

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Sigrid Külaots

**TREENERITE JUHTIMISSTIILI MÕJU  
TREENITAVA SAAVUTUSMOTIVATSIOONILE  
AUDENTES SPORDIGÜMNAASIUMI OTEPÄÄ  
FILIAALI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kandela Õun, mag

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” .....a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtlusosakonna juhataja

Arvi Kuura .....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Juhtimisstiilide teoreeriline ülevaade .....	7
1.1 Juhtimisstiilide teoreetiline käsitlus ning seosed treeneritööga .....	7
1.2 Eestvedamisstiilid treeneritöös .....	12
1.3 Treeneri juhtimisstiili seos saavutusmotivatsiooniga .....	17
2. Uuring Audentese Spordigümnaasiumi Otepää filiaalis .....	22
2.1 Audentese Spordigümnaasium Otepää filiaali tutvustus .....	22
2.2 Uuringu meetodika ja analüüs .....	25
2.3 Uuringu järeldused ja ettepanekud .....	42
Kokkuvõte .....	48
Viidatud allikad .....	50
Lisad .....	53
Lisa 1. Audentes Spordigümnaasium Otepää kodukord .....	53
Lisa 2. Ankeetküsitlus Audentese õpilastele .....	58
Lisa 3. Ankeetküsitlus spordigümnaasiumi treeneritele .....	62
Lisa 4. Ankeetküsitlus spordigümnaasiumi direktrissile .....	64
Lisa 5. Noorsportlaste saavutusmotivatsiooni tase Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaalis .....	66
Lisa 6. Üldine hinnang saavutusmotivatsioonile Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaalis õpilaste seas .....	67
Summary .....	68

## SISSEJUHATUS

Treening ja võistlused on kaks olulist komponenti spordis. Võistluseid võib defineerida kui negatiivse tulemuse sõltuvust, mis tähendab, et võistlustel saab oma sihi saavutada vaid vastaste edestamise teel. (van de Pol, Kavussanu 2011, lk 91) Nendest kahest komponendist on olulisemal kohal treening ning seda, kui edukas on treening sõltub treeneri ja treenitava omavahelisest arusaamisest.

Sportlikus keskkonnas on eestvedamine peamiselt treenerite rolliks, mis tähendab seda, et treener kasutab vastavalt vajadusele erinevaid juhtimisstiile. Antud töös keskendutakse neist kahele: autokraatlik juhtimisstiil, kus treener teeb otsused ainuisikuliselt ja demokraatlik juhtimisstiil, kus treener ja treenitav võtavad otsuseid vastu ühiselt. Käesolev uurimistöö keskendub liidri juhtimisstiilidele, kuna liider võib olla valitud grupi liikmete poolt ehk mitteformaalne liider ja määratud juht ehk formaalne liider, siis antud töös käsitleb autor mõisteid liider ja treener sünonüümidenä.

Lõputöö autor on osalenud murdmaasuusatamise treeningutes, kus treenerile meeldis kasutada rasketes treeningutes motiveerimiseks Aleksandr Suvorovi tsitaati “Raske õppustel, kerge lahingus.” Treener on sportlase juhiks ja suunajaks ning aitab sportlasel jõuda oma püsitatud eesmärkideni. Koostöö sujumiseks peaksid treeneri ja treenitava motivatsioonid olema samas suunas. Parima tulemuse jaoks on oluline treeneri juhtimisoskus ja motivatsiooni üleval hoidmine. Samuti on oluline sportlase tahe, sihikindlus ja soov saavutada häid tulemusi.

Tihti jääb sportlase karjäär peale keskkooli poolikuks. Telefoni vestlusest kooli direktorissiga selgus, et suurim probleem gümnaasiumis on õpilaste edasi pürgimine tippporti pärast kooli lõpetamist. Spordigümnaasiumis on loodud kõik võimalused, et olla edukas tippspordis ning antakse tuge tegeleda tippspordiga edasi. Aastal 2013 oli

koolis lõpetajaid 17 ja tippspordis hetkel 6 sportlast. Aastal 2012 oli lõpetajaid 13 ning tippspordilasi üks. Direktriss on arvamusel, et kõik ei jõuagi tippporti, kuid protsent võiks olla vähemalt 30- 40 % vahemikus.

Antud lõputöö uurimusküsimuseks on: kui palju mõjutab treeneri juhtimisstiil noorsportlaste saavutusmotivatsiooni? Lõputöö eesmärgiks on anda ülevaade Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilaste saavutusmotivatsioonist ning teha ettepanekuid treeneritele ja juhile saavutusmotivatsiooni hoidmiseks ja suurendamiseks.

Uurimisülesanded:

- selgitada erinevaid juhtimisteooria koolkondasid ja põhimõtteid ning seoseid treeneritööga;
- selgitada eestvedamisstiilide seost treeneritööga;
- selgitada saavutusmotivatsiooni olemust;
- anda ülevaade Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali olemusest;
- viia läbi uuring Audentes Spordigümnaasium Otepää filiaali õpilaste, treenerite ja kooli juhtkonnas;
- analüüsida uuringu tulemusi ja teha ettepanekuid spordikooli treeneritele ja juhile.

Üldjuhul ei ole treener ja sportlane alluvussuhtes, kuid Audentes Spordigümnaasiumis on alluvussuhe olemas. Nimelt kooli kodukorras on kirjas punkt neli õppetegevuses osalemine ja puudumistest teavitamine alapunkt 4.1 (vt. lisa 1) koolis on kõik tunnid ja treeningud õpilastele kohustuslikud. Puudumine ja hilinemine pole lubatud. Kodukorras punktis 12 on välja toodud treeningtöö korraldused, kus kirjas kohustused, mida sportlane peab täitma vastavalt treeneri nõuetele, sest treener on kohustatud andma hinnangu sportlasele kooli juhatusele ja Eesti Olümpiakomiteele. Juba vastuvõtupäeval tutvustab kooli juht ja treener sportlasele vastuvõtu korda, mis hiljem allkirjastatakse, kui sportlane tagas endale koha gümnaasiumis.

Selles lõputöös käsitletakse juhtimis- ja eestvedamisstiile kui sünonüüme. Juhtimise ja eestvedamise teooriate selgitamiseks on tutvunud põhiliselt erinevate eesti keelsete juhtimisalase kirjandusega. Veel antakse ülevaade treeneri juhtimisstiili seosest

saavutusmotivatsiooniga. Saavutusmotivatsiooni olemuse selgitamiseks tuginetakse võõrkeelsele kirjandusele.

Empiirilises osas annab töö autor ülevaate Audentes Spordigümnaasium Otepää filiaali olemusest. Samuti viiakse läbi uuring treenerite juhtimisstiili mõjust saavutusmotivatsioonile. Uuringu tarbeks saadetakse laiali ankeetküsitlus Audentes Spordigümnaasium Otepää filiaali õpilaste seas. Lisaks viib töö autor läbi küsitluse treenerite seas ning palutakse anda hinnang kolleegidele. Veel küsitletakse õppeasutuse direktressi, kes annab eraldi hinnangu igale treenerile. Lõputöös toob autor välja saadud andmed, andmete kirjelduse ning ka põhjaliku analüüsi koos järelduste ja ettepanekutega.

# 1. JUHTIMISSTIILIDE TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1 JUHTIMISSTIILIDE TEOREETILINE KÄSITLUS NING SEOSSED TREENERITÖÖGA

Treeningtulemused sõltuvad eelkõige just sellest, kuidas treener suudab treenitavaid motiveerida oma sihtide nimel vaeva nägema. Mitmed teadlased on väga palju täheldanud ja uurinud erinevaid juhte ning nende juhtimisstiile. Treener on juht, kes peab suutma ennast kehtestada ning omama võimet selgeks teha, mida ta ootab treeningutelt.

Juhtimisteooriaid on mitmeid ning senini pole loodud ühtset terviklikku ja kõike olulist hõlmavat juhtimisteooriat. Samuti ei ole ühte õiget viisi, kuidas treeninguid läbi viia ning kuidas juhtida treeninguid. Selles peatükis toob töö autor välja paralleele treeneritöösse klassikalisest ja nüüdisaegsetest juhtimisteooriatest.

Thomas S. Bateman ja Scott A. Snell on jaganud juhtimisteooriad klassikalisteks ja nüüdisaegseteks teooriateks (vt. tabel 1).

**Tabel 1.** Juhtimisteooriate jagunemine klassikalisteks ja nüüdisaegseteks teooriateks

<b>Klassikalised teooriad:</b>	<b>Nüüdisaegsed teooriad:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• teaduslik juhtimine;</li><li>• bürokraatia koolkond;</li><li>• administratiivne juhtimine;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• inimsuhete koolkond;</li><li>• organisatsioonikäitumine;</li><li>• süsteemi koolkond;</li><li>• olukorraline koolkond;</li><li>• piirangute teooria;</li><li>• õppiv organisatsioon;</li></ul>

Allikas: Bateman & Snell, 1996, lk 31

Tabelist on näha, et juhtimisteooriate jaotusest, et klassikalised teooriad on rohkem karmima struktuuriga ülesehitatud kui nüüdisaegsed teooriad, mis on leebemad ning keskenduvad rohkem igale olukorrale eraldi. Tähelepanu on rohkem inimsuhetel ning järjepideval edasi õppimisel ka juhtidel. Järjepidevus ei tähenda, et koguaeg peaks ühtemoodi käituma. Pigem seda, et sarnastes olukordades samamoodi käitumist. Uutes olukordades uute lahenduste leidmist. Järgnevalt selgitab lõputöö autor erinevaid koolkondasid ja põhimõtted ning seoseid treeneritööga.

Teadusliku juhtimise koolkonna on rajanud peamiselt tööstusorganisatsioonide juhid. Nende huvide keskmes oli organisatsioon ja selle ülesehitus. Reeglite sõnastus ei pruukinud olla küll eriti teaduslik, kuid tihti samastati neid vanasõnadega, mis on praktikas hästi töötanud. Koolkonna tekkimisega seostatakse Frederic Taylorit, kes sõnastas juhtimisalased põhimõtted. (Taylor, 1970, lk 82) Esimese põhimõttena leidis Taylor, et tööd tuleb teaduslikult uurida, leidmaks parim meetod ülesandega toimetulekuks. Nii tuleb ka treeneritel uurida, kuidas treening üles ehitada ja kuidas sportlane treening koormusele reageerib. Lisaks sellele peab treener kindlaks tegema, et treenitava oskused ja võimed on vastavad soovitud spordialale. Eesmärk on luua eeldused teaduslike juhtimispõhimõtete rakendamiseks. Samuti tuleb treeningu planeerimisel innustada õpilast, et nad tunnetaksid oma iseseisvust ja sõltumatust.

Bürokraatia koolkond seisis selle eest, et ettevõtte peaks töötama nagu õlitatud masinavärk. Algpõhimõtted pani kirja sakslane. Nendeks põhitõdedeks olid selged tööjaotused ja hierarhia, formaalsed reeglid ja protseduurid, reeglite sõltumatus isikust, kes sellel ametikohal töötab ning tulemuste hindamise alusel toimiv edutamissüsteem (Bennis, 1966, lk 4). Sportlase edutamissüsteem esindus koondisse toimib sarnaselt bürokraatia koolkonna põhitõdedega. Treener peab järgima reegleid, võistluse ettevalmistamise protseduure ja ette on antud statuudid, mis tuleb täita eranditult.

Administratiivse juhtimise koolkonna sõnastaja Henri Fayol oli esimene, kes pani kirja juhi peamised kohustused. Nendeks olid: planeerimine, organiseerimine, valitsemine, koordineerimine ja kontrollimine. Samuti sõnastas Henry juhtimispõhimõtted, mida oli neliteist – tööjaotuspõhimõte, võimupõhimõte, distsipliin, käskude ühtsus, suundade ühtsus, isiklike huvide allutatus firma huvidele, õiglane hüvitamine, tsentraliseerimine, ahela põhimõte, kord, õiglus, stabiilsus, initsiatiiv ja kooskõlastus (Fayol, 1949, lk 57).

Treeneri juhtimises on olulised koolkonnast stabiilsus, organiseerimine, kontrollimine, planeerimine ja koordineerimine.

Inimsuhete koolkonnale andis tõe 1935. aastal Ameerika Ühendriikides vastu võetud Wagneri seadus, mille kohaselt said ametiühingud õiguse pidada läbirääkimisi tööandjatega töötingimuste ja palkade üle. See andis lükke tööandjatele, kes hakkasid hästi läbi saama nii ametiühingutega kui ka töötajatega, samal ajal optimaalset kasumit säilitada püüdes. Elton Mayo, kes oli üks olulisemaid esindajaid koolkonna ajal, hakkas kasutama Hawthorne'i eksperimente, mis olid ka koolkonna aluseks (Mayo, 1933, 27). Katsetuste eesmärk oli välja selgitada töötingimuste mõju töö efektiivsusele. Eksperimente tehti valgustusega, konveieritöölistega ja intervjuudega. Valgustuse eksperimendis võrreldi erinevate valguste käes tehtud töö tulemusi. Eksperimendist selgus, et lisavalgustust lisades tootlikkus ei suurenenud. Tootlikkuse suurenemisele aitas aga kaasa tööliste rohkema tähelepanu pööramine. Samale järeldusele jõuti ka viimasel kahel eksperimendil, kus tootlikkuse suurenemise tõi esile inimsuhetele tähelepanu pööramine.

Tuues paralleele spordimaailmaga siis on teada, et kõrgelt motiveeritud sportlane hakkab ikka otsima paremaid tingimusi treenimiseks. Selleks käiakse välismaal laagrites, kus treenivad ka maailma tasemel sportlased. Ratturid lähevad Hispaaniasse treenima, suusatajad Põhja- Soome, Kesk Euroopasse. See annab sportlasele parema ettevalmistuse hooajaks, mis omakorda loob eelise nende sportlaste ees, kel pole võimalust välismaal käija treenimas. Samamoodi otsitakse ka treenereid, kellega tekiks sportlasel hea side. Olles meeskonnas ei suuda treener iga treenitavaga head sidet luua ning otsitaksegi tiimi, kus treener suudab luua just temaga sidet.

Süsteemi koolkonda iseloomustab küberneetikute loodud süsteem, mis moodustab toimivatest osadest terviku ning milles iga osa annab omapärase vaatenurga. Süsteemi iseloomustavad sünergia, allsüsteemide olemasolu ja entroopia. Sünergia on tervik, mis on tegelikult suurem, kui tema üksikute osade summa. Allsüsteemid on aga üksteisest sõltuvad süsteemi osakesed (Bateman & Snell, 1996, lk 62) . See tähendab, et kui üks osa on halvasti teostatud, siis ei saa kogu süsteem tervikuna edukalt töötada. Sportlase aasta treeningplaani koosneb ettevalmistav-, võistluseelne-, võistlus- ja ülemineku periood. Iga periood toetab teist ning puudulik ei tohi olla neist ükski. Entroopia aga on

info määramatuse hulk, mis tähendab, et kui süsteem ei saa keskkonnast piisavalt uusi sisendeid, lõpeb süsteemi töö iseenesest. Entroopia vähendamine on juhi ülesandeks.

Olukorraline koolkond tugineb mõtteviisile, et esmalt tuleks kokku liita olemasolev ning mitte luua midagi uut juurde. See on kõikidest koolkondadest kõige paindlikum, kuna esindajate arvates on olemas väga palju viise, kuidas tööd väga hästi teha. Juhile püütakse selgeks teha, kuidas igapäevatoos paindlik olla ning parima tegutsemis-suuna määrab keskkond. Juht peaks samuti keskenduma antud olukorrale ja käituma vastavalt situatsioonile seda analüüsis, mitte järgides kindlaid reegleid eelnevate koolkondade põhimõtetest. Paindlik juht peaks valdama erinevaid juhtimistehnikaid ja -meetodeid, teadma juhtimismeetodite plusse ja miinuseid, hindama nii organisatsiooni sisemist seisundit kui ka väliskeskkonda – ta peab saama selge ettekujutuse keskkonnast ja selle nõudmistest ning keskkonnahinnangute alusel valima sobiva juhtimismeetodi (Daft 1995, lk 57).

Kõikidest koolkondadest kirjeldab olukorraline koolkond kõige paremini treeneri igapäeva tööd, sest eelmisel päeval edukalt sooritatud treening treenitava poolt ei anna garantiid, et järgmisel päeval kõik sama ladusalt läheb. Treener peab olema paindlik ning suutma kohaneda igapäev uue olukorraga, sest ei tea iial, kust õpilane saanud mõne viirus nakkuse või mõni muu keskkonna tegur mõjutab treening protsessi. Aastatel 1970 oli koolkond üks paindlikum, kuna kasutati ja kombineeriti eelnevaid koolkondasid, kuid selline juhtimisstiil ei kestnud kaua, sest järgnes piirangute teooria.

Teooria eestvedaja Eliyahu M. Goldratt on sõnastanud tööstiili kohta ka niinimetatud teatepulgajooksja reegli: “Kui sul on tööd, tööta nii kiiresti kui suudad, muul ajal oota töö saabumist.” Selle lausega soovis Goldratt öelda, et töötajal on vaja puhkepause, et efektiivselt tööd teha ning puhkepausid on mõeldud jõuvarude taastamiseks (Goldratt 1998, lk 84). Ka treeningtoos on olulisel kohal puhkus. Mitmed sportlased on läbipõlenud just ületreenimisega. Sportlasele on oluline korralik uni, see tähendab vähemalt kaheksa tundi und. Treeninglaagrites on olulisel kohal lõunapaus, pärast hommikust treeningut tuleks teha umbes 45 minutit lõuna uinakut, et energiavarud taastada. Kauem ei tohiks magada, sest siis muutub organism nõ. uimaseks. Õige pikkusega uni tagab sportlasele õhtuses trennis parema soorituse, sest keha on puhunud ja on võimeline kiiremini reageerima.

Õppiv organisatsioon toimib õppimise käigus, kus üksteisele järgnevad muudatused keskkonnas on tingitud ja organisatsioonilised muutused toovad kaasa töötajate eluaegse õppimise. Samamoodi on ka treeneri amet eluaegne õppimine. Alustades treeneri kutsejärgudega, kus esimese järgu omandades võib hakata abitreeneriks, edasi kogemustega ja juurde õppides saab noortreener oma kutse kvalifikatsiooni tõsta. Omandades treeneri kutsekvalifikatsiooni kõrgema taseme on siiski treeneril palju õppida. Iga treenitav reageerib treeningutele omamoodi ning see, kuidas õpilane reageerib treeningutele saab näha alles treeningprotsessis. Ameerika Ühendriikide professor Peter Senge on välja arendanud viiel distsipliinil põhineva õppiva organisatsiooni mudeli (Senge, 1997, lk 78):

- süsteemne mõtlemine,
- isiklik meisterlikkus,
- mõttemudelid,
- ühise visiooni loomine,
- meeskondlik õppimine.

