

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU UN PSIHOLOĢIJAS FAKULTĀTE  
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU UN PEDAGOĢISKO INOVĀCIJU NODAĻA

**PROFESIONĀLĀS SPORTA IEVIRZES IZGLĪTĪBAS  
IESTĀDES ILGTSPĒJA**

MAĢISTRA DARBS

Autore: Edīte Sprōģe

Studenta apliecības Nr.:23045

Darba vadītājs: Asoc.prof., Dr.sc.admin. Ilvis Ābeļkalns

RĪGA, 2025

## ANOTĀCIJA

Sproģe, E. (2025). *Profesionālās sporta ievirzes izglītības iestādes ilgtspēja*. Maģistra darbs.

Darbs ir 76 lapas, 19 attēli, 16 tabulas un 19 pielikumi. Izmantoti 118 informācijas avoti: 14 latviešu, 76 angļu un 28 normatīvie akti.

Pētījumā aplūkota profesionālās sporta izglītības iestāžu ilgtspējīga attīstība Madonas sporta skolas piemērā, identificējot faktorus, kas to ietekmē vadības, resursu, kultūras un sadarbības aspektos. Pētījuma mērķis ir noteikt ilgtspējīgas attīstības nosacījumus un sniegt priekšlikumus to pilnveidei.

Izmantotas kvantitatīvās metodes (anketēšana darbiniekiem un vecākiem) un kvalitatīvā satura analīze (vadības atbildes, dokumentu analīze), iegūtie dati salīdzināti un strukturēti tematiskajās dimensijās.

Rezultāti atklāj, ka ilgtspēju nosaka līdzdalībā balstīta vadība, pārdomāta resursu izmantošana, saliedēta organizācijas kultūra un aktīva sabiedrības iesaiste. Ieteikumi vērsti uz iekšējās komunikācijas uzlabošanu, treneru profesionālo attīstību, sporta vides uzlabošanu un mūsdienīgu sadarbības mehānismu ieviešanu.

*Atslēgas vārdi:* ilgtspēja, sporta skola, vadība, sadarbība un kultūra, resursu pārvaldība.

## ANNOTATION

Sproģe, E. (2025). *Sustainability of Professional Sports Education Institutions*. Master's Thesis.

The thesis comprises 76 pages, 19 figures, 16 tables, and 15 appendices. A total of 118 information sources were used: 14 in Latvian, 76 in English, and 28 legal acts.

The study explores the sustainable development of professional sports education institutions using the example of Madona Sports School, identifying the influencing factors in terms of management, resources, culture, and cooperation. The aim of the research is to define the prerequisites for sustainable development and provide suggestions for its improvement.

Quantitative methods (surveys of staff and parents) and qualitative content analysis (management responses and document analysis) were used, and the obtained data were compared and structured into thematic dimensions.

The results reveal that sustainability is determined by participatory management, thoughtful use of resources, cohesive organizational culture, and active community involvement. The recommendations focus on improving internal communication, professional development of coaches, enhancing the sports environment, and implementing modern cooperation mechanisms.

*Keywords:* sustainability, sports school, management, cooperation and culture, resource management.

## SATURS

IEVADS .....	6
1. ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS PRINCIPI PROFESIONĀLĀS SPORTA IEVIRZES IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒS (SPORTA SKOLĀS).....	9
1.1. Ilgtspējīgas attīstības koncepts un tā pielietojums.....	9
1.2. Resursu pārvaldības loma ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā.....	12
1.3. Vadības pieejas un to ietekme uz ilgtspējīgas attīstības veicināšanu.....	15
2. SADARBĪBAS UN ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMA SPORTA SKOLU ILGTSPĒJĀ.....	20
2.1. Organizācijas kultūra un tās nozīme ilgtspējīgas attīstības veicināšanā.....	20
2.2. Sadarbības mehānismi un to ietekme uz sporta skolu darbību.....	23
2.3. Sociālā kapitāla nozīme ilgtspējīgas attīstības kontekstā .....	26
3. PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA.....	29
4. MADONAS SPORTA SKOLAS ILGTSPĒJAS ANALĪZE .....	34
4.1. Madonas sporta skolas darbības struktūra un resursu pārvaldība.....	34
4.2. Sadarbības mehānismu un organizācijas kultūras analīze .....	53
4.3. Ilgtspējas faktoru izvērtējums un nozīme sporta skolas attīstībā.....	61
SECINĀJUMI .....	65
PRIEKŠLIKUMI.....	67
BIBLIOGRĀFIJA .....	68
PIELIKUMI.....	77

## TERMINU SKAIDROJUMS

**Ilgspēja** – spēja nodrošināt līdzsvarotu attīstību ilgtermiņā, sabalansējot ekonomiskos, sociālos un vides aspektus (*United Nations, 2015*).

**Ilgspējīga attīstība** – attīstība, kas apmierina pašreizējās vajadzības, neapdraudot nākamo paaudžu iespējas apmierināt savas vajadzības (*Brundtland, 1987*).

**Sporta skola** – izglītības iestāde, kas nodrošina profesionāli orientētu sporta izglītību bērniem un jauniešiem, veicinot sporta meistarības attīstību.

**Resursi** – materiālie, cilvēkresursi, finanšu vai informācijas līdzekļi, kas tiek izmantoti organizācijas mērķu sasniegšanai (*Luika, 2012*).

**Resursu pārvaldība** – stratēģiska cilvēkresursu, finanšu un infrastruktūras organizēšana, lai nodrošinātu efektīvu un ilgtspējīgu iestādes darbību (*Gerrard, 2005*).

**Vadība** – plānošanas, organizēšanas un kontroles process, kura mērķis ir efektīvi sasniegt organizācijas mērķus, iesaistot cilvēkresursus (*Kjaer, 2023*).

**Sadarbība** – savstarpējs partneru darbs, lai sasniegtu kopīgus mērķus, iesaistot gan iekšējās, gan ārējās puses (*Rich et al., 2021; Andersone u.c., 2018*).

**Kopienu** – cilvēku grupa ar kopīgām interesēm, vērtībām vai mērķiem, kas darbojas noteiktā sociālajā vai ģeogrāfiskajā vidē.

**Organizācijas kultūra** – kopīgas vērtības, uzvedības normas, tradīcijas un attiecību veidošanas veids, kas nosaka iestādes iekšējo vidi (*Vēbers, 2018; Cacciattolo, 2024*).

**Sociālais kapitāls** – tīklojumu, savstarpējās uzticēšanās un sadarbības potenciāls, kas pastāv starp iestādī un tās iesaistītajām pusēm (*Kreuter & Lezin, 2002*).

**Iekļaujoša vide** – vide, kas veicina līdzvērtīgas iespējas, piederību un dalību visiem iesaistītajiem, neatkarīgi no sociālajām atšķirībām (*UNESCO, 2017*).

**Inovācija** – jaunu ideju, metožu vai risinājumu ieviešana, lai uzlabotu esošos procesus vai produktus (*Ratten, 2020*).

**Profesionālā pilnveide** – sistemātiska pedagogu un darbinieku kompetenču attīstīšana, kas veicina izglītības kvalitāti un pielāgošanos nozares pārmaiņām (*Pundiņa, 2018*).

## IEVADS

Ilgospējīgas attīstības jautājumi profesionālās sporta ievirzes izglītības iestādēs ( turpmāk tekstā – sporta skolās) kļūst arvien aktuālāki, ņemot vērā gan vietējās, gan starptautiskās tendences. Latvijā Sporta politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam (2022b) izvirza mērķus, kas saistīti ar kvalitatīvas un ilgtspējīgas sporta izglītības veidošanu, uzsverot bērnu un jauniešu fizisko aktivitāti, veselības uzlabošanu un resursu efektīvu izmantošanu (LR MK, 2022b). Šīs pamatnostādnes norāda, ka sporta skolas, kurās tiek īstenoti ilgtspējības principi, uzlabo un pilnveido sabiedrības veselību un sociālo labklājību ilgtermiņā.

Starptautiskā līmenī Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) Ilgtspējīgas attīstības mērķi (Sustainable Development Goals – SDG) līdz 2030. gadam izvirza 17 galvenos mērķus, kur daži ir svarīgi sporta skolu jomā, kā piemēram, nodrošināt veselību un labklājību (SDG 3), kvalitatīvu izglītību (SDG 4) un ilgtspējīgu resursu pārvaldību (SDG 12) (*United Nations, 2015*). Sporta skolas cenšoties sasniegt šos un pārējos mērķus veido atbildīgu un ilgtspējīgu attīstības praksi (*Baena-Morales et al., 2021*).

Temata izvēles pamatojums un aktualitāte ir saistīta ar nepieciešamību nodrošināt, lai sporta skolas Latvijā spēj ilgtermiņā saglabāt savu funkcionalitāti un attīstību. Uz Madonas bērnu un jaunatnes sporta skolas piemēra - kā valsts un pašvaldības līmeņa sporta skolas veido bērnu un jauniešu fizisko, emocionālo un sociālo attīstību. Tomēr šādu iestāžu darbība tiek apdraudēta, ja netiek nodrošināta efektīva resursu pārvaldība, sadarbība ar kopienu un stabila finanšu plānošana.

Lai gan Latvijas sporta skolu sistēma ir stabila un valsts atbalstīta, tomēr pastāv vairāki riski ar ko saskaras sporta skolas, tas reizēm ir neskaidrs finansējuma modelis, bieži vāja infrastruktūra vai nenodrošināts materiālais resurss, nepietiekama sadarbība ar vecākiem vai kopienām (LR Ministru Kabinets, 2022). Apskatot starp valstu kontekstā, tad valstīs ar līdzīgu sporta skolu modeli, piemēram, Slovākijā, valsts atbalsts veido un uzlabo ilgtspējīgu attīstību un sportistu izaugsmi (*Varmus et al., 2024*). Savukārt Igaunijā pāreja uz sporta klubu sistēmu ir radījusi riskus reģionos nodrošināt pieejamu un ilgtspējīgu sporta izglītību (*Gekišs, 2023*). Šī kontrasta analīze ļauj izprast, kāpēc Latvijai ir svarīgi saglabāt un uzlabot esošo sporta skolu sistēmu.

Jāatzīmē, ka Latvijā jau ir veikti pētījumi par izglītības ilgtspēju, piemēram, Pasaules Dabas Fonda rekomendācijas par izglītības ilgtspējīgu attīstību (WWF Latvija, n.d.). Tomēr līdz šim sporta skolu ilgtspējas specifiskā izpēte nav bijusi pētījumu centrā. Patreiz Nacionālā līmeņa pētījums sporta nozarē īstenojas projekts "Inovācijas, metodikas un rekomendācijas sporta nozares attīstībai un pārvaldībai Latvijā," (2023 - 2026), kur aplūkos sporta skolu

jautājumus tikai kopējā sporta nozares kontekstā, nepiedāvājot detalizētus risinājumus šo iestāžu specifisko risku un uzlabošanas vajadzībām (Tomsone, 2023). Tas vēl vairāk uzsver nepieciešamību pēc mērķtiecīga pētījuma, kas koncentrētos tieši uz sporta skolu ilgtspējīgu attīstību.

Lai pētītu Madonas sporta skolas ilgtspējīgas attīstības iespējas, tika analizēti vairāki koncepti kā ilgtspēja, vadība un pārvaldība, resursu pārvaldība, organizācijas kultūra, sadarbība un partnerība, kā arī vecāku un kopienas iesaiste. Pētījuma ietvaros tika izvērtēti faktori, kas ietekmē sporta izglītības iestādes ilgtspējas veidošanu, un analizēti priekšnosacījumi efektīvas darbības nodrošināšanai ilgtermiņā. Tāpat tika aplūkota zinātnisko atziņu un teorētisko modeļu izmantošanas nozīme sporta skolas vadības procesos, arī resursu efektivitātes, organizācijas kultūras un sadarbības kontekstā.

Pētījuma teorētiskajā daļā tika analizētas ilgtspējīgas attīstības, vadības un pārvaldības pieejas sporta skolām, organizācijas kultūras loma, resursu vadība un sociālā kapitāla nozīme. Izdarītie secinājumi ļauj izprast šo faktoru mijiedarbību un efektivitāti sporta skolu ilgtspējas attīstībā. Balstoties uz teorētiskajām atziņām un empīrisko analīzi, tika izstrādāti priekšlikumi, kas ietekmē Madonas sporta skolas darbības pilnveidi, sadarbības stiprināšanu un ilgtspējīgas attīstības nosacījumu ieviešanu praksē.

**Pētījuma mērķis:** izpētīt profesionālās sporta ievirzes izglītības iestāžu, Madonas bērnu un jaunatnes sporta skolas piemērā, darbību, lai identificētu faktoros, kas ietekmē iestāžu ilgtspēju, un veicinātu ilgtspējīgu attīstību ilgtermiņā.

**Pētījuma jautājums:** Kādi ir galvenie faktori, kas ietekmē profesionālās sporta ievirzes izglītības iestāžu ilgtspēju Latvijā, Madonas sporta skolas darbības piemērā?

**Pētījuma uzdevumi:**

1. Pētīt un analizēt zinātnisko literatūru par ilgtspējīgas attīstības principiem un to piemērošanu profesionālās sporta izglītības iestādēs.
2. Izvērtēt Madonas sporta skolas darbību, analizējot resursu pārvaldības, sadarbības un vadības pieejas, kas ietekmē tās ilgtspēju.
3. Veikt empīrisku izpēti, izmantojot anketēšanu, atvērto tipa aptauju un dokumentu analīzi, lai identificētu faktoros, kas ietekmē Madonas sporta skolas ilgtspēju.
4. Apkopot un izvērtēt iegūtos datus, lai izprastu sporta skolu ilgtspējas nodrošināšanas mehānismus.
5. Izstrādāt praktiskus priekšlikumus sporta skolu vadībai ilgtspējīgas darbības attīstībai, balstoties uz iegūtajiem empīriskajiem un teorētiskajiem secinājumiem.

**Pētījuma objekts:** Profesionālās sporta ievirzes izglītības iestāžu (sporta skolu) darbība un ilgtspējas nodrošināšanas faktori.

**Pētījuma priekšmets:** Resursu pārvaldība, sadarbības mehānismi un vadības pieejas, kas ietekmē profesionālās sporta ievirzes izglītības iestāžu ilgtspēju.

**Pētījuma bāze:** Madonas bērnu un jaunatnes sporta skola, ieskaitot tās vadību, personālu, audzēkņu vecākus un sporta skolas darbību regulējošos dokumentus (attīstības plāni, darbības atskaides, citi normatīvie dokumenti).

**Pētījuma metodes:**

1. teorētiskā – zinātniskās literatūras un dokumentu analīze;
2. empīriskā – sporta skolas darbinieku un vecāku anketēšana, kā arī sporta skolas vadības atklātā tipa aptaujas
3. datu apstrādes – datu kvantitatīvā un kvalitatīvā analīze

**Pētījuma robežas:** Ierobežojumi ietver iespējamu piekļuves trūkumu detalizētiem finanšu dokumentiem un subjektīvu respondentu viedokļu ietekmi uz datu ticamību. Pētījuma rezultāti ir piemērojami konkrēti Madonas sporta skolai un var nebūt pilnībā vispārināmi uz citām Latvijas sporta skolām.

**Darba struktūra:** maģistra darbs sastāv no ievada, 4 nodaļām un 9 apakšnodaļām, secinājumiem un ieteikumiem, bibliogrāfijas un normatīvo aktu saraksta, un 19 pielikumiem.

# 1. ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS PRINCIPI PROFESIONĀLĀS SPORTA IEVIRZES IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒS (SPORTA SKOLĀS)

Ilgospējīga attīstība profesionālās sporta ievirzes izglītības iestādes (turpmāk tekstā - sporta skola) vadībā ir daudzdimensionāls process, kas ietver stratēģiskus organizāciju resursus, kultūras un sociālo saišu veidošanu un uzturēšanu. Tā pamatā ir efektīva vadība, pārvaldība un spēja veidot stipras sociālās saites, kas attīsta uzticēšanos un sadarbību starp visām iesaistītajām pusēm, tā nodrošinot sporta skolu spēju pielāgoties mainīgajai videi, uzlabot resursu izmantošanu un veidot ilgtermiņa attīstību.

## 1.1. Ilgospējīgas attīstības koncepts un tā pielietojums

*Ilgospējīga attīstība* tiek definēta kā attīstība, kas apmierina pašreizējās paaudzes vajadzības, neapdraudot nākamo paaudžu spēju apmierināt savas vajadzības. Šī koncepcija aptver trīs galvenās dimensijas - ekonomisko, sociālo un vides ilgtspēju. Tā komisijas ziņojumā iezīmēja sākumu modernajai ilgtspējīgas attīstības izpratnei, kur uzsvars ir nākamās paaudzes dzīves kvalitātei un labbūtībai. Līdz ar to, šī definīcija ir par pamatu daudzām ilgtspējīgas attīstības politikām, arī sporta un izglītības jomā (*Brundtland, 1987*).

Apvienoto Nāciju Organizācijas (2015) izvirzītie Ilgtspējīgas attīstības mērķi (Sustainable Development Goals, turpmāk tekstā - SDG) ir globāla stratēģija, tie nodrošina ilgtspējīgu ekonomisko, sociālo un vides attīstību līdz 2030.gadam. Izanalizējot ANO ilgtspējīgas attīstības mērķus, autore tos attiecināja uz sporta skolu ilgtspējīgu darbību, izceļot nozīmīgākos. Labas veselības un labklājības veicināšana (SDG 3) sporta skolās izpaužas kā fiziskās veselības, sporta prasmju un veselīga dzīvesveida attīstība. Kvalitatīvas izglītības nodrošināšana (SDG 4) izpaužas caur fizisko, emocionālo un sociālo prasmju attīstību, paaugstinot sportistu izaugsmi. Dzimumu līdztiesības panākšana (SDG 5) nozīmē vienlīdzīgas iespējas gan meitenēm, gan zēniem sasniegt augstus rezultātus sportā. Nevienlīdzības mazināšana (SDG 10) tiek īstenota, iesaistot dažādas sociālās un ekonomiskās grupas sportā. Efektīva resursu pārvaldība (SDG 12) nodrošina ilgtspēju un novērš nelietderību. Uzsvars uz sadarbību starp sporta iestādēm, kopienu un vecākiem, lai veidotu konkurētspēju un ilgtspēju (SDG 17). (*United Nations, 2015*).

Mūsdienās sporta skolu vadības loma ilgtspējas atbalstīšanā ir ietekmējoša un svarīga. Spānijas pētnieki S. Baena-Morales un citi (2021) uzsver, ka sporta skolu vadība var uzlabot ilgtspējīgu attīstību, ja tā koncentrējas uz cilvēkresursu attīstību, sociālo atbildību un resursu efektīvu izmantošanu. Savukārt šis uzskats ir pretstatā kanādiešu sporta zinātņu profesoru S. Mallenas un K. Šarda pētījumam, kurā tika secināts, ka sporta organizācijas bieži vien fokusējas

uz īstermiņa finanšu ieguvumiem, kas kavē ilgtspējīgas attīstības procesus. Šie atšķirīgie redzējumi ilustrē, kā attieksme pret ilgtspēju sporta skolu vadībā ir attīstījusies pēdējās desmitgadēs (*Mallen & Chard, 2011;2012*).

ANO izglītības ilgtspējīgas attīstības desmitgade (2005–2014) akcentēja vadības nozīmi SDG mērķu sasniegšanā. Šo ideju, kā norādīts iepriekšējā analizē, turpina attīstīt S. Baena-Morales un citi (2021), uzsverot, ka ilgtspējīgas resursu pārvaldības un sociālās atbildības stiprināšana var padarīt sporta skolas konkurētspējīgākas ilgtermiņā ( *Baena-Morales et al, 2021*).

Sporta skolu vadība iesaistās ilgtspējas attīstīšanā, kā jauniešu izglītošanā par vides jautājumiem, kā resursu taupīšanā un videi draudzīgā uzvedībā, kas tiek integrēti sporta infrastruktūras uzturēšanā. Tā attīstot jauniešos sociālās atbildības prasmes, veidojot komandas darbu, dzimumu līdztiesību un sociālo integrāciju, kas ietekmē ilgtspējīgas sabiedrības veidošanu (*Baena-Morales et al, 2021*). Savukārt, sporta izglītība ietekmē ekonomisko ilgtspēju, mācot resursu izmantošanu un attīstot prasmes, kas nākotnē palīdzēs nodrošināt stabilu ekonomisko attīstību (*Thibault, 2009*).

Kopš SDG pieņemšanas 2015. gadā sporta skolu vadības nozīme ilgtspējīgā attīstībā ir pieaugusi, ko apstiprina arī UNESCO Kazaņas Rīcības plāns (2017). Pasaules Sporta ministru konferencē izstrādātie dokumenti uzsver sporta nozīmi SDG mērķu sasniegšanā, sporta izglītībā, sociālajā integrācijā un vides ilgtspējībā. Kā prioritāte izcelta sporta integrēšana sistēmā, veidojot ilgtspējīgu praksi un sabiedrības līdziesaisti (*UNESCO, 2017*). Autore uzskata, ka šis plāns nosaka ietvaru sporta skolu attīstībai, piedāvājot konkrētus risinājumus ilgtspējas izaicinājumu pārvarēšanai – racionalizējot resursus un stiprinot sadarbību vietējā un starptautiskā līmenī.

Pamatojoties uz SDG un Latvijas sporta politikas pamatnostādņem 2021.–2027. gadam (2022b), autore analīzi koncentrē uz sporta skolu vadības un attīstības aspektiem. Tiek izcelti galvenie faktori, kas nodrošina sporta skolu ilgtspējību un konkurētspēju, vairāk resursu pārvaldības, sadarbības un vadības pieejās. Uzsvars ir uz vienlīdzīgas piekļuves nodrošināšanu sporta izglītībai, caurspīdīgu finanšu un infrastruktūras pārvaldību, kā arī sadarbību ar kopienu un vecākiem (LR MK, 2022b).

Balstoties uz teorētisko materiālu, autore izveidoja 1.1. tabulu, kas atspoguļo Latvijas sporta politikas pamatnostādņu 2021.–2027. gadam (2022b) principu saistību ar SDG mērķiem. Šajā 1.1.tabulā precīzi parādīts, kā katrs princips un attiecīgais SDG mērķis attiecas uz sporta skolu darbību, un ko sporta skolas var darīt, lai uzlabotu ilgtspējīgu attīstību.

## Latvijas sporta politikas pamatprincipu saistība ar SDG sporta skolās (autores modificēts)

Latvijas sporta politikas pamatprincips	Atbilstošais SDG mērķis	Konteksts sporta skolām
<i>Vienlīdzības princips</i>	SDG 5 (Dzimumu līdztiesība) SDG 10 (Nevienlīdzības mazināšana)	Iekļaujoša dalība neatkarīgi no dzimuma, sociālā vai veselības stāvokļa.
<i>Labas pārvaldības princips</i>	SDG 17 (Partnerattiecības mērķu sasniegšanai)	Caurspīdīga vadība un sadarbība ar iesaistītajām pusēm.
<i>Efektīvas un lietderīgas līdzekļu izmantošanas princips</i>	SDG 12 (Atbildīgs patēriņš un ražošana) SDG 8 (Cienīgs darbs un ekonomiskā izaugsme)	Atbildīga resursu pārvaldība un ilgtspēja.
<i>Bērnu un jauniešu pilnvērtīgas fiziskās attīstības nodrošināšanas princips</i>	SDG 3 (Laba veselība un labklājība) SDG 4 (Kvalitatīva izglītība)	Fiziskā, emocionālā un sociālā attīstība veselīgam dzīvesveidam.
<i>Labvēlīgu sociālo un ekonomisko priekšnosacījumu princips</i>	SDG 10 (Nevienlīdzības mazināšana)	Pieejamība visām sabiedrības grupām.
<i>Sistēmiskas pieejas princips</i>	SDG 4 (Kvalitatīva izglītība) SDG 17 (Partnerattiecības mērķu sasniegšanai)	Koordinēta un ilgtspējīga attīstība.

Autorei analizējot 1.1.tabulas saturu, ir skaidrs, ka sporta skolām ir ievērojams potenciāls kļūt par ilgtspējīgas attīstības virzītājiem, ja tiek konsekventi ievēroti sporta politikas pamatprincipi un SDG mērķi. Kā norāda angļu sociālo zinātņu profesors K. Hiltons (2013), ilgtspējīgas politikas ieviešana sporta skolās ne tikai dod fizisko aktivitāšu pieejamību un kvalitāti, bet arī nodrošina sociālo iekļaušanu un vienlīdzīgas iespējas visiem sabiedrības locekļiem (Hylton, 2013). Un sporta zinātnes profesore L. Tibolta (2009) apgalvo, ka pielāgojot teorētiskās atziņas vietējai realitātei, sporta skolas ievērojot gan ekonomisko stabilitāti, gan sociālo atbildību, gan resursu efektīvu izmantošanu, kļūs ilgtspējas veicinātājas (Thibault, 2009). Turklāt ekonomiskā atbildība, kas ietver juridisko, ētisko un filantropisko dimensiju integrāciju, veido pamatu sporta skolu ilgtspējīgai attīstībai, caurskatāmai resursu pārvaldībai un sabiedrības uzticības veidošanai, kas ir svarīga to ilgtermiņa stabilitātei un konkurētspējai (Barbu et al., 2022). Šo dimensiju savstarpējā saistība nodrošina, ka sporta skolas var efektīvi reaģēt uz mainīgajiem sociālajiem un ekonomiskajiem izaicinājumiem, veidojot ilgtspējīgu attīstību ne tikai organizācijās, bet arī plašākā sabiedrības mērogā.

Ilgspējīga attīstība sporta skolā nav tikai teorētiskās koncepcijas, bet ir vadības instrumenti, kas nodrošina stabilu ilgtermiņa attīstību. Autore piekrīt, ka sporta skolu ilgtspēja balstās uz trim pamatelementiem – ekonomisko stabilitāti, sociālo atbildību un resursu pārvaldību. Ilgtspējīgas pārvaldības stratēģijai nav jānodrošina tikai finanšu ilgtspēja, bet arī vienlīdzīga piekļuve sportam un sadarbība ar kopienu, kas veicina skolas nozīmi sabiedrībā.

Autore uzskata, ka orientēšanās tikai uz īstermiņa finanšu ieguvumiem apdraud sporta ilgtspēju, tāpēc nepieciešama līdzsvarota pieeja, kas apvienotu skolu finanšu plānošanu, inovācijas resursu pārvaldībā, un sadarbībā ar pašvaldībām un privāto sektoru. Ilgtspējīgas attīstības ieviešanas sporta skolās nav tikai starptautisku vadlīniju prasība, bet gan stratēģisks solis uz stabilu un konkurētspējīgu sporta vidi.

## 1.2. Resursu pārvaldības loma ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā

Sporta organizācijās, lai sasniegtu īstermiņa un ilgtermiņa rezultātus, nepieciešams racionāli koordinēt un pārvaldīt *cilvēkresursus, finanšu līdzekļus, tehnoloģiskos un materiālos resursus*. Resursu pārvaldības procesi ietekmē vadības stratēģijas, kas nodrošina līdzsvarotu un ilgtspējīgu attīstību, uzlabojot organizācijas darbības efektivitāti un stiprinot tās konkurētspēju mainīgā vidē (*Gerrard, 2005*).

Lai plānotu sporta skolu attīstību un mērķu sasniegšanu, nepieciešami ir resursi, ko pārvaldīt:

- Cilvēkresursi (pedagogi, treneri, atbalsta personāls);
- Finanšu resursi (īstermiņa un ilgtermiņa budžeta līdzekļi);
- Materiālie resursi (sporta inventārs, infrastruktūra, mācību līdzekļi);
- Informācijas resursi (dati lēmumu pieņemšanai, mācību procesa uzlabošanai un sporta skolas darbības analīzei) (*Luika, 2012*).

### *Cilvēkresursi*

Cilvēkresursi ir organizācijas darbinieki, kas ar savām prasmēm, zināšanām un pieredzi nodrošina organizācijas mērķu sasniegšanu. Cilvēkresursu vadība ietver sistemātisku un stratēģisku pieeju darbinieku atlasei, attīstībai, novērtēšanai un motivēšanai, lai uzlabotu organizācijas produktivitāti un veicinātu darbinieku profesionālo izaugsmi (*Dessler, 2014*). Arī autore piekrīt, ka šāda pieeja ir fundamentāla sporta skolās, kur darba rezultāts tieši ietekmē audzēkņu attīstību un sasniegumus.

Sporta vadības pētnieks R. Virakūns (2016) norāda, ka veiksmīga cilvēkresursu vadība balstās uz darbinieku atlases un apmācību stratēģijām, kas veido organizācijas konkurētspēju. Sporta skolās ir svarīga pastāvīga darbinieku kvalifikācijas celšana un profesionālā attīstība. Autore uzsver, ka bez sistemātiskas apmācības nav iespējams nodrošināt pielāgošanos mainīgajiem sporta nozares izaicinājumiem. Nepārtraukta apmācība ļauj nodrošināt spēju pielāgoties inovācijām un efektīvi risināt darba vides izaicinājumus (*Weerakoon, 2016*).

Mūsdienīgs skatījums uz cilvēkresursu pārvaldību ir atrodams sporta vadības un ilgtspējas pētnieces N. Havarī u.c. (2023) pētījumā, kur uzsvērtā kompetenču analīze un pieredzes resursu integrēšana organizācijas attīstībā. Pētījumā uzsvērts, ka cilvēkresursi nav

tikai izdevumu pozīcija, bet arī stratēģisks ieguldījums, kas veicina sporta skolu konkurētspēju ilgtermiņā (*Khavari et al., 2023*). Autore arī piekrīt, jo ieguldījumi cilvēkresursos ilgtermiņā atmaksājas, tie attīsta kvalitatīvus sporta procesus un sportistu panākumus.

Arī Latvijā pētnieki pievēršas cilvēkresursu vadības jautājumiem, akcentējot tā nozīmi mainīgajā darba vidē, izglītības un sporta organizācijās. Kā norāda L. Pundiņa (2018), īpaši svarīgi ir ieviest kompetences darbinieku apmācībā, attīstīt ātru atgriezeniskās saites mehānismu un uzlabot birokrātiju, kas uzlabotu darba vidi un organizācijas efektivitāti. Latvijā tas dotu spēju pielāgoties pārmaiņām un veidot elastīgu vadības sistēmu, kas ļauj ne tikai motivēt darbiniekus, bet arī stiprināt profesionalitāti (Pundiņa, 2018).

Šajā kontekstā, autore uzskata, ka sporta skolās lietderīgi ir veidot sistēmisku un uz attīstību vērstu darbinieku apmācību procesu, kas balstās uz kompetences analīzi un inovācijām, jo sertificēti un motivēti darbinieki ir sporta procesu kvalitātes pamatā. Tāpat autore uzskata, ka tikai šāda pieeja ļauj nodrošināt ilgtspējīgu attīstību un saglabāt konkurētspēju mainīgajā vidē.

#### *Finanšu resursi*

Finanšu resursi ietver gan reālos, gan potenciālos līdzekļus, kurus organizācija iegūst no ekonomiskās darbības vai ārējiem avotiem. Finanšu resursus nedrīkst uztvert tikai kā skaidru naudu, jo tie ietver arī naudas ekvivalentus, kas tiek izmantoti finanšu saistību izpildei un organizācijas reproducēšanas procesiem. Šī definīcija atklāj finanšu resursu daudzveidību un nozīmīgumu organizācijas finanšu pārvaldības procesos (*Dzereleiko et al., 2022*).

Saskaņā ar Izglītības attīstības pamatnostādņem 2021.–2027. gadam (2021b) un Sporta politikas pamatnostādņem 2022.–2027. gadam (2022b) sporta skolām jānodrošina pārskatāma un efektīva finanšu plānošana, kas ietver līdzekļu izlietojumu sporta infrastruktūrai, treneru atalgojumam un attīstības projektiem (LR MK, 2021b; LR MK, 2022b). Galvenais akcents sporta skolu finansēšanas sistēmā – uz valsts un pašvaldību sadarbību, mērķdotācijas treneru atalgojumam, kā arī resursu pārdali atbilstoši mainīgajām vajadzībām un prioritātēm.

Izglītības iestāžu, tostarp sporta skolu, finansējums tiek nodrošināts atbilstoši Izglītības likuma 59. un 60. pantam (1998b), kur noteikts, ka valsts izglītības iestādes, arī sporta skolu, finansē no valsts budžeta, bet pašvaldību – no pašvaldību budžetiem, ar valsts līdzdalību. Lielu daļu no šī finansējuma veido treneru darba samaksa, ko sedz no valsts budžeta un mērķdotācijām. Autore uzskata, ka kvalitatīva finanšu plānošana un sadarbība starp valsti un pašvaldībām ir priekšnosacījums sporta skolu ilgtspējai. Lai nodrošinātu papildu līdzekļus, sporta skolu vadība un darbinieki, tostarp treneri, aktīvi iesaistās projektu konkursos un iniciatīvās (LR Saeima, 1998b).

Ar 2021. gada Ministru kabineta noteikumiem Nr. 885 ir ieviesti stingrāki resursu pārvaldības principi, noteikti ierobežojumi, mācību grupu nosacījumi un pārskatu iesniegšanas kārtība, kas veicina pārskatāmību un efektivitāti (LR MK, 2021a). Autore uzskata, ka šīs izmaiņas ir pareizajā virzienā, jo tās ne tikai nodrošina stingrāku kontroli pār finanšu izlietojumu, bet arī attīsta atbildīgu resursu pārvaldību un pielāgošanos mūsdienu sporta prasībām.

Finansiāla ilgtspēja nav iespējama tikai ar valsts piešķirtajiem līdzekļiem, tāpēc sporta skolām jāveido daudzveidīga finansējuma stratēģija. LU vadošā pētniece L. Mihno (2021) apliecina, ka finanšu vadība nav tikai līdzekļu sadale, bet arī prasmīga resursu plānošana, jo “lai gan finanses saistās ar naudas pārvaldību, tomēr finanses ir prasmīga resursu (galvenokārt naudas) pārvaldīšana, lai sasniegtu savus ekonomiskos mērķus, kas veicinātu finansiālās labklājības attīstību” (Mihno, 2021, 134. lpp.). Autore piekrīt, ka ilgtspējīga sporta skolas attīstība prasa ne tikai galveno valsts un pašvaldību resursu izmantošanu, bet arī finansējuma avotu piesaisti, kā sadarbību ar privāto sektoru, dalību starptautisko projektu un resursu lietderīgu izmantošanu.

Apkopojot analizētos materiālus autore secina, ka sporta skolas finansiālās ilgtspējas nodrošināšanai ir svarīga caurskatāma valsts un pašvaldību finansēšana, papildresursu piesaiste un stratēģiska finanšu plānošana. Ilgtspējīga un lietderīga resursu pārvaldība ir priekšnoteikums efektīvai sporta skolas vadībai ilgtermiņā.

#### *Materiālie resursi*

Saskaņā ar datorzinātņu profesora I. Bušrika (2024) teoriju, materiālie resursi tiek definēti kā taustāmi un fiziski aktīvi, ko organizācijas izmanto, lai atbalstītu savu darbību un sasniegtu izvirzītos mērķus. Tie ietver ēkas, aprīkojumu, instrumentus, tehnoloģijas, izejmateriālus un citas fiziskas vērtības, kas svarīgas ikdienas darbībai un ilgtermiņa attīstībai. Efektīva materiālo resursu pārvaldība nodrošina lietderīgu šo resursu izmantošanu un samazina izmaksas, vienlaikus paaugstinot darbības efektivitāti (Bouchrika, 2024).

Sporta nozare nav iedomājama bez atbilstošām un funkcionālām sporta bāzēm un sporta iekārtām, inventāru un citiem resursiem, lai kalpotu kā pamats kvalitatīvai sporta aktivitāšu nodrošināšanai. Tas nodrošina iespēju īstenot daudzveidīgas sporta apmācību programmas un veicina sporta pieejamību visām sabiedrības grupām (Luika, 2012).

Pamatojoties uz materiālo resursu teoriju, autore secina, ka tā ietver visas fiziskās vērtības, kā sporta bāze, inventārs, aprīkojums un pārējā infrastruktūra, lai nodrošinātu ilgtspēju sporta skolā. Un efektīva šo resursu pārvaldība ļauj lietderīgi izmantot pieejamos līdzekļus, samazinot izmaksas un uzlabojot sporta skolas darbības efektivitāti ilgtermiņā.

#### *Informācijas un tehnoloģiskie resursi*

Austrālijas pētniece un inovāciju eksperte V. Retena (2020), savā pētījumā uzsver, ka tehnoloģiju un inovāciju ieviešana sporta skolās ietekmē konkurētspēju un ilgtspējīgu attīstību, nodrošinot efektīvāku pārvaldību, resursu un sporta attīstību. Digitalizācija, mākslīgais intelekts, lielle dati, mākoņi un internets ļauj pārsniegt cilvēka spēju robežas un uzlabot snieguma efektivitāti - precīzāk plānot treniņu procesus, uzlabot snieguma monitoringu un pieņemt stratēģiskus lēmumus, noteikumu izmaksas un administratīvo slogu. Lai šīs iespējas maksimāli izmantotu, nepieciešama personāla apmācība un tehnoloģiju integrācija visos sporta vadības aspektos (*Ratten, 2020*).

Kā svarīgs informācijas resurss ir jāmin zinātniskie pētījumi, kas sniedz plašu informāciju par jaunākajiem atklājumiem sporta nozarē un ietekmi uz sporta skolu darbību un vadību. Šajā gadījumā, metodiskie materiāli sniedz informāciju par dažādiem faktoriem gan skolas vadībā un darbībā, gan treneru darbībā, gan sportistu izaugsmē. Tāpat datubāzēs var tikt apkopota aktuāla informācija par sacensībām, sacensību rezultātiem, treniņu nodarbību iespējām, sporta bāzu pieejamību, sporta speciālistiem u.tml. aspektiem (*Sabtrasekh et al., 2023; Luika, 2012*).

Kopsummā, autore uzskata, ka stabilai attīstībai nepieciešama daudzveidīga finanšu plānošana, kas ietver sadarbību ar privāto sektoru un dalību starptautiskajos projektos, lai mazinātu atkarību no valsts finansējuma, vai arī papildinātu budžetu. Cilvēkresursu vadībā svarīga ir speciālistu un motivētu darbinieku piesaiste, pastāvīga profesionālā izaugsme. Tehnoloģiju un informācijas resursu integrācija nav tikai inovācija, bet neatņemama ilgtspējas sastāvdaļa, kas jāievieš stratēģiski, lai uzlabotu sporta pārvaldību un efektivitāti.

