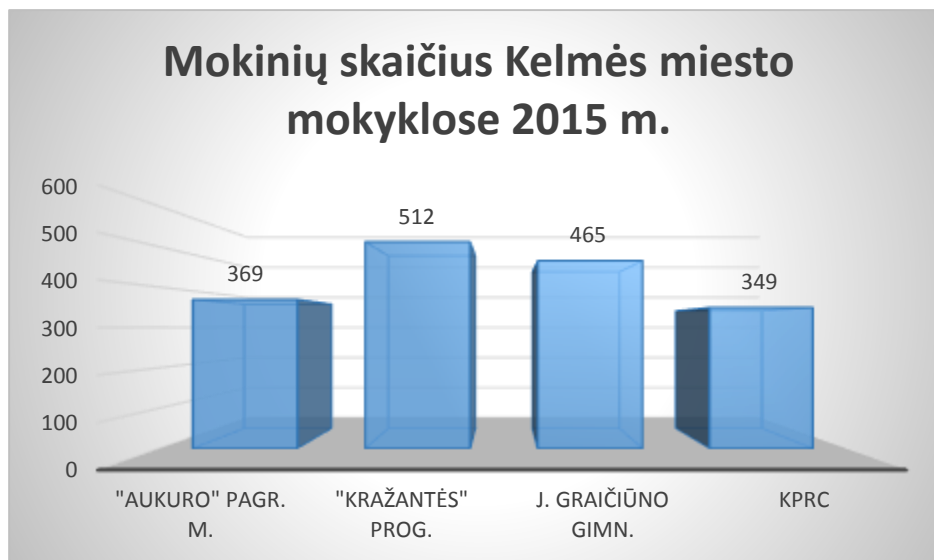
3 pav. Kelmės rajono savivaldybės parama sporto klubams 2011-2015 m.

### 2.1.2. Mokinių kūno kultūra ir sportas

Kelmės mieste veikia trys bendrojo lavinimo mokyklos:

- „Kražantės“ progimnazija;
- „Aukuro“ pagrindinė mokykla;
- Jono Graičiūno gimnazija.

Taip pat veikia Kelmės profesinio rengimo centras, turintis filialą Tytuvėnuose. Kelmės specialioji mokykla – Kelmės rajono savivaldybės biudžetinė įstaiga, teikianti pradinį ir pagrindinį specialųjį išsilavinimą 7 – 21 m. asmenims, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių. Priešmokyklinio ugdymo paslaugas teikia du darželiai: „Ažuoliukas“ ir „Kūlverstukas“. Neformaliojo švietimo paslaugas teikia Kelmės meno mokykla ir jau minėta Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla. Sporto mokyklos klientai yra bendrojo lavinimo mokyklų ir Kelmės profesinio rengimo centro mokiniai. Juose, pagal 2015 kovo mėnesio duomenis, mokosi 1695 mokiniai (žr. 4 pav.).



*4 pav. Mokinių skaičius Kelmės mokyklose 2015 metais*

Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje sporto treniruotes lanko 316 vaikai (2015 kovo 1 d. duomenys). Mokinių skaičius nėra didelis, o Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos sporto

treniruotes lanko tik maža dalis mokinių (žr. 5 pav.). Sporto mokyklos auklėtiniai sudaro tik 18,6 % visų mokyklas lankančių mokinių skaičiaus. Žinoma nelankantys Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos mokiniai turi galimybę lankyti kitą neformaliojo švietimo įstaigą rajone – Kelmės meno mokyklą.



*5 pav. Mokinių dalis – lankančių Kelmės VJSM*

Kaip pagrindinę priežastį, kodėl Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklą, lanko tiek nedaug mokinių, būtų galima įvardinti silpną vadybinę mokyklos strategiją, taip pat sumažėjusį dėmesį kūno kultūrai ir sportui bendrojo lavinimo mokyklose ir darželiuose, kuriuose jau nuo mažų dienų vaikams būtų skiepijamas poreikis sportuoti ir užsiimti fizinio lavinimo veikla orientuota į sveiką gyvenimą. Dėja, bet svarbią fizinio aktyvumo naudą, mažai perteikia vaikams ir jų pačių tėvai. Tai galima teigti iš mažo tėvų domėjimosi rajone veikiančiomis, kūno kultūra ir sportu užsiimančiomis įstaigomis. Daugiausia ateinančių į sporto užsiėmimus vaikų paskata, priežastis, kodėl jie atėjo sportuoti, draugai. Sužinoję, kad jų klasės, kiemo draugai užsiiminėja kokios nors sporto šakos treniruotėmis, paseka jų pavyzdžiu ir taip pat pabando sportuoti. Tėvai, kurie paskatina savo vaikus sportuoti, dažniausiai patys jaunystėje užsiiminėjo sportu (žr. 6 pav.).



6 pav. Priežastys lėmusios vaikų pasirinkimą sportuoti

4 lentelė

	Mokiniai		Berniukai		Mergaitės	
	Skaičius	Dalis	Skaičius	Dalis	Skaičius	Dalis
2013	716	20.0% (29.3%)*	349	19.8% (26.4%)*	367	20.2% (32.3%)*

\* () – šalyje.

2013 m. Kelmėje neformaliojo vaikų švietimo įstaigas lankančių mokinių skaičius ir dalis (proc.), lyginant su savivaldybės teritorijoje esančių bendrojo ugdymo mokyklų mokiniais

### 2.1.3. Sporto sistemos organizavimo ir valdymo aspektai

Analizuojant Kelmės rajono vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto valdymą buvo tiriamas sporto sistemos organizavimas ir valdymas, infrastruktūra, finansavimas, paslaugos ir tobulinimo poreikis.

Kelmės rajono savivaldybė yra aštunta Lietuvoje pagal plotą – 1705 m<sup>2</sup>. Pagal gyventojų skaičių – 31-oje pozicijoje (31037 gyventojai) iš 60-ies Lietuvos savivaldybių (2013 metų Lietuvos statistikos departamento duomenys).

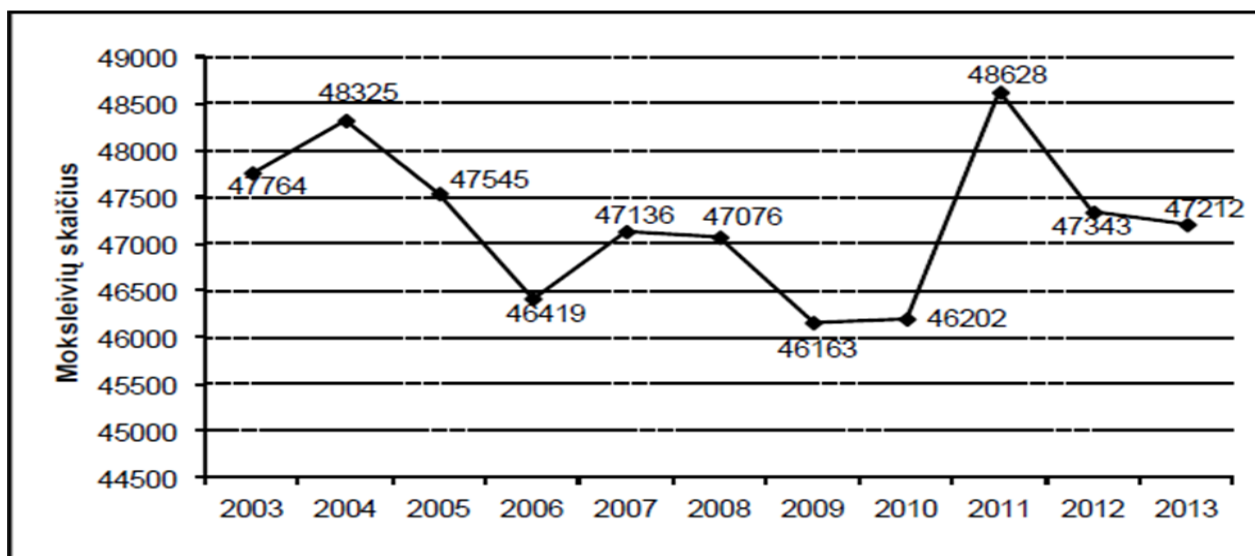
Kelmės rajono savivaldybėje esantis Švietimo, kultūros ir sporto skyrius kuruoja ir koordinuoja rajono kūno kultūros ir sporto veiklą, užtikrinančią gyventojų dalyvavimą joje, sudaro sąlygas savivaldybės sportininkams, siekiantiems aukštų sportinio meistriškumo rezultatų. Valstybinė – biudžetinė įstaiga, kuri yra įsteigta Kelmės rajono savivaldybės yra Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla. Ši mokykla yra pagrindinė jaunųjų sportininkų rengimo įstaiga, kurioje, pagal 2015 metų kovo mėnesio duomenis sportuoja 316 sportininkai nuo 6 iki 19 metų amžiaus, o tai yra pakankamai ženklus mokinių skaičiaus padidėjimas lyginant su 2010-2013 metų rodikliais, kurie skelbiami Lietuvos kūno kultūros ir sporto departamento statistikos metraštyje (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Mokinių skaičiaus raida Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje 2010-2013 m.  
Šaltinis: („Lietuvos kūno kultūros ir sporto departamento statistikos metraštis“).

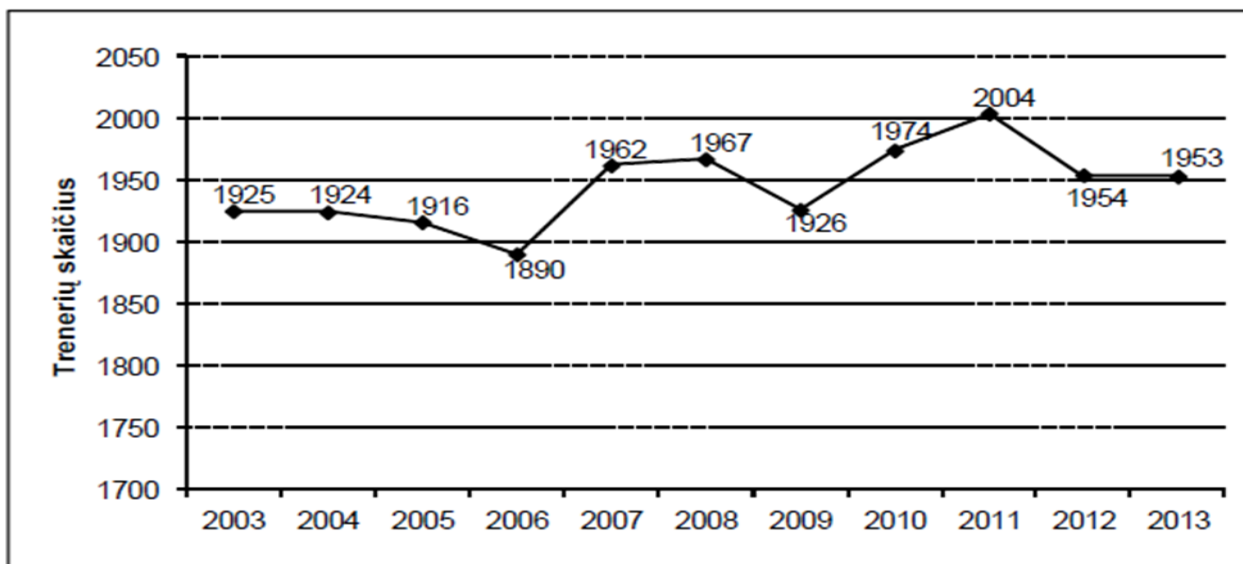
Lyginant su Lietuvos mokinių skaičiaus raida šalies valstybinėse sporto įstaigose, kur pastebimi žymūs skaičiaus kaitos rodikliai, Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla išlaikė stabilų mokinių skaičių (žr. 8 pav.). Žymiausį mokinių skaičiaus kritimą 2009-2010 m. Lietuvoje galima sieti su ekonomine krize, kurios pasekoje, nemažai Lietuvių emigravo su savo vaikais, taip pat buvo gerokai sumažintas skaičius rajonų autobusų parkų maršrutų, kuriais mokiniai atvykdavo į sporto

mokyklų ir centrų užsiėmimus. Taip pat prie mokinių skaičiaus sporto ugdymo grupėse sumažėjimo prisidėjo ir tarifikuojamų valandų skaičius sporto mokyklų ir sporto centrų darbuotojams (treneriams), bei mokinių grupių mažinimas. Taip pat pastebimas ir trenerių sumažėjimas šiuo laikotarpiu (žr. 9 pav.).



8 pav. Moksleivių sportininkų ugdymo centruose skaičiaus dinamika 2003-2013 m.

Šaltinis: (KKSD, statistikos metraštis)



9 pav. Trenerių dirbančių sporto centruose skaičiaus dinamika 2003-2013 m.

Šaltinis: (KKSD, statistikos metraštis)

Sporto mokykla įsteigta 1970 m. rugsėjo 1 d. tuometinio Kelmės rajono švietimo skyriaus vedėjo A.Pažarausko iniciatyva. Po penkerių metų sporto mokyklą jau lankė 150 moksleivių. Mokyklos pirmuoju direktoriumi buvo paskirtas kūno kultūros akademijos auklėtinis G. Sakalauskas. Po ketverių metų sporto mokyklai pradėjo vadovauti sporto meistras A. Musneckas. Dirbo tik vienas etatinis treneris P. Sabaitis, kuris sporto mokykloje dirbo 26 metus ir 1978- aisiais tapo jos direktoriumi. Po jo dar dirbo K. Buzys, o nuo 1988 metų iki dabar mokyklai vadovauja Algirdas Samulionis. Kelmės sporto mokykla gali didžiuotis, kad lengvaatletės olimpietės: N.Bluškytė – Medvedeva (dabar lengvosios atletikos federacijos generalinė sekretorė) ir R. Nyderytė – Čistiakova pirmuosius sporto žingsnius pradėjo Kelmėje ir Tytuvėnuose. Sporto mokyklos treneris Mindaugas Norbutas dalyvavo 2004 m. Atėnų Olimpinėse žaidynėse.

Šiandieną dirbantys treneriai nemažai paruošė mokinių – sportininkų, kurie Kelmės rajono sportinę garbę gynė tarptautiniuose turnyruose, varžybose, Europos čempionatuose, pasaulio čempionatuose. Šiuo metu sporto mokykloje veikia septyni skyriai: futbolo, krepšinio, laisvųjų imtynių, lengvosios atletikos, stalo teniso, tinklinio ir žolies riedulio. Dirba 14 trenerių.