Senge leidis, et süsteemne mõtlemine on õppiva organisatsiooni nurgakiviks, mis omakorda on aluseks uut moodi organisatsiooni ülesehitamisele. Isikliku meisterlikkuse saavutab aga inimene siis, kui ta hakkab vastutust enda peale võtma, mitte ei näe oma probleemide allikaks keskkonda. Mõttemudelite muutmine eeldab aga avatust ning oma arusaamade analüüsimist kaaskodanikega. See toob kaasa võimaluse oma arusaame muuta või vastupidi teise omi muuta. Ühine visioon kindlustab töötajate pikaajalise pühendumise organisatsioonile. Meeskondlik visioon tagab üksteise mõttemudelitest arusaamise ja ühtsetel väärtustel põhinevad uued mõtlemisviisid.

Treeneri töö algab tema tegevuste eri tahkude mõistmisest ja treeningute korraldamisest. Iga treener on erinev ning erinev on ka nende juhtimisstiil. Eelnevalt väljatoodud juhtimisteooria arenguetappidest on tänapäeva treenerid igapäevatoosse rakendanud mitmeid põhitõdesid, mis näitab, et näiteks 1930. aastal Hawthorne inimsuhete eksperimentidel on tõepõhi all ning neid võib pidada efektiivseteks. Mitmed sportlased on vahetanud treenerit just halva läbisaamise pärast. Samuti saab paralleelse tuua bürokraatia koolkonnast, kus Max Weber pidas oluliseks tulemuste hindamise alusel

toimivat edutamissüsteemi, sest mida paremad tulemused, seda kergem on häid treening tingimusi leida. Igast koolkonnast on mitmeid väga häid tähelepanekuid ja avastusi, mida saab tänapäeva treeningute läbiviimises rakendada.

## 1.2 EESTVEDAMISSTIILID TREENERITÖÖS

Eestvedamine tähendab inimeste mõjutamist suhtlemisel toimuva veenmise teel. Et seda efektiivsemalt teha, kasutatakse väga palju erinevaid võtteid ja meetodeid. Eestvedamise edukus aga sõltub eelkõige olukorrast, isikute omadustest ja mõjutatavate inimeste omadustest. Treeneri eesmärk on saavutada treenitava rahulolu ning nende kaasatulek ideedega. Eestvedamises on peale juhi kasutusel ka liidri mõiste ning nende mõistete erinevus on see, et liider kujuneb välja ning teeb tihtipeale efektiivsemat tööd, kui juht, kellel on ametlikult võim ja arusaamad. Siiani pole leitud universaalset eestvedamisstiili, mis oleks efektiivne igal ajal ja erinevate spordialade juures.

Kui turundusalaselt on kasutusel nii mõiste 4P kui ka täpsemalt 7P, siis nii on ka eestvedamise teoreetikud Waterman, Peters ja Philips kirja pannud (välja kujunenud) seitsme s- i teooria. Teoorias jagatakse seitse s-tähega algavat sõna juhi ja liidri vahel (vt. tabel 2).

**Tabel 2.** Seitsme s-i teooria jagunemine juhi ja liidri vahel

Juhi tegevusvaldkondades vähem inimestega seonduv	Liidri tegevusvaldkondades rohkem inimestega seonduv
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strateegia (<i>strategy</i>)</li> <li>• struktuur (<i>structure</i>)</li> <li>• süsteemid (<i>systems</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• isikkoosseis (<i>staff</i>)</li> <li>• stiil (<i>style</i>)</li> <li>• oskused (<i>skills</i>)</li> <li>• ühised eesmärgid (<i>shared values</i>)</li> </ul>

Allikas: Peters *et al.*, 1980, lk 97

Eelnevatest teooriatest selgub, et juht keskendub rohkem organisatsiooni ressursidele ning edukusele. Liider seevastu inimestele ja inimsuhetele, mis on ka lõputöö autori arvates olulisemal kohal. Loomulikult ei tohi alahinnata ka juhi ülesannete olulisust, sest olulisel kohal on ka organisatsiooni edukus. Iga tegev sportlane on klubi liige, mille koosseisus ta võistleb ning klubi edukus aitab klubil rohkem panustada paremate treening tingimuste loomiseks.

Reeglina ei käsitleta eestvedamist juhtimise traditsiooniliste funktsioonide hulgas. Tähelepanu pööratakse rohkem organisatsiooni tulevikuvisionile, kus tehakse mõistetavaks organisatsiooni eesmärgid, mis on kohandatud tuleviku eesmärkidega. Järgmises tabelis (vt. tabel 3) on välja toodud eestvedamise ja juhtimise eristused.

**Tabel 3.** Eestvedamise ja juhtimise eristused

	<b>Juhtimine</b>	<b>Eestvedamine</b>
Põhisuund	Planeerimine, eelarve ja ressursid. Tähelepanu põhiliinile.	Visioon, strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Tähelepanu tulevikule.
Põhitegevused	Organiseerimine, vahetu juhtimine ja kontroll. Süsteemide haldamine ja igapäevane tegevus kindlates piirides.	Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine. Töötajate arendamine. Piiride vähendamine ja uuendused.
Motiveerimine	Ametlik võim, sanktsioonid ja hüvitised töötajate suunamisel. Kontrollil põhinev töösoorituse parandamine.	Isiklik eeskuju ja asjatundlikkus. Väärtuste ja käitumise muutmine ja ümberkujundamine. Järgijate võimustamine.
Isiksuseomadused ja oskused	Emotsionaalne distants, eksperdiks olemine. Rääkimine ja kuulekus. Organisatsiooni mõistmine.	Emotsionaalsed suhted, avatud meel ja hoolikus. Kuulamine ja suhtlemine. Terviklikkus, teisitimõtlemine ja mina- mõistmine.
Väljundid	Hetkeolukorra toetamine ja stabiliseerumine. Organisatsiooni stabiilsuse tagamine.	Väljakutsete esitamine ja ebastabiilsuse tekitamine. Radikaalsete muutuste tekitamine.

Allikas: Valter, 2004, lk 12.

Tabelist selgub, et juhtimine on ametlikum, rangelt ja emotsionaalselt piiritletud, kõik käib reeglite järgi ning paindlikkusele ruumi ei ole. Seevastu eestvedamine on rohkem suunatud tulevikule, omavahelisele suhtlemisele, väärtuste hindamisele ja ka vajadusel ümberhindamisele. Esitatakse väljakutseid ning vajadusel tehakse radikaalseid muutuseid, mida ei tule ette juhtimises. Eestis on üha enamate ettevõtete juhid muutunud nii öelda liidriteks ning hakanud organisatsiooni eest vedama ning töö autor leiab, et just treenerid peaksid olema eestvedajad. Olulisel kohal on ka juhtimisoskused ja juhtimisteadmised. Peatükis 1.3 väljatoodud tabel 3 spordi eestvedamise küsimustiku alaskaalade kirjeldused sarnanevad eelnevalt väljatoodud ülevaatliku juhtimisalase tabeliga.

Uurides erinevaid käitumismalle üritas Rensis Likert leida erinevusi erinevate juhtimisstiiliga juhtide vahel. Esimeseks valikuks osutus töötajakeskne juht, kes pööras

suurt tähelepanu just töötaja arengule ja rahulolule tööandjaga. Töötajatele keskendunud juht arendas töötajaid, aidates neil vastu võtta iseseisvaid otsuseid, samuti arendas ta kollektiivi. Teiseks uuritavaks valiti ülesandekeskne juht, kes vastupidiselt keskendus töö lõpptulemusele ning tööprotsessile. Tähtsal kohal on juhi arvates produktiivsus. Likert jagas liidrid gruppidesse ning sai nii öelda “4- süsteemi” (Cole, 1993, lk 48).

- Ekspluateeriv autorikraat- peamine relv on karistus ja tema trumbiks on alluvate hirm. Otsustab ainuisikuliselt ning nõuab tegutsemist kindlates raamides.
- Heatahtlik autokraat- ühendab endas kaht omadust autokraatlikku stiili ning mitte karistuse vaid kiitust kasutamist. Ta kiidab ainult siis, kui on vaja, kuid ei karista siis, kui oleks vaja. Delegeerib küll vähesel määral otsustamisõigusi, kuid lõpuks otsustab ise.
- Konsulteriv demokraat- võtab teadmiseks alluvate arvamused, delegeerib otsustamisõiguse allapoole, annab käsked, kuid võtab arvesse ka alluvate arvamusi.
- Osavõtlik demokraat- peab oluliseks teada saada alluvate arvamust, juht peab ennast rohkem nagu kohtunikuks alluvate vahel, kellel on otsustamisõigus. Õigused on alati laiali jagatud. Ta on rohkem konsultandi rollis, aidates lahendada lahkarvamusi.

Likert ise pidas kõige otstarbekamaks viimast juhtimisstiili, millega ka töö autor nõustub. Tuues välja neli liidri gruppi, siis kahte neist kombineerida ei ole võimalik. Juht ei saa olla korraga autorikraatlik kui ka demokraatlik. Samas võib juht teha oma juhtimisstiilis muutusi, alustades juhtimist autorikraatlikult ning aastatega kogemusi kogedes muutudes juhtimisstiililt demokraatlikuks.

Nii Tannenbaum kui ka Schmidt uskusid, et tasakaal juhtimise kontrolli ja autonoomia töötajate omavahelise kommunikatsiooni vahel, on edu võti meeskonnas. Kui vaadelda kultuurilist lähenemist informatsiooni kaitsele, täheldame, et see on saamas pigem meeskonna praktikaks, kui juhtkonna suunaks. (Schmidt & Tannenbaum, 2009, lk 101) Wendy Goucher uurib seda väidet Tannenbaum-Schmidt kontinuumi hinnates, et teada saada, kas see tähendab kaitse nõrgenemist. Siin on üks kogemus, mida paljud meist võivad jagada. Meeskonna liige, kes on samas tiimis olnud mitmeid aastaid, näeb suure tõenäosusega mitmeid liidreid ja osakonna juhatajaid, kes tulevad ja lähevad. Sellise

meeskonna liidritel on vahelduv juhtimisstiil ja lähenemisviis, kuid meeskond proovib ise üldiselt jätkata samal viisil nagu alati- eriti kui meeskonna liikmed teavad, et uus liider tuleb tõenäoliselt meeskonna juhiks aastaks või kaheks.

Just Tannenbaumi- Schmidti eestvedamise teooria toob välja erinevusi demokraatliku ja autokraatliku juhtimisstiilide vahel. Nende eestvedamise kontiinumi aluseks on töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse. Autokraatlik juht on ülemus ja keskendub enamasti oma ülemusele, demokraatlik juht aga töötajale (Valter, 2004, lk 15). Äärmusi esineb harva ning enamus ajast on tegemist vahevariandiga. Juhtimisstiilide vahetõlbe olukorrast organisatsioonis ning organisatsioonist endast.

Järgnevalt on välja toodud Tannenbaum ja Schmidt'i ütlused, mis nende arust kõige paremini kirjeldavad liidri omadusi. Teoreetikud leiavad, et liider pigem jätab enamus probleeme meeskonna enda lahendada ning treener on pigem katalüsaator, kes kiirendab protsessi ning peegeldab tagasi meeskonnaliikmete tundeid ja mõtteid, et nad saaksid üksteisest paremini aru. Lisaks leiavad Schmidt ja Tannenbaum, et liidril on rumal ise otsuseid teha, mis mõjutavad teisi ning alati tasub muutused läbi arutada, kuid teha selgeks kellel on viimane sõna. Samuti, kui on juht korra otsuse teinud, siis annab ta endast parima, et muudatused toimiksid. Veel leiavad, et juht ei tohiks enda autoriteeti kaotada meeskonnas, kuna talle on juhtimise eest palka makstud ning oleks väärt oma tötötasu. Kindlasti tuleb liidril arvestada tähtaegadega. (Schmidt & Tannenbaum, 2009, lk 95).

Tannenbaum ja Schmidt olid arvamusel, et iga ütlus väljendab väga hea liidri omadusi. Arvestatavaid kogemusi, faktilisi andmeid ja teoreetilisi põhimõtteid tsiteerivad kontiinumi loojad on arvamusel, et neid väiteid tuleks toetada, kuigi võib tunduda, et neid kokku pannes, on need väited ebajärjekindlad. Sellistest vastuoludest tulvil dilemmade ees võib seista ka treener. Probleeme võib esineda tänapäeva treenerite seas, kuidas nad suudavad pakkuda tähelepanu võrdselt kõigi treenitavatega kuigi mõni vajab rohkem tähelepanu treeningutes, kui mõni teine.

John Whitmore raamatus välja toodud treeningtöö meetoditest selgus mitmeid sarnaseid tunnuseid Likerti ja Tannenbaum- Schmidti eestvedamis teooriatest. Näiteks GROW mudel on lihtne, kuid tugeva struktuuriga mudel treeninguteks ja mentorluse

sessioonideks. GROW tähistab- G (*goal*) ühised eesmärgid, R (*reality*) hetke olukorra hindamine, O (*options*) võimalused ja W (*will or way forward*) tuleviku eesmärgid/ plaanid. Nagu enamuse treening mudeleid, siis GROW mudel eeldab, et treener ei ole asjatundja igas treenitava situatsioonis vaid treener on treeningutes läbi viia ja nõuandja rollis ning aitab treenitaval valida parima viisi oma eesmärkide saavutamiseks. Just olulisel kohal on treeneri juhtimis oskus. (Whitmore, 2010, lk 87) Lisaks GROW mudelile on veel loodud näiteks STEPPA, PURE, CREATE treening mudeleid ning kõigil mudelitel on ühiseid jooni. Nendeks on hea omavaheline suhtlus ja usaldus, kahesuunaline kommunikatsioon, kokkulepetest kinnipidamine ja eesmärkide täitmine.

STEPPA mudeli üks osa seisneb treeningu ülesehitusest ja planeerimisest, mille ülesehitusel on suur roll treeneri teadmistel ja kuidas treener suudab treeningud läbi viia (juhtida). PURE treening mudel on ülesehitatud individuaalsele ja ka organisatsioonidele, kes on kindla eesmärgiga saavutada suurepäraseid ja positiivseid muutusi. CREATE mudel seisneb aga hetke olukorra tajumise, olla avatud uutele treening meetoditele ja kasutada oma energia eesmärkide saavutamisele.

**Tabel 4.** Lõputöö uuringus kasutatud teooriad (autori koostatud)

Uuringu osa	Teooria uuringu läbiviimiseks
Juhtimisstiil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Likert 4- süsteem (liidrid jaotatud nelja gruppi- ekspluateriv autokraat, heatahtlik autokraat, konsulteeriv demokraat ja osavõtlik demokraat)</li> <li>• Spordi eestvedamise küsimustiku alaskaalade kirjeldused (välja toodud tabel 5)</li> </ul>
Saavutusmotivatsioon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spordiorientatsiooni küsimustik (kolmel alaskaalal võistluslikkus, võit ja eesmärgile suunatus)</li> </ul>

Tabelis 4 on välja toodud teooriad, millele lõputöö autor tugines küsimustike koostamisel. Antud töös keskendutakse kahele juhtimisstiilile: autokraatlik juhtimisstiil, kus treener teeb otsused ainuisikuliselt ja demokraatlik juhtimisstiil, kus treener ja treenitav võtavad otsuseid vastu ühiselt. Juhtimisalase küsimustiku koostamisel lähtus autor Likert “4- süsteemi” kirjeldustele. Süsteem jaotas demokraatliku ja autokraatliku veel omakorda kaheks, mille kirjeldustest sai lõputöö autor tuua paralleele treeneri juhtimisstiilile. Spordi eestvedamise alaskaalade kirjeldused mõõdavad aga treeneri otsuste tegemise stiili, treeneri motiveerituse tendentse ja treeningkäitumist, mis samuti

on olulised osad treeningu osad. Saavutusmotivatsiooni hindamiseks kasutas töö autor Gill'i ja Deeter'i spordiorientatsiooni küsimustikku. Küsimustikku on katsetatud õpilaste ja üliõpilaste peal ning küsitlus toob välja võistluslikkuse ja võidule ning eesmärgile suunatuse.

## **1.3 TREENERI JUHTIMISSTIILI SEOS**

### **SAAVUTUSMOTIVATSIOONIGA**

Spordis on eduka liidri tähtsust maininud sportlased ja treenerid, nii heade tulemuste kui ka sportlaste rahulolu ühe olulise komponendina. Siiani pole leitud universaalset juhtimisstiili, mis oleks efektiivne igal ajal ja erinevate spordialade juures. Mitte ainult sportlased ei taju treeneri eestvedamisstiile erinevalt, vaid ka treenerid ei käitu täpselt ühtemoodi kõigi sportlastega.

Treener rakendab sportlase puhul, kellel on kõrge võistlusärevus või madal enesekindlus, teistest sportlastest erinevaid eestvedamisstiile. Sportlaste individuaalsed erinevused mõjutavad seega suuresti treenerite käitumist (Mageau & Vallerand, 2003, lk ). Demokraatlikku stiili iseloomustab treeneripoolne avatus diskussioonile oma juhendavatega ning ühiselt osalemine otsustusprotsessides, mis suurendab sportlaste tajutud autonoomsust. Autokraatlik stiil on aga seevastu väga treenerikeskne ja seda kirjeldatakse kui kindlakäelist ja kontrollivat juhtimist ning väga ainuisikulist treeneripoolset otsustamist (Mageau & Vallerand, 2003, lk 893).

Demokraatlikule käitumisele sarnase juhtimisstiili tajumine korvpallurite poolt tõi esile sportlaste kõrge sisemise motivatsiooni ja rahulolu tunde, korvpallurid olid vaimult sitkemad, rohkem eesmärgile pühendunud ja saavutasid paremaid võistkondlikke tulemusi. Viimased tulemused on aga vastuolus professionaalsete sünkroonujatega kus leiti, et parem sportlik saavutus on seotud treeneri autokraatliku juhtimisstiiliga. Treeneri õpetav ja juhendav eestvedamisstiil aga domineeris algajate ujujate rühmas. (Sepp, 2010, lk 11)

Chelladurai ja Saleh koostasid treeneri eestvedamisstiili mõõtmiseks Spordi Eestvedamise Küsimustiku (vt. tabel 5). Küsimustik koosneb viiest alaskaalast, nendest

kaks mõõdavad treeneri otsuse tegemise stiili, kaks mõõdavad treeneri motiveerimise tendentse ning üks mõõdab treeningukäitumist.

**Tabel 5.** Spordi Eestvedamise Küsimustiku alaskaalade kirjeldus.

<b>Alaskaala</b>	<b>Kirjeldus</b>
Õpetamine ja juhendamine	Treeneri käitumine, mis püüab parandada sportlase sooritust, rõhutades ja hõlbustades rasket ja tugevat treeningut. Juhendades sportlasi tehnikas ja taktikas. Juhendades ja koordineerides sportlase treening ja võistlustegevusi.
Demokraatlik käitumine	Treeneri käitumine, mis lubab suuremal osal sportlastest osaleda grupi eesmärkide püstitamise, treeningmeetodite, taktika ja strateegia otsustamise juures.
Autoritaarne käitumine	Treening käitumine, mida iseloomustab sõltumatute otsuste tegemine ja rõhutab isiku autoritaarsust.
Sotsiaalselt toetav käitumine	Treeneri käitumist iseloomustab hoolitsemine sportlaste heaolu eest, positiivne treeninggrupi õhkkond, kus grupi liikmetel on hea omavaheline läbisaamine.
Positiivset tagasisidet andev käitumine	Treeneri käitumine, millega aitab sportlastel ära tunda ja tunnustada head sooritust.

