

Sporto savanorių veiklos koordinatorių kvalifikacijos kėlimas | UVMIS

Pažangiosios praktikos ataskaita



Temos ID: ERASMUS-SPORT-2024-SCP

Projekto numeris: 101184773

Versija: v1

WP2. D2.1 D3

Rezultatas Nr. 1 Sporto savanorių vadybininkų Europoje būklės ataskaita

Terminas: 30.04.2025

Projekte „Sporto savanorių veiklos koordinatorių kvalifikacijos kėlimas“ (UVMIS) siekiama nustatyti naują standartą ir sukurti pagrindą transformuojant sporto savanorių veiklos koordinatorių kvalifikacijos sistemą Europoje, parengiant visavertę aukštojo mokslo lygmens mokymo programą, kuri detaliai įvardintų ką ir kaip turi išmokti šios srities specialistai, kad galėtų spręsti svarbiausius šiuolaikinius ir būsimus iššūkius.

Projektą koordinuoja Erasmus universiteto Roterdamo vadybos mokykla, bendradarbiaujant su partneriais: Europos savanorių centru, Olandų ledo ritulio asociacija, ENGSO, NR Sporto savanorystės sprendimai, IGNITX, Prancūzijos sporto ir laisvalaikio užimtumo federacija, CSV Trentino ir Vytauto Didžiojo universitetu



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Turinys

<i>Pažangiosios praktikos ataskaita</i>	1
Pažangiosios praktikos ataskaitos apie savanorių vadybos mokymus poreikis.....	3
Evi-Dems ir UVMIS projektai.....	3
Ataskaitos metodologija.....	3
Sporto savanorystės kontekstai	4
<i>Dabartinės problemos ir poreikiai Europoje sporto savanorių vadybos srityje</i>	4
<i>Rekomendacijos dėl pažangos</i>	6
<i>Šalių ataskaitos</i>	7
Italija	7
Lietuva.....	8
Nyderlandai	10
Prancūzija	12
Vokietija	13
Švedija.....	15
Belgija, Bulgarija, Ispanija, Portugalija, Danija	16
<i>Išvadas</i>	17
<i>Literatūros sąrašas</i>	18

Pažangiosios praktikos ataskaitos apie savanorių vadybos mokymus poreikis

Europos sporto sektorius iš esmės remiasi savanorių dalyvavimu skirtingose su sportu susijusiose veiklose, o sportas yra didžiausias savanoriškas, nevyriausybinis organizacinis siekis. Tyrimai nuosekliai rodo, kad savanorių įtraukimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sporto klubų, organizacijų ir renginių sėkmę bei ilgalaikį tvarumą visame žemyne (Elmose-Østerlund ir kt., 2021; Koutrou ir Kohe, 2021; 2025; Nichols, 2017; Wicker ir Breuer, 2013). Naujausi Europos sporto ir užimtumo stebėjimo centro (EOSE) pranešimai, įgyvendinant V4V projektą (<https://www.v4v-sport.eu/>), pateikė išsamių įžvalgų apie dabartinę Europos ir pasaulinę sporto savanorystės veiklą, išryškindami šio sektoriaus iššūkius ir galimybes. Nepaisant šios veiklos esminio vaidmens, sporto organizacijos dažnai stokoja struktūrizuoto požiūrio į savanorių vadybos procesus, o tai riboja jų potencialų poveikį ir efektyvumą. Tyrimai, nagrinėjantys kliūtis sporto savanorystei, nustatė, kad struktūriniai trukdžiai, įskaitant švietimą, rengimą ir užimtumo rodiklius, gali reikšmingai sumažinti savanorystės galimybes. Be to, tyrimai, nagrinėjantys savanorių patirtis tarptautiniuose sporto renginiuose, atskleidė nuolatinius iššūkius, kurie pasireiškia įvairiais savanorio gyvenimo ciklo etapais. Sporto bendruomenių asociacijos (BSA), kurios visoje Europoje atstovauja pagrindinį kontekstą sporto savanorystei, susiduria su ypatingais sunkumais išlaikant ir koordinuojant savanorius dėl dažnai neformalių organizacinių struktūrų. Šioje ataskaitoje siekiama pateikti išnagrinėtus dabartinius sporto savanorių vadybos (švietimo) iššūkius ir galimybes Europoje bei sudaryti sąlygas rezultatų, sukurtų projekte „Sporto savanorių veiklos koordinatorių kvalifikacijos kėlimas“ (UVMIS), plėtrai ir taikymui.

Evi-Dems ir UVMIS projektai

Erasmus+ programos projektas „Savanorių poveikio stiprinimas – europinių vadybos standartų kūrimas“ ([EVI-DEMS](#)) buvo dabartinio [UVMIS](#) projekto pirmtakas, orientuotas į savanorių veiklos poveikio didinimą, suteikiant daugiau galimybių esamiems ir būsimiems savanorių koordinatoriams gauti tinkamą mokymą. Projekto tikslas – užtikrinti, kad savanorių veikla visoje Europoje būtų koordinuojama etiškiau ir veiksmingiau, pasitelkiant tinkamai parengtus ir kvalifikuotus šios veiklos koordinatorius. Pagrindinis projekto rezultatas – visos Europos mastu taikoma vientisa magistrantūros lygmens (iki profesinės patirties) mokymo programa apie savanorių vadybą, kuri suteikia aiškų pagrindą šios srities specialistams. Projektas UVMIS tęsia šį darbą, ypatingą dėmesį skirdamas savanorių veiklos koordinavimo kokybės sporto organizacijose gerinimui pasitelkiant įgytą mokymosi patirtį. UVMIS siekia nustatyti konkrečius būdus kaip pagerinti savanorių veiklos koordinavimo kokybę įvairiose Europos sporto organizacijose ir renginiuose.

Ataskaitos metodologija

Siekdami susidaryti aiškesnį vaizdą apie dabartinę savanorių koordinatorių mokymo pasiūlą ir poreikius sporto srityje Europoje, kiekvienas partneris atliko dokumentų analizę, nagrinėdamas formaliojo ir neformaliojo ugdymo galimybes savo (arba kitose aktualiose) šalyse. Ši analizė apėmė aukštąjį ir po profesinės patirties įgyjamą išsilavinimą (bakalauras/magistras), siūlomas savanorių centrų bei kitos infrastruktūros, sporto federacijų ir skėtinių organizacijų bei privačių mokymų teikėjų paslaugas. Atlikta apžvalga buvo panaudota pateikiant šiame dokumente šalių nacionalines ataskaitas. Siekiant apibendrinti gautus duomenis bei įvertinti savanorių veiklos koordinavimo sporte problemas ir poreikius, taip pat būtiną mokymo pasiūlą ir jos plėtrą, kiekvienas partneris surengė tikslinės grupės,

kurią sudarė 10 dalyvių, apklausą-diskusiją. Šiose grupėse dalyvavo atitinkamų suinteresuotųjų šalių atstovai, tokie kaip sporto federacijų prezidentai, sporto renginių ekspertai, esami savanoriai, savanorių koordinatoriai ir kt. Šių susitikimų metu gautos įžvalgos buvo panaudotos šioje ataskaitoje pateikiamoje Europos lygmens analizėje. Visa surinkta informacija taip pat bus prieinama UVMIS projekto interneto svetainėje.

Sporto savanorystės kontekstai

Sporto savanorystės sritis yra itin plati dėl sporto šakų įvairovės, skirtingų visuomeninių vaidmenų ir kiekvienoje valstybėje taikomų organizavimo modelių. Tai, kaip organizuojamas sportas, lemia savanorių įtraukimą. Remiantis projekto konsorciumo vidiniais dialogais ir partnerių atliktų tikslinių grupių apklausų-diskusijų rezultatais, buvo nustatyti keturi pagrindiniai sporto savanorystės kontekstai (pavaizduoti žemiau pateiktoje schemoje). Remiantis Meijs ir Hoogstad (2001) darbu, išskiriami du pagrindiniai savanorių vadybos tipai: programos vadyba ir narių vadyba. Programos vadyba yra būdinga savanorių koordinavimui vienkartinuose arba periodiškai vykstančiuose renginiuose, kuriuos organizuoja tam skirta organizacija. Šiame kontekste savanoriška veikla dažniausiai vykdoma pagal aiškiai apibrėžtus vaidmenis, procedūras ir laiko rėmus. Narių vadyba dažniausiai pasitaiko sporto klubuose ar asociacijose, kur organizacijos veikla ar renginių organizavimas vyksta nuolat, įtraukiant pačius narius kaip savanorius. Abu kontekstai pasižymi skirtinga dinamika, reikalauja skirtingų įgūdžių bei mokymų poreikių. Savanorių koordinavimas narių vadybos kontekste iš esmės skiriasi nuo savanorių koordinavimo programos vadybos kontekste. Sporto renginių organizatoriai dažnai veikia profesionaliau, jiems dažniau reikalingi iš anksto parengti protokolai ir griežta organizacinė struktūra. Tuo tarpu sporto klubams reikia mokymų, susijusių su tęstinumo užtikrinimu, naujų narių (savanorių) įtraukimu ir koordinavimu. Renginiams, be kita ko, būtini mokymai, susiję su greitu vaidmenų paskirstymu ir savanorių logistikos užtikrinimu.