5 lentelė

KELMĖS RAJONO SPORTO ORGANIZACIJŲ VEIKLOS RODIKLIAI (I)															
Metai	Organiza- cijų skaičius	Iš jų sporto klubų	Sportuo- jančiųjų skaičius	Iš jų moterų	Surengta										Išmokyta plaukti
					Sporto varžybų		Sporto visiems renginių		Stovyklų			Kvalifikacijos kėlimo seminarų, konferencijų			
					Varžybų sk.	Dalyvių sk.	Renginių sk.	Dalyvių sk.	Stovyklų sk.	Dienų sk.	Dalyvių sk.	Renginių sk.	Dalyvių sk.		
2013	11	9	745	165	142	7051	16	1070	8	48	76	3	84	18	
2012	10	8	595	135	137	7292	13	1220	0	0	0	3	84	0	
2011	11	9	680	149	142	7795	13	1290	0	0	0	8	160	0	

Šaltinis: (KKSD, statistikos metraštis)

<b>KELMĖS SPORTO ORGANIZACIJŲ VEIKLOS RODIKLIAI (II)</b>							
Parengta sportininkų					Yra teisėjų		
Olimpinės rinktinės narių	Olimpinės rinktinės kandidatų	Nacionalinės rinktinės narių	Jaunimo rinktinės narių	Jaunių rinktinės narių	Nacionalinės kategorijos	Tarptautinės kategorijos	Kitų kategorijų
0	0	5	3	5	4	0	20
0	0	3	8	14	0	0	0
0	0	7	19	24	0	0	5

*Šaltinis: (KKSD, statistikos metraštis)*

### **Infrastruktūra.**

2015 m. Kūno kultūros ir sporto departamento generalinis direktorius Edis Urbanavičius pristatė sporto sistemos tobulinimo perspektyvas Lietuvos savivaldybių sportininkų ugdymo centrų vadovams skirtoje konferencijoje „Sporto sistemos aktualijos ir ateities perspektyvos“. Tiek fiziniam aktyvumui tiek didžiajam meistriškumui reikalinga tinkama infrastruktūra. Pirmiausia turi būti atnaujinama švietimo ir mokymo įstaigų, aukštųjų mokyklų sporto salės, stadionai. Sporto infrastruktūros plėtra turi būti ir efektyvesnė.

Šiuo metu Kelmėje sportininkai sportuoja ir rengiasi varžyboms bendrojo lavinimo mokyklose esančiose patalpose bei prie jų esančioje stadionuose. Kelmės mieste yra trys bendrojo lavinimo mokyklos: Jono Graičiūno gimnazija, „Kražantės“ progimnazija ir „Aukuro“ pagrindinė mokykla. Kelmės profesinio rengimo centras taip pat yra suteikęs galimybę sportuoti ir varžybas rengti savo sporto salėje. Atskiros sporto bazės Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla neturi. Net administracija įsikūrusi Kelmės „Kražantės“ progimnazijos patalpose. Visų mokyklų sporto salės yra pakankamai pasenusios ir neatitinka standartinių reikalavimų norint vykdyti masiškesnius sporto renginius. Lauko stadionai, esantys prie bendrojo lavinimo mokyklų yra renovuoti iš struktūrinių Europos sąjungos lėšų, tačiau taip pat neatitinka standartinių reikalavimų norint rengti oficialias sporto varžybas nacionaliniu mastu, dėl ko labai nukenčia sporto populiarinimas rajone. Pavyzdžiui lengvosios atletikos ir žolies riedulio sportininkai treniruojasi ir varžyboms rengiasi bendrojo lavinimo mokyklų patalpose, kur visiškai nėra pritaikyta infrastruktūra šioms sporto šakoms (žiemą lengvatlečiai bėgioja mokyklos koridoriais). Garsėjantys savo aukštais sportiniais



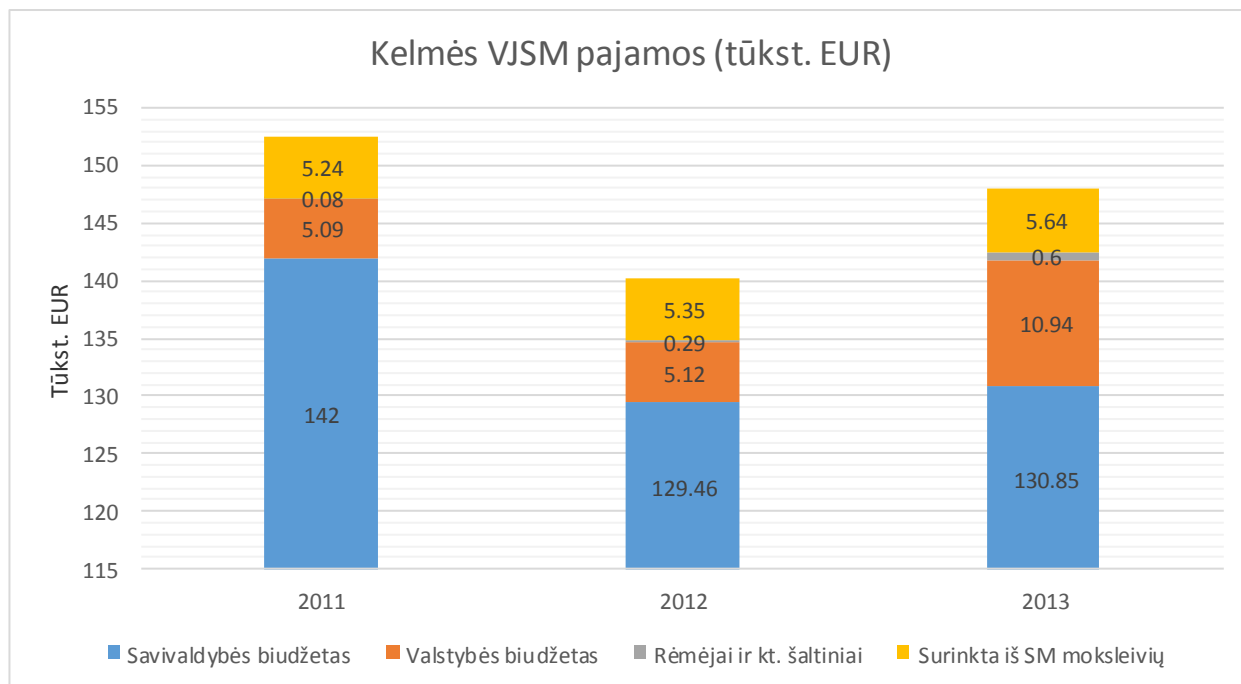
rezultatais Kelmės imtynininkai nuo 1976 m. treniruojami įvairių patalpų rūsiuose. Šios patalpos taip pat neatitinka standartinių reikalavimų, kokie yra reikalingi sporto veiklai.

2011 m. Kelmės rajono savivaldybės iniciavo naują projektą susijusį su sportu. Buvo teikiami siūlymai Kelmės daugiafunkcio sporto centro statybai. Pagal parengtą investicinį ir techninį projektus 2014 m. lapkričio mėnesį pradėti statybos darbai. Šiuo metu atliekami sklypo teritorijos tvarkymo, lauko inžinerinių tinklų (vandentiekio, buitinių nuotekų, lietaus nuotekų), pamatų įrengimo ir kiti statybos ir montavimo darbai.

Projekto tikslai: pagerinti Kelmės rajono gyventojų sveiko gyvenimo būdo ir turiningo laisvalaikio praleidimo galimybes, gerinti Kelmės rajono sporto bazių infrastruktūrą, sportininkų ir trenerių treniruočių ir varžybų sąlygas. Statomos sporto salės pastato pirmame aukšte bus įrengta daugiafunkcės paskirties sporto salė, numatytas erdvus holas, persirengimo ir inventoriaus patalpos, kavinė. Antrame aukšte bus treniruoklių, imtynių, aerobikos salės ir administracinės patalpos. Rūsyje numatytos kėglių ir biliardo salės. Vienu metu pastate galės būti iki 600 žmonių: 85 sportuojantys, 15 darbuotojų, 500 žiūrovų. Projekto finansavimo lėšos: Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės skirtos lėšos – 2 606 580,17 Eur; Kelmės rajono savivaldybės lėšos – 1 643 538,12 Eur; viso – 4 250 118,29 Eur.

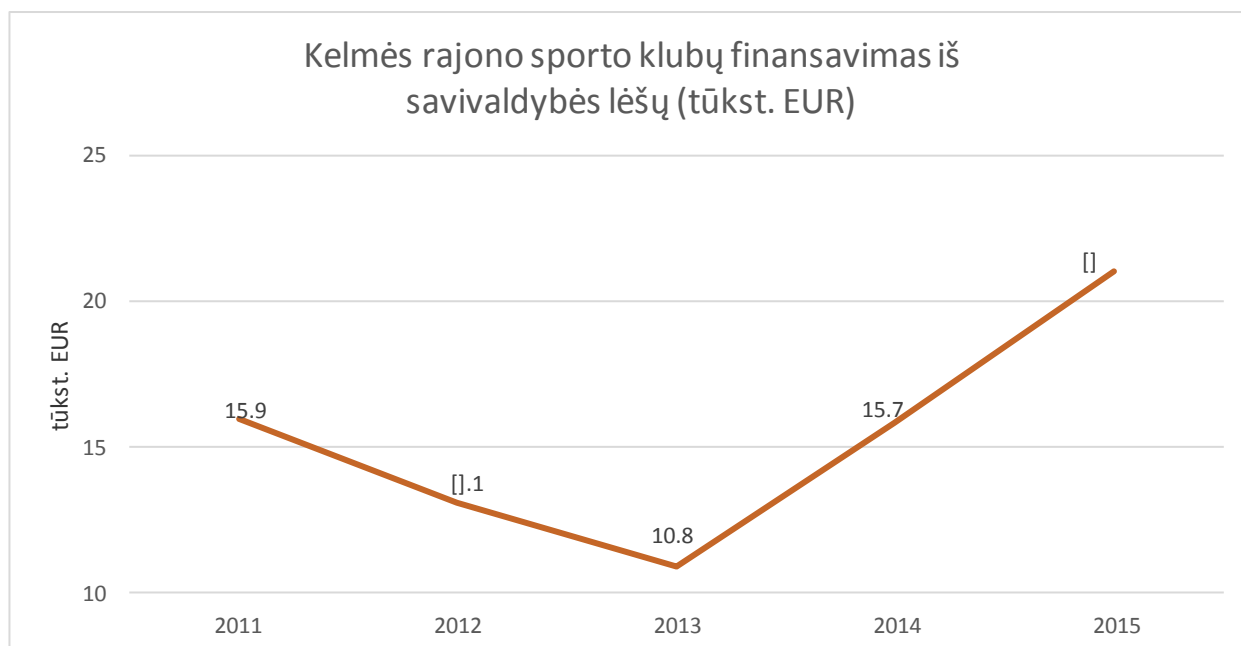
### **Finansavimas.**

Kelmės rajono savivaldybė sporto finansavimui skiria pakankamai didelį dėmesį. Tai įtakoja gerus Kelmės rajono sportininkų sportinius rezultatus nacionalinėse ir tarptautinėse varžybose. Žinoma, ekonominės krizės metu, kaip ir visose Lietuvos savivaldybėse, finansavimas sportui ir kūno kultūrai buvo gerokai apkarpytas. Pagrindinė Kelmės rajono sporto įstaiga – Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla, kuri turi keturis pagrindinius pajamų šaltinius: valstybinės dotacijos, savivaldybės biudžeto lėšos, mokestis už paslaugas, kuris surenkamas iš sporto mokyklos klientų ir rėmėjų parama. Savivaldybės dotacijos Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklai yra pagrindinis pajamų šaltinis šiai sporto įstaigai (žr. 10 pav.). Dėja, bet mažiausiai pajamų gaunama iš rėmėjų lėšų. To priežastimi būtų galima įvardinti silpną vadybą. Duomenys apie Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos pajamas 2014 m. dar nepateikti.



**10 pav.** Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos pajamų dinamika 2011-2013 m.  
 Šaltinis: KKSD, Lietuvos sporto statistikos metraštis, 2011, 2012, 2013 m.

Aktyviai veikiantys Kelmės rajone sporto klubai teikia paraiškas gauti finansavimą iš savivaldybės kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo. Nuo 2011 m. iki 2013 m. mažėjantis sporto klubų finansavimas siejamas su 2012 m. TAFISA sporto žaidynėmis, kurių metu lėšos daugiau buvo skirstomos ir renginių finansavimą, o ne klubų rėmimą. Nuo 2013 m. sparčiai didinamos finansavimo lėšos klubams. Per du metus finansavimas sporto klubams išaugo 48,5% (žr. 11 pav.).



***11 pav.** Kelmės rajone veikiančių sporto klubų finansavimo dinamika iš Kelmės rajono savivaldybės lėšų*

#### **2.1.4. Išorinės aplinkos analizė**

##### **Politiniai veiksniai**

Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla veikia pagal Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymą (LR kūno kultūros ir sporto įstatymas. 1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151). Tai pagrindinis ir svarbiausias teisės dokumentas reguliuojantis kūno kultūrą ir sportą. Taip pat, Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla, veikia ir pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. 2006 m. birželio 13 d. Nr. I-1489). Kelmės rajono savivaldybė yra Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos steigėja. Rajono savivaldybėje esantis Švietimo kultūros ir sporto skyrius, kurio leidžiami įsakymai ir kiti teisės aktai reguliuoja mokyklų, taip pat ir sporto mokyklos veiklą. Visi išleisti įsakymai ir kiti teisiniai dokumentai suderinti ir neprieštarauja Lietuvos Respublikos sporto įstatymui, LR švietimo įstatymui ir kitiems teisės aktams reguliuojantiems Lietuvoje veikiančioms institucijoms, kurios vykdo formaliojo ir neformaliojo švietimo funkcijas, tarp jų ir kūno kultūros ir sporto veiklą vykdančioms institucijoms. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla vadovaujasi savo nuostatais. 2014 m. Kelmės rano savivaldybės administracija išleido įsakymą, kuriame skatinamas sporto klubų rėmimas. Įsakyme

nurodoma, kad ūkininkai iš verslininkai remiantis kultūrą ir sportą gauna lengvatas mokėdami žemės ir nekilnojamo turto mokesčius. Toks savivaldybės nutarimas teigiamai buvo priimtas rajono kultūros ir sporto bendruomenės.

### Ekonominiai veiksniai

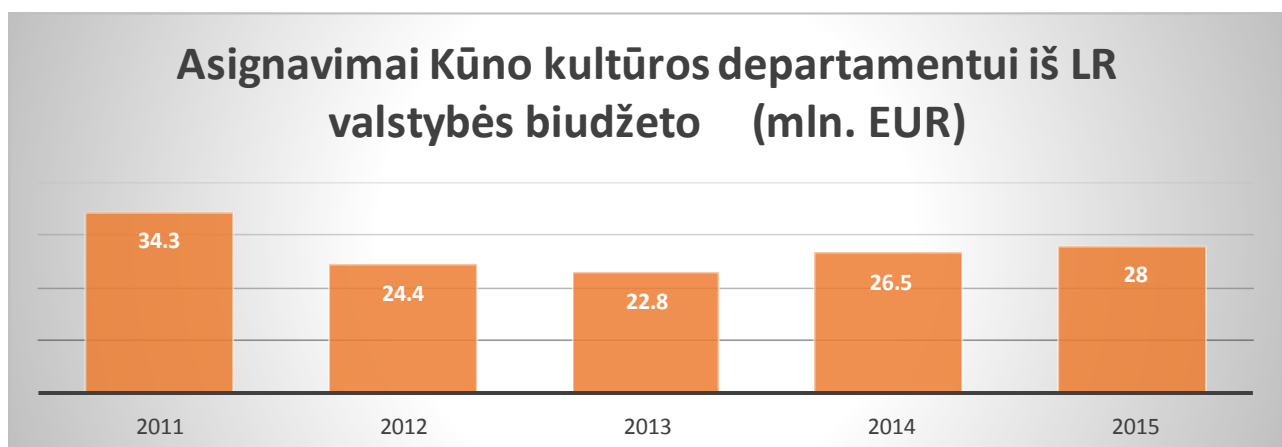
Prasidėjus ekonominei krizei Kelmės rajone, kaip ir visoje Lietuvoje buvo „apkarpyti“ daugelio biudžetinių įstaigų darbuotojų atlyginimai ir įstaigų finansavimas. Tačiau nuo 2013 aiškiai matomas finansavimo pakilimas tiek valstybiniu mastu, tiek savivaldybiu biudžetuose. Valstybės asignavimai Kūno kultūros ir sporto departamentui (KKSD) drąstiškai buvo mažinami iki 2013 m., tačiau 2014 m. KKSD finansavimas iš valstybės jau viršijo 2013 m. rodiklius ir sparčiai artėjo prie 2011 m. rodiklių (žr. 12 pav.).