Allikas: Sepp, 2010, lk 16

Mõistes, kuidas treeneri käitumine mõjutab sportlaste heaolu, saab treener valitud eestvedamisviise varieerida, et kindlustada sportlastele maksimaalne sportlik saavutus. Efektīvset eestvedamist spordis määratlevad mitmed erinevad tegurid ja nende koosmõju. Nendest olulisemateks on liidri käitumine, sportlaste karakteristikud ning situatsioonilised faktorid (Chelladurai, 2006, lk 168).

Gordon toob oma uuringus välja kaks treeneri rolli olulist aspekti. Esiteks lahendab liider probleemi, kuidas organiseerida kollektiivne edu. Teiseks veelgi tähtsam on moraalne perspektiiv, head treenerid juhendavad edukat võistkonda heade tulemusteni, mis omakorda suurendab liikmete rahulolu. Halvad liidrid aga alandavad liikmete elu kvaliteeti. Juhtimise teooriates rõhutatakse samuti liidri kahte käitumistüüpi- eesmärgile orienteeritud, kus liidrid keskenduvad alluvate organiseerimisele ja juhendamisele, et saavutada püstitatud eesmärk, ning isikutevahelistele suhetele orienteeritud juhendamine, kus liider keskendub moraali ja heade suhete arendamisele ja säilitamisele grupis. (Forsyth, 2006, lk 324)

Treeneri käitumise lõplik mõju sõltub siiski sellest, kuidas sportlane treeneri eestvedamisstiili tõlgendab, kusjuures treeneri käitumist võivad võistkonna liikmed hinnata erinevalt. Uuringust korvpalluritega selgus, et mida rohkem pakkus treener oma

sportlastele autonoomsust, seda iseseisvamatenasportlased end tundsid. Seda enam tajusid sportlased end ka kompetentsetena, tundsid tugevamat seotust oma võistkonna kaaslastega ning seda enam tegelesid nad selle spordialaga sisemise motivatsiooni ajel. Sportlaste autonoomsust toetav stiil eeldab, et treener tagab valiku võimalused, rõhutab ülesande asjakohasust, seletab kirjutamata reeglite põhjuseid ja piiranguid, tunnustab sportlase tundeid ja väljavaateid, pakub sportlasele algatuse võimalust, tagab mittekontrolliva kompetentse tagasiside, väldib kontrollivat motivatsioonistrateegiat ja hoiab ära sportlaste sõltuvuse treenerist. (Mageau & Vallerand, 2003, lk 893)

Enesemääratlemisteooriast (SDT – *Self Determination Theory*) lähtudes, on kriitiliseks asjaoluks eemärgi püüdluses ja saavutuses tase, millega inimesed on võimelised rahuldama oma psühholoogilisi põhivajadusi püüeldes ja saavutades enda poolt väärtustatud väljundid (Deci & Ryan, 2000, lk 227).

Nendeks vajadusteks on (Frielink, Schuengel & Embregts, 2016, lk 1):

- autonoomsus (oma otsuste ja valikute tegemise tajumine),
- kuuluvuse tunne (seotuse ja hoolivuse tunne teiste inimeste poolt),
- kompetentsus (kasulikkuse tunne saavutades hinnatud tulemus).

SDT määratleb motivatsiooni seoseid ühelt poolt kontrollivateks (nt väline ja pealesurutud motivatsioon) ja autonoomseteks (nt sisemine ja omaksvõetud motivatsioon) (Funk, Shields & Bredemeier, 2010, lk 67). Kontrolliv suund tuleneb indiviidist lähtudes väljapoolt, nt treener, vanemad, treeningkaaslased ning autonoomne motivatsioon pigem sportlasest endast.

Väline motivatsioon on omakorda jagatud neljaks regulatsiooniks (Ozdemir, Lane & Michou, 2016, lk 1162, Bentzen, Lemyre & Kenttä, 2016, lk 11):

- omaksvõetud;
- pealesurutud;
- integreeritud;
- välise.

Omaks võetud regulatsioon mis kirjeldab käitumist, kui isik väärtustab tegevust ja see on tema jaoks oluline, kuigi ei ole otsene eesmärk, pealesurutud regulatsioon seevastu väljendub käitumises süü või häbitundest või ego täiustamises, näiteks uhkusest. Integreeritud regulatsiooni korral võetakse tegevus omaks, sest see aitab eesmärki saavutada nagu ka välise regulatsiooni korral kuid selleks, et saada vanematelt (või kelleltki teiselt) autasu või et mitte saada teiste halvaks panu osaliseks.

Saavutuste motivatsiooni teooria e. AMT loodi 1957. aastal Atkinsoni poolt. See teooria põhineb individuaalsel kogemusel ja püüdlustel saavutada parim tulemus. AMT keskendub kolmele põhilisele tegurile. Nendeks on saavutusvajadus, hea tulemuse tõenäosus ning edu stiimul (Graham, Weiner 1996, viidatud Öztürk 2012). Inimesed, kes on huvitatud saavutama paremaid tulemusi, teevad tulemuste nimel ka rohkem tööd. Inimesed keda tulemused ei huvita, aga kes ei taha ka negatiivseid tulemusi, valivad kergemad ülesanded, et põrumise oht oleks välistatud. (Oxford, Shearin 1994: 17)

Individuaal- ja meeskonnaaladel tulevad välja ka motivatsiooni eri tahud. Individuaalalade sportlastel on kõrgem enesele orienteeritus ja üleüldiselt kõrgem enesekesksus. See omakorda võib ka tuleneda sellest, et individuaalalade sportlased saavad üksikasjalikumalt tagasisidet tulemuste kohta. Meeskondade puhul kaovad isiklikud eesmärgid ja tulemused meeskonna omade varju. Mudelid nagu AGT ja SDT on välja arendatud, et selgitada spordis püsimist ja spordist väljalangemist. Mõlemad teooriad rõhutavad sotsiaalsete faktorite suurt mõju. Noorsportlaste motivatsioonis on olulised nii vanemate kui ka treenerite eeskujud. Treenerite ja vanemate vahel peaks ideaalis olema koostöö, samuti mõlemapoolne iseseisev suhe noorsportlasega. (Viilup, 2015, lk 13)

Tihti tegeletakse vanemate sunnil sportimisega, peale keskkooli kaob huvi spordi vastu just sellepärast, sest ollakse täiskasvanud ja ei pea enam vanemate meele järgi käituma (sõltuma vanematest). Pealesurutud motivatsioon võib tuleneda näiteks vanemate soovist saavutada enda nooruspõlves saavutamata jäänud võidud ja tulemused. Kõrge välise motivatsiooni korral on sportlane või ka treener huvitatud auhindadest ja – rahadest või meediakajastusest.

Paljud noorsportlased tegelevad sportiga, et lõbutseda. On ka teisi põhjusi, näiteks tehakse midagi, milles ollakse osav, parandatakse oskusi, saadakse füüsilist koormust ja seeläbi saavutatakse füüsiline vorm, veedetakse aega koos oma sõpradega ning leitakse uusi sõpru, lisaks võimaldab sport käia võistlustel (Wienberg, Gould 2011: 516). Edukamad sportlased saavad ka võimaluse reisida ning esindada oma kodumaad välismaal, mis on annab ka lisa motivatsiooni olla parim oma lemmik spordialal.

## **2. UURING AUDENTESE SPORDIGÜMAASIUM OTEÄÄ FILIAALIS**

### **2.1 AUDENTESE SPORDIGÜMNAASIUM OTEPÄÄ FILIAALI TUTVUSTUS**

Audentese Spordigümnaasiumi eelkäija, Eesti Spordigümnaasium, alustas oma tegevust Tallinna Spordiinternaatkooli (TSIK) nime all 1. septembril 1967. aastal. TSIK-i asupaigaks sai Tallinnas Tondi 84/88 asuv territoorium, omaaegne Tondi mõis. Mõisaaegadest on säilinud iidsete pargipuud, 2 väikest tiiki. 1960.-1961. a. ehitati Tondile hoonetekompleks Tallinna II Internaatkoolile, mille baasil alustas tööd spordiinternaatkool.

Audentese Spordikool alustas tööd Otepääl 2001. aastal, pärast seda kui AS Audentes sõlmis 26. juulil 2001.a. koostöölepingu Haridus- ja Teadusministeeriumiga ning võttis üle endise riigikooli, Eesti Spordigümnaasiumi töö. 2008. aastal nimetati Audentese Erakooli Otepää filiaal nimega Audentese Spordigümnaasiumi Otepää filiaal.

Audentese Spordigümnaasiumi Otepää filiaalis on õpilaste arv olnud aastatel 2008 - 2013 vahemikus 50 – 56 õpilast. Õppetöö on toimunud kolmes gümnaasiumiklassis riikliku õppekava alusel ja treeningtöö on toimunud viiel erialal. Need erialad on murdmaasuusatamine, kahevõistlus, suusahüpped, laskesuusatamine ja jalgrattasport. Alates 2011/2012 avati orienteerumise treeningrühm. Sel õppeaastal on gümnaasiumis 44 õpilast ning ühtegi orienteerijat ei õpi hetke seisuga Otepääl. Hetkel töötab gümnaasiumis 5 treenerit ning sportlaste jaotavusest annab ülevaate tabel 6.

**Tabel 6.** Audentes Spordigümnaasium Otepää filiaali ülevaade treeneritest (autori koostatud).

<b>Treener</b>	<b>Spordiala</b>	<b>Kutsekvalifikatsioon</b>	<b>Õpilaste arv treeninggrupis</b>
Kalju Ojaste	murdmaasuusatamine	EKR 7 (meistertreener)	8
Margus Uibo	murdmaasuusatamine	EKR 6 (vanemtreener)	9
Ants Orasson	laskesuusatamine	EKR 6 (vanemtreener)	6
Tambet Pikkor	kahevõistlus	EKR 6 (vanemtreener)	6
Andri Lebedev	jalgrattasport	EKR 5 (treener)	15

Otepääl algab õppetöö kell 8.00 ja õppetunni pikkus on 45 minutit. Esmaspäeval, teisipäeval ja neljapäeval toimuvad hommikul kolm õppetundi ja seejärel treening 3x45 minutit. Õhtupoolsed tunnid algavad kell 14. 00 ning neile järgneb treening 2x45 minutit. Kolmapäeval ja reedel on õppetunnid järjest lõunasöögini ja järgneb treeninguaeg 4x45 minutit.

Seoses suusaerialade esimese lumelaagriga Soomes on EV Haridus- ja Teadusministeeriumi loal sügisene koolivaheaeg lükatud novembrikuu kolmandasse nädalasse, teised koolivaheajad kattuvad EV Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt üldhariduskoolidele määratud vaheageadega.

Treeningtöö Audentese Spordigümnaasiumis kestab ühel õppeaastal kõikidel spordierialadel 40 nädalat: 35 nädalane statsionaarne treeningperiood (kattub üldhariduskooli õppetöö perioodiga) ning 5 nädala pikkust treeninglaagrit. Üldjuhul toimub esimene treeninglaager enne kooliaasta algust augustis (1-2 nädalat), teine talvisel koolivaheajal jaanuaris (1 nädal) ja kolmas peale kooliaasta lõppu juuni alguses (2-3 nädalat). Lisaks võimaldab kooli õppetöö korraldus sportlastel osaleda võistlustegevuses.

Otepää filiaalis toimuvad õppursportlaste treeningud valdavalt Tehvandi Spordikeskuses, kus on erialadele vastavad kaasaegsed rollerirajad, lasketiir ja suusahüppemägi. Õpilaste kasutuses on ka jõusaalid nii koolimajas kui Tehvandi keskuses ning võimalus kasutada kergejõustiku staadionit. Jalgratta- ja

orienteerumiseriala õpilased kasutavad kestvustreeningute tegemiseks Otepää ja selle lähiümbruse sobivaid maastikke.

Audentese Spordigümnaasiumi õppursportlased saavad koolipäevadel ja spordilaagrite ajal kolm korda päevas tasuta süüa kooli sööklas. Hommiku-, lõuna- ja õhtusöögi aegade osas võetakse arvesse õppetöö ja treeningute toimumise aega. Võimalusel võetakse arvesse ka õppursportlaste erisoove (taimetoitlased, noormeestel ja neidudel või eri spordialadel erinev energiavajadus jne.) nii menüü kui söögiaegade osas. Otepää filiaalis on sööklas täiendavalt olemas ka võimalus ise söögi tegemiseks.

Otepää õpilaskodu asub samas majas õppeklasside ja olmeruumidega. Toad on enamasti kahekohalised, varustatud voodite, laudade ja kappidega jm. Majas on ka internetiühendus. Õpilaskodu on turvaline, majas on olemas administraatorid, kes tagavad töö häireteta kulgemise ööpäeva ringselt. Õpilased saavad õpilaskodus viibida ka nädalavahetustel ja koolivaheaegadel, kui on vaja kasutada Otepää lumeolusid.

Kõigi Audentese Spordigümnaasiumi õpilaste tervis on spordimediitsinispetsialistide pideva järelevalve all. Kõikidele sportlastele tehakse üks kord aastas põhjalik dispanseering. Kogu õppeaasta vältel pakuvad abi spetsialistid Spordimediitsiini Sihtasutusest, mis asub Tallinnas Audentese Spordigümnaasiumiga ühes kompleksis. Otepääl õppivad noorsportlased saavad vastavat teenust Tartus asuvast keskusest. Mõlemas koolis nii, Tallinnas kui Otepääl, on igapäevaselt majas olemas meditsiiniõde.

Kuigi kooliprogramm võimaldab käia laagrites ja välismaal võistlustel on olulisel kohal õppetöö ning laagritesse võetakse alati kaasa õppematerjalid, mis on ennem kooskõlastatud õpetajatega. Audentese Spordigümnaasiumi Otepää filiaali lõpetajate 2011/12 õppeaasta riigieksamitulemused (vt. tabel 7) võrrelduna riigi keskmisega on toodud järgnevas tabelis:

**Tabel 7.** Riigieksami tulemused 2011/12 võrrelduna riigi keskmisega

Õppeaine	Sooritajaid	Keskmine	Riigi keskmine	Osakaal riigi keskmisest
Emakeel	19	57,6	62,8	91,2%
Matemaatika	3	68,7	58,6	117%
Inglise keel	12	48,3	68,6	70%
Bioloogia	9	54,7	61,5	88,9%
Ühiskonnaõpetus	9	65,6	65,8	99,7%
Ajalugu			63,1	0%
Füüsika	1	75	63,4	118,3%
Geograafia	19	55,8	56,1	99,5%
Keemia	4	54,5	65,1	83,7%
Saksa keel			76,8	0%
Vene keel	1	94	80,4	116,9%

Allikas: Audentese arengukava

Audentese Spordigümnaasiumi Otepää filiaalis töötab 11 pedagoogi, kes kõik töötavad väikese koormusega või omavad mitme aineõpetaja kvalifikatsiooni ja annavad mitme aine tunde. Õpetajad on tööl ka teistes lähikoolides ja mitmes koolis tunde andes saavad täis normkoormuse. Õpetajate liikumist on arvestatud tunniplaani koostamisel.

Audentese Spordigümnaasiumis õppima asumise aluseks peab olema spordi erialaliidu soovitus. Lisaks on õpilasel vaja sooritada järgmised sisseastumiskatsed: test võõrkeeles (inglise) ning vestlus. Erandjuhul (vastvast vajadusest informeerib kooli spordi erialaliit) tuleb õppursportlase kandidaadil teha ka spordialatestid. Testid edukalt sooritanutega ja vastuvõtu komisjoni poolt kinnitatud sportlastega sõlmitakse lepingud üldjuhul juuniku lõpuks juuli alguseks. Sportlasele on kooli poolt loodud väga head võimalused keskkhariduse omandamiseks kui ka aluse eduka sportlas karjääri alustamiseks.

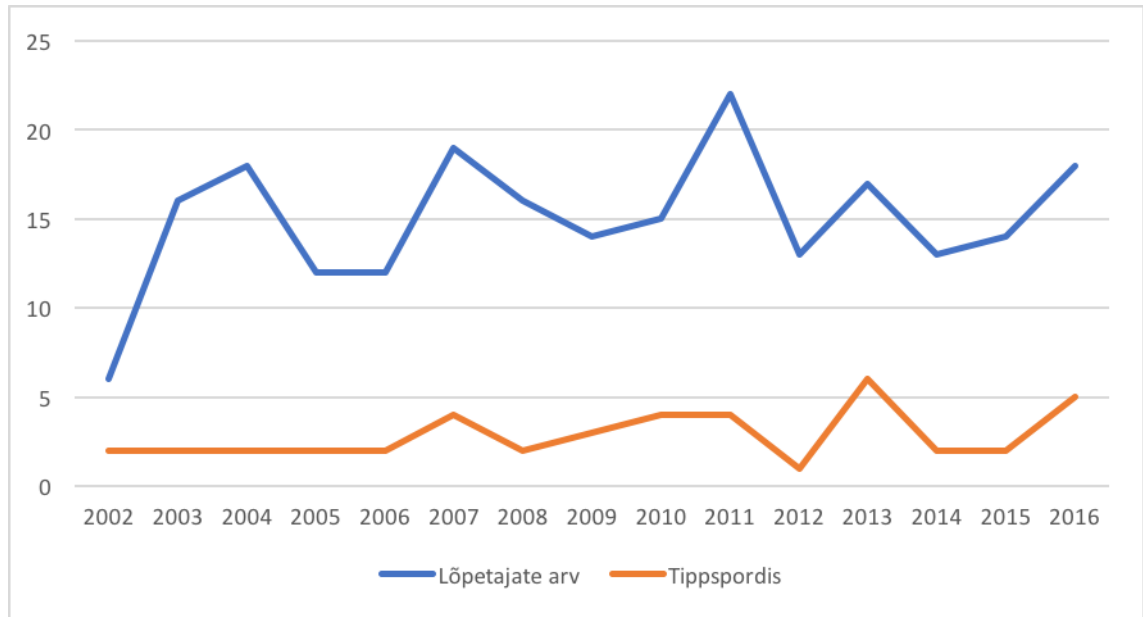
## **2.2 UURINGU METOODIKA JA ANALÜÜS**

Antud lõputöö eesmärgiks anda ülevaade Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilaste saavutusmotivatsioonist ning teha ettepanekuid treeneritele ja juhile motivatsiooni hoidmisest ja suurendamisest. Järgnev tabel 8 annab ülevaate kasutatud uurimismeetoditest.