### **1.3. Vadības pieejas un to ietekme uz ilgtspējīgas attīstības veicināšanu**

*Vadība* ir process, kas ietver organizācijas resursu un cilvēku virzīšanu kopīgu mērķu sasniegšanai. Tradicionālā vadības pieeja, kā to definē amerikāņu politiķe N. Kasebauma (1979), balstās uz hierarhiju, autoritāti un centralizētu lēmumu pieņemšanu, kur vadītājs kontrolē struktūru un uzdevumu izpildi rezultātu sasniegšanai rezultātus (*Kassebaum, 1979*). Savukārt mūsdienu vadība, kā uzsver pētnieks B. Tedla (2022), balstās uz cilvēkcentrētu pieeju, kur prioritāte ir darbinieku motivācija, pielāgošanās pārmaiņām un vadības stilu elastība (*Tedla, 2022*).

Autore uzskata, ka sporta skolu vadībā vajag apvienot strukturētu pārvaldību ar motivējošu līderību, lai sasniegtu gan efektivitāti, gan darbinieku iesaisti.

Amerikāņu filozofe D. Ciulla (2020) uzsver, ka vadība ir ne tikai stratēģisks, bet arī morāls process, kas ietekmē organizācijas vērtības un identitāti. Autore piekrīt, ka šāda pieeja nozīmīga sporta skolu kontekstā, kur vadītājs veido uzticēšanos un iestādes ilgtermiņa virzību. Vadība koncentrējas uz vīziju, cilvēku iesaisti un inovācijām, kamēr pārvaldība – uz struktūras

stabilitāti un kārtības ievērošanu. Mūsdienu sporta skolas efektīvai darbībai nepieciešama abu funkciju līdzsvarota integrācija (Ciulla, 2020).

Pārvaldības process nodrošina organizācijas darbības nepārtrauktību, izmantojot sistēmisku pieeju, skaidras procedūras un lēmumu pieņemšanas mehānismus. Tās galvenais uzdevums ir veicināt iestādes efektivitāti, stabilitāti un ilgtspēju (Kjaer, 2023).

Lai analizētu vadības teoriju pielietojumu sporta skolu attīstībā, autore izveidoja salīdzinošu tabulu nr. 1.2, kurā atspoguļota klasiskās un mūsdienīgās vadības pieejas, piemērotība sporta skolām, un to ietekme uz ilgtspēju. Šī tabula palīdz identificēt, kuras vadības pieejas nodrošina stabilitāti un strukturētu organizāciju, un kuras sekmē inovācijas un pielāgošanos mainīgajiem apstākļiem.

1.2.tabula

**Vadības teorijas un to pielietojums sporta skolās (autores veidota balstoties uz teoriju)**

Vadības teorija	Pielietojums sporta skolās	Ietekme uz ilgtspēju
	<b>Klasiskās vadības teorijas</b>	
<b>Birokrātiskā vadība</b> (Weber, 1947)	Skaidra hierarhija, precīza lomu sadale, noteikumu ievērošana.	Nodrošina stabilitāti, bet ierobežo inovācijas un pielāgošanos jaunām prasībām.
<b>Zinātniskā vadība</b> (Taylor, 1911)	Darba procesu un resursu optimizācija, treniņu un sacensību plānošana.	Palielina efektivitāti, bet var mazināt elastību un individuālo pieeju attīstībai.
<b>Administratīvā vadība</b> (Fayol, 1949)	Stratēģiska plānošana, vadības funkciju organizēšana sporta skolā.	Veicina struktūru un kārtību, bet var būt ierobežota dinamiskā vidē.
	<b>Mūsdienīgas vadības teorijas</b>	
<b>Transformējošā vadība</b> (Burns, 1978; Bass, 1985; Stewart, 2006)	Vadītājs motivē un iedvesmo trenerus un audzēkņus, veicina attīstību.	Uzlabo iesaisti un inovācijas, attīstot ilgtermiņa izaugsmi un organizācijas kultūru.
<b>Demokrātiskā vadība</b> (Lewin, Lippitt & White, 1939; Edmondson, 2018)	Lēmumu pieņemšana kopā ar treneriem, audzēkņiem un vecākiem.	Veido sadarbību un uzticību, bet var palēnināt lēmumu pieņemšanas procesu.
<b>Situatīvā vadība</b> (Hersey & Blanchard, 1997)	Vadības pielāgošanās situācijai un darbinieku vajadzībām.	Uzlabo pielāgošanās spējas un organizācijas elastību ilgtermiņa attīstībai.

Lai precizētu atšķirības starp klasiskajām un mūsdienu vadības pieejām, autore izveidoja 1.3.tabulu, kurā izcelti svarīgākie kritēriji, kas nosaka vadības stila ietekmi uz sporta skolu darbību un attīstību. Šī analīze palīdz izprast, kā dažādi vadības modeļi var attīstīt vai ierobežot ilgtspējīgu attīstību sporta izglītības iestādēs.

Vadības pieeju atšķirības un to ietekme uz sporta skolu attīstību (autores veidota)

Kritērijs	Klasiskās vadības teorijas	Mūsdienu vadības teorijas
<i>Struktūra un organizācija</i>	Hierarhiska, stingri noteiktas lomas un pienākumi, birokrātiska vadība.	Elastīga, pielāgojama, balstīta uz sadarbību un darbinieku iesaisti.
<i>Lēmumu pieņemšana</i>	Centralizēta – lēmumus pieņem vadītājs vai augstākstāvošā vadības struktūra.	Decentralizēta – darbinieki, treneri un audzēkņi tiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā.
<i>Vadītāja loma</i>	Kontrolētājs un koordinators, kas uzrauga izpildi un nodrošina stabilitāti.	Līderis, kurš motivē, attīsta un iesaista darbiniekus organizācijas mērķu sasniegšanā.
<i>Resursu pārvaldība</i>	Balstīta uz efektivitāti, struktūru un skaidri definētiem procesiem.	Dinamisks process, kas pielāgojas mainīgajiem apstākļiem un inovācijām.
<i>Darbinieku motivācija un attīstība</i>	Balstīta uz disciplīnu, noteikumiem un standartizētu darba organizāciju.	Balstīta uz iedvesmojošu vadību, izaugsmes iespējām un individuālām vajadzībām.
<i>Elastība un pielāgošanās</i>	Zema elastība – grūti pielāgoties izmaiņām izglītības un sporta politikā.	Augsta elastība – vieglāk pielāgoties pārmaiņām un izstrādāt inovatīvus risinājumus.
<i>Ietekme uz sporta skolu attīstību</i>	Nodrošina stabilu struktūru, bet var kavēt pielāgošanos jaunām izglītības un sporta prasībām.	Sekmē sporta skolu attīstību, veido sadarbību un inovācijas, kas ir atbalsts ilgtermiņam.
<i>Sporta skolu piemērotība</i>	Piemērota lielām, tradicionālām sporta skolām, kuras balstās uz skaidru hierarhiju un noteikumiem.	Piemērota mūsdienīgām sporta skolām, kas vēlas attīstīt elastīgu vadības pieeju un efektīvu sadarbību.

Pēc autores domām, mūsdienu vadības pieeja sporta skolās ir daudz piemērotāka ilgtermiņīgas attīstības nodrošināšanai, jo tā nodrošina darbinieku iesaisti, elastību un spēju reaģēt uz nozares pārmaiņām.

*Pārvaldība* ir process, kas nodrošina stabilitāti, kārtību un resursu lietderīgu izmantošanu, veidojot organizācijas darbības nepārtrauktību un spēju pielāgoties mainīgajām prasībām (Kjaer, 2023). Pārvaldībā ir vairākas pieejas un modeļi, kā organizēt iestādes darbību.

Vadības stratēģiskā pieeja nosaka organizācijas attīstības virzienu, taču pārvaldības modelis ir tas, kas praktiski nodrošina organizācijas stabilitāti, efektivitāti un spēju pielāgoties pārmaiņām. Lai labāk izprastu dažādu pārvaldības modeļu pielietojumu, autore izveidoja 1.4. tabulu, kurā analizētas dažādas pārvaldības pieejas sporta skolā, to piemērotība un ilgtermiņa ietekme uz attīstību.

**Pārvaldības pieeju salīdzinājums un to ietekme uz sporta skolu ilgtspējīgu attīstību  
(autores veidota)**

<b>Pārvaldības pieeja</b>	<b>Pielietojums sporta skolās</b>	<b>Ietekme uz ilgtspēju</b>
<b>Centralizētā pārvaldība</b> (Weber, 1947; Afsharian et al., 2021)	Hierarhiska sistēma ar vienotu politiku un resursu sadali, efektīva lielās sporta skolās.	Nodrošina stabilitāti un kontroli, bet ierobežo inovācijas un pielāgošanos pārmaiņām.
<b>Decentralizētā pārvaldība</b> (Fayol, 1949; Hnatenko, 2021)	Vadības pilnvaru deleģēšana dažādos līmeņos, ļaujot operatīvi reaģēt uz vietējām vajadzībām.	Veido elastību un kopienas iesaisti, bet var apgrūtināt vienotas politikas ieviešanu.
<b>Kolektīvā pārvaldība</b> (Ostrom, 1990; Piazza, 2021)	Lēmumu pieņemšana sadarbībā ar treneriem, audzēkņiem, vecākiem un pašvaldībām.	Stiprina sociālo atbildību un ilgtermiņa sadarbību, bet var būt mazāk efektīva ātrās reaģēšanas situācijās.
<b>Projekta vadības pieeja</b> (Akhmetshin et al., 2019)	Stratēģiska resursu plānošana un jaunu programmu vai infrastruktūras attīstība.	Veicina inovācijas un ilgtspējīgas iniciatīvas, bet prasa specializētas zināšanas un vadītāju kompetenci.

Sporta skolu efektivitāti un ilgtspējīgu attīstību ietekmē pārvaldības modelis, kas nosaka lēmumu pieņemšanas procesu, elastību un resursu pārvaldību. Autore izveidoja tabulu nr.1.5, lai salīdzinātu dažādu pārvaldības pieeju piemērotību un ietekmi sporta skolu kontekstā, ļaujot noteikt, kuras pieejas vislabāk atbilst mūsdienu sporta izglītības iestāžu vajadzībām.

**Pārvaldības modeļu salīdzinājums sporta skolu kontekstā (autores veidota)**

<b>Kritērijs</b>	<b>Centralizētā pārvaldība</b>	<b>Decentralizētā pārvaldība</b>	<b>Kolektīvā pārvaldība</b>	<b>Projekta vadības pieeja</b>
<b>Lēmumu pieņemšana</b>	Koncentrēta vadības augšgalā	Deleģēta vietējiem līmeņiem	Kopīga ar iesaistītajām pusēm	Balstīta uz projekta mērķiem
<b>Elastība</b>	Zema – lēni pielāgojas	Augsta – ātri reaģē	Mērena – atkarīga no vienošanās	Augsta – veicina inovācijas
<b>Efektivitāte</b>	Labi darbojas stabilā vidē	Efektīva mainīgos apstākļos	Efektīva ilgtermiņa sadarbībā	Efektīva attīstības projektos
<b>Resursu pārvaldība</b>	Precīza, bet ierobežota elastībā	Pielāgojama vietējām vajadzībām	Kopīga un caurspīdīga	Optimizēta konkrētiem projektiem
<b>Piemērotība sporta skolām</b>	Lielām, strukturētām skolām	Mazākām, elastīgām skolām	Skolām ar aktīvu sabiedrības iesaisti	Jaunu iniciatīvu un attīstības projektiem

Balstoties uz veikto izpēti, autore secina, ka sporta skolu ilgtspējīga attīstība ir tieši saistīta ar efektīvu vadības un pārvaldības pieeju pielietošanu. Lai gan klasiskās vadības teorijas nodrošina stabilu struktūru un precīzu resursu pārvaldību, tās var ierobežot inovāciju un pielāgošanos mainīgajai videi. Savukārt mūsdienu vadības pieejas, kas balstās uz sadarbību,

elastību un cilvēkcentrētu pieeju, dod lielāku potenciālu attīstībai un konkurētspējai sporta skolās. Autore uzskata, ka visefektīvākā pieeja sporta skolu pārvaldībā ir hibrīda modelis, kas apvieno strukturētas vadības stabilitāti ar modernām, uz sadarbību un inovācijām vērstām metodēm, tā saglabājot stabilitāti, attīstoties un pielāgojoties jaunām sporta politikas prasībām.

Sporta skolu ilgtspējīga attīstība sastāv no stratēģiskas plānošanas, resursu lietderīgas izmantošanas, efektīvas sociālā kapitāla izmantošanas, tā stiprinot sadarbību starp vadību, treneriem, audzēkņiem, vecākiem un valsts institūcijām, tā uzskata autore. Ilgtspējīga attīstība nav tikai teorētisks koncepts, bet reāls rīks, kas nodrošina kvalitatīvus sporta procesus un ilgtermiņa stabilitāti. Autore uzsver, ka sporta skolu konkurētspēja un nozīmīgā loma sabiedrībā ir atkarīga no spējas pielietot līdzsvarotu vadības un pārvaldības pieeju, kas ne tikai atbilst mūsdienu izaicinājumiem, bet arī veido sporta kvalitāti un pieejamību ilgtermiņā.

*Kopsavilkums.* Pamatojoties uz teorētisko izpēti, autore secina, ka sporta skolu ilgtspējīgas attīstības nodrošināšana ir atkarīga no efektīvas vadības stratēģijas, sabalansētas resursu pārvaldības un atbilstošu vadības pieeju pielietošanas. Teorētiskie aspekti liecina, ka hibrīda vadības modelis, kas apvieno strukturētu pārvaldību ar elastīgām un uz sadarbību vērstām metodēm, nodrošina labāko līdzsvaru starp stabilitāti un pielāgošanās spēju sporta izglītības un vadības kontekstā. Tāpat liela nozīme ir sistemātiskai un atbildīgai resursu plānošanai, kas ļauj sporta skolām efektīvi izmantot finanšu, materiālos, nemateriālos un cilvēkresursus, tā nodrošinot ilgtspēju un attīstību ilgtermiņā.

Šī teorētiskā bāze kalpo kā pamats empīriskajai daļai, nodrošinot konceptuālu ietvaru pārvaldības modeļu, resursu pārvaldības prakses un sadarbības mehānismu analīzei sporta skolās. Tā palīdz izvērtēt, kā teorētiski definētie ilgtspējas faktori izpaužas praksē, kā arī noteikt riskus un potenciālos attīstības virzienus sporta skolu ilgtspējas veicināšanai.

## 2. SADARBĪBAS UN ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMA SPORTA SKOLU ILGTSPĒJĀ

Sadarbība un organizācijas kultūra - faktori, kas arī ietekmē sporta skolu ilgtspēju, veidojot uzticēšanās pilnu, uz attīstību un iesaisti vērstu vidi. Efektīva sadarbība starp iesaistītajām pusēm, kā arī kopīgu vērtību un normu sistēma sekmē resursu lietderīgu izmantošanu, inovāciju ieviešanu un organizācijas konkurētspēju.

### 2.1. Organizācijas kultūra un tās nozīme ilgtspējīgas attīstības veicināšanā

*Organizācijas kultūra* ir viens no lielākajiem faktoriem, kas ietekmē izglītības iestāžu, tostarp sporta skolu, darbību, kvalitāti un sabiedrības uztveri (Vēbers, 2018). Organizāciju psihologs E. Šeins (2010) definē organizācijas kultūru kā kopīgu pieņēmumu kopumu, kas veidojas, pielāgojoties ārējai videi un iekšējai integrācijai. Šie pieņēmumi nosaka organizācijas vērtības, stratēģiskos virzienus un darbinieku attieksmi, tādējādi veido uzticēšanos un savstarpēju sadarbību. Arī autore uzskata, ka šāda pieeja veido pamatu gan iekšējai mikrovides stabilitātei, gan ārējai atpazīstamībai un uzticamībai (Schein, 2010).

Zviedru akadēmiķis un pētnieks M. Alvessons (2012) uzsver, ka organizācijas kultūra ir daudzdimensionāla parādība, kas ietver gan redzamos elementus - rituālus, tradīcijas un simbolus, gan neredzamos – vērtības, normas un uzvedības modeļus. Šī kultūras struktūra nosaka, kā organizācija pielāgojas pārmaiņām un risina izaicinājumus. Autore piekrīt, ka sporta skolās šie kultūras aspekti savstarpēji saistīti ar darbinieku un audzēkņu motivāciju, kā arī spēju attīstīties mainīgā vidē (Alvessons, 2012).

Pētnieki M. Armstrongs un S. Teilors (2023) norāda, ka organizācijas kultūra veidojas no vērtību, normu un pārlicību kopuma, kas ietekmē gan ikdienas lēmumu pieņemšanu, gan darbinieku attieksmi pret darbu. Šī kultūra nosaka sadarbības kvalitāti starp darbiniekiem un vadību, kā arī ietekmē kopējo darba vidi. Sporta skolās tas attiecas uz treneru un audzēkņu savstarpējām attiecībām, sadarbību ar vecākiem un partneriem, kā arī iekļaujošas un izaugsmi stimulējošas vides veidošanu (Armstrong & Taylor, 2023).

Savukārt profesori S. Robinsa un T. Džadža (2024) skatījumā organizācijas kultūra ir centrāls elements darbinieku uzvedības veidošanā un iestādes kopējā identitātē. Autore piekrīt, ka vērtību sistēma, kas caurstrāvo organizācijas ikdienas darbību, ir svarīga darbinieku motivācijai un lojalitātei, kas savukārt veido pamatu ilgtspējīgai attīstībai (Robbins & Judge, 2024).

Apkopojot dažādu autoru atziņas un balstoties uz savu profesionālo skatījumu, autore uzsver, ka sporta skolās spēcīga un pozitīva organizācijas kultūra ir stratēģisks resurss. Tā ne

tikai veido iekšējo saskaņu un efektīvu sadarbību, bet arī stiprina iestādes spēju pielāgoties un attīstīties ilgtermiņā gan vietējā, gan nacionālā mērogā.

Apkopojot dažādus pētnieku definējumus un balstoties uz E. Vēbera (2018) trīs līmeņu kultūras modeļi, organizācijas kultūra tiek veidota no trim galvenajiem elementiem:

- *Artefakti* – redzamās un fiziskās izpausmes, kā telpas, simboli, tradīcijas un rituāli. Simbolizē organizācijas identitāti, rada pirmo iespaidu un ietekmē vidi. Ietekme stiprina piederības sajūtu, uztur tradīcijas un vizuālo tēlu.
- *Vērtības un normas* – kopīgas uzvedības vadlīnijas un pārlicības, kas nosaka organizācijas dalībnieku mijiedarbību un lēmumu pieņemšanu un iekšējo kultūru. Ietekmē- sadarbību, motivāciju un uzticību starp treneriem, audzēkņiem un vecākiem.
- *Bezapziņas pamatnosacījumi* – dziļi iesakņojušās pārlicības un pieņēmumi par organizācijas identitāti un misiju. Definē organizācijas ilgtermiņa mērķus un attīstības virzienus, veido pamatvērtības un misiju. Ietekmē - stabilitāti un stratēģisku attīstību, sporta skolas identitāti un ilgtermiņa vīziju. (Vēbers,2018)

Autore uzskata, ka šis trīs līmeņu kultūras modelis sniedz sporta skolām skaidru struktūru, kā izprast un vadīt iekšējo vidi. Artefakti palīdz veidot piederības sajūtu un vizuālo identitāti, vērtības un normas – saliedētu ikdienas sadarbību, savukārt dziļi iesakņotie pieņēmumi virza skolas mērķus un attieksmi ilgtermiņā.

Latvijas sporta skolu kultūras loma jāvērtē atbilstoši valsts sporta politikas pamatprincipiem, kas veicina vienlīdzību, sadarbību, caurskatāmību un labvēlīgu vidi (LR MK, 2022). UNESCO Kazaņas Rīcības (2017) plāns norāda, ka sporta skolās jāveido kultūra, kas integrē vides ilgtspēju, sociālo atbildību un iekļaušanu, lai sasniegtu globālos attīstības mērķus (UNESCO, 2017).

Pētnieks M. Salimi (2020) norāda, ka profesionālā ētika un uzticēšanās ir organizācijas kultūras pamatā, uzlabojot darbinieku motivāciju un lojalitāti, tā pilnveidojot komandas darbu. Sporta skolā tas parādās, kā sadarbība starp audzēkņiem un vecākiem, ar vienotiem mērķiem (Salimi,2020). Savukārt amerikāņu pētnieku D. Kolkvita un citu (2022) skatījumā atklātība, sadarbība un inovācijas uzlabo darbinieku iesaisti un apmierinātību, līdz ar to ietekmējot audzēkņu motivāciju. Motivēti treneri veido pozitīvas attiecības ar audzēkņiem, iedvesmojot viņus sasniegt augstākus rezultātus (Colquitt et al., 2022). Balstoties uz šo pētnieku skatījumu, autore uzskata, ka uzticēšanās un sadarbība sporta skolā veido pamatu labām attiecībām un motivācijai gan darbinieku, gan audzēkņu vidū.

Lai padziļināti analizētu organizācijas kultūras ietekmes uz sporta skolu vadību, darbinieku motivāciju un audzēkņu attīstību, autore izveidoja 2.1. tabulu, atspoguļojot dažādus organizāciju kultūras veidus un to piemērotību sporta jomā. Balstoties uz vadības zinātņu

pētnieka K. Kačiattolo (2014) klasifikāciju, organizācijas kultūra var būt centralizēta un stingri strukturēta, vai elastīga un atbalstoša. Katrai no tām ir savas priekšrocības un ierobežojumi, kas ietekmē sporta skolas spēju pielāgoties un nodrošināt ilgtermiņa attīstību (Cacciattolo, 2014)

2.1.tabula

**Organizācijas kultūras veidi sporta skolās (autorei veidota pēc Cacciattolo, 2014)**

Kultūras veids	Nozīme	Sporta skolu kontekstā
<b>Varas kultūra</b> (Power Culture)	Centralizēta vadība, kur lēmumu pieņemšana koncentrējas pie viena vai dažiem cilvēkiem. Efektīva kontrole, bet zema darbinieku iesaiste.	Nodrošina ātru lēmumu pieņemšanu un skaidru vadības kontroli, bet ierobežo treneru iniciatīvu, samazinot inovāciju un ilgtermiņa attīstības iespējas.
<b>Lomu kultūra</b> (Role Culture)	Skaidri definētas lomas un atbildības, kas nodrošina stabilitāti un paredzamību, bet ir mazāk elastīga un pielāgojama izmaiņām.	Veido organizatorisko kārtību, bet var būt nepiemērota sporta skolu dinamiskajai videi, ierobežojot ātru pielāgošanos un jaunu pieeju ieviešanu.
<b>Sasniegumu kultūra</b> (Achievement Culture)	Orientācija uz mērķu sasniegšanu un individuālajiem vai komandas rezultātiem. Attīsta augstu motivāciju, bet var radīt pārmērīgu spiedienu.	Attīsta treneru un audzēkņu sadarbību mērķu sasniegšanā un iestādes konkurētspēju, bet var radīt stresu un emocionālo slodzi, ja trūkst līdzsvara.
<b>Uzturošā kultūra</b> (Support Culture)	Balstīta uz sadarbību, uzticēšanos un atbalstu. Uzlabo darba vidi un darbinieku lojalitāti, bet mazāk koncentrējas uz augstiem sasniegumiem.	Nodrošina pozitīvu darba atmosfēru un ilgtermiņa sadarbību starp treneriem un audzēkņiem, veido emocionālu labsajūtu, bet var trūkt stingras orientācijas uz rezultātiem.

Balstoties uz šo tabulas analīzi, autore atzīst, ka sporta skolu ilgtermiņai attīstībai vispiemērotākās ir *sasniegumu kultūra*, kas veicina mērķtiecību un kvalitāti, un *uzturošā kultūra*, kas atbalsta sadarbību, inovācijas un ilgtermiņu. Varas un lomu kultūra, lai arī nodrošina skaidru struktūru un stabilitāti, var kavēt pielāgošanos jaunām prasībām un inovācijām, un tiek uzturēta pārāk stingri. Efektīva kultūras vadība prasa vadības stratēģisku iesaisti, darbinieku motivāciju un spēju pielāgoties pārmaiņām.

Teorētiskā analīze ļauj autorei secināt, ka sporta skolu ilgtermiņa lielā mērā ir atkarīga no organizācijas kultūras – tā formē vadības pieeju, ietekmē darbinieku attieksmi un nosaka kopējo attīstības virzienu. Lai nodrošinātu dinamisku un attīstību attīstošu vidi, sporta skolām ir jāizvairās no pārmērīgi birokrātiskas un centralizētas pieejas, kas ierobežo inovācijas un darbinieku iesaisti. Autore atzīst, ka līdzsvarota kultūras pieeja – sasniegumu kultūra, kas motivē uz augstiem rezultātiem un izcilību, jāpapildina ar uzturošo kultūru, kas sniedz emocionālu atbalstu, veido sadarbību un stiprina piederības sajūtu. Šāda pieeja attīsta iekšēju saskaņu un uzticēšanos, un arī spēju reaģēt uz pārmaiņām sporta vidē. Organizācijas kultūra tādējādi kļūst par stratēģisku instrumentu, kas palīdz sporta skolai attīstīties mērķtiecīgi un ilgtermiņai.

## 2.2. Sadarbības mehānismi un to ietekme uz sporta skolu darbību

*Sadarbība* ir process, kurā dažādi partneri dalās resursos, pieredzē un zināšanās, lai sasniegtu kopīgus mērķus un radītu sinerģiju kā individuālo ieguldījumu summu (*Gardner, 2005*). *Partnerība* nozīmē ilgtermiņa sadarbības modeli, kurā iesaistītās puses vienojas par kopīgām interesēm, lai nodrošinātu sadarbību, risinātu problēmas un veicinātu attīstību. Sadarbība un partnerība ir nozīmīgi instrumenti, kas veicina resursu lietderīgu izmantošanu, uzlabo kopienas dzīves kvalitāti un palīdz sasniegt plašākus risinājumus (Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācija, 2023).

Balstoties uz Baltijas Sociālo Zinātņu institūta pētījumu (2010), publiskā un privātā partnerība (PPP) Latvijā ļauj sporta skolām ne tikai attīstīt pakalpojumu kvalitāti un infrastruktūru, bet arī veidot daudzveidīgus finansējuma modeļus. Veiksmīgas partnerības pamatā ir skaidri formulēta kopīga vīzija, precīzs atbildības sadalījums un efektīva resursu sadarbība. Publiskais sektors nodrošina juridisko un stratēģisko pamatu, savukārt privātais sektors – finansiālu un tehnisko ieguldījumu. Autore domā, ka šāda sadarbības forma sniedz sporta skolām lielāku rīcības brīvību un iespējas attīstīt mūsdienīgu un ilgtspējīgu vidi. Sporta skolas, kas iesaistās šādās partnerībās, spēj veiksmīgāk pārvarēt finanšu ierobežojumus un atbildēt uz sabiedrības pieaugošajām vajadzībām (Žabko u.c., 2010).

Starptautiskās sporta zinātnes pētnieka D. Pīčija un viņa komandas (2018) pētījums norāda, ka starporganizāciju sadarbība sporta attīstībā saskaras ar vairākiem izaicinājumiem, kā resursu trūkums, atšķirīgi mērķi un komunikācijas grūtības. Sporta skolu gadījumā šie faktori var būt šķērslis efektīvai partnerībai ar citām iestādēm un kopienām. Tomēr pētījums izceļ arī risinājumus: kopīgu mērķu noteikšana, resursu koplietošana, regulāra komunikācija un sadarbības ilgtspējas monitorēšana (*Peachey et al., 2018*). Autore uzskata, ka, ieviešot šādas stratēģijas, var uzlabot darbību, nodrošinot efektīvāku resursu izmantošanu un veidot ciešāku sadarbību ar valsts iestādēm, federācijām un privātajiem partneriem.

Starpinstitucionālā sadarbība ir nozīmīgs faktors sporta skolu ilgtspējīgas attīstības atbalstīšanā. Pētnieks D. Langs (2002) piedāvā četrpakāpju sadarbības modeli – alianses, partnerības, konsorcijs un apvienošanās, uzsverot trīs galvenos ieguvumus: resursu lietderīgu izmantošanu, inovāciju attīstību un konkurētspējas stiprināšanu (*Lang, 2002*). Pētnieks Gēkalps u.c. (2023) papildina šo skatījumu, norādot, ka veiksmīgas sadarbības pamatā ir skaidri definēti mērķi, savstarpēja uzticēšanās un efektīva komunikācija. Autore uzskata, ka šāda pieeja ir īpaši nozīmīga sporta kontekstā, jo tā ļauj ne tikai paplašināt piekļuvi sportam, bet arī veidot kvalitatīvas programmas, balstoties uz kopīgu stratēģiju un pārdomātu resursu sadali.

Ilgtermiņā tas attīsta stabilu partnerību un veido sporta skolu spēju pielāgoties mainīgajiem nozares izaicinājumiem (*Gokalp et al., 2023*).

Vecāku un sporta skolu sadarbība ir ietekmējoša audzēkņu motivācijas un emocionālās labklājības veidošanā. Latviešu pētnieces Andersones un citu (2018) pētījums uzsver, ka vecāki un ģimene ir nozīmīgs resurss, kas palīdz mazināt priekšlaicīgas sporta nodarbību pārtraukšanas risku un veicina audzēkņu aktīvu iesaisti. Sporta skolas, kas nodrošina efektīvu divvirzienu komunikāciju ar vecākiem, veido mērķu saskaņošanu un atbilstošu atbalsta mehānismu ieviešanu, tādējādi uzlabojot sporta kvalitāti un audzēkņu sportiskos sasniegumus. Autore norāda, ka digitālo platformu izmantošana ievērojami paaugstina saziņas kvalitāti starp treneriem un vecākiem, padarot sadarbību ciešāku un atbalsta sniegšanu mērķtiecīgāku (Andersone u.c., 2018).

Ilgtermiņa attiecības, kas balstītas uz sadarbību un atvērtu komunikāciju veido uzticību un stiprina sporta skolas reputāciju sabiedrībā. Sadarbības kvalitāte lielā mērā ir atkarīga no efektīvas komunikācijas, kas palīdz novērst iespējamus konfliktus un rada labvēlīgu vidi sporta procesiem. Skaidri definēta un regulāra informācijas apmaiņa ļauj novērst neskaidrības un nodrošina savlaicīgu problēmu risināšanu (*Varmus et al., 2018*).

Vecāku iesaisti sporta skolās var ierobežot sociālekonomiskie faktori, laika un resursu trūkums. Tomēr efektīva komunikācija veido līdzdalību, uzlabojot bērnu attīstību un sporta kvalitāti. Savstarpēja uzticēšanās stiprina sadarbību ar kopienu un nodrošina sporta skolas stabilāku saikni ar vietējiem iedzīvotājiem un organizācijām (Bičevskis, 2022).

Sporta skola pilda ne tikai sporta un izglītības funkcijas, bet arī kalpo kā kopienas centrs, kas veido sociālās saites, uzticēšanos un piederības sajūtu (*Milofsky, 2018*). Tās daudzpusīgā loma stiprina saikni ar vietējo vidi, padarot sporta skolu par nozīmīgu sociālās integrācijas un sabiedrības saliedētības atbalstītāju. Kopiena nav tikai ārējs atbalstītājs, bet aktīvs sadarbības partneris, kas ietekmē sporta skolas attīstību, sociālā kapitāla stiprināšanu un sporta pieejamību. Balstoties uz šo teoriju, autore uzskata, ka cieša sadarbība ar vietējo sabiedrību veicina sporta skolas attīstību, palīdz piesaistīt resursus un veido vidi, kurā sports kļūst pieejamāks un jēgpilnāks plašākai sabiedrībai (*Rich et al., 2021*).

Autore izveidoja šo 2.2.tabulu, lai strukturēti parādītu sadarbības mehānismus, kas veido sporta skolu ilgtspējīgu attīstību. Tā palīdz izprast, kā dažādas partnerības un institucionālā sadarbība var sakārtot resursus, uzlabot vadību un palielināt sporta pieejamību. Tabula kalpo kā praktisks rīks, kas atspoguļo efektīvus sadarbības modeļus sporta skolās.

**Sporta skolu sadarbības mehānismi un to ietekme uz attīstību  
(autores modificēta balstoties uz teoriju)**

<b>Sadarbības mehānisms</b>	<b>Nozīme un mērķis</b>	<b>Ietekme uz sporta skolu</b>
<i><b>Publiskā un privātā partnerība (PPP)</b></i>	Efektīva resursu un infrastruktūras pārvaldība, valsts un privātā sektora sadarbība, kas nodrošina ilgtspējīgu finansējumu un attīstību (Žabko u.c., 2010)	Uzlabo sporta infrastruktūru un pieejamību, paplašina finansēšanas iespējas, veido ilgtspēju un mazina atkarību no valsts dotācijām.
<i><b>Starporganizāciju sadarbība</b></i>	Sadarbība starp valsts, nevalstiskajām organizācijām, sporta federācijām un vietējām kopienām, - kopīgu mērķu un attīstības jautājumu risināšanai (Peachey et al., 2018)	Palielina resursu pieejamību, veido jaunu programmu attīstību un nodrošina lielāku sporta pieejamību dažādām sociālajām grupām.
<i><b>Starpinstitucionālā sadarbība</b></i>	Sadarbība starp dažādām sporta iestādēm un sporta organizācijām, lai uzlabotu zināšanu un infrastruktūras koplietošanu (Lang,2002; Gokalp et al., 2023)	Racionalizē sporta resursus, attīsta labākas treniņu iespējas un pieredzes apmaiņu starp iestādēm, uzlabo sporta kvalitāti.
<i><b>Vecāku un skolas sadarbība</b></i>	Cieša divvirzienu komunikācija starp treneriem, vecākiem un administrāciju, kas atbalsta bērnu motivāciju un emocionālo labklājību (Andersone u.c., 2018)	Palielina audzēkņu iesaisti un sportisko sasniegumu līmeni, mazina priekšlaicīgas treniņu pārtraukšanas risku un uzlabo sporta kvalitāti.
<i><b>Digitālās platformas un komunikācijas stratēģijas</b></i>	Digitālo tehnoloģiju izmantošana efektīvai informācijas apmaiņai un vecāku iesaistei sporta skolas darbībā (Varmus et al., 2018)	Uzlabo sadarbību starp visām iesaistītajām pusēm, nodrošina operatīvu komunikāciju un veicina labāku informācijas pieejamību.
<i><b>Kopienas iesaiste sporta skolas darbībā</b></i>	Sporta skola kā kopienas centrs - vietējo iedzīvotāju un organizāciju sadarbība un atbalsts sporta aktivitātēm (Milofsky, 2018)	Stiprina sporta skolas saikni ar sabiedrību, veido piederības sajūtu un palielina resursu mobilizāciju.
<i><b>Ilgtermiņa sadarbības modeļi ar partneriem</b></i>	Mērķtiecīga sadarbība ar sporta organizācijām, sponsoriem un starptautiskām institūcijām, lai nodrošinātu ilgtermiņa attīstību (Rich et al., 2021)	Nodrošina stabilu finansējumu, atbalsta sporta modernizāciju un paplašina starptautiskās iespējas

Balstoties uz teorētisko analīzi un 2.6. tabulas ietvaros apkopotajiem datiem, autore uzskata, ka daudzveidīgi sadarbības mehānismi paplašina sporta skolu attīstības iespējas un stiprina to lomu mūsdienu sabiedrībā. Publiskās un privātās partnerības piedāvā efektīvus risinājumus infrastruktūras uzlabošanai un finansējuma dažādošanai, kas samazina atkarību no valsts dotācijām un ļauj īstenot stratēģisku plānošanu. Sadarbība starp sporta iestādēm, sporta

federācijām un kopienu nodrošina elastīgas un kvalitatīvas sporta programmas, vienlaikus paplašinot sporta pieejamību dažādām sociālajām grupām.

Autore akcentē vecāku un kopienas līdzdalības nozīmi sporta skolu vidē, jo tie ir tuvākie un ikdienā aktīvākie sadarbības partneri. Tieši šī mijiedarbība veido emocionāli atbalstošu vidi, kas pozitīvi ietekmē gan audzēkņu motivāciju, gan treneru darbu. Mūsdienu digitālo rīku izmantošana sniedz papildus iespējas uzlabot komunikāciju, nodrošinot atklātumu, savlaicīgu informācijas apriti un ciešāku sadarbību ar visām iesaistītajām pusēm.

Ilgtermiņa sadarbība ar vietējiem un starptautiskiem partneriem nodrošina resursu stabilitāti un paplašina sporta attīstību globālā kontekstā. Autore uzskata, ka sadarbība nav tikai atbalsta elements, bet viens no galvenajiem sporta skolu ilgtspējīgas darbības stūrakmeņiem, kas ļauj apvienot zināšanas, pieredzi un resursus vienotā, uz attīstību vērstā sistēmā.

### **2.3. Sociālā kapitāla nozīme ilgtspējīgas attīstības kontekstā**

*Sociālais kapitāls* ir resurss, kas balstās uz savstarpējām attiecībām, uzticēšanos un sociālajām normām, kas veido efektīvu sadarbību un ilgtspējīgu attīstību. Amerikas pētnieki M. Kreuters un N. Lezina (2002) uzsver, ka sociālais kapitāls uzlabo sabiedrības veselību, izglītību un resursu efektīvu izmantošanu, kas ir nozīmīgs faktors arī sporta skolu kontekstā. Sporta skolas kā kopienas centri balstās uz savstarpēju uzticēšanos starp vadību, treneriem, audzēkņiem un viņu vecākiem, kas veido veiksmīgu sadarbību un skolas attīstību (*Kreuter & Lezin, 2002*).

Profesora un pētnieka S. Dārsija un citu pētnieku (2014) pētījumi apliecina, ka sporta skolas, kas attīsta kopīgās vērtības un sadarbību, var pārvarēt resursu trūkumu un stiprināt savu ilgtspēju (*Darcy et al., 2014*). Latvijā sociālā kapitāla jautājumi ir guvuši zinātnisku interesi, apliecinot tā nozīmīgumu dažādās jomās. I. Vilkas (2015) promocijas darbā tiek analizēts, kā sociālā kapitāla elementi – savstarpējā uzticēšanās, tīklošanās jeb kontaktēšanās, kopīgas normas un vērtības – uzlabo un attīsta resursu efektīvu izmantošanu un organizāciju ilgtspēju.

Balstoties uz teorētisko bāzi, ko sniedz I. Vilkas (2015) promocijas darbs, autore to pielāgo sporta skolu tēmai tā akcentējot sporta skolas darbību kā kopienas centru, kur nodrošina sporta apmācību un veido sociālo sadarbību un saliedētību. Savstarpējā uzticēšanās ir sociālā kapitāla centrālais elements, kas sporta skolās izpaužas caur veiksmīgu sadarbību starp vadību, treneriem, audzēkņiem un viņu vecākiem. Uzticēšanās veido caur efektīvu komunikāciju, kas palielina visu iesaistīto pušu gatavību sadarbīties kopēju mērķu sasniegšanai- sacensību organizēšanā, infrastruktūras attīstībā, utt. Kontaktēšanās ir otrais pamata elements, kas ļauj sporta skolām paplašināt savus resursus, veidojot sadarbību ar vietējām pašvaldībām, uzņēmējiem un sabiedrības pārstāvjiem. Pētījumā uzsvērts, ka kontaktēšanās nodrošina

piekļuvi papildu resursiem un veido ilgstošas partnerattiecības, kas ir stabilitāte un attīstība. Kā trešais pamata elements ir kopīgas normas un vērtības, kas rada vienotu sporta skolas identitāti un kultūru. Kopīgās tradīcijas un vērtības stiprina skolas reputāciju, un veido audzēkņu un viņu vecāku emocionālo piederību skolai. Pētniece norāda, ka normu un vērtību faktors atbild par to, lai organizācija spētu saglabāt savu vienotību un ilgtspēju pat sarežģītos apstākļos. Līdz ar to autore no šī secina, ka sociālais kapitāls ir nozīmīgs resurss sporta skolu vidē, jo tas nodrošina ne tikai iekšējo saliedētību, bet arī atvērtību sadarbībai ar ārējo vidi, kas nepieciešama ilgtspējīgai attīstībai (Vilka, 2015).