Žvelgiant toliau, pastebimas ir Kelmės rajone veikiančių sporto klubų finansavimo padidėjimas, kuris iki 2013 m. buvo mažinamas (žr. 7 lentelę ir 14 pav.).

7 lentelė

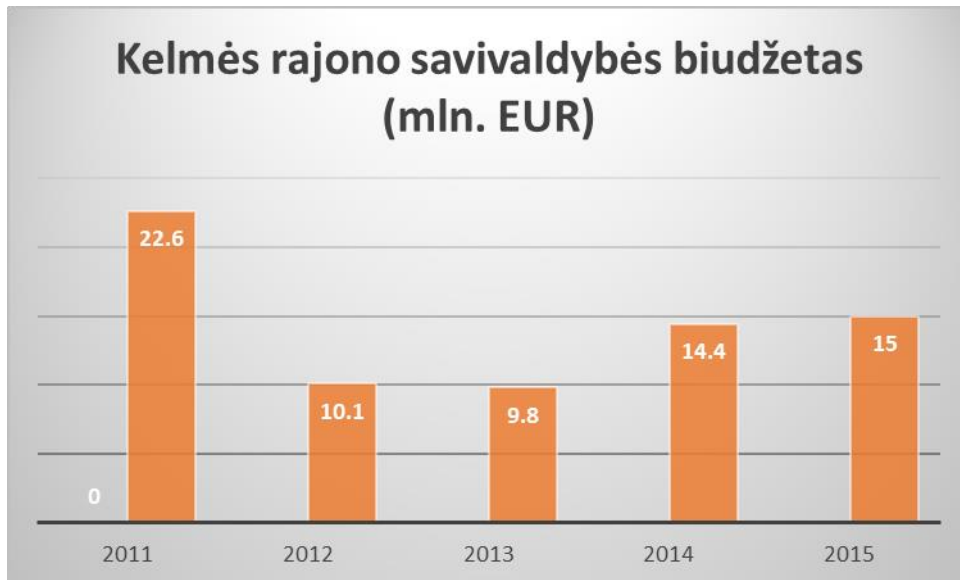
METAI	Asignavimai KKSD iš LR valstybės biudžeto (tūkst. EUR)	LR valstybės biudžeto bendrosios dotacijos kompensacijos Kelmės rajono savivaldybės biudžetui (tūkst. EUR)	Kelmės rajono sporto klubų finansavimas iš savivaldybės lėšų (EUR)
2011	34 359	22 693	16 000
2012	24 469	10 100	13 000
2013	22 878	9 834	10 860
2014	26 505	14 441	15 780
2015	28 000	15 034	21 000

*KKSD, Kelmės rajono ir Kelmės rajono sporto klubų finansavimo raida 2011-2015 m.*

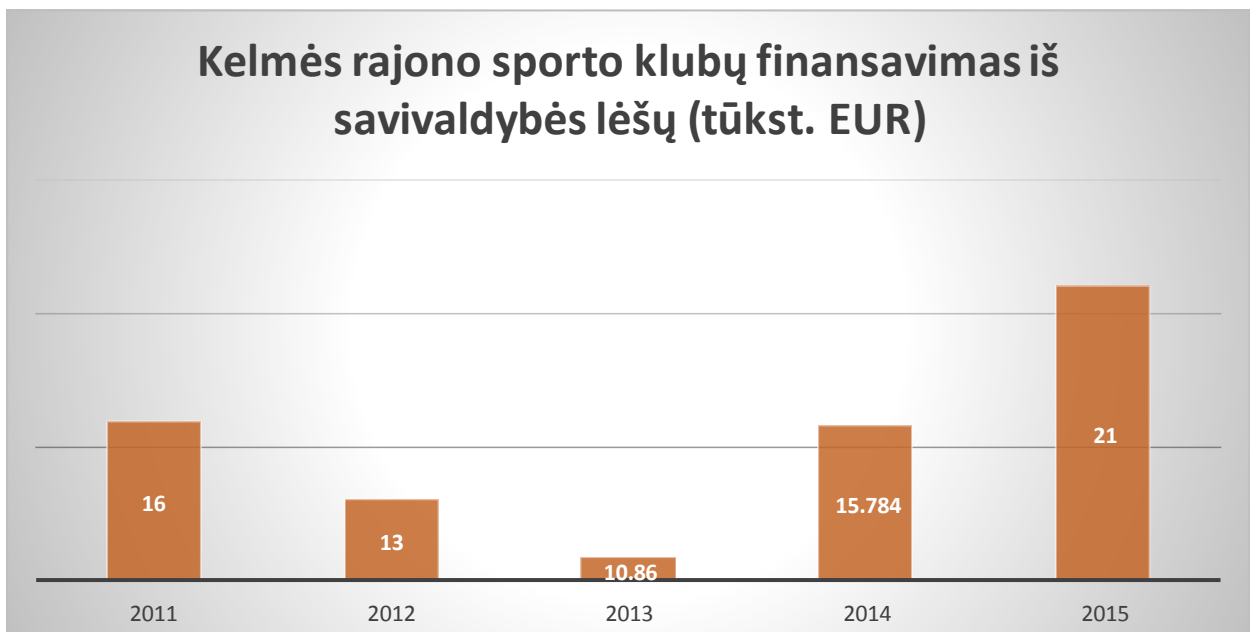


**12 pav.** Valstybės finansavimo Kūno kultūros ir sporto departamentui dinamika 2011-2015 m.

Kalbant apie Kelmės rajono savivaldybę, pirmiausiai reiktų įvardinti, LR valstybės biudžeto dotacijas šiam rajonui, kurios ženkliai padidėjo 2014 m. Palyginus su 2012 m. finansavimas išaugo beveik keturis su puse karto, nuo 10,1 mln. Iki 14,4 mln. Eurų Žinoma tai įtakos turėjo pradėti stambūs projektai (žr. 13 pav.).



*13 pav. Kelmės rajono savivaldybės biudžetas 2011-2015 m.*



*14 pav. Kelmės rajono sporto klubų finansavimas iš Kelmės savivaldybės biudžeto 2011-2015 m.*

## Socialiniai veiksniai

Lietuvoje nuolat mažėjantis gyventojų skaičius tiesiogiai paliečia vaikų ir jaunimo sporto ugdymo sistemą. Tokia pat situacija yra ir Kelmės rajono savivaldybėje, žemi gyventojų užimtumo rodikliai aiškiai pasako, kad „kelmiškiai“ savo krašte nelinkę pasilikti. Jauni žmonės baigę bendrojo lavinimo mokyklą išvyksta studijuoti arba dirbti į tam tinkamas, ar bent jau daugiau įmanomas vietas, dažniausiai didmiesčius. 8 lentelėje matomi rodikliai parodo, kaip paskutiniaisiais metais gyventojų skaičius kito Kelmės rajono savivaldybėje.

8 lentelė

Grupė	Lytis	2011	2012	2013	2014
Gyventojai (0-15 metų amžiaus)	Vyrai	2707	2564	2435	2329
	Moterys	2541	2391	2280	2178
Darbingo amžiaus gyventojai	Vyrai	9976	9706	9577	9394
	Moterys	9052	8772	8639	8487
Pensinio amžiaus gyventojai	Vyrai	2694	2725	2680	2649
	Moterys	5596	5564	5426	5268

*Gyventojų skaičius Kelmės rajono savivaldybėje metų pradžioje*  
(Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ([www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt)))

Mokinių skaičius taip pat pastaraisiais metais mažėjo. Tam didžiausia įtaka turi emigracija, aukštas nedarbo lygis Kelmės rajono savivaldybėje ir didžiųjų Lietuvos ir užsienio miestų patrauklumas. 9-oje lentelėje pateikiami paskutinių trijų mokslo metų mokinių, besimokančių Kelmės rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklose, skaičiaus raida.

9 lentelė

Mokslo metai	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Mokinių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose	4855	4465	4151	3800

*Mokinių skaičiaus kaita Kelmės rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklose*

## Technologiniai veiksniai

Technologiniai veiksniai ypatingą reikšmę turi šiuolaikiniame inovacijų pasaulyje, kur neapseinama be paslaugos gamintojų ir vartotojų modernumo, pateikimo patrauklumo. Todėl, nors ir iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad sporto veiklos valdyme technologijos neturi esminės reikšmės,

tai daro šią sritį patrauklesnę ir artimesnę jaunajai kartai, kuriai šiuolaikinės technologijos yra svarbios.

Dėja, bet naujausios technologijos yra dar mažai pritaikomos ir naudojamos sporto veikloje ugdant vaikus ir jaunimą. Tai daugiau pasireiškia aukšto meistriško sporte, kur be naujausių technologijų išsiversti darosi neįmanoma.

### **2.1.5. Vidinės aplinkos analizė**

#### **Teisinė bazė**

Kelmės rajono savivaldybė savo veiklą organizuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir vidaus teisės aktais: Kelmės rajono savivaldybės tarybos veiklos reglamentu, Kelmės rajono savivaldybės administracijos nuostatais, strateginio planavimo dokumentais ir kitais savivaldos institucijų veiklą reglamentuojančiais dokumentais. (2011 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. Nr. XI-1210, 2010 m.).

„Mokykla yra viešasis juridinis asmuo, turintis antspaūdą, turintis savarankiškos atsiskaitomosios sąskaitos (buhalterinę apskaitą tvarko ir finansines operacijas atlieka Kelmės rajono savivaldybės administracijos biudžetinių įstaigų apskaitos skyrius), savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, švietimo ir mokslo ministro įsakymais, kitais teisės aktais ir šiais nuostatais.“ (Kelmės rajono savivaldybės 2015–2017 metų strateginis veiklos planas).

#### **Organizacinė struktūra**

Organizacinė struktūra Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje yra paprasta ir aiški. Mokyklai vadovauja direktorius, skiriamas į pareigas atviro konkurso būdu ir atleidžiamas iš jų teisės aktų nustatyta tvarka. Sporto mokykloje dirba 14 sporto trenerių, viso 15 darbuotojų. Beja pavaduotoja ir direktorius taip pat dirba treneriais.

Mokykla turi mokyklos tarybą, kuri yra aukščiausia mokyklos savivaldos institucija. Taryba telkia mokyklos mokinių, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų) bendruomenę, vietos bendruomenę demokratiniam mokyklos valdymui, padeda spręsti mokyklai aktualius klausimus, direktoriui atstovauti teisėtiems mokyklos interesams. Taryba sudaroma iš mokykloje nedirbančių mokinių tėvų (globėjų, rūpintojų), mokytojų, mokinių ir vietos bendruomenės atstovų. Tarybos narių skaičių ir jos

veiklos kadencijos trukmę nustato mokyklos direktorius. Tarybos posėdžiai kviečiami ne rečiau kaip du kartus per metus. Posėdis teisėtas, jei jame dalyvauja ne mažiau kaip du trečdaliai narių. Nutarimai priimami posėdyje dalyvaujančių balsų dauguma. Mokyklos direktorius Tarybos posėdžiuose gali dalyvauti kviestinio nario teisėmis.

### **Žmogiškieji ištekliai**

Iš viso Kelmės bendrojo lavinimo ir neformaliojo ugdymo mokyklose dirba 12 kūno kultūros mokytojų ir 14 trenerių dirba Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje. Per paskutinius 5 metus (2010-2015 m.) Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje nei vienas darbuotojas neįgijo aukštesnės, nei turima, profesinės kvalifikacijos, nor mokyklos nuostatuose IV dalyje parašyta, kad direktorius: „rūpinasi metodinės veiklos organizavimu, darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sudaro jiems sąlygas kelti kvalifikaciją, mokytojams ir kitiems pedagoginiams darbuotojams galimybę atestuotis ir organizuoja jų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka“. Norą kelti profesinę kvalifikaciją per šį laikotarpį buvo pareiškę 2-3 darbuotojai. Priežastis, kuria aiškinama darbuotojams, dėl kurios negalima kelti kvalifikacijos, finansinių išteklių trūkumas. 2015 metais pateikti trys darbuotojų prašymai kelti kvalifikaciją. Neoficialiai teigiama, kad jiems bus leista tai daryti.

### **Planavimo sistema**

Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos veikla neatsiejama nuo ilgalaikių ir trumpalaikių Kelmės rajono savivaldybės strateginių veiklos dokumentų, tokių kaip – „*Kelmės rajono savivaldybės 2015–2017 metų strateginis veiklos planas*“. Mokyklos veiklos planavimas numatytas metiniame veiklos plane.

Mokyklos veikla organizuojama pagal:

- direktoriaus patvirtintą strateginį veiklos planą;
- direktoriaus patvirtintą metinę veiklos programą;
- direktoriaus patvirtintą mokyklos ugdymo planą.

### **Finansiniai ištekliai**

Kaip jau buvo minėta anksčiau, Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla yra Kelmės rajono savivaldybės įsteigta įstaiga. Pagrindinis sporto mokyklos finansavimo šaltinis yra Valstybės dotacijos Kelmės rajono savivaldybei ir švietimo, kultūros ir sporto skyriui. Taip pat dalis lėšų,



reikalingų sporto mokyklos materealinėms reikmėms įsigyti, gaunama iš asmenų 2 procentų nuo pajamų mokesčio skyrimo, bei savivaldybės tarybos nutarimu nustatyto mokyklos mokinių mokesčio už treniruotes. Dėja, tačiau Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla, nedalyvauja jokiuose Europos struktūrinių fondų finansuojamuose projektuose.

### Vidaus darbo kontrolė

Savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba ir Centralizuotas vidaus audito skyrius atlieka finansinį ir veiklos auditą savivaldybės administracijoje ir savivaldybės kontroliuojamose įmonėse. Centralizuotas vidaus audito skyrius vykdo nepriklausomą ir objektyvią tyrimo ir konsultavimo veiklą, atlieka vidaus auditus, vertina biudžeto asignavimų valdytojų ir jiems pavaldžių įstaigų ir kitų subjektų programų vykdymą.

2014 metų pabaigoje pradėtas Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos veiklos ir finansinis auditas.