**Tabel 8.** Andmete kodumise viisid, valim ja ajakava (autori koostatud).

<b>Meetod</b>	<b>Valim</b>	<b>Aeg</b>
Intervjuu	Kooli juht (direktriss)	16.03
Dokumendianalüüs	Arengukava, põhikiri	19.03- 24.03
Ankeetküsitlus	Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilased (44 noort, vastanud 33 sportlast)	27.03- 09.04
Ankeetküsitlus	Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali treenerid (5 treenerit, vastanud 1 treener)	10.04- 14.04
Ankeetküsitlus	Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali direktriss	10.04- 14.04
Vestlus	Fookusrühm (gümnaasiumi treenerid ja direktriss)	04.05

Telefoni vestlusest kooli direktrissiga selgus, et suurim probleem gümnaasiumis on õpilaste edasi pürgimine tippporti pärast kooli lõpetamist. Tihti jäetakse sportlastee poolikuks peale kooli lõpetamist. Spordigümnaasiumis on loodud kõik võimalused, et olla edukas tippspordis ning antakse ka tuge tegeleda tippordiga edasi. Joonisel 1 on välja toodud Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali lõpetajate arv aastate lõikes ning võrdluses tippspordiga tegelevate sportlaste arvuga. Aastal 2013 oli koolis lõpetajaid 17 ja tippspordis hetkel 6 sportlast, mis teeb 35% lõpetajate arvust. Aastal 2012 oli lõpetajaid 13 ning tippportlasi üks (see teeb 7,7% lõpetajate arvust). Direktriss on arvamusel, et kõik ei jõuagi tippporti, kuid protsent võiks olla vähemalt 30- 40 % vahemikus. Lõputöö autor ja kooli juht leidsid, et uurida õpilaste saavutusmotivatsiooni ja treenerite juhtimisstiili, ehk on seal kitsaskohti, mida saaks paranda, et tippporti jõuaks rohkem kooli lõpetajaid.



**Joonis 1.** Audentes Spordigümnaasium Otepää filiaali lõpetajate arv aastate lõikes ning võrdluses tippsporti jõudnud sportlastega (autori koostatud)

Lõputöös kasutati kolme erinevat ankeetküsitlust. Spordigümnaasiumi õpilastele välja saadetud küsimustik koosneb kolmest osast (vt. lisa 2), kus esimeses osas küsitud sotsiograafilisi andmeid, teises osas palusin anda neil hinnang oma treeneri juhtimisstiilile ning kolmandas osas enda saavutusmotivatsioonile. Antud uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor Likert skaalat 4- pallisel süsteemil vastavalt 1- ei nõustu ja 4- nõustun. Tavaliselt on Likert tüüpi skaalad 5- pallisel süsteemil, kus keskmine variant on nii ja naa, soovis lõputöö autor välistada kaheldava variandi kuna lähtuvalt teooriast ei saa treener olla korruga nii autokraat kui ka demokraat. Juhtimisalaste küsimuste koostamisel lähtus lõputöö autor Likert "4- süsteemist" ning spordi eestvedamise küsimustiku alaskaalade kirjeldustest. Saavutusmotivatsiooni hindamiseks kasutas töö autor Gill'i ja Deeter'i spordiorientatsiooni küsimustikku (Gill, Deeter 1988, lk 191). Küsimustikku on katsetatud õpilaste ja üliõpilaste peal ning küsitlus toob välja võistluslikkuse ja võidule ning eesmärgile suunatuse. Küsimustik on usaldusväärseks hinnatud võistluslikkusele ja saavutusele suunatud käitumist spordis. (Puusepp 2012, lk 56)

Kuna lõputöö eesmärk on anda ülevaade Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilaste saavutusmotivatsioonist ning kas treenerite juhtimisstiilil on mõju

motivatsioonile, siis uurib lõputöö autor treenerid 360° (see tähendab kõigiga, kellega treener kokku puutub oma töös- noorsportlased, kaas treenerid ja direktriss) ning palub treeneritel anda hinnang oma kaas kolleegidele (vt. lisa 3). Samuti palub töö autor täita ankeetküsitluse spordigümnaasiumi direktrissil, kes annab hinnangu igale treenerile eraldi täites ühte ankeetküsitluse iga treeneri kohta (vt. lisa 4).

Noorsportlaste küsimustiku algul palusin neil vastata isikuandmeid puudutavatele küsimustele, mis jaotas sportlased sooliselt, vanuseliselt, elukoha põhiselt ja spordialaliselt. Kuna tegemist on gümnaasiumi ealiste õpilastega, siis lõputöö autor ei hakka õpilasi vanuse, soolise ja elukoha põhiselt eraldi analüüsima. Koolis õpib kokku 44 noorsportlast ning vastanuid oli kokku 33. Vastanud jaotusid spordialade vahel nii, et aladega tegelevate sportlaste arv koolis ületas poole. Järgnevas tabelis (vt. tabel 9) on välja toodud vastanute jaotus treeninggruppide vahel.

**Tabel 9.** Audentes Spordigümnaasiumi jaotus treeninggruppides (autori koostatud)

Treener	Spordiala	Treening-grupis	Vastanuid	Neiu	Noor-meis
Andri Lebedev	Jalgrattasport	15	10	2	8
Ants Orasson	Laskesuusatamine	6	5	2	3
Kalju Ojaste	Murdmaasuusatamine	8	7	5	2
Margus Uibo	Murdmaasuusatamine	9	7	0	7
Tambet Pikkor	Kahevõistlus	6	4	0	4

Protsentuaalselt olid aktiivsemad vastajad Kalju Ojaste grupi murdmaasuusatajad ja Ants Orassoni noored laskesuusatajad, sest mõlemast grupist jättis küsitlusele vastamata üks sportlane. Margus Uibo ja Tambet Pikkori grupist jätsid vastamata kaks sportlast. Protsentuaalselt oli Andri Lebedevi ja Tambet Pikkori treeninggruppide vastamise aktiivsus 66,7%.

Õpilaste ankeetküsitluse esimese osa viimane küsimus oli valitud spordialaga Audenteses tegelemise aeg aastates ning uuritud treeninggruppide keskmine oli kõrgeim Tambet Pikkori kahevõistlejatel- 8,25 aastat. Teisena olid staažikamad jalgratturid ning nende keskmine on 6,5 aastat. Murdmaasuusatajatest on keskmiselt tegelenud spordialaga Kalju Ojaste grupp 5,71 ja Margus Uibo grupp 5,14 aastat. Kõige madalam on Ants Orassoni laskesuusatajate keskmine 4,8 aastat. Lõputöö autor on arvamusel, et laskesuusatajate keskmist mõjutab sportlaste karjääri vahetus noores eas. Enne

Audentesesse minekut tegeletakse murdmaasuusatamisega, sest Eestis ei ole lasketiire ning noortel, kel huvi tegeleda alaga ei ole kahjuks kodu lähistel võimalust laskmistreeninguteks.

Spordigümnaasiumis on keskmine motiveerituse tase 4,40 ning motiveeritumad sportlased õpivad juba gümnaasiumis teist aastat. Tabelis 9 on välja toodud seitse kõrgemalt motiveeritud sportlase tulemused (vt. tabel 10). Saadud tulemustest on näha, et spordigümnaasiumis on jalgrattasportlased motiveeritumad, kui teiste alade esindajad. Tabelis on kajastatud ka sportlaste vanus ning treener. Kaks esimest sportlast tabelis on väga kõrgelt motiveeritud ning tegelenud on noormehed valitud spordialaga juba 9 aastat. Madalaim motiveerituse tase jääb kahjuks jalgratta sportlasele, kelle motiveeritus hetkel on 3,32.

**Tabel 10.** Suurima motiveerituse tasemega õpilased Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaalis. (autori koostatud)

Sugu	Vanus	Spordiala	Treener	Motiveeritus
Noormees	17	Laskesuusatamine	Ants Orasson	5,00
Noormees	17	Murdmaasuusatamine	Margus Uiho	5,00
Noormees	18	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,92
Noormees	16	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,88
Noormees	19	Suusahüpped	Tambet Pikkor	4,84
Noormees	20	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,84
Neiu	17	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	4,84

Iga spordialal on vähemalt üks kõrgelt motiveeritud sportlane, kes on kindlasti hea treeningpartner. Piisavalt motiveeritud sportlane on hea kaaslane, kellega püüelda oma eesmärkide poole ning kindlasti abiks neile, kel hetkel saavutusmotivatsiooni tase pole üle keskmise. Kõikide õpilaste saavutusmotivatsiooni taseme tabel on lisa 5.

Järgnevas tabelis (vt tabel 11) on välja toodud Audentese õpilaste poolt antud hinnang nende saavutusmotivatsioonile. Õpilased on hinnanud kõige kõrgemalt väidet, et võisteldes vastase vastu annavad endast parima, mille keskmine on 4,76. Kõrgelt on hinnatud ka väidet, et annavad endast parima, et võita (keskmine 4,73). Lisa 6 tabelist on näha ka, et väitele isikliku esituse eesmärkide saavutamine on samuti neile väga oluline, mille keskmine on 4,67 ning standardhälve 0,60. Madalaim standardhälve viie

kõrgeima hulgas väitel parim viis oma võimekust määratleda on seada eesmärk ja püüda seda saavutada.

**Tabel 11.** Üldine saavutusmotivatsiooni hinnang Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilaste poolt (autori koostatud n33)

Väide	Keskmine	Standardhälve
<b>Viis kõrgeima hinnangu saanud väidet</b>		
Võisteldes vastase vastu annan endast parima	4,76	0,50
Annan endast parima, et võita	4,73	0,80
Ma tahan olla spordis edukas	4,70	0,68
Parim viis oma võimekust määratleda on seada eesmärk ning püüda seda saavutada	4,70	0,47
Mulle on väga oluline, et esineksin oma võimete parimal tasemel	4,67	0,60
<b>Viis madalama hinnangu saanud väidet</b>		
Ma ootan võistlusi	4,21	0,89
Ma olen võisteldes edukas	3,79	0,99
Ma vihkan kaotamist	3,73	1,18
Kaotamine ärritab mind	3,67	1,11
Ma olen rahul ainult siis, kui võidan	3,61	1,27

Madalaima hinnangu sai väide ma ootan võistlusi, mille keskmine oli 4,21. Üllatusena sai kõige madalama hinnangu ma olen rahul ainult siis, kui võidan, kuigi kõrgeid hinnangud said väited, mis väljendavad võistlus vaimu ja tahet. Väidete hinnangust selgub, et spordigümnaasiumi õpilased on ka head kaotajad ning oskavad õppida oma kaotustest ning ei ole väga õnnetud, kuid võistlus ebaõnnestub. Standardhälve on kõrge (1,27) aga väitel, mis sai ka kõige kesisema hinnangu- kõigest 3,61.

Täpsema ülevaate sportlaste motiveerituse saamiseks koostati saavutusmotivatsiooni küsimustiku põhjal iga treeninggrupi kõigi vastanute hinnangute kohta viie kõrgeima ja viie madalaima hinnangu saanud väide, kus on välja toodud väide ning treeninggrupi poolt antud hinnangu keskmine ja standardhälve.

Järgmises tabelis (vt. tabel 12) on välja toodud jalgrattaspordi treener Andri Lebedevi õpilaste hinnang enda saavutusmotivatsioonile. Kõik kümme vastanud ratturit vastasid ühtselt, et annavad endast alati parima, et võita, mis näitab, et gümnaasiumis õppivad ratturid on võistlushimulised. Samuti hinnati kõrgelt väidet, et võisteldes vastase vastu annab sportlane endast parima. Jalgratturite võistlus hooaeg on alanud ning olla nii motiveeritud võistlus perioodi eel on positiivne. Standardhälve on üsna madal viiest kolmel väitel 0,42. Natuke kõrgem standardhälve on väitel ma olen võistlushimuline inimene, kus hälve erinevus tuleb sellest, et üks sportlane vastas nii ja naa, ülejäänud sportlased vastasid täiesti nõus.

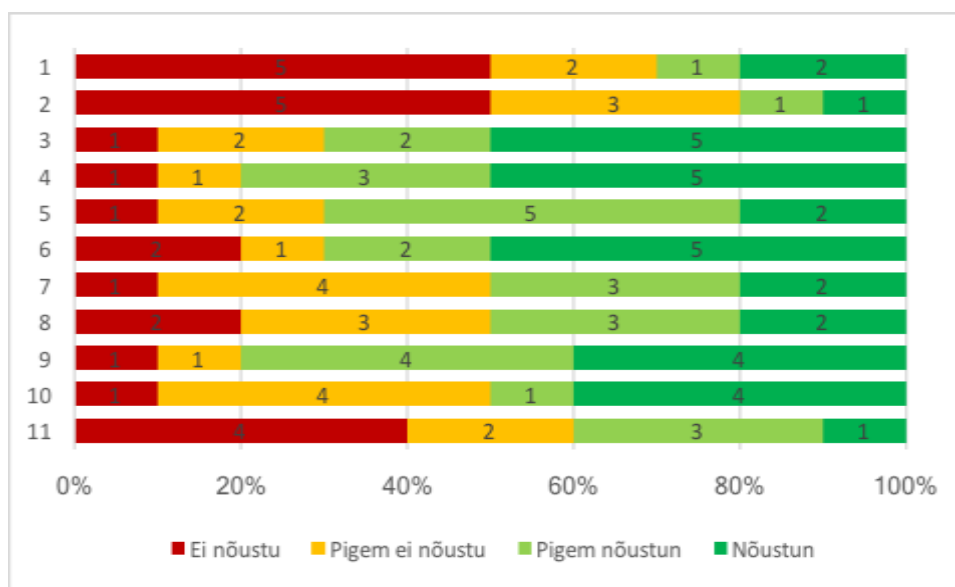
**Tabel 12.** Jalgratta sportlaste motiveeritus spordigümnaasiumi filiaalis Otepääl (autori koostatud n10)

Väide	Keskmine	Standardhälve
<b>Viis kõrgeima hinnangu saanud väidet</b>		
Annan endast parima, et võita	5,00	0
Ma olen võistlushimuline inimene	4,80	0,63
Minu eesmärk on olla võimalikult hea sportlane	4,80	0,42
Võisteldes vastase vastu annan endast parima	4,80	0,42
Parim viis oma võimekust määratleda on seada eesmärk ning püüda seda saavutada	4,80	0,42
<b>Viis madalama hinnangu saanud väidet</b>		
Võitmine on oluline	4,00	0,82
Ma ootan võimalust testida oma oskusi võistlustel	4,00	1,41
Ma vihkan kaotamist	3,80	1,23
Ma olen rahul ainult siis, kui ma võidan	3,30	1,49
Kaotamine ärritab mind	3,30	1,25

Madalama hinnangu andsid sportlased väidetele, et kaotamine ärritab mind ja ma olen rahul ainult siis, kui ma võidan. Keskmine kõigest 3,30 ning standardhälve on 1,25 ja 1,49 väidetele. Madalamatest hinnangutest saanud väide võitmine on oluline jagunesid vastused kolmeks (täiesti nõus, pigem nõus ja nii ja naa vahel). Tabelist selgub, et sportlastele on oluline anda endast võisteldes parim ning eesmärk on neil ikka võita ja olla edukas. Madalamatest hinnangutest saab lõputöö autor järeldada, et sportlased on

head nii öelda kaotajad. Ei kurvasta, kui võistlusel ei lähe just kõige paremini, kuigi antakse endast alati parim, et võita.

Treeneri juhtimisstiili teemalised küsimused jaotusid kaheks, kas treener on rohkem autokraat või demokraat. Protsentuaalselt jagunevad mitmed arvamused noorsportlaste vahel pooleks (vt. joonis 2), kuid arvutades keskmist, siis väidetele, kas teie treener tunnustab teid kui võrdset ja teeb teiega koostööd on keskmine kõrgeim. Samuti on kõrgelt hinnatud treeneri koostöö sportlasega. Sportlaste hinnangust selgus, et treener on pigem demokraatlikuma juhtimisstiiliga, kuid Likerti 4- süsteemi skaalal paigutab lõputöö autor treeneri pigem konsulteerivaks demokraadiks, kes võtab arvestab sportlaste arvamustega ning laseb neil ise eesmärgi seada. Samas treeningutes jagab konkreetseid juhiseid ja kahesuunalist kommunikatsiooni väga ei rakenda.



**Joonis 2.** Andri Lebedevi jalgrattaspordi treeninggrupi hinnang treeneri juhtimisstiilile (autori koostatud)

Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaalis jagunevad kahevõistlejad veel oma korda kaheks. Hetkel õpib koolis 6 kahevõistlejat ning küsitlusele vastas 4 sportlast ja nendest 3 märkisid oma spordialaks suusahüpped. See tähendab, et need kolm sportlast ei harrasta murdmaasuusatamist, mis on kahevõistlejatele kohane. Aastates on sportlased staažikad, kus märgitud on spordiga tegelemise aastad 9, 10 ja 11 aastat. Saavutusmotivatsioon on sportlastel väga kõrge. Sportlased märkisid üheselt, et

soovivad olla spordis edukad ning ka on oluline esineda oma võimete parimal tasemel (vt. tabel 13). Samuti andsid üheselt sportlased vastuse kolmele viimasele väitele (võisteldes vastase vastu annan endast parima, parim viis oma võimekust määratleda on seada eesmärk ning püüda seda saavutada ja ma tahan olla parim iga kord, kui ma võistlen), mille keskmine oli samuti 5,00. Standardhälve puudub nendel väidetest.

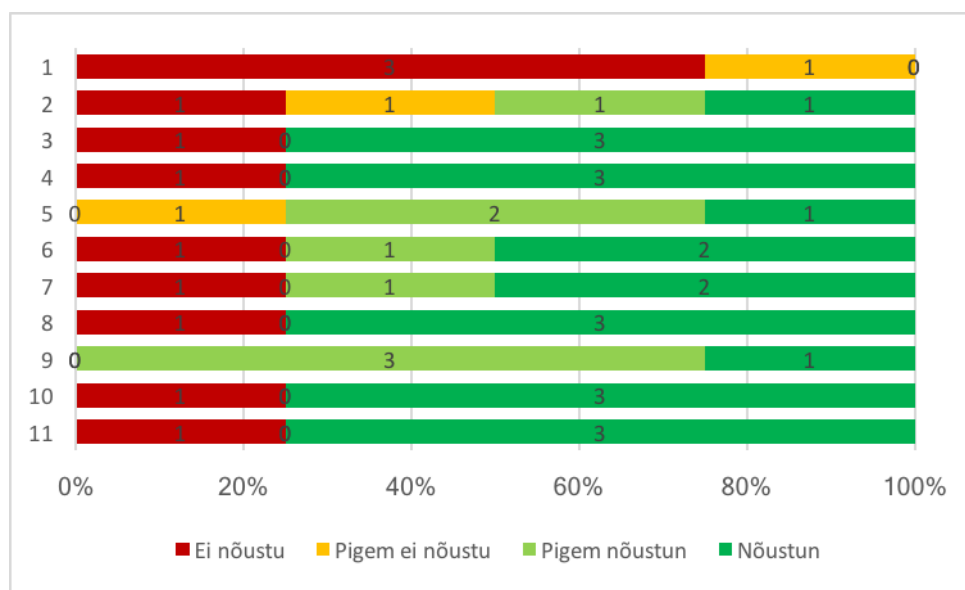
**Tabel 13 .** Kahevõistlejate hinnang enda saavutusmotivatsioonile (autori koostatud n4)

Väide	Keskmine	Standardhälve
<b>Viis kõrgeima hinnangu saanud väidet</b>		
Võisteldes sean ma endale eesmärgid	5,00	0
Annan endast parima, et võita	5,00	0
Ma tahan olla spordis edukas	5,00	0
Mulle on väga oluline, et esineksin oma võimete parimal tasemel	5,00	0
Ma näen palju vaeva, et olla spordis edukas	5,00	0
<b>Viis madalaima hinnangu saanud väidet</b>		
Võimete parimaks testimiseks on võistlus	4,50	0,58
Ma olen rahul ainult siis, kui ma võidan	4,25	0,50
Kaotamine ärritab mind	4,25	0,96
Ma vihkan kaotamist	3,75	0,50
Ma olen võisteldes edukas	3,75	0,50

Üllatusena on sportlased andnud madalaima hinnangu väitele, et ma olen võisteldes edukas, ent siiski tegeletakse sportimisega pikki aastaid. Sportlaste tahe tegeleda spordiga on suur. Nagu ka Andri Lebedevi sportlased ei andnud kõrget hinnangut väitele kaotamine ärritab mind ja ma vihkan kaotamist ei andnud kõrget hinnangut ka Tambeti noorsportlased. Kuigi Tambeti sportlaste madalamad hinnangud on kõrgema keskmisega kui Andri sportlastel. Ka standardhälve on Tambeti noortel madalam, vastavalt 0,5 ja Andri õpilastel 1,25.