Lai pilnībā izprastu sociālā kapitāla nozīmi sporta skolu ilgtspējīgā attīstībā, jāņem vērā ne tikai tā pozitīvie aspekti, bet arī iespējamie riski. Pētnieki D. Numerato un S. Baglioni (2012) papildina sociālā kapitāla teoriju ar kritisku perspektīvu, uzsverot, ka pārmērīga paļaušanās uz neformālām attiecībām un tīklošanos var radīt nevienlīdzīgas priekšrocības noteiktām grupām un ierobežot jaunu dalībnieku vai ideju piekļuvi. Tas var vājināt organizācijas spēju pieņemt objektīvus un caurskatāmus lēmumus, radot nesakārtotu vadības vidi un samazinot sabiedrības uzticēšanos sporta skolai. (*Numerato & Baglioni, 2012*).

Lai novērstu šīs negatīvās sekas, dāņu profesors K. Elmore-Osterlunds un profesors J. Villema Van der Roesta (2017) iesaka attīstīt ilgstošu dalību, aktivitāšu daudzveidību un atvērtu komunikāciju, lai stiprinātu savstarpējo uzticēšanos un nodrošinātu caurskatāmību lēmumu pieņemšanā. Līdz ar to autores skatījumā sociālais kapitāls var kalpot kā nozīmīgs atbalsts sporta skolu attīstībai, ja vien tas tiek veidots uz atklātas sadarbības un līdzvērtīgas iesaistes principiem, novēršot slēgtu grupu veidošanos un lēmumu pieņemšanas necaurspīdīgumu (*Elmore-Osterlund & Van der Roest, 2017*).

Sporta skolām jāveido strukturēta un sistemātiska sadarbība ar vecākiem un kopienu, nodrošinot šo grupu iesaisti sporta skolas attīstības procesos, kas stiprina savstarpējo uzticēšanos un piederības sajūtu. Tikpat svarīga ir ilgtermiņa partnerību izveide ar pašvaldībām, sporta organizācijām un privāto sektoru, lai nodrošinātu daudzveidīgus resursu avotus un paplašinātu iestādes iespējas. No autores skatījuma redzams, ka skaidra un caurspīdīga vadības pieeja, kurā līdzsvaroti ņemtas vērā dažādu iesaistīto pušu intereses, ir priekšnoteikums sociālā kapitāla negatīvo seku mazināšanai un līdzsvarotas pārvaldības nodrošināšanai. Pārdomāta sociālā kapitāla izmantošana veido ne tikai noturīgu sporta skolas vidi, bet arī attīsta kopienas iesaisti un audzēkņu aktīvu dalību sporta procesos.

*Kopsavilkums.* Balstoties uz teorētisko literatūru, autore izanalizējusi trīs savstarpēji saistītas jomas, kas ietekmē sporta skolu ilgtspējīgu attīstību – organizācijas kultūru, sadarbības mehānismus un sociālo kapitālu. Organizācijas kultūra raksturo vērtības, normas un uzvedības principus, kas veido iestādes iekšējo vidi un nosaka tās spēju pielāgoties izmaiņām. Tika

uzsvērta, ka sporta skolās nozīmīga ir līdzsvarota pieeja, kur līdzās augstu sasniegumu virzībai tiek nodrošināts arī emocionālais atbalsts, piederības sajūta un iekļaujoša vide.

Sadarbības mehānismu analīzē izcelta sporta skolu spēja veidot daudzpusīgas partnerības – ar vecākiem, pašvaldībām, sporta organizācijām, kopienu un privāto sektoru. Šādas sadarbības formas paplašina pieeju resursiem, sniedz iespējas attīstīt infrastruktūru, veidot kvalitatīvu komunikāciju un paaugstināt sporta pieejamību dažādām sabiedrības grupām. Uzmanība pievērsta arī starpinstitucionālajai sadarbībai sporta skolu vidū, kas ļauj veidot pieredzes apmaiņu un nodrošināt vienotu attīstības virzienu.

Savukārt, analizējot sociālā kapitāla jēdzienu, akcentēta uzticēšanās, kontaktu veidošana un kopīgu vērtību nozīme sporta skolas iekšējās un ārējās vides stiprināšanā. Pētījumos norādīts, ka šie elementi var stiprināt piederības sajūtu, sadarbību un kopienas atbalstu, taču arī norādīti iespējamie riski – pārmērīga paļaušanās uz neformālām attiecībām, kas var ierobežot atvērtību, līdzdalību un pārskatāmību.

Aplūkotā teorētiskā bāze sniedz pamatu sporta skolu darbības izvērtēšanai dažādos aspektos – organizācijas kultūras iekšējā dinamikā, sadarbības tīklu veidošanā un sociālā kapitāla pārvaldībā. Šīs atziņas būs noderīgas, analizējot sporta skolu iekšējos un ārējos procesus, sadarbības kvalitāti, lēmumu pieņemšanas principus un kopienas iesaistes nozīmi sporta attīstībā. Teorētiskais ietvars kalpos kā instruments, lai izprastu, kā dažādi faktori savstarpēji saistās un ietekmē sporta skolas ilgtspēju.

### 3. PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA

Maģistra darbā tiek izmantotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētniecības metodes. Kvantitatīvā pētniecība koncentrējas uz mijiedarbību starp dažādiem faktoriem, uzsverot cēloņsakarības un mēģinot izskaidrot tās, bieži balstoties uz pozitīvisma filozofiju. Pretstatā, kvalitatīvā pieeja fokusējas uz parādību raksturojumu, izzinot to dabu un kontekstu, mazāk akcentējot cēloņsakarības, bet vairāk izprotot nozīmes un procesus (*Bryman, 2016*).

Lai realizētu izvirzītos uzdevumus, atbildētu uz pētījuma jautājumu un sasniegtu darba mērķi, pielietotas šādas metodes:

- **Zinātniskās literatūras avotu analīze**

Teorētiskais pamatojums darbam tika balstīts uz zinātniskās literatūras avotu analīzi un izpēti par ilgtspējīgas attīstības konceptuālajiem pamatiem, organizācijas kultūras lomu sporta skolu darbībā, kā arī resursu pārvaldības un sadarbības pieejām. Veidojot teorētisko daļu, tika apkopotas atziņas par sporta skolu vadības pieejām, ilgtspējīgas attīstības mērķiem, resursu efektivitāti, sadarbības modeļiem, publiskās un privātās partnerības iespējām, vecāku un kopienas iesaisti, kā arī sociālā kapitāla nozīmi vietējā un globālā mērogā. Literatūras analīze šajā kontekstā kalpoja kā svarīgs pamata pētnieciskā procesa posms, kas palīdz strukturēt pētījuma fokusu, formulēt jautājumus un izprast izvēlētas tēmas teorētiskās nostādnes (*Creswell, 2014*).

Šī analīze nodrošināja teorētisko pamatu darba turpmākajai izpētei un empīrisku datu interpretācijai, kā arī kalpoja par pamatu secinājumiem un priekšlikumiem. Darbā tika izmantoti 118 informācijas avoti: 14 latviešu, 76 angļu un 28 normatīvie akti.

- **Dokumentu analīze jeb kontentanalīze**

Kontentanalīze ir sistemātiska un strukturēta pētniecības metode, ko izmanto, lai analizētu tekstuālo informāciju un izprastu tā saturu, nozīmes un kontekstu. Lai precīzāk noteiktu satura nozīmes un nodrošinātu dziļāku datu interpretāciju kvalitatīvajā pieejā ir svarīgas slēptās nozīmes un konteksts (*Krippendorff, 2018*).

Lai izprastu Madonas sporta skolas darbību, resursu pārvaldības efektivitāti un sadarbības modeļus, tika analizēti normatīvie akti, nolikumi un citi regulējošie dokumenti, kas atklāj juridisko un administratīvo ietvaru. Gada pārskati, stratēģiskais plāns un finansējuma atskaites palīdzēja izvērtēt resursu efektivitāti un to izmantošanas iespējas pilnveidošanai. Tāpat tika analizēti sporta federāciju un partneru dokumenti, lai iegūtu ieskatu par sadarbības modeļu īstenošanu un kopienas lomu sporta skolas attīstībā.

Kontentanalīze tika veikta pēc noteiktiem kritērijiem:

- Tematiskais ietvars – galvenās tēmas un atslēgas vārdi, kas raksturo sporta skolas darbību

ilgtspējas kontekstā;

- Regulējuma atbilstība – dokumentu saskaņotība ar spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem un stratēģiskajiem mērķiem, kā arī to saistība ar vadības pieejām, partnerībām un sadarbību;
- Resursu izmantošanas efektivitāte – pieejamo cilvēkresursu, finanšu un infrastruktūras lietderīga pielietošana un iespējamie pilnveides virzieni.

Kopumā kontentanalīze nodrošināja teorētiski pamatotu un empīriski izmantojamu pamatu, lai izprastu galvenos virzienus sporta skolu vadības efektivitātes stiprināšanai un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai.

- **Pilotpētījums**

Pilotpētījums tika veikts ar mērķi – novērtēt izstrādāto anketu lietderību un efektivitāti, kā arī to atbilstību divām mērķu grupām: darbiniekiem un vecākiem, kopā 20 respondenti. Lai noskaidrotu respondentu viedokli par anketas apgalvojumu formulējumu skaidrību, instrukciju izpratni un nepieciešamo anketas aizpildīšanas laiku, izveido respondentu grupu (Rašcevska, 2005). Rezultāti atklāja nepieciešamību precizēt un konkretizēt terminus, kā arī izvairīties no apgalvojumu pārklāšanās. Respondenti norādīja uz nepieciešamību pielāgot jautājumus, lai tie labāk atspoguļotu motivācijas, sadarbības un sporta skolas ietekmes aspektus. Pilotpētījums sniedza vērtīgu ieskatu par anketas kvalitāti un ļāva izdarīt svarīgus uzlabojumus, kas veidos precīzu un uzticamu datu iegūšanu pamata pētījumam.

- **Anketas**

Aptauja - anketēšana – pētīšanas metode, kas satur respondentiem uzdotus jautājumus, tā ir sistemātiska datu vākšana no cilvēkiem, lai tos vēlāk analizētu (Mārtinsone, 2011).

Šajā pētījumā izmantota Likerta skala, kuras ietvaros izstrādāti apgalvojumi ar iepriekš noteiktām atbildēm, kas izsaka respondentu vērtējumu un attieksmi (Geske & Grīnfelds, 2020).

Pētījumā datu iegūšanai tika izmantotas 2 anketas.

***Anketa Nr.1.*** – *Madonas sporta skolas darbiniekiem.* Anketa ir anonīma, atbildes dotas ar Likerta skalas novērtējumu. Anketas mērķis: noskaidrot visu darbinieku viedokli par sporta skolas darba vidi un ilgtspējīgu attīstību. Anketēšana notika 2024.gada decembrī un 2025.gada janvārī. Tika izsūtītas, ar norādes saiti, kopējā darbinieku saziņas platformā, 38 anketas, atpakaļ saņemtas ir 38 aizpildītas anketas. Anketa strukturēta četros blokos, no kuriem trīs galvenie – ilgtspējīgas attīstības izvērtējums, organizācijas kultūras ietekme un resursu pārvaldība ar sadarbības aspektiem – veido pētījuma saturisko pamatu. Vispārīgā informācija par respondentiem iekļauta tikai konteksta nolūkos (skatīt pielikumu nr.1).

***Anketa Nr.2.*** – *Madonas sporta skolas audzēkņu vecākiem.* Anketa ir anonīma, atbildes dotas ar Likerta skalas novērtējumu. Anketas mērķis: noskaidrot vecāku viedokli par sporta

skolas vecāku iesaisti un lomu perspektīvas ilgtspējīgā attīstībā. Anketēšana notika 2024.gada decembrī un 2025.gada janvārī. Balstoties uz to, ka sporta skolā 2024./2025.gadā ir 693 audzēkņi, un balstoties uz Centrālās statistikas pārvaldes datiem par ģimeņu struktūru Latvijā (Centrālā statistikas pārvalde, 2024), tika pieņemts, ka: 60% audzēkņu ir no ģimenēm, kurās sporta skolā ir viens bērns, 30% audzēkņu ir no ģimenēm ar 2 bērniem, 8% audzēkņu ir no ģimenēm ar trim vai vairāk bērniem un 2% audzēkņu ir no bērnu vai sociālajiem namiem novadā. Izmantojot šo procentuālo sadalījumu, tika izsūtītas 543 vecākiem vai atbildīgajām personām caur sporta skolas saziņas platformu. Lai nodrošinātu datu reprezentativitāti un uzticamību, par minimālo atbildes likmi tiek uzskatīti 30–50% no izsūtītajām aptaujām. Tas ir pieņemts standarts sociālajos un izglītības pētījumos (*Dillman et al., 2014*). No 543 izsūtītajām aptaujām minimāli pieņemamais atbildes skaits ir 163 (30% no kopējā), kas nodrošinātu pietiekamu izlases apjomu secinājumu izdarīšanai.

No 543 izsūtītajām anketām tika saņemtas 174 aizpildītas anketas, kas veido 32 % atgriešanās likmi, nodrošinot nepieciešamo datu kvalitāti analīzei. Anketa strukturēta četros blokos, no kuriem trīs galvenie – ilgtspējīgas attīstības izvērtējums, organizācijas kultūras ietekme un resursu pārvaldība ar sadarbības aspektiem – veido pētījuma saturisko pamatu. Vispārīgā informācija par respondentiem iekļauta tikai konteksta nolūkos (skatīt pielikumu nr. 2). Dati, kas iegūti no šīm anketām, ir daļa no nepieciešamā empīriskā pamata, lai novērtētu sporta skolas ilgtspējīgas attīstības un sadarbības efektivitāti.

- **Atvērtā tipa aptauja (vadībai).**

Atvērtā tipa aptaujai jautājumi tika izvēlēti ar nolūku sniegt respondentiem iespēju brīvi un anonīmi izteikt savu viedokli, lai papildinātu esošo datu analīzi un identificētu iespējamus aspektus, kas nav atklājušies kvantitatīvajās aptaujās. Kā uzsver pētnieki A. O’Kathains un K. Tomas (2004), šāda pieeja pilda “drošības tīkla” funkciju, jo ļauj aptvert tēmas, kas var būt izlaistas slēgto jautājumu struktūrā, kā arī sniedz iespēju respondentu viedokļa autentiskākai atspoguļošanai. Turklāt atvērtie jautājumi veicina līdzsvaru starp pētnieku un respondentiem, ļaujot respondentiem uzsvērt viņuprāt svarīgāko problemātiku vai priekšlikumus (*O’Cathain & Thomas, 2004*).

Lai papildinātu kvantitatīvo datu analīzi ar kvalitatīvu skatījumu un padziļināti izprastu sporta skolu ilgtspējīgas attīstības priekšnosacījumus tika nosūtītas aptaujas elektroniski (e-pasta formā) pieciem sporta skolu vadības pārstāvjiem – tostarp Madonas sporta skolai un līdzīga mēroga reģionālajām izglītības iestādēm, kā arī Latvijas sporta skolu direktoru padomei.

Aptaujas izsūtīšanas mērķis bija iegūt salīdzināmu skatījumu par ilgtspējīgas attīstības jautājumiem dažādos Latvijas reģionos. Kopumā tika saņemtas trīs aizpildītas atbildes.

Papildus jānorāda, ka Madonas sporta skolas vadības pārstāvis piedalījās arī darbinieku anketas aizpildīšanā kā darba ņēmējs jeb darbinieks, un atvērtu jautājumu aptaujā kā iestādes vadītājs, tādējādi nodrošinot divus dažādus skatījumus – gan darbinieku, gan vadības līmenī. Aptaujas jautājumi tika strukturēti tematiskajās vienībās – *organizācijas vadība un ilgtspēja, resursu pārvaldība un sadarbība, kā arī organizācijas kultūra un nākotnes attīstības perspektīvas*, balstoties pētījuma teorētisko ietvaru. Aptaujas dati tika izmantoti kvalitatīvā satura analizē, identificējot tematiskās kategorijas un atziņas, kas papildina kvantitatīvajos datos iegūtās tendences. Tādējādi atvērta tipa aptauja kalpoja kā viena no avotiem pētījuma datu triangulācijā (skatīt pielikumu nr. 3).

- **Matemātiskās statistikas metodes rezultātu apstrādē.**

Matemātiskā statistika ir instruments, kas ļauj analizēt un interpretēt pētījumos iegūtos datus, nodrošinot to precizitāti un ticamību (*Field, 2018*). Kvantitatīvās analīzes izmantošana veicina objektivitāti un datu salīdzināmību, šajā gadījumā – analizējot resursu pārvaldības un sadarbības mehānismu ietekmi uz sporta skolas ilgtspējīgu attīstību (*Bryman, 2016*). Datu vizualizācija palīdz attēlot izmaiņas un sakarības, padarot rezultātus vieglāk interpretējamus (*Wickham, 2011*).

Kvalitatīvās metodes papildina kvantitatīvo analīzi, sniedzot padziļinātu izpratni par procesiem, nozīmēm un kontekstu, kas pārsniedz kvantitatīvo metožu tvērumu (*Flick, 2022*).

*Kvantitatīvo datu* apstrādei tika izmantota programma **RStudio**, kas ir uz R valodas balstīta programmatūras vide statistiskai datu apstrādei un vizualizācijai, nodrošinot daudzpusīgas analīzes iespējas sociālajās un izglītības zinātnēs (*Dege & Brüggemann, 2024*).

Analīzes ietvaros veikta datu *tīrīšana, frekvenču analīze, aprēķinātas vidējās vērtības, standartnovirzes*, kā arī izmantoti statistikas vienādojumi:

- *Welch t-tests* – Salīdzina divu grupu vidējos; lieto, ja dispersijas nav vienādas (vidējo vērtību atšķirību salīdzināšana starp vecāku un darbinieku grupām, kad datu dispersijas atšķirīgas) (*Statistics how to, n.d.*).
- *Cohen's d* – Mēra atšķirības lielumu starp grupām (efektu lieluma noteikšana starp grupu atbildēm) (skatīt pielikumu nr. 7.).
- *KMO tests* – Pārbauda datu piemērotību faktoru analīzei (mainīgās korelācijas izvērtēšanas piemērotība faktoru analīzei) (skatīt pielikumu nr. 9)
- *Faktoru analīze (PCA)* – Atklāj datu struktūru un tematiskās dimensijas (identificēt latentās dimensijas, kas strukturē ilgtspējas aspektus – resursi, sadarbība, vadība u.c.) (*Navarro, 2022*).

- *Korelācijas koeficienti* – Mēra saistību starp mainīgajiem ( sakarību pārbaude starp dažādiem ilgtspējas faktoriem) (Navarro, 2022).

Izvēloties šos statistikas testus, autore vadījās pēc pētījuma mērķa un datu struktūras. Welch t-tests un Cohen's d salīdzināja vecāku un darbinieku atbildes, ņemot vērā dispersiju atšķirības un nepieciešamību noteikt arī efektu lielumu. KMO tests bija svarīgs, lai pārlicinātos par datu piemērotību faktoru analīzei, savukārt PCA palīdzēja identificēt tematiskas dimensijas ilgtspējas aspektu ietvaros. Korelācijas koeficientus, lai izprastu sakarības starp atsevišķiem faktoriem un to savstarpējo ietekmi. Šāds pieejas apvienojums nodrošināja dziļāku un pamatotāku datu interpretāciju (Navarro, 2022).

*Kvalitatīvā datu analīze* tika veikta studentu maksas programmā **ATLAS.ti**, kurā tika importētas vadības atbildes uz atvērta tipa aptaujas jautājumiem. Pēc sākotnējās koda izstrādes (skatīt pielikumu nr. 4) tika veikta tematiskā satura analīze, strukturējot atbildes galvenajās kategorijās: vadība, sadarbība un resursu pārvaldība. Kā akcentē profesors A. Gupta (2024), ATLAS.ti nodrošina iespēju kvalitatīvos datus ne tikai sistematizēt, bet arī izcelt to dziļākās nozīmes un saiknes, tādējādi veicinot padziļinātu izpratni par analizējamo problēmu, līdz ar to, tā izcēla dominējošos viedokļus un identificēja specifiskus vadības skatījumus, kas papildināja kvantitatīvos secinājumus (Gupta, 2024).

*Triangulācijas pieeja* tika izmantota, lai palielinātu pētījuma ticamību, salīdzinot trīs galvenos datu avotus:

1. Anketēšanas rezultātus – darbinieku un vecāku subjektīvie vērtējumi;
2. Dokumentu analīzi – stratēģiskie un normatīvie dokumenti, darbības atskaites;
3. Vadības atvērtās atbildes – padziļināts skatījums uz sporta skolas riskiem un iespējām.

Šāda kombinētā pieeja ļāva iegūt daudzdimensionālu priekšstatu par Madonas sporta skolas ilgtspēju un izstrādāt empīriski pamatotus ieteikumus tās turpmākai attīstībai. Kvantitatīvā datu analīze palīdzēja identificēt būtiskas tendences un izmaiņas, savukārt kvalitatīvā analīze ļāva dziļāk izprast šo parādību cēloņus un nozīmi. Apvienojot šos divus datu avotus, tika iegūts visaptverošs un līdzsvarots ieskats par faktoriem, kas veido un ietekmē sporta skolas ilgtspējīgu attīstību, tādējādi radot pamatu mērķētiem un praktiskiem attīstības priekšlikumiem.

## 4. MADONAS SPORTA SKOLAS ILGTSPĒJAS ANALĪZE

Sporta skolu ilgtspējīga attīstība ir cieši saistīta ar efektīvu pārvaldību, resursu izmantošanu un sadarbības veidošanu. Lai izvērtētu, kā teorētiski definētie faktori izpaužas praksē, empīriskajā pētījumā analizēta Madonas sporta skolas darbība. Šī iestāde izvēlēta ne tikai tās daudzpusīgās struktūras dēļ, bet arī tāpēc, ka autore pati strādā šajā skolā un ikdienā piedzīvo ar ilgtspēju saistītās problēmas un iespējas. Tas sniedz iespēju pētījumu veidot ar padziļinātu izpratni par kontekstu un procesiem. Iegūtie dati ļauj salīdzināt teorētiskās nostādnes ar praktisko situāciju un izcelt tās jomas, kas sekmē vai kavē ilgtspējīgu attīstību.

### 4.1. Madonas sporta skolas darbības struktūra un resursu pārvaldība

Madonas bērnu un jaunatnes sporta skola (sporta skola) ir pašvaldības dibināta profesionālās ievirzes izglītības iestāde, kuras darbība balstās uz normatīvajiem aktiem, skolas nolikumu un stratēģiskajiem attīstības dokumentiem (Madonas novada pašvaldība, 2017). Lai izprastu tās ilgtspējīgas attīstības iespējas, nepieciešams analizēt skolas tiesisko pamatojumu, pārvaldības struktūru, pieejamos resursus un to efektīvu izmantošanu.

Sporta skolas ilgtspējīga attīstība saistīta ar tās tiesisko regulējumu, kas nosaka pārvaldības principus, finansēšanas modeli, kvalitātes standartus un drošības prasības. Normatīvo aktu ievērošana nodrošina valsts un pašvaldības atbalstu, efektīvu resursu izmantošanu un stabilu darbību. Kā norāda pētnieki teorētiskajā analizē, ilgtspējīga attīstība sporta skolās iespējama, ja tiek nodrošināts skaidrs normatīvais regulējums, efektīva vadība, atbildīga resursu pārvaldība un organizatoriskā elastība, kas arī atspoguļojas Madonas sporta skolas darbības izvērtējumā (*Baena-Morales et al, 2021; Thibault, 2009*).

Tāpēc autore, balstoties uz LR normatīvajiem aktiem, apkopoja un analizēja galvenos tiesību aktus, lai izprastu to ietekmi un nozīmi uz Madonas sporta skolas darbību un ilgtspēju. Autores strukturēts apkopojums, balstoties uz LR normatīvajiem aktiem un to jaunākajiem grozījumiem:

1. *Sporta likums* (LR Saeima, 2002, groz. 2022, 2024) – nosaka sporta skolu kā juridisku vienību, tās pārvaldību, sportistu tiesības un pienākumus; grozījumi paredz arī antidopinga prasības un ilgtspējīgas infrastruktūras attīstību.
2. *Izglītības likums* (LR Saeima, 1998b) – nosaka izglītības kvalitātes prasības, programmu akreditāciju un pedagogu kvalifikāciju.
3. *Pašvaldības likums* (LR Saeima, 2023b) – piešķir Madonas novada pašvaldībai tiesības dibināt un finansēt sporta skolu, apstiprināt tās attīstības stratēģiju.
4. *Profesionālās izglītības likums* (LR Saeima, 1999a) – definē profesionālās ievirzes izglītības struktūru, kvalifikācijas prasības un finansēšanas kārtību.

5. *MK Nr. 397. Par Sporta politikas pamatnostādnēm 2022.–2027. gadam* (LR MK,2022b)- nosaka sporta politikas attīstības virzienus 2022.–2027. gadam.
6. *MK Nr.436. Par Izglītības attīstības pamatnostādnēm 2021.-2027. gadam* (LR MK,2021b)- nosaka profesionālās ievirzes izglītības pieejamību un apmācību kvalitāti
7. *MK Nr. 885. Kārtība, kādā valsts finansē profesionālās ievirzes sporta izglītības programmas* (LR MK,2021a) – regulē sporta treneru slodzes, atalgojumu, grupu lielumu un rezultativitātes kritērijus.
8. *MK Nr.495. Valsts profesionālās ievirzes izglītības standarts sportā* (LR MK,2024) – nosaka izglītības saturu un kvalitātes kritērijus sportā.
9. *Likums Par nodokļiem un nodevām* (LR Saeima, 1995, groz. 2023) – regulē sporta skolas finansiālo darbību un ienākumu uzskaiti.
10. *Darba likumu* (LR Saeima 2001a, groz. 2023) – nosaka darba tiesiskās attiecības un atalgojuma kārtību sporta izglītībā.
11. *MK Nr. 264. Profesijas klasifikators* (LR MK, 2017) – nosaka profesijai atbilstošos pamatuzdevumus, kvalifikācijas prasības, kā arī nepieciešamās zināšanas, prasmes un kompetences.
12. *MK Nr.77. Noteikumi par sporta speciālistu sertifikāciju* (LR MK,2022a) – nosaka treneru kvalifikācijas un profesionālās darbības prasības.
13. *Publisku izklaides un svētku pasākumu drošības likumā* (LR Saeima,2005)- nosaka kārtību, kādā sporta pasākumu rīkotājs saņem vai sniedz informāciju pašvaldībai par pasākuma norisi.
14. *Administratīvās atbildības likuma* (LR Saeima, 2018b) – paredz sodus par sporta pasākumu norises kārtības pārkāpumiem.
15. *Bērnu tiesību aizsardzības likuma* (LR Saeima,1998a, groz. 2022) – regulē drošību un mobinga novēršanu sporta vidē.
16. *Darba aizsardzības likuma* (LR Saeima,2001b) – nodrošina drošu vidi darbiniekiem un audzēkņiem, tostarp pirmās palīdzības nodrošinājumu.
17. *Ieroču aprites likums* (LR Saeima,2019) – reglamentē biatlona un līdžīgu sporta veidu drošības nosacījumus.
18. *Ārstniecības likumā* (LP Saeima, 1997b) – nosaka sporta skolas medmāsas atbildības jomas, profesionālos pienākumus un atalgojuma regulējumu.
19. *Fizisko personu datu apstrādes likums* (LR Saeima,2018a) – nosaka datu aizsardzības prasības audzēkņiem un darbiniekiem.
20. *Brīvprātīgā darba likumu* (LR Saeima, 2015). – paredz nosacījumus brīvprātīgo iesaistei sporta pasākumos.

21. *MK Nr.26. Noteikumi par naudas balvām sportā* (2012, groz. 2023) – nosaka atbalsta mehānismus sportistiem par sasniegumiem.
22. *Reklāmas likums* ( LR Saeima,1999b) – regulē sponsorēšanu un reklāmas izvietojumu sporta iestādēs.
23. *MK Nr. 474. Kārtība, kādā nodrošināma izglītojamo profilaktiskā veselības aprūpe, pirmā palīdzība un drošība izglītības iestādēs un to organizētajos pasākumos* (LR MK,2023a)– nosaka drošības prasības treniņos un sacensībās.
24. *MK Nr. 594. Sportistu un bērnu ar paaugstinātu fizisko slodzi veselības aprūpes un medicīniskās uzraudzības kārtība* (LR MK,2016)– paredz veselības pārbažu kārtību bērniem ar paaugstinātu fizisko slodzi.
25. *Par Eiropas konvenciju par skatītāju pārkāpumiem un rupju uzvedību sporta pasākumos un īpaši futbola sacensību laikā* (LR Saeima, 2003) – nosaka drošības prasības sporta pasākumos un vardarbības novēršanu.
26. *Par Eiropas Padomes Antidopinga konvenciju Nr.135* (LR Saeima,1997a), *Par starptautisko konvenciju pret dopingu sportā* (LR Saeima, 2006) – nosaka antidopinga politikas ievērošanu un izglītošanu.
27. *Valsts valodas likums* (LR Saeima, 1999c) – nosaka valsts valodas lietošanu sporta skolu dokumentācijā un treniņu procesā.

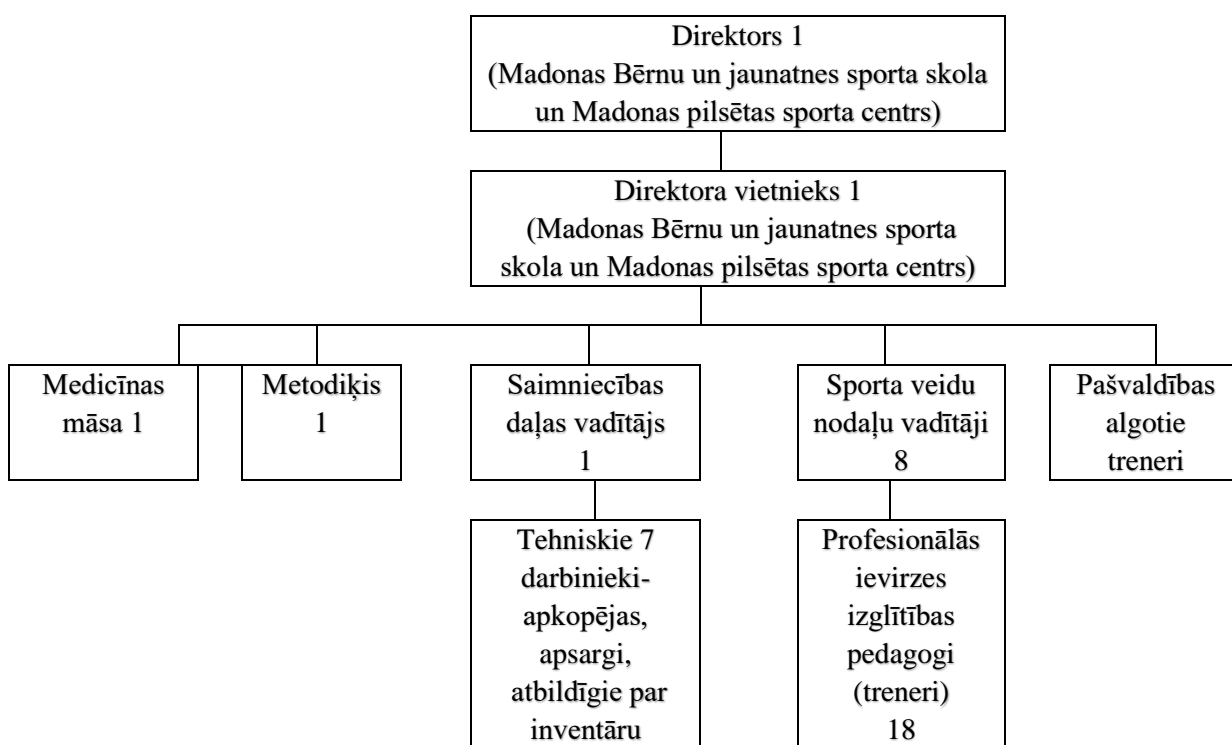
Autores vērtējumā sporta skolu ilgtspēja balstās uz tiesiskā regulējuma ievērošanu un sadarbību ar valsts un pašvaldību institūcijām. Normatīvie akti nosaka gan pārvaldības principus, gan kvalitātes un drošības prasības, kas ietekmē sporta skolas ikdienas darbību un attīstības virzienus. Madonas sporta skolas gadījumā šie aspekti ietekmē darbību, jo finansējums, personāla atalgojums un infrastruktūras uzturēšana balstās uz valsts un pašvaldības atbalstu un likumisko regulējumu. Sporta skolas pārvaldības modelis ļauj līdzsvaroti apvienot administratīvo darbu ar sporta procesa nodrošināšanu, veidojot stabilu pamatu turpmākai attīstībai.

Tiesiskais regulējums nosaka vispārējos pārvaldības principus, tomēr to praktiskā īstenošana atkarīga no katras iestādes iekšējās struktūras. Līdz ar to tālāk autore apskata Madonas sporta skolas vadības sistēmu, kas ilustrē normatīvo prasību īstenošanu institucionālajā līmenī.

Madonas sporta skolas vadības struktūra ir hierarhiska, ar skaidri noteiktiem lomu un atbildības sadalījumiem, kā to var redzēt 4.1.attēlā. Skolas augstākā vadība ietver direktoru un direktoru vietnieku, kuri atbild par stratēģisko plānošanu, finanšu pārvaldību un sadarbību ar pašvaldību un citu organizācijām. Madonas sporta skolas hierarhiskā pārvaldības struktūra atbilst klasiskajām vadības pieejām, kas nodrošina stabilitāti un precīzu pienākumu sadalījumu

(Weber, 1947; Fayol, 1949), tomēr mūsdienu sporta skolu kontekstā autore uzskata, ka nepieciešama arī transformējošas vadības un cilvēkcentrētas pieejas elementu integrēšana, lai palielinātu organizācijas elastību un darbinieku iesaisti (Tedla, 2022).

Metodiķi un sporta nodaļu vadītāji uzrauga treniņu un treneru darbu, ko nosaka normatīvie akti un standarti. Administratīvajā sistēmā nozīmīga loma ir arī saimniecības daļas vadītājam, kurš atbild par infrastruktūras uzturēšanu un resursu pārvaldību, medicīnas māšai, kura nodrošina audzēkņu un darbinieku veselības drošību. Treneri, ir iesaistīti trenēšanas procesā un sportista sagatavošanā, bet tehniskie darbinieki nodrošina sporta bāzes ikdienas darbību.



4.1.att. Madonas BJSS organizācijas sistēmas vadības struktūra

(autores veidota balstoties uz pašnovērtējuma ziņojuma, 2024)

Analizējot Madonas sporta skolas vadības modeli un balstoties uz organizāciju pārvaldības teoriju atziņām, autore norāda, ka pašreizējā hierarhiskā struktūra nodrošina skaidru pienākumu sadalījumu un administratīvo stabilitāti, taču tai trūkst elastības un spējas ātri reaģēt uz pārmaiņām. Ilgtspējīgai attīstībai sporta skolā nepieciešama līderības klātbūtne, darbinieku iesaiste un spēja pielāgoties mūsdienu sporta vides prasībām.

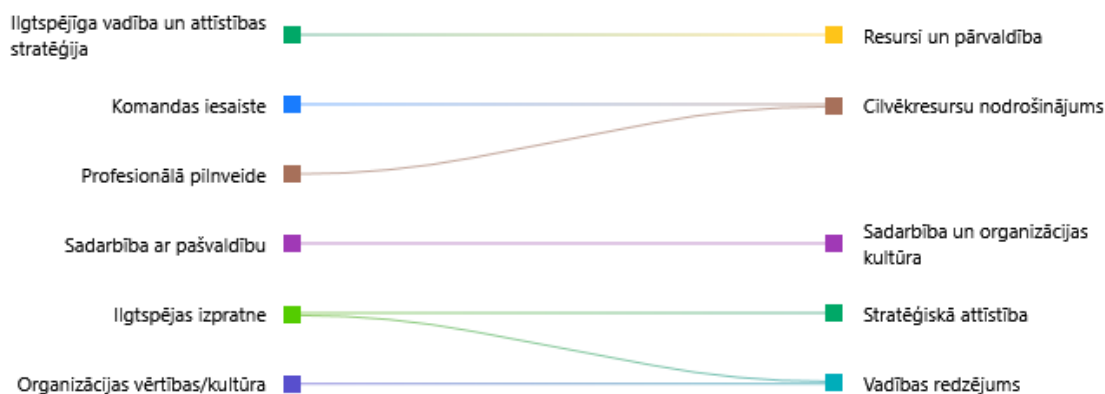
Autore uzskata, ka Madonas sporta skolā, saglabājot esošo struktūru, būtu lietderīgi ieviest mūsdienīgākas pārvaldības pieejas, kas nodrošinātu efektīvāku iekšējo komunikāciju, pārdomātu resursu izmantošanu un jaunu risinājumu ieviešanu.

Sporta apmācības skolā tiek īstenotas vairākos sporta veidos, veidojot treniņu grupas pēc vecuma un sagatavotības līmeņa, ievērojot MK noteikumus par grupu lielumu un treneru slodzi. Treniņprocesa organizācija balstīta uz federāciju izstrādātajām vadlīnijām, sacensību kalendāru un sporta skolas stratēģiskajiem uzstādījumiem. Autore uzsver, lai sasniegtu mērķi – sagatavot konkurētspējīgus sportistus un vienlaikus stiprināt veselīga dzīvesveida ieradumus, nozīmīga ir kvalificētu treneru piesaiste, infrastruktūras attīstība un pārdomāta ilgtermiņa plānošana (Madonas novada pašvaldība, 2017).

Lai padziļināti izprastu, kā sporta skolas ilgtspējas jautājumi tiek uztverti vadības līmenī, līdzās normatīvā regulējuma un institucionālās struktūras analīzei, autore veica arī vadības atbilžu kvalitatīvo analīzi, iekļaujot viņu redzējumu par attīstības priekšnoteikumiem un praksē īstenotajiem risinājumiem.

