

# LATVIJAS SPORTA PEDAGOĢIJAS AKADĒMIJA

**Signe LUIKA**

## **INOVATĪVS LATVIJAS SPORTA NOZARES STRATĒĢISKĀS PLĀNOŠANAS MODELIS**

Promocijas darba kopsavilkums

Pedagoģijas doktora grāda iegūšanai sporta zinātnes nozares  
sporta teorijas un vēstures apakšnozarē



Promocijas darbs izstrādāts ar ESF atbalstu projektā „Atbalsts sporta zinātnei”  
Nr. 2009/0155/1DP/1.1.2.1.2/09/IPIA/VIAA/010 darbības programma „Cilvēkresursi un  
nodarbinātība” 1.1.2.1.2. apakšaktivitāte „Atbalsts doktora studiju programmu  
īstenošanai”

Rīga, 2013

Promocijas darbs izstrādāts Latvijas Sporta pedagogijas akadēmijā no 2008.gada līdz 2012.gadam.

**Darba vadītājs:**

Dr.paed., prof. **Uldis Grāvītis**

**Darba konsultante:**

Dr.paed., asoc.prof. **Andra Fernāte**

**Doktora disertācija tiks aizstāvēta LSPA promocijas padomē.**

**Promocijas padomes priekšsēdētājs:**

Dr.paed. profesors **Uldis GRĀVĪTIS**

Promocijas padomes komisijas locekļi:

Dr.paed. profesore Agita ĀBELE

Dr.paed. profesors Leonīds ČUPRIKS

Ph.D. asoc.profesors Arunas EMELJANOVAS (Lietuva)

Dr.paed. asoc.prof. Andra FERNĀTE

Dr.paed. profesors Juris GRANTS,

Ph.D asoc.profesore Aija KĻAVIŅA,

Ph.D.profesors Rolfs KARLSONS (Zviedrija)

Ph.D. asoc.profesors Andre KOKA (Igaunija)

Dr.habil.paed. profesors Jānis LANKA,

Dr.asoc.profesors Krzysztof PIECH (Polija)

Dr.med. profesore Inese PONTAGA

Dr.paed. profesors Andris RUDZĪTIS

Dr.paed. asoc.profesore Žermēna VAZNE

**Promocijas padomes zinātniskā sekretāre:**

Dr.paed.doc. **Irēna Dravniece**

**Promocijas darba recenzenti:**

1. Ph.D., asoc.prof. Arturas Poviliunas (Lithuanian University of Educational Sciences)

2. Dr.oec., asoc.prof. Tatjana Tambovceva ( Rīgas Tehniskā Universitāte)

3. Dr.paed. prof. Juris Grants (LSPA)

Disertācijas aizstāvēšana notiks 2013.gada 17.janvārī.

Ar disertāciju un kopsavilkumu iespējams iepazīties LSPA bibliotēkā.

ISBN: 978-9934-8138-6-3

## SATURS

Promocijas darba vispārīgs raksturojums.....	4.
1. Pētījuma metodes un norise.....	7.
2. Rezultāti.....	10.
3. Diskusija.....	18.
4. Secinājumi un rekomendācijas.....	19.
Promocijas darba rezultātus atspoguļojošo zinātnisko publikāciju saraksts.....	22.
Saraksts par piedalīšanos starptautiskās zinātniskās konferencēs un semināros.....	23.
CV.....	23.
Pateicības.....	25.

## Promocijas darba vispārīgs raksturojums

Sporta