Audentese treeneritest on kõige autokraatlikuma juhtimisstiiliga kahevõistlejate treener Tambet Pikkor. Sportlased on hinnanud treeneri treeningute läbiviimise viisid rangeks ja kontrollivaks (vt. joonis 3). Treener valib treening meetodid ja nõuab nende täitmist.

Lõputöö autor leiab, et tegeledes kahevõistlusega või suusahüpetega peabki treener olema konkreetne ja kontrollima treeninguid, et sportlased ei saaks viga hüppeid sooritades. Siiski on treenerile ka oluline sportlastega koostöö ning kuulab sportlaste arvamusi ja ettepanekuid, kui on probleeme treeningprotsessis. Sportlaste hinnang toob välja, et treener ka motiveerib neid muudab neid vähem kriitiliseks uute ideede suhtes. Kahevõistlejate treener on Likert 4- süsteemi skaalal on töö autori arvates heatahtlik autokraat, kes on treeningutes hüppemäel konkreetne ning ehk vahel ka karm, kuid ka kiidab ja motiveerib sportlasi.



**Joonis 3.** Kahevõistlejate hinnang treeneri juhtimisstiilile (autori koostatud)

Otepää spordigümnaasiumis on suurima arvuga sportlasi murdmaasuusatamise ala, sest Otepää on ideaalne treening keskkond suusatajale. Kuna sportlasi on palju jaotatakse nad kahte gruppi. Margus Uibo grupid on ainult noormehed, kes juba kuuluvad oma vanuste seas esinduskoondisse. Kalju Ojaste grupis on enamus tüdrukud ning noormehed, kes juba varasemalt on treeninud Kalju treeninggrupis Otepääl. Saavutusmotivatsioonile andsid Kalju noorsportlased kõrgeima hinnangu väidetele (vt. tabel 14) võimete parimaks testimiseks on võistlus ning isikliku esituse eesmärkide saavutamine on minu jaoks väga oluline. Väidete keskmine hinne on 4,71 ning standardhälve on 0,49, mis on suhteliselt madal. Viis sportlast andsid nendele väidetele täiesti nõus ja kaks sportlast pigem nõus.

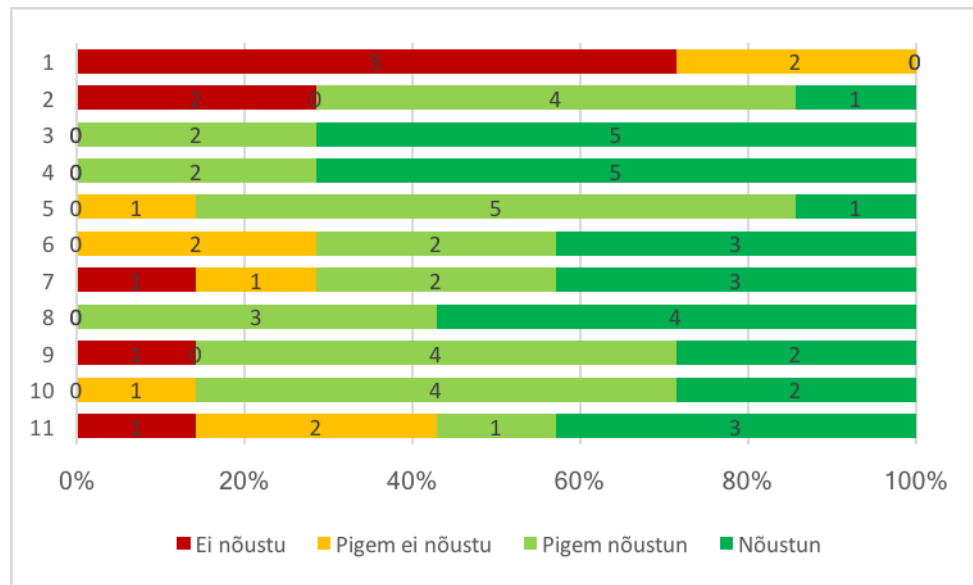
**Tabel 14.** Kalju Ojaste murdmaasuusatajate treeninggrupi hinnang saavutusmotivatsioonile (autori koostatud n7)

Väide	Keskmine	Standardhälve
<b>Viis kõrgeima hinnangu saanud väidet</b>		
Võimete parimaks testimiseks on võistlus	4,71	0,49
Isikliku esituse eesmärkide saavutamine on minu jaoks väga oluline	4,71	0,49
Võitmine on oluline	4,57	0,53
Ma tahan olla spordis edukas	4,57	0,79
Võisteldes vastase vastu annan endast parima	4,57	0,79
<b>Viis madalaima hinnangu saanud väidet</b>		
Ma ootan võistlusi	3,86	0,69
Ma olen võisteldes edukas	3,57	1,27
Ma olen rahul ainult siis, kui võidan	3,57	1,40
Ma vihkan kaotamist	3,43	1,27
Kaotamine ärritab mind	3,43	1,13

Madalama hinnangu andsid sportlased aga väidetele ma vihkan kaotamist ja kaotamine ärritab mind ning keskmine hinnang oli 3,43. Väite ma vihkan kaotamist standardhälve on kõrgem, kuna sportlaste vastused jaotuvad kõigi nelja valiku variandi vahel laiali. Üksi ei märkinud väitele õigem ei nõustu varianti. Kaotamine ärritab mind väitele vastas enamus Kalju grupi noori pigem nõus.

Murdmaasuusatajate grupp, kes treenivad Kalju Ojastega ei nõustu väitega, et treener hoiab nendega suhtlemisel distantsi (vt. joonis 4). Kõrgelt on hinnanud Kalju koostööd sportlastega ja aktsepteerimist nende ettepanekuid. Treeneri motiveerimine sportlasi treeningutes hindavad noored keskmisest kõrgemaks. Samuti leiab treener sportlaste jaoks aega ning toetab neid emotsionaalselt. Noored sportlased nõustuvad ka väitega, et treener jagab treening korraldused rangelt ning nõuab ja kontrollib nende täitmist. Likerti skaalal paigutas töö autor Kalju heatahtlikuks autokraadiks, kes trennides on range ning teab paljuks sportlane on võimeline ning motiveerib neid andma endast

maksimumi. Spordi eestvedamise küsimustiku alaskaalade kirjelduse järgi iseloomustab treenerit sotsiaalselt toetav käitumine, mis tähendab, et treener hoolitseb sportlaste heaolu eest ja õhkkond treeninggrupis on väga hea.



**Joonis 4.** Kalju Ojaste murdmaasuusatajate treeninggrupi hinnang treeneri juhtimisstiilile (autori koostatud)

Margus Uibo treeningrühma kuulub 9 noorsportlast ning hinnangu oma saavutusmotivatsioonile andis 7 õpilast. Margus Uibo treeninggrupp vastas väga ühtlaselt (vt. tabel 15) ning kuus väidet said sama keskmise hinnangu (4,71) ning ka standardhälve on 0,49. Ühiselt Kalju grupiga on sportlased andnud kõrge hinnangu väitele võisteldes vastase vastu annan endast parima. Marguse murdmaasuusatajate grupp on ainsana hinnanud kõrgelt oma võistlushimulisust. Võistlushimulisust näitab ka Marguse grupist kaks sportlast, kes on tegelenud murdmaasuusatamisega juba 10 aastat. Noormehed ei ole samast piirkonnast, seega treeningkaaslased on üksteisega olnud Audentese kooli ajal.

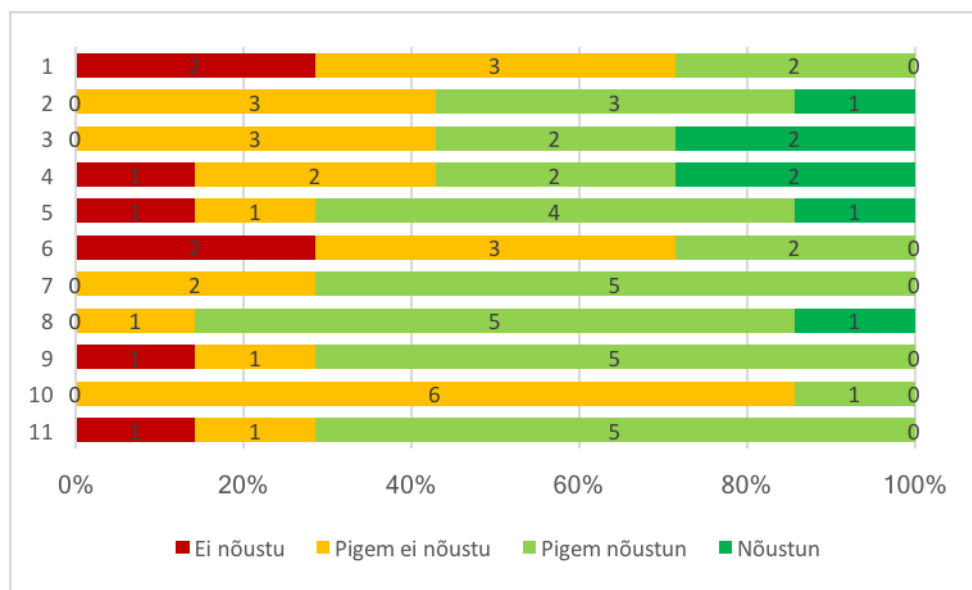
**Tabel 15.** Murdmaasuusatajate saavutusmotivatsiooni hinnang Margus Uibo treeninggrupis (autori koostatud n7)

Väide	Keskmine	Standardhälve
<b>Viis kõrgeima hinnangu saanud väidet</b>		
Ma olen kõige võistlushimulisem, kui ma üritan saavutada isiklikke eesmärke	4,71	0,49
Mulle meeldib teiste inimestega võistelda	4,71	0,49
Ma annan endast parima, kui mul on konkreetne eesmärk	4,71	0,49
Mulle on väga oluline, et esineksin oma võimete parimal tasemel	4,71	0,49
Võisteldes vastase vastu annan endast parima	4,71	0,49
<b>Viis madalaima hinnangu saanud väidet</b>		
Kaotamine ärritab mind	4,00	0,81
Ma olen võisteldes edukas	3,71	1,50
Ma ootan võimalust testida oma oskusi võistlustel	3,57	1,13
Ma ootan võistlusi	3,43	1,13
Ma olen rahul ainult siis, kui võidan	3,43	1,13

Madalamat on sportlased andnud hinnangu võidetele ma olen rahul ainult, siis kui võidan ning ma ootan võistlusi (3,43). Eelnevalt on noormehed andnud kõrge hinnangu, et meeldib võistelda teistega, kuid madala hinnangu, et ei oota võistlusi. Madalalt hindavad noormehed ka oma edukust (3,71) ning standardhälve on väitel kõrgeim 1,50. Nagu ka eelnevalt kõiki sportlasi nii väga ei ärrita kaotamine ei ärrita see ka Margus Uibo sportlasi.

Ainult noormeestest koosnev murdmaasuusatajate grupp Otepää spordigümnaasiumis hindas oma treeneri Margus Uibo juhtimisstiilis kõrgelt treeneri koostöö valmidust (vt. joonis 5). Küsimustikust selgub, et treener küll määrab eesmärgid, kuid kaasab sportlasi otsustusprotsessi, kuulates ka sportlaste arvamusi. Samuti hinnati kõrgelt treeneri poolset tunnustust ja toetamist treeningutes. Nagu Kalju õpilased on ka Marguse

treeninggrupi sportlased hinnanud treeneri korraldusi treeningutes karmiks ja kontrollivaks. Töö autor leiab, et sportlasi tuleb treeningutes kontrollida ja neid sundida pingutama. Tabelist selgub, et sportlased on hinnanud treeneri poolse motiveerimise treeningutes madalat. Treener on töö autori arvates heatahtlik autokraat, treener kiidab ainult siis, kui on vaja. Teoriast tulenevalt treener püüab pigem parandada sportlase sooritust, rõhutades ja hõlbustades rasket ja tugevat treeningut. Samuti juhendab ja koordineerides sportlase treening ja võistlustegevusi.



**Joonis 5.** Margus Uibo murdmaasuusatajate treeninggrupi hinnang treeneri juhtimisstiilile (autori koostatud)

Spordigümnaasiumis on veel loodud ka laskesuusatamise treeninggrupp, mille treener on Ants Orasson. Sellel õppeaastal on Antsu grupid kuus sportlast ning saavutusmotivatsioonile andis hinnangu viis neist. Viimastel aastatel on laskesuusatamine kogunud rohkem huvi ning mitmed murdmaasuusatajad on vahetanud just Audentesse minekul. Laskesuusatamise noorsportlased Audenteses on hinnanud kahekümne viiest väitest seitse väidet ühtselt täiesti nõus. Lisaks tabelis (vt. tabel 16) välja toodud kõrge hinnangu saanud viis väidet andsid sama väärse kõrge hinnangu ka väidetele isikliku esituse eesmärkide saavutamine on minu jaoks väga oluline ja ma ootan võimalust testida oma oskusi võistlustel. Väga hea hinnangu sai ka ma olen sihikindel võistleja (4,80), mida teistel sportlaste hinnangust välja ei tulnud.

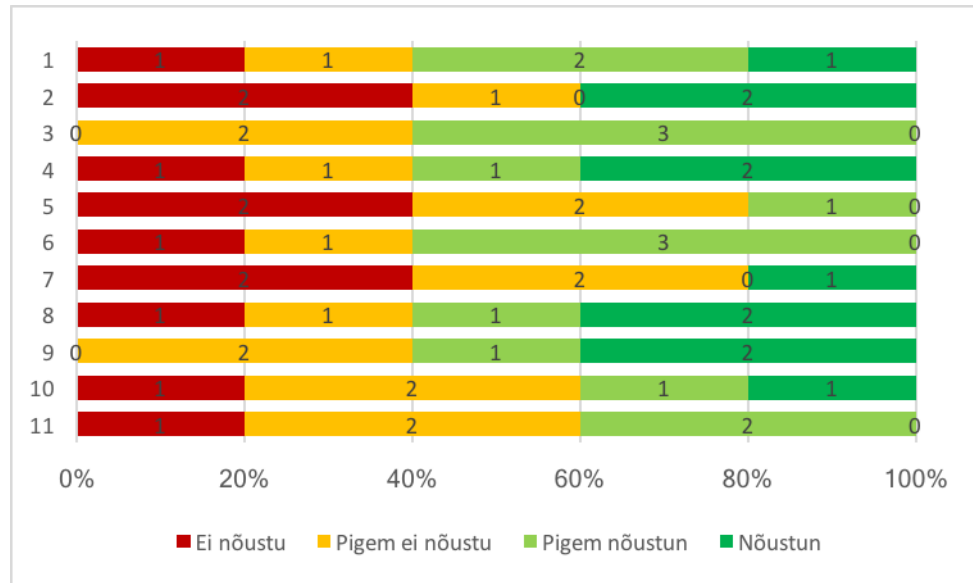
**Tabel 16.** Ants Orassoni laskesuusatajate hinnang enda saavutusmotivatsioonile (autori koostatud n5)

Väide	Keskmine	Standardhälve
<b>Viis kõrgeima hinnangu saanud väidet</b>		
Annan endast parima, et võita	5,00	0
Ma ootan võistlusi	5,00	0
Mulle meeldib teiste inimestega võistelda	5,00	0
Ma tahan olla spordis edukas	5,00	0
Mulle on väga oluline, et esineksin oma võimete tasemel	5,00	0
<b>Viis madalaima hinnangu saanud väidet</b>		
Ma tahan olla parim iga kord, kui ma võistlen	4,00	1,00
Kaotamine ärritab mind	3,80	1,30
Mulle on väga oluline, et saaksin vastastest rohkem punkte	3,60	1,34
Ma olen võisteldes edukas	3,60	0,89
Ma vihkan kaotamist	3,40	1,67

Sarnaselt teistele spordialade esindajatele andsid ka laskesuusatajad madala hinnangu väitele ma vihkan kaotamist, mille keskmine hinne oli 3,40. Standardhälve oli kõrgeim ka sel väitel (1,67). Tabelis madalam standardhälve on 0,89 ning väitele ma olen võisteldes edukas.

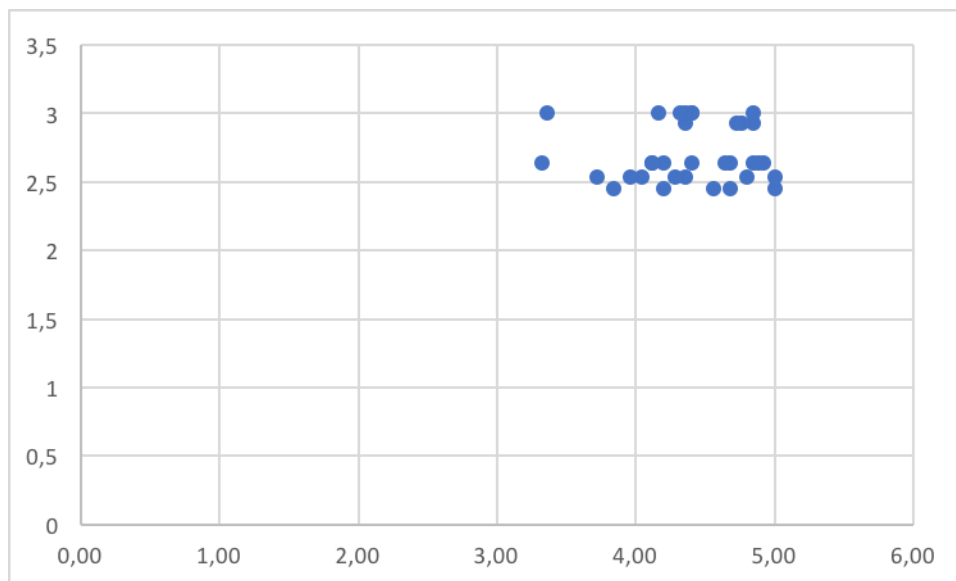
Laskesuusatamise sportlased Audenteses on oma treeneri juhtimisstiili hinnanud väga demokraatlikuks. Treener leiab nende jaoks aega ning toetab sportlasi andes nendele nõu (vt. joonis 6), mida edasi teha ja mis treeningmeetodeid kasutada. Treener ei jaga treening korraldusi rangelt ja pole nii kontrolliv. Usaldus sportlaste vastu on suur, sest siiski sportlased puutuvad igapäevaselt kokku sportrelvaga. Treener laseb sportlasel olla otsustaja rollis ning seada oma eesmärgid, mille teostamisel on treener nõuandjaks. Samas sportlased on välja toonud, et treener ei motiveeri neid treenima ning vastuvõtlikuks uutele ideedele. Likert skaala järgi on töö autor arvamusel, et Ants

Orasson on osavõtlik demokraat, kes peab oluliseks teada saada alluvate arvamust. Treeningkorraldused on alati laiali jagatud. Ta on pigem eestvedaja rollis, aidates lahendada probleeme ja erimeelsusi.