Kvalitatīvo datu analīzei autore izmantoja programmatūru *ATLAS.ti*, kas nodrošina strukturētu pieeju tekstuālās informācijas kodēšanai un tematiskajai apkopošanai. Datu avots bija atvērtā tipa aptauja ar astoņiem jautājumiem, uz kuriem atbildēja trīs dažādu sporta skolas vadības pārstāvji. Analīzes gaitā izveidoti 16 konceptuāli kodi, kas, balstoties uz saturisko tuvību un kontekstu, tika grupēti tematiskajās kategorijās: 1) ilgtspējīga vadība un attīstības stratēģija, 2) resursu pārvaldība, 3) sadarbība un organizācijas kultūra (skatīt pielikumu nr.4).

Lai vizualizētu tematisko jēdzienu saistību un savstarpējo pārklāšanos vadības skatījumā, izveidota Sankey diagramma (attēls 4.2.), kas parāda, kā respondentu atbildēs savienojas dažādas tēmas un to kontekstuālā nozīme ilgtspējas kontekstā.



4.2.att. Tematisko jēdzienu saistība vadības atbildēs

Savukārt kodu krustmatrica attēlā 4.3. ilustrē to jēdzienu kombinācijas, kas vienlaikus parādās vadības atbildēs, norādot uz to saturisko saistību un kontekstuālo pārklāšanos.



4.3.att. Kodu saistību tīkls vadības atbildēs

Balstoties uz analīzi un teorētiskajām atziņām, autore piekrīt amerikāņu filozofes D. Ciullas (2020) uzskatam, ka vadība ir ne tikai stratēģisks, bet arī morāls process, kurā nozīmīga loma ir uzticēšanās veidošanai, vērtībām un organizācijas identitātei. Madonas sporta skolas vadības redzējumā ilgspēja tiek saistīta ar praktisku rīcību, savstarpēju uzticēšanos, stabilitāti un pielāgošanos realitātei, kur lēmumu pieņemšanā svarīgs ir līdzsvars starp tradīcijām un attīstību, vienlaikus apzinoties resursu robežas un sadarbības nozīmi (Ciulla, 2020).

Lai papildinātu vadības skatījumu ar plašāku iesaistīto pušu perspektīvu un padziļināti izvērtētu sporta skolas ilgspējas aspektus praksē, autore veica arī kvantitatīvo datu analīzi, balstoties uz darbinieku un vecāku anketu rezultātiem. Šī pieeja nodrošina daudzpusīgāku izpratni par skolas darbību un ļauj pārbaudīt, cik lielā mērā vadības identificētie ilgspējas faktori atbilst citu iesaistīto pušu uztverei. Kā norāda dāņu pētnieks A. Kjaer (2023), ilgspējas analīzē svarīga daudzslāņaina un sistēmiska pieeja, jo tā padziļina izpratni par pārvaldību, resursu izmantošanu un organizācijas kultūras ietekmi (Kjaer, 2023).

Anketu dati tika apstrādāti, izmantojot programmu *RStudio* – daudzpusīgu statistiskās datu apstrādes un analīzes vidi, kā norāda vācu pētnieki D. Dege un P. Brügemanns (2024), tā ir piemērota kvantitatīvo datu strukturētai analīzei, vizualizācijai un pārskatāmu rezultātu iegūšanai izglītības un sabiedrības pētījumos (skatīt pielikumus nr. 5 un nr. 6) (Dege & Brügemann, 2024).

Tāpat kvalitatīvās analīzes rezultāti liecina, ka vadības skatījumā nozīmīgākie ilgspējīgas attīstības priekšnosacījumi ir sadarbība ar pašvaldību, resursu lietderīga pārvaldība un iekšējās organizācijas kultūras stiprināšana. Savukārt, lai noskaidrotu, kā šie aspekti tiek uztverti citās mērķu grupās, autore veica salīdzinošu kvantitatīvo analīzi, izvērtējot darbinieku un vecāku viedokļu saskaņu un atšķirības tematiskajās jomās.

Abas anketas tika veidotas, ņemot vērā konkrētās mērķu grupas pozīciju un iesaisti sporta procesā – darbinieku anketa koncentrējas uz iekšējiem sadarbības un vadības aspektiem, savukārt vecāku anketa ietver jautājumus par audzēkņu attīstības nodrošinājumu, sadarbību ar skolu un apkārtējās vides kvalitāti. Lai gan jautājumu formulējums atšķiras, tematiskais saturs tika strukturēts kopīgās dimensijās (skat. tabulu 4.1.), nodrošinot iespēju veikt savstarpēji salīdzināmu datu analīzi.

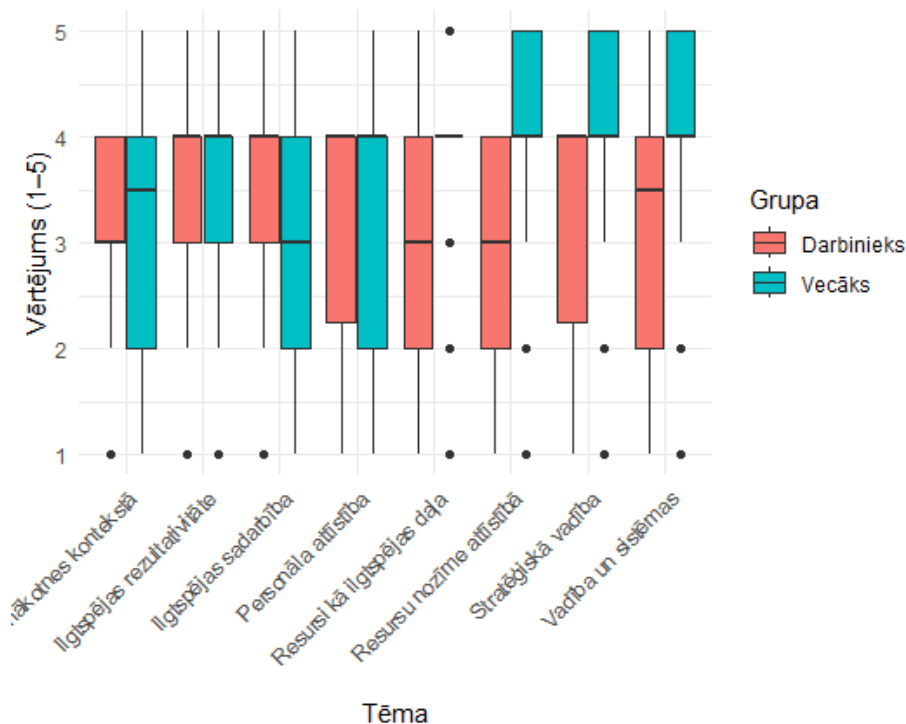
4.1.tabula

#### Tēmas strukturētas kopīgās dimensijās

<b>Darbinieku anketas apgalvojums (saīsināts)</b>	<b>Vecāku anketas apgalvojums(saīsināts)</b>	<b>Tematiskais fokuss</b>
Vadības pieeja ilgspējai	Treniņi un treneru atbalsts	<i>Vadība un sistēmas</i>
Profesionālā izaugsme	Treneru motivācija un atbalsts	<i>Personāla attīstība</i>
Attīstības plāns un mērķi	Plānošana un nākotnes attīstība	<i>Stratēģiskā vadība</i>
Resursu izmantošana ilgspējai	Infrastruktūra + treniņu kvalitāte	<i>Resursi kā ilgspējas daļa</i>
Sadarbība ar citām iestādēm	Sadarbība ar vecākiem	<i>Ilgspējas sadarbība</i>
Ilgspējas mērķi → rezultāti	Ilgspējīga vide bērnam	<i>Ilgspējas rezultativitāte</i>
Resursu pietiekamība ilgspējai	Skolas ieguldījums attīstībā	<i>Resursu nozīme attīstībā</i>
Stabilitāte nākotnē	Sadarbība nākotnes vārdā	<i>Ilgspēja nākotnes kontekstā</i>

Autores skatījumā šis salīdzinājums ļauj tematisko daudzveidību apvienot vienotā analītiskā ietvarā, nedaudz atšķirīgie formulējumi, veido līdzīgu virzību. Šāda pieeja atbilst analīzes principiem, kas palīdz izprast ilgspējas aspektus dažādu iesaistīto pušu skatījumā.

Lai salīdzinātu darbinieku un vecāku viedokļus par sporta skolas darbības aspektiem, autore izveidoja salīdzinošu RStudio programmā diagrammu -attēls 4.4., kas atspoguļo abu grupu vērtējumus astoņās tematiskajās jomās (Navarro, 2022). Attēlā redzams, ka vecāki vairākās tēmās — “Vadība un sistēmas”, “Stratēģiskā vadība” un “Resursu nozīme attīstībā” snieguši augstākus vērtējumus nekā darbinieki. Tas var norādīt uz atšķirīgu informētības līmeni vai iesaisti ikdienas procesos. Savukārt darbinieki pozitīvāk vērtē “Ilgspējas sadarbību”, kas saistāma ar viņu tiešo iesaisti sadarbības iniciatīvās. Šis atšķirības sakrīt ar kvalitatīvajā kodēšanā identificētajiem tematiskiem uzsvāriem, padarot vizualizāciju par pamatu padziļinātai interpretācijai. Kā norāda pētnieks S. Baena-Morales u.c. (2021), ilgspējīga attīstība izglītības organizācijās iespējama tikai tad, ja tiek nodrošināta dažādu iesaistīto pušu aktīva līdzdalība un resursu līdzsvarota izmantošana. Arī sporta zinātnes pētniece L. Tibolta (2009) uzsver, ka ilgspējas priekšnoteikums ir spēja apvienot strukturētību ar pielāgošanās iespējām un daudzpusīgu ekonomisku skatījumu uz attīstību (Baena-Morales et al, 2021; Thibault, 2009).



4.4.att. Ilgtspējas tematisko dimensiju vērtējumu salīdzinājums starp darbiniekiem un vecākiem

Turpinot kvantitatīvo analīzi, autore pielietoja Welch's Two Sample t-testu, lai statistiski salīdzinātu darbinieku un vecāku vērtējumus par astoņām tematiskajām jomām (Statistics how to, n.d.) Šī metode izvēlēta, ņemot vērā grupu atšķirīgo lielumu un iespējamo dispersijas nevienādību, nodrošinot uzticamu vidējo vērtību salīdzinājumu. Tabulā 4.2. ir attēloti rezultāti.

4.2.tabula

Darbinieku un vecāku vērtējumu salīdzinājums pēc Welch t-testa

Tēma	Darbinieki (M)	Vecāki (M)	p-vērtība	Nozīme
Vadība un sistēmas	3.05	4.06	0.000007	Nozīmīga
Personāla attīstība	3.32	3.46	0.416846	Nē
Stratēģiskā vadība	3.21	4.03	0.000034	Nozīmīga
Resursi kā ilgtspējas daļa	3.18	3.89	0.000518	Nozīmīga
Ilgtspējas sadarbība	3.47	3.13	0.057433	Gandrīz, bet ne
Ilgtspējas rezultativitāte	3.39	3.56	0.369	Nē
Resursu nozīme attīstībā	2.87	4.07	<0.000001	Nozīmīga
Ilgtspēja nākotnes kontekstā	3.18	3.20	0.948	Nē (ļoti līdzīgs)

Autores vērtējumā, rezultāti liecina par statistiski nozīmīgām atšķirībām četrās no astoņām jomām — “Vadība un sistēmas”, “Stratēģiskā vadība”, “Resursi kā ilgtspējas daļa” un “Resursu nozīme attīstībā”, kur vecāki konsekventi snieguši augstākus vērtējumus nekā darbinieki. Tas norāda uz uztveres atšķirībām starp grupām, jautājumos, kas saistīti ar vadības efektivitāti un resursu pārvaldību.

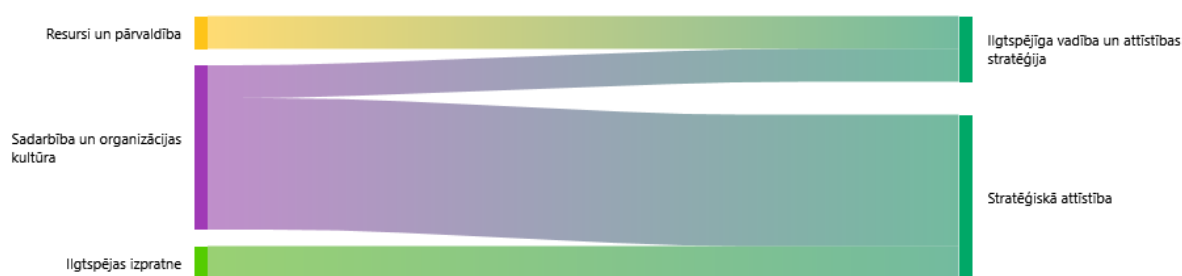
Lai papildinātu t-testa rezultātus ar praktiskā nozīmīguma novērtējumu, autore aprēķināja arī Cohen's d efektu izmēru katrai tematiskajai jomai (skatīt pielikumu nr.7) Šis rādītājs palīdz novērtēt, cik izteikta ir atšķirība starp grupām pēc būtības, ne tikai statistiski. Rezultāti attēloti tabulā 4.3.

4.3.tabula

Tēma	Cohen's d	Efeka lielums
<i>Vadība un sistēmas</i>	-0.915	Liels
<i>Personāla attīstība</i>	-0.125	Neliels
<i>Stratēģiskā vadība</i>	-0.844	Liels
<i>Resursi kā ilgtspējas daļa</i>	-0.727	Vidējs
<i>Ilgtspējas sadarbība</i>	0.311	Vidējs
<i>Ilgtspējas rezultativitāte</i>	-0.161	Neliels
<i>Resursu nozīme attīstībā</i>	-1.413	Liels
<i>Ilgtspēja nākotnes kontekstā</i>	-0.010	Neliels

Autore secina, ka rezultāti apliecina – vadības, stratēģijas un resursu jomas ne tikai statistiski, bet arī saturiski atšķiras abu grupu uztverē, tāpēc šīm jomām būtu jāpievērš pastiprināta uzmanība attīstības plānošanā, jo efektīva pārvaldība, sistēmiska pieeja un līdzsvarota resursu izmantošana tiek uzskatītas par ietekmējošiem ilgtspējas elementiem sporta izglītības iestādēs (Kjaer, 2023).

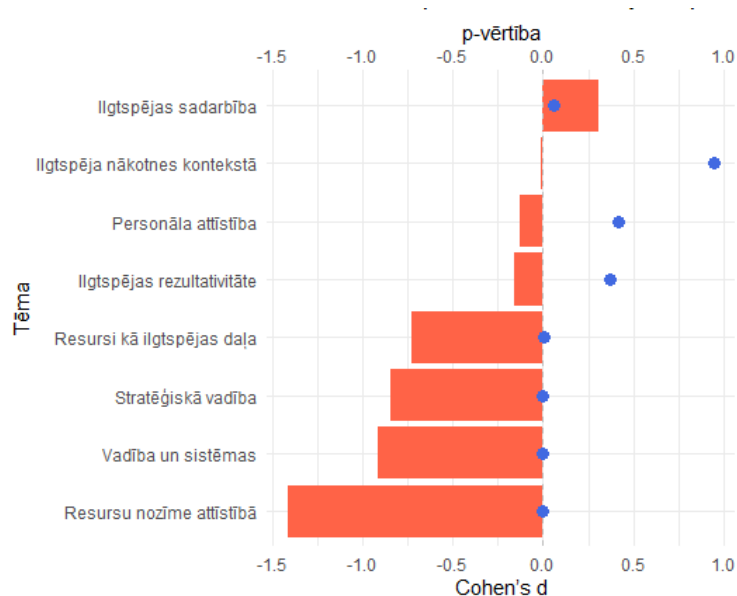
Turpinot datu salīdzinājumu un sasaistot kvantitatīvos rezultātus ar kvalitatīvās analīzes kodējumu, autore padziļināti analizēja tematisko saistību starp vadības atbildēs dominējošajiem jēdzieniem. Šīs analīzes mērķis bija izprast, kā vadība formulē ilgtspējīgas attīstības plānošanu, sasaistot to ar resursu nodrošinājumu un organizācijas stratēģisko virzību. 4.5. attēlā redzama cieša tematiskā saite starp “ilgtspējīgu vadību un attīstības stratēģiju” un “resursiem un pārvaldību”, kas liecina, ka šīs kategorijas vadības uztverē ir savstarpēji cieši integrētas.



4.5.att. Tematiskā sasaiste

Šāda konceptuālā vienotība apliecina, ka vadība apzinās stratēģiskā redzējuma saikni ar materiālajiem un sistēmiskajiem priekšnosacījumiem tā īstenošanai. Tas parādās arī Cohen's d rezultātu analīzē par tēmu “Resursu nozīme attīstībā”. Kā pierāda teorija, ilgtspējīgas stratēģijas nav īstenojamas bez pietiekama resursu nodrošinājuma, pārdomātas pārvaldības un kontekstuālas pielāgošanās (Thibault, 2009).

Lai apvienotu abu statistisko pieeju – t-testa un efekta lieluma (Cohen's d) – rezultātus vienā vizuālā rādītājā, tika izveidota salīdzinājuma diagramma, kurā redzamas gan p-vērtības, gan efektu amplitūdas pa tēmām (skatīt pielikumu nr. 8). Tādējādi iespējams vienlaikus analizēt, kur novērojamas statistiski nozīmīgas atšķirības un vai tās ir būtiskas arī satūra ziņā.



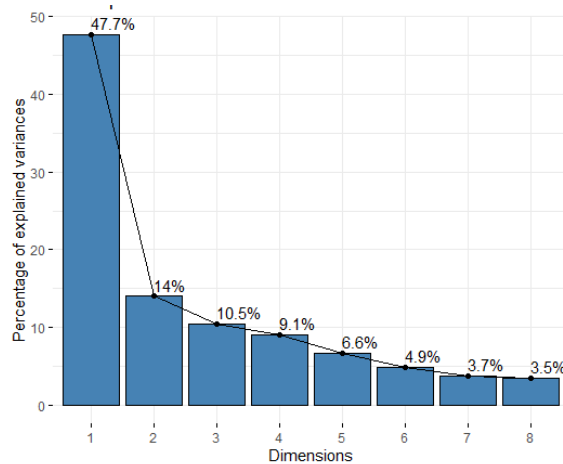
4.6.att. Cohen's d un p-vērtību salīdzinājums pa tēmām

Attēls, autorei ļauj secināt, ka jomas, kurās darbinieku un vecāku uztveres visvairāk atšķiras gan kvantitatīvi, gan saturiski, ir saistītas ar vadības redzējumu, sistēmisko pārvaldību un resursu pieejamību. Šī vizualizācija nostiprina jau iepriekš iegūtos rezultātus un kalpo kā pamats turpmākai detalizētai interpretācijai.

Līdzšinējā analīze atklāja uztveres atšķirības resursu un pārvaldības jautājumos starp vadību, darbiniekiem un vecākiem. Kvalitatīvā kodēšana parādīja, ka vadības atbildēs dominē tēmas, kas saistītas ar infrastruktūras nolietojumu, resursu ierobežojumiem un personāla noslodzi, kas korelē ar Cohen's d rezultātiem. Savukārt vecāku uztvere lielākoties koncentrējās uz treniņu kvalitāti un bērna emocionālo vidi, atklājot atšķirīgu skatījumu uz skolas darbību.

Lai padziļināti izprastu vecāku skatījumu un identificētu galvenos faktoros, kas ietekmē attīstības uztveri, tika veikta galveno komponentu analīze (PCA). Datu piemērotība analīzei tika pārbaudīta ar Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testu, kura kopējais rādītājs bija 0.79, norādot uz labu atbilstību (skatīt pielikumu nr. 9). Visi mainīgie pārsniedza 0.70 MSA robežu, kas apliecina datu kvalitāti faktoru modelim.

Lai vizualizētu, cik liela daļa no kopējās dispersijas tiek izskaidrota ar galvenajām komponentēm, tika izmantots Scree plot attēls 4.7. Tas palīdz noteikt, cik daudz faktoru būtu pamatoti interpretēt turpmākajā analīzē



4.7.att. Galveno komponentu (PCA) dispersijas sadalījums

Lai vizualizētu, kuri apgalvojumi visvairāk ietekmē katru no galvenajām komponentēm, tika izveidots PCA biplots (4.8. attēls), kur redzams mainīgo ieguldījums pirmajās divās dimensijās (skatīt pielikumu nr.10).



4.8.att. Vecāku vērtējumu galveno komponentu (PCA) biplots

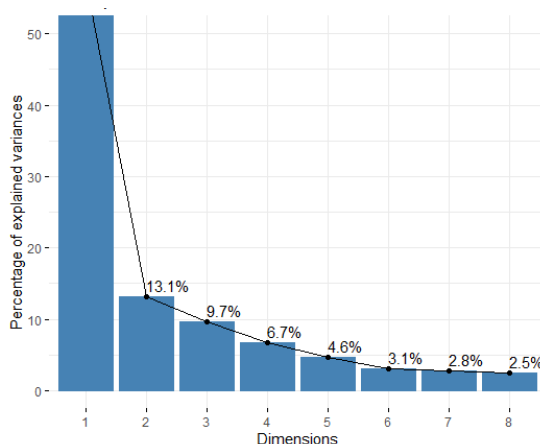
Autores secinājums par vecāku akcentētajiem aspektiem saskan ar teorētisko atziņu, ka ilgtspējīga sporta izglītības attīstība balstās ne tikai uz organizatoriskiem resursiem, bet arī uz bērna labklājībai un drošībai piemērotas vides veidošanu (Andersone,2018).

Lai papildinātu iegūto ieskatu par ilgtspējas faktoriem no vecāku perspektīvas, autore analizē arī darbinieku aptaujas rezultātus, izmantojot faktoru analīzi. Tas ļauj salīdzināt, kā uztvere atšķiras starp iekšējiem darbiniekiem un ārējo iesaistīto grupu .

Faktoru analīzes piemērotības izvērtēšanai darbinieku datiem arī tika veikts Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) tests. Kopējais rādītājs bija 0.85, kas atbilst ļoti labam datu piemērotības līmenim. Lielākā daļa mainīgo sasniedza MSA virs 0.80, kas liecina par augstu faktoru

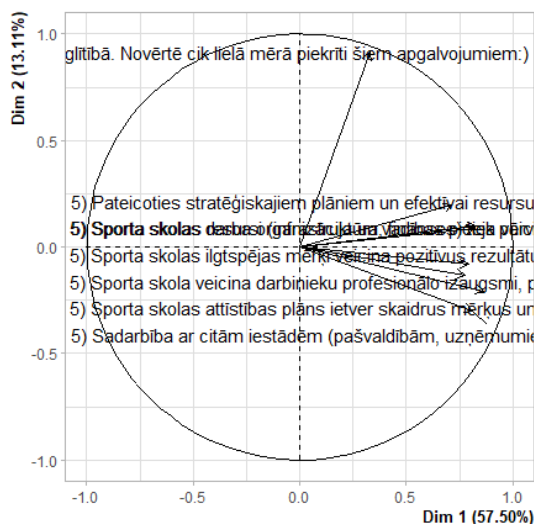
struktūras uzticamību (skat. pielikumu 11). Vienīgi mainīgais “Resursu pietiekamība” uzrādīja nedaudz zemāku vērtību (0.54), taču tas vēl ir pieņemams analīzei.

Saskaņā ar darbinieku Scree plot 4.9. attēlu, pirmās divas komponentes izskaidro vairāk nekā 60% no kopējās dispersijas, kas apliecina skaidru faktoru struktūru.



4.9.att. Galveno komponentu (PCA) dispersijas sadalījums darbiniekiem

Lai vizualizētu darbinieku vērtējumos dominējošos faktoros, izveidots PCA biplots attēls 4.10., kurā attēlota mainīgo ieguldījuma struktūra pirmajās divās komponentēs (skatīt pielikumu nr.12).



4.10.att. Darbinieku vērtējumu galveno komponentu (PCA) biplots

Faktoru analīze liecina, ka darbinieku skatījumā galvenie virzieni ir saistīti ar saprotamu attīstības plānu, starpinstitucionālu sadarbību un profesionālās izaugsmes iespējām (pielikums nr.13). Šis secinājums atbilst teorētiskajām atziņām, kas uzsver, ka darbinieku orientācija uz strukturētu pārvaldību, profesionālo izaugsmi un starpinstitucionālu sadarbību ir nozīmīgi faktori ilgtspējīgas organizācijas darbības nodrošināšanai, jo tie veido iekšējo sistēmu efektivitāti un adaptēšanos pārmaiņām (Tedla, 2022, Langs, 2002).

Lai iegūtu visaptverošu ieskatu par to, kā sporta skolas darbības aspektus vērtē dažādas iesaistītās puses, autore veica salīdzinošu analīzi, apvienojot vadības kvalitatīvās atbildes ar darbinieku un vecāku kvantitatīvajiem datiem. Faktoru analīzē vecāku grupā pirmā komponentē izskaidrota 47.7% no dispersijas, bet darbinieku grupā – 57.5% , kas norāda uz dominējošiem tematiskajiem virzieniem katrā mērķu grupā. Turklāt Cohen's d rezultāts tēmā “Resursu nozīme attīstībā” sasniedza –1.41, kas atspoguļo diezgan nozīmīgu uztveres atšķirību starp vecākiem un darbiniekiem.

Apvienojot trīs skatījumus – vadības, darbinieku un vecāku –, tabulā 4.4. strukturēti atspoguļoti pieci dominējošie attīstības virzieni katrā grupā, kas palīdz noteikt līdzības un atšķirības skolas vērtējumā dažādos līmeņos.

4.4.tabula

#### Dominējošie aspekti katrā respondentu grupā

Vecāku skatījums	Darbinieku skatījums	Vadītāju skatījums
Droša un atbalstoša vide	Attīstības plāns un resursu pārvaldība	Stratēģiskā attīstība un vadības redzējums
Skolas ieguldījums bērna attīstībā	Sadarbība ar iestādēm	Sadarbība ar pašvaldību un kopienas
Treneru profesionālais atbalsts	Profesionālās izaugsmes iespējas	Komandas iesaiste un iekšējā sadarbība
Vecāku līdzdalība attīstībā	Efektīva resursu izmantošana	Resursu līdzsvarota pārvaldība
Ilgspējīgu principu ievērošana	Materiālo resursu pieejamība	Uzticēšanās komandai un cilvēciskais faktors

Šī analīze parāda, ka vecāku fokuss ir saistīts ar bērna labsajūtu un atbalstošu vidi, savukārt darbinieki uzsver vadības kvalitāti un resursu plānošanu. Vadība savās atbildēs izceļ stratēģisko virzību un sadarbības nozīmi ar ārējiem partneriem. Tādējādi iegūtie dati palīdz noteikt kopējas prioritātes un jomas, kurās nepieciešama saskaņotāka izpratne.

Balstoties uz teoriju - ilgspējīga attīstība sporta organizācijās balstās uz skaidri definētiem pārvaldības principiem, koordinētu sadarbību un spēju apvienot dažādu iesaistīto pušu intereses vienotā stratēģiskā redzējumā (*Baena-Morales et al, 2021; Thibault, 2009*). Līdz ar to uz veiktās analīzes rezultātiem, autore secina, ka viens no pamata faktoriem, kas ietekmē sporta skolu ilgspēju, ir efektīva un skaidri strukturēta *vadība*, kas spēj vienlaikus plānot attīstību, pārvaldīt resursus un uzturēt komunikāciju ar visām iesaistītajām pusēm. Madonas sporta skolas piemērs parāda, ka atšķirīgās uztveres starp vadību, darbiniekiem un vecākiem var radīt uztveres plaisu, kas apgrūtina kopīgu mērķu sasniegšanu. Tādēļ stratēģiska vadība ar vienotu redzējumu un skaidru mērķu saskaņošanu ir pamats sporta skolas ilgtermiņa attīstībai

un stabilitātei. Šie secinājumi kalpo kā pamats nākamajai analīzes daļai – resursu aspektu izpētei.

Lai turpinātu izprast ilgspējas mehānismus sporta skolās, autore pievēršas cilvēkresursu analīzei, kā vienam no pamatnosacījumiem kvalitatīvai un stabīlai darbībai. Treneru skaits, to profesionālā kapacitāte un spēja nodrošināt atbilstošu audzēkņu apmācību apjomu ir izšķiroši faktori skolas attīstībā. Madonas sporta skolas gadījumā, 2024./2025. mācību gadā strādā 26 treneri, kas trenē 693 izglītojamos astoņās sporta programmās, kas redzams tabulā 4.5.

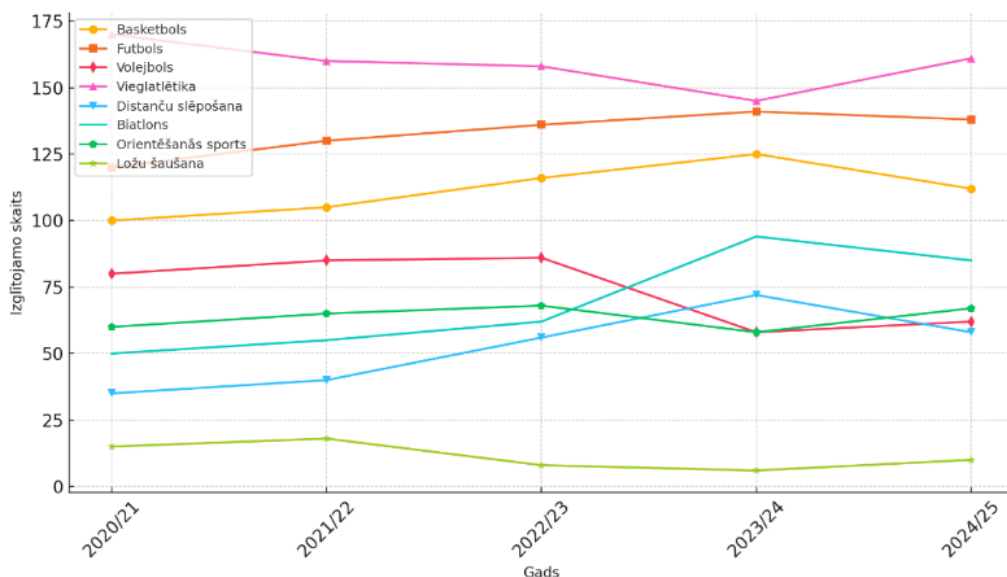
4.5.tabula

#### Madonas sporta skolas programmu pārskats

Programmas nosaukums	Programmas veids	Pilsēta	Izglītojamo skaits- 693 (2024./2025.g)	Treneru skaits- 26
<i>Basketbols</i>	Akreditēta V20, V30	Madona, Ērgļi	105 7	3
<i>Biatlons</i>	Akreditēta V20	Madona, Lazdona	85	4
<i>Distanču slēpošana</i>	Akreditēta V20, V30	Madona, Lazdona	54 4	4
<i>Futbols</i>	Akreditēta V20	Madona, Lubāna	138	3
<i>Ložu šaušana</i>	Akreditēta V20	Madona	10	1
<i>Orientēšanās sports</i>	Akreditēta V20, V30	Madona, Lubāna, Lazdona, Vestiena	62 5	4
<i>Vieglatlētika</i>	Akreditēta V20, V30	Madona, Prauliena, Varakļāni	143 18	4
<i>Volejbols</i>	Akreditēta V20	Madona, Barkava	62	3

Pēc autores domām, vidējais rādītājs – ap 27 audzēkņiem uz vienu treneri – atspoguļo relatīvi sabalansētu cilvēkresursu sadalījumu. Tomēr atsevišķos sporta veidos (volejbols, ložu šaušana), novērojama lielāka slodze uz vienu speciālistu, kas var ietekmēt gan apmācības kvalitāti, gan trenera profesionālo ilgspēju. Tāpēc cilvēkresursu plānošana būtu jābalsta uz pieprasījuma svārstību analīzi konkrētās programmās, īpaši ņemot vērā audzēkņu skaita dinamiku pēdējo gadu laikā (Madonas Bērnu un jaunatnes sporta skola, 2024).

Audzēkņu skaita izmaiņu tendences dažādos sporta veidos attēlotas 4.11. attēlā, kur redzama Madonas sporta skolas trenējamo skaita dinamika laika posmā no 2020./2021. līdz 2024./2025. mācību gadam.



4.11. att. Madonas sporta skolas izglītojamo skaita dinamika pa sporta veidiem

Kā redzams attēlā, audzēkņu skaits dažādos sporta veidos būtiski atšķiras un mainās laika gaitā, kas uzsvēr nepieciešamību pielāgot cilvēkresursu plānošanu šīm svārstībām. Ņemot vērā šo kontekstu, autore tālāk analizē, kā cilvēkresursu attīstības aspekti tiek uztverti no dažādu iesaistīto pušu perspektīvas.

Lai izvērtētu, kā personāla attīstības aspekti tiek uztverti no dažādu mērķgrupu perspektīvas, autore piemēroja tādu pašu analītisko pieeju kā iepriekš vadības un stratēģijas tēmām – salīdzinot darbinieku un vecāku vērtējumus ar Welch t-testu un novērtējot atšķirību praktisko nozīmīgumu ar Cohen's d. Analīze parādīja, ka tēma "Personāla attīstība" abās grupās saņēmusi līdzīgi pozitīvu vērtējumu (darbinieki – 3.32; vecāki – 3.46), un statistiski nozīmīgas atšķirības netika konstatētas ( $p = 0.416$ ; Cohen's  $d = -0.125$ ). Tas norāda uz kopīgu uztveri par šo jomu kā stabilu, taču vienlaikus atklāj arī attīstības iespējas cilvēkresursu pilnveidē, kas ilgtermiņā var kļūt par nozīmīgu ilgtspējas balstu.

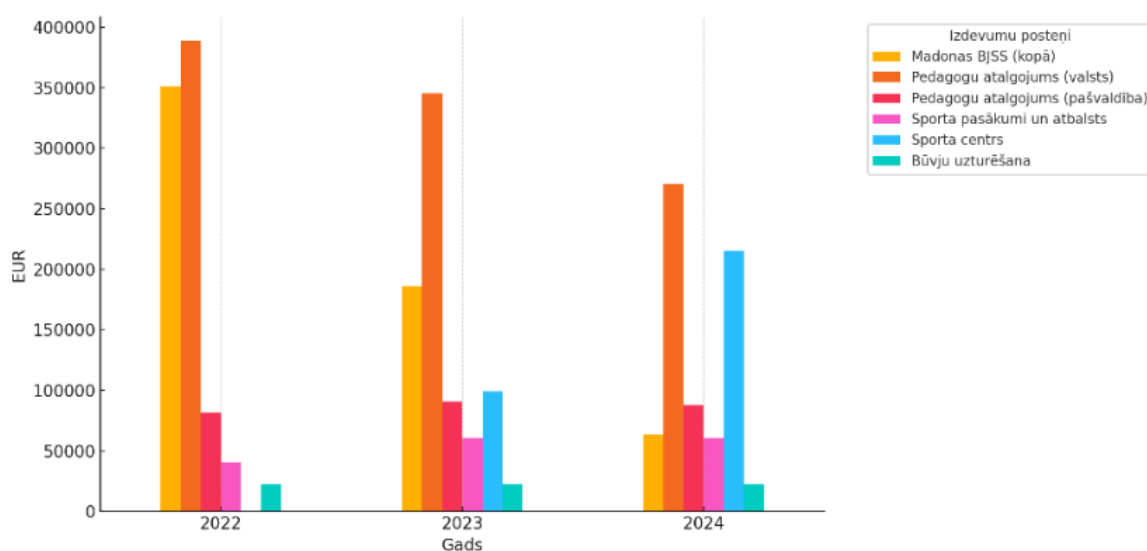
Kvalitatīvajā dimensijā, balstoties uz vadības atbildēm, bieži parādās sasaistes starp jēdzieniem "profesionālā pilnveide", "komandas iesaiste" un "cilvēkresursu nodrošinājums", ko var redzēt attēlā 4.12, kas liecina, ka vadība cilvēkresursus uztver kā stratēģisku pamatu ilgtspējai. Šī uztvere iezīmē vēlmi stiprināt ne tikai individuālo kompetenci, bet arī sadarbības kultūru un sistemātisku atbalstu.



4.12.att. Tematiskā sasaiste cilvēkresursu jautājumos vadības atbildēs

Apvienojot kvantitatīvo un kvalitatīvo skatījumu, autore konstatē, ka *cilvēkresursi* sporta skolas kontekstā tiek uztverti kā stabils, bet attīstāms ilgspējas pamatelements, kur nākotnes uzsvars liekams uz profesionālo izaugsmi, treneru noslodzes sabalansēšanu un iekšējo sadarbību. Tas sasaucas arī ar teoriju, ka cilvēkresursu efektīva attīstība un darbinieku iesaiste ietekmējošs faktors sporta skolu ilgspējai (Khavari et al., 2023). Savukārt Latvijas pētniece L. Pundiņa (2022) akcentē, ka sporta skolu personāla noturība un sadarbības kvalitāte nosaka organizācijas spēju pielāgoties pārmaiņām un saglabāt kvalitāti ilgtermiņā (Pundiņa,2018).

Lai izvērtētu resursu sadali un finanšu prioritātes, autore analizē sporta skolas budžeta izlietojumu trīs gadu periodā (Madonas novada pašvaldība,2022,2023,2024) (skatīt pielikumu nr.14 ). Analīze balstīta uz pieejamajiem finanšu pārskatiem, kuru vizualizācija pievienota 4.13. attēlā. Redzams, ka lielākā izdevumu pozīcija ir pedagogu atalgojums- valsts finansējuma daļā.



#### 4.13.att. Budžeta izlietojuma struktūra pa izdevumu pozīcijām (2022–2024)

Autore, analizējot Madonas sporta skolas budžeta datus trīs gadu periodā, konstatē, ka lielākā daļa finanšu līdzekļu tiek novirzīta treneru atalgojumam no valsts budžeta līdzekļiem. Tomēr 2023. gadā šī pozīcija būtiski samazinājās, kamēr palielinājās pašvaldības līdzfinansējums, uzņemoties lielāku atbildību par personāla uzturēšanu. Ieguldījumi infrastruktūrā un sporta aprīkojumā ir nelieli, kas norāda uz iespējamiem izaicinājumiem ilgspējīgas vides nodrošināšanā.

Autores vērtējumā, šāda izdevumu struktūra atklāj nesabalansētu resursu sadalījumu – prioritāte ir personāla nodrošināšanai, taču trūkst ilgtermiņa ieguldījumu infrastruktūrā. Tas var ierobežot attīstības iespējas un kvalitātes nodrošinājumu nākotnē. Ilgtspējīgai attīstībai nepieciešama integrēta resursu pārvaldība, ietverot gan finanšu, gan cilvēkresursu, gan materiāltehniskās bāzes pilnveidi. Turklāt jāveicina ārējā finansējuma piesaiste un jāizstrādā mērķtiecīga investīciju stratēģija.

Lai padziļināti analizētu resursu pārvaldības uztveri Madonas sporta skolā, autore veica darbinieku un vecāku aptaujās iegūto atbilžu tematisko grupēšanu, ko var redzēt tabulā 4.6. Šī pieeja, līdzīgi kā iepriekš vadības un ilgtspējas tēmu analizē, ļauj identificēt saskaņas un atšķirības abu mērķu grupu skatījumos par materiālo un organizatorisko nodrošinājumu.