Programos vadyba	Narių vadyba
Dideli vienkartiniai kilnojamieji renginiai Didžiųjų renginių organizavimas (MEO)	Vietinio sporto klubo veiklos organizavimas
Bendruomenės vienkartiniai/periodiniai renginiai Bendruomenės renginių organizavimas (CEO)	Vietinio sporto klubo organizuojami renginiai

Dabartinės problemos ir poreikiai Europoje sporto savanorių vadybos srityje

Išsami savanorių vadybos švietimo analizė įvairiose Europos šalyse atskleidžia esminę sisteminę spragą – sporto savanorių vadyba vis dar nėra priskirta profesinei veiklai ir formaliai pripažinta, nepaisant to, kad savanoriai sudaro pagrindinį Europos sporto organizacijų ir renginių pamatą.

Esminės spragos švietimo sistemoje – sporto savanorių vadybos edukacija susiduria su keliomis kritinėmis struktūrinėmis problemomis, kurios trukdo šios srities profesiniam tobulėjimui. Nė viena iš

analizuotų šalių nesiūlo išsamios, ilgalaikės švietimo programos, skirtos išimtinai sporto savanorių vadyboje. Vietoje to, atitinkami įgūdžiai dažniausiai yra įtraukiami į bendresnes sporto vadybos programas arba pateikiami trumpalaikių, projektinio pobūdžio mokymų forma, kuriems trūksta tęstinumo ir gilumo. **Dėl to žinios tampa fragmentiškos, o tai kliudo formuotis nuosekliai profesinei kompetencijai – savanorių koordinatoriams tenka atskirai ieškoti reikiamų įgūdžių įvairiuose šaltiniuose, neturint aiškių mokymosi kelių.**

Regioniniai netolygumai ir nenuoseklumas - skirtinguose Europos regionuose savanorių vadybos edukacijos prieinamumas ir kokybė labai skiriasi. Šiaurės Europos šalys, tokios kaip Belgija ir Danija, pasižymi palyginti gausesne pasiūla ir pažangesnėmis švietimo struktūromis, kuriose jau galima rasti tam tikrų specializuotų komponentų. Vis dėlto net ir čia vis dar trūksta formalių savanorių vadybos sertifikavimo sistemų. Tuo tarpu Rytų ir Pietų Europos šalys, įskaitant Bulgariją, Ispaniją ir Portugaliją, pasižymi ryškesnėmis spragomis – jos dažniausiai remiasi projektiniu mokymusi ir neformaliu žinių perdavimu. Toks **netolygus švietimo sistemos vystymasis lemia nevienodas galimybes** profesiniam tobulėjimui ir prisideda prie skirtingų savanorių vadybos standartų taikymo visoje Europoje.

Poreikis pereiti nuo taktinių prie strateginių mąstymo ir veikimo modelių – sporto klubams dažnai reikia esminio mąstysenos pokyčio – **nuo trumpalaikių poreikių sprendimo pereiti prie ilgalaikės savanorių vertės kūrimo**. Tai reiškia atsisakyti tradicinio dėmesio tik savanorių pritraukimui ir išlaikymui, vietoje to – priimti visos savanorystės kelionės koncepciją, įskaitant skirtingus žmogaus gyvenimo etapus ir jų reikšmę savanorystei. Ne mažiau svarbu yra suprasti, kad vertė turi būti abipusė – tai, ką gauna savanoriai, yra taip pat svarbu, kaip ir tai, ką gauna klubas. Taip pat skatinama priimti „atviro klubo“ koncepciją – organizacijos raginamos megzti ryšius su išoriniu pasauliu ir permąstyti savo veiklos modelius. Tačiau tokiems strateginiams pokyčiams įgyvendinti būtini pokyčių valdymo gebėjimai, o tai kelia iššūkių – daugelis savanorių valdomų klubų susiduria su reikšmingais pajėgumų apribojimais, dažnai neturėdami nei pakankamai laiko, nei žmogiškųjų išteklių tokiems pokyčiams įgyvendinti.

Neformalaus mokymosi paplitimas - struktūrizuoto formalaus švietimo trūkumas lėmė neformalaus ir savišvietos mokymosi kelių paieškos priklausomybę siekiant įgyti savanorių vadybos kompetencijų. Sporto organizacijos dažnai kuria vidinius mokymų modelius, siekdamas patenkinti skubius veiklos poreikius, o projektinės iniciatyvos, finansuojamos iš laikinų dotacijų, suteikia papildomų švietimo galimybių. Nors šie būdai turi vertės, jiems būdingi šie bruožai:

- Skirtingų organizacijų ir regionų teikiamų mokymų **kokybės** ir turinio **nenuoseklumas**.
- Įgytų kompetencijų **ribotas pripažinimas** už konkrečios organizacijos ribų.
- **Tvarumo iššūkiai**, kylantys dėl priklausomybės nuo trumpalaikių finansavimo mechanizmų.
- **Sunkumai nustatant profesinius standartus** be pripažintų švietimo sistemų.
- **Iššūkiai dėl profesinio pripažinimo stokos**.

Struktūrizuoto švietimo trūkumas tiesiogiai veikia savanorių vadybos, kaip atskiros disciplinos, profesinį pripažinimą – šiai sričiai reikalingos specializuotos žinios ir įgūdžiai. Daugelyje Europos šalių sporto **savanorių koordinatoriaus pareigos dažnai nėra formaliai pripažintos profesinės klasifikacijos sistemoje**, o tai menkina šios veiklos svarbą ir riboja karjeros galimybes. Nesant standartizuotų sertifikavimo procesų ar pripažintų kvalifikacijų, sporto savanorių koordinatoriams sunku pagrįsti savo kompetencijas ir užimti tinkamą profesinę vietą organizacinėje hierarchijoje.

Finansavimo ir tvarumo problemos - švietimo iniciatyvos, skirtos savanorių vadybai, dažnai susiduria su nestabiliu finansavimu, kuris kelia grėsmę ilgalaikiam jų tęstinumui. Daugelis nustatytų mokymo programų vykdomos pagal projekcinio finansavimo ciklus, remiantis tokiais šaltiniais kaip „Erasmus+“ programos ar Europos socialinio fondo dotacijos, o tai sukuria esminį nestabilumą švietimo infrastruktūroje. Tokio finansavimo neapibrėžtumas atgraso nuo reikšmingų investicijų į mokymo programų kūrimą, riboja jų plėtrą ir sukuria nutrūkstamą iniciatyvų ciklą, trukdantį sukurti nuoseklius švietimo kelius.

Standartizavimo galimybės - nustatytos spragos suteikia reikšmingas galimybes kurti standartizuotas švietimo sistemas, kurios galėtų skatinti savanorių vadybos profesionalizavimą visoje Europoje. Sukūrus visos Europos kompetencijų sistemą, specialiai pritaikytą sporto savanorių veiklos koordinavimui, būtų užtikrintas nuoseklus švietimas ir mokymas. Šis standartizavimas galėtų palengvinti pripažintų sertifikavimo kelių kūrimą, leidžiančių sporto savanorių koordinatoriams parodyti savo kvalifikacijas tiek organizaciniuose, tiek nacionaliniuose ribose, tuo pačiu nustatant aiškias profesinio tobulėjimo kryptis.

Technologijų palaikomas mokymosi potencialas - skaitmeninė transformacija siūlo perspektyvias galimybes spręsti geografinius ir išteklių skirtumus savanorių vadybos edukacijoje. Internetinės ir mišrios mokymosi metodikos galėtų demokratizuoti prieigą prie specializuoto mokymo regionuose, kuriuose švietimo infrastruktūra yra įvairaus išsivystymo lygio. Kurdamos neformalius mentorystės santykius, kurie papildo formalųjį mokymą, virtualios praktikos bendruomenės galėtų palengvinti žinių mainus tarp patyrusių sporto savanorių koordinatorių ir šios srities naujokų. Šie technologiniai sprendimai suteikia efektyvius kaštų panaudojimo būdus edukacijos plėtojimo procesuose ir rezultatuose išlaikant kokybę ir aktualumą.

Bendradarbiavimo plėtros galimybės - savarankiškų savanorių vadybos edukacijos gerinimas reikalauja koordinuotų veiksmų tarp daugelio suinteresuotų šalių visoje Europos sporto ekosistemoje. Švietimo įstaigos, sporto organizacijos, savanorių asociacijos ir politikos formuotojai turi sukurti bendradarbiavimo struktūras, kad sukurtų atitinkamus, į praktiką orientuotus mokymo kelius. Tokie partnerystės ryšiai galėtų palengvinti bendrą mokymo programų kūrimą, kuris subalansuoja teorinius pagrindus su praktine taikymo nauda, užtikrintų suderinamumą su sektoriaus poreikiais ir sukurtų tvarias švietimo sistemas, kurios pranoktų individualių organizacijų gebėjimus.