**Joonis 6.** Laskesuusatajate hinnang treeneri juhtimisstiilile Audentese spordigümnaasiumis (autori koostatud)

Kui võrreldakse kahte erinevat nähtust, siis alati proovitakse leida ka korrelatsioone nähtuste vahel. Arvutades välja korrelatsiooni leidis lõputöö autor, et viia kokku sportlase keskmine motivatsioonitase ja tema treenerile antud juhtimisstiili hinnanguga (vt. joonis 7). Välja arvutatud korrelatsioon nähtuste vahel on  $-0,00492$ , mis näitab, et kahe nähtuse vahel on seos peaaegu olematu ning kui on seos siis väga nõrk. Kahjuks tugevat korrelatsiooni nähtuste vahel ei tekkinud, mis näitab, et treeneri juhtimisstiil ei ole väga tugevalt seotud sportlaste saavutusmotivatsiooniga. Siiski on sportlase ja treeneri vaheline seos Audenteses olulisel kohal ning treeneri mõju sportlase karjääris gümnaasiumi aastatel on suur.



**Joonis 7.** Korrelatsioon treenerite juhtimisstiili ja sportlaste saavutusmotivatsiooni vahel (autori koostatud)

Lõputöö autor palus anda treeneritel ka üksteisel hinnang ning kahjuks küsimustikul oli nõus vastama ainult üks treener ning tema anonüümsuse huvides üldistan treeneri vastused kaaskollegidele. Ankeetküsitluses küsis töö autor, kui kaua on treenerid koos töötanud. Ühe treeneriga on koostööd Audenteses teinud ühe aasta ning ka lisa kommentaar treenerilt tuli, et ei tunne veel inimest treenerina piisavalt hästi. Treeneri hinnang kaaskollegidele oli sarnane noorsportlaste poolt antud hinnangutele. Treener nõustus väitega, et kolleeg hoolitseb selle eest, et sportlased treeniksid oma võimete kohaselt, mis on oluline aspekt tippporti jõudmisel. Lisaks andnud on kõrge hinnangu kaaskollegidele, et motiveerivad sportlasi ja julgustab sportlasi nende saavutuste arengus. Väitega, millega treener pigem ei olnud nõus oli, et viib treeningud nii läbi nagu ise heaks arvab. Siit järeldades, et treenerid teevad pigem koostööd sportlastega teel tippporti.

Veel palus lõputöö autor kooli direktoril anda hinnang kõigile treeneritele, kes töötavad Otepää filiaalis. Treenerid on töötanud keskmiselt Audenteses 9,6 aastat. Kõige kauem on töötanud spordigümnaasiumis laskesuusatamise treener Ants Orasson ja murdmaasuusa treener Margus Uibo 15 aastat. Kõige väiksema tööstaaziga Audenteses on kahevõistlejate treener Tambet Pikkor ühe aastaga. Kooli juht hindas samuti treenereid sarnaselt õpilastele. Väitele käsib sportlastel järgida reegleid andis

koolijuht kõrge hinnangu, mis näitab et treenerite autokraatlikumat poolt treeningute toimumise osas, mille tõid ka sportlased oma hinnangus välja. Väitele hoiab sõbralikku töösuhet kolleegidega andis juht neljale treenerile kõrge hinde, kuid ühele kahjuks madalama hinnangu. Samamoodi ka väite probleemide kerkimisel konsulteerib teiste kolleegidega andis direktriss sarnase hinnangu eelnevale väitele. Nelja treeneri puhul kõrge hinnang, kui ühele kahjuks kessem hinnang.

Väitele aga treener ei selgita oma otsuste põhjusi andis direktriss kõigile treeneritele madala hinnangu, millest saab töö autor järeldada, et kooli juhile on teada kõigi treenerite otsuste tagamaid. Samuti ei nõustu juht väitega, et treenerid hoiavad distantsi sportlastega. Pigem on suhted lähedasemad ja personaalsemad. Veel ei nõustu juht väitega, et treenerid keelduvad kompromisside tegemisest. Kooli üheks oluliseks osaks kooli toimimisel õpitundude ja treeningute vahel ongi kompromisside tegemine nii treenerite kui ka õpetajate poolt.

## **2.3 UURINGU JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Järgnevalt teeb töö autor järeldused ja ettepanekud Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilaste saavutusmotivatsiooni hoidmiseks ja tõstmiseks. Selleks toetub lõputöö autor läbi viidud uuringu tulemustele ning teooriale. Siiski eelkõige lähtub autor uuringu tulemustele, mis peegeldab treenerite juhtimisstiili ja noorsportlaste saavutusmotivatsiooni.

Sel õppeaastal õpib Otepää spordigümnaasiumis 44 noorsportlast, kes tegelevad nelja erineva spordialaga. Uuringu küsitlusele vastasid 33 õpilast, mis teeb 75% kogu spordigümnaasiumi õpilastest. Küsitlus on anonüümne, kuid siiski jälgis töö autor, et igast treeninggrupist vastaksid vähemalt pooled sportlased, et saaks teha järeldusi tulemustest. Tulemusi aitas ka koguda lõputöö autori endine treenitav, kes õpib seal koolis ning palus puudulike treeninggruppide sportlastel vastata. Aktiivsemad vastajad olid Kalju Ojaste murdmaasuusatajate grupp ja Ants Orassoni laskesuusatajate grupp, kust üks sportlane ei soovinud vastata küsitlusele. Keerulisem oli koguda jalgrattaspordiga tegelevate noorte vastuseid, kuna sportlased läksid märtsi lõpus kolmeks nädalaks Hispaaniasse treeninglaagrisse. Siiski õnnestus koguda viieteistkümnest sportlasest kümne sportlase vastused.

Üldine motiveerituse tase Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilaste seas on siiski keskmisest kõrgem. Ükski saavutusmotivatsiooni küsitluses olnud väidete keskmine ei langenud alla 3,5 (madalaim hinnangu sai väide ma olen rahul ainult siis, kui võidan, mille keskmine hinnang õpilaste poolt oli 3,61). Ka standardhälve oli sellel väitel kõrgeim, kui teistel, milleks oli 1,27. Standardhälve üldises motiveerituse hinnangu tabelis on kõrgem väitel ma näen palju vaeva, et olla spordis edukas, mille keskmine hinnang oli 4,45. Madalaim standardhälve oli aga väitel parim viis oma võimekust määratleda on seada eesmärk ning püüda seda saavutada (keskmine 4,70). Noorsportlased on ühtsel nõul, et tuleb endale seada eesmärk ning püüelda selle poole ning mitte alla anda.

Otepää Audenteses on kõige motiveeritumad sel õppeaastal kahevõistlejad, kes hindasid kahekümne viiest väitest kaheksa üksmeelselt, et täiesti nõus saavutusmotivatsiooni küsimustiku väidetega. Järgmisedki väiteid olid sportlased hinnanud ühtlaselt kõrgelt. Madalaima hinnangu andsid väidetele, mis puudutasid kaotamist (nt. kaotamine ärritab mind). Treeneri juhtimisstiili hindasid sportlased aga rangeks ja kontrollivaks. Treener arvestab sportlastega ning motiveerib neid nii võistlustel kui ka treeningutel. Teooriast lähtudes on Tambet Pikkor pigem heatahtlik autokraat, kes jagab küll rangelt käske, samas ka kiidab sportlasi.

Teooriast tulenevalt ja noorsportlaste hinnangul jagunevad Likert skaalal heatahtliku autokraadiks veel murdmaasuusatajate treenerid Kalju Ojaste ja Margus Uiho. Nende sportlased on ühel nõul, et treenerid jagavad rangelt treening korraldusi ning kontrollivad sportlaste treeninguid. Treenerid püüavad parandada sportlaste treening võimekust ning motiveerivad sportlasi andma endast parima võistlustel. Kalju on sportlaste hinnangul rohkem sotsiaalselt toetavam, kui Margus. See tuleneb ilmselt sellest, et Kalju grupis on enamus neiud ja Marguse gruppi kuuluvad ainult noormehed. Margus aga juhendab rohkem noormehi treeningutes. Motiveerituse hinnang murdmaasuusatajate gruppidel oli samuti sarnane. Mõlemad grupid on väga võistlus himulised ning annavad võistlustel endast alati parima. Tulemustest selgub, et murdmaasuusatajad Otepää spordigümnaasiumis ei ärritu, kui võistlustel ei võida ning võistlusi nii väga ei oodata.

Likerti skaalal konsulteeriva demokraadi rolli Audentese spordigümnaasiumis õpilaste hinnangul on jalgratturite treener Andri Lebedev. Jalgrattasportlased Otepää Audenteses on hinnanud kõrgelt treeneri koostööd nendega. Samuti võtab sportlasi, kui võrdseid. Samas jagab treener konkreetseid juhiseid ning kahe-suunalist kommunikatsiooni väga palju ei ole. Motivatsioon on jalgrattasportlastel kõrge, hinnangus kõrgem keskmine oli väidetel, mis puudutasid võistlusi. Sportlased annavad endast alati parima ja meeldib võistelda. Nagu ka teistele treeninggruppidele, ei ole ka jalgrattasportlastele oluline võitmine ning kaotamine ei ärrita neid.

Laskesuusatajate treeninggrupi Ants Orassoni treenitavad motivatsiooni tase on samuti kõrge ning sportlased annavad endast võistlustel parima ning sportlastel on soov olla edukas. Ka selle grupi sportlasi ei ärrita võistlusel kaotamine vaid pigem õpitakse kaotusest. Treeneri juhtimisstiilile antud hinnangust selgub, et treener on Likert skaalal osavõtlik demokraat, kellele on oluline sportlaste arvamused ning treeningutes on korraldused sportlaste vahel laiali jaotatud. Treener on pigem eestvedaja ning spordigümnaasiumi treeneritest kõige demokraatlikuma juhtimisstiiliga ning vastand Tambat Pikkorile, kes õpilaste hinnangul on kõige autokraatlikuma juhtimisstiiliga.

Kaaskolleegi poolt antud hinnang teistele treeneritele sarnanes noorsportlaste poolt antud hinnangutega. Kolleegid hoolitsevad treenitavate eest ning sportlased treeniksid ikka oma võimete kohaselt. Sportlased andsid oma saavutusmotivatsioonile kõrge hinnangu nii nõustus ka küsitluses treener väidetega, mis puudutasid treenitavate motiveerimist. Hinnangu andnud treener ei nõustunud väitega, et treeninguid viivad treenerid nii läbi nagu nad ise heaks arvavad. See on treeneri arvamus ning kui palju on ta kõrvalt näinud kolleege suhtlemas oma treenitavatega, sest seda mis treeningutes toimub kolleegid üldiselt ei näe.

Koolijuhi hinnang treeneritele oli samuti sarnane sportlaste antud hinnanguga. Koolijuht andis kõrgeima hinnangu väitele, mis puudutab treenerite autokraatlikumat poolt treeningute läbiviimisel. Ka sportlased tõid välja, et treener ootab treeningutes juhiste järgimist ning korralduste täitmist. Sõbralikku töösuhet hoiavad kolleegidega treenerid üldiselt hästi. Natuke vähem headele töösuhetele kolleegidega keskendub üks treeneritest. Samuti ka väitele, mis kirjeldab probleemide lahendamist kaaskolleegide

abil, nõustus koolijuht taas nelja treeneri puhul ning ühele treenerile andis natuke madalama hinnangu.

Vestlusel fookusgrupiga uuris lõputöö autor, treenerite ja juhi poolset arvamust õpilaste antuid hinnangutele. Samuti uuris töö autor kas ja kuidas hoitakse motivatsiooni kõrgel õpilastel ning ka treeneritel. Lisaks uuriti noorsportlaste karjääri lõpetamist pärast keskkooli. Fookusgrupp oli üksmeelsed, et sportlastel kooli tulles on suured eesmärgid tippporti pürgida. Toodi välja tähelepanek, et ehk enne Audenteses õppimist polnud noortel ettekujutust, kui palju peab vaeva nägema, et olla oma ala parimate seas. Suvi veedetakse laagrites ning kodus nii öelda peesitamiseks pole aega. Sealt tekib juba noorsportlaste saavutusmotivatsiooni mõjutav tegur. Õpilane, kes sellega harjub ja lepib on tõenäolisemalt ka aktiivne sportlane peale keskkooli lõpetamist.

Õpilaste poolt antud juhtimisstiili hinnanguid treenerid kommenteerida ei osanud, sest olid arvamusel, et igal sportlasel on erinev arvamus treeneri juhtimisstiilist ning tihti võrreldakse oma koduklubi treeneri juhtimisstiili nendega. Kõik sportlased on erinevatest klubidest üle Eesti ning treening harjumused teised. Ükski vestluses osalenud treeneritest ei vaielnud vastu tema õpilaste poolt antud hinnangutele. Kommenteeriti üldiselt: “Meie anname korraldused sportlastele ning nõuame nende täitmist treeningutes. Treeninguid läbi viies pigem jälgime ja õpetame neid, kui kontrollime.” Noorsportlaste hinnangud treeneritele olid üldiselt nii nagu treenerid arvasid.

Küsimusele, kas ja kuidas hoitakse ning motiveeritakse nii õpilasi kui ka treenerid vastas kooli direktor. Treeneritel on aastas korra motivatsiooni üritus, mis on iga aasta erinev. Samuti kuulutab iga aasta Audentes välja konkursi stipendiumi saamiseks nii treeneritele kui ka sportlastele. Stipendiumile kandideerimiseks üks oluline kriteerium on sportlaste head võistlustulemused Eesti meistrivõistlustel (auhinnalised kohad). Õpilastel toimub iga aasta ühine koosviibimine, kus sportlased veedavad koos ühe lõbusa pärast lõuna.

Viimane arutelu fookusgrupiga oli õpilaste tippporti pürgimine peale keskkooli. Spordigümnaasiumi on lõpetanud mitmed hetkel Eesti tippportlased näiteks murdmaasuusatajatest Aivar Rehema, Algo Kärp, Kein Einaste ja Raido Ränkel.

Laskesuusatajatest Kadri Lehtla, Kalev Ernits ja Grete Gaim. Veel tuntud sportlased Eestis, kes õppinud Otepää spordigümnaasiumis on Tanel Kangert, Rein Taaramäe, Liisi Rist, Kail ja Han- Hendrik Piho. Vestlusel jõuti ühisele arvamusele, et sportlaste poolikus jäämisele on mitmeid põhjuseid. Mõned neist on sportlaste soov minna edasi õppima ülikooli ning ülikooli kõrvalt tippspordis edasi püsimine keerulisem. Toodi välja ka, et kindlasti on sportlasi, kellel pole piisavalt sponsoreid ning eelarve ei ole piisav. Enamus sportlasi on siiski saanud Audentesest nii öelda spordipisiku külge ning seotud spordiga, kas siis treenerina või tegelevad harrastusspordiga. Koolist kolme aastaga kogutud teadmised ja kogemused spordist annavad õpilasele võimaluse osaleda kutseeksamil Tallinnas, mille eduka sooritamise korral tagab neile oma spordiala abitreeneri (EKR 3) kutse.

Ettepanekuna soovitaksin koolijuhtkonnal (vt. tabel 17) viia läbi iga aasta noorsportlaste seas saavutusmotivatsiooni uuring ning võrrelda õpilase antud hinnangut aastate lõikes, et näha, kas ja millisel perioodil on saavutusmotivatsioon hüppeliselt langenud. Juhul, kui on langenud uurida noorsportlaselt, millest muutused on tingitud. Kindlasti ka langenud motivatsiooni tasemega noorsportlastele tuleks natuke rohkem tähelepanu pöörata ja innustada nii treeningutel kui ka võistlustel.

**Tabel 17.** Autoripoolsed ettepanekud probleemide lahendamiseks (autori koostatud)

<b>Probleem</b>	<b>Autori poolne ettepanek</b>
Treenerite juhtimisstiil- kas treenerid kasutavad ikka õigeid treeningmeetodeid, kui jah, siis miks jäetakse ikkagi sportlase karjäär poolikuks pärast spordigümnaasiumi lõpetamist. Gümnaasiumi võetakse siiski vastu oma ala parimad noored sportlased.	Paluda treeneritel ise anda endale hinnang ning võrrelda noorsportlaste arvamustega. Sportlastel on kõige lähem kontakt treeneriga.
Treenerite motiveeritus- treenerite motiveeritust ei uuritud antud lõputöös põhjalikult, kuid töö autor leiab, et tuleks uurida põhjalikumalt, sest treenerite motiveeritus mõjutab ka noorsportlaste motivatsiooni.	Igal õppeaastal viia läbi individuaalne vestlus motivatsiooni teemal, kuidas hoida ja tõsta treenerite motivatsiooni.
Sportlaste motiveeritus- sportlaste hinnang saavutusmotivatsioonile oli kõrge, kuid siiski tuleks jälgida, millises treening etapis see langeb, sest peale keskkooli enamus sportlasi jätab oma karjääri poolikuks.	Saavutusmotivatsiooni uuringuid võiks koolijuhtkond läbi viia igal õppeaastal vähemalt korra, et võrrelda tulemusi eelnevaga. Paremate tulemuste saamiseks võiks juhtkond viia küsitluse läbi õppeaasta algul ja lõpus ning personaalselt. Nii on tulemused efektiivsemad ja teada, millistele sportlastele tuleks treeningutes rohkem tähelepanu pöörata.

Samuti võiks ka kooli juht viia läbi iga aasta vestlusi treeneritega ning uurida nende motivatsiooni töötada spordigümnaasiumis. Audentese poolt välja kuulutatud stipendiumile kandideerimiseks üheks kriteeriumiks on treeninggrupi suurus (8 sportlast). Otepää Audenteses on viiest kaks treeninggruppi, kus sel õppeaastal on alla 8 sportlase grupis, seega kaks treenerit ei saa kandideerida stipendiumile.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas töös uuriti treenerite juhtimisstiili mõju saavutusmotivatsioonile Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali näitel. Esmalt on töös antud ülevaade juhtimisstiilide põhimõtetele ning välja on toodud eestvedamisstiilid ning toodud seosed treenerite tööga. Teoreetilise osa kolmandas peatükis on välja toodud saavutusmotivatsiooni olemus ja samuti seos treenerite tööga. Töö esimeses osas selgus, et klassikalistel juhtimisstiilidel ja eestvedamisteooriatel on seost ka spordimaailmas. Audentes spordigümnaasiumis peab sportlane alluma treeneri korraldustele, sest treener omakorda peab andma iga aasta Eesti Olümpiakomiteele sportlase kohta ülevaate. Kooli rahastab riik ning õpilastel on tasuta elamine ja söök garanteeritud. Üldjuhul sellist alluvussuhet spordiklubides ja –koolides ei esine.