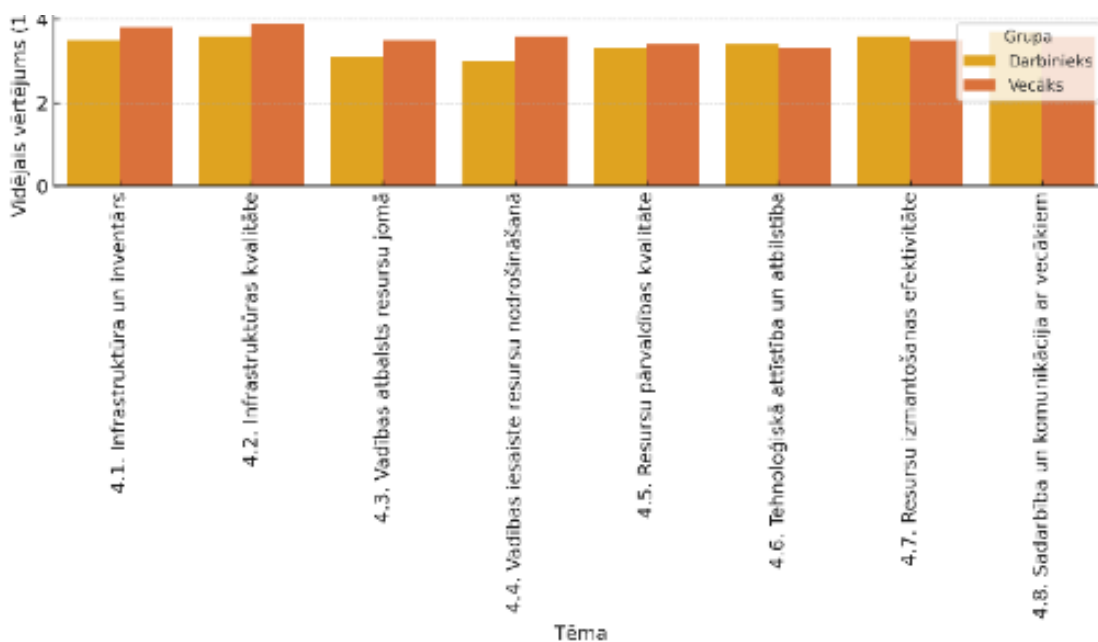
Autores ieskatā, šāda tematiskā saskaņošana ļauj nodrošināt vienotu analītisko ietvaru un atklāj, ka resursu pieejamība un pārvaldība tiek uztverta līdzīgi, tomēr darbinieku atbildēs biežāk uzsvērtā nepieciešamība pēc lielāka vadības atbalsta un strukturētas pieejas.

4.6.tabula

**Tematiskā atbilžu grupēšana par resursu pārvaldību**

<b>Darbinieku apgalvojums (saīsināts)</b>	<b>Vecāku apgalvojums (saīsināts)</b>	<b>Tematiskais fokuss</b>
Infrastruktūra un inventārs tiek efektīvi izmantoti	Inventārs ir pietiekams un kvalitatīvs	Infrastruktūras un inventāra pieejamība
Infrastruktūra ir piemērota un nodrošina kvalitāti	Infrastruktūra labi uzturēta, atbilstoša	Infrastruktūras kvalitāte
Vadība nodrošina nepieciešamos resursus darba videi	Vadība nodrošina pietiekamus resursus bērna attīstībai	Vadības atbalsts resursu jomā
Vadība sniedz atbalstu un uzlabo resursu pārvaldību	Skola piedāvā visus nepieciešamos resursus	Vadības iesaiste resursu nodrošināšanā
Resursu pārvaldība ir skaidri definēta	Resursi tiek izmantoti efektīvi un atbilstoši	Resursu pārvaldības kvalitāte
Skola investē modernās tehnoloģijās	Piedāvātie resursi atbilst bērna vajadzībām	Tehnoloģiskā attīstība un atbilstība
Sadarbība ar kolēģiem uzlabo resursu izmantošanu	Treneri nodrošina kvalitatīvu atbalstu bērnam	Resursu izmantošanas efektivitāte caur sadarbību
Skola sadarbojas ar vecākiem un organizācijām	Skola informē par resursiem un to ietekmi	Sadarbība un komunikācija ar vecākiem

Lai padziļināti analizētu resursu pieejamības uztveri sporta skolas kontekstā, autore tematiskās dimensijās salīdzināja darbinieku un vecāku vērtējumus. Analīzē tika iekļautas tēmas, kas aptver infrastruktūru, vadības iesaisti, tehnoloģiju attīstību un sadarbības aspektus. Rezultāti vizualizēti 4.14. attēlā, bet statistiskie rādītāji apkopoti 4.7. tabulā (skat. zemāk).



#### 4.14.att. Resursu tēmu salīdzinājums starp darbiniekiem un vecākiem

Salīdzinot vērtējumus, autore konstatē, ka vecāku novērtējums gandrīz visās tēmās ir augstāks. Statistiski nozīmīgas atšķirības identificētas tēmās “Resursu pārvaldības kvalitāte” ( $p = 0.034$ ) un “Tehnoloģiskā attīstība un atbilstība” ( $p = 0.044$ ), savukārt divas tēmas – “Resursu izmantošanas efektivitāte” un “Sadarbība ar vecākiem” – ir tuvu nozīmības sliekšnim ( $p < 0.06$ ). Turklāt Spearman korelācijas analīze ( $R = 0.84$ ,  $p = 0.0095$ ) norāda uz kopumā saskaņotu resursu uztveri starp darbiniekiem un vecākiem, neskatoties uz niansētām atšķirībām (Navarro, 2022) (skatīt pielikumā nr. 15).

4.7.tabula

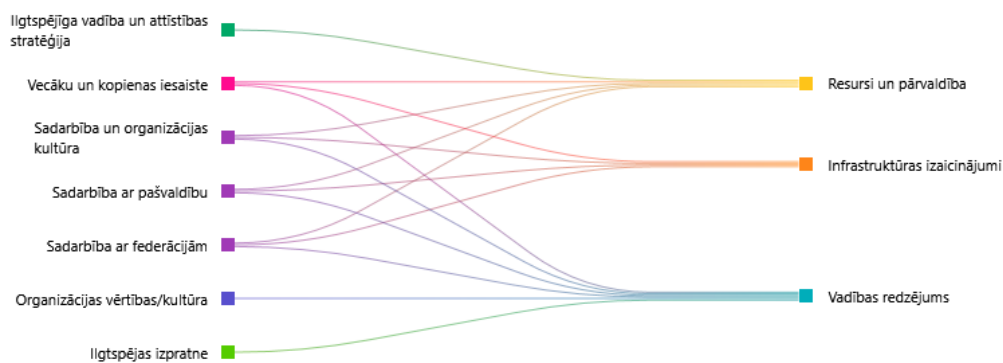
#### Darbinieku un vecāku vērtējumu atšķirības par resursu aspektiem

(vidējie rādītāji un p-vērtības)

Tēma	Darbinieki (M)	Vecāki (M)	p-vērtība	Nozīme
<i>Infrastruktūras un inventāra pieejamība</i>	3.25 (0.80)	3.50 (0.78)	0.092	Nav statistiski nozīmīga
<i>Infrastruktūras kvalitāte</i>	3.41 (0.75)	3.56 (0.74)	0.259	Nav statistiski nozīmīga
<i>Vadības atbalsts resursu jomā</i>	3.38 (0.86)	3.56 (0.76)	0.314	Nav statistiski nozīmīga
<i>Vadības iesaiste resursu nodrošināšanā</i>	3.41 (0.86)	3.63 (0.83)	0.200	Nav statistiski nozīmīga
<i>Resursu pārvaldības kvalitāte</i>	3.09 (0.88)	3.47 (0.79)	0.034	Statistiski nozīmīga
<i>Tehnoloģiskā attīstība un atbilstība</i>	3.00 (0.84)	3.40 (0.82)	0.044	Statistiski nozīmīga
<i>Resursu izmantošanas efektivitāte caur sadarbību</i>	3.34 (0.82)	3.64 (0.85)	0.061	Gandrīz nozīmīga
<i>Sadarbība un komunikācija ar vecākiem</i>	3.44 (0.92)	3.79 (0.88)	0.055	Gandrīz nozīmīga

Autores vērtējumā, šie rezultāti norāda uz diviem nozīmīgiem virzieniem tālākai attīstībai: jāstiprina komunikācija starp vadību un personālu, kā arī nepieciešami ieguldījumi ne tikai infrastruktūrā, bet arī cilvēkresursu kvalitātē. Resursu pārvaldība kopumā uztverta kā stabila, bet ar konkrētu attīstības potenciālu, jo, kā norāda teorija, ilgtspējīgas sporta (izglītības) skolas balstās uz līdzsvarotu pieeju materiālajiem un nemateriālajiem resursiem, uzlabojot cilvēkkapitālu kā stratēģisku ilgtspējas virzītāju (Weerakoon,2016; Bouchriku,2024).

Lai papildinātu kvantitatīvo analīzi ar padziļinātu ieskatu resursu jomas uztverē, autore ATLAS.ti vidē izveidoja Sankey diagrammu (4.15. att.), kas atklāj tematisko sasaisti starp resursu, pārvaldības un vadības redzējuma aspektiem. Attēlā redzams, ka biežākie temati ir resursi un pārvaldība, infrastruktūras izaicinājumi un vadības redzējums, kas uzsvērti kontekstā ar ilgtspējīgu vadību, sadarbību un organizācijas kultūru. Tas norāda uz šo jomu stratēģisko nozīmību sporta skolas attīstībā (skatīt pielikumu nr.16).



4.15.att. Tematiskā sasaiste starp resursu jēdzieniem vadības atbildēs

Šie kvalitatīvie rezultāti saskan ar kvantitatīvajā daļā identificētajām problēmu tēmām – par tehnoloģisko nodrošinājumu un vadības iesaisti. Vadība skaidri apzinās vajadzību piesaistīt papildresursus, modernizēt infrastruktūru un stiprināt sadarbību ar pašvaldību, kas sakrīt ar darbinieku kritiskākajiem vērtējumiem.

Autore, pamatojoties uz iegūtajiem rezultātiem, secina, ka, lai nodrošinātu ilgtspējīgu darbību, nepieciešams stiprināt vadības iesaisti un *pārskatāmību resursu pārvaldībā*, jo gan kvantitatīvie dati (zemākais vērtējums tēmā “Tehnoloģiskā attīstība” – darbiniekiem  $M = 3.00$ ), gan kvalitatīvās atbildes uzsvēr trūkumus infrastruktūras un atbalsta sistēmu nodrošinājumā. Šī nepieciešamība saskan ar teorijā uzsvērto, ka stratēģiska resursu pārvaldība un līdzsvarots materiālo un cilvēkresursu plānojums ir priekšnoteikums ilgtspējīgai organizācijas attīstībai mainīgā vidē (Weerakoon,2016; Thibault, 2009).

*Kopsavilkums.* Balstoties uz daudzdimensionālu datu analīzi un teorijas pamatu, autore secina, ka Madonas sporta skolas ilgtspējas nodrošināšanai nozīmīgi ir trīs savstarpēji saistīti

faktori: *stratēģiska vadība, resursu līdzsvarota pārvaldība un cieša sadarbība ar iesaistītajām pusēm.*

Kvalitatīvās analīzes rezultāti atklāja, ka vadības skatījumā dominē tādas tēmas kā attīstības plānošana, resursu nodrošinājums un profesionālā pilnveide. Savukārt kvantitatīvā salīdzinājuma rezultāti liecina, ka vecāku vērtējumi vairākās jomās (vadība un resursu pieejamība) *ir statistiski* augstāki nekā darbinieku (“Resursu nozīme attīstībā” Cohen’s  $d = -1.413$ ;  $p < 0.000001$ ), kas norāda uz iespējamu informācijas plūsmas trūkumu un iekšēju saspīlējumu.

Spearman korelācija ( $R = 0.84$ ,  $p = 0.0095$ ) vienlaikus apliecina kopīgu izpratni par galvenajiem attīstības virzieniem, taču tēmas, kurās konstatētas atšķirības, kā tehnoloģiju attīstība un resursu pārvaldības kvalitāte, izgaismo vajadzību uzlabot iekšējo komunikāciju un caurspīdīgumu lēmumu pieņemšanā

Autore secina, šie rezultāti apstiprina teoriju un pierāda, ka *ilgtspējīgas sporta vadības pamatā ir ne tikai normatīvais ietvars un finansējums, bet arī cilvēkfaktors – skaidrs vadības redzējums, iesaistīta komanda un informēti vecāki*, kas kopā veido vienotu atbildības un līdzdalības vidi. Tas apliecina, ka turpmākā attīstība iespējama tikai balstoties uz strukturētu vadību, mērķtiecīgu resursu plānošanu un starp grupu uzticēšanos.

#### **4.2. Sadarbības mehānismu un organizācijas kultūras analīze**

Dokumentu analīze liecina, ka sadarbības mehānismi un organizācijas kultūra ir vieni no komponentiem ilgtspējīgas darbības nodrošināšanā. Sporta skolas pārvaldības dokumentos, stratēģiskajos plānos un sadarbības līgumos atkārtoti uzsvērta mērķtiecīga sadarbība ar Madonas novada pašvaldību, sporta un izglītības iestādēm, sporta federācijām un vietējiem klubiem. Īpaši izcelta infrastruktūras pieejamība, loģistikas atbalsts un kopēju pasākumu organizēšana, kas stiprina sporta skolas funkcionālo vidi (Madonas Bērnu un jaunatnes sporta skola, 2024, Madonas novada pašvaldība, 2022).

Iekšējās sadarbības aspekti parādās darba kārtības dokumentos, metodiskajā darbā un personāla sanāksmju protokolos – uzsverot komandas sadarbību, informācijas apmaiņu un savstarpējo atbildību. Sporta skolas kultūras pamatelementi, kā atklātība, cieņa un sadarbība, minēti iestādes iekšējās kārtības un attīstības dokumentos, kā pamatvērtības.

Turklāt dokumentos regulāri norādīta sadarbība ar vecākiem – gan caur vecāku padomi, gan kā līdzdalību pasākumos un atgriezeniskās saites sniegšanā. Šī dažādā sadarbība atbilst sporta izglītības kvalitātes vadības principiem, ko paredz nacionālie un starptautiskie attīstības dokumenti. Sadarbības un kultūras aspektu strukturēta iekļaušana dokumentos saskan ar

teorētisko atziņu, ka uzticēšanās, partnerība un vērtību vienotība veido ilgtspējīgas organizācijas pamatu (Varmus et al., 2018).

Šī strukturētā pieeja dokumentos kalpo kā pamats turpmākai datu analīzei, kurā autore izvērtē sadarbības un organizācijas kultūras aspektu uztveri un īstenojumu praksē dažādu iesaistīto pušu skatījumā, sasaistot kvalitatīvos un kvantitatīvos datus četrās tematiskajās dimensijās.

Lai padziļināti izvērtētu sadarbības mehānismu uztveri dažādu iesaistīto pušu skatījumā, autore sasaistīja kvalitatīvos un kvantitatīvos datus četrās tematiskajās dimensijās, balstoties uz teorētisko ietvaru, dokumentu analīzi un aptauju rezultātiem:

1. sadarbība ar institūcijām un pašvaldību,
2. iekšējā sadarbība komandas ietvaros,
3. sadarbība ar vecākiem un kopienu,
4. organizācijas kultūras ietekme uz sadarbību.

Tabulā 4.8. parādīts, kā šīs dimensijas atspoguļojas katras mērķu grupas skatījumā un vadības kvalitatīvajās atbildēs ATLAS.ti vidē. Šāda strukturēta pieeja ļauj identificēt kopīgos un atšķirīgos uzsvarus sadarbības praksē.

4.8.tabula

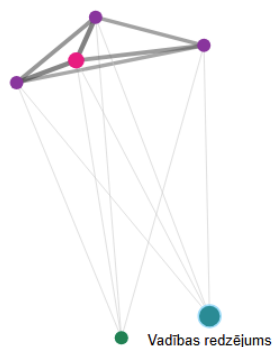
**Tematisko dimensiju salīdzinājums trīs skatījumos – darbinieki, vecāki, vadība**

Dimensija	Darbinieki	Vecāki	Vadība (Atlas.ti citāti)
<i>Sadarbība institūcijām pašvaldību</i>	Infrastruktūra, pašvaldības atbalsts	Atbalsts bērna vajadzībām	“Sadarbība ar pašvaldību vienmēr bijusi laba.” “Sadarbība ar federācijām.”
<i>Iekšējā sadarbība</i>	Komandas gars, resursu koplietošana	—	“Pasākumi saliedē.” “Svarīgs ir komandas gars.”
<i>Sadarbība ar vecākiem/kopien</i>	Vecāku iesaiste pasākumos	Atbalsts bērna attīstībai	“Vecāki nāk, piedalās.” “Veidojas pozitīvs tēls.”
<i>Organizācijas kultūra</i>	—	Atklāta komunikācija	“Kultūra balstīta uz cieņu un uzticēšanos.”

Līdz ar to, autore secina, ka *sadarbība* veidojas kā process, kur ir gan institucionālā koordinācija, gan savstarpējo attiecību kvalitāte. Atšķirīgie uzsvāri – vecāku fokusēšanās uz atklātību, darbinieku uz komandas sadarbību, vadības uz strukturētu atbalstu – norāda uz nepieciešamību pēc vienotas, integrētas pieejas sadarbības stiprināšanai. Šāds skatījums saskan ar teorētiskajām atziņām, ka ilgtspējīga sadarbība sporta organizācijās balstās gan uz strukturētiem sadarbības mehānismiem, gan uz uzticēšanos un vērtību saskaņotību starp iesaistītajām pusēm (Gokalp et al., 2023).

Attēlā 4.16. vizualizācija parāda, kā vadības atbildēs strukturējas kodu savstarpējās sasaistes, parādot galvenās sadarbības dimensijas, kas uzskatāmas par ilgtspējīgas attīstības pamatelementiem. Detalizētāk Sankey diagramma aplūkojama pielikumā nr. 17.

Tīkla formāts ļauj identificēt, ka visintensīvākās sasaistes veidojas ap kodiem “Sadarbība ar pašvaldību”, “Vecāku un kopienas iesaiste” un “Organizācijas sadarbība un kultūra”, kas, balstoties uz biežumu un sasaistes spēku, iezīmē vadības skatījumā lielākos atbalsta mehānismus sporta skolas ilgtspējīgai attīstībai. Šāda vizualizācija padziļina kvalitatīvo analīzi, iezīmējot “Vadības redzējumu” kā centrālu kodu sadarbības un attīstības aspektos.

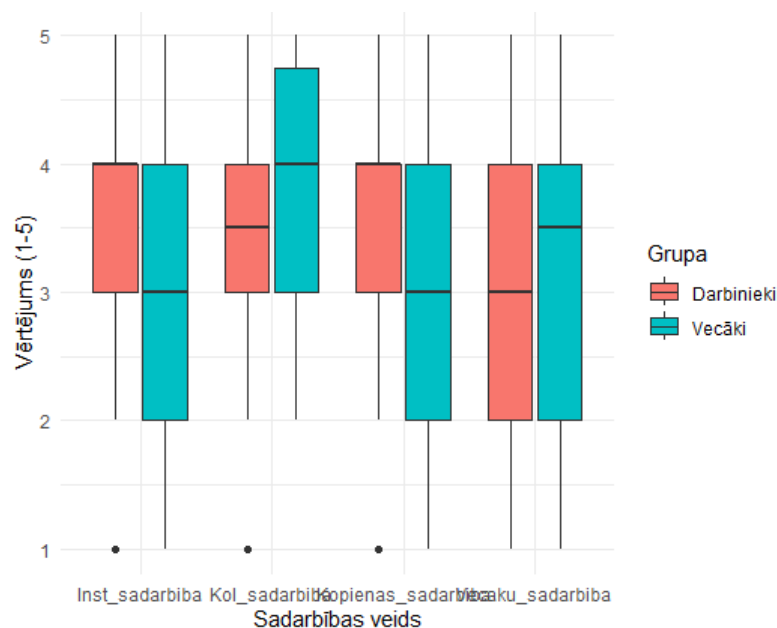


4.16.att. Vadības redzējuma tematisko kodu sasaistes tīkls

Veicot tādu pašu kvantitatīvo analīzi kā iepriekš, salīdzinot darbinieku un vecāku vērtējumus par sadarbības aspektiem, tika noskaidrotas vairākas uztveres atšķirības (skatīt pielikumu nr.18). Salīdzinošā analīze atklāja, ka *institucionālo sadarbību* darbinieki vērtē augstāk ( $M = 3.47$ ) nekā vecāki ( $M = 3.13$ ), taču Welch t-tests ( $p = 0.057$ ) norāda tikai uz tendenci, nevis statistiski nozīmīgu atšķirību.

*Sadarbībā ar vecākiem* abu grupu vērtējumi ir līdzīgi (darbinieki:  $M = 3.13$ ; vecāki:  $M = 3.20$ ), un nav novērojamas statistiski nozīmīgas atšķirības ( $p = 0.731$ ). *Sadarbībā ar kopienu* vecāki vērtē zemāk ( $M = 2.95$ ) nekā darbinieki ( $M = 3.37$ ), kas norāda uz vajadzību veicināt pārredzamību un sabiedrības iesaisti. Savukārt *iekšējās sadarbības dimensijā* (kolēģu sadarbība) vecāki netieši izsaka augstāku novērtējumu ( $M = 3.81$ ), salīdzinot ar darbiniekiem ( $M = 3.34$ ), kas atklāj iespējamu mikroklimata uzlabošanas nepieciešamību, tas redzams arī attēlā 4.17 (Navarro, 2022).

Autore secina, ka šie rezultāti atklāj nevienmērīgu sadarbības uztveri starp respondentiem, kas jāņem vērā attīstības plānošanā. Svarīgi ir stiprināt kolēģu sadarbību un kopienas iesaisti, kā arī turpināt strukturētu sadarbību ar institūcijām, lai ilgtermiņā nostiprinātu skolas ilgtspējīgas attīstības pamatus.



4.17.att. Sadarbības dimensiju vērtējumu salīdzinājums starp darbiniekiem un vecākiem

Savukārt, Cohen's d analīze parāda, ka vislielākā uztveres atšķirība ir vērojama kolēģu sadarbības dimensijā ( $d = -0.46$ ), kur vecāki to vērtē augstāk nekā darbinieki, iezīmējot vajadzību stiprināt iekšējo sadarbību. Savukārt sadarbība ar institūcijām ( $d = 0.39$ ) un kopienu ( $d = 0.35$ ) pozitīvāk tiek vērtēta darbinieku vidū, kas varētu būt saistīts ar viņu tiešāku iesaisti šajos procesos. Sadarbības ar vecākiem dimensijā ( $d = -0.06$ ) novērtējumi noteicoši neatšķiras (pielikums nr.18).

Pamatojoties uz kvantitatīvo datu salīdzinājumu, kvalitatīvo kodējumu un dokumentu analīzi, autore secina, ka Madonas sporta skola sadarbojas ar plašu iesaistīto pušu loku, tomēr galvenais attīstības potenciāls ir *iekšējās sadarbības* stiprināšanā un *kopienas iesaistes* paplašināšanā. Augstie darbinieku vērtējumi sadarbībai ar pašvaldību un kopienu saskan ar vadības uzsvērtajām prioritātēm, savukārt zemāks kolēģu sadarbības novērtējums norāda uz vajadzību pilnveidot komandas darbu un iekšējo komunikāciju. Šie aspekti atbilst arī Eiropas Sporta izglītības padomes ieteikumiem, uzsverot starpinstitucionālās sadarbības un vecāku iesaistes nozīmi sporta izglītības ilgtspējā. Un arī šie aspekti saskan ar zinātniskajām atziņām, ka ilgtspējīga sporta skolas attīstība balstās uz sadarbību, partnerību ar iesaistītajām pusēm un organizācijas iekšējās kultūras stiprināšanu (Gardener,2005; Žabko u.c.,2010).

Līdztekus sadarbības mehānismiem, arī liela nozīme sporta skolām ir tās organizācijas kultūra, kas nosaka ne tikai ikdienas uzvedības normas un vērtības, bet arī spēju pielāgoties pārmaiņām, veidot saliedētu iekšējo vidi un atbalstīt attīstības virzienus. Organizācijas kultūra

veido pamatu, uz kura balstās darbinieku attiecības, lēmumu pieņemšanas modeļi un iestādes identitāte.

Saskaņā ar pašnovērtējuma ziņojumu (2024), sporta skolas vadība uzsver, ka vērtības kā godīgums, cieņa, savaldība un uzdrīkstēšanās ir pamats ne tikai audzināšanai, bet arī vadības darbībai. Tās tiek īstenotas gan treniņu procesā, gan ārpus stundu aktivitātēs, veidojot uzticībā un cieņā balstītu vidi.

Dokumentu analīzē redzams, ka kolektīva saliedētība tiek izvirzīta kā viens no skolas attīstības virzieniem, ko autore interpretē kā nozīmīgu priekšnoteikumu ilgtspējīgai darbībai. Tā tiek stiprināta ar kopīgiem pasākumiem, pieredzes apmaiņu un treneru savstarpēju vērošanu. Vadības uzsvars ir arī uz atklātu komunikāciju ar vecākiem un sabiedrības iesaistes paplašināšanu.

Autores ieskatā, Madonas sporta skolas organizācijas kultūra balstās uz kopīgām vērtībām un daļēju cilvēkcentrētu pieeju, taču tās ilgtspēja būs atkarīga no inovāciju kultūras attīstības un spējas iedzīvināt kultūras principus ikdienas darbā.

Tā kā organizācijas kultūra nav tieši mērāma, tās izvērtēšana notiek netieši – caur vērtību ieviešanas praksēm, vadības rīcību un kolektīva savstarpējo sadarbību. Analizēti darbinieku un vecāku viedokļi par organizācijas kultūras aspektiem attiecībā uz sadarbību, piederības sajūtu un emocionālo vidi, kā arī vadības atbildēs identificētās tēmas, kas izgaismo iestādes pašrefleksiju un attīstības virzienus. Šāda pieeja atbilst organizācijas kultūras teorijai, kas uzsver tās ietekmi uz darbinieku rīcību, attiecībām un ilgtspējīgas attīstības veidošanu (Schein, 2010).

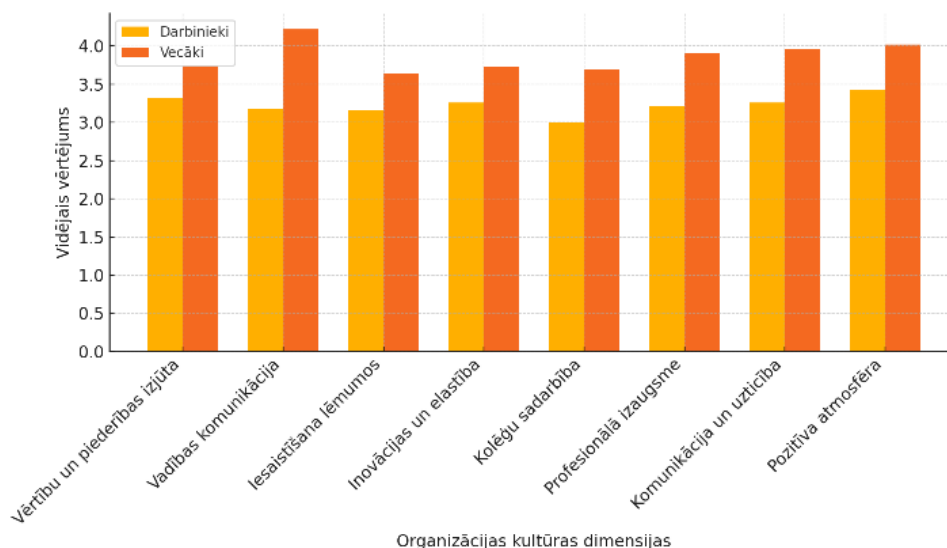
Lai salīdzinātu darbinieku un vecāku uztveri par organizācijas kultūru, autore veica abu grupu anketu satura analīzi, ņemot vērā formulējumu un skatījuma atšķirības. Analīzē tika apvienotas un izdalītas tematiskās dimensijas, kas sistematizē galvenos kultūras aspektus un ļauj salīdzināt uztveres nianses no iekšējās un ārējās perspektīvas:

- *Vērtības un piederība* – emocionālā saikne un identificēšanās ar iestādes vērtībām.
- *Vadības komunikācija* – informācijas apmaiņas skaidrība un pieejamība no vadības puses.
- *Iesaistīšanās* – darbinieku un vecāku iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā.
- *Inovācija un elastība* – atvērtība pārmaiņām un spēja pielāgoties.
- *Kolēģu sadarbība* – efektīva un atbalstoša komandas mijiedarbība.
- *Profesionālā izaugsme* – iespējas mācīties un pilnveidoties darba ietvaros.
- *Komunikācija un uzticība* – savstarpēja cieņa un uzticēšanās organizācijā.
- *Pozitīva atmosfēra* – droša, motivējoša un emocionāli atbalstoša vide

Lai salīdzinātu šo aspektu uztveri dažādās mērķu grupās, autore veica kvantitatīvo salīdzinošo analīzi, izmantojot Welch t-testus, vidējo vērtējumu salīdzinājumus un Cohen's d

efektu izmērus. Šāda pieeja ļāva identificēt ne tikai statistiski nozīmīgās atšķirības, bet arī praktiski svarīgās tendences, kas izgaismo atšķirības starp iekšējo un ārējo kultūras uztveri (skatīt pielikumu nr.19).

Vizualizējot organizācijas kultūras dimensiju viedokļu atšķirības starp darbiniekiem un vecākiem, izveidots salīdzinošs stabiņu diagrammas attēls 4.18.



4.18.att. Organizācijas kultūras dimensiju salīdzinājums: darbinieki /vecāki

Vecāku vērtējumi gandrīz visās dimensijās ir augstāki nekā darbinieku, izceļas “Vadības komunikācija” un “Pozitīva atmosfēra”, kas liecina par pozitīvu iestādes tēlu ārējā uztverē, savukārt darbinieku kritiskāks skatījums norāda uz nepieciešamību stiprināt iekšējo kultūru un sadarbību.

Veicot kvantitatīvo salīdzinošo analīzi par organizācijas kultūras aspektiem tika izmantoti Welch t-testi un Cohen’s d efektu izmēri, lai salīdzinātu darbinieku un vecāku vērtējumus astoņās tematiskajās dimensijās. Rezultāti liecina par statistiski nozīmīgām atšķirībām visās dimensijās ( $p < 0.05$ ), izceļoties dimensijām “Vadības komunikācija” ( $p < 0.001$ ;  $d = -1.20$ ) un “Profesionālā izaugsme” ( $p < 0.001$ ;  $d = -0.96$ ), kur efekta izmēri norāda uz praktiski nozīmīgu uztveres plaisu starp iekšējo un ārējo skatījumu.

Autore secina, ka zemāki darbinieku vērtējumi vairākās dimensijās signalizē par nepieciešamību stiprināt iekšējo mikroklīmatu un pilnveidot vadības komunikāciju ar personālu, lai izlīdzinātu uztveres plaisu un veidotu kultūras ilgtspēju. Šie secinājumi saskan ar E. Šeina (2010) un M. Alvesson (2012) organizācijas kultūras teorijām, kurās uzsvērts, ka darbinieku motivācija, uzticēšanās un kopīga identitāte ir priekšnoteikumi organizācijas ilgtspējīgai attīstībai (Alvesson, 2012; Schein, 2010).

Lai detalizētāk ilustrētu identificētās uztveres atšķirības, 4.9. tabulā atspoguļoti vidējie vērtējumi, t-testu rezultāti un Cohen's d efektu izmēri par organizācijas kultūras dimensijām, salīdzinot darbinieku un vecāku skatījumu. Šie dati ļauj kvantitatīvi novērtēt gan statistiski nozīmīgās atšķirības, gan to praktisko nozīmīgumu, papildinot iepriekš sniegtos secinājumus.

4.9.tabula

**Darbinieku un vecāku vērtējumu atšķirības par organizācijas kultūru  
(vidējie rādītāji un p-vērtības)**

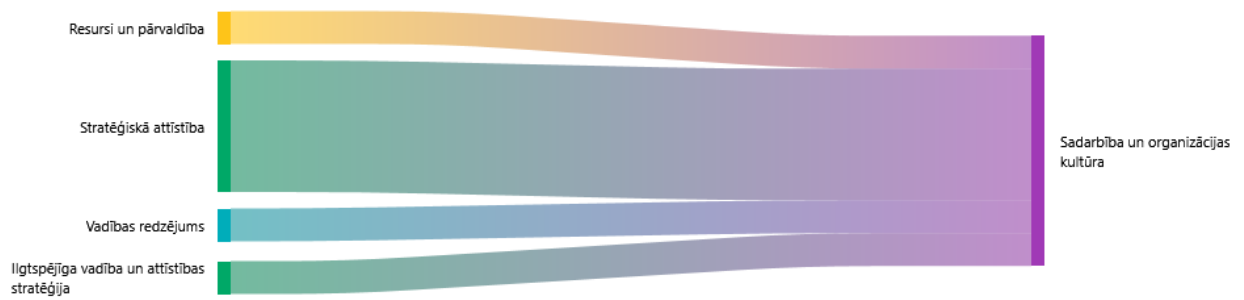
Dimensija	Darbinieki (M)	Vecāki (M)	t-vērtība	p-vērtība	Cohen's d
<i>Vērtības un piederības sajūta</i>	3.32	3.74	-2.334	0.022	-0.55
<i>Vadības komunikācija</i>	3.18	4.22	-4.836	<0.001	-1.20
<i>Iesaisīšanās lēmumu pieņemšanā</i>	3.16	3.64	-2.196	0.031	-0.52
<i>Inovācija un elastība</i>	3.24	3.91	-3.379	0.001	-0.79
<i>Kolēģu sadarbība</i>	3.34	4.10	-3.804	<0.001	-0.89
<i>Profesionālā izaugsme</i>	3.21	4.01	-4.120	<0.001	-0.96
<i>Komunikācija un uzticība</i>	3.16	3.90	-3.791	<0.001	-0.89
<i>Pozitīva atmosfēra</i>	3.34	4.11	-3.839	<0.001	-0.90

Apkopotie kvantitatīvie rezultāti norāda uz nozīmīgām atšķirībām starp darbinieku un vecāku vērtējumiem vairākos organizācijas kultūras aspektos, tostarp komunikācijā, uzticībā un darba atmosfērā. Lai pārbaudītu, kā šie aspekti atspoguļojas vadības skatījumā, tika veikta vadības atbilžu kvalitatīvā analīze, izmantojot *ATLAS.ti* programmas kodējumu.

Vadības skatījums izgaismo četras galvenās tēmas, kas raksturo kultūras izpratni: (1) *vērtību kodols*, kurā izcelta cieņa, uzticēšanās, atbildība un profesionālā attīstība; (2) *iekļaujoša komunikācija un komandas līdzdalība*; (3) *līdzsvars starp tradīcijām un pielāgošanos pārmaiņām*; (4) *emocionāli atbalstoša vide un kopienas iesaiste* kā bērnu motivācijas pamats.

Šī kvalitatīvā dimensija sniedz iespēju salīdzināt vadības skatījumu ar kvantitatīvajā daļā konstatētajām uztveres atšķirībām un izvērtēt kultūras principu īstenojumu praksē. Tas atbilst pētnieka Vēbera (2018) organizācijas kultūras modelim, kurā uzsvērts, ka redzami uzvedības un vērtību izpausmes līmeņi atklāj organizācijas dziļākos pieņēmumus un tās identitāti (Vēbers,2018).

Balstoties uz kvalitatīvo atbilžu tematisko kodēšanu *ATLAS.ti* vidē, tika analizētas vadības izteikumos atkārtoti pieminētās tēmas, lai identificētu organizācijas kultūras saistību ar citiem iestādes ilgtspējas aspektiem. Kodēšanas rezultāti tika vizualizēti Sankey diagrammā attēlā 4.19., atklājot, kā kultūra vadības skatījumā savijas ar tādiem elementiem kā resursu pārvaldība, stratēģiskā attīstība un ilgtspējīgas vadības principi.



#### 4.19. attēls. Vadības skatījuma tematiskā pārklāšanās ar organizācijas kultūru

Salīdzinot kvantitatīvo un kvalitatīvo analīzi, autore secina, ka vadības redzējumā *organizācijas kultūra* ir vērtībās balstīta un stratēģiski virzīta, taču darbinieku zemākie vērtējumi norāda uz nepieciešamību stiprināt iekšējo uzticēšanos un komunikāciju, lai panāktu lielāku saskaņu starp vērtībām un ikdienas pieredzi.

*Kopsavilkums.* Dokumentu analīze apliecina, ka Madonas sporta skola *sadarbojas* ar pašvaldību, federācijām un kopienu, akcentējot infrastruktūras nodrošinājumu, sadarbības plānošanu un vecāku līdzdalību. *Organizācijas kultūrā* uzsvērtas vērtības – cieņa, atbildība un sadarbība, kā arī saliedētība un atklāta komunikācija.

Salīdzinošā kvantitatīvā analīze četrās sadarbības dimensijās parāda, ka institucionālā sadarbība darbiniekiem šķiet nozīmīgāka ( $M = 3.47$ ) nekā vecākiem ( $M = 3.13$ ;  $p = 0.057$ ), savukārt kopienas iesaiste vecākiem šķiet vājāka ( $M = 2.95$  vs.  $M = 3.37$ ). Lielākā uztveres atšķirība konstatēta kolēģu sadarbībā ( $d = -0.46$ ).

Organizācijas kultūras dimensiju analīzē statistiski nozīmīgas atšķirības ( $p < 0.05$ ) konstatētas visās dimensijās. Lielākās uztveres plaisas: “Vadības komunikācija” ( $M = 3.18$  -  $M = 4.22$ ;  $d = -1.20$ ), “Pozitīva atmosfēra” ( $d = -0.90$ ), “Profesionālā izaugsme” ( $d = -0.96$ ) un “Komunikācija un uzticība” ( $d = -0.89$ ).

Apvienojot kvalitatīvās un kvantitatīvās analīzes rezultātus, autore secina, ka Madonas sporta skolā ir izveidojusies strukturēta, sadarbībā un vērtībās balstīta organizācijas kultūra, ko vadība saista ar iekļaujošu komunikāciju, līdzsvarotu inovāciju pieeju un sabiedrības iesaisti. Vienlaikus dati norāda uz nepieciešamību pilnveidot iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaisti, lai mazinātu uztveres plaisu starp vadības deklarētajiem principiem un darbinieku ikdienas pieredzi.