Rekomendacijos dėl pažangos

Nustatytų trūkumų sprendimas reikalauja sisteminio pokyčio keliais lygiais Europos sporto švietimo plotmėje. Pagrindinės rekomendacijos apima:

- **Sukurti specializuotus modulius** esamose sporto vadybos programose, kurie suteiktų orientuotą savanorių vadybos edukaciją.
- **Sukurti nepriklausomas sertifikavimo programas**, kurios pasiūlytų prieinamus profesinio tobulėjimo kelius praktikuojantiems savanorių koordinatoriams.
- **Įdiegti įgūdžių patvirtinimo sistemas**, kad būtų pripažinta savaiminiais ir neformaliais mokymosi būdais įgyta patirtis.
- **Užtikrinti tvarius finansavimo mechanizmus**, kurie remtų ilgalaikės švietimo infrastruktūros plėtrą, viršijančią projektų ciklus.
- **Skatinti žinių mainus** tarp šalių su labiau išvystytomis sistemomis ir tų, kurios turi reikšmingų

trūkumų.

- **Integruoti sporto savanorių vadybos kompetencijas** į nacionalines ir Europos kvalifikacijų sistemas, siekiant didesnio pripažinimo.
- **Sukurti išsamią aukštojo mokslo lygmens mokymo programą**, siekiant konsoliduoti esamas žinias, spręsti dabartinius ir būsimus poreikius bei suteikti europinę platformą.

Struktūruoto savanorių švietimo sisteminis vystymas yra esminė investicija į Europos sporto ateitį. Profesionalizuodami savanorių veiklos vadybą per išsamią švietimo sistemą, sektorius gali spręsti dabartines problemas, susijusias su savanorių pritraukimu, išlaikymu ir koordinavimu, tuo pačiu kuriant tvarias sistemas, skirtas įtraukti savanorių darbo jėgą, kuri išlieka esminė Europos sporto organizavimui.

Šalių ataskaitos

Italija

Projekto partneris: ne pelno siekiančių organizacijų tinklas-CSV Trentino (CSV Trentino)

Sporto sektoriaus savanorių koordinatorių rengimas ir įgūdžių patvirtinimas Italijoje apima formalųjį išsilavinimą, neformalius mokymus ir sertifikavimo procesus. Tačiau bendrai trūksta specializuoto ir išsamaus mokymo, kuris leistų gilinti žinias apie sporto savanorių vadybą, išskyrus keletą atvejų (pvz., sporto federacijos vykdomose veiklose). Kaip jau pabrėžta, dabartinės mokymo programos šią temą nagrinėja laisvanoriškai kursų metu, nesuteikdamos reikiamų žinių ir įrankių. Be to, dažnai dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymui sporte, nesigilinant į savanorystės veiklos specifiką arba, kita vertus, dėmesys skiriamas savanorystei, tačiau nesigilinama į sporto specifiką.

UVMIS projekto įgyvendinimo metu parengta mokymo medžiaga galėtų būti naudojama visuose paminėtuose srityse. Mokymai universitetuose vis tik reikalautų labiau institucionalizuoto dialogo ir būtų sudėtinga juos integruoti į universitetų programas, tačiau matome projektinės medžiagos naudojimą vietos kontekstuose, per nacionalinius savanorių centrus (CSV) ar kitas sporto savanorių asociacijas.

Remiantis atlikta analize, savanorių vadybos mokymai Italijoje apima formalųjį ir neformalųjį švietimo kursų derinį:

Aukštasis mokslas - Italija siūlo mokymus pagal įvairias programas:

- **Bakalauro lygmens programos:** LIUC universiteto (Carlo Cattaneo universiteto) sporto ir sporto renginių vadybos bakalauro studijų programa suteikia pagrindinių žinių sporto vadybos, socialinių mokslų ir organizacinio elgesio srityse. Nors savanorių vadyba nėra akcentuojama, ši tema gali būti integruota į kai kuriuos dalykus tarpdisciplininio būdu. Kitas pavyzdys – Turizmo, sporto ir renginių vadybos bakalauro studijų programa Bozeno/Bolzano universitete.
- **Magistro lygmens programos:** Sporto ir sportinės veiklos vadybos magistro studijų programa Pegaso Telematikos universitete suteikia kultūrinį pagrindą ir įgūdžius, reikalingus sporto veiklų planavimui, organizavimui ir valdymui. Tačiau ir šiuo atveju savanorių ar savanoriškų organizacijų vadyba nėra nagrinėjama kaip atskiras kursas, o tik aptariamas tarpdisciplininio požiūriu. Konkretus pavyzdys – Sporto ir sporto renginių vadybos magistras (MASPES) Milano-Bicocca universitete, kuris siūlo išplėstines studijas specializuotose srityse, tokiose kaip sporto

vadyba ir nevyriausybinių organizacijų valdymas. Kitas panašus pavyzdys – Sporto sistemos vadybos magistras Modenos ir Redžo Emilijos universitete.

Aukštajame moksle žinių ir įgūdžių patvirtinimas bei sertifikavimas dažniausiai pasiekiamas kaupiant universitetinius mokymosi kreditus, kurie atitinka ECTS (Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemą). Sėkmingas kursų, praktikų ir baigiamojo darbo įvykdymas suteikia teisę gauti atitinkamą kvalifikacinį pažymėjimą.

Viena iš svarbiausių pabrėžtinų aplinkybių – sporto srityje nėra ilgalaikių kursų, skirtų savanorių vadybai. Dažniausiai siūlomi tik pasirenkami arba kelias valandas trunkantys mokymai. Taip pat galima rasti kursų, susijusių su žmogiškųjų išteklių vadyba sporto srityje, tačiau daugeliu atvejų jie skirti vykdomajam personalui, nedarant aišrios atskirties tarp darbuotojų ir savanorių.

Nacionaliniai savanorių paramos centrai - savanorių paramos centrai (CSV), veikiantys visoje šalyje teritoriniu pagrindu, atlieka itin svarbų vaidmenį neformaliame mokyme ir paramoje savanorių koordinatoriams visose srityse, įskaitant sportą. Jie siūlo dirbtuves, seminarus, mentorystės programas ir mokymus, orientuotus į praktinius įgūdžius, tokius kaip komandos valdymas, konfliktų sprendimas, renginių planavimas ir lėšų pritraukimas (®, 2024). Sertifikavimas dažnai įforminamas dalyvavimo pažymėjimais arba ženkleliais, patvirtinančiais konkrečių mokymų modulių baigimą. **Vis dėlto šie mokymai dažniausiai būna trumpalaikiai ir organizuojami pagal konkrečios organizacijos sprendimą.** Kai kurie CSV nusprendžia neorganizuoti mokymų, orientuotų į savanorių vadybą sporto srityje.

Sporto federacijos - Italijos nacionalinis olimpinis komitetas (CONI) ir įvairios nacionalinės sporto federacijos siūlo tikslines mokymo programas sporto savanorių koordinatoriams. Šios programos apima trenerių kursus, lyderystės mokymus ir dirbtuves apie sporto vadybą. Sertifikavimas paprastai suteikiamas įteikiant oficialius diplomus arba nacionaliniu ir tarptautiniu mastu pripažintas licencijas (olimpica, 2025).

CONI Trento Sporto savanorystės akademija yra konkretus pavyzdys, kaip sportas ir savanorių vadyba yra nagrinėjami kaip glaudžiai susijusios temos. Ši akademija buvo sukurta siekiant: sukurti stabilią organizaciją sporto savanorių švietimui ir mokymui, siekiant palaikyti sporto veiklos organizavimą ir sklaidą visuose lygiuose; rengti seminarus, programas ir kitas veiklas, kad skatintų, koordinuotų ir valdytų savanorių įtraukimą į sporto pasaulį; pripažinti savanorystės mentalitetą kaip asmeninio ir socialinio augimo galimybę (Mora, (n.d.)).

Lietuva

Projekto partneris: Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas

Lietuvoje sporto savanorystė išlieka nepakankamai išvystyta ir fragmentuota (Čingienė, 2019). Nors egzistuoja efektyvios praktikos pavyzdžių, ypač didžiųjų sporto renginių kontekste, **strateginės lyderystės trūkumas, nuolatinio finansavimo ir institucinio palaikymo stoka neleidžia sukurti stabilios ir profesionalios savanorystės infrastruktūros** (diskusija, 2025). Šiuo metu sektorius veikia specifiniu principu, priklausydamas nuo trumpalaikių projektų ir izoliuotų iniciatyvų.

Raida ir ankstyvas vystymasis - Lietuvos sporto savanorystės sektorius per pastaruosius du dešimtmečius vystėsi netolygiai. Pirmasis postūmis buvo pastebėtas ankstyvaisiais 2000-aisiais, įkūrus Lietuvos sporto savanorių asociaciją ir Lietuvai imantis tarptautinių varžybų organizavimo. Šie renginiai padidino visuomenės sąmoningumą ir paskatino platesnį dalyvavimą savanorystės veiklose. Tačiau **nebuvo sukurta ilgalaikių sistemų, kurios išlaikytų šį įsitraukimą po konkrečių renginių.**

Dabartinis formatas ir organizacinės struktūros - šiuo metu sporto savanorystė Lietuvoje daugiausiai grindžiama dviem formatais: didelio masto sporto renginiais ir klubų pagrindu veikiančiomis iniciatyvomis (Krajňáková, Šimkus, Pilinkienė, Grabowska, 2018; Mikalauskas, Šimkus, Brusokas, 2016). Dideli renginiai, tokie kaip maratonai ar tarptautiniai turnyrai, paprastai būna gerai organizuoti ir pritraukia daugybę savanorių. Šios pozicijos dažnai būna struktūrizuotos ir apima pagrindinį rengimą, tačiau **savanorių įsitraukimas dažnai baigiasi sulig renginiu, prarandant ilgalaikį organizacinį pajėgumą** (diskusija, 2025). Tuo tarpu sporto klubai – ypač krepšinio ir futbolo – siūlo nuoseklesnį dalyvavimą, tačiau dažnai remiasi mažų, atsidavusių asmenų grupe, dažniausiai palaikytojų ar vietinių organizatorių, o ne formalios savanorių struktūros.

Savanorių demografinė struktūra ir motyvacija - savanorių demografiniame profilyje dominuoja vidurinių mokyklų moksleiviai, kurie savanorystės veiklose dalyvauja norėdami įvykdyti privalomas pilietinio įsitraukimo valandas. Tai lemia didelę kadry kaitą ir kelia klausimų dėl motyvacijos bei pilietinio įsipareigojimo prasmingumo. Vyresni savanoriai taip pat yra, tačiau jie išlieka mažuma ir yra dažniausiai tie, kurie turi ilgalaikius ryšius su konkrečiais klubais ar renginiais.

Institucinis palaikymas ir politikos sistema - institucinis įsitraukimas į sporto savanorystę išlieka ribotas. Nors Švietimo, mokslo ir sporto ministerija kartais rodo susidomėjimą, jos įsitraukimas paprastai apsiriboja gairių teikimu ir laikiniais finansavimo pasiūlymais. Platesnės teisėkūros iniciatyvos dėl savanorystės dažniausiai formuojamos pilietinės ar socialinės politikos veikėjų, mažai konsultuojantis su sporto sektoriumi (diskusija, 2025). **Dėl to sporto savanorystė išlieka periferinė nacionalinėse savanorystės strategijose.**

Finansavimo iššūkiai ir tvarumas - finansavimas ir toliau išlieka viena iš svarbiausių sektoriaus problemų. Daugelis iniciatyvų priklauso nuo trumpalaikių dotacijų, ypač iš Europos Sąjungos programų. **Jos suteikia tiesioginę naudą, tokią kaip mokymų schemų ar skaitmeninių įrankių savanorių vadybai kūrimas, tačiau nesukuria sisteminių ar tvarių pokyčių.** Pasibaigus projektų ciklams, baigiasi ir su jais susijusios organizacinės žinios bei infrastruktūra.

Sėkmingi modeliai ir geriausios praktikos - nepaisant šių iššūkių, kai kurie sėkmę žadantys pavyzdžiai egzistuoja. Ypač renginiai, tokie kaip Lietuvos Velomaratonas (Vilniaus miesto dviračių maratonas), pasitelkia **samdomus patyrusius savanorių koordinatorius ir veikia struktūrizuotose sistemose**, užtikrindami nuoseklesnę savanorių patirtį (diskusija, 2025). Kai kurie klubai taip pat pradėjo labiau integruoti savanorius į savo kasdienę veiklą, skatindami ilgalaikį įsitraukimą ir bendruomenės dalyvavimą. Tačiau šie atvejai išlieka izoliuoti ir dar nėra reprezentatyvūs platesnei sektoriaus praktikai (Šimkus, Alekrinskis, Bulotienė, 2012).

Švietimo institucijos ir profesinis tobulėjimas – Lietuvos aukštosios mokyklos pradėjo vaidinti svarbų vaidmenį savanorių ugdyme, daugiausia per sporto vadybos ir renginių planavimo programas. **Tačiau nėra standartizuotos savanorių koordinavimo programos, o turinys labai skiriasi priklausomai nuo**

institucijų prioritetų. Savanorių koordinatoriaus vaidmuo daugelyje organizacijų nėra oficialiai įtvirtintas, o asmenys, atliekantys šias funkcijas, dažnai tai daro be specializuoto mokymo ar oficialaus pripažinimo.

Tarpsektorinis bendradarbiavimas ir koordinavimas - kitas reikšmingas trūkumas siejamas su tarpsektorinio bendradarbiavimo stoka. **Sporto organizacijos, švietimo institucijos, nevyriausybinės organizacijos ir valstybės institucijos dažnai veikia izoliuotai.** Tai trukdo kurti bendrus standartus, nuoseklias mokymo praktikas ir efektyvias vertinimo sistemas. Nors Lietuvoje egzistuoja perspektyvios iniciatyvos, pavyzdžiui, tokie projektai kaip „Dreams & Teams“ ir „BeST Inclusion“, kurie skatina bendradarbiavimą tarp įvairių sektorių, šios iniciatyvos dažnai lieka pavienės ir nėra integruotos į platesnes politines sistemas.

Ateities perspektyvos ir plėtros poreikiai - apibendrinant, sporto savanorystė Lietuvoje rodo aiškius pažangos ženklus, tačiau trūksta nuoseklios infrastruktūros ilgalaikiam vystymuisi. Be stipresnio institucinio palaikymo, nuoseklaus finansavimo ir tarpsektorinio bendradarbiavimo, sektorius greičiausiai ir toliau priklausys nuo fragmentuotų ir trumpalaikių iniciatyvų.

Nyderlandai

Projekto partneris: Olandijos ledo ritulio asociacija (KNHB) ir Erasmus universiteto Roterdamo vadybos mokykla

Nyderlanduose trūksta specializuotų mokymo programų, skirtų savanorių vadybai sporto organizacijose, nepaisant savanorių svarbos šiame sektoriuje. Esamos aukštojo mokslo institucijų siūlomos programos savanorių vadybą nagrinėja tik kaip dalį platesnių sporto vadybos kursų. Šis trūkumas atspindi nuolatinę Nyderlandų sporto organizacijų profesionalizaciją nuo 2000-ųjų pradžios (Hoeijmakers, 2022), kai atsirado klubo vadovai, pradėję spręsti šią problemą. Sporto organizacijų, tokių kaip NOC*NSF, kursai daugiausia orientuoti į savanorių pritraukimą, o ne į jų koordinavimą. **Šios industrijos profesionalai identifikuoja specializuoto mokymo poreikį, derinant teorines žinias su praktiniais minkštaisiais įgūdžiais** – ypač strateginio mąstymo ir vykdymo pusiausvyrą bei profesinių ribų išlaikymą dirbant su savanoriais. Kadangi sporto organizacijos toliau profesionalizuojasi, šis mokymo trūkumas atveria reikšmingas galimybes švietimo plėtrai.

Dabartinė savanorių vadybos edukacijos situacija - Nyderlanduose įvairios institucijos siūlo mokymo programas, susijusias su savanorių koordinatorių rengimu. Tačiau **nėra mokymų ar kursų, kurie aiškiai sutelktų dėmesį į savanorių vadybą.** Tai yra šių siūlomų mokymo programų ir kursų dalis, tačiau akcentuojama daugiau sporto organizacijos valdymas, nesvarbu ar savanoriškas, ar profesionalus. Dėmesys čia skiriamas sporto veiklų, kur reikalinga savanorių veikla, identifikavimui. Kaip vėlesnėse valdymo veiklose identifikuojami savanoriai yra labiausiai akcentuojama ir todėl tai sudaro vieną iš mokymo programų ir kursų, siūlomų Nyderlanduose, komponentų. Tačiau tai (beveik) niekada nėra pagrindinė mokymo ar kurso problema.

Švietimo institucijos ir programų tipai - žvelgiant į institucijas, kurios teikia dabartinius pasiūlymus, galima daryti išvadą, kad tai daugiausia aukštojo mokslo institucijos, atsakingos už šią veiklą. Beveik visos aukštojo mokslo institucijos siūlo bakalauro laipsnį sporto moksle (Studiekeuze123.nl, (n.d.)), o kelios taip pat siūlo asocijuotojo laipsnį (HAN, Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd, (n.d.)) (Hanze, (n.d.)) (Windesheim, (n.d.)) arba mažąją programą (HAN, Ontwerpen impactstrategie Sport en

Bewegen, (n.d.)) (HAN, Evenementenmanagement, (n.d.)). Šias programas lanko asmenys, kurie kaip profesionalai Nyderlandų sporto kontekste dažnai turi mažai arba visai neturi darbo patirties ir šią programą seka tam, kad užsitikrintų vietą darbo rinkoje. Tai yra sporto kontekstas plačiaja prasme. Jis gali svyruoti nuo savanorių organizacijų, vyriausybės institucijos iki profesionalių komercinių organizacijų.

Sporto vadybos edukacijos istorinis vystymasis - Nyderlandų mokymo pasiūlymų plėtra susijusi su sporto konteksto profesionalizacija ir tendencija, prasidėjusia amžiaus sandūroje. Per šį laikotarpį daugiau dėmesio buvo skiriama sporto vadybai ir organizavimui, nes sportas vis dažniau buvo laikomas priemone, o ne tikslu (Hoeijmakers, 2022). Šios mokymo programos buvo sukurtos norint tinkamai valdyti ir organizuoti sportą. Anksčiau tai buvo fizinio ugdymo mokymas.

Trumpalaikiai kursai sporto organizacijose - be švietimo institucijų teikiamų pasiūlymų, su sportu susijusios organizacijos taip pat siūlo mokymo programas, kursus ir dirbtuves. Pagalvokite apie organizaciją NOC*NSF (Clubbase, (n.d.)), taip pat sporto federacijas ir regionines ar vietines organizacijas (Bunschoten, (n.d.)). Jų teikiami pasiūlymai daugiausia susideda iš trumpalaikių kursų ar dirbtuvių, kurios siūlomos kelis kartus per metus. Dėmesys čia daugiausia skiriamas naujų savanorių pritraukimui, o ne dabartinių savanorių koordinavimui.

Asociacijos vadybos vaidmenų atsiradimas - kadangi profesionalaus savanorių koordinatoriaus vaidmuo sporto asociacijos kontekste dar nėra standartizuotas, nėra specifinio mokymo pasiūlymo. Tačiau vis dažniau sporto asociacijose pasitaiko klubo vadovo vaidmuo. Kad tai yra įprasta funkcija sporto kontekste rodo faktas, kad buvo sukurta mokymo programa šiam tikslui (Verenigingsmanagement, (n.d.)).

Išimtis dabartiniuose pasiūlymuose yra NOC*NSF siūloma Klubo trenerio mokymo programa (Clubbas, (n.d.)). Šiuose mokymuose profesionalai ruošiami koordinuoti (savanoriškai) trenerius ir mokyti kaip juos kryptingai vesti jų tobulėjimo kelyje. Šio mokymo kūrimas ir Klubo trenerio vaidmens formavimas atitinka siekį toliau profesionalizuoti sporto (klubo) veiklą. Žvelgiant į šią tolesnę sporto profesionalizaciją, vis didėja profesionalų poreikis savanorių organizacijose sporto kontekste. Šie profesionalai vadovauja savanoriams sporto klubuose, tačiau taip pat yra šių klubų vykdomoji jėga ir privalo laikytis įvairių vis griežtėjančių įstatymų ir taisyklių.

Ateities poreikiai savanorių vadybos mokymams – taigi, **Nyderlanduose nėra mokymų, kurie visiškai sutelktų dėmesį į savanorių vadybą.** Bendravimo su sporto profesionalais metu paaiškėjo, kad tokie mokymai turėtų būti orientuoti į žinias apie egzistuojančius klubus ir minkštuosius įgūdžius. Pirmieji apima teorinį savanorių organizacijų pagrindą, savanorių motyvaciją ir aktyvavimą. Minkštieji įgūdžiai daugiausia susiję su įgūdžiais, reikalingais veikti tokioje situacijoje. Tai apima strateginio mąstymo ir praktinio vykdymo dualumą. Taip pat tai apima įgūdžius, svarbius saugant savo veiklos funkciją, suprantant, kad jūs dirbate su savanoriais, tačiau dėlto patys nesate „nerealūs savanoriai“ ir kad esate tarp savanorių, tačiau vis tiek esate profesionalas organizacijoje.

Prancūzija

Projekto partneris: Prancūzijos sporto ir laisvalaikio užimtumo federacija

Sporto savanorystės veikla Prancūzijoje rodo kintančią demografinę struktūrą: mažėjantis dalyvavimas tarp vyresnių nei 65 metų asmenų ir didėjantis įsitraukimas tarp jaunesnių nei 35 metų asmenų. Tipinis sporto savanoris šiandien yra vyras, turintis universitetinį išsilavinimą ir esantis apie 30 metų amžiaus. **Pagrindiniai iššūkiai apima laiko trūkumą, didėjančius reguliavimo reikalavimus ir šių reikalavimų derinimą su savanorių motyvacija. Prancūzijos valstybė remia savanorių plėtrą per iniciatyvas, kurios sprendžia patrauklumo ir įgūdžių pripažinimo klausimus.** Yra trys mokymo lygiai: aukštojo mokslo programos, trumpi, sertifikuoti kursai savanorių lyderiams ir specifiniai mentorystės mokymai. Šie pokyčiai atspindi nuolatinį savanorių vadybos profesionalizavimą Prancūzijos sporto organizacijose.

Dabartinės sporto savanorystės tendencijos - savanoriškos veiklos sporte paplitimą reikėtų vertinti atsižvelgiant į pastaraisiais metais įvykusius pokyčius, kurie turi įtakos savanorių laiko skyrimo būdams. Iš tiesų, nors savanorių skaičius išlieka stabilus (nepaisant sumažėjimo per COVID (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023)), savanorių profilis keičiasi.

Savanorių, kurių amžius viršija 65 metus, dalis ir toliau mažėja (IGÉSR, 2024), nors jie paprastai yra įsipareigoję reguliariam savanoriškam darbui (bent aštuonios valandos per mėnesį). Kai kurie suvokiami apribojimais yra neišvengiami savanoriškai sporto veiklai ir gali neigiamai paveikti įsitraukimą, ypač tarp vyresnių nei 65 metų asmenų. Tai apima laiko investiciją, didėjančius teisės aktų ir reguliavimo reikalavimus bei prieigą prie naujų laisvalaikio veiklų. Dėl to vis sunkiau suderinti šiuos apribojimus su savanorių motyvacija (Saurois & Viollet), kurių dažniausiai minimi motyvai yra naujų žmonių sutikimas ir malonių akimirkų dalinimasis (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023).

Tačiau įvairios mokslinės studijos taip pat rodo **augančią savanorių, jaunesnių nei 35 metų, tendenciją sporte**. Norint patvirtinti šią tendenciją, taip pat pastebima, kad sportas yra sektorius, kuriame jauni žmonės išlieka įsitraukę ilgalaikėje perspektyvoje (dažniausiai tie, kurie įsitraukia tik kartais) (INJEP, Etat d’esprit et engagement des jeunes en 2024, 2024). Šiuo metu Prancūzijoje **dažniausi savanorių sporte požymiai yra šie: aukštąjį išsilavinimą turintys ir apie 30 metų amžiaus vyrai**.

Problemos ir viešieji prioritetai sporto savanorių vadyboje - Prancūzijoje valstybė istoriškai rėmė savanorišką veiklą, ypač sporte. Šis klausimas yra daugialypis, tačiau galima išskirti **du pagrindinius aspektus**:

1. **sporto savanorystės patrauklumas ir**
2. **savanorystės įgūdžių (sporto) pripažinimas**

Šie du iššūkiai sutampa su poreikiu tobulinti sporto organizacijų savanorių vadybos įgūdžius. Tuo pačiu svarbu paminėti, kad didžiųjų tarptautinių sporto renginių kontekste Darbo ministerija apibrėžia vieną iš pagrindinių savanorystės principų kaip visų diskriminacijos formų atmetimą ir bet kokio moralinio ir/arba seksualinio priekabiavimo prevenciją (Ministère du Travail, 2022). Taip pat rekomenduojama, kad naujam savanoriui prisijungus prie asociacijos, būtų pateikta rašytinė lūkesčių ir visos reikalingos informacijos formalizacija. Tai leidžia savanoriui įsipareigoti su pilnu supratimu ir padeda išvengti galimų nusivylimų pradėjus savanorystės veiklą. Kaip bebūtų, viešosios valdžios institucijos mano, jog „Paryžiaus

2024 metų olimpinės žaidynės parodė, kad sportas yra stiprus įsitraukimo variklis“ (Ministère des sports, 2025).

Savanorių vadybos įgūdžių stiprinimas: kokios mokymo programos yra prieinamos? Prancūzijoje yra platus mokymo programų pasirinkimas, į kurias įtrauktas modulis apie savanorių vadybą sporto kontekste. Šios mokymo programos gali būti suskirstytos į tris atskiras grupes: 1) Aukštojo mokslo programos, 2) Trumpi kursai, kartais suteikiant sertifikatus, ir 3) Mokymo programos savanorių mentoriams.

Aukštojo mokslo programos – Aukštojo mokslo programas siūlo universitetai arba privačios mokyklos, kurios teikia sporto vadybos kursus. Šios programos apima bakalauro laipsnius, magistro laipsnius arba universiteto diplomus, skirtus būsimiems sporto sektoriaus profesionalams (tokiems kaip koordinatoriai ar vadovai). Programos trunka kelis mėnesius arba metus ir paprastai apima mokymo modulį apie žmogiškuosius išteklius sporte.

Trumpi ir sertifikatą suteikiantys kursai - šie kursai skirti sporto organizacijų vadovams, kurie neturi profesionalių valdymo įgūdžių, reikalingų sporto asociacijai valdyti. Šie vadovai paprastai yra išrinkti savanoriai, atsakingi už kitų savanorių koordinavimą. Mokymo sesijų trukmė skiriasi, tačiau paprastai trunka kelias valandas arba dienas, kad atitiktų dalyvių asmeninius ir profesinius grafikus. Pavyzdžiui, ***Asociatyvią vadybą sertifikuojantis mokymas (CFGA) apima modulį apie „Įvairių suinteresuotųjų šalių specifikos įvertinimą asociacijose ir savanorių dalyvavimo skatinimą“.***

Mokymai savanorių mentoriams - mokymai savanorių mentoriams yra šiek tiek skirtingi. Jie skirti mentoriams, kurie remia savanorius jiems atliekant užduotis (pavyzdžiui, „Service Civique“ programoje). Skirtingai nuo kitų savanorių, šie asmenys gali gauti misijos stipendiją arba pasirašyti įsipareigojimo sutartį. Mentorai privalo dalyvauti aštuonių valandų savanorių paramos mokymuose, kuriuose yra modulis „*Atraskite savo vaidmenį kaip mentorius*“.

Mokymai sporto savanorių vadyboje yra būtini užtikrinant veiksmingą priežiūrą ir skatinant savanorių įsitraukimą asociacijose. Ar tai būtų įgyvendinama teikiant universiteto programas, trumpus kursus asociacijų vadovams, ar specifinius modulius savanorių mentoriams, šios iniciatyvos padeda profesionalizuoti savanorių vadybą. **Stiprinant šiuos įgūdžius, sporto dalyviai skatina struktūrizuotą ir tvarią savanorių sistemą, užtikrindami ilgalaikį teigiamą poveikį.**

Vokietija

Projekto partneris: NR Sporto savanorystės sprendimai

Vokietijos tvirta sporto savanorystės kultūra, įtraukusi daugiau nei 16 milijonų žmonių, yra reikšmingas pilietinės visuomenės turtas. Tačiau **profesionalaus pripažinimo ir standartizuoto mokymo trūkumas savanorių koordinatoriams silpnina šį potencialą.** Nepaisant palaikančių teisinių pagrindų ir institucinio rėmimo, ši sritis kenčia nuo fragmentuotų plėtos kelių ir nenuoseklių regioninių praktikų. Siekdama išnaudoti savo stiprų pagrindą, **Vokietija turi investuoti į struktūrizuotas mokymo programas, nustatyti aiškius profesinius kelius savanorių koordinatoriams ir spręsti demografines problemas, susijusias su verbavimu.** Su tikslingais patobulinimais Vokietija gali paversti savo jau įspūdingą savanorių infrastruktūrą pavyzdžiu sporto savanorių vadybos srityje.

Sporto savanorystės Vokietijoje apžvalga - Vokietija turi ilgą pilietinio įsitraukimo ir savanorystės tradiciją, ypač sporto srityje, kur daugiau nei 16 milijonų žmonių aktyviai atlieka įvairias funkcijas. Tvirtas šalies sporto klubų tinklas, remiamas nacionalinių federacijų ir regioninių organizacijų, sudaro šios kultūros pagrindą. Savanorystė sporte plačiai pripažįstama kaip pilietinės visuomenės pagrindas ir ypač ryškus mėgėjų ir žemesnio lygio sporte. Šią aplinką dar labiau sustiprina palankios nacionalinės politikos, viešos finansavimo schemos ir institucinis palaikymas. Tačiau, nepaisant stipraus pagrindo, **sporto savanorių koordinatoriaus vaidmuo dar nėra visiškai pripažintas kaip atskiras profesinis profilis**. Esami švietimo keliai ir mokymo iniciatyvos tik iš dalies atitinka specifines kompetencijas, reikalingas efektyviam savanorių koordinavimui sporte (Freiwilligensurvey, 2014) (DOSB, Engagiert: Das Ehrenamt im Sport, 2020) (ZiviZ, 2021) (Hallmann & Fairley, Sports Volunteers Around the Globe, 2018).

Savanorių koordinatorių edukacija - nors keli Vokietijos universitetai ir profesinės institucijos siūlo programas sporto vadybos, nevyriausybinių sektoriaus administravimo ir savanorių koordinavimo srityse, pastebimas dedikuotų programų, skirtų konkrečiai sporto savanorių koordinatoriams, trūkumas. Edukacija šioje srityje dažnai įtraukiama į platesnes švietimo programas arba tvarkoma neformaliai klubo lygmeniu, remiantis patyrusiais savanoriais ir praktiniais seminarais, organizuojamais regioninių federacijų. Nors toks požiūris istoriškai buvo veiksmingas, jam trūksta nuoseklumo ir profesionalios struktūros, kurios reikia norint kelti savanorių vadybą į aukštesnį lygį visoje šalyje (University, n.d.) (e.V., 2022).

Teisinė ir politikos sistema - teisinė ir politikos sistema Vokietijoje teikia svarbų palaikymą savanoriams, įskaitant draudimo apsaugą, mokesčių lengvatas ir viešojo pripažinimo mechanizmus. Vokietijos Olimpinių sporto konfederacija (DOSB) atlieka svarbų lyderystės vaidmenį formuojant nacionalines strategijas savanorių įsitraukimui, tuo tarpu federalinės ir valstijų ministerijos prisideda prie sporto iniciatyvų finansavimo. **Nepaisant to, nėra standartizuotos savanorių koordinatorių sertifikavimo sistemos**, o profesionalių kelių kūrimas šioje srityje išlieka fragmentuotas ir nekonsoliduotas (DOSB, Volunteer Strategy and Support Initiatives, (n.d.)) (Günther, Themistoklis, Kleissner, & Papić, 2022).

Iššūkiai ir plėtros poreikiai - siekiant kelti savanorių koordinatorių kvalifikaciją, Vokietija susiduria su keliais iššūkiais, įskaitant aiškiai apibrėžto profesinio identiteto trūkumą šiam vaidmeniui, nenuoseklias koordinavimo praktikas įvairiuose regionuose, ribotą prieigą prie specifinių mokymų konteksto ir demografinius disbalansus klubo narių ir savanorių verbavimo srityje. Norint spręsti šiuos iššūkius, būtina profesionalizuoti šį vaidmenį, kurti struktūrizuotas mokymo ir sertifikavimo programas bei stiprinti bendradarbiavimą tarp universitetų, federacijų ir NVO, kad būtų sukurtos tinkamos mokymo programos. Be to, būtinos stipresnės strategijos savanorių išlaikymui, kartų atnaujinimui ir pripažinimui, kad būtų užtikrintas ilgalaikis tvarumas (Hallmann, Decision to Volunteer in Sport Organizations, (in press)) (Youth, 2022).

Ateities potencialas - su esama infrastruktūra, instituciniais pajėgumais ir stipria pilietine kultūra, Vokietija yra gerai pasirengusi tapti lyderiu sporto savanorių vadybos srityje. Šio potencialo realizavimas reikalauja tikslių investicijų į mokymą, aiškesnių karjeros kelių ir visapusiškų palaikymo bei pripažinimo sistemų tiems, kurie valdo ir koordinuoja savanorių pastangas sporte.

Švedija

Projekto partneris: Europos nevyriausybinių sporto organizacijų (ENGSO)

Švedijos sporto sektorius stipriai priklauso nuo savanorių, kurių pastangomis palaikoma didelė dalis infrastruktūros. Nors daugybė formalių ir neformalių institucijų siūlo su sportu susijusį švietimą, **šiuo metu yra pastebima didelė struktūrizuoto, specializuoto savanorių vadybos mokymo spraga** formaliojo švietimo sistemoje (Hult & Confederation, 2022). Savanorių tarybos nariai sporto klubuose gauna mokymus, dažnai organizuojamus pagal poreikį per neformalų sektorį, tačiau specifiniai **moduliai ar kursai, skirti savanorių vadybai sporte, nėra plačiai prieinami arba formaliai dokumentuoti**. Nors savanorystės veiklos sektorius gali būti minimas plačiuose su sportu susijusiuose kursuose, tačiau konkretūs įrodymai apie išsamias mokymo galimybes vis dar riboti. Vis dėlto, **stipri Švedijos pilietinės visuomenės tradicija ir vyriausybiniis finansavimas, skirtas ne pelno organizacijų gebėjimų stiprinimui, suteikia galimybę kurti tikslines mokymo priemones sporto savanorių koordinatoriams**. Tokios programos kaip Šiaurės akademijos savanorių vadybos kursai, projektas REPLAY 2.0 ir ES finansuojamos iniciatyvos prisideda vertingais įrankiais ir struktūromis, kurias galima pritaikyti sporto kontekste.

Atsižvelgiant į kritinį savanorių vaidmenį palaikant ir plėtojant Švedijos sporto sektorį, ypač iniciatyvose, kurios skatina sportą socialinei kaitai, **būtina daugiau struktūruotų pastangų, skirtų stiprinti sporto savanorių vadybos pajėgumus**. Investavimas į pritaikytą mokymą ir švietimą ne tik sustiprins organizacijų efektyvumą, bet ir skatins įtraukesnį ir tvaresnį savanorių dalyvavimą sporte.

Švedijos sporto apžvalga - Švedijos sporto sistema yra pagrįsta tvirtu ne pelno siekiančiu pagrindu, kuris vystėsi kartu su jos socialinės gerovės valstybe. Riksidrottsförbundet (RF-SISU) yra skėtinė organizacija, atsakinga už viso sporto judėjimo koordinavimą, kasmet paskirstant apie 2 milijardus Švedijos kronų 71 sporto federacijoms ir daugiau nei 20 000 klubų visoje šalyje. Ši demokratinė struktūra skatino įspūdingus dalyvavimo rodiklius, kai 41% švedų yra sporto klubų nariai, o 90% jaunimo iki 20 metų bent kartą yra dalyvavę bent vieno sporto klubo veikloje (Fahlén & Stenling, 2016).

Švedijos sporto klubai veikia pirmiausia savanorių pastangomis, tėvams ir treneriams sporto klubo veiklai skiriant savo laiką be atlygio. Kiekvienas klubas priklauso vienai iš nacionalinių specialių sporto federacijų, atsižvelgiant į teikiamas veiklas, o kartu bendradarbiaudami šie klubai organizuoja daugiau nei 250 skirtingų sporto šakų. Nacionaliniu lygiu sporto konfederacija, Švedijos sporto švietimas (SISU), Švedijos olimpinis komitetas ir specialios sporto federacijos teikia mokymus klubams, asociacijoms ir savanorių valdybų nariams pagal poreikį (Platform, 2024).

Mokymo ir plėtros galimybės - RF-SISU, Švedijos sporto švietimo organizacija, taiko novatoriškas metodikas, tokias kaip studijų ciklai, kuriuose klubų nariai seka mokymo programą ir dalijasi žiniomis, vadovaujami kolegų, o ne pagal formalų mokymą. SISU taip pat veikia kaip vidinis konsultantas federacijoms ir klubams, leidžia edukacinius leidinius ir koordinuoja Bosono švietimo centro – Švedijos centrinio sporto mokymo — veiklą (Lüdecke & Andersson, 2022).

Boson centras Lidingö saloje siūlo išsamias švietimo programas, skirtas sporto lyderystei, mentorystei ir sveikatos vadybai. Nors jos nėra tiesiogiai orientuotos į savanorių koordinavimo veiklas, kursai apima svarbius lyderystės principus, kurie gali būti pritaikyti savanorių vadybai. Be to, Šiaurės šalių savanorių

vadybos akademija siūlo pritaikomas metodikas, pradžioje sukurtas kultūros organizacijoms, tačiau tinkamas ir sporto sektoriui.

Kelios iniciatyvos tiesiogiai remia savanorystės plėtrą sporte. Re-PLAY 2.0 projektas Umeo universitete skatina socialinę įtrauktį per žemiausio lygio sportą, susiedamas universitetų studentus su jaunais savanoriais treneriais. V4V Sporto savanorystės įrankių projektas siūlo nemokamus internetinius išteklius, skirtus savanorių verbavimui, valdymui ir mokymui visoje Europoje, kurie yra pasiekiami potencialiems sporto savanorių koordinatoriams Švedijoje. Švedijos vyriausybė teikia dotacijas savanorių įgūdžių plėtrai ir įsitraukimo didinimui pilietinės visuomenės organizacijose.

Akademine ir bendruomeninė parama - formalus švietimas, susijęs su sporto vadyba, Švedijoje yra prieinamas 13 akademinų institucijų dėka. Tokios programos kaip Malmės universiteto „Sportas visuomenėje“ magistro programa ir Švedijos sporto ir sveikatos mokslų mokyklos kursai suteikia pagrindines žinias apie sporto organizacijas ir lyderystę. Bendruomenės iniciatyvos, tokios kaip „Futbolas prieš rasizmą“ Malmėje, „Malméandan“ ir Sporto vaikų teisių tinklas, suteikia praktinės patirties savanorių koordinavime, tuo pačiu sprendžiant socialines problemas.

„Šiaurės savanorystės figūracijos“ publikacija toliau remia savanorių profesinių įgūdžių ugdymą, nagrinėdama savanorystę Šiaurės šalyse, teikdama vertingų įžvalgų organizacijoms, siekiančioms tobulinti savo savanorių vadybos praktiką.

Belgija, Bulgarija, Ispanija, Portugalija, Danija

Projekto partneris: Europos savanorystės centras (CEV)

Savanorystės aplinka - sporto savanorių vadybos mokymai Belgijoje, Bulgarijoje, Ispanijoje, Portugalijoje ir Danijoje atspindi įvairių formalų švietimo programų, trumpalaikių kursų ir neformalaus mokymosi galimybių derinį. Nors nedaug programų yra išskirtinai skirtos savanorių vadybai sporte, daugelis jų apima aktualius komponentus, suteikiančius asmenims perkeliama įgūdžių, reikalingų savanorių koordinavimui ir vadybai sporto kontekstuose.

Belgijoje siūlomas platus sporto vadybos studijų spektras. Belgijos olimpinė akademija (BOA) siūlo pažangią programą, kuri apjungia teorines žinias su praktiniu pritaikymu, įskaitant konsultacinius projektus sporto organizacijose. Kitos programos, tokios kaip HE VINCI jaunimo darbuotojų bakalauro studijos ir Centrum voor Avondonderwijs nuotolinio mokymo kursai, rengia asmenis socialiniam, renginių organizavimui ir administraciniam darbui sporto srityje, dažnai susijusiam su savanorių koordinavimu. Pažangesnės galimybės apima tarptautines ir tarpdisciplinines programas, tokias kaip „Erasmus Mundus“ jungtinė sporto etikos ir integralumo magistro programa, kurioje akcentuojama pasaulinė sporto vadybos, etikos ir kovos su dopingu tematika. UCLouvain siūloma sporto vadybos magistro programa ir VUB tarptautinio futbolo verslo programa taip pat suteikia praktinių ir vadybinių įgūdžių specializuotuose sporto sektoriuose.

LUNEX universiteto programa, nors ir įgyvendinama Liuksemburge, yra prieinama Belgijos gyventojams ir orientuota į sporto vadybos skaitmenizavimą, integruojant praktinius projektus bei stažuotes.

Bulgarijoje siūlomos formalios studijų programos, tokios kaip sporto vadybos magistro studijos Nacionalinėje sporto akademijoje bei bakalauro programos Naujajame Bulgarijos universitete. Nors šios programos nėra tiesiogiai orientuotos į savanorių vadybą, jų mokymo turinyje įtraukti renginių planavimo ir lyderystės moduliai, kurie gali būti pritaikomi savanorių koordinavimui. Be to, tokie projektai kaip „V Sport“ ir „Mundus Bulgaria Volunteering in Sport“ yra sukūrę metodines priemones ir mokymo modulius, skirtus stiprinti sporto klubų gebėjimus įtraukti ir koordinuoti savanorius.

Ispanijoje nėra ilgalaikės struktūruotos programos, skirtos sporto savanorių vadybai. Vis dėlto sporto vadybos studijos siūlomos įvairiose aukštojo mokslo institucijose, tokiose kaip Europos universitetas (Universidad Europea), Katalikų San Antonijaus universitetas (UCAM) ir Johano Cruyffo institutas. Šiose programose daugiausia dėmesio skiriama platesnėms lyderystės, valdymo ir žmogiškųjų išteklių temoms sporto srityje. Savanorių mokymas sporte remiamas per tokias platformas kaip Ispanijos savanorystės platforma (Plataforma del Voluntariado de España), kuri siūlo neformalius trumpalaikius mokymus, išduodant pažymėjimus. Sporto federacijos, įskaitant Ispanijos olimpinį komitetą, kartais organizuoja tikslinius mokymus savanoriams, susijusius su renginių organizavimu.

Portugalija nesiūlo aukštojo mokslo laipsnių, kurie būtų specialiai orientuoti į savanorių vadybą sporte, tačiau kelios aukštosios mokyklos, įskaitant Lisabonos universitetą, Europos universitetą ir Porto universitetą, siūlo bakalauro ir magistro programas sporto vadybos srityje. Šiose programose akcentuojamos tokios tematikos kaip finansų analizė, rinkodara ir strateginis lyderystė. Studentai dažnai bendradarbiauja su profesionaliais sporto klubais atlikdami praktiką. Nors savanoriška veikla nėra pagrindinis dėmesys, įgytos žinios ir įgūdžiai yra pritaikomi koordinuojant savanorių pagrindu veikiančias iniciatyvas sporto sektoriuje.

Danija derina formalų universitetinį švietimą su profesiniu ir neformaliu mokymu. Tokie universitetai kaip Pietų Danijos, Aalborgo ir Kopenhagos siūlo programas sporto ir sveikatos, taip pat socialinio sporto mokslų srityse, integruodami į bendruomenę orientuotus modulius, kurie atitinka savanorių įtraukimo strategijas. Profesinės mokyklos ir programos, tokiose institucijose kaip Universiteto kolegija Lillebælt ir Kopenhagos verslo mokykla, taip pat teikia praktinį mokymą. Tokių organizacijų kaip Specialsport.dk, GAME Denmark ir nacionalinių sporto federacijų (DGI ir DIF) užtikrinamas neformalus švietimas suteikia asmenims planavimo, lyderystės ir komunikacijos įgūdžius, ypač tiems, kurie dirba su jaunimu ir pažeidžiamomis grupėmis.

Išvadas

Apibendrinant, nors tiesioginių mokymo programų sporto savanorių veiklos koordinavimo srityje vis dar yra ribotai, šiose Europos šalyse yra daug galimybių įgyti reikalingas žinias ir įgūdžius per platesnį sporto vadybos švietimą, praktinį mokymą ir projektiniu pagrindu grindžiamą mokymą. Belgija ir Danija užima lyderių pozicijas derinant formalius ir neformalius mokymosi kelius, tuo tarpu Bulgarija ir Ispanija labiau remiasi projektiniu pagrindu grindžiamomis ir neformaliomis iniciatyvomis. Portugalija, nors ir labiau orientuota į bendrąjį vadybinį švietimą, vis tiek suteikia stiprią švietimo bazę, svarbią savanorių koordinavimui sporte.

Literatūros sąrašas

- Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Building and sustaining organizational capacity in voluntary sports clubs: Findings from a longitudinal study. *Journal of Sport Management*, 35(5), 440-451.
- Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2021). Conceptualising landscapes of learning in the United Kingdom's volunteer football sector. *Sport, Education and Society*, 26(9), 982-997.
- Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2025). Sustainability, the Athens Marathon and Greece's sport event sector: lessons of resilience, social innovation and the urban commons. *Sport in Society*, 28(1), 57-82.
- Nichols, G. (2017). Volunteering in community sports associations: A literature review. *Voluntaristics Review*, 2(1), 1-75.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 461-484.
- Meijs, L., & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3), 41-61.
- Università del Volontariato®, "UNIVOL.," 2 October 2024. [Online]. Available: <https://www.univol.it/>.
- Formazione olimpica. olimpica, "Comitato Olimpico Nazionale Italiano," 3 March 2025. [Online]. Available: <https://www.coni.it/it/formazione-olimpica.html>.
- Mora, P. "Volontariato sportivo," (n.d.). [Online]. Available: <https://trento.coni.it/volontariato-sportivo.html>.
- Čingienė, V. 2019. "Governance of sports in Lithuania: Empirical findings towards challenging implications," in *Research handbook on sport governance*, Edward Elgar, p. 134–150.
- Focus group discussion, *personal communication, Kaunas, Lithuania (online-form)*. [Interview]. 15 April 2025.
- Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkienė, V., and Grabowska, M. 2018. "Analysis of barriers in sports volunteering," *Journal of International Studies*, vol. 11, no. 4, pp. 254-269.
- Mikalauskas, R., Šimkus A., and Brusokas, A. 2016. Sporto vadyba: Nuo sportinės veiklos teorinės paradigmos iki savanoriškos veiklos [Sport Management: from the theoretical paradigm of sporting activity to volunteering]: Monografija.
- A. Šimkus, Alekrinskis, A., and Bulotienė, D. 2012. "Savanorių išlaikymo sporto organizacijose veiklos vertinimas [Evaluation of volunteer retention in sports organisations].," *Sporto Mokslas*, vol. 4, no. 70, pp. 29-37.

Hoeijmakers, R. 2022. Sportverenigingen in transitie?: verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021., Mulier Instituut.

Studiekeuze123.nl. "Opleidingen Sportkunde," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.studiekeuze123.nl/opleidingen?f=eyJ0ZXh0U2VhcmNoljpbllNwb3J0a3VuZGUixX0%3D>.

HAN, "Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.han.nl/opleidingen/associate-degree/sport-buurtsportcoach/deeltijd/>.

Hanze, "Sport," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.hanze.nl/nl/opleidingen/voltijd/associate-degree/sport?tab=tab2>.

Windesheim, "Sport in Zwolle (Associate degree, voltijd).," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.windesheim.nl/opleidingen/voltijd/ad/sport?uc=1>.

HAN, "Ontwerpen impactstrategie Sport en Bewegen," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.han.nl/opleidingen/cursus/ontwerpen-impactstrategie-sport-en-bewegen/>.

HAN, "Evenementenmanagement," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.minoren-han.nl/nl/150-evenementenmanagement>.

Clubbase, "E-learning Vrijwilligersmanagement," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/957-vrijwilligersmanagement-online-module>.

Bunschoten, B. "Vrijwilligers vormen de motor van uw vereniging," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportplatformbunschoten.nl/sportplatform-biedt-cursus-aan-vrijwilligers/>.

Verenigingsmanagement, "Opleiding Verenigingsmanagement," (n.d.). [Online]. Available: <https://verenigingsmanagement.com/>.

Clubbas, "Clubkadercoach," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/971-clubkadercoach>.

INJEP. 2023. "*Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71.*"

IGÉSR. 2024. "*Le soutien de l'Etat en matière de vie associative, N°23-24,*"

Saurois, A and Viollet, B. 2023. "*Associations sportives : en finir avec la promesse de la valorisation du bénévolat ?,*"

INJEP. 2024. "*Etat d'esprit et engagement des jeunes en 2024,*"

Comité National pour renforcer l'éthique et la vie démocratique dans le sport, 2023, "*Pour un sport plus démocratique, plus éthique et plus protecteur,*"

Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. 2022. "*Recourir au bénévolat : Guide pratique à l'usage des organisateurs de grands évènements sportifs.*"

Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative. 2025. “Communiqué de presse : Engagement des français : l’impact des Jeux de Paris 2024,”.

Freiwilligensurvey. 2014. “Freiwilliges Engagement in Deutschland: Survey Data Report.”

DOSB. 2020. “Engagiert: Das Ehrenamt im Sport,”

ZiviZ Report. 2021. “Engagementbericht der organisierten Zivilgesellschaft.”

Hallmann, K., and Fairley, S. 2018. Sports Volunteers Around the Globe., Routledge.

G. S. U. Cologne, “Sport Management Programs Overview,” n.d..

SC Göttingen von 1846 e.V. 2022. “Voluntary Services in Sport: FSJ and BFD Training.”

DOSB. “Volunteer Strategy and Support Initiatives,” (n.d.).

Günther, G., Themistoklis, K., Kleissner, A., and Papić, A. 2022. Economic Dimension of Volunteering in Sport in EU-8.

Hallmann, K. “Decision to Volunteer in Sport Organizations,” *Sport Management Review*, (in press).

German Sports Youth. 2022. “FSJ and BFD in Sport Programmes.”

Hult, A. and The Swedish Sports Confederation. 2022. “Survey Results from Sport Clubs and Volunteers. Volunteer Du Motion project. Proj. Ref: 613323-EPP-1-2019-1-HR-SPO-SPC. Co-funded by Erasmus+ Sport.”

Fahlén, J. and Stenling, C. 2016. “Sport policy in Sweden,” *international journal of sport policy and politics*, vol. 8, no. 3, pp. 515-531.

National Policies Platform. 2024. “Youth Volunteering at National Level in Sweden,” [Online]. Available: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/sweden/24-youth-volunteering-at-national-level>.

Lüdecke, S. and Andersson, K. 2022. “Sport for Development in the Swedish Context.”