Antud lõputöös käsitleti juhi ja liidri mõistet sünonüümidena. Võrreldes omavahel erinevaid juhtimisstiile on mõne situatsiooni lahendamiseks just parim viis autokraatlik meel kui demokraatlik. Üldiselt peaksid treenerid ikka olema avatud meelega ning toetama oma treeninggruppi. Treeningprotsessi läbiviimisel on tähtis osa ka juhi oskustel motiveerida oma sportlasi täitma etteantud treeningülesandeid.

Sissejuhatuses püstitati lõputöö eesmärgiks anda ülevaade Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilaste saavutusmotivatsioonist ning teha ettepanekuid treeneritele ja juhile saavutusmotivatsiooni hoidmiseks ja suurendamiseks.

Lõputöös:

- toodi välja erinevad juhtimisteooria koolkonnad ja põhimõtted ning seosed treeneritööga;
- selgitati eestvedamisstiilide seost treeneritööga;
- selgitati saavutusmotivatsiooni olemust;

- viidi läbi uuring Audentes Spordigümnaasium Otepää filiaali õpilaste, treenerite ja kooli juhtkonnas;
- analüüsi treenerite juhtimisstiili nii läbi noorsportlaste, kaaskolleegi kui ka kooli juhi poolt;
- analüüsi noorsportlaste saavutusmotivatsiooni.

Lõputööst selgus, et treenerid spordigümnaasiumis Otepääl on pigem demokraatlikumad kui autokraatlikud. Samas autokraatlikust esines treenerite juhtimisstiilides oli see leebe versioon autokraadist. Treener arvestab sportlaste arvamustega ning ka motiveerib sportlasi spordiga edasi tegelema. Samas jagavad treenerid ka konkreetseid ülesandeid treeningutes, kus alati ei ole võimalust vastu vaielda või siis mitte osaleda treeningus. Mitmed treenerid ka spordigümnaasiumist kontrollivad treeninguid.

Spordimotivatsioon on sportlaste enda antud hinnangul kõrge ning eesmärk edasi tegeleda spordiga. Kahjuks mitmete treeninggruppide motivatsiooni analüüsist selgus, et antakse alati endast parim võistlustel, kuid võistelda ei meeldi ning võistlusi ei oodata. Tippspordiga tegelemisel ka peale keskkooli on oluline osa võistlustel, sest võistlustel edukalt esinedes toob edu ka tippportlase karjääris.

Vestlusel fookusgrupiga selgus, et õpilaste antud hinnangutega juhtimisstiilile olid treenerid enam vähem nõus, siiski leidsid, et nad ei ole nii ranged treeningutes, kui hinnangutest võib tunduda. Pigem on nad enesekindlad oma treeningmeetodites ja eeldavad sportlased täidavad treeningutes antud korraldusi. Treeninguid läbiviies treenerid õpetavad ja jälgivad, kui kontrollivad sportlasi.

Motivatsiooni hoidmiseks ja tõstmiseks on Audentese poolt korraldatud iga aastane motivatsiooni üritus nii sportlastele kui ka treeneritele. Samuti on Audentes välja töötanud stipendium süsteemi treeneritele, mis neid motiveerib treenima õpilasi, sest üheks kriteeriumiks on treeninggrupis heade tulemuste saavutamine Eesti meistrivõistlustel.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Audentes Spordigümnaasium. (2013). ASG arengukava 2013-2016. Loetud aadressil:  
[https://audentes.ee/wp-content/uploads/2014/12/ASG\\_arengukava\\_2013-2016\\_2-pdf](https://audentes.ee/wp-content/uploads/2014/12/ASG_arengukava_2013-2016_2-pdf)
- Bateman, T.S., & Snell, S.A. (1996). *Management. Building Competitive Advantage*. Third edition. IRWIN.
- Bennis, W. G., (1966). Changing Organizations. *Essays on the Development and*
- Bentzen, M., Lamyre, P.N., Kenttä, G. (2015). Changes in motivation and burnout indices in high- performance coaches over the course of competitive season. *Journal of applied sport psychology*, 28:1, 28-48. *Business Horizons*, 14, 97-99.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980) Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. Peatükk: Weinberg, R.S. & Gould, D. (1995) *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, Champaign: Human Kinetics, 208-251.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign: Human Kinetics
- Cole, G. A. (1993). *Management. Theory and Practice*. London: Geraldine Lyons.
- Daft, R. L. (1995). *Understanding Management*. The Dryden Press. Fort Worth. TX.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11:4, 227-268. [http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Evolution of Human Organization*, 56, 4-7.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* Publisher. Martino Fine Books.
- Forsyth, D.R. (2006). *Group Dynamics Fourth Edition*. Thomson Wadsworth.
- Frielink, N., Schuengel, C., & Embregts, P. J. M. (2016). Psychometric properties of the Basic Psychological needs Satisfaction and Frustration Scale- Intellectual

- Disability. *European Journal of Psychological Assessment*. DOI: 10.1027/1015-5759/a000366
- Funk., C., Shields, D., Bredemeier, B. (2010). *Becoming champions: Coaches manual*. St. Louis. True Competition Publications.
- Goldratt, E. M. (1998). Eesmärk. Tallinn
- Graham, s., Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. *In Handbook of Educational Psychology*. New York. Macmillan.
- Kish, L. 1982. *Rensis Likert: Creator of Organizations*. [Data file]. Washington, The American Statistician.
- Mageau, G. A. & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship; a motivational model. *Journal of Sport Science*, 21, 883-904.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Co.
- Ozdemir, O.A., Lane, J.F., Michou, A. (2016). Autonomous and controlling reasons underlying achievement goals during task engagement: Their relation to intrinsic motivation and cheating. *Educational Psychology*, 36, 1157-1169.
- Oxford, R. L., Shearin, J. (1994). Language learning motivation: Expanding the theoretical framework. *The Modern Language Journal*. Vol 78. Lk 12-28.
- Peters, T. J., Phillips, J. R. & Waterman, H. (1980). Structure is not Organization.
- Puusepp, L. (2012). Spordipsühholoogia olemus. *Liikumine ja sport*. Vol 6, pp 56-57.
- Schmidt, W.H., & Tannenbaum, R. (2009). How to Choose a Leadership Pattern.
- Senge, P. M. (1997). The Art and Practise of the Learning Organization. *The Fifth Discipline*, 32, 75-79.
- Sepp, R. (2010). *Võrkpallitreenerite eesvedamisstiili hinadamine ja võistkondade sidusus 2005/2006 võistlushooajal*. (Magistritöö). Tartu Ülikool
- Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1996). The coach as a focus of research and intervention in youth sports. *Children and Youth in Sport: A Biopsychosocial Perspective*, 125-141.
- Taylor, F.W. (1970). *Classics in Management. The Principles of Management*. American Management Association, Inc.
- Valter, M. (2004). *Juhtimisstiilide analüüs aktsiaseltsis Wendre*. (Lõputöö). TÜ Pärnu kolledž, Pärnu.

- Van de Pol, P. K. C., Kavussanu, M. 2011. Achievement motivation across training and competition in individual and team sports. *Sport, Exercise and Performance Psychology*, vol. 1, no 2, pp. 91-105
- Wienberg, S.R., Gould, D. (2011). *Foundation of Sport and Exercise Psychology*. USA. Human Kinetics.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*. Kindle Edition
- Viiilup, T. (2015). *Noorsportlaste motivatsioon saavutusspordis MTÜ Tartu suusaklubi näitel*. (Lõputöö). TÜ Pärnu kolledž
- Öztürl, E. (2012). Contemporary motivation theories in educational psychology and language learning. *The International Journal of Social Sciences*. Vol 3, lk 34-38.

# LISAD

## LISA 1. AUDENTESE SPORDIGÜMNAASIUM OTEPÄÄ

### KODUKORD

*Kehtestatud Audentese Spordigümnaasium Otepää juhataja käskkirjaga nr. 1-7/6  
6.01.2017*

### AUDENTESE SPORDIGÜMNAASIUM OTEPÄÄ KODUKORD

#### 1. Üldist

1. 1.1. Audentese Spordigümnaasiumi Otepää (edaspidi Kool) õpilased on kohustatud järgima antud kodukorda.
2. 1.2. Kooli ruumides ja territooriumil täidavad Kooli õpilased (edaspidi Õpilane), nende esindajad ja Kooli töötajad lisaks Eesti Vabariigi seadustele Audentesega sõlmitud lepingust ja käesolevast kodukorrast tulenevaid reegleid ja teisi asjakohaseid eeskirju (sh liiklusnorme).
3. 1.3. Kooli kodukorra kehtestab kooli juhataja ja see on Õpilastele, nende esindajatele ja Kooli töötajatele täitmiseks kohustuslik.

#### 2. Viisakusreeglid

1. 2.1. Õpilane käitub viisakalt ning lugupidavalt kaasõpilaste, õpetajate, treenerite ja teiste täiskasvanute suhtes.
2. 2.2. Õpilane hoiab kõrgel iseenda ja oma Kooli au ja väarikust Koolis ja väljaspool Kooli.
3. 2.3. Õpilase esindajad käituvad viisakalt ja väarikalt.

#### 3. Rõivastus Koolis

1. 3.1. Õpilastele on kohustuslik korrektne rõivastus.
2. 3.2. Täpsemad Õpilase korrektse rõivastuse nõuded on sätestatud Kooli rõivastuse statuudis, mis on kättesaadav Kooli kodulehel.
3. 3.3. Kui Õpilane ilmub Kooli korrektse riietusega, on Koolil õigus Õpilast õppetööle mitte lubada. Puudunud päev või tund loetakse sellisel juhul põhjuseta puudumiseks.

#### 4. Õppetegevuses osalemine ja puudumistest teavitamine

1. 4.1. Koolis on kõik tunnid ja treeningud Õpilasele kohustuslikud.

## Lisa 1 järg

2. 4.2. Õpilane saabub Kooli vähemalt 10 minutit või hiljemalt 5 minutit enne esimese õppetunni või treeningu algust, juhul kui ta ei ööbi õpilaskodus.
3. 4.3. Tundidesse ja treeningutesse hilinemine ei ole lubatud.
4. 4.4. Tundidest ja treeningutest puudumine loetakse põhjendatuks üksnes arstitõendi, esindaja, treeneri, kooli med.õe või õpetaja teate alusel. Puudumisest teavitab esindaja, treener, meditsiiniõde või õpetaja Kooli hiljemalt selle päeva õppetöö alguseks, mil Õpilane puudub.
5. 4.5. Teateks loetakse märget e-koolis, helistamist, tekstisõnumit, e-maili või kirjalikku teadet.
6. 4.6. Kui Õpilane ei esita kolme (3) koolipäeva jooksul pärast Kooli naasmist kirjalikku teadet, loetakse puudunud päevad põhjuseta puudutuks.
7. 4.7. Õpilase tunniks mittevalmisolekut vabandab esindaja või treeneri kirjalik tõend.
8. 4.8. Õpilane võib puududa kodustel põhjustel kuni kolm korda õppeaasta jooksul.
9. 4.9. Õpilase puudumine ei vabasta teda õppematerjali omandamisest ega puudunud tundides antud õppeülesannete tähtajalisest täitmisest.

### 5. Õpilaste hindamine

1. 5.1. Kooli hindamispõhimõtted on sätestatud hindamisjuhendis, mis on kättesaadav Kooli kodulehel.
2. 5.2. Õpilasi ja nende esindajaid teavitatakse hindamisest e-kooli päevikus ja üks kord õppeaastas antava tunnistuse vahendusel.

### 6. Koostöö peredega

1. 6.1. Koolis toimub lastevanemate koosolek vähemalt üks kord õppeaastas.
2. 6.2. Individuaalsed vestlused toimuvad Lapsevanema soovil.

### 7. Päevakava

1. 7.1. Kooli päevakava kehtestatakse õppeaasta alguses ja avaldatakse Kooli kodulehel.
2. 7.2. Kooli päevakava on kohustuslik Õpilasele täitmiseks.

### 8. Laagrid ja võistlused

Laagrite all mõeldakse viibimist koolist eemal erialaste treeningute ja võistluste tõttu. 8.1. Laagrisse minemiseks peab olema kirjalik luba või soovitus kas alaliidult või treenerilt, mis on esitatud kooli juhatajale. Treener teeb vastava märke infotahvlile.

8.2. Nende laagrite ajaks, mis on pikemad kui viis õppepäeva, tehakse õpilasele individuaalne õppekava. Vähemalt nädal enne laagrisse/võistlustele minekut tuleb õpilasel teavitada klassijuhatajat laagri toimumisest. Individuaalse õppekava täitmist jälgib klassijuhataja ja fikseerib selle kirjalikult infotahvilil ja vastavas kaustas.

8.3. Laagrisse lubamisel arvestatakse

## Lisa 1 järg

- 1) treeneri arvamust;
- 2) õppeedukus (viimasel õppeperioodil vähemalt rahuldavad hinded ja jooksvate hinnete seis vähemalt rahuldav); 3) õpilase käitumist.

8.4. Laagrisse minemise kinnitab Kooli juhataja vähemalt kolm päeva enne laagri algust. 8.5. Kaks nädalat peale laagrist saabumist on ekoolis fikseeritud individuaalse õppekava täitmine. Õppetöö tegemata jätmise mõjutab järgmist laagrisse/võistlustele lubamist. 8.6. Ilma loata laagrisse minekul on koolil õigus katkestada või peatada õpilase spordileping.

### 9. Õpilaste tunnustamine

1. 9.1. Haridus- ja teadusministri kehtestatudtingimustel ja korras tunnustatakse õpilast õpingute jooksul, gümnaasiumi lõpetamisel kuld- või hõbemedaliga.
2. 9.2. Õpilast tunnustamise viisid:
  1. individuaalne suuline kiitus;
  2. kirjalik kiituse e-koolis;
  3. kooli juhataja kiitusega (kiituskiri, tänukiri, käskkiri);
  4. õppenõukogu kiitusega, mis kantakse klassitunnistusele.

10. 9.3. Tunnustamise eesmärk on innustada õpilast veelgi paremini toime tulema ja teistele eeskujuks olema.

### 10. Õpilaste karistamine

10.1 Õpilase ebaväärikas käitumine, allumatus, Kooli kodukorra rikkumine, pidev põhjuseta puudumine või hoolimatu suhtumine õppe- või treeningtöösse toob endaga kaasa:

1. individuaalse suulise laitude;
2. kirjaliku märkuse e-koolis;
3. Kooli juhataja suulise või kirjaliku noomituse;
4. aruandmise õppenõukogu ees;
5. õppenõukogu märkuse, mis kantakse klassitunnistusele; 6. käitumishinde alandamise mitterahuldavaks;
7. koolikeelu kuni 5 koolipäeva;
8. õpilasnimekirjast kustutamise Kooli juhataja otsusel.

10.2 Põhjuseta puudumiste või hilinemiste eest rakendatakse karistusi järgnevalt:

1. neljanda põhjuseta puudumise eest alandatakse käitumishinnet vastaval õppeperioodil;
2. seitsmenda põhjuseta puudumise eest avaldatakse noomitus kooli juhataja käskkirjaga;
3. kolme põhjuseta hilinemist ja tunnist eemal viibimist loetakse üheks põhjuseta puudunud tunniks.

## **Lisa 1 järg**

10.3 Kooli vara rikkumise eest on Koolil õigus nõuda Õpilaselt:

1. rahalist kompensatsiooni;

2. ühiskondlikku kasulikku tööd;

10.4 Karistuse määramisel arvestatakse üleastumise raskust ja laadi, samuti vastutust kergendavaid ja raskendavaid asjaolusid.

10.5 Raskemad karistused (punktid 3-8) registreeritakse ning neist teavitatakse õpilase

esindajat ning Eesti Olümpiakomiteed.

10.6 Karistamise eesmärk on mõjutada Õpilast edaspidi hoiduma karistust väärivate tegude toimepanemisest.

## **11. Koolist väljaarvamine**

11.1 Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses § 28 (1) ettenähtud juhtudel.

11.2 Koolil on täiendavalt õigus juhataja otsusega Õpilane Koolist välja arvata:

1. kui Õpilane ei suuda hariduse omandamisel säilitada rahuldavatele hinnetele vastavat ja/või klassi lõpetamiseks vajalikku õppeedukust;
2. kolme (3) kirjaliku noomituse olemasolul õppeaasta jooksul või õppenõukogu poolt määratud katseaja mitteläbimise korral;
3. spordialaliidu taotlusel;
4. mittepiisava sportliku arengu tõttu;
5. tervislikel põhjustel;
6. distsipliini eiramisel treeningutest osavõtul;
7. alkoholi, tubakatoodete, narkootiliste-, doping- jm seadustega keelatud ainete hoidmise, tarbimise ja vahendamise puhul;
8. vägivalda toimepanekul kaasõpilaste suhtes;
9. varguse teostamisel.

11.3 Gümnaasiumis üldjuhul klassikursust kordama ei jäeta.

11.4 Kevadise koolivaheaja alguseks selgitatakse Õpilase vastavus riikliku hankelepingu ja õppekavaga kehtestatud nõuetele. Mittevastavuse korral suunatakse Õpilane Kooli õppenõukogu otsusel, millest teavitatakse esindajat ja Eesti Olümpiakomiteed, konkureerima võrdsetel alustel järgmise õppeaasta õpilaskandidaatidega. Konkursi tulemused kinnitatakse Kooli õppeaasta lõpuks õppenõukogu otsusega, millest teavitatakse esindajat ja Eesti Olümpiakomiteed.

## **12. Treeningtöö**

1. 12.1 Õpilase sportlikele tulemustele annab Audentese Spordigümnaasiumis hinnangu vastava ala treener ja Kooli õppenõukogu. Audentese Spordigümnaasium esitab kaks korda aastaskokkuvõtted õpilaste sportlike ja õppetöö tulemuste kohta Eesti Olümpiakomiteele.

## Lisa 1 järg

2. 12.2 Kevadise koolivaheaja alguseks selgitatakse õpilase vastavus riikliku hankelepingu ja õppekavaga kehtestatud nõuetele. Mittevastavuse korral suunatakse õpilane õppenõukogu otsusel, millest teavitatakse esindajat ja EOKd, konkureerima võrdsetel alustel järgmise õppeaasta õpilaste kandidaatidega.

Konkursi tulemused kinnitatakse õppeaasta lõpuks õppenõukogu otsusega, millest teavitatakse õpilase esindajat ja EOKd.

3. 12.3 Õpilane täidab treeningpäevikut vastavalt treeneri esitatud nõuetele ja esitab seda treenerile perioodiliselt.
4. 12.4 Õpilane on kohustatud järgima sportlikke eluviise.
5. 12.5 Õpilane on kohustatud informeerima treenerit oma tervisega seotud probleemidest ja pöörduma abi saamiseks meditsiiniteeninduse poole.