### 4.3. Ilgtspējas faktoru izvērtējums un nozīme sporta skolas attīstībā

Ilgtspējīga attīstība sporta skolās ietver ne tikai resursu efektīvu izmantošanu un strukturētu vadību, bet arī organizācijas kultūru, darbinieku un sabiedrības iesaisti. Madonas sporta skolas gadījumā analīze atklāj, ka ilgtspējas nodrošināšanā liela loma ir ne vien finanšu un cilvēkresursu pārvaldībai, bet arī sadarbības kvalitātei ar pašvaldību, federācijām un vecākiem, kā arī sporta skolas iekšējam mikroklīmatam. Ilgtspēju veido arī uzticībā balstīta vide, saliedēta komanda un līdzsvarota attieksme pret inovācijām, kas kopumā nosaka spēju pielāgoties izaicinājumiem un saglabāt attīstības virzienu ilgtermiņā. Šāds skatījums atbilst integrētajai pieejai sporta organizāciju ilgtspējai, kur ilgtspēja tiek balstīta ne tikai uz strukturāliem un materiāliem resursiem, bet arī uz kultūras, līdzdalības un attiecību kvalitāti (Darcy et al., 2014; Baena-Morales et al, 2021).

Autorei apkopojot kvantitatīvo un kvalitatīvo datu analīzes rezultātus, identificētas piecas savstarpēji saistītas tematiskās jomas, kas ietekmē Madonas sporta skolas ilgtspējīgu attīstību:

1. *Vadības efektivitāte un stratēģiskā pieeja* – gan vadības atbildēs, gan darbinieku vērtējumos uzsvērtā attīstības plānošanas, skaidru mērķu un kolektīva iesaistes nozīme. Tas atbilst ilgtspējīgas, līdzdalībā balstītas vadības principiem.
2. *Resursu pārvaldība* – visās respondentu grupās uzsvērtā cilvēkresursu, finanšu un infrastruktūras nozīme. Efektīva resursu izmantošana tiek saistīta ar organizācijas kapacitāti un noturību.
3. *Sadarbība un iesaiste* – dati apliecina sadarbības tīklu ar vecākiem, federācijām un pašvaldību. Šī iesaiste saskan ar sabiedriskā kapitāla nozīmi sporta ilgtspējā.
4. *Organizācijas kultūra* – komunikācija, piederības sajūta un kopīgas vērtības tiek akcentētas visās grupās, atklājot kultūras lomu motivācijas un iekšējā klimata uzturēšanā.
5. *Sporta izglītības un audzināšanas vides kvalitāte* – vecāku skatījumā galvenais faktors ir droša, atbalstoša vide bērna attīstībai, kas saskan ar sporta pieejamības un emocionālā klimata nozīmi teorētiskajā ietvarā.

Turpinot analizēt vadības, darbinieku un vecāku atbildes, autore secina, ka katra grupa akcentē atšķirīgus ilgtspējas aspektus, tomēr to skatījumi ir savstarpēji papildinoši. Vadības un darbinieku perspektīvā dominē sistēmiskie faktori – skaidra plānošana, resursu pieejamība, profesionālā izaugsme un kvalificēts personāls, kas atbilst līdzdalībā balstītas vadības un resursu efektivitātes principiem. Vienlaikus vadības atbildēs trūkst konkrēta ilgtspējas stratēģijas un strukturēta resursu plāna, kas iezīmē attīstības vajadzību.

Vecāku skatījumā svarīga ir emocionāli atbalstoša vide, cieņpilna komunikācija ar treneriem un bērna vispusīga attīstība. Šis skatījums sakrīt ar teorētiski definētajām iekļaujošas vides un izglītības kvalitātes dimensijām. Vecāku aktīva iesaiste uzrāda sociālā kapitāla potenciālu skolas attīstībā.

Salīdzinošā analīze parāda augstu saskaņotību starp grupām – Spearman korelācijas koeficients  $R = 0.84$  liecina par kopīgu izpratni par svarīgākajiem faktoriem. Šāda vienotība veido pamatu koordinētai un stratēģiski vērstai attīstībai.

Pēc autores domām, Madonas sporta skola funkcionē kopīgā vērtību sistēmā, kurā iespējama līdzsvarota attīstība. Vienlaikus, lai saglabātu ilgtspēju, ir nepieciešams integrēt sistēmisko redzējumu ar emocionālās vides nozīmīgumu, veidojot vienotu stratēģiju, kas atspoguļo gan strukturālos, gan sociālos ilgtspējas aspektus. Šāds skatījums saskan ar UNESCO (2017) teorētiskajām nostādnēm, kas uzsver, ka sporta izglītības ilgtspēja balstās uz līdzsvarotu resursu, vadības un sabiedrības iesaistes integrāciju (UNESCO, 2017).

Pamatojoties uz empīrisko un teorētisko analīzi, autore secina, ka Madonas sporta skolas ilgtspējas īstenojums praksē lielā mērā sakrīt ar zinātniskajā literatūrā izvirzītajiem principiem, veidojot daudzdimensionālu un savstarpēji papildinošu attīstības struktūru.

**Ekonomiskā dimensija** empīriskajos datos izpaužas kā skaidri izteikta nepieciešamība pēc resursu pietiekamības, caurskatāmas budžeta struktūras un efektīvas finanšu pārvaldības. Darbinieku un vadības viedokļos bieži tika uzsvērts valsts un pašvaldību finansējuma apjoms, materiālās bāzes uzturēšana un resursu plānošanas nepieciešamība. Tas saskan ar teorētiskajiem uzsvāriem par ekonomiskās ilgtspējas nozīmi – budžeta līdzsvaru, racionālu resursu izmantošanu un ilgtermiņa finanšu plānošanu (Dzereleiko et al., 2022; Mihno, 2021).

**Sociālā dimensija** ir vairāk izteikta vecāku atbildēs, kur galvenais uzsvārs likts uz emocionālās vides kvalitāti, komunikācijas caurspīdīgumu un bērna personības izaugsmi. Šis skatījums ir saskaņā ar organizācijas kultūras un sociālā kapitāla teorijām, kas ilgtspēju saista ar uzticēšanos, sadarbību, kopīgām vērtībām un iesaisti. Tāpat arī darbinieku izteiktā vēlme pēc koleģiālas sadarbības un vecāku iesaistes sporta skolā apstiprina sabiedriskās līdzdalības nozīmi ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā (Colquitt et al., 2022; Andersone u.c., 2018).

**Vides dimensija** netieši atspoguļojas gan vadības, gan vecāku skatījumā uz infrastruktūras kvalitāti un drošības nodrošināšanu. Tika uzsvērtā nepieciešamība uzlabot telpu un sporta bāzu pieejamību, kā arī radīt fiziski un emocionāli drošu vidi bērniem. Šie aspekti atbilst mūsdienu ilgtspējas izpratnei, kur vides kvalitāte ir saistīta ne tikai ar ekoloģisko faktoru ievērošanu, bet arī ar fiziskās vides ietekmi uz sporta procesa kvalitāti un emocionālo labklājību (UNESCO, 2017).

**Pārvaldības dimensija** izceļas visās grupās, taču vairāk vadības un darbinieku skatījumā, kurā bieži tiek minēta nepieciešamība pēc stratēģiskas plānošanas, kolektīva iesaistes, kā arī elastīgas un mūsdienīgas vadības pieejas ieviešanas. Tās saskan ar teorētiskajiem uzskatiem, ka adaptīva un līdzdalībā balstīta pārvaldība ir nosacījums organizāciju ilgtspējīgai attīstībai (Kjaer,2023; Tedla, 2022). Autore uzskata, ka pārvaldības pieejas modernizācija un līdzsvarota vadības stila izvēle ir viens no galvenajiem priekšnosacījumiem ilgtermiņa ilgtspējas nodrošināšanai Madonas sporta skolā.

Apkopojot, autore secina, ka iegūtie empīriskie rezultāti teorētiski pamato identificētos ilgtspējas faktorus, veidojot vienotu, daudzdimensionālu skatījumu uz ilgtspējīgas attīstības iespēju sporta skolā. Šī atbilstība starp teoriju un praksi sniedz uzticamu pamatu turpmākajiem secinājumiem un ieteikumiem, lai veidotu ilgtspējīgu, konkurētspējīgu un uz sadarbību orientētu sporta vidi (Alvesson,2012).

**Iekšējās komunikācijas un kolēģu sadarbības stiprināšana.** Sporta skolas ilgtspējas stiprināšanai nozīmīgi ir atvērtas, divvirzienu komunikācijas un koleģiālas sadarbības attīstīšana. Balstoties uz analīzes rezultātiem, autore uzskata, ka, uzlabojot iekšējo informācijas apriti un sadarbības kultūru, iespējams paaugstināt darbinieku iesaisti, savstarpējo uzticēšanos un kopējo atbildības sajūtu. Savukārt, tas sasaucas ar teoriju, ka uzticēšanās, atklātība un sadarbība veido darbinieku iesaisti, apmierinātību un arī organizācijas ilgtspējīgu attīstību (Colquitt et al., 2022).

**Līdziesaiste ikdienas lēmumu pieņemšanā.** Dati norāda, ka, lai gan vadība tiek vērtēta pozitīvi, tomēr darbinieki un vecāki sagaida lielāku iesaisti ikdienas procesos, arī operatīvā lēmumu pieņemšanā un atgriezeniskās saites sniegšanā. Šī tendence atklāj vajadzību pēc līdzsvarotākas vadības pieejas, kurā stratēģiskā plānošana tiktu papildināta ar ikdienas klātbūtni un komunikāciju. Balstoties uz analīzes rezultātiem, autore uzskata, ka vadības aktīvāka iesaiste ikdienas darbā ir viens no nozīmīgākajiem uzlabojumu virzieniem ilgtspējīgas attīstības stiprināšanai, to pamato arī teorija, ka līdzdalībā balstīta vadība veicina uzticēšanos, darbinieku apmierinātību un organizācijas noturību pārmaiņu apstākļos (Ciulla, 2020).

**Tehniskās bāzes modernizācija un investīciju piesaiste.** Tehniskās bāzes kvalitāte tika bieži minēta kā ierobežojošs faktors gan treneru, gan vecāku atbildēs, vairāk saistībā ar infrastruktūras nolietojumu un treniņu vides ierobežojumiem. Sporta procesu kvalitāte cieši korelē ar materiāli tehnisko nodrošinājumu, un tā atjaunošana ir nozīmīgs priekšnoteikums ilgtspējīgai attīstībai. Balstoties uz rezultātiem, autore konstatē, ka investīciju piesaiste infrastruktūras modernizācijai, caur pašvaldības, valsts un publiskās–privātās partnerības projektiem, ir viens no svarīgākajiem stratēģiskajiem virzieniem sporta skolas konkurētspējas un drošas vides nodrošināšanai, kā arī teorija pamato, ka sporta izglītības kvalitāti un institūcijas

ilgtspēju ietekmē infrastruktūras attīstība un mērķtiecīga investīciju piesaiste (Žabko u.c., 2010; Ratten, 2020).

**Profesionālās pilnveides sistēmas uzlabošana.** Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, autore secina, ka profesionālās pilnveides sistēmas uzlabošana ir vēl viens no nozīmīgākajiem priekšnoteikumiem ilgtspējīgai attīstībai. Vadības un darbinieku atbildēs atkārtoti uzsvērtā nepieciešamība pēc mērķtiecīgas kvalifikācijas celšanas, kompetenču pilnveides un pieredzes apmaiņas. Šie aspekti atbilst gan teorētiski definētajām cilvēkresursu attīstības prioritātēm, gan empīriskajiem datiem. Tāpēc autore uzskata un piekrīt teorijai, ka sistemātiskas un ilgtermiņā plānotas profesionālās izaugsmes iniciatīvas paaugstinātu sporta kvalitāti, personāla motivāciju un spēju pielāgoties nozares izaicinājumiem ( *Khavari et al., 2023*)

*Kopsavilkums.* Apkopojot empīriskos rezultātus un to salīdzinājumu ar teorētiskajiem ilgtspējas modeļiem, autore secina, ka Madonas sporta skolas ilgtspējīga attīstība balstās uz *līdzsvarotu vadības, resursu, sadarbības un organizācijas kultūras mijiedarbību*. Gan kvantitatīvie, gan kvalitatīvie dati liecina par vienotu vērtību kopumu un kopīgu izpratni starp iesaistītajām pusēm, taču vienlaikus atklāj *attīstības vajadzības* – iekšējās komunikācijas stiprināšanu, vadības līdzdalības paplašināšanu, infrastruktūras uzlabošanu un mērķtiecīgu profesionālās izaugsmes atbalstu. Šie aspekti teorētiski un praktiski pamato ilgtspējas pieeju, kur organizācijas attīstība tiek balstīta ilgtermiņa stratēģijā, sadarbībā un cilvēkcentrētā pārvaldībā. Autore uzsver, ka sporta skolas ilgtspēja nav statiska vai tikai strukturāla kategorija – tā ir dinamiska spēja attīstīties, pielāgoties un nodrošināt kvalitatīvu sporta vidi gan šodienas, gan nākotnes audzēkņiem.

## SECINĀJUMI

Pamatojoties uz izvirzīto pētījuma mērķi, jautājumu un uzdevumiem, kā arī analizējot kvantitatīvos un kvalitatīvos datus – darbinieku, vecāku un vadības aptauju rezultātus, dokumentu analīzi un statistisko apstrādi, autore ir izdarījusi secinājumus par ilgtspējīgas attīstības galvenajiem faktoriem un to savstarpējo mijiedarbību.

1. *Ilgtspējīgas attīstības teorētiskais ietvars ir pielāgojams sporta vadībai.* Teorētiskā izpēte pierāda, ka ilgtspējīgas attīstības principi, ekonomiskā, sociālā, vides un pārvaldības dimensija, ir piemērojami sporta skolām. Šīs dimensijas veido strukturētu sistēmu, kurā nozīmīga loma ir resursu efektīvai pārvaldībai, sabiedrības iesaistei un adaptīvai vadībai. Sporta politikas dokumenti un ANO mērķi dod skaidru virzienu, kā attīstīt sporta skolu ilgtspēju.
2. *Madonas sporta skolas darbība atspoguļo vairākus ilgtspējas kritērijus.* Empīriskā analīze liecina, ka Madonas sporta skolas darbībā jau šobrīd pastāv pamati ilgtspējīgai attīstībai – vadības stratēģiskā pieeja, aktīva sadarbība ar dažādām institūcijām, daļēja vecāku iesaiste un emocionāli droša sporta vide. Tomēr dažās jomās ir nepieciešama mērķtiecīgāka attīstība, akcentējot iekšējās komunikācijas un sadarbības, un resursu modernizācijas kontekstā.
3. *Sporta skolas ilgtspēja balstās piecos savstarpēji saistītos faktoru blokos.* Identificēti galvenie ilgtspējas faktori – vadības kvalitāte, resursu pārvaldība, sadarbības mehānismi, organizācijas kultūra un sporta vides kvalitāte. Tie teorētiski un empīriski savstarpēji mijiedarbojas un nosaka sporta skolas attīstības virzienu.
4. *Atšķirīgas mērķu grupu perspektīvas veido līdzsvarotu skatījumu.* Vadības un darbinieku uzsvars ir uz plānošanu, struktūru un resursiem, savukārt vecāku uzsvars – uz emocionālo vidi un bērna attīstību. Šī daudzveidība rada līdzsvarotu kopējo ilgtspējas izpratni, kas apstiprinās arī statistiski (Spearman  $R = 0.84$ ), norādot uz kopēju virzību un uztveres saskaņu.
5. *Svarīgākie uzlabojumu virzieni ilgtspējīgai attīstībai.* Gan teorētiskā izpēte, gan empīriskie dati norāda uz piecām prioritārām jomām: (1) vadības līdzdalības paplašināšana un darbinieku iesaiste attīstības plānošanā; (2) finanšu resursu dažādošana un treneru profesionālās pilnveides integrēšana ilgtermiņa attīstības plānā; (3) daudzlīmeņu sadarbības stiprināšana gan ar vecākiem, gan sporta organizācijām; (4) iekšējās komunikācijas, uzticēšanās un saliedētības uzlabošana; (5) infrastruktūras uzlabojumi, ievērojot videi draudzīgas un ilgtspējīgas pārvaldības principus. Šie virzieni veidotu pamatu koordinētai, stratēģiskai un noturīgai attīstībai sporta skolā.

6. *Sociālais kapitāls un organizācijas kultūra ir nozīmīgs ilgtspējas pamats.* Skolas iekšējā kultūra, piederības sajūta un sadarbības tīkls ar vecākiem, federācijām un kopienu veido uzticēšanās vidi, kas ir viens no ilgtspējas stūrakmeņiem. Sporta skolas kā kopienu centriem ir ietekmējoša nozīme arī sociālās integrācijas un lokālās attīstības procesos.
7. *Stratēģiska pārvaldība mazina attīstības riskus.* Kombinējot strukturētu vadību ar cilvēkcentrētu pieeju, iespējams izveidot elastīgu un uz attīstību vērstu pārvaldības modeli, kas nodrošina gan pielāgošanās spēju, gan ilgtspējīgu sporta skolas virzību.
8. *Pētījumā izmantotā daudzmetožu pieeja nodrošināja datu uzticamību.* Kvantitatīvā un kvalitatīvā datu triangulācija (anketēšana, aptauju satura analīze, dokumentu pārskats) ļāva pamatoti apstiprināt secinājumus, atklājot dažādus sporta skolas ilgtspējas aspektus no vairāku pušu skatupunkta.

Pamatojoties uz iegūtajiem rezultātiem, autore ir sniegusi izsmeļošu atbildi uz izvirzīto pētījuma jautājumu – *“Kādi ir galvenie faktori, kas ietekmē profesionālās sporta ievirzes izglītības iestāžu ilgtspēju Latvijā, Madonas sporta skolas darbības piemērā?”*.

Gan teorētiskā izpēte, gan empīriskā analīze identificēja piecus svarīgākos ilgtspēju ietekmējošos faktoros:

1. efektīva un stratēģiska vadība,
2. kvalitatīva resursu pārvaldība (cilvēkresursi, finanses, infrastruktūra),
3. sadarbības mehānismi un kopienas iesaiste,
4. uz vērtībām balstīta organizācijas kultūra,
5. droša un attīstoša sporta vide.

Šie faktori, saskaņā ar iegūtajiem datiem, veido savstarpēji atkarīgu sistēmu, kas nosaka sporta skolu spēju darboties ilgtspējīgi, un konkurētspējīgi mainīgajā sabiedrības un politikas kontekstā. *Līdz ar to, pētījuma uzdevumi ir pilnībā izpildīti* – sākot no teorētiskās literatūras analīzes, Madonas sporta skolas darbības izvērtējuma un empīriskās izpētes veikšanas, līdz datu apkopojumam un ieteikumu izstrādei.

Turpmākajos pētījumos ieteicams paplašināt izpēti, iekļaujot salīdzinošu analīzi ar citām sporta skolām vai organizācijām Latvijā un citās valstīs, lai izstrādātu vispārinošus ilgtspējas novērtēšanas kritērijus profesionālās sporta izglītības skolas kontekstā.

## PRIEKŠLIKUMI

Maģistra darba autore, lai uzlabotu sporta skolu ilgtspējīgu attīstību, iesaka šādus stratēģiskus uzlabojumus, kas balstīti Madonas sporta skolas empīriskajos un teorētiskajos izpētes rezultātos:

1. Lai nodrošinātu ilgtspējīgu attīstības virzību, ieviest regulāru pašvērtējuma sistēmu, kas balstīta uz skaidriem attīstības mērķiem, rezultātu monitoringu un darbinieku līdzdalību. Tas radītu gan vadības caurspīdīgumu, gan uzticēšanos iekšējā komunikācijā. Kā arī veidot mērķtiecīgu personāla iesaisti skolas attīstības plānošanā un dokumentu izstrādē, lai stiprinātu kolektīvo atbildību un veidotu kopīgu mērķu izpratni.
2. Ņemot vērā, ka empīriskie dati atklāja infrastruktūras un finanšu resursu ierobežojumus, nepieciešams diversificēt finansējuma avotus, tostarp veidot sadarbības projektus ar privāto sektoru un piesaistīt ārējos finanšu partnerus. Vienlaikus jāizveido skaidra un caurspīdīga resursu sadales kārtība, kas efektīvāk noteiks prioritātes un atbildības jomas. Uzsvars jāpievērš treneru profesionālajai pilnveidei, iekļaujot to ilgtermiņa attīstības plānā.
3. Lai palielinātu sabiedrības līdzdalību un stiprinātu pozīcijas vietējā līmenī, paplašināt sadarbības mehānismus ar citām sporta skolām, federācijām, sporta klubiem un nevalstiskajām organizācijām. Tāpat svarīgi veidot strukturētu sadarbību ar vecākiem-izveidojot aktīvas vecāku padomes un piedāvājot viņiem dažādas iesaistes formas ikdienas darbībā. Digitālās platformas var kalpot kā efektīvs rīks operatīvai informācijas apmaiņai un komunikācijas stiprināšanai.
4. Lai veidotu iekļaujošu un uz vērtībām balstītu organizācijas vidi, nepieciešams skaidri formulēt un konsekventi paust sporta skolas kopīgās vērtības, misiju un uzvedības standartus. Nepieciešams attīstīt atklātas komunikācijas kultūru, balstītu uz uzticēšanos un savstarpēju cieņu. Regulāri kolektīva pasākumi, saliedēšanās, tradīciju uzturēšana un atgriezeniskās saites mehānismi veidotu piederības sajūtu un mazinātu uztveres plaisu starp vadību un darbiniekiem.
5. Lai nodrošinātu mērķtiecīgu un efektīvu infrastruktūras attīstību, izveidot ikgadēju izvērtējuma protokolu, kurā iesaistīti arī treneri un tehniskie darbinieki, lai identificētu vajadzības un noteiktu prioritāros attīstības virzienus. Šāds izvērtējums veicinātu pamatotu budžeta plānošanu un mērķtiecīgu materiāltehniskās bāzes pilnveidi, jo svarīgi nodrošināt bērniem drošu un attīstošu vidi, ievērojot ilgtspējas un energoefektivitātes principus (UNESCO).

## BIBLIOGRĀFIJA

1. Afsharian, M., Ahn, H., & Harms, S. G. (2021). A review of DEA approaches applying a common set of weights: The perspective of centralized management. *European Journal of Operational Research*, 294(1), 3–15. Iegūts no <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.01.001>
2. Andersone, R., Plaude, A., Rutka, L., & Stikute, E. (2018). *Rekomendācijas darbam ar vecākiem: Informatīvais materiāls*. Izglītības kvalitātes valsts dienests
3. Akhmetshin, E. M., Romanov, P. Y., Zakieva, R. R., Zhminko, A. E., Aleshko, R. A., & Makarov, A. L. (2019). Modern approaches to innovative project management in entrepreneurship education: a review of methods and applications in education. *Journal of entrepreneurship education*, 22, 1-15.
4. Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). SAGE Publications. Retrieved from <https://books.google.lv/books?id=1dk-DgAAQBAJ>
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
6. Baena-Morales, S., Jerez-Mayorga, D., Delgado-Floody, P., & Martínez-Martínez, J. (2021). Sustainable development goals and physical education. A proposal for practice-based models. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 2129. Iegūts no <https://doi.org/10.3390/ijerph18042129>
7. Barbu, M. C. R., Popescu, M. C., Burcea, G. B., Costin, D. E., Popa, M. G., Păsărin, L. D., & Turcu, I. (2022). Sustainability and social responsibility of Romanian sport organizations. *Sustainability*, 14(2), 643. Iegūts no <https://doi.org/10.3390/su14020643>
8. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
9. Bouchrika, I. (2024). What Is Resource Management? Definition, Types & Techniques in 2024. *Education*.
10. Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
11. Brundtland, G. H. (Ed.). (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press. Iegūts no <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
12. Burns, J. M. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18-23.
13. Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal, Special Edition*, 2, 1–9. Iegūts no: [https://www.researchgate.net/profile/Karen-Cacciattolo/publication/270393300\\_Understanding\\_Organisational\\_Cultures/links/560150ee08ae07629e52c21a/Understanding-Organisational-Cultures.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karen-Cacciattolo/publication/270393300_Understanding_Organisational_Cultures/links/560150ee08ae07629e52c21a/Understanding-Organisational-Cultures.pdf)

14. Centrālā statistikas pārvalde. (2024). *10,3 % no visām Latvijas māsaimniecībām ir viena vecāka ģimene* . Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/labklajibas-un-vienlidzibas-raditaji/sociala-ieklausanas/preses-relizes/23492?themeCode=SI>
15. Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In *The search for ethics in leadership, business, and beyond* (pp. 153–163). Iegūts no DOI:
16. [10.1007/978-3-030-38463-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10)
17. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
18. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (8th ed. pp. 2-278). McGraw-Hill Education.
19. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
20. Darcy, S., Maxwell, H., Edwards, M., Onyx, J., & Sherker, S. (2014). More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review*, 17(4), 395-406. Iegūts no: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.01.003>
21. Dege, D., & Brüggemann, P. (2024). Marketing analytics with RStudio: a software review.
22. Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management* (3rd ed.). Pearson Education. Iegūts no: [https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/W8w2H8\\_fundamentals%20of%20human%20resource%20development.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/W8w2H8_fundamentals%20of%20human%20resource%20development.pdf)
23. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. John Wiley & Sons.
24. Dzereleiko, S., Lopatovskyi, V., & Shpylovyi, V. (2022). Definition of. *Innovation and Sustainability*, 2(2), 131-138.
25. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. Iegūts no [https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization\\_-Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf](https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization_-Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf)
26. Elmore-Østerlund, K., & Van der Roest, J. W. (2017). Understanding social capital in sports clubs: Participation, duration and social trust. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 366-386. Iegūts no: <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1378479>
27. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. Retrieved from <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n5/mode/2up>

28. Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
29. Flick, U. (2022). An introduction to qualitative research.
30. Gardner, D. (2005). Ten lessons in collaboration. *Online journal of issues in nursing*, 10(1).
31. Gekišs, R. (2023) Bērnu sporta skolu vietā akcents uz klubiem: Igaunija iet Baltijas valstīs atšķirīgu ceļu. Sporta Politika. Iegūts no <https://www.lsm.lv/raksts/sports/sporta-politika/09.05.2023-bernu-sporta-skolu-vieta-akcents-uz-klubiem-igaunija-iet-baltijas-valstis-atskirigu-celu.a507894/>
32. Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143-169. Iegūts no: <https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.143>
33. Geske, A., & Grīnfelds, A. (2020.). *Izglītības pētījumu aptaujas – no izveidošanas līdz datu apstrādei. Skolotāju izglītības joma: Izglītības zinātnes*. LU mācību materiāls
34. Gökalp, A. R., Akıl, M., & Balkar, B. (2023). Cooperation policies among public institutions for the development and dissemination of sports: a qualitative study. *Sport in Society*, 26(6), 1024-1043.
35. Gupta, A. (2024). *Qualitative Methods and Data Analysis Using ATLAS. ti*. New York: Springer International Publishing.
36. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. In *Dean's Forum* (Vol. 12, No. 2, p. 5).
37. Hnatenko, I. (2021). Modern management and information and security approaches to the formation of an innovative cluster group in the conditions of COVID-19 on the basis of sustainability, decentralization and European integration. *The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances*, (1-2), 68–77.
38. Hylton, K. (2013). *Sport development: Policy, process and practice*. Routledge. Iegūts no
39. Kassebaum, N. L. (1979). The essence of leadership. *Presidential Studies Quarterly*, 9(3), 239-242.
40. Khavari, N., Afarineshkhaki, A., Sharififar, F., & Ghasemalipour, H. (2023). Developing a Model of Human Resources Job Experience and Strategic Planning in Sports Organizations. *Journal of Health Promotion Management*, 12(2), 50-60.
41. Kjaer, A. M. (2023). *Governance*. John Wiley & Sons.
42. Kreuter, M. W., & Lezin, N. (2002). Social capital theory. *Emerging theories in health promotion practice and research: Strategies for improving public health*, 15, 228.
43. Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

44. Lang, D. W. (2002). A lexicon of inter-institutional cooperation. *Higher Education*, 44, 153-183. [https://www.researchgate.net/publication/227200242\\_A\\_lexicon\\_of\\_inter-institutional\\_cooperation](https://www.researchgate.net/publication/227200242_A_lexicon_of_inter-institutional_cooperation)
45. Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācija. (2023). *Sadarbības veicināšana starp pašvaldībām un kopienu organizācijām, kas darbojas ar jauniešiem*. Iegūts no: <https://sua.lv/wp-content/augšupielādes/2023/05/fināls-lv-pr2-lym.pdf>
46. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>  
Iegūts no : <https://sci-hub.wf/10.1080/00224545.1939.9713366>
47. Luika, S. (2012). *Inovātīvs Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis* [Promocijas darbs, Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija]. Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija. [https://www.lspa.lv/files/2012/25.12/Luika\\_Signe\\_2013.pdf](https://www.lspa.lv/files/2012/25.12/Luika_Signe_2013.pdf)
48. Madonas Bērnu un jaunatnes sporta skola. (2024). *Pašnovērtējuma ziņojums* <https://www.dropbox.com/scl/fi/u7g4039wqesoza8pz5fh2/MADONAS-BJSS-PA-NOV-RT-JUMA-ZI-OJUMS.docx?rlkey=cma1ed3j44kmpdi1yen5l4s7k&e=1&st=fbk0ganb&dl=0>
49. Madonas novada pašvaldība. (2017). *Madonas Bērnu un jaunatnes sporta skolas nolikums* (Lēmums Nr. 291, protokols Nr. 15, 8. p.). [https://www.dropbox.com/scl/fi/thrn7ggm2fyep1sz7fbde/bjss\\_nolikums\\_2017\\_2.doc?rlkey=2xxpsrgpwau8sfnt7i819ppd&e=1&dl=0](https://www.dropbox.com/scl/fi/thrn7ggm2fyep1sz7fbde/bjss_nolikums_2017_2.doc?rlkey=2xxpsrgpwau8sfnt7i819ppd&e=1&dl=0)
50. Madonas novada pašvaldība. (2019). *Sporta laureāts: Nolikums*. <https://www.dropbox.com/scl/fi/25j2exxy6idfo6ndnbs1x/Sporta-laure-ts-nolikums.pdf?rlkey=z2evatqiq42yxj2typcqfc9bs&e=1&dl=0>
51. Madonas novada pašvaldība. (2022). *Madonas novada attīstības programma 2022.–2028. gadam*. Pieejams: [https://www.madona.lv/lat/box/files/PlanosanasDokumenti/AP/GALAREDAKCIJA/\\_ap\\_2022\\_2028.pdf](https://www.madona.lv/lat/box/files/PlanosanasDokumenti/AP/GALAREDAKCIJA/_ap_2022_2028.pdf)
52. Madonas novada pašvaldība. (2022). *Madonas novada pašvaldības 2022. gada budžets*. Pieejams: <https://www.madona.lv/lat/pasvaldibas-budzets>
53. Madonas novada pašvaldība. (2023). *Madonas novada pašvaldības 2023. gada budžets*. Pieejams: <https://www.madona.lv/lat/pasvaldibas-budzets>
54. Madonas novada pašvaldība. (2024). *Madonas novada pašvaldības 2024. gada budžets*. Pieejams: <https://www.madona.lv/lat/pasvaldibas-budzets>

55. Mallen, C., & Chard, C. (2012). "What could be" in Canadian sport facility environmental sustainability. *Sport Management Review*, 15(2), 230-243. Iegūts no <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.10.001>
56. Mallen, C., & Chard, C. (2011). A framework for debating the future of environmental sustainability in the sport academy. *Sport Management Review*, 14(4), 424-433. Iegūts no <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.12.002>
57. Mārtinsons, K. (2011). *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: RaKa, 2011. 248 lpp.
58. Mihno, L. (2021). *Finanšu izglītība pamatizglītības pakāpē Latvijā*. Promocijas darbs, Latvijas Universitāte. LU DSpace. Iegūts no: [https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/rokturis/7/57150/298--86540-Mihno\\_Linda\\_lm05019.pdf?sequ=1&iratlauts=y](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/rokturis/7/57150/298--86540-Mihno_Linda_lm05019.pdf?sequ=1&iratlauts=y)
59. Milofsky, C. (2018). Schools as community institutions. *Handbook of community movements and local organizations in the 21st century*, 437-446.
60. Navarro, D. (2022). *Learning statistics with R*. <https://learningstatisticswithr.com>
61. Numerato, D., & Baglioni, S. (2012). The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. *International review for the sociology of sport*, 47(5), 594-611. Iegūts no: <https://doi.org/10.1177/1012690211413838>
62. O’Cathain, A., & Thomas, K. J. (2004). "Any other comments?" Open questions on questionnaires – a bane or a bonus to research? *BMC Medical Research Methodology*, 4(25), 1–7. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-4-25>
63. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
64. Peachey, J. W., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport management review*, 21(2), 160-175. Iegūts no: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.06.002>
65. Piazza, A. (2021). Collective responsibility in the cooperative governance of climate change. *Sustainability*, 13(8), 4363. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/8/4363>
66. Pundiņa, L. (2018). CILVĒKRESURSU VADĪBAS TENDENCES 2018. Iegūts no <https://lpva.lv/articles/230/cilvekresursu-vadibas-tendences-2018>
67. Raščevska, M. (2005). Psiholoģisko testu un aptauju konstruēšana un adaptācija. Rīga: RaKa. 281 lpp

68. Ratten, V. (2020). Sport technology: A commentary. *The Journal of High Technology Management Research*, 31(1), 100383. Iegūts no: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100383>
69. Rich, K. A., Spaaij, R., & Misener, L. (2021). Theorizing community for sport management research and practice. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, 774366. Iegūts no: <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.774366>
70. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (Global ed.). Pearson Education.
71. Sabetrsekh, M., Salimi, M., & Rahimi Sarshabadrani, G. (2023). The Success of Information Systems in World-Class Sports Organizations: Futures Studies Approach. *Sports Business Journal*, 3(1), 67-84. Iegūts no: <https://doi.org/10.22051/sbj.2023.42198.1063>
72. Salimi, M. (2020). The mediating role of professional ethics in the relationship of organizational culture with social responsibility and organizational commitment in sports organizations. *Journal of New Studies in Sport Management*, 1. Iegūts no <https://www.academia.edu/55703031>
73. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
74. Statistics how to. (n.d.). Welch's Test for Unequal Variances. Iegūts no <https://www.statisticshowto.com/>
75. Stewart, J. (2006). *Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood*. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, (54), 1–29. Iegūts no [https://www.academia.edu/69632915/Transformational\\_Leadership\\_An\\_Evolving\\_Concept\\_Examined\\_through\\_the\\_Works\\_of\\_Burns\\_Bass\\_Avolio\\_and\\_Leithwood](https://www.academia.edu/69632915/Transformational_Leadership_An_Evolving_Concept_Examined_through_the_Works_of_Burns_Bass_Avolio_and_Leithwood)
76. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. Retrieved from <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>
77. Tedla, B. A. (2022). An essence of leadership, its styles: A review and personal account commentary. *International Journal of Health Sciences*, (II), 175–183.
78. Thibault, L. (2009). Globalization of sport: An inconvenient truth. *Journal of sport management*, 23(1), 1-20. Iegūts no <https://doi.org/10.1123/jism.23.1.1>
79. Tomsone, S. (projekta vadītāja). (2023). Nacionālais projekts. *Inovācijas, metodikas un rekomendācijas sporta nozares attīstībai un pārvaldībai Latvijā* (Projekta Nr. VPP-IZM-Sports-2023/1-0001). Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija, RTU Liepājas akadēmija. Iegūts no <https://www.rsu.lv/imrsportslv>

80. United Nations. (2015). *THE SDGS IN ACTION*. Iegūts no <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
81. UNESCO. (2017). *Kazans Action Plan: 6th International Conference of Ministers and Senior Officials Responsible for Physical Education and Sport (MINEPS VI)*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252725>
82. Varmus, M., Begovic, M., Mičiak, M., Šarlák, M., & Kubina, M. (2024). The Development of Sports Policy in Slovakia. *Sports Law, Policy & Diplomacy Journal*, 2(1), 107-133.
83. Varmus, M., Kubina, M., Koman, G., & Ferenc, P. (2018). Ensuring the long-term sustainability cooperation with stakeholders of sports organizations in Slovakia. *Sustainability*, 10(6), 1833.
84. Vēbers, E. (2018). *Izglītības organizācijas kultūra*. Izglītības vadības un pētījumu centrs. Pieejams: <https://izglitibasvadiba.lv/wp-content/uploads/2019/05/IO-kult%C5%ABra.pdf>
85. Vilka, I. (2015). *Sociālā kapitāla elementu izpēte un novērtējums ekonomiskās attīstības kontekstā Latvijā* (Promocijas darbs). Latvijas Universitāte. Iegūts no: [https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/34482/298-56298-Vilka\\_Ilze\\_if10032.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/34482/298-56298-Vilka_Ilze_if10032.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
86. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & T. Parsons. Oxford University Press.
87. Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15-21.
88. Wickham, H. (2011). ggplot2. *Wiley interdisciplinary reviews: computational statistics*, 3(2), 180-185.
89. WWF Latvija. (n.d.). Rekomendācijas izglītības ilgtspējīgai attīstībai atbalstam. Pasaules Dabas Fonds. Iegūts no: <https://wwflv.awsassets.panda.org/downloads/pdf-rekomendacijas.pdf>
90. Žabko, O., Zepa, B., Šūpule, I., Vaivode (2010). *Publiskā un privātā partnerība Latvijā: Pieredze un perspektīvas*. Rīga: Baltic Institute of Social Sciences. Retrieved from <https://www.fm.gov.lv/sites/fm/files/66481.pdf>

### **Normatīvie akti**

1. LR Ministru kabinets. (2012). *Noteikumi Nr. 26: Noteikumi par naudas balvām sportā* (groz. 2023). <https://likumi.lv/ta/id/242466-noteikumi-par-kartibu-kada-pieskiramam-naudas-balvas-par-izciliem-sasniedzumiem-sporta-un-naudas-balvu-apmeru>

2. LR Ministru kabinets. (2016). *Noteikumi Nr. 594: Sportistu un bērnu ar paaugstinātu fizisko slodzi veselības aprūpes un medicīniskās uzraudzības kārtība.* <https://likumi.lv/ta/id/284600-sportistu-un-bernu-ar-paaugstinatu-fizisko-slodzi-veselibas-aprupes-un-mediciniskas-uzraudzibas-kartiba>
3. LR Ministru kabinets. (2017). *Noteikumi Nr. 264. Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatuzdevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām.* <https://likumi.lv/ta/id/291004-noteikumi-par-profesiju-klasifikatoru-profesijai-atbilstosiem-pamatuzdevumiem-un-kvalifikacijas-pamatprasibam>
4. LR Ministru kabinets. (2022a). *Noteikumi Nr. 77 Noteikumi par sporta speciālistu sertifikācijas kārtību un sporta speciālistam noteiktajām prasībām.* <https://likumi.lv/ta/id/204329-noteikumi-par-sporta-specialistu-sertifikacijas-kartibu-un-sporta-specialistam-noteiktajam-prasibam>
5. LR Ministru kabinets. (2022b). *Noteikumi Nr. 397: Par Sporta politikas pamatnostādņēm 2022.–2027. gadam.* <https://likumi.lv/ta/id/332897-par-sporta-politikas-pamatnostadnem-2022-2027-gadam>
6. LR Ministru kabinets. (2024). *Noteikumi Nr. 495: Noteikumi par valsts profesionālās ievirzes izglītības standartu sportā.* <https://likumi.lv/ta/id/353869-noteikumi-par-valsts-profesionalas-ievirzes-izglitibas-standartu-sporta>
7. LR Ministru kabinets. (2021a). *Noteikumi Nr. 885: Kārtība, kādā valsts finansē profesionālās ievirzes sporta izglītības programmas.* <https://likumi.lv/ta/id/328709-kartiba-kada-valsts-finanse-profesionalas-ievirzes-sporta-izglitibas-programmas>
8. LR Ministru kabinets. (2023a). *Noteikumi Nr. 474: Kārtība, kādā nodrošināma izglītojamo profilaktiskā veselības aprūpe, pirmā palīdzība un drošība izglītības iestādēs un to organizētajos pasākumos.* <https://likumi.lv/ta/id/344779-kartiba-kada-nodrosinama-izglitojamo-profilaktiska-veselibas-aprupe-pirma-palidziba-un-drosiba-izglitibas-iestades>
9. LR Ministru kabinets. (2021b). *Noteikumi Nr.436: Par Izglītības attīstības pamatnostādņēm 2021.-2027. gadam.* <https://likumi.lv/ta/id/324332-par-izglitibas-attistibas-pamatnostadnem-20212027-gadam>
10. LR Saeima. (2023b). *Pašvaldību likums* <https://likumi.lv/ta/id/336956-pasvaldibu-likums>
11. LR Saeima. (1995). *Likums “Par nodokļiem un nodevām”* (groz. 2023). <https://likumi.lv/ta/id/33946-par-nodokliem-un-nodevam>
12. LR Saeima. (1997a). *EIROPAS PADOMES ANTIDOPINGA KONVENCIJA Nr.135.* <https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/1172>

13. LR Saeima. (1997b). *Ārstniecības likums*. <https://likumi.lv/ta/id/44108-arstniecibas-likums>
14. LR Saeima. (1998a). *Bērnu tiesību aizsardzības likums* (groz. 2022). <https://likumi.lv/ta/id/49096-bernu-tiesibu-aizsardzibas-likums>
15. LR Saeima. (1998b). *Izglītības likums*. <https://likumi.lv/ta/id/50759-izglitibas-likums>
16. LR Saeima. (1999a). *Profesionālās izglītības likums*. <https://likumi.lv/ta/id/20244-profesionalas-izglitibas-likums>
17. LR Saeima. (1999b). *Reklāmas likums*. <https://likumi.lv/ta/id/163-reklamas-likums>
18. LR Saeima. (1999c). *Valsts valodas likums*. <https://likumi.lv/ta/id/14740-valsts-valodas-likums>
19. LR Saeima. (2001a). *Darba likums* (groz. 2023). <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums>
20. LR Saeima. (2001b). *Darba aizsardzības likums*. <https://likumi.lv/ta/id/26020-darba-aizsardzibas-likums>
21. LR Saeima. (2002). *Sporta likums* (groz. 2022, 2024). <https://likumi.lv/ta/id/68294-sporta-likums>
22. LR Saeima. (2003). *Par Eiropas konvenciju par skatītāju pārkāpumiem un rupju uzvedību sporta pasākumos un īpaši futbola sacensību laikā*. <https://likumi.lv/ta/id/80495-par-eiropas-konvenciju-par-skatitaju-parkapumiem-un-rupju-uzvedibu-sporta-pasakumos-un-ipasi-futbola-sacensibu-laika>
23. LR Saeima. (2005). *Publisku izklaides un svētku pasākumu drošības likums*. <https://likumi.lv/ta/id/111963-publisku-izklaides-un-svetku-pasakumu-drosibas-likums>
24. LR Saeima. (2006). *Par starptautisko konvenciju pret dopingu sportā*. <https://likumi.lv/ta/id/129939-par-starptautisko-konvenciju-pret-dopingu-sporta>
25. LR Saeima. (2015). *Brīvprātīgā darba likums*. <https://likumi.lv/ta/id/275061-brivpratiga-darba-likums>
26. LR Saeima. (2018a). *Fizisko personu datu apstrādes likums*. <https://likumi.lv/ta/id/300099-fizisko-personu-datu-apstrades-likums>
27. LR Saeima. (2018b). *Administratīvās atbildības likums*. <https://likumi.lv/ta/id/303007-administrativas-atbildibas-likums>
28. LR Saeima. (2019). *Ieroču aprites likums*. <https://likumi.lv/ta/id/305818-ierocu-aprites-likums>

# PIELIKUMI

1.pielikums

## **DARBINIEKU APTAUJA PAR MADONAS BJSS DARBA VIDĪ UN ILGTSPĒJĪGU ATTĪSTĪBU**

Madonas bērnu un jaunatnes sporta skola

(turpmāk tekstā - Sporta skola):

### **Darbinieku loma un ieguldījums ilgtspējīgā attīstībā**

Labdien!

Esmu Edīte Sproģe, Latvijas Universitātes Izglītības zinātņu un psiholoģijas fakultātes, Izglītības vadības akadēmiskās maģistratūras 2. kursa studente. Maģistra darba ietvaros veicu pētījumu: **“Profesionālās sporta ievirzes izglītības iestādes ilgtspējas analīze un optimizācija: Madonas bērnu un jaunatnes sporta skolas piemērā”**.

Šīs aptaujas mērķis ir iegūt Jūsu vērtējumu, pieredzi un priekšlikumus par Madonas sporta skolas darba vides, resursu pārvaldības un sadarbības efektivitāti, kā arī Jūsu redzējumu par skolas ilgtspējīgu attīstību.

Aptaujas rezultāti tiks izmantoti tikai maģistra darba ietvaros un tiks analizēti apkopotā veidā, neidentificējot personas. Aptaujas aizpildīšana aizņems aptuveni 10 minūtes.

Lūdzu sniegt atbildes uz 1. nodaļas jautājumiem par vispārīgo informāciju, izvēloties atbilstošāko variantu un atzīmējot to ar „x”.

Jau iepriekš pateicos!

#### **1.nodaļa- informācija par respondentu**

##### **1.1.Kāds ir Jūsu vecums?**

- Mazāk nekā 30
- 31–40
- 41–50
- Vairāk nekā 51

##### **1.2.Kāds ir Jūsu dzimums?**

- Vīrietis
- Sieviete
- Nevēlos norādīt

##### **1.3.Kāda ir Jūsu loma Madonas BJSS?**

- Sporta speciālists
- Tehniskais personāls
- Vadība

##### **1.4.Kāda Jums ir darba slodze strādājot sporta izglītības iestādē?**

- Nepilna slodze
- Puslode
- Pilna slodze

##### **1.5.Cik ilgi Jūs strādājat Madonas BJSS?**

- Mazāk nekā 1 gads
- 2-4 gadi
- 5-9 gadi
- Vairāk nekā 10 gadi

##### **1.6.Kāda ir Jūsu izglītība?**

- Pamatizglītība
- Vispārējā vidējā izglītība
- Profesionālā izglītība (vidējā līmeņa)
- Nepabeigta augstākā
- Bakalaura grāds vai tam pielīdzināma augstākā izglītība
- Maģistra grāds
- Doktora grāds

Lūdzu, izlasiet katru apgalvojumu un izvēlieties atbilstošāko atbildi, kas visprecīzāk atspoguļo Jūsu viedokli. Izmantojiet sekojošu Likerta skalu:

- **1 – Pilnīgi nepiekrītu**
- **2 – Drīzāk nepiekrītu**
- **3 – Neitrāli**
- **4 – Drīzāk piekrītu**
- **5 – Pilnīgi piekrītu**

2. **nodala: Ilgtspējīga attīstība sporta izglītībā**- Ilgtspējīga attīstība ir ilgtermiņa pieeja, kas nodrošina efektīvu resursu izmantošanu, vides aizsardzību un sabiedrības labklājību. Madonas sporta skolas kontekstā tas nozīmē nodrošināt, lai skolas darbība un stratēģijas veicinātu ilgtspēju sporta izglītībā.

N.p.k.	Apgalvojums	1	2	3	4	5
2.1	Sporta skolas darba organizācija un vadības pieeja veicina ilgtspējīgu attīstību gan sporta skolas darbībā kopumā, gan darbinieku profesionālajā darbā.					
2.2	Sporta skola veicina darbinieku profesionālo izaugsmi un attīstību, lai sekmētu ilgtspējīgas darbības principus.					
2.3	Sporta skolas attīstības plāns, proti mērķi, resursu plānošana un sadarbības iniciatīvas, efektīvi veicina sporta skolas ilgtermiņa attīstību.					
2.4	Sporta skolas resursi (infrastruktūra, finanses) tiek izmantoti ilgtspējīgi, pievēršot uzmanību efektīvai resursu pārvaldībai, sadarbības attīstībai, stratēģiskajai plānošanai un vides aizsardzībai.					
2.5	Sadarbība ar citām iestādēm, tostarp pašvaldībām, uzņēmumiem vai sporta organizācijām, veicina skolas ilgtspējīgu attīstību.					
2.6	Sporta skolas ilgtspējas mērķi veicina pozitīvus rezultātus, kā sporta sasniegumus, efektīvu resursu pārvaldību un sabiedrības iesaisti.					
2.7	Sporta skolas rīcībā esošie resursi, kā finanšu līdzekļi, infrastruktūra, aprīkojums, ir pietiekami, lai īstenotu ilgtspējīgas attīstības mērķus un nodrošinātu kvalitatīvu darbu					
2.8	Sporta skola spēj nodrošināt stabilu un veiksmīgu attīstību nākotnē, pateicoties stratēģiskajiem plāniem, sadarbībai un spējai efektīvi izmantot resursus.					

3. **nodala: Organizācijas kultūra un tās ietekme** - Organizācijas kultūra ietver kopējās vērtības, uzskatus un tradīcijas, kas ietekmē darbinieku attieksmi un uzvedību. Pozitīva organizācijas kultūra veicina labāku sadarbību, efektivitāti un motivāciju.

N.p.k.	Apgalvojums	1	2	3	4	5
3.1	Sporta skolas vērtības un tradīcijas (cieņa, komandas darbs un sadarbība) palīdz veidot pozitīvu darba vidi, un veicina darbinieku un audzēkņu piederības sajūtu sporta skolas kopienai.					
3.2	Vadība uztur cieņpilnu un atbalstošu komunikāciju ar darbiniekiem, veicinot vidi, kurā darbinieki jūtas uzklauti un novērtēti.					
3.3	Sporta skolas organizācijas kultūra veicina darbinieku aktīvu iesaisti lēmumu pieņemšanas procesos un attīstības plānošanā.					
3.4	Sporta skolas organizācijas kultūra atbalsta inovācijas un elastību darba metodēs, palīdzot efektīvāk pielāgoties darba prasībām.					
3.5	Sporta skolas pasākumi un notikumi veicina ciešāku sadarbību ar kolēģiem un stiprina kopības sajūtu.					
3.6	Sporta skolas kultūra, kas ietver sadarbību, komunikāciju un profesionālās izaugsmes iespējas, motivē sasniegt savus profesionālos un darba mērķus.					
3.7	Sporta skolas organizācijas kultūra veicina kvalitatīvu komunikāciju starp vadību, darbiniekiem un audzēkņiem, veidojot vidi, kurā pastāv savstarpēja cieņa un uzticēšanās.					
3.8	Sporta skolas atmosfēra ir pozitīva un motivējoša, kas atbalsta darbinieku iesaisti un darba apmierinātību.					

**4. nodaļa: Resursu pārvaldība un sadarbība** - Efektīva resursu pārvaldība ietver cilvēkresursu, finanšu un infrastruktūras izmantošanu, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Sadarbība veicina labāku resursu izmantošanu un uzlabo darba rezultātus. Novērtē cik lielā mērā piekriti šiem apgalvojumiem:

N.p.k.	Apgalvojums	1	2	3	4	5
4.1	Sporta skolas resursi (infrastruktūra, sporta inventārs, tehniskais atbalsts) tiek efektīvi izmantoti, lai atbalstītu darbinieku profesionālo darbību un palīdzētu sasniegt organizācijas mērķus.					
4.2	Sporta skolas infrastruktūra un inventārs ir atbilstoši un nodrošina kvalitatīvu darba un treniņu procesu gan darbiniekiem, gan audzēkņiem.					
4.3	Vadība regulāri izvērtē darbinieku vajadzības un nodrošina nepieciešamos resursus produktīvai un efektīvai darba videi.					
4.4	Sporta skola aktīvi sadarbojas ar vecākiem, kopienu un citām organizācijām, lai uzlabotu resursu pieejamību un veicinātu darba kvalitāti.					
4.5	Sporta skolas vadība sniedz nepieciešamo atbalstu resursu efektīvai izmantošanai un regulāri uzlabo resursu pārvaldību.					
4.6	Resursu pārvaldība (plānošana, uzturēšana, iegāde) ir skaidri definēta un palīdz nodrošināt resursu efektīvu izmantošanu.					
4.7	Sadarbība ar kolēģiem veicina resursu efektīvu izmantošanu un uzlabo kopējo darba kvalitāti.					
4.8	Sporta skola investē modernās tehnoloģijās un infrastruktūrā, lai atbalstītu ilgtspējīgu attīstību un pielāgotos mūsdienu prasībām.					

## VECĀKU APTAUJA PAR MADONAS BJSS ILGTSPĒJĪGU ATTĪSTĪBU

Madonas bērnu un jaunatnes sporta skola  
(turpmāk tekstā- sporta skola):

### Vecāku loma un perspektīvas ilgtspējīgā attīstībā

Labdien!

Esmu Edīte Sproģe, Latvijas Universitātes Izglītības zinātņu un psiholoģijas fakultātes, Izglītības vadības akadēmiskās maģistratūras 2. kursa studente. Maģistra darba ietvaros veicu pētījumu: **“Profesionālās sporta ievirzes izglītības iestādes ilgtspējas analīze un optimizācija: Madonas bērnu un jaunatnes sporta skolas piemērā”**.

Šīs aptaujas mērķis ir iegūt Jūsu viedokli par Madonas sporta skolas darbību un tās ietekmi uz Jūsu bērna sportisko attīstību, treniņu kvalitāti un resursu pieejamību.

Aptaujas rezultāti tiks izmantoti tikai maģistra darba ietvaros un tiks analizēti apkopotā veidā, neidentificējot personas. Aptaujas aizpildīšana aizņems aptuveni 10 minūtes.

Lūdzu sniegt atbildes uz 1. nodaļas jautājumiem par vispārīgo informāciju, izvēloties atbilstošāko variantu un atzīmējot to ar „x”.

Jau iepriekš pateicos!

### 1.nodaļa- informācija par respondentu

#### 1.1. Kāds ir Jūsu vecums?

- Mazāk nekā 30
- 31–40
- 41–50
- Vairāk nekā 51

#### 1.2.Kāds ir Jūsu dzimums?

- Vīrietis
- Sieviete
- Nevēlos norādīt

#### 1.3.Kāda ir Jūsu izglītība?

- Pamatizglītība
- Vispārējā vidējā izglītība
- Profesionālā izglītība (vidējā līmeņa)
- Nepabeigta augstākā
- Bakalaura grāds vai tam pielīdzināma augstākā izglītība
- Maģistra grāds
- Doktora grāds

#### 1.4.Kāda ir Jūsu pašreizējā nodarbošanās?

- Bezdarbnieks
- Pašnodarbinātais / Uzņēmējs
- Valsts sektors (darbnieks valsts iestādē vai organizācijā)
- Privātais sektors (darbnieks uzņēmumā, organizācijā)
- Pensionārs
- Cits (lūdzu norādiet) \_\_\_\_\_

#### 1.5.Kāds ir Jūsu bērna vecums?

- Mazāk nekā 12
- 13–15

- 16–18
- Vairāk nekā 19

**1.6. Cik ilgi Jūsu bērns ir Madonas BJSS audzēknis?**

- Mazāk nekā 1 gads
- 1–3 gadi
- 4–6 gadi
- Vairāk nekā 7 gadi

Lūdzu, izlasiet katru apgalvojumu un izvēlieties atbilstošāko atbildi, kas visprecīzāk atspoguļo Jūsu viedokli. Izmantojiet sekojošu Likerta skalu:

- **1 – Pilnīgi nepiekrītu**
- **2 – Drīzāk nepiekrītu**
- **3 – Neitrāli**
- **4 – Drīzāk piekrītu**
- **5 – Pilnīgi piekrītu**

**2. nodaļa. Ilgtspējīga attīstība sporta izglītībā** - Ilgtspējīga attīstība nozīmē nodrošināt, lai sporta skolas darbība un resursi veicina Jūsu bērna ilgtermiņa attīstību sportā un personībā.

Novērtē cik lielā mērā piekrīti šiem apgalvojumiem:

N.p.k.	Apgalvojums	1	2	3	4	5
2.1	Sporta skolas organizētie treniņi, sacensības un treneru atbalsts palīdz manam bērnam sasniegt savus sportiskos mērķus.					
2.2	Sporta skolas resursi (piemēram, infrastruktūra, inventārs un treniņu iespējas) ir pietiekami un kvalitatīvi, lai palīdzētu manam bērnam sasniegt sportiskos mērķus un attīstīties gan fiziski, gan personīgi.					
2.3	Treneri sporta skolā nodrošina profesionālu atbalstu un motivāciju, kas palīdz manam bērnam attīstīties gan sportā, gan dzīvē.					
2.4	Sporta skola nodrošina drošu, stabilu un atbalstošu vidi manam bērnam, kas veicina sportisko un personīgo izaugsmi.					
2.5	Sporta skola sniedz regulāru un caurspīdīgu informāciju vecākiem par bērna progresu un sporta attīstības iespējām.					
2.6	Sporta skola nodrošina ilgtspējīgu un pozitīvu vidi bērna izaugsmei, gan sportā, gan dzīvē.					
2.7	Sporta skolas ieguldījums ir nozīmīgs mana bērna sportiskajā un personīgajā attīstībā, un es kopumā esmu ar to apmierināts					
2.8	Sporta skola aktīvi sadarbojas ar vecākiem, lai kopīgi veicinātu bērna izaugsmi un ilgtspējīgu attīstību.					

**3. nodaļa. Organizācijas kultūra un tās ietekme** - Organizācijas kultūra ietver kopējās vērtības, tradīcijas un pasākumus, kas veido bērna piederības sajūtu un motivāciju sporta aktivitātēs. Novērtē cik lielā mērā piekrīti šiem apgalvojumiem:

N.p.k.	Apgalvojums	1	2	3	4	5
3.1	Sporta skolas tradīcijas veicina pozitīvu un atbalstošu vidi, kas palīdz manam bērnam justies iesaistītam un motivētam.					
3.2	Treneri nodrošina cieņpilnu un atbalstošu attieksmi treniņos, kas pozitīvi ietekmē bērna izaugsmi un pašapziņu.					

3.3	Sporta skolas vērtības palīdz manam bērnam veidot piederības sajūtu komandai un sporta skolai, kā arī attīstīt svarīgas dzīves prasmes.					
3.4	Sporta skolas organizētie pasākumi veicina mana bērna sportisko attīstību un motivāciju piedalīties.					
3.5	Sporta skolas kultūra veicina mana bērna sportisko un personīgo izaugsmi, palīdzot attīstīt gan sporta prasmes, gan emocionālo izturību.					
3.6	Sporta skolas pasākumi, vecāku un bērnu kopīgās aktivitātes, stiprina kopības sajūtu un veicina labākas attiecības starp vecākiem un bērniem.					
3.7	Sporta skolas organizācijas kultūra veicina atklātu komunikāciju un sadarbību starp vecākiem, bērniem un treneriem, kas pozitīvi ietekmē bērna attīstību.					
3.8	Sporta skolas vērtības atbilst manām cerībām par bērna sportisko audzināšanu un palīdz veidot viņa atbildību un patstāvību					

**4. nodaļa. Resursu pieejamība un efektivitāte** - Resursu pieejamība un efektīva izmantošana ir būtiska, lai nodrošinātu kvalitatīvus treniņus un atbalstu Jūsu bērna attīstībai. Novērtē cik lielā mērā piekrīti šiem apgalvojumiem:

N.p.k.	Apgalvojums	1	2	3	4	5
2.1	Sporta skolas inventārs un aprīkojums ir pietiekams un atbilst mana bērna treniņu vajadzībām, nodrošinot kvalitatīvus apstākļus sportiskai attīstībai.					
2.2	Sporta skolas infrastruktūra ir labi uzturēta un piemērota, lai mans bērns varētu pilnvērtīgi trenēties un attīstīties.					
2.3	Treneri nodrošina pietiekamu un kvalitatīvu atbalstu manam bērnam, palīdzot viņam sasniegt sportiskos un personīgos mērķus.					
2.4	Sporta skola piedāvā visus nepieciešamos resursus un iespējas, kas veicina mana bērna sasniegumus sportā.					
2.5	Sporta skolas resursi tiek izmantoti efektīvi un atbilstoši mana bērna vajadzībām, veicinot viņa attīstību sportā un dzīvē.					
2.6	Sporta skolas vadība nodrošina pietiekamus resursus, plāno to izmantošanu un uzrauga kvalitāti, lai atbalstītu bērna izaugsmi un panākumus.					
2.7	Sporta skola regulāri informē vecākus par pieejamajiem resursiem, to izmantošanu un ietekmi uz bērna attīstību.					
2.8	Sporta skolas piedāvātie resursi pilnībā atbilst mana bērna vajadzībām, un es kopumā esmu apmierināts ar to kvalitāti un pieejamību.					

## ATVĒRTĀ APTAUJA SPORTA SKOLAS VADĪBAI

*(zinātniskā pētījuma ietvaros)*

### Labdien!

Esmu Edīte Sproģe, Latvijas Universitātes Izglītības vadības maģistra studiju programmas studente. Maģistra darba ietvaros veicu pētījumu “Profesionālās sporta ievirzes izglītības iestādes ilgtspēja”.

Šis aptaujas mērķis ir iegūt padziļinātu izpratni par vadības skatījumu uz ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumiem sporta skolā – tostarp par:

- organizācijas vadību un ilgtspējīgu attīstību sporta skolā,
- resursu pārvaldību un sadarbības aspektiem,
- organizācijas kultūru un tās ietekmi uz sporta skolas darbību.

Jautājumi ir atvērta tipa, un Jūsu atbildes tiks izmantotas tikai šī pētījuma ietvaros, anonīmā un apkopotā veidā. Tiek ievēroti visi ētiskie un datu aizsardzības principi, un Jūs varat pārtraukt dalību jebkurā brīdī.

### I. ORGANIZĀCIJAS VADĪBA UN ILGTSPĒJA

1. Kā Jūs šobrīd vērtējat savas sporta skolas ilgtspējīgas attīstības iespējas un galvenos izaicinājumus?
2. Kuri vadības principi vai pieejas, Jūsaprāt, visvairāk ietekmē iestādes ilgtspēju ilgtermiņā?

### II. RESURSU PĀRVALDĪBA UN SADARBĪBA

3. Kā Jūs vērtējat cilvēkresursu, infrastruktūras un finanšu resursu pietiekamību, lai nodrošinātu kvalitatīvu un ilgtspējīgu darbību?
4. Kādas ir Jūsu sporta skolas sadarbības stiprās puses un iespējamie attīstības virzieni (ar pašvaldību, sporta federācijām, vecākiem u.c.)?

### III. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA UN TĀS IETEKME

5. Kādas vērtības un attieksmes Jūs uzskatāt par centrālām organizācijas kultūrā savā sporta skolā?
6. Kā vadības loma izpaužas darbinieku motivācijas, līdzdalības un profesionālās izaugsmes veicināšanā?

### IV. NĀKOTNES SKATĪJUMS

7. Kādu Jūs redzat sporta skolas attīstības virzienu tuvāko 3–5 gadu laikā? Kādas ir galvenās prioritātes, kas nodrošinātu ilgtspēju?

Ja Jums ir vēl kādi papildinājumi vai novērojumi par sporta skolas ilgtspēju, droši pievienojiet tos šeit:

**Jau iepriekš pateicos par Jūsu ieguldījumu un viedokli!**

**ILGTSPĒJAS TEMATISKAIS KODĒJUMS VADĪBAS ATBILDĒS (ATLAS.TI ANALĪZE)**

## 1. JAUT.

R1. Ilgtspējīgas attīstības iespējas ir stabilas, jo skola darbojas ciešā sasaistē ar vietējo sabiedrību un pašvaldību. Mēs redzam potenciālu audzēkņu skaita pieaugumā, dažādojot programmas un attīstot starpnozaru sadarbību. Izaicinājumi galvenokārt saistīti ar infrastruktūras uzturēšanu un attīstību, kā arī kvalificētu speciālistu piesaisti, īpaši mazāk pārstāvētos sporta veidos.

R2. Mūsu sporta skola jau gadiem darbojas, un viss notiek. Ir bērni, ir treneri, visi dara savu darbu. Protams, visādi laiki bijuši, bet vienmēr esam tikuši galā. Tagad jau saka "ilgtspēja" un visādi svešvārdi, bet būtībā – ja strādā, viss būs kārtībā. Izaicinājumi vienmēr būs, bet nevajag pārspīlēt.

R3. Grūti pateikt viennozīmīgi. No vienas puses – skola darbojas, bērni trenējas, treneri strādā. No otras – mūsdienās tiek runāts par attīstību, jauninājumiem, un kaut kur tā arī jāiet līdzī laikam. Izaicinājumi jau ir visur – varbūt mēs pie tiem jau esam pieraduši, bet tas nenozīmē, ka viss ir ideāli. Ilgtspēja... nu, to jau var dažādi saprast.

## 2. JAUT.

R1. Ilgtspēju nodrošina caurspīdīga pārvaldība, sistemātiska mērķu izvirzīšana un komandas līdziesaistīšana lēmumu pieņemšanā. Uzskatu, ka izaugsme iespējama tikai tur, kur valda savstarpēja cieņa, uzticēšanās un skaidrs redzējums par attīstību. Vadītājam jāspēj savienot pragmatismu ar iedvesmu.

R2. Disciplīna, kārtība un uzticēšanās darbiniekiem. Vadītājam jābūt stingram, bet taisnīgam. Nevajag visu laiku kaut ko jaunu izgudrot – labāk darīt pārbaudītas lietas. Ja reiz sistēma darbojas, tad tā arī jāiet tālāk.

R3. Droši vien līdzsvars – starp to, ko mēs pazīstam un to, kas ir jauns. Būtu labi, ja vadība redz kopainu, bet arī spēj sadzirdēt cilvēkus. Dažreiz pārāk daudz inovāciju var radīt apjukumu, bet stagnācija arī nav risinājums. Jābūt elastīgiem, lai izdzīvotu.

## 3. JAUT

R1. Mēs nodrošinām pamatvajadzības, tomēr, lai attīstītu sporta skolu nākamajā līmenī, ir nepieciešami papildu ieguldījumi gan cilvēkresursos (treneru atalgojums un kvalifikācija), gan materiāli tehniskajā bāzē. Finanšu resursu pietiek ikdienas uzturēšanai, taču trūkst stratēģiskiem uzlabojumiem, piemēram, inventāra atjaunošanai vai infrastruktūras paplašināšanai.

R2. Protams, vienmēr varētu būt vairāk – gan naudas, gan inventāra, bet viss pamatā ir. Ir sporta zāles, ir laukumi, bērni trenējas. Mēs agrāk trenējāmies sniegā un ar vienu bumbu – tagad viss ir daudz labāk. Nevajag žēloties – ja strādā, tad arī var.

R3. Resursi ir tik, cik ir. Vai pietiek? Reizēm pietiek, reizēm jāpielāgojas. Mēs mākam strādāt arī ar mazāk. Būtu labi, ja infrastruktūra būtu labāka – bet, godīgi sakot, jau ir lietas, ko var izmantot. Treneri ir savā vietā, bet jādoma arī par jauno paaudzi. Finansiāli – esam redzējuši sliktākus laikus, tā kā jāskatās reāli.

## 4. JAUT

R1. Mūsu stiprā puse ir atklāta komunikācija ar pašvaldību un federācijām. Tāpat arī aktīva sadarbība ar vecākiem un sabiedrību kopumā. Attīstības iespējas saredzu starptautiskos kontaktos, kā arī uzņēmējdarbības sektorā, piemēram, sporta klubu vai rehabilitācijas centru piesaistē kopprojektiem.

R2. Sadarbība ar pašvaldību vienmēr bijusi laba. Sporta federācijas arī iesaistās. Vecāki nāk, skatās spēles – viss notiek. Ja nu kaut ko vajag, tad sakām – pamazām visu var izdarīt. Nevajag visu laiku mainīt kārtību – viss tak notiek.

R3. Pašvaldība – jā, sadarbojamies. Federācijas – dažas ir aktīvākas, dažas mazāk. Vecāki ir dažādi – vieni iesaistās, citi tikai gaida rezultātus. Mēs mēģinām visus noturēt līdzsvarā. Attīstības virzieni? Droši vien vajadzētu meklēt plašākas sadarbības iespējas, bet tas arī prasa resursus un laiku.

## 5. JAUT

R1. Mūsu pamatvērtības ir atbildība, cieņa, izaugsme un veselīgs dzīvesveids. Mēs veidojam vidi, kur sportists aug kā personība – ne tikai fiziski, bet arī emocionāli un sociāli. Uzskatu, ka vienota vērtību sistēma iedvesmo gan komandu, gan audzēkņus uz ilgtermiņa sasniegumiem.

R2. Mūsu vērtības vienmēr ir bijušas cieņa, disciplīna un darbs. Ja audzēkņi ievēro kārtību un cenšas, tad arī rezultāti būs. Mēs trenējam raksturu, ne tikai muskuļus. Visu nevajag pārsarežģīt – galvenais, lai ir kārtība.

R3. Mēs novērtējam uzticamību, cieņu, darba ētiku. Kaut kur – arī piederību vietējai kopienai. Ja bērni jūtas droši un atbalstīti, tad viņi paliek. Kultūra jau nenāk no vienas runas – tā veidojas pamazām, gadu laikā. Mēs cenšamies saglabāt pozitīvu vidi.

6. <sup>SEP</sup>R1. Vadība regulāri nodrošina iespējas profesionālai pilnveidei un veicina atgriezenisko saiti. Treneri tiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā, jauno ideju ģenerēšanā un skolas attīstības plānošanā. Es uzskatu, ka motivēts darbinieks ir mūsu skolas stūrakmens – tāpēc man ir svarīgi regulāri uzklaustīt, iedrošināt un uzticēties.

R2. Vadītājs ir tas, kurš visu tur kopā. Ja vajag – runā ar cilvēkiem, ja vajag – pieņem lēmumus. Ne visiem jāskrien uz kursiem vai konferencēm – galvenais, lai dara savu darbu godīgi un atbildīgi. Dažreiz ir par daudz tās runāšanas par motivāciju – agrāk jau strādāja bez visa tā.

R3. Vadība dara, ko var – ir sapulces, iespējas runāt, reizēm tiek piedāvāti kursi. Bet arī darbiniekiem ir jābūt gataviem iesaistīties. Ne visiem interesē inovācijas, citi grib vienkārši darīt savu darbu labi. Es domāju – nav slikti, bet vienmēr var labāk. Svarīgākais – lai vadība neliek justies nevienam liekam.

## 7. JAUT

R1. Nākotnē redzu sporta skolu kā multifunkcionālu centru, kur tiek apvienota sporta izglītība, veselības veicināšana un sabiedrības iesaiste. Prioritātes – infrastruktūras uzlabošana, jaunu programmu ieviešana (piemēram, adaptīvais sports, sporta psiholoģija) un digitālu rīku ieviešana treniņu procesā. Tāpat svarīga būs sistemātiska sadarbība ar reģiona sporta un izglītības iestādēm.

R2. Es domāju, ka skola būs arī turpmāk – kāpēc gan lai nebūtu? Viss taču notiek. Varbūt kaut ko saremontēt, varbūt kaut ko papildināt, bet kopumā – nav slikti. Nevajag pārspīlēt ar tām lielajām reformām. Darīsim, kā līdz šim – soli pa solim.

R3. Es ceru, ka mēs turpināsim strādāt. Attīstība būs atkarīga no daudziem faktoriem – politikas, demogrāfijas, finansēm. Prioritātes? Saglabāt komandu, noturēt bērnus un, jā – soli pa solim modernizēt vidi. Ne visu uzreiz. Ir lietas, kas darbojas labi, un tās arī jāsaglabā.

## 8. JAUT

R1. Ilgtspēja nozīmē ne tikai izdzīvot, bet arī attīstīties. Mums jāspēj radīt tādu vidi, kur bērni un jaunieši izvēlas sportu nevis kā pienākumu, bet kā iespēju augt un pilnveidoties. Sporta skolas nākotne ir atkarīga no mūsu spējas domāt tālāk par rītdienu – domāt sabiedrības kontekstā.

R2. Būtu labi, ja ļautu skolām strādāt mierīgi – mazāk papīru un vairāk laika darbam ar bērniem. Mums nevajag izdomāt riteni no jauna – galvenais ir darbs, kārtība un pieredze. Ja to saglabājam, sporta skolas būs vienmēr.

R3. Reizēm liekas, ka pārāk daudz no mums sagaida. Mēs neesam tikai rezultāti – mēs esam cilvēki, kas strādā ar bērniem. Ilgtspēja – tā nav tikai būvniecība vai tehnika, tā ir arī sajūta, ka mūs novērtē. Būtu labi, ja to neaizmirstu.

CASEN	quote_star	quote_en	CASEN	quote_star	quote_en	CASEN	quote_star	quote_en
O	t	d	O	t	d	O	t	d
Q1_1	11	55	Q1_55	1745	1762	Q1_109	4057	4097
Q1_2	128	175	Q1_56	1769	1797	Q1_110	4099	4151
Q1_3	67	111	Q1_57	1800	1831	Q1_111	4158	4203
Q1_4	116	125	Q1_58	1845	1874	Q1_112	4205	4247
Q1_5	177	195	Q1_59	1877	1981	Q1_113	4250	4299
Q1_6	201	230	Q1_60	1983	2020	Q1_114	4302	4407
Q1_7	233	284	Q1_61	2022	2050	Q1_115	4417	4475
Q1_8	286	308	Q1_62	2053	2095	Q1_116	4480	4507
Q1_9	318	340	Q1_63	2099	2136	Q1_117	4509	4531
Q1_10	330	350	Q1_64	2139	2170	Q1_118	4533	4549
Q1_11	359	390	Q1_65	2176	2206	Q1_119	4553	4573
Q1_12	412	436	Q1_66	2213	2250	Q1_120	4578	4605
Q1_13	442	452	Q1_67	2254	2278	Q1_121	4607	4668
Q1_14	455	462	Q1_68	2281	2299	Q1_122	4670	4735
Q1_15	465	474	Q1_69	2301	2343	Q1_123	4622	4639
Q1_16	477	496	Q1_70	2347	2373	Q1_124	4742	4776
Q1_17	508	526	Q1_71	2378	2391	Q1_125	4779	4807
Q1_18	529	556	Q1_72	2396	2420	Q1_126	4809	4834
Q1_19	559	603	Q1_73	2422	2463	Q1_127	4836	4934
Q1_20	607	646	Q1_74	2469	2508	Q1_128	4936	5018
Q1_21	650	672	Q1_75	2510	2545	Q1_129	5024	5042
Q1_22	679	696	Q1_76	2547	2577	Q1_130	5046	5102

Q1_23	702	728	Q1_77	2579	2671	Q1_131	5104	5155
Q1_24	730	793	Q1_78	2673	2727	Q1_132	5157	5228
Q1_25	748	794	Q1_79	2730	2796	Q1_133	5231	5276
Q1_26	796	841	Q1_80	2811	2850	Q1_134	5278	5333
Q1_27	844	857	Q1_81	2839	2864	Q1_135	5347	5400
Q1_28	862	896	Q1_82	2866	2879	Q1_136	5486	5526
Q1_29	898	922	Q1_83	2880	2919	Q1_137	5528	5602
Q1_30	926	1001	Q1_84	2924	2940	Q1_138	5604	5645
Q1_31	1003	1043	Q1_85	2943	2995	Q1_139	5648	5729
Q1_32	1059	1100	Q1_86	2997	3029	Q1_140	5736	5798
Q1_33	1079	1100	Q1_87	3031	3102	Q1_141	5800	5816
Q1_34	1103	1132	Q1_88	3108	3150	Q1_142	5818	5842
Q1_35	1137	1161	Q1_89	3153	3185	Q1_143	5845	5894
Q1_36	1163	1180	Q1_90	3187	3225	Q1_144	5897	5977
Q1_37	1182	1201	Q1_91	3228	3257	Q1_145	5983	6017
Q1_38	1194	1249	Q1_92	3261	3285	Q1_146	6019	6064
Q1_39	1250	1298	Q1_93	3287	3338	Q1_147	6066	6089
Q1_40	1301	1325	Q1_94	3345	3375	Q1_148	6091	6112
Q1_41	1327	1350	Q1_95	3377	3421	Q1_149	6114	6129
Q1_42	1356	1365	Q1_96	3424	3486	Q1_150	6132	6147
Q1_43	1368	1374	Q1_97	3489	3524	Q1_151	6156	6185
Q1_44	1379	1403	Q1_98	3526	3602	Q1_152	6268	6322
Q1_45	1405	1428	Q1_99	3605	3640	Q1_153	6325	6408
Q1_46	1431	1444	Q1_100	3655	3686	Q1_154	6411	6447
Q1_47	1446	1486	Q1_101	3688	3727	Q1_155	6449	6552
Q1_48	1490	1520	Q1_102	3729	3777	Q1_156	6559	6600
Q1_49	1522	1570	Q1_103	3781	3828	Q1_157	6604	6650
Q1_50	1577	1596	Q1_104	3830	3886	Q1_158	6652	6775
Q1_51	1600	1644	Q1_105	3888	3928	Q1_159	6782	6826
Q1_52	1647	1680	Q1_106	3935	3973	Q1_160	6829	6874
Q1_53	1686	1713	Q1_107	3975	3993	Q1_161	6880	6897
Q1_54	1715	1753	Q1_108	3996	4055	Q1_162	6899	7010

5.pielikums  
**VECĀKU ATBILŽŪ FREKVENČU SADALĪJUMS**

Datu apstrāde veikta RStudio, analizējot 174 vecāku anketas. Tika izveidotas frekvenču tabulas, lai noteiktu dominējošās vērtējumu tendences

Jaut. kods	1 (n)	2 (n)	3 (n)	4 (n)	5 (n)	Kopā (%)
5.1.	12 (6.9%)	7 (4.0%)	6 (3.4%)	82 (47.1%)	67 (38.5%)	174 (100%)
5.2.	9 (5.2%)	41 (23.6%)	18 (10.3%)	73 (42.0%)	33 (19.0%)	174 (100%)
5.3.	3 (1.7%)	17 (9.8%)	8 (4.6%)	90 (51.7%)	56 (32.2%)	174 (100%)
5.4.	5 (2.9%)	15 (8.6%)	13 (7.5%)	102 (58.6%)	39 (22.4%)	174 (100%)
5.5.	9 (5.2%)	58 (33.3%)	23 (13.2%)	69 (39.7%)	15 (8.6%)	174 (100%)
5.6.	3 (1.7%)	34 (19.5%)	24 (13.8%)	89 (51.1%)	24 (13.8%)	174 (100%)
5.7.	3 (1.7%)	6 (3.4%)	15 (8.6%)	102 (58.6%)	48 (27.6%)	174 (100%)
5.8.	10 (5.7%)	57 (32.8%)	20 (11.5%)	63 (36.2%)	24 (13.8%)	174 (100%)
6.1.	3 (1.7%)	20 (11.5%)	16 (9.2%)	105 (60.3%)	30 (17.2%)	174 (100%)
6.2.	2 (1.1%)	5 (2.9%)	0 (0.0%)	113 (64.9%)	54 (31.0%)	174 (100%)
6.3.	9 (5.2%)	13 (7.5%)	31 (17.8%)	82 (47.1%)	39 (22.4%)	174 (100%)
6.4.	2 (1.1%)	1 (0.6%)	14 (8.0%)	114 (65.5%)	43 (24.7%)	174 (100%)
6.5.	0 (0.0%)	6 (3.4%)	19 (10.9%)	101 (58.0%)	48 (27.6%)	174 (100%)
6.6.	0 (0.0%)	22 (12.6%)	33 (19.0%)	75 (43.1%)	44 (25.3%)	174 (100%)
6.7.	0 (0.0%)	10 (5.7%)	32 (18.4%)	94 (54.0%)	38 (21.8%)	174 (100%)
6.8.	3 (1.7%)	28 (16.1%)	16 (9.2%)	109 (62.6%)	18 (10.3%)	174 (100%)
7.1.	9 (5.2%)	49 (28.2%)	17 (9.8%)	63 (36.2%)	36 (20.7%)	174 (100%)
7.2.	6 (3.4%)	31 (17.8%)	8 (4.6%)	81 (46.6%)	48 (27.6%)	174 (100%)
7.3.	3 (1.7%)	6 (3.4%)	9 (5.2%)	110 (63.2%)	46 (26.4%)	174 (100%)
7.4.	3 (1.7%)	6 (3.4%)	5 (2.9%)	97 (55.7%)	63 (36.2%)	174 (100%)
7.5.	6 (3.4%)	33 (19.0%)	15 (8.6%)	87 (50.0%)	33 (19.0%)	174 (100%)
7.6.	6 (3.4%)	56 (32.2%)	21 (12.1%)	70 (40.2%)	21 (12.1%)	174 (100%)
7.7.	21 (12.1%)	59 (33.9%)	20 (11.5%)	56 (32.2%)	18 (10.3%)	174 (100%)
7.8.	6 (3.4%)	24 (13.8%)	30 (17.2%)	96 (55.2%)	18 (10.3%)	174 (100%)

**DARBINIEKU ATBILŽU FREKVENČU SADALĪJUMS**

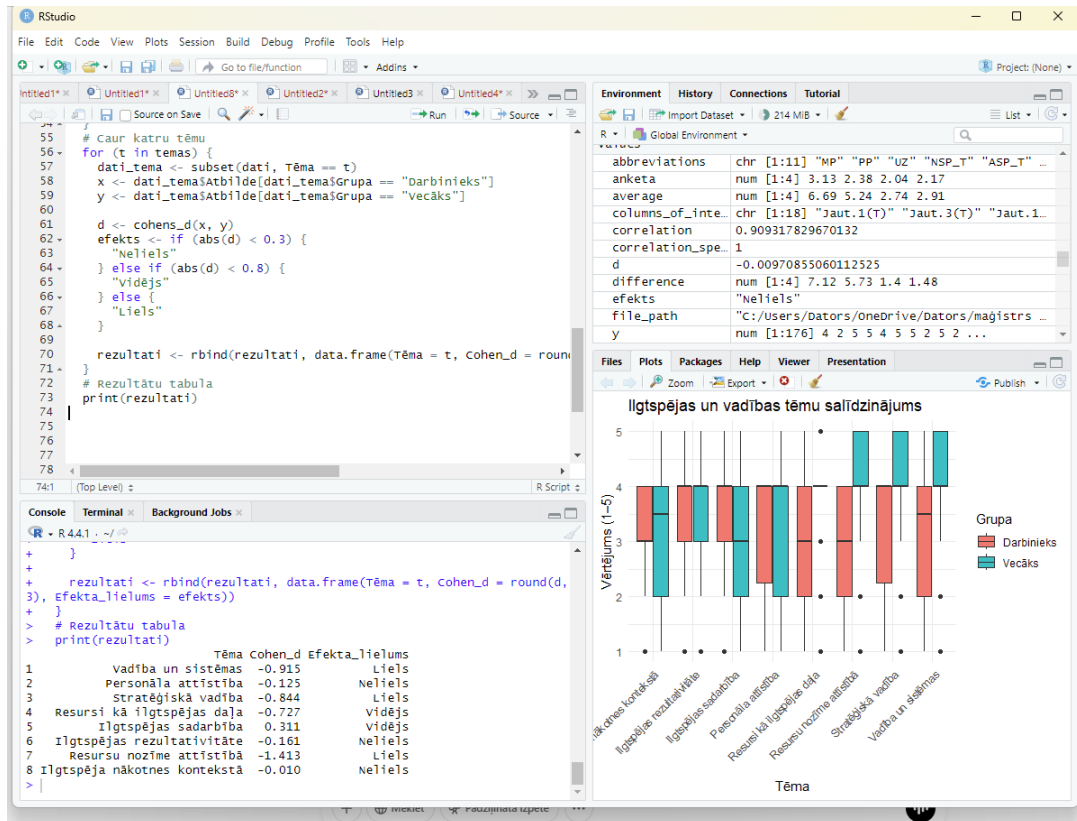
Datu analīze veikta RStudio, apstrādājot 38 darbinieku anketas. Izveidotas frekvenču tabulas, lai noteiktu galvenos viedokļus

Jaut. kods	1 (n)	2 (n)	3 (n)	4 (n)	5 (n)	n kopā
5.1.	4 (10.5%)	10 (26.3%)	5 (13.2%)	18 (47.4%)	1 (2.6%)	38 (100%)
5.2.	1 (2.6%)	9 (23.7%)	5 (13.2%)	23 (60.5%)	0 (0.0%)	38 (100%)
5.3.	3 (7.9%)	7 (18.4%)	7 (18.4%)	21 (55.3%)	0 (0.0%)	38 (100%)
5.4.	2 (5.3%)	10 (26.3%)	7 (18.4%)	15 (39.5%)	3 (7.9%)	38 (100%)
5.5.	2 (5.3%)	2 (5.3%)	9 (23.7%)	29 (76.3%)	14 (36.8%)	38 (100%)
5.6.	3 (7.9%)	5 (13.2%)	8 (21.1%)	33 (86.8%)	10 (26.3%)	38 (100%)
5.7.	1 (2.6%)	3 (7.9%)	4 (10.5%)	33 (86.8%)	13 (34.2%)	38 (100%)
5.8.	0 (0.0%)	3 (7.9%)	8 (21.1%)	32 (84.2%)	11 (28.9%)	38 (100%)
6.1.	0 (0.0%)	1 (2.6%)	2 (5.3%)	32 (84.2%)	19 (50.0%)	38 (100%)
6.2.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (5.3%)	34 (89.5%)	18 (47.4%)	38 (100%)
6.3.	0 (0.0%)	2 (5.3%)	6 (15.8%)	34 (89.5%)	12 (31.6%)	38 (100%)
6.4.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (13.2%)	32 (84.2%)	17 (44.7%)	38 (100%)
6.5.	0 (0.0%)	1 (2.6%)	5 (13.2%)	34 (89.5%)	14 (36.8%)	38 (100%)
6.6.	1 (2.6%)	2 (5.3%)	8 (21.1%)	31 (81.6%)	12 (31.6%)	38 (100%)
6.7.	0 (0.0%)	3 (7.9%)	9 (23.7%)	31 (81.6%)	11 (28.9%)	38 (100%)
6.8.	1 (2.6%)	4 (10.5%)	6 (15.8%)	33 (86.8%)	10 (26.3%)	38 (100%)
7.1.	0 (0.0%)	4 (10.5%)	6 (15.8%)	32 (84.2%)	12 (31.6%)	38 (100%)
7.2.	0 (0.0%)	3 (7.9%)	5 (13.2%)	32 (84.2%)	14 (36.8%)	38 (100%)
7.3.	0 (0.0%)	2 (5.3%)	3 (7.9%)	34 (89.5%)	15 (39.5%)	38 (100%)
7.4.	0 (0.0%)	2 (5.3%)	3 (7.9%)	35 (92.1%)	14 (36.8%)	38 (100%)
7.5.	0 (0.0%)	1 (2.6%)	6 (15.8%)	33 (86.8%)	14 (36.8%)	38 (100%)
7.6.	0 (0.0%)	2 (5.3%)	8 (21.1%)	34 (89.5%)	10 (26.3%)	38 (100%)
7.7.	0 (0.0%)	3 (7.9%)	8 (21.1%)	33 (86.8%)	10 (26.3%)	38 (100%)
7.8.	0 (0.0%)	3 (7.9%)	7 (18.4%)	33 (86.8%)	11 (28.9%)	38 (100%)

## COHEN'S D EFEKTU LIELUMA APRĒĶINS UN VIZUALIZĀCIJA

Cohen's  $d$  Effect Size: <https://rpsychologist.com/cohend/>

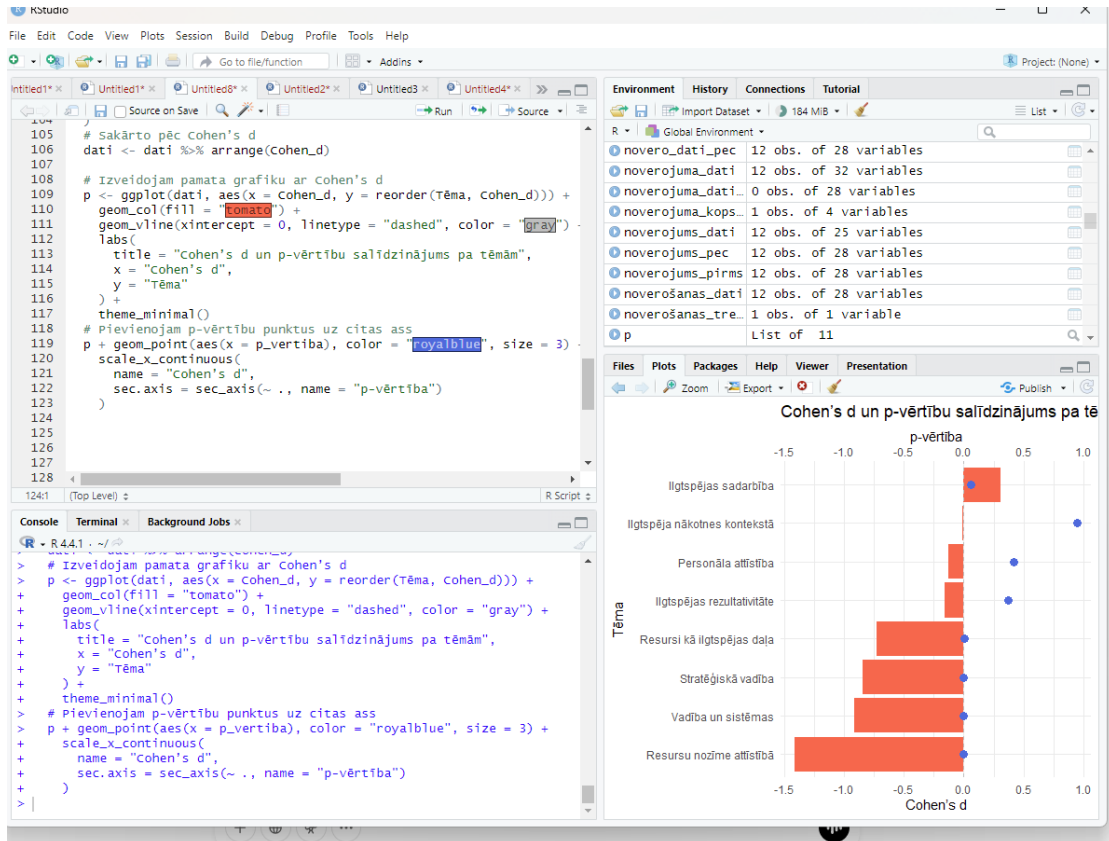
Datu apstrādei izmantota RStudio programma, aprēķinot Cohen's  $d$  efektu lielumus starp darbinieku un vecāku vērtējumiem. Analīze vizualizēta ar stabiņu diagrammu, atspoguļojot svarīgākās uztveres atšķirības.



## COHEN'S D UN P-VĒRTĪBU SALĪDZINĀJUMS PA TĒMĀM

Cohen's *d* Effect Size: <https://rpsychologist.com/cohend/>

RStudio veidotā vizualizācija parāda Cohen's *d* un *p*-vērtības, atklājot būtiskas uztveres atšķirības starp grupām, īpaši vadības un resursu tēmās, kas norāda uz prioritārām uzlabošanas jomām



## KMO TESTĀ IEGŪTIE REZULTĀTI.

KMO {psych} <https://www.personality-project.org/r/html/KMO.html>

RStudio vidē veiktais KMO tests apstiprina datu piemērotību faktoru analīzei ( $MSA > 0.70$ ), visaugstākā vērtība (0.89) norāda uz lielisku mainīgo korelāciju ilgspējas dimensiju strukturēšanai.

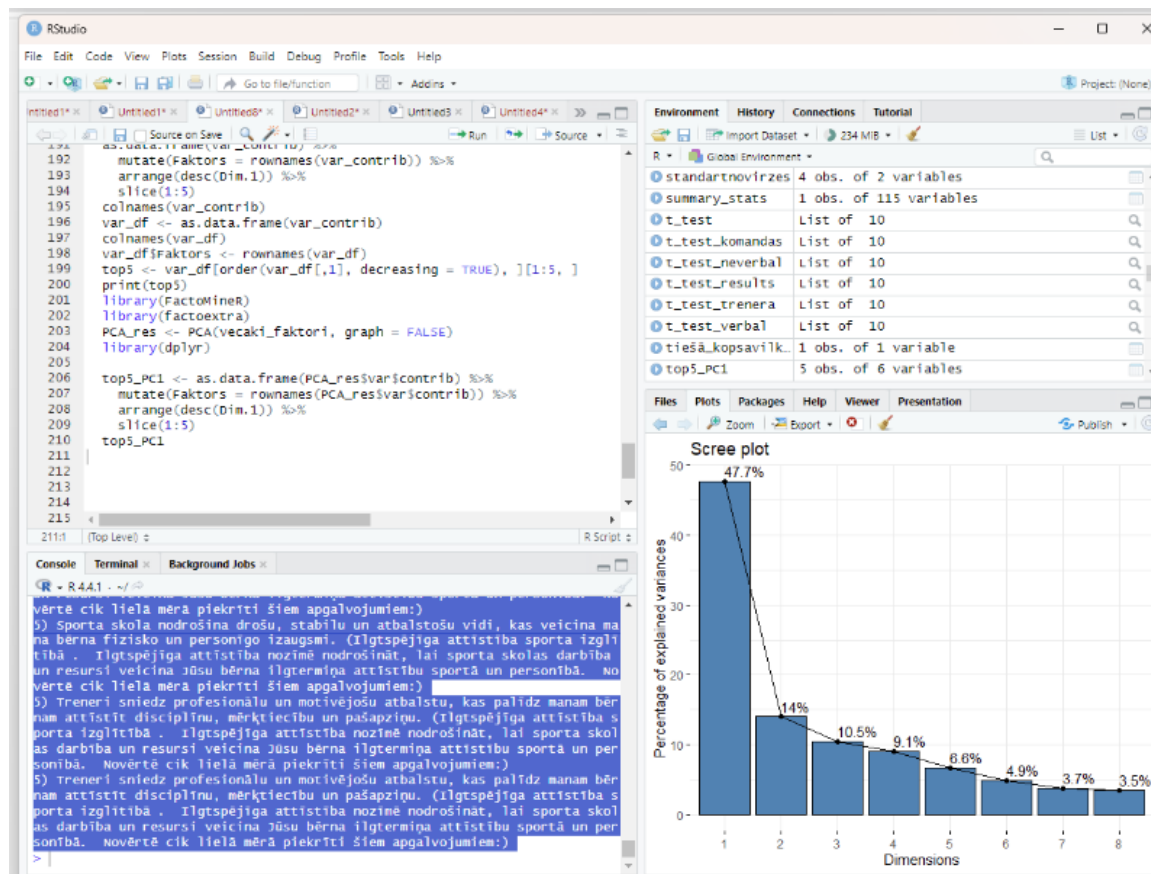
Jautājums (f-m)	MSA
Treņu un atbalsta nozīme bērna izaugsmē	0.76
Resursu kvalitāte un atbilstība bērna attīstībai	0.76
Treneru profesionālais un emocionālais atbalsts	0.80
Drošas un stabilas vides nodrošinājums	0.89
Informācija par bērna progresu un attīstību	0.74
Ilgspējīgas attīstības principu ievērošana	0.84
Skolas ieguldījums bērna sportiskajā un personīgajā izaugsmē	0.81
Sadarbība ar vecākiem ilgspējīgas attīstības atbalstam	0.74

10.pielikums

## GALVENO KOMPONENTU ANALĪZE (PCA) – VECĀKU ATBILŽU DISPERSIJAS SADALĪJUMS

<https://learningstatisticswithr.com/lsr-0.6.pdf>

Attēlots "Scree plot" grafiks, kas vizualizē galveno komponentu (Dim.1–Dim.n) ieguldījumu kopējā dispersijā, kā arī iekļauti vecāku anketu pieci faktori ar augstāko ietekmi ilgtspējīgas attīstības izpratnē. Analīze veikta ar PCA (Principal Component Analysis) RStudio vidē.



11.pielikums

## KMO (MSA) VĒRTĪBAS ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS FAKTORU ANALĪZEI

KMO {psych} <https://www.personality-project.org/r/html/KMO.html>

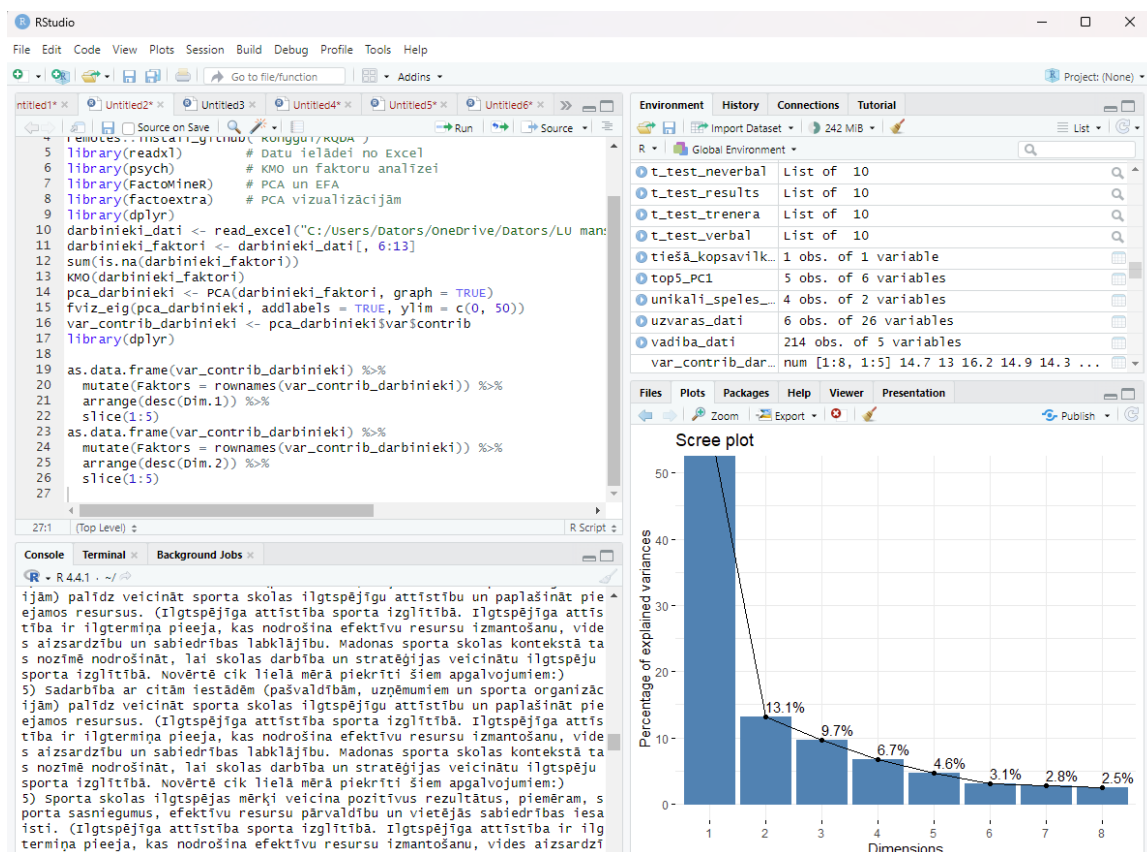
Tabulā iekļautas MSA vērtības, kas norāda uz atsevišķu mainīgo piemērotību faktoru analīzei. Vērtības  $\geq 0.80$  liecina par labu piemērotību latentās struktūras izdalīšanai.

Faktors (saīsināts nosaukums)	MSA vērtība
Vadības pieeja un izaugsmes iespējas	0.83
Darbinieku profesionālā izaugsme	0.84
Attīstības plāni un stratēģija	0.89
Resursu ilgtspējīga pārvaldība	0.86
Sadarbība ar citām organizācijām	0.86
Ilgtermiņa rezultāti un iesaiste	0.86
Resursu pietiekamība	0.54
Ilgtermiņa attīstība nākotnē	0.93

12.pielikums

## GALVENO KOMPONENTU ANALĪZE (PCA) – DARBINIEKU ATBILŽU DISPERSIJAS SADALĪJUMS

Apkopoti pieci faktori ar lielāko ieguldījumu pirmajā komponentē (Dim.1), kas darbinieku skatījumā visvairāk ietekmē sporta skolas ilgspējīgu attīstību.



**GALVENO KOMPONENTU ANALĪZE(PCA): ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS  
IZPRATNES FAKTORI DARBINIEKU UN VECĀKU SKATĪJUMĀ**

PCA analīze veikta, lai apkopotu saistītos mainīgos vienā dimensijā (Dim.1) un noteiktu, kuri apgalvojumi visvairāk ietekmē ilgspējīgas attīstības uztveri katrā mērķgrupā.

**Faktori vecāku skatījumā (Dim.1).**

Nr.	Faktors	Ietekmes vērtība (Dim.1.)
1	Skola ievēro ilgspējīgas attīstības principus un nodrošina attīstības iespējas	17.67
2	Skolas ieguldījums bērna sportiskajā un personīgajā izaugsmē	14.32
3	Skola veicina sadarbību ar vecākiem bērna attīstības atbalstam	13.67
4	Skola nodrošina drošu, stabilu un atbalstošu vidi bērna izaugsmē	13.56
5	Treneri sniedz profesionālu un motivējošu atbalstu bērna personības attīstībai	11.69

**Faktori darbinieku skatījumā (Dim.1)**

Nr.	Faktors	Ietekmes vērtība (Dim.1.)
1	Sporta skolas attīstības plāns ietver skaidrus mērķus un resursu plānošanas stratēģijas, kas nodrošina ilgtermiņa izaugsmi un sadarbības iniciatīvu attīstību.	16.17
2	Sadarbība ar citām iestādēm (pašvaldībām, uzņēmumiem un sporta organizācijām) palīdz veicināt sporta skolas ilgspējīgu attīstību un paplašināt pieejamos resursus.	14.31
3	Sporta skola veicina darbinieku profesionālo izaugsmi, piedāvājot apmācības un attīstības iespējas, kas veicina ilgspējīgas darbības principu ieviešanu.	12.98
4	Pateicoties stratēģiskajiem plāniem un efektīvai resursu izmantošanai, sporta skola spēj nodrošināt stabilu un veiksmīgu attīstību nākotnē.	10.99
5	Sporta skolai ir pietiekami finanšu līdzekļi, infrastruktūra un aprīkojums, lai nodrošinātu kvalitatīvu darbu un sasniegtu ilgspējīgas attīstības mērķus.	2.33

**BUDŽETA IZVILKUMS NO PAŠVALDĪBAS ATSKAITĒM (2022–2024)**

Rādītāju nosaukumi	Kopsumma (EUR)	1100 - Atalgojums	1200 - Sociālās iemaksas	2100 - Komandējumi	2200 - Pakalpojumi	2300 - Krājumi un materiāli
Madonas Bērnu un jaunatnes sporta skola	350849	111827	29456	3500	151032	55034
Madonas BJSS pedagogu atalgojums - valsts finansējums	388616	314440	74176	0	0	0
Madonas BJSS pedagogu atalgojums - pašvaldības finansējums	81634	66052	15582	0	0	0
Sporta pasākumi un atbalsts sportam (BJSS)	40264	3464	0	0	32550	4250
Sporta būvju uzturēšana (BJSS)	22078	0	0	0	17578	4500

**2023.GADS**

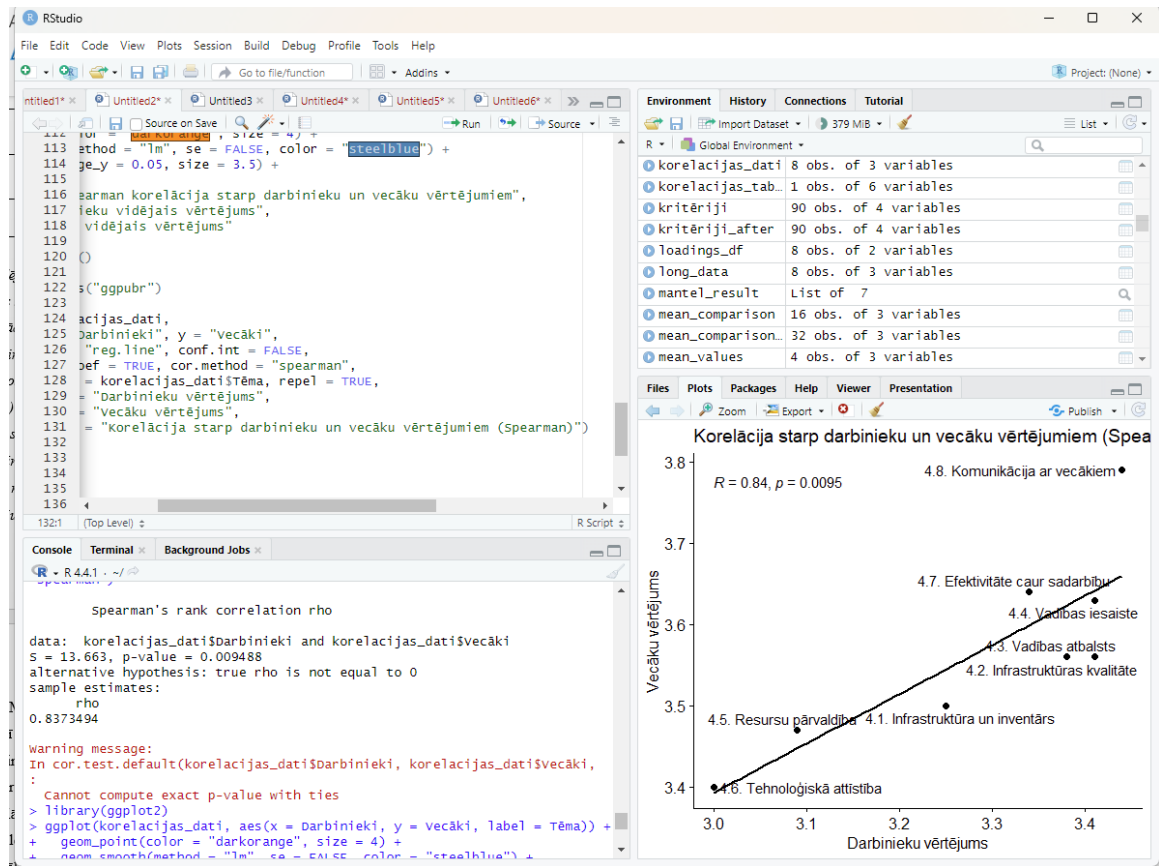
Rādītāju nosaukumi	Kopējā summa (€)	Atalgojums (€)	VSAOI + komp. (€)	Komandējumi (€)	Pakalpojumi (€)	Krājumi, materiāli (€)
Madonas BJSS (kopējais ieraksts)	185 769	91 355	26 583	2 000	30 715	35 116
BJSS pedagogu atalgojums – valsts finansējums	345 166	279 283	65 883	–	–	–
BJSS pedagogu atalgojums – pašvaldības finansējums	90 463	73 196	17 267	–	–	–
Sporta pasākumi un atbalsts sportam (BJSS)	60 264	4 000	964	–	42 500	12 800
SPORTA CENTRS (BJSS)	99 210	–	–	–	87 865	11 195
Sporta būvju uzturēšana (BJSS)	22 600	4 000	950	–	16 500	1 150

**2024.GADS**

Rādītāju nosaukumi	Kopsumma (EUR)	1100 - Atalgojums	1200 - Sociālās iemaksas	2100 - Komandējumi	2200 - Pakalpojumi	2300 - Krājumi un materiāli
Madonas Bērnu un jaunatnes sporta skola	63831	0	0	2000	26715	35116
Madonas BJSS pedagogu atalgojums - valsts finansējums	270717	219041	51676	0	0	0
Madonas BJSS pedagogu atalgojums - pašvaldības finansējums	87599	70880	16719	0	0	0
Sporta pasākumi un atbalsts sportam (BJSS)	60264	4000	964	0	42500	12800
SPORTA CENTRS (BJSS)	215484	92033	24241	0	87865	11195
Sporta būvju uzturēšana (BJSS)	22600	4000	950	0	16500	1150

# 15.pielikums KORELĀCIJAS ANALĪZE STARP DARBINIEKU UN VECĀKU VĒRTĒJUMIEM (SPEARMAN)

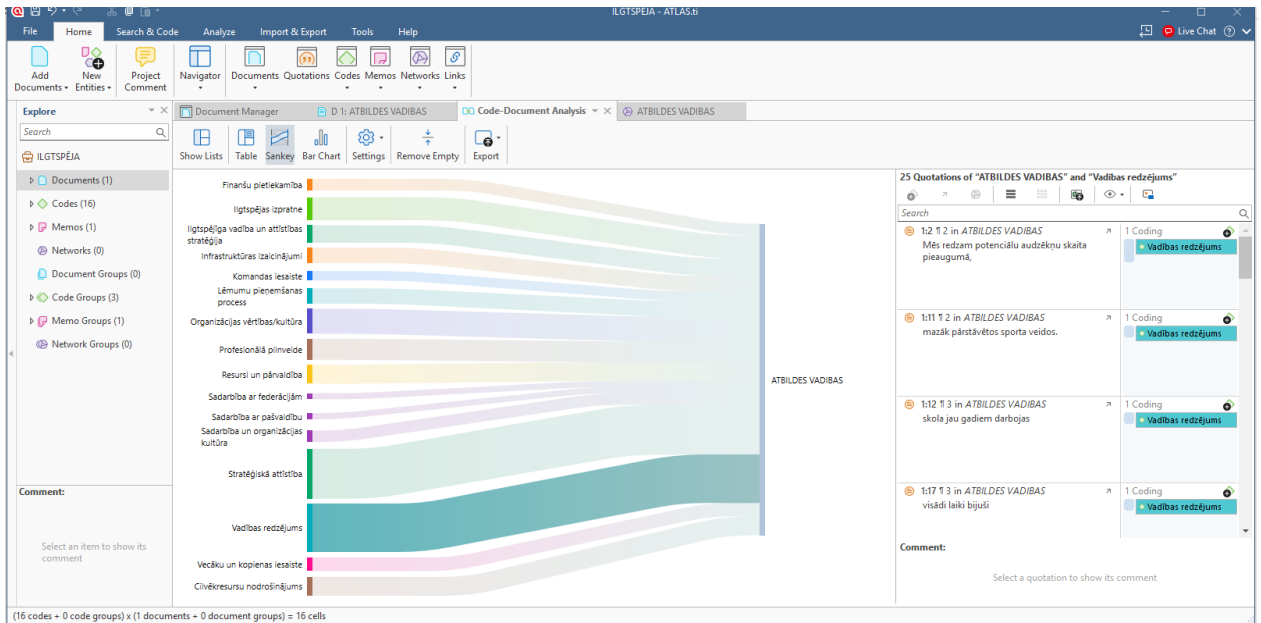
Pielikumā attēlota Spearmana korelācija ( $r = 0.84$ ,  $p = 0.0095$ ), kas apliecina saskaņotību starp darbinieku un vecāku vērtējumiem par sporta skolas ilgtspējīgas attīstības faktoriem.



## 16.pielikums

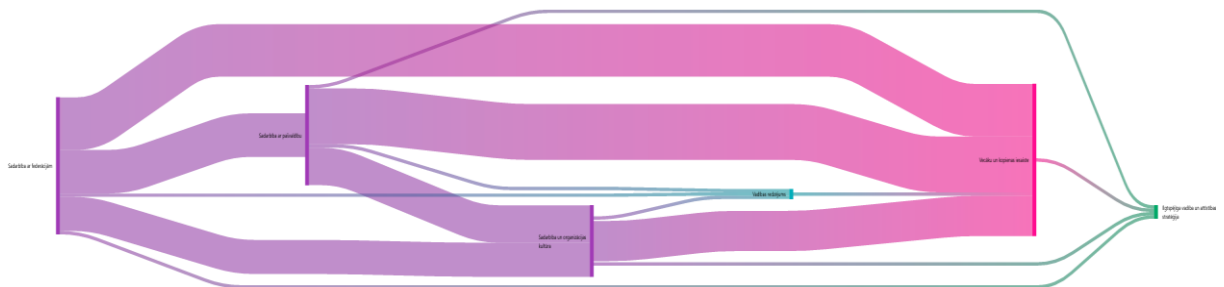
# VADĪBAS ATBILŽU TEMATISKĀ KODĒŠANA PAR ILGTSPĒJU (ATLAS.TI SANKEY DIAGRAMMA)

Attēlota Sankey diagramma no Atlas.ti, kurā vizualizēta vadības atbilžu tematiskā sadale kodēšanas kategorijās, izceļot biežāk pieminētos ilgspējas aspektus.



## 17.pielikums

# SADARBĪBAS DIMENSIJU SALĪDZINĀJUMS



### SADARBĪBAS ASPEKTU KVANTITATĪVAIS SALĪDZINĀJUMS STARP DARBINIEKIEM UN VECĀKIEM

Pielikumā attēloti darbinieku un vecāku vērtējumu salīdzinājumi četrās sadarbības dimensijās, iekļaujot Welch t-testu rezultātus un Cohen's d efektu izmērus, lai noteiktu statistiski nozīmīgas atšķirības uztverē.

Sadarbības dimensija	Vidējais (darbinieki)	Vidējais (vecāki)	Welch t-test p	Cohen's d
Sadarbība ar institūcijām	3.47	3.13	0.114	0.4
Iekšējā sadarbība (kolēģi)	3.34	3.81	0.0	-0.55
Sadarbība ar kopienu	3.37	2.95	0.026	0.48
Sadarbība ar vecākiem	3.13	3.2	0.841	-0.09

### ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS DIMENSIJU SALĪDZINĀJUMS

Tēmas fokuss (dimensija)	Darbinieku aptaujas apgalvojums	Vecāku aptaujas apgalvojums
1. Tradīcijas un piederības sajūta	3.1 Skolas vērtības un tradīcijas veicina piederības sajūtu un pozitīvu vidi	3.1 Tradīcijas veicina iesaisti un motivāciju; 3.3 Vērtības veido piederību
2. Cieņpilna un atbalstoša komunikācija	3.2 Vadība uztur cieņpilnu komunikāciju ar darbiniekiem	3.2 Treneri nodrošina cieņpilnu un atbalstošu attieksmi; 3.7 Veicina atklātu sadarbību
3. Līdzdalība un iesaiste organizācijas procesos	3.3 Darbinieki iesaistīti lēmumu pieņemšanā un attīstības plānošanā	3.8 Vērtības atbilst cerībām, veicina atbildību un patstāvību
4. Atvērtība pārmaiņām un inovācijām	3.4 Kultūra atbalsta elastību un pielāgošanos darba prasībām	—
5. Pasākumi, kopības sajūta un iesaiste	3.5 Pasākumi stiprina sadarbību un kopības sajūtu	3.4 Pasākumi veicina motivāciju; 3.6 Vecāku un bērnu kopīgās aktivitātes
6. Profesionālā/personīgā attīstība un motivācija	3.6 Kultūra motivē sasniegt profesionālos mērķus	3.5 Veicina sportisko un emocionālo attīstību
7. Kvalitatīva komunikācija un uzticēšanās	3.7 Kultūra veicina cieņu, uzticēšanos un kvalitatīvu komunikāciju	3.7 Kultūra veicina atklātu komunikāciju starp visām pusēm
8. Emocionālais klimats un atmosfēra	3.8 Atmosfēra ir pozitīva un motivējoša	3.2 (netieši) pozitīva attieksme treniņos; 3.4 Pasākumi iedvesmo

Maģistra darbs: „PROFESIONĀLĀS SPORTA IEVIRZES IZGLĪTĪBAS IESTĀDES ILGTSPĒJA” izstrādāts LU PPMF IZPIN.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Ar savu parakstu apliecinu, ka esmu iepazinusies ar Zinātnieka ētikas kodeksu ([https://lzp.gov.lv/wp-content/uploads/2020/10/Etikas\\_kodekss\\_LV.pdf](https://lzp.gov.lv/wp-content/uploads/2020/10/Etikas_kodekss_LV.pdf)) un datu aizsardzību, kas balstās uz Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (ES) 2016/679 (2016. gada 27. aprīlis) par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi, un apliecinu, ka manā maģistra darbā ētikas un datu aizsardzības prasības ir ievērotas.

Autors: \_\_\_\_\_ Edīte Sprōģe  
*personiskais paraksts*

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Asoc.prof., Dr.sc.admin. Ilvis Ābelkalns \_\_\_\_\_  
*personiskais paraksts, datums*

Recenzents: Prof., Dr.oec. Andrejs Geske \_\_\_\_\_

Darbs iesniegts Izglītības zinātņu un pedagoģisko inovāciju nodaļā \_\_\_\_\_  
*iesniegšanas datums*

Dekāna pilnvarotā persona: \_\_\_\_\_  
*personiskais paraksts*

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_\_ gada \_\_\_\_\_, protokols nr. \_\_\_\_\_

Vērtējums \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_  
*personiskais paraksts*