### 2.1.6. SSGG matrica

<p style="text-align: center;"><b>STIPRYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukšti sportiniai rezultatai;</li> <li>• Nauji motyvuoti darbuotojai;</li> <li>• Gautas finansavimas vykdyti projektus (Kelmės daugiafunkcinio sporto komplekso statybai).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SILPNYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai sugebėjimai;</li> <li>• Rajono valdžios požiūris į kūno kultūrą ir sportą;</li> <li>• Bendrojo lavinimo mokyklų ir darželių skiriamas dėmesys kūno kultūrai ir sportui;</li> <li>• Visuomenės (ypač vaikų tėvų) menkas supratimas apie vaikų kūno kultūros ir sporto naudą ir svarbą</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>GALIMYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentuoti rajoną Respublikoje ir kitose valstybėse, kaip pasiekianti aukštų sportinių rezultatų;</li> <li>• Pritraukti kuo daugiau užsiiminėti kūno kultūra ir sportu, tiek siekiant visuomenės sveikatinimo, tiek profesionalaus sporto populiarinimo;</li> <li>• Efektyviai panaudoti struktūrines lėšas Kelmės daugiafunkcinio sporto komplekso statybai</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>GRĖSMĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuojamų sporto renginių kokybės trūkumas;</li> <li>• Sporto specialistų kvalifikacijų kėlimo ir mokymų trūkumas mažina darbuotojų motyvaciją;</li> <li>• Mažėjantis vaikų užsiiminėjančių kūno kultūra ir sportu skaičius, tiesiogiai vedantis prie vaikų sveikatos blogėjimo ir gabių vaikų, galinčių save realizuoti sporte trūkumą;</li> <li>• Užsitęsęs politiniai veiksniai stabdo projektų vykdymą susijusių su sportu.</li> </ul>

## 2.2. APKLAUSOS EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

### 2.2.1. Tyrimo metodai ir organizavimas

Empirinis tyrimas atliktas:

1. Anketinės apklausos metodu buvo apklaustas 141 respondentas. 128 Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtiniai ir 13 trenerių (nors direktorius taip pat dirba treneriu, jis apklausiamas nebuvo).
2. Ekspertų metodu. Nestruktūrizuoto interviu metodu apklausti 6 informantai.

Tyrimo organizavimas:

Empirinio tyrimo metu buvo surinkti anketiniai duomenys iš respondentų. Anketinių apklausų metu vieni duomenys buvo renkami iš sporto įstaigų klientų, kiti iš paslaugos teikėjų (trenerių).

Ekspertų metodas pats naudingiausias duomenų rinkimo metodas, nes interviu metu, tiesiogiai bendraujama su asmeniu dirbančiu sistemoje. Taip galima pažinti darbuotoją, pajusti jo jausmus susijusius su savo veikla ir artimiau pažinti tiriamąjį. Šiame darbe, šis metodas buvo panaudotas apklausiant Kelmės rajono sporto organizacijų vadovus – ekspertus (informantus). Organizacijų vadovams – ekspertams buvo užduodami klausimai, tikslu gauti analizei reikalingą informaciją. Apklausiai atlikti buvo sudarytas 11 klausimų klausimynas, kurio pagalba buvo stengiamasi surinkti informaciją apie Kelmės rajono sporto organizacijų strateginio valdymą. Klausimynas buvo sudarytas remiantis moksliniuose šaltiniuose pateiktais klausimais, kurie skirti nustatyti organizacijų strateginio valdymo aspektus (Jucevičius ir kt., 2003; Petersen, 1999; Katiliūtė ir kt., 2010). Atliekant tyrimą buvo remiamasi šiomis etinėmis nuostatomis (Žydžiūnaitė, 2006, 2008):

- Buvo įtraukti žmonės juos supažindinus su tyrimo turiniu ir gavus jų žodinį sutikimą;
- Tiriamųjų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas;
- Informacija apie atliekamo tyrimo tikslus buvo tiksli;
- Tiriamieji nebuvo klaidinami dėl tyrimo tikslų, eigos, rezultatų pateikimo formų ir galimybių;
- Tyrimo dalyviai nebuvo verčiami atlikti veiksmų, žeminančių jų orumą;
- Tyrimo metu buvo laikomasi žmogaus teises ginančių įstatymų ir konvencijų;

- Tiriamiesiems nebuvo sukeltas fizinis skausmas ar stresas individualių interviu metu;
- Nebuvo pažeistas tiriamųjų privatumas;
- Nebuvo pažeistas tiriamųjų anonimiškumas;
- Tiriamieji buvo traktuojami pagarbiai ir sąžiningai.

### **2.2.2. Anketinės apklausos duomenų analizė**

Anketinės apklausos metu buvo apklausti 128 Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtiniai, amžius nuo 10 iki 20 metų amžiaus. Taip pat buvo apklausta 12 sporto mokyklos darbuotojų (išskyrus vadovą). Pagal anketose pateiktus duomenis, išanalizuota, kas dažniausiai įtakoja vaiko pasirinkimą sportuoti šioje organizacijoje, kokius tikslus sau kelia sportuojantys, ką jie mano apie sporto veiklos kokybę. Iš apklaustų trenerių atsakymų taip pat galima daryti prielaidas, kaip respondentai žino, kas yra strateginis valdymas, kuo jis, jų nuomone, svarbus, kas motyvuoja juos dirbti, kokia jų nuomonė apie organizacijos vadovą ir kas lemia sėkmingą arba nesėkmingą vadovo darbą.

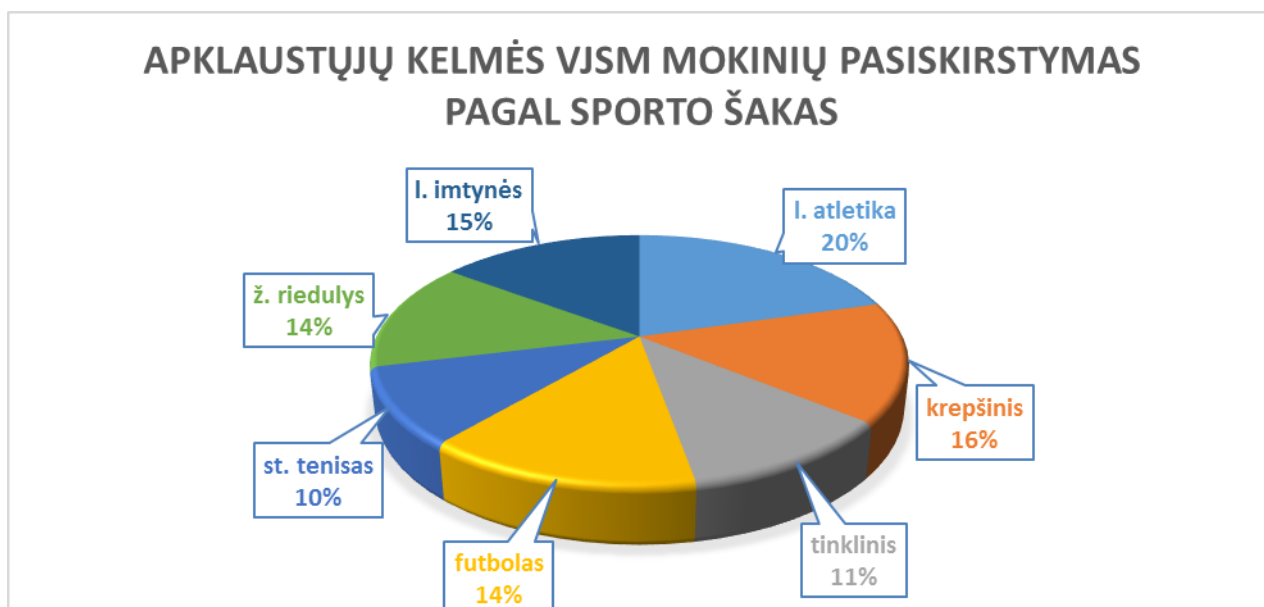
Pirmiausia pateikiami Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtinių apklausos duomenys.

Kaip jau minėta, apklausti 128 mokiniai, visų sporto šakų, kurios yra sporto mokykloje. Pasiskirstymas pagal lytį parodo, kad dauguma apklaustųjų yra vyriškos lyties (žr. 15 pav.).



*15 pav. Apklaustųjų Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtinių pasiskirstymas pagal lytį.*

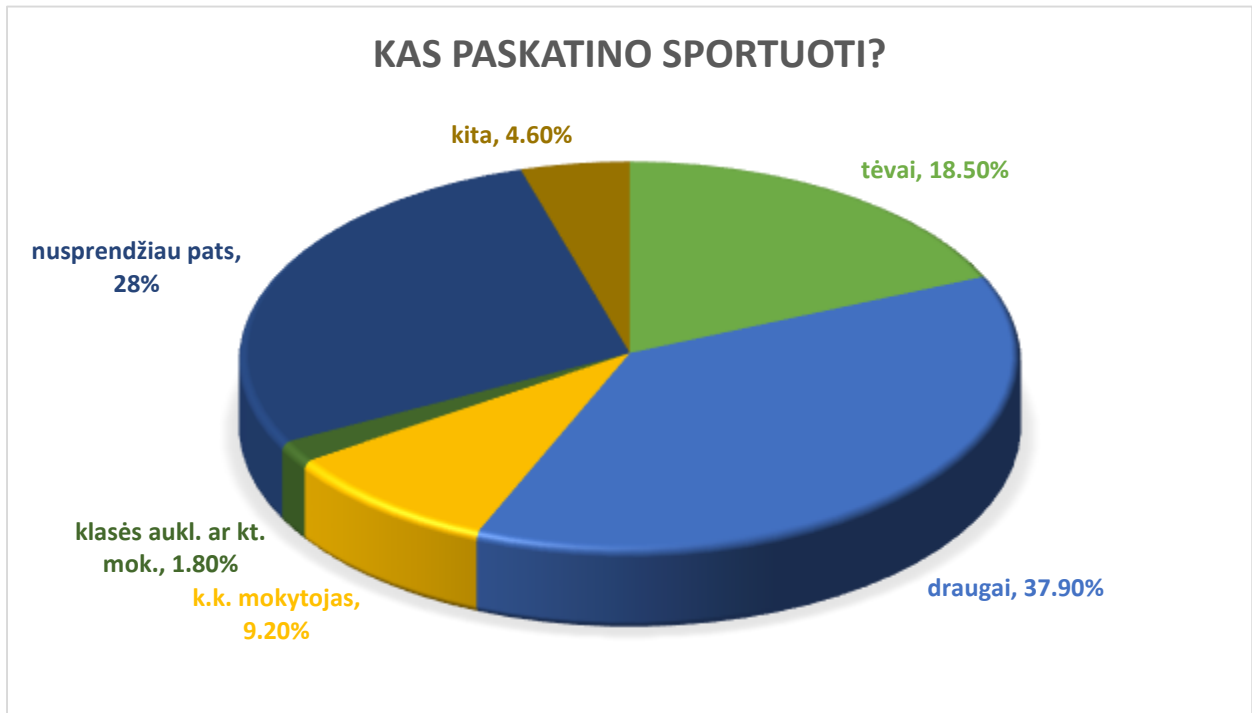
Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje veikia 7 skyriai: futbolo, krepšinio, laisvųjų imtynių, lengvosios atletikos, stalo teniso, tinklinio ir žolies riedulio. Apklausti visų sporto šakų atstovai, jų pasiskirstymas pateikiamas 16 paveiksle.



*16 pav. Apklaustųjų Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos mokinių pasiskirstymas pagal sporto šakas*

Į respondentams pateikiamą klausimą, kas paskatino juos pradėti sportuoti Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje, dauguma atsakė, kad tai įtakojo draugai – 37,9% (žr. 17 pav.). Matydami

draugų pasiekimus padarytą draugų fizinės būklės pažangą, daugelis taip pat nusprendė pradėti sportuoti. Mažiausią dalį atsakymų teko klasės ir kitų mokytojų paskatinimui pradėti sportuoti, tik 1,8%. Tai gali reikšti, kad mokytojai ir klasės auklėtojai, kurie yra „arčiausiai“ vaikų, nelinkę pastebėti vaikų gabumų, tinkančių sportui atskleidimui.



*17 pav. Mokinių pasiskirstymas atsakant į klausimą: „Kas paskatino sportuoti?“*

Vienas iš svarbiausių anketos klausimų, kuris taip pat ir labai daug lemia vaikų pasirinkimą užsiiminti sportine veikla yra – treniruočių sąlygos (žr. 18 pav.). Taip pat šis rodiklis labai aktualus mokinių tėvams, nes tai ir vienas iš saugumo reikalavimų. Dėja, tačiau didžioji dalis apklaustųjų, treniruočių sąlygas įvardijo labiau prastomis, nei geromis. Daugiausia apklaustųjų mano, kad sąlygos yra vidutinės ir norėtusi geresnių – 34%, kad sąlygos prastos ir trukdo pasiekti geresnių sportinių rezultatų, atsakė 25% apklaustųjų, geros sąlygos įvardijo – 20%, puikios – 13%, o labai blogas treniruočių sąlygas nurodė 8% respondentų.



*18 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos mokinių treniruočių sąlygos*

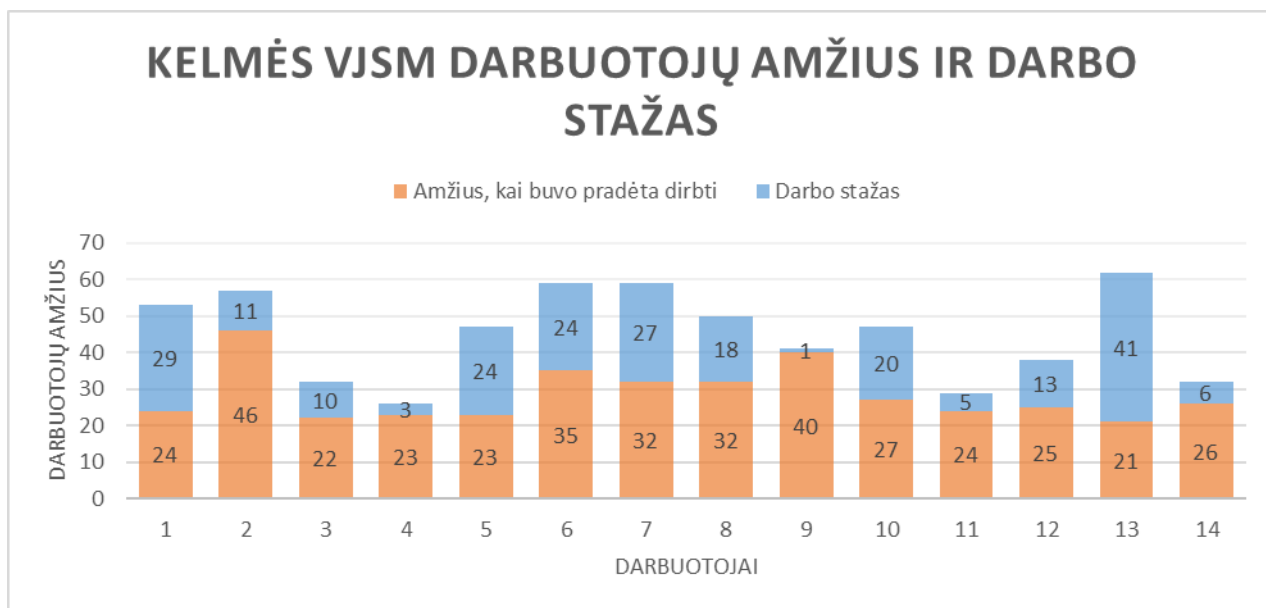
2014 m. lapkričio mėnesį pradėti Kelmės sporto centro statybos darbai. Pagal projektą šis objektas turi būti pabaigtas iki 2017 metų. Daug debatų Kelmės rajono savivaldybės taryboje sukėlęs projektas buvo vilkinamas gan ilgai, nes tokį objektą buvo norima statyti jau keletą dešimtmečių atgal. Projektavimo darbai pradėti 2011 metais. Sporto bendruomenė šio statinio laukia daugelį metų ir galbūt pagaliau galės tęsti sportinę veiklą naujoje sportinėje bazėje, o tai žymiai pagerintų treniruočių sąlygas ir pasirengimą sporto renginiams. Taip pat būtų sudarytos geros sąlygos sveikatinimu ir sportu užsiiminėti ir Kelmės rajono gyventojams, kurie nėra sportininkai.

Sporto treneriai ir kiti darbuotojai su šiuo projektu yra susipažinę, tai didelė motyvacija toliau dirbti. Anketinės apklausos metu buvo pateiktas klausimas, ar Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtiniai žino apie sporto centro statybą (žr. 19 pav.). Kadangi treniruočių sąlygos yra aktuali sportininkų problema, naujo sporto centro atsiradimas, būtų taip pat didelė motyvacija sportininkams. Nors viešoje erdvėje informacijos apie būsimo Kelmės sporto centro atsiradimą yra labai mažai, daugiausia Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos auklėtinių atsakė žinantys apie tai – 45%, girdėjo apie šio statinio statybas – 44 %, o 11% atsakė, kad apie tai nieko nežino. Didžioji dauguma, žinančių apie Kelmės sporto centro statybą, tai sužinojo iš savo sporto trenerių.



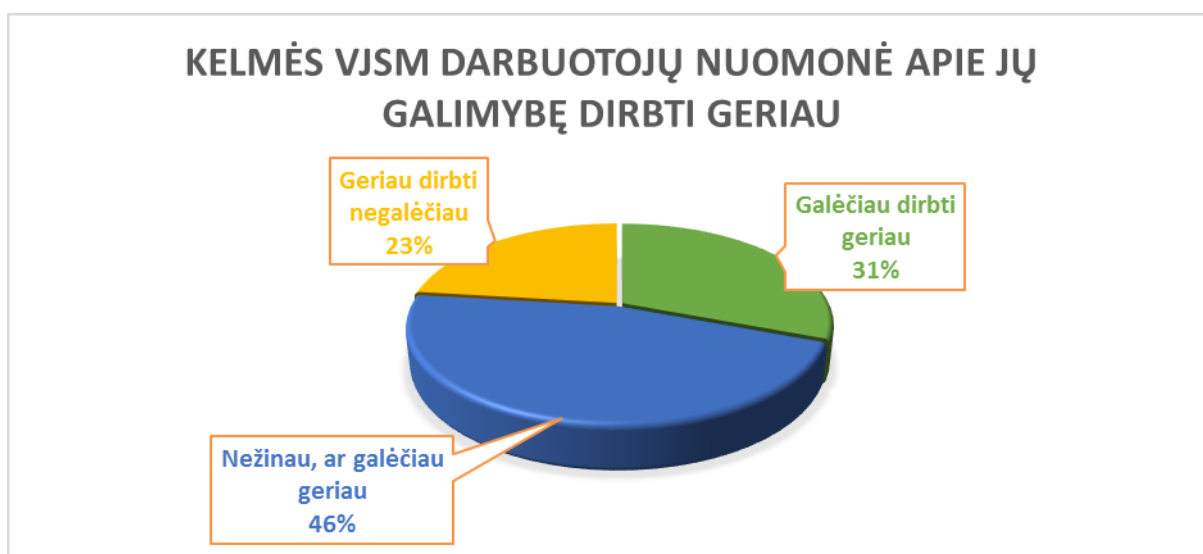
*19 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos apklaustųjų žinios apie būsimą Kelmės sporto centrą.*

Anketinės apklausos metu buvo apklausiami Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje dirbantys darbuotojai (12 darbuotojų). Darbuotojų amžiaus ir darbo stažo vidurkis buvo apskaičiuojamas įtraukiant mokyklos vadovą ir savo amžių ir darbo stažą (kituose tyrimuose darbo autorius dalyvavo tik kaip tyrėjas). Buvo apklausti: futbolo – 2 treneriai, krepšinio – 3, laisvųjų imtynių – 1, lengvosios atletikos – 2, stalo teniso – 1, tinklinio – 2 ir žolies riedulio – 1 treneris, sekretorė – 1. Dirbančių trenerių amžiaus vidurkis – 45 metai, jauniausiam – 26, vyriausiam – 62 metai (žr. 20 pav.). Įstaigoje dirba 10 trenerių vyrų ir 3 trenerės moterys. Sporto mokyklos direktorius vyras, 59 metų amžiaus. Direktorių įstaigai vadovauja nuo 1988 metų.



**20 pav.** Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos darbuotojų amžius ir darbo stažas

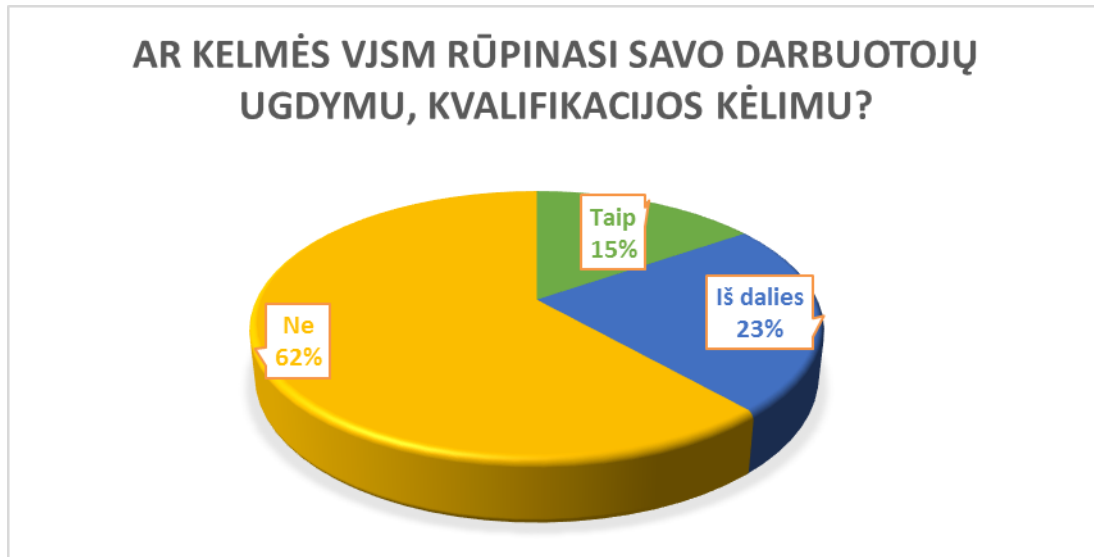
Į klausimą, ar darbuotojai galėtų dirbti geriau, daugiausia respondentų atsakė, nežinantys – 46%, manantys, kad galėtų dirbti geriau – 31%, o manantys, kad geriau dirbti negali, atsakė – 23% respondentų (žr. 21 pav.).



**21 pav.** Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos darbuotojų nuomonė apie jų galimybes dirbti geriau

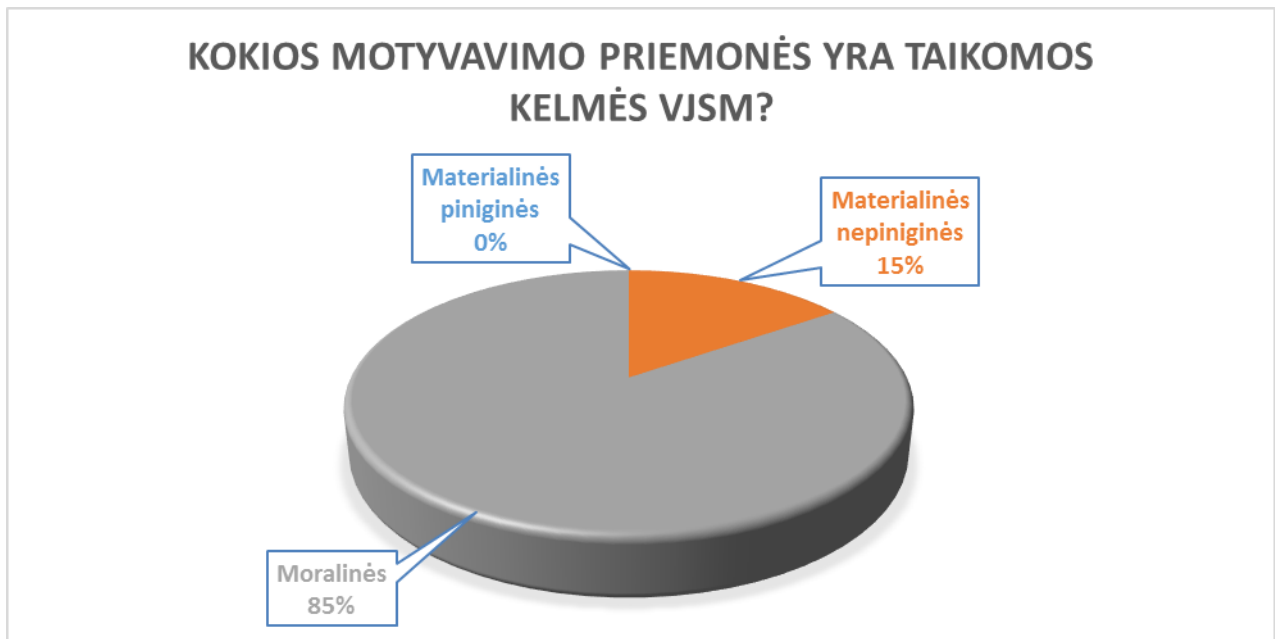


Viena svarbiausių ir labiausiai darbuotojus motyvuojančių priemonių organizacijose yra galimybė tobulėti ir realizuoti save, todėl anketoje buvo pateiktas klausimas apie darbuotojų galimybę kelti kvalifikaciją (žr. 22 pav.).



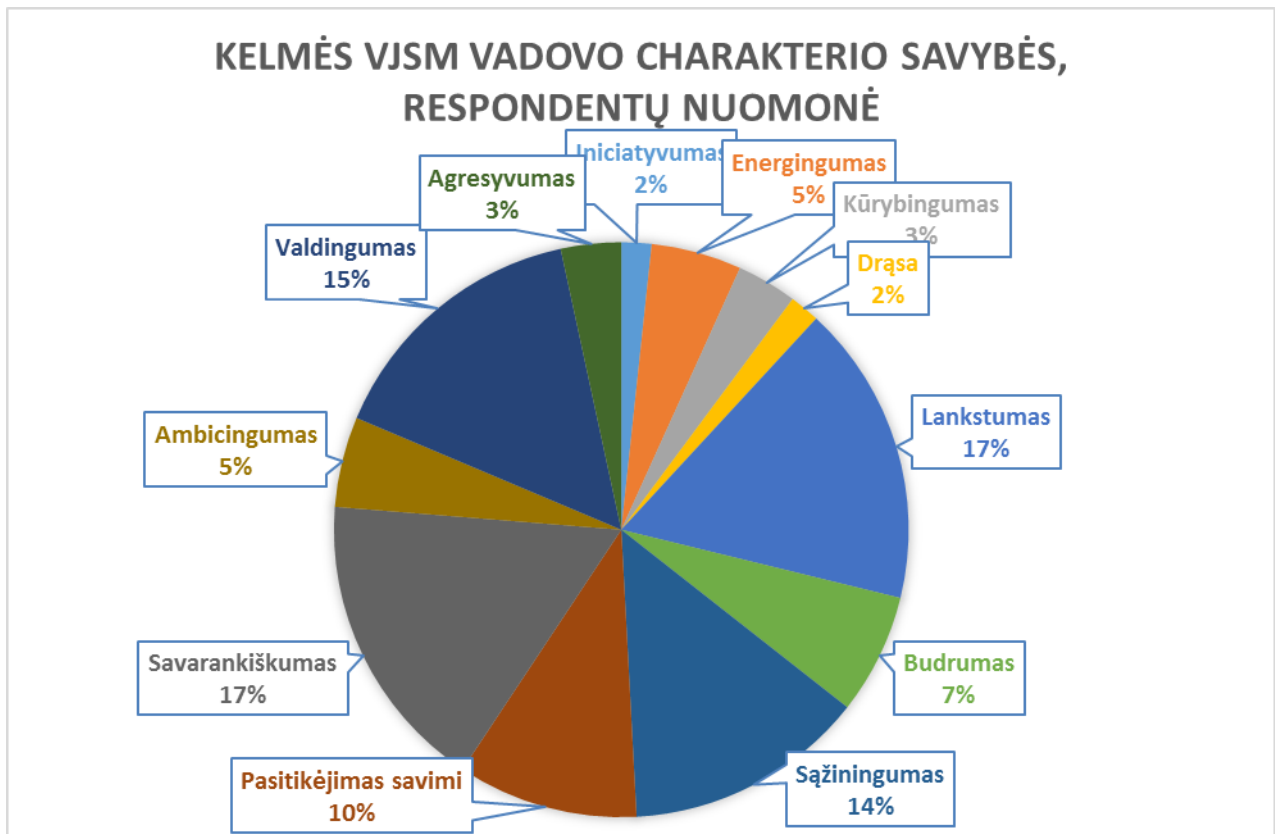
**22 pav.** Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas

Darbuotojų motyvavimas, kiekvienos organizacijos, norinčios pasiekti gerų rezultatų sėkmės įrankis. Nuolat motyvuojami darbuotojai jaučiasi vertinami ir svarbūs. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje menkai taikomos motyvavimo priemonės, todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojai čia nesijaučia labai vertinami (žr. 23 pav.). Dažniausiai darbuotojai už pasiekimus yra pagiriami žodžiu – 85%, kartais darbuotojai paskatinami isigyti paslaugas arba prekes su nuolaida, taip pat kartais (retai) nuperkama darbo inventoriaus – 15%. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje niekada darbuotojai nebuvo skatinami finansiškai.



**23 pav.** Darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje

Dažnai organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo viso personalo, bet ir nuo vadovo. Vadovas yra organizacijos „veidas“. Apklausus Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos darbuotojus apie jų vadovą, paaiškėjo, kokiomis charakterio savybėmis jis pasižymi (žr. 24 pav.). Labiausiai respondentai išskyrė vadovo sugebėjimą dirbti savarankiškai ir lanksčiai (po 17 %). Taip pat buvo pažymima apie vadovo valdingumą – 15% ir sąžiningumą – 14%. Mažiausiai vadovas pasižymi, esponent nuomone, iniciatyvumu -2% ir drąsa – 3%. Pastarosios dvi savybės labia reikšmingos norint priimti naujus sprendimus, įgyvendinti naujoves, ko dažniausiai ir trūksta Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje.



*24 pav. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos vadovo charakterios savybės, darbuotojų nuomonė*

### 2.2.3. Informantų interviu duomenų analizė

Siekiant išanalizuoti Kelmės rajono sporto sistemą, buvo taikytas sporto sistemoje dirbančių ekspertų pusiau struktūruotas interviu. Šis interviu apibrėžiamas kaip įgudusio tyrėjo ir informanto dialogas, siekiant gauti svarbios informacijos, kurią galima būtų nagrinėti. Interviu metu siekta sužinoti informantų žinias apie strateginį valdymą sporto veiklos valdyme, pristatyti savo nuomonę, dalijantis patirtimi ir išgyvenimais. Taikant šį duomenų rinkimo metodą apklausti šeši informantai, visi dirba Kelmės rajono sporto sistemoje, (ekspertų pavardės, jiems pageidaujant, nebus skelbiamos tyrime, o ekspertai bus pavadinti inicialais). Autoriaus sudarytoje lentelėje matyti interviu metu užduoti klausimai ir atsakymai (žr. 10 lentelę).

Pateikiamos tyrimo informantų koduotės ir darbo patirtis sporto sistemoje:

Kelmės rajono sporto sistemos ekspertai (informanto kodas):

1. Kelmės rajono savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjas – S. M. Darbo patirtis – 3 metai (Nr. 1 S. M.).
2. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos direktoriaus pavaduotoja, – L. B. Darbo patirtis – 10 metų (Nr. 2 L. B.).
3. Kelmės stalo teniso klubo „Topsas“ vadovas – V. V. Darbo patirtis – 10 metų (Nr.3, V. V.).
4. Kelmės tinklinio klubo „Rūta“ vadovas – D. B. Darbo patirtis – 6 metai (Nr. 4, D. B.).
5. Kelmės sporto klubo „Gintaras“ vadovas – V. P. Darbo patirtis – 23 metai (Nr. 5, V. P.).
6. Kelmės futbolo klubas „Kražantė“ vadovas – E. J. Darbo patirtis – 11 metų (Nr 6, E. J.).

10 lentelė

### Informantų atsakymų kategorijos

KATEGORIJA	KLAUSIMAI	GAUTI ATSAKYMAI
Vadovų – ekspertų strateginio Valdymo kompetencijos.	Ar esate susipažinę su sąvokomis: “strategija” ir “strateginis valdymas”? Apibūdinkite jas.	S.M.: „Taip. Strateginis valdymas – tai veiklos planavimas ir tos veiklos vykdymas“; L.B.: „Strategija - veiksmų planas. Strateginis valdymas-veikimas pagal planą.“; V.V.: „Strategija – tai planavimas. Strateginis vadovavimas kai laikomasi susikurto plano, kaip bus dirbama“; D.B.: „Strategija – siekiamo rezultato pasiekimo planavimas. Valdymas – planavimas, organizavimas, vykdymas, kontrolė.“; V.P.: „Taip. Strateginis valdymas – tai procesas, kuriame bendri organizacijos tikslai yra įgyvendinami realizuojant individualius vykdytojų tikslus, suformuojamus dvišaliu vykdytojų ir vadovų sutarimu.“; E.J.: „Strateginis valdymas – tai planavimas, kaip bus atliekamas darbas ir įgyvendinimas“.
	Ar esate dalyvavę mokymuose, kursuose, paskaitose, konferencijose ar seminaruose strateginio valdymo, planavimo tematika?	S.M.: „Taip“; L.B.: „Taip. Vadybos pagrindai“; V.V.: „Taip“; D.B.: „Taip“; V.P.: „Taip“; E.J.: „Taip, esu“.
	Kaip jūs suprantate kas yra strateginis vadovavimas?	S.M.: „Strateginis vadovavimas – tai veikimas pagal planą“; L.B.: „Strateginis valdymas, kai turi veiksmų planą pasiekti išsikeltiems tikslams.“; V.V.: „Strateginis vadovavimas – tai darbo plano tikslų siekimas“; D.B.: „Numatytų tikslų-veiklų laikymasis numatytam laikotarpiui.“; V.P.: „Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja

		savo turimą potencialą.“ E.J.: „Kai vadovaujama laikantis strategijos, plano“.
	Jūsų nuomone, ar organizacijoje taikoma valdymo struktūra ir modelis tinkama strategijos įgyvendinimui?	S.M.: „Taip. Yra trumpalaikiai strateginiai planai, kurie suderinti su savivaldybės strateginiais planais“; L.B.: „Taip“; V.V.: „Taip, yra struktūra. Modelis paprastas, nes darbuotojų nedaug“; D.B.: „Valdymo struktūra yra, bet modelis nėra pasirinktas.“; V.P.: „Kadangi esu vadovas nedidelio sporto klubo jau 23 metus, per kuriuos pasiekti geri rezultatai, manau, kad vadovavimo modelis tinkamas“; E.J.: „Valdymo struktūra labai paprasta, nes darbuotojų nedaug. Konkretaus modelio nenaudojame“.
Sporto organizacijų turinio ir veiklos specifiškumas.	Kas jūsų organizacijoje priima svarbiausius strateginius sprendimus?	S.M.: „Taryba“; L.B.: „Direktorius“; V.V.: „Vadovas ir klubo nariai“; D.B.: „Taryba“; V.P.: „Klubo vadovas“; E.J.: „Vadovas“.
	Ar jūsų vadovaujama sporto organizacija turi konkretų strateginį planą?	S.M.: „Taip“; L.B.: „Taip“; V.V.: „Taip“; D.B.: „Taip“; V.P.: „Ne“; E.J.: „Taip, turime trumpalaikius, metų planus“.
	Kokie yra jūsų sporto organizacijos strateginiai tikslai ir kaip juos nustatėte?	S.M.: „Strateginiai tikslai: kuruoti ir organizuoti rajono sportą, įgyvendinti vietas ir valstybės kūno kultūrą ir sporto politiką“; L.B.: „1. Teikti kokybiškas švietimo paslaugas. 2. Kurti vaikų ir jaunimo šiuolaikinius poreikius atitinkančią aplinką.“; V.V.: „Stalo teniso populiarinimas, varžybų vykdymas, sportininkų ruošimas“; D.B.: „Trumpalaikė strategija numatoma metams, ilgalaikė 3 metams.“; V.P.: „Fizinio aktyvumo ir sveiko gyvenimo būdo propagavimas ir tenkinimas. Nustatėme pagal klubo narių poreikius“; E.J.: „Tikslai: pasiekti didesnio sporto šakos populiarumo, pagerinti sportinius rezultatus“.
	Ar konkretiems strateginiams tikslams pasiekti jūsų sporto organizacijoje yra sudaromos programos?	S.M.: „Taip, trumpalaikiai planai“; L.B.: „Taip, veiklos planai.“; V.V.: „Taip, sportininkai treniruojami pagal planą“; D.B.: „Taip“; V.P.: „Ne“; E.J.: „Darbuotojai dirba pagal planą“.
Strateginiai pokyčiai ir strategijos įgyvendinimas.	Kaip jūsų sporto organizacijoje yra vykdomi pokyčiai?	S.M.: „Susipažinama su situacija, įvertinama ir tada priimami sprendimai“; L.B.: „Strategijos įgyvendinimo priežiūra atliekama kasmet, grindžiama apklausų, tyrimų, rezultatų apibendrinimo išvadomis. Mokyklos vadovai stebi ir įvertinant institucija įgyvendina strateginius tikslus ir programas, ar darbuotojai įvykdė pavestas užduotis, ar vykdomų programų priemonės yra efektyvios.“; V.V.: „Nusprendžiama ar jis reikalingas, priimami sprendimai, kaip bus vykdomas tam tikras pokytis,“; D.B.: „Naujo pradžia ir seno pabaiga turi savo akordą.“; V.P.: „Dalyvaujame seminaruose, stažuotės stovyklose, varžybose“; E.J.: „Esminių didelių pokyčių neturėjome, dirbame nuosekliai“.
	Kaip manote, kaip atrodys	S.M.: „Puikiai funkcionuos sporto organizacinė veikla. Rajono ir valstybiniu mastu bus įgyvendinami tikslai ir uždaviniai“;

	organizacija, kai bus pasiekta sava vizija?	L.B.: „Kelmės sporto mokykla bus ugdymo įstaiga, kuri sudaro vienodas galimybes rajono moksleiviams per sportą išreikšti save. Mokyklos treneriai teikia kokybiškas paslaugas.“; V.V.: „Sporto klubas „Topsas“ bus vienas pajėgiausių stalo teniso klubų regione ir net Lietuvoje“; D.B.: „Viena vizija pasiekta duoda stimulą kitos atsiradimui. Tad sunku pasakyti kur yra pabaiga.“; V.P.: „Taps dar atviresnė, patrauklesnė visuomenės fizinio aktyvumo ir sveiko gyvenimo būdo propagavime ir šių poreikių tenkinime“; E.J.: „Sporto šaka bus labai populiari rajone, padaugės užsiiminėjančių skaičius, atsiras daugiau remėjų, taip pat aukštesni sporto laimėjimai“.
	Kokie pagrindiniai siekiai bus pasiekti įgyvendinus strategiją?	S.M.: „Bus pasiektas didelis visuomenės susidomėjimas ir įsitraukimas į kūno kultūros ir sporto veiklą ir renginius, sporto rezultatai bus reprezentuojantis reiškinys ir rajono populiarinimas Lietuvoje ir užsienyje“; L.B.: „1. Bus patobulintos ugdymo programos ir treniruočių planavimo metodika; 2. Aktyvesnė bus metodinės grupės veikla; 3. Sudarytos sąlygos mokinių kompetencijų ir kūrybiškumo ugdymui, tenkinant individualų judėjimo poreikį; 4. Bus taikyti nauji, patraukliūs ugdymo metodai; 5. Bus sustiprintas bendradarbiavimas su tėvais, plėtojami viešieji ryšiai.“; V.V.: „Remėjų gausa, sportininkų aukštas meistriškumas, stalo teniso populiarumas Kelmės rajone“; D.B.: „Klubo narių meistriškumo lygis; komandos rezultatai; sporto šakos populiarumas; klubo savarankiškumas.“; V.P.: „Visuomenės narių užimtumas sportine veikla, aktyvesnis dalyvavimas aukštesnių rezultatų siekime“; E.J.: „Futbolo populiarumo padidėjimas, sportininkų sportuojančių futbolą skaičiaus padidėjimas“.

### **Informantų atsakymų, į užduotus klausimus, apibendrinimas.**

Į pateiktus klausimus visi informantai atsakinėjo panašiai, tik keliuose klausimų atsakymuose pasisakymai skyrėsi. Šiaip galima teigti, kad apklaustieji pakankamai supranta apie strateginį valdymą tiek bendrąja prasme, tiek apie sporto srities srateginį valdymą.

#### **1. Ar esate susipažinę su sąvokomis: “strategija” ir “strateginis valdymas”? Apibūdinkite jas.**

Visi informantai teigė žinantys, kas yra strategija ir strateginis valdymas.

#### **2. Ar esate dalyvavę mokymuose, kursuose, paskaitose, konferencijose ar seminaruose strateginio valdymo, planavimo tematika?**

Visi atsakė, kad yra dalyvavę mokymuose, kursuose, kuriuose buvo strateginio valdymo, planavimo tematika.

**3. Kaip jūs suprantate kas yra strateginis vadovavimas?**

Visi informantai strateginį planavimą siejo su veiklos planavimu. Išsamiausiai atsakė informantas - V.P., kuris teigė, kad: „Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą“.

**4. Jūsų nuomone, ar organizacijoje taikoma valdymo struktūra ir modelis tinkama strategijos įgyvendinimui?**

Kadangi, daugelio informantų dirba nedideliuose sporto klubuose (nedidelis narių skaičius), jų atsakymai buvo panašūs. Klubų struktūros paprastos, susidedančios iš vadovo ir keletos narių.

**5. Kas jūsų organizacijoje priima svarbiausius strateginius sprendimus?**

Iš šešių apklaustųjų, trys teigė, kad sprendimus priima vadovai, o kiti trys: „įstaigos taryba“. Galima daryti išvadą, kad sporto įstaigų nariai ne visada yra įtraukiami į valdymą.

**6. Ar jūsų vadovaujama sporto organizacija turi konkretų strateginį planą?**

Penki iš šešių informantų atsakė, kad turi strateginį veiklos planą.

**7. Kokie yra jūsų sporto organizacijos strateginiai tikslai ir kaip juos nustatėte?**

Dauguma atsakė, kad vienas iš svarbiausių įstaigos tikslų yra sveikatingumo ir savo sporto šakos populiarinimas rajone. Populiarumas sąlyginai įtakoja sporto įstaigos lankančiųjų narių skaičių, o didesnis lankančiųjų skaičius galimybę siekti didesnio finansavimo, sportinių rezultatų siekimo.

**8. Ar konkrečioms strateginiams tikslams pasiekti jūsų sporto organizacijoje yra sudaromos programos?**

Penki iš šešių informantų atsakė, kad jų organizacijoje yra sudaromos programos strateginiams tikslams pasiekti, tai darbo planai, sportininkų rengimo planai.

**9. Kaip jūsų sporto organizacijoje yra vykdomi pokyčiai?**

Dauguma atsakė, kad pokyčiai pirmiausia yra įvertinami ir tik tada priimami sprendimai, kaip bus vykdomas pokytis, kaip bus kontroliuojamas. Išsamiausiai atsakė: L.B.:

„Strategijos įgyvendinimo priežiūra atliekama kasmet, grindžiama apklausų, tyrimų, rezultatų apibendrinimo išvadomis. Mokyklos vadovai stebi ir įvertinant instituciją įgyvendina strateginius tikslus ir programas, ar darbuotojai įvykdė pavestas užduotis, ar vykdomų programų priemonės yra efektyvios.“

#### **10. Kaip manote, kaip atrodys organizacija, kai bus pasiekta sava vizija?**

Dauguma informantų atsakė, kad jų organizacija taps patrauklesnė, atviresnė ir populiarsnė visuomenei.

#### **11. Kokie pagrindiniai siekiai bus pasiekti įgyvendinus strategiją?**

Pagrindiniai siekiai buvo įvardijami, kaip: populiarumo padidėjimas, organizacijos narių skaičiaus padidėjimas, rėmėjų skaičiaus padidėjimas ir kt. Galima teigti, kad dauguma siekia savo organizacijos veiklos tisklų.

Dauguma atsakymų pakankamai apgalvoti ir įrodantys vadovų kompetenciją, tačiau trūksta organizacijų vadovų pasisakymų, kad jų įstaigose vykdomi arba bus vykdomi mokymai pagerinantys valdymo kokybę ir padėsiantys pasiekti užsibrėžtus tikslus.



## **2.3. VAIKŲ IR JAUNIMO KŪNO KULTŪROS IR SPORTO VEIKLOS TOBULINIMO KELMĖS RAJONE STRATEGINĖS KRYPTYS**

### **Žmogiškųjų išteklių strateginė kryptis.**

Anot A. Brazauskaitės (2009), siekiant užtikrinti efektyvų, veiklos sistemos ir specialistų poreikius tenkinantį bendrąjį ir profesinį švietimą, orientuotą į nuolatinį profesinį augimą ir mokymąsi visą gyvenimą, reikia sudaryti tinkamas sąlygas kompetentingų ir kvalifikuotų darbuotojų vystimuisi kartu su organizacija, t.y. profesinio meistriškumo tobulėjimui neužtenka taikyti tik du metodus (kursai ir seminarai), kurie nebėra efektyvūs tiek organizacijoms, tiek jose dirbantiems specialistams.

Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje reikėtų daugiau skirti dėmesio darbuotojų (trenerių) kvalifikacijos kėlimui. Kaip jau buvo minėta anksčiau per paskutinius 5 metus Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje nei vienas darbuotojas neįgijo aukštesnės, nei turima, profesinės kvalifikacijos. Taip būtų galima pagerinti, kai kurių sporto šakų trenerių kompetencijas ir jų sporto šakos pasiekimus. Taip pat tai labai paskatintų trenerius. Atliktas tyrimas parodė, kad dauguma trenerių galėtų dirbti geriau, o juos labiausiai paskatintų galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją.

### **Sporto infrastruktūros strateginė kryptis.**

Dabartinė Kelmės kūno kultūros ir sporto infrastruktūra visiškai netenkina Kelmės sportininkų poreikių. Norint siekti aukštesnių sportinių rezultatų, pritraukti daugiau žmonių praleisti laisvalaikį aktyviai užsiiminėjant kūno kultūra ir sportu, bei sveikatinimo priemonėmis, būtina sudaryti patogias ir patrauklias sąlygas. Reikalingos ir toliau sporto objektų atnaujinimo programos. Būtina užbaigti Kelmės sporto centro statybą, nes šio naujo, šiuolaikiško statinio laukia ne tik Kelmės sportininkai, bet ir kiti Kelmės rajono gyventojai, kurie galės ateiti ir turiningai praleisti laiką sportuojant ar stebėti sporto renginius.

### **Komunikacijos su visuomene strateginė kryptis.**

Viena iš opiausių dabarės problemų – maža vaikų motyvacija užsiiminėti kūno kultūra ir sportu. Mažas fizinis aktyvumas veda prie sveikatos problemų, o sveikatos problemas per gydymo įstaigas ekonomiškai neigiamai atsiliepia ir savivalybėms, ir visai Lietuvai. Būtina švietimo pagalba įtikinti vaikus, vaikus auginančius tėvus ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovus skiepyti vaikams nuo mažumos sveiko, fiziškai aktyvaus gyvenimo būdo. Per kūno kultūrą ir sportą ugdyti savybes, reikalingas vaikų mokymosi kokybei motyvacijai gerinti (valia, ryžtas, pasitikėjimas savimi ir kt.).

Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklai reikėtų daugiau dėmesio skirti kūno kultūros ir sporto populiarinimui, sporto šakų (esančių Kelmės VJSM) patrauklumo didinimui. Daugiau bendradarbiauti su darželiais, taip nuo mažų dienų, vaikus sudominti sportu. Organizuoti renginius bendrojo lavinimo mokyklos mokinių tėvams, taip perteikiant sveiko gyvenimo būdo ir sporto naudą.

## IŠVADOS

Pagrindinė Lietuvos sporto valdymo problema yra ta, kad per daug prasta susitarimų ir, kas ypač neleistina, patvirtintų planų, sutarčių bei teisės aktų vykdymo drausmė ir kontrolė. Labai prastai tvarkomi tokie svarbūs reikalai kaip turto bei lėšų panaudojimo apskaita ir atsiskaitymas. Remiantis LR kūno kultūros ir sporto įstatymu, sporto sistema turi efektyviai veikti ir įgyvendinti savo kompetencijas.

Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos (2008-2020) projekto autoriai pagrindinį dėmesį skiria sporto socialinei misijai, siekimui sudaryti sąlygas įtraukiant visas socialines grupes į kūno kultūros ir sporto veiklą.

Išanalizavus Kelmės rajono savivaldybės 2014-2016 metų strateginį veiklos planą, išskiriamos pagrindinės problemos, tai: mokinių skaičiaus mažėjimas, prasta sporto renginių organizacijos kokybė, sporto bazių nebuvimas arba jų neatitikimas užsiiminėjančių sportu ir sveikatingumu poreikiams, senstantis pedagogų, ir kūno kultūros ir sporto specialistų kolektyvas, kvalifikacijos stoka. Teigiami požymiai: geras ir didėjanti sporto klubų finansavimas iš Kelmės rajono savivaldybės Kūno kultūros ir sporto rėmimo programų fondo, Kelmės sporto centro statyba.

Kelmės švietimo kultūros ir sporto skyrius koordinuoja Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos veiklą. Kelmės rajono savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto skyriaus nuostatuose vienas iš uždavinių yra sudaryti sąlygas Kelmės rajono sportininkams siekti aukšto sportinio meistriškumo. Dėja, tačiau šis uždavinys yra sunkiai įgyvendinamas tokią infrastruktūrą turinčiai savivaldybei. Geriausi sportininkai aukšto sportinio meistriškumo siekti dažniausiai turi vykti į kitus Lietuvos rajonus arba užsienį, kur geresnės sąlygos. Taip pat sportininkų ir trenerių skatinimas, kuris yra numatytas Kelmės kultūros, švietimo ir sporto skyriaus nuostatų uždaviniuose, nepakankamai tenkina sportininkų ir trenerių. Apsiribojama padėkos raštais, o trenerių poreikio kelti kvalifikaciją, iki buvo atsisakoma (2010 – 2015 m.).

Kelmės rajono savivaldybėje rengiama daug kūno kultūros ir sporto bei sveikatinimo renginių. Tai vietinės reikšmės, regioniniai projektai ir sporto renginiai. Vyksta ir nacionalinio masto sporto varžybos, tačiau tik keletos sporto šakų. Tuo gali pasidžiaugti tik tinklinio, pležo tinklinio, futbolo ir krepšinio sporto šakų atstovai. Kitų, rajone esančių sporto šakų varžybos yra nevykdomos arba vykdomos vietinės reikšmės, kai nereikalaujama standartų. Dėja, bet Kelmės rajonas garsėjantis

puikiais sporto rezultatais laisvųjų imtynių, lengvosios atletikos ir žolies riedulio sporto šakose negali vykdyti varžybų dėl neturimos sporto bazės. Lengvosios atletikos atstovai galintys pasigirti, kad išugdė olimpietį, net neturi tarptautinius standartus atitinkantį stadioną.

Parama Kelmės rajone veikiančiams sporto klubams pastaraisiais metais didėja ir jaučiamas sporto klubų veiklos „pagyvėjimas“. Klubai daugiau imasi įvairių projektų, renginių organizavimo ir sportininkų rengimo kokybės gerinimo.

Nors daugelyje Lietuvos rajonų sporto sistema yra vienoda ir valdymo struktūra, modeliai yra tokie patys, tačiau miestuose ir rajonuose, kurie turi gerą sporto infrastruktūrą, gali pasigirti aukšto lygio renginiais, pritraukiančiais daug dalyvių ir žiūrovų dėmesio. Galima paminėti jau tradiciniais tapusius tarptautinius laisvųjų imtynių turnyrus Vilkaviškyje („Seimo nario Algirdo Butkevičiaus taurė“), Pagėgiuose („Mažosios Lietuvos taurė“), Klaipėdoje („Mūsų viltys“) ir kitur. Šie renginiai privilioja 10-15 valstybių sportininkus ir didžiulį vietinės visuomenės susidomėjimą. Organizatorių teigimu, po tokių renginių, norinčių pradėti sportuoti atsiranda daugiau.

Atlikus statistinių duomenų analizę, galima teigti, kad Kelmės rajono savivaldybėje yra skiriamas dėmesys vaikų ir jaunimo kūno kultūrai sportui, tačiau trūksta vadybinių sugebėjimų, sportinę veiklą teikiančių įstaigų, vadovams. Kad sistema veiktų geriau būtina pagerinti kūno kultūros ir sporto veiklos vadybą, taip siekiant padidinti mokinių skaičių užsiiminėjančių kūno kultūra ir sportu. Sporto ir sveikatingumo renginių organizavimas tikėtina pagerės dėl būsimos Kelmės sporto centro, kuriame bus galima vykdyti ne tik masiškumo renginius, bet ir nacionalinio ir tarptautinio lygio sporto varžybas. Tokio renginiai ypatingai populiarina kūno kultūra sportą vietos regionuose.

## REKOMENDACIJOS

Išanalizavus Lietuvos ir Kelmės rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto valdymo sistemas bei organizavimą, paaiškėjo, kad tiek Kelmėje, tiek visoje šalyje kūno kultūra ir sportas stokoja vadybinių organizacinių sugebėjimų. Labiau šioje srityje yra pažengę privatūs sporto klubai. **Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla** turi pagerinti šiuos rodiklius, pirmiausia reikėtų daugiau dėmesio skirti sveikatinimo ir sportinės veiklos patrauklumui didinti, renginių kokybei gerinti. Tai įmanoma padaryti žmogiškųjų išteklių pagalba. Darbuotojų, kurie dirba šiame sektoriuje, kvalifikacija ir motyvacija labai svarbūs veiksniai. Todėl būtina skatinti gerai dirbančių darbuotojų veiklą, suteikti sąlygas jiems tobulėti ir save realizuoti. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla turėtų didesnę dėmesį skirti savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir motyvavimui.

**Kelmės rajono savivaldybė, Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla, bei Kelmės rajono bedrojo lavinimo mokyklos** turi skatinti visuomenės suvokimo apie kūno kultūros ir sporto veiklos naudą, ugdyti piliečių sveikos gyvensenos įpročius, nes tik sveika visuomenė gali būti pažangi ir nuolat tobulėjanti visuose srityse. Sveikos gyvensenos, kūno kultūros ir sporto patrauklumui didžiulę reikšmę turi šios srities lyderiai – sporto mokslininkai ir sportininkai, kurie savo gero įvaizdžio dėka galėtų paskatinti kuo daugiau žmonių užsiiminti sveikatinimu ir sportu, todėl būtina skatinti tokių asmenų galimybes siekti aukštumų. Kiekvienos srities geriausi specialistai yra lyderiai ir visuomenė liguojasi į juos. **Kelmės rajono savivaldybė** tuėtų daugiau dėmesio skirti gabių sportininkų ir jų trenerių, aktyvių kūno kultūros specialistų motyvavimui. Švietimo įstaigų vadovai turi daugiau dėmesio skirti vaikų sveikatinimui (sveiko maisto propagavimas mokyklose, nerūkymo zonos paskelbimas mokyklos teritorijoje, kūno kultūros pamokų skaičiaus padidinimas ir švietimas apie kūno kultūros ir sporto naudą).

## Literatūra

1. Babravičius J., Dzemyda I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai ir „studijų krepšelio“ modelio diegimas Lietuvoje. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas.
2. Brazauskaitė A. (2009). Klaipėdos miesto valstybinių sporto organizacijų specialistų veiklos raiška. Magistro baigiamasis darbas.
3. Čingienė V. (1997). Sporto klubų vystymasis Lietuvoje rinkos ekonomikos sąlygomis. Sporto mokslas, 1997, 1, 47-52.
4. Gediminas K. (2014). Teikiamų sporto paslaugų kokybės vertinimas Plungės rajono centre. Magistro darbas.
5. Gedvilaitė A. (2011). Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje. Daktaro disertacija, Kaunas.
6. Guogis A. (2010). Naujasis viešasis valdymas, Viešasis valdymas, MRU.
7. Jucevičius R. (1999). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių forumo leidykla.
8. Jucevičius R., Jucevičienė P., Jankūnaitė B. ir kt. (2003). Mokyklos strategija. Kaunas: Žinių, visuomenės institutas.
9. Katiliūtė E., Žydžiūnaitė, V., Cibulskas, G., Kalvaitis, A., Švedaitė – Sakalauskė, B., Balčiūnas S., Valuckienė, J. (2010). Mokyklų savęs vertinimo instrumentų naudojimo rekomendacijos, Kaunas.
10. Krupavicius, A. (2013). Vešojo valdymo samprata ir Geras valdymas. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija. Redaktorai Šaparnienė D., Krupavicius A.
11. Mikalauskas R. (2007). Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas. Kaunas, LKKA.
12. Mintzberg H. (1998). The Fall and Rise of Strategic Planning // Harvard Business Review, No. 72 (1).
13. Motiejūnienė V. (2014). Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis. Magistro darbas. Šiauliai.
14. Nėnius V. (2005). Lietuvos kūno kultūra ir sportas nuo kongreso iki kongreso ir strategija 2005-2015 metams. Peržiūrėta 2015, kovo 21, adresu <http://www.kksd.lt/kongresas/dok/Neniaus%20kalba.pdf>
15. Petersen C. (1999). Creating and Implementing a Development Strategy. Portland State University.
16. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
17. Tamulaitienė R. (2010). Sporto istorinė raida. Istorija.

18. Sirghani M., Sirghani S., Entezari A., Keramatnia M. (2013). From good governance to Human rights development. *Advances in Environmental Biology*, 7 (8), p. 1498-1504.
19. Smith M. (2010). Centralised Enforcement, Legitimacy and Good Governance in the EU.
20. Žydžiūnaitė V. (2006). Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos. Vilnius: ŠMM ir Pedagogų Profesinės Raidos Centras.
21. Žydžiūnaitė V. (2008). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.
22. Communication on Sport (2007). Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0012:FIN:EN:PDF>
23. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatai. Patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 17 d. nutarimu Nr. 291 „Dėl Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos statuso pakeitimo ir Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2010, Nr. 33-1568).
24. California Department of Education (2010) USA: Physical Education Model Content Standards for California Public Schools Kindergarten Through Grade Twelve, 17 September, 2010. Retrieved from <http://www.cde.ca.gov/be/st/ss/documents/pestandards.pdf>
25. Kelmės rajono savivaldybės administracijos kultūros ir sporto skyriaus nuostatai. Patvirtinti Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2010 m. sausio d. įsakymu Nr.
26. Lietuvos Respublikos 2014 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. Nr. XII-659, 2013 m.
27. 2013 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. Nr. XII-65, 2012 m.
28. 2012 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. Nr. XI-1823, 2011 m.
29. 2011 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. Nr. XI-1210, 2010 m.
30. Teisės aktų registras, 2014-02-12, Nr. 2014-01427  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=465810&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=465810&p_tr2=2)
31. Kelmės rajono savivaldybės 2015–2017 metų strateginis veiklos planas.
32. Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos nuostatai.
33. LR Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501. Žin. 1996-01-31, Nr. 9-215.
34. Lietuvos sporto statistikos metraštis (2005). Vilnius: KKSD.
35. Lietuvos sporto statistikos metraštis (2011). Vilnius: KKSD.
36. Lietuvos sporto statistikos metraštis (2012). Vilnius: KKSD.

37. Lietuvos sporto statistikos metraštis (2013). Vilnius: KKSD.
38. Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002).



## PRIEDAI

1 priedas

**2015 m. balandžio mėn. 17 d. ŠU SMF Jaunųjų tyrėjų konferencijoje skaitytas pranešimas  
tema: „Kūno kultūros ir sporto valdymas Lietuvoje“**



**Ištrauka iš Kelmės rajono savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto skyriaus nuostatų**

**13. Skyriaus tikslai sporto srityje:**

13.1. įgyvendinti valstybės ir vietos savivaldos kūno kultūros ir sporto politiką Kelmės rajono savivaldybės teritorijoje vadovaujantis savivaldybės ir valstybės interesų derinimo principu, atsižvelgiant į vietos sąlygas ir finansines galimybes;

13.2. kuruoti ir koordinuoti rajono kūno kultūros ir sporto veiklą, užtikrinančią gyventojų dalyvavimą joje, sudaryti sąlygas savivaldybės sportininkams, siekiantiems aukštų meistriškumo rezultatų.

**14. Svarbiausi skyriaus uždaviniai sporto srityje yra šie:**

14.1. skatinti rajono gyventojus dalyvauti sporto renginiuose;

14.2. organizuoti sporto renginius;

14.3. bendradarbiauti su Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykla, sporto klubais, atskirų sporto šakų federacijomis ir kitomis organizacijomis;

14.4. koordinuoti rajono sportininkų atranką į rajono ir respublikos rinktines;

14.5. dalyvauti rengiant savivaldybės investicinius projektus ir programas kūno kultūros ir sporto srityje;

14.6. skatinti talentingų sportininkų paiešką ir atranką, jų rengimą sporto organizacijose;

14.7. vykdyti vaikų ir paauglių narkomanijos ir nusikaltimų prevenciją per sportą;

14.8. sudaryti sąlygas neįgaliesiems integruotis į bendruomenę per sportą;

14.9. kartu su kitomis sporto įstaigomis ir organizacijomis įgyvendinti valstybės politiką sporto srityje.

15. Skyrius, vykdydamas jam pavestus uždavinius sporto srityje, atlieka šias funkcijas:

15.1. rengia tarybos sprendimų projektus, mero potvarkius, administracijos direktoriaus įsakymus dėl rajono sporto plėtotės;

15.2. teikia pasiūlymus dėl skyriaus ir jo reguliavimo sričiai priskirtų sporto organizacijų veiklos gerinimo ir finansavimo;

15.3. dalyvauja rengiant ir svarstant savivaldybės biudžeto projektą kūno kultūros ir sporto srityje, įgyvendinant bendruosius finansavimo principus;

15.4. rengia programas savivaldybės biudžeto programoms įgyvendinti, atitinkančias Lietuvos sporto politikos nuostatas kūno kultūros ir sporto plėtotės srityje, numato pagrindinius rajono sporto plėtros prioritetus, jų įgyvendinimo strategiją, taktiką ir priemones;

15.5. organizuoja neįgaliųjų, nevyriausybinį sporto organizacijų kūno kultūros ir sporto programų rengimą ir įgyvendinimą;

15.6. kontroliuoja sportininkų rengimą šalies, Europos ir pasaulio čempionatams, olimpinėms, parolimpinėms ir specialiosioms žaidynėms bei kitoms tarptautinėms varžyboms;

15.7. organizuoja sportininkų atranką į rajono sporto šakų rinktines pagal amžiaus grupes, bendradarbiauja organizuojant šią atranką nevyriausybiniuose sporto organizacijose;

15.8. bendradarbiauja su sporto mokykla ir nevyriausybiniuose sporto organizacijomis organizuojant sporto varžybas ir kitus kūno kultūros ir sporto renginius rajone, kontroliuoja sporto renginių, finansuojamų iš skyriaus lėšų, organizavimą, sudaro išlaidų sąmatas konkrečioms priemonėms įgyvendinti, sporto renginiams organizuoti, taip pat sportininkams, atstovaujantiems rajonui šalies ir tarptautinėse varžybose bei kituose sporto renginiuose, finansuoti, kontroliuoja skirtų lėšų panaudojimą;

15.9. teikia savivaldybės institucijoms pasiūlymus rajono sporto šakų ir sporto bazių plėtros klausimais;

15.10. rengia sporto bazių atnaujinimo programas;

15.11. rengia Viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka viešųjų pirkimų dokumentus ir sutarčių projektus kūno kultūros ir sporto paslaugoms, prekėms ir darbams pirkti iš savivaldybės biudžeto lėšų, kitus viešųjų pirkimų dokumentus ir sutarčių projektus pagal skyriaus darbuotojų kompetenciją;

15.12. renka, kaupia, sistemina statistinius duomenis apie rajono sporto mokyklą, nevyriausybių sporto organizacijų, kitų įstaigų ir organizacijų kūno kultūros ir sporto veiklą, nustatyta tvarka teikia valstybės institucijoms ataskaitas, metines suvestines;

15.13. bendradarbiauja ir keičiasi informacija su savivaldybės administracijos padaliniais ir kitomis institucijomis skyriaus sporto veiklos klausimais, su rajono, šalies ir tarptautinėmis sporto organizacijomis dėl rajono, šalies ir tarptautinių kūno kultūros ir sporto renginių organizavimo;

15.14. bendradarbiauja kūno kultūros ir sporto srityje su užsienio valstybių miestais, pasirašiusiais bendradarbiavimo sutartis su Kelmės rajono savivaldybe;

15.15. organizuoja pasižymėjusių sportininkų, trenerių, sporto specialistų ir sporto visuomenininkų apdovanojimą, jų skatinimą;

15.16. teikia visuomenei ir suinteresuotoms institucijoms informaciją apie savivaldybės teritorijoje veikiančias sporto organizacijas, jų atstovų laimėjimus, kultivuojamas sporto šakas, kūno kultūros ir sporto programas, teikiamas sporto paslaugas, kūno kultūros ir sporto renginius;

15.17. atlieka pagal kompetenciją kitas, nuostatuose nenurodytas savivaldybės funkcijas.“

**ANKETA (I)**

*Gerb. Respondent,*

*Šiaulių universiteto magistrantūros studijų programos studentas šiuo tyrimu siekia įvertinti „Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos“ sporto organizacijos valdymą. Klausimynas yra anoniminis. Tyrime bus analizuojami tik apibendrinti duomenys. Pažymėkite pasirinktą atsakymą ar keletą Jūsų manymu tinkančių atsakymų į pateiktus anketos klausimus.*

**1. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**2. Jūsų amžius:**

- 12 arba mažiau
- 13-14
- 15-16
- 17-18
- 18 arba daugiau

**3. Sporto šaka, kurią sportuojate (įrašytike):**

.....

**4. Kiek laiko sportuojate šią sporto šaką?**

- mažiau nei 1 metus
- 1-2 m.
- 2-3 m.
- 3-5 m.
- 5-7 m.
- 7 ir daugiau m.

**5. Kas paskatino pradėti sportuoti?**

- tėvai (atvedė į sporto užsiėmimus, pasiūlė nueiti...)
- draugai (kurie jau sportavo paskatino)
- nukreipė kūno kultūros mokytojas
- pasiūlė klasės auklėtojas arba kt. Mokytojas
- nusprendžiau pats
- kita (įrašykite) .....

**6. Iš kur sužinojau apie savo sporto šakos treniruotes?**

- pasakė tėvai
- sužinojau iš draugų
- sužinojau iš mokytojų
- pasiūlė pats treneris
- iš skelbimų
- kita .....

**7. Priežastys, kodėl sportuoju:**

- nes nori (arba daro tai) mano aplinkiniai (tėvai, draugai ...)
- man tai puikus laisvalaikio praleidimo būdas
- noriu būti stipresnis, geriau atrodyti
- siekiu sportinių rezultatų
- kita (įrašykite) .....

**8. Priežastys, kodėl sportuoju II:**

- praleidžiu laisvalaikį, aukštų rezultatų nesiekiu, varžybose nedalyvauju
- stengiuosi tobulėti, bet varžybose nedalyvauju
- kartais dalyvauju varžybose
- nuolat ruošiuosi varžyboms, tai pagrindinis mano tikslas

**9. Treniruočių sąlygos (materealinės – sporto salė, stadionas, inventoriūs ...):**

- puikios, nieko netrūksta
- geros, pakankamos gerai pasiruošti varžyboms, siekti rezultatų
- vidutinės, norėtusi geresnių
- prastos, trukdo gerų rezultatų siekimui
- labai blogos, sunku pasiruošti varžyboms

**10. Ar žinai apie naujo daugiafunkcio sporto klomplekso statyba Kelmėje?**

- taip
- girdėjau, bet tiksliai apie tai nežinau
- nieko nežinau apie tai

## ANKETA (II)

**Gerb. Respondent,**

**Šiaulių universiteto magistrantūros studijų programos studentas šiuo tyrimu siekia įvertinti „Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos“ sporto organizacijos valdymą. Klausimynas yra anoniminis. Tyrime bus analizuojami tik apibendrinti duomenys. Pažymėkite pasirinktą atsakymą ar keletą Jūsų manymu tinkančių atsakymų į pateiktus anketos klausimus.**

**1. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**2. Jūsų amžius:**

- 18-26
- 26-35
- 36-50
- virš 50

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

**4. Kiek laiko dirbate šioje sporto organizacijoje?**

- mažiau nei 3 mėn
- 1 mėn. – 1 m.
- 1-2 m.
- 2-5 m.
- 5-10 m.
- Daugiau nei 10 metų

**5. Kiek darbuotojų dirba „Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokykloje“?**

- Mažiau nei 10
- Mažiau nei 20
- Mažiau nei 35
- Mažiau nei 50

**6. Ar Jūs patenkintas savo užimama vieta (pozicija) sporto organizacijoje?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne

**7. Ar Jūs galėtumėte dirbti geriau?**

- Taip
- Nežinau
- Ne

Jeigu taip, parašykite kas jus paskatintų

.....  
..

**8. Ar Jūs esate patenkintas dabartinio vadovo darbu?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne

**9. Ar Jums Jūsų sporto organizacijos tikslai ir strategija yra visiškai aiškūs?**

- Taip
- Nežinau
- Ne

**10. Kokios motyvavimo priemonės taikomos Jūsų sporto organizacijoje?**

- Materialinės – piniginės (atlyginimas, premijos, dovanos ir pan.)
- Materialinės – nepiniginės (išlaidų telefonui apmokėjimas, nuolaidos įsigyjant įmonės prekes ir pan.)
- Moralinės (savarankiškumo suteikimas, saviraiškos galimybės, padėka, pagyrimas ir pan.)

**11. Ar sporto organizacija rūpinasi personal ugdymu, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne

Jei atsakymas Taip ar Iš dalies taip, nurodykite, kaip tai daroma

.....  
.....  
.....  
.....

**12. Ar darbo aplinka Jūsų sporto organizacijoje yra moloni ir patogi?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne

**13. Ar Jūsų sporto organizacijoje egzistuoja geri ir šilti santykiai tarp vadovo ir pavaldinių?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne

**14. Ar vadovas nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne

**15. Ar sporto organizacijoje egzistuoja komandinis darbas?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne



- 16. Ar sporto organizacijoje sudaromos sąlygos darbuotojams patenkinti savirealizacijos poreikius?**
- Taip
  - Nežinau
  - Ne
- 17. Ar darbuotojai Jūsų sporto organizacijoje reguliariai informuojami apie jų individualius pasiekimus?**
- Taip
  - Nežinau
  - Ne
- 18. Ar sporto organizacijoje egzistuoja realios galimybės kilti karjeros laiptais?**
- Taip
  - Nežinau
  - Ne
- 19. Ar darbuotojai turi galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo, pagal jų kvalifikaciją ir pareigas?**
- Taip
  - Nežinau
  - Ne
- 20. Ar Jūsų sporto organizacijos vadovas pasitiki darbuotojais, suteikdamas jiems pakankamai savarankiškumo?**
- Taip
  - Nežinau
  - Ne
- 21. Ar vadovas privalo būti sektinu pavyzdžiu savo darbuotojams?**
- Taip
  - Iš dalies taip
  - Ne
- 22. Ar kiekvienas Jūsų sporto organizacijos darbuotojas gali tapti vadovu?**
- Taip
  - Iš dalies taip
  - Ne
- 23. Kokiomis charakterio savybėmis pasižymi Jūsų sporto organizacijos vadovas? (galimi keli variantai):**
- Iniciatyvumas
  - Energingumas
  - Kūrybingumas
  - Drąsa
  - Asmenybės pilnatvė
  - Lankstumas
  - Budrumas
  - Sąžiningumas
  - Pasitikėjimas savimi

- Pusiausvyra
- Nepriklausomumas
- Savarankiškumas
- Ambicingumas
- Poreikis pasiekti
- Valdingumas
- Pajėgumas dirbti
- Poreikis dominuoti
- Agresyvumas
- Įsipareigojimų laikymasis
- Dalyvavimas

**24. Įvertinkite savo vadovo darbą sporto organizacijoje:**

1 – „visiškai sutinku“, 2 – „sutinku“, 3 – „iš dalies sutinku“, 4 – „nesutinku“, 5 – „visiškai nesutinku“ (įvertinkite visus atsakymų variantus).					
Dirba kaip administratorius	1	2	3	4	5
Dirba kaip novatorius	1	2	3	4	5
Įkvepia	1	2	3	4	5
Dirba kitų tikslams	1	2	3	4	5
Dirba saviems tikslams	1	2	3	4	5
Pasitiki sistema	1	2	3	4	5
Pasitiki konkrečiais žmonėmis	1	2	3	4	5
Kontroliuoja	1	2	3	4	5
Pasitiki	1	2	3	4	5
Palaiko judėjimą ir vystymąsi	1	2	3	4	5
Duoda impulsą judėjimui ir vystymuisi	1	2	3	4	5
Dirba kaip profesionalas ir entuziastas	1	2	3	4	5

### Intervių klausimynas

**Gerb. Respondente,**

Šiaulių universiteto magistrantūros studijų programos studentas šiuo tyrimu siekia įvertinti „Kelmės vaikų ir jaunimo sporto mokyklos“ ir kitų sporto organizacijų valdymą. Klausimynas yra anoniminis. Tyrime bus analizuojami tik apibendrinti duomenys.

KATEGORIJA	KLAUSIMAI	ATSAKYMAS
Vadovų – ekspertų strateginio Valdymo kompetencijos.	Ar esate susipažinę su sąvokomis: “strategija” ir “strateginis valdymas”?  Apibūdinkite jas.	
	Ar esate dalyvavę mokymuose, kursuose, paskaitose, konferencijose ar seminaruose strateginio valdymo, planavimo tematika?	
	Kaip jūs suprantate kas yra strateginis vadovavimas?	
	Jūsų nuomone, ar organizacijoje taikoma valdymo struktūra ir modelis tinkama strategijos įgyvendinimui?	
Sporto organizacijų turinio ir veiklos specifiškumas.	Kas jūsų organizacijoje priima svarbiausius strateginius sprendimus?	
	Ar jūsų vadovaujama sporto organizacija turi konkretų strateginį planą?	
	Kokie yra jūsų sporto organizacijos strateginiai tikslai ir kaip juos nustatėte?	
	Ar konkrečioms strateginiams tikslams pasiekti jūsų sporto organizacijoje yra sudaromos programos?	
Strateginiai pokyčiai ir strategijos įgyvendinimas.	Kaip jūsų sporto organizacijoje yra vykdomi pokyčiai?	
	Kaip manote, kaip atrodys	

	organizacija, kai bus pasiekta sava vizija?	
	Kokie pagrindiniai siekiai bus pasiekti įgyvendinus strategiją?	