## 13. Muud sätted

1. 13.1 Esmakursuslastekiusamised koolivastuvõtmisesildiallonkeelatud.
2. 13.2 Õpetajaloataeikasuta Õpilane koolitunnismobiiltelefoni, muid elektrooniliseid seadmeid ega kõrvalisi esemeid.
3. 13.3 Õpetajalonõigustunniajaks Õpilasele tärvõttatundes ega vadvõ kõrvalised esemed.
4. 13.4 Õpilasele ära võetud kõrvalised esemed jäävad õpetaja valdusesse ja õpetaja tagastab need omal vastutusel kas kohe peale tunni lõppu või koolipäeva lõpus. Vajadusel toimub esemete hoiustamine Kooli juhataja kabinetis.
5. 13.5 Kontrolltöö, referaadi, uurimistöö jms puhul ei ole lubatud ilma õpetaja teadmista ja allikatele viitamata kasutada kõrvalist abi või mõne teise autori ideid, esitades neid oma tulemustena. Selle nõude rikkumine on karistatav.
6. 13.6 Õpilasel ei ole lubatud kaasõpilaste ja õpetajate pildistamine, lindistamine ning filmimine Kooli territooriumil ilma nende loata.
7. 13.7 Õpikute, tööraamatute, töövihikute ja töölehtede kasutamise ning õpikute Koolile tagastamise tingimused ja kord sätestatakse Kooli raamatukogu kodus.
8. 13.8 Õpilasel on õigus kasutada õppekavavälises tegevuses oma Kooli rajatise, ruume, raamatukogu, õppe-, spordi-, tehnilisi ja muid vahendeid vastavalt Kooli rajatiste kodus sätestatud kordadele.
9. 13.9 Audentese Spordigümnaasiumi õpilased ei too koolimajja ega kooli territooriumile, ei tarvita, ei levita ega oma alkoholi, tubakatooteid (s.h. mokatubakas) ja e-sigarette ega narkootilisi aineid. Kahtluse korral on koolil õigus õpilasi kontrollida või neid testida. Keelatud on ka kõik alkoholi ja tubakatoodete tarvitamist imiteerivad tegevused. Samuti ei too õpilased koolimajja turvalisust ohustavaid esemeid.

## LISA 2. ANKEETKÜSITLUS AUDENTSE ÕPILASTELE

Tere hea vastaja! Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži viimase aasta tudeng, kes koostab lõputööd teemal “Treenerite juhtimisstiili mõju saavutusmotivatsioonile Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali näitel” Ankeet on mõeldud Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali õpilastele, et välja selgitada spordigümnaasiumis treenerite juhtimisstiil ning selle mõju treenitava saavutusmotivatsioonile.

Küsimustik on anonüümne ning tulemusi kasutatakse ja esitletakse lõputöö raames.

Kui tekib lisa küsimusi või mõtteid, mida soovite minuga jagada, palun kontakteeruda e-mailil sigrid.kulaots@gmail.com

Teid tänades, Sigrid Kulaots

### Üldandmed:

Sugu

- Neiu
- Noormees

Vanus

- 16. aastane
- 17. aastane
- 18. aastane
- 19. aastane
- 20. aastane

Elukoht

- Harju maakond
- Tartu maakond
- Ida- Viru maakond
- Pärnu maakond
- Lääne- Viru maakond
- Viljandi maakond
- Rapla maakond
- Võru maakond
- Saare maakond
- Jõgeva maakond
- Järva maakond
- Valga maakond
- Põlva maakond
- Lääne maakond
- Hiiu maakond

Klass

- 10. klass
- 11. klass
- 12. klass

Kes on Teie treener?

- Andri Lebedev
- Ants Orasson
- Kalju Ojaste

## Lisa 2 järg

- Margus Uibo
- Tambet Pikkor

Spordiala, millega tegeled on...

Mitu aastat tegelenud Audenteses valitud spordialaga?

### Treeneri Juhtimisstiil:

Vastates palun lähtuda skaalast 1- ei nõustu 2- pigem ei nõustu 3- pigem nõustun 4- nõustun

Kas Teie treener...

- Treener hoiab teiega suhtlemisel distantsi, teda ei huvita Teie arvamused ja ideed.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Treener rakendab Teiega suhtlemisel kahe-suunalist kommunikatsiooni.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Treener aktsepteerib ja toetab Teid ning teeb Teiega koostööd.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Treener tunnustab Teid kui võrdset ja teeb Teiega koostööd.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Treener jagab treening korraldused rangelt ning nõuab nende täitmist.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Treener leiab Teie jaoks vaba aega ning toetab Teid emotsionaalselt ning annab nõu.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Treener valib treening meetodid ja teed eesmärkide realiseerimiseks ning kontrollib nende täitmist.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Treener küll määrab eesmärgid, kuid kaasab Teid otsustusprotsessi, kuulates Teie arvamusi ning ettepanekuid antud probleemi kohta.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun
- Määrate ise oma eesmärgid ja teed kuidas need ellu viite.

	1	2	3	4	
Ei nõustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun

## Lisa 2 järg

- Treener motiveerib Teid treenima ning muutes Teid vähen kriitiliseks uute ideede suhtes.

Ei nõustu      1                      2                      3                      4                      Nõustun  
                                                                 

- Treener muudab Teie arvates ohud võimalusteks ega lase Teil leppida kaotusega ning alla andmistega.

Ei nõustu      1                      2                      3                      4                      Nõustun  
                                                                 

## Saavutusmotivatsioon:

Märkige palun sobivale hinnangule Täiesti nõus, Pigem nõus, Nii ja naa, Pigem ei nõustu ja Ei nõustu üldse.

Väide	Täiesti nõus	Pigem nõus	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
Ma olen sihikindel võistleja					
Võitmine on oluline					
Ma olen võistlushimuline inimene					
Võisteldes sean ma endale eesmärgid					
Annan endast parima, et võita					
Mulle on väga oluline, et saaksin vastasest rohkem punkte					
Ma ootan võistlusi					
Ma olen kõige võistlushimulisem, kui ma üritan saavutada isiklikke eesmäärke					
Mulle meeldib teiste inimestega võistelda					
Ma vihkan kaotamist					
Ma olen võisteldes edukas					
Ma annan endast parima, kui mul on konkreetne eesmärk					
Minu eesmärk on olla võimalikult hea sportlane					
Ma olen rahul ainult siis, kui võidan					
Ma tahan olla spordis edukas					
Mulle on väga oluline, et esineksin oma võimete parimal tasemel					
Ma näen palju vaeva, et olla spordis edukas					
Kaotamine ärritab mind					
Võimete parimaks testimiseks on võistlus					
Isikliku esituse eesmärkide saavutamine on minu jaoks väga oluline					
Ma ootan võimalust testida oma oskusi					

võistlustel					
Võites olen ma kõige rõõmsam					
Võisteldes vastase vastu annan endast parima					
Parim viis oma võimekust määratleda on seada eesmärk ning püüda seda saavutada					
Ma tahan olla parim iga kord, kui ma võistlen					

## LISA 3. ANKEETKÜSITLUS SPORDIGÜMNAASIUMI

### TREENERITELE

Tere hea Audentese treener! Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži viimase aasta tudeng, kes koostab lõputööd teemal “Treenerite juhtimisstiili mõju treenitava saavutusmotivatsioonile Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali näitel” Ankeet on mõeldud Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali treeneritele, kes igapäevaselt tegelevad Audentese õppivate noorsportlastega.

Tulemusi kasutatakse ja esitletakse lõputöö raames.

Kui tekib lisa küsimusi või mõtteid, mida soovite minuga jagada, palun kontakteeruda e-mailil sigrid.kulaots@gmail.com

Teid tänades, Sigrid Külaots

Palun anda hinnang kõigile treeneritele täites sama ankeeti neli korda.

Treener, kellele annad hinnangu

- Andri Lebedev
- Ants Orasson
- Kalju Ojaste
- Margus Uibo
- Tambet Pikkor

Mitu aastat olete koos töötanud Audenteses?

Väide	Täiesti nõus	Pigem nõus	Mõnikord	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
Hoolitseb selle eest, et sportlased treeniksid oma võimete kohaselt					
Hoiab sõbralikku töösuhet kolleegidega					
Probleemide kerkimisel konsulteerib teiste treeneritega					
On avatud kolleegide ideedele ja soovitudele					
Aitab vajadusel lahendada sportlastel nende isiklike probleeme					
Kõneleb viisil, mis ei soodusta küsimuste esitamist					
Hoiab sportlastega distantsi					
Viib treeningud nii läbi nagu ise heaks arvab					
Käsib sportlastel järgida reegleid					
Treener ise seab paika eesmärgid, mis sportlast motiveerib					
Treener ütleb otse, mis arvab, kuigi vahel					

võib olla see karm					
Treeningplaanide koostamisel arvestab ka sportlaste arvamusega					
Julgustab sportlasi nende saavutuste arengus					
Motiveerib sportlasi pidevalt					
Aitab sportlastel ületada nende probleeme, mis takistavad nende treeninguid					
Keeldub kompromisse tegemast					
Võtab treeninguga seotuid otsused ise vastu					
Ei selgita oma otsuste põhjusi					

Kui on soov, midagi lisada treeneri kohta, siis palun!

## LISA 4. ANKEETKÜSITLUS SPORDIGÜMNAASIUMI

### DIREKTRISSILE

Tere hea kooli direktress! Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži viimase aasta tudeng, kes koostab lõputööd teemal “Treenerite juhtimisstiili mõju treenitava saavutusmotivatsioonile Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali näitel” Ankeet on mõeldud Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali juhile, kelle alluvuses töötab 5 spordikooli treenerit.

Tulemusi kasutatakse ja esitletakse lõputöö raames.

Kui tekib lisa küsimusi või mõtteid, mida soovite minuga jagada, palun kontakteeruda e-mailil sigrid.kulaots@gmail.com

Teid tänades, Sigrid Külaots

Palun anda hinnang kõigile treeneritele täites sama ankeeti viis korda.

Treener, kellele annad hinnangu

- Andri Lebedev
- Ants Orasson
- Kalju Ojaste
- Margus Uibo
- Tambet Pikkor

Mitu aastat on treener töötanud Audenteses?

Väide	Täiesti nõus	Pigem nõus	Mõnikord	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
Hoolitseb selle eest, et sportlased treeniksid oma võimete kohaselt					
Hoiab sõbralikku töösuhet kolleegidega					
Probleemide kerkimisel konsulteerib teiste treeneritega					
On avatud kolleegide ideedele ja soovitudele					
Aitab vajadusel lahendada sportlastel nende isiklike probleeme					
Kõneleb viisil, mis ei soodusta küsimuste esitamist					
Hoiab sportlastega distantsi					
Viib treeningud nii läbi nagu ise heaks arvab					
Käsib sportlastel järgida reegleid					

Treener ise seab paika eesmärgid, mis sportlast motiveerib					
Treener ütleb otse, mis arvab, kuigi vahel võib olla see karm					
Treeningplaanide koostamisel arvestab ka sportlaste arvamusega					
Julgustab sportlasi nende saavutuste arengus					
Motiveerib sportlasi pidevalt					
Aitab sportlastel ületada nende probleeme, mis takistavad nende treeninguid					
Keeldub kompromisse tegemast					
Võtab treeninguga seotuid otsused ise vastu					
Ei selgita oma otsuste põhjusi					

Kui on soov, midagi lisada treeneri kohta, siis palun!

## LISA 5. NOORSPORTLASTE SAAVUTUSMOTIVATSIOONI TASE AUDENTES SPORDIGÜMNAASIUMI OTEPÄÄ FILIAALIS

<b>Sugu</b>	<b>Vanus</b>	<b>Spordiala</b>	<b>Treener</b>	<b>Motiveeritus</b>
Noormees	17	Laskesuusatamine	Ants Orasson	5,00
Noormees	17	Murdmaasuusatamine	Margus Uibo	5,00
Noormees	18	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,92
Noormees	16	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,88
Noormees	19	Suusahüpped	Tambet Pikkor	4,84
Noormees	20	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,84
Neiu	17	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	4,84
Noormees	20	Murdmaasuusatamine	Margus Uibo	4,80
Noormees	17	Suusahüpped	Tambet Pikkor	4,76
Noormees	17	Kahevõistlus	Tambet Pikkor	4,72
Neiu	18	Laskesuusatamine	Ants Orasson	4,68
Noormees	17	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,68
Noormees	20	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,64
Noormees	18	Laskesuusatamine	Ants Orasson	4,56
Noormees	17	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	4,40
Noormees	18	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,40
Neiu	17	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	4,40
Noormees	16	Suusahüpped	Tambet Pikkor	4,36
Noormees	16	Murdmaasuusatamine	Margus Uibo	4,36
Neiu	17	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	4,36
Neiu	16	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	4,32
Noormees	17	Murdmaasuusatamine	Margus Uibo	4,28
Noormees	16	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,20
Noormees	17	Laskesuusatamine	Ants Orasson	4,20
Noormees	17	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	4,16
Neiu	17	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,12
Noormees	17	Jalgrattasport	Andri Lebedev	4,12
Noormees	19	Murdmaasuusatamine	Margus Uibo	4,04
Noormees	18	Murdmaasuusatamine	Margus Uibo	3,96
Neiu	16	Laskesuusatamine	Ants Orasson	3,84
Noormees	18	Murdmaasuusatamine	Margus Uibo	3,72
Neiu	17	Murdmaasuusatamine	Kalju Ojaste	3,36
Neiu	18	Jalgrattasport	Andri Lebedev	3,32

**LISA 6. ÜLDINE SAAVUTUSMOTIVATSIOONI HINNANG**  
**AUDENTES SPORDIGÜMNAASIUMI OTEPÄÄ FILIAALI**  
**ÕPILASTE SEAS**

Väide	Keskmine	Standardhälve
Võisteldes vastase vastu annan endast parima	4,76	0,50
Annan endast parima, et võita	4,73	0,80
Ma tahan olla spordis edukas	4,70	0,68
Parim viis oma võimekust määratleda on seada eesmärk ning püüda seda saavutada	4,70	0,47
Mulle on väga oluline, et esineksin oma võimete parimal tasemel	4,67	0,60
Isikliku esituse eesmärkide saavutamine on minu jaoks väga oluline	4,67	0,60
Mulle on väga oluline, et esineksin oma võimete parimal tasemel	4,64	0,55
Võisteldes sean ma endale eesmärgid	4,61	0,66
Mulle meeldib teiste inimestega võistelda	4,61	0,61
Ma olen võistlushimuline inimene	4,58	0,83
Ma annan endast parima, kui mul on konkreetne eesmärk	4,58	0,56
Ma tahan olla parim iga kord, kui ma võistlen	4,52	0,87
Võimete parimaks testimiseks on võistlus	4,48	0,76
Ma olen kõige võistlushimulisem, kui ma üritan saavutada isiklikke eesmärke	4,45	0,79
Ma näen palju vaeva, et olla spordis edukas	4,45	1,12
Ma olen sihikindel võistleja	4,42	0,83
Võitmine on oluline	4,36	0,78
Mulle on väga oluline, et saaksin vastasest rohkem punkte	4,30	0,88
Ma ootan võimalust testida oma oskusi võistlustel	4,30	0,98
Võites olen ma kõige rõõmsam	4,30	0,88
Ma ootan võistlusi	4,21	0,89
Ma olen võisteldes edukas	3,79	0,99
Ma vihkan kaotamist	3,73	1,18
Kaotamine ärritab mind	3,67	1,11
Ma olen rahul ainult siis, kui võidan	3,61	1,27

## SUMMARY

### COACHES LEADERSHIPS TYPES EFFECT FOR ACHIEVEMENT MOTIVATION BY EXAMPLE OF AUDENTES SPORT GYMNASIUM OTEPÄÄ BRANCH

Sigrid Külaots

Training and competition are two important component in sport. The competitions can be defined as negative results addictive which means that on the competitions can achieve your goal only to outperform your opponent. (van de Pol, Kavussanu 2011, p 91) Out of these two component is training more important and how successful is training depends between the coach and student mutual understandings.

Mainly in sporting environment leadership role is for coaches, which means that the coach will be using different leadership types as required. In this thesis focus is on two: autocratic leadership type, where coach is making decisions solely and democratic leadership type, where coach and student will make decisions together. This research is focused leadership types because leader could be chosen by group member that means non- formal leader and could be appointed leader that means formal leader. In this thesis author concerns definitions leader and coach synonymously.

The aim of the thesis is to give review Audentes Sports Gymnasium Otepää branch students achievement motivation and make suggestions to coaches and directress to keep achievement motivation and also to enhance it.

Research tasks:

- To bring out different management theories and principles also relationships between the coach work;
- To explain leaderships connections with coach work;
- To explain achievement motivation;
- Conduct a survey in Audentes Sports Gymnasium Otepää branch students, coaches and directress;

- Based on research results to make conclusions and suggestions sports gymnasium coaches and directress.

In general coach and the student are not in subordination but in Audentes Sport Gymnasium there is subordination. Namely in the school regulations is written in point four participation in learning activities and information of missing point 4.1 (see extra in 1) in school all the lessons and trainings are mandatory. Missing and being late for the lessons and trainings are not allowed. In school regulation 12 brings out trainings arrangements, where written commitments what students have to follow according to coach demands. All this because coach has to give assessment of the athlete to school executive board and to Estonian Olympic Committee. On the receiving day school directress and the coach will introduce to students the school regulations, and later there will be signing agreement, if the student passes all the entrance exams.

The theoretical part describes Likert leadership and Tannenbaum- Schmidt leadership theories. In this thesis are the management and leadership synonyms. To explain management and theories the author has been consulted mainly with different Estonian management literature. Also in this thesis will be given review coach leadership relationship with achievement motivation. To explain achievement motivation thesis author is based on the foreign language literature.

In this thesis revealed that coaches in the Otepää sport gymnasium are more likely democrats than autocrats. But also came up some autocratic leadership style in coaches but it was gentle version on autocrats. Coach takes into consideration the athlete opinions and motivates youngsters to continue to sport. Despite that coaches are very concrete when giving out tasks and there aren't chance to complain or not take part of the trainings. Some of the coaches are more controlling at the trainings.

Students opinion for sport achievement motivation is high and their goal is to become professionals athletes. Unfortunately from the analysis came out some training groups will give their best at the competitions but they don't like to compete and they don't wait competitions. To become to a professional athlete it is important to compete because good results will bring success in athletes career.

Form the interview with focus group revealed that students opinion to coaches leadership types where more or less exact. However coaches were found they are not so strict as it seems in students opinions. More likely they are confident in their training methods and expect students give their best perform at trainings. During the trainings coaches more will observe and teach students than control them.

To keep achievement motivation or enhance it Audentes Sport gymnasium announces out every year scholarship to coaches and students. Also there are very year motivation event to students and coaches so they can spend together joyful afternoon.

## **Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Sigrid Külaots,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose „Treenerite juhtimisstiili mõju treenitava saavutusmotivatsioonile Audentes Spordigümnaasiumi Otepää filiaali näitel“, mille juhendaja on Kandela Õun,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse täht-aja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 16.05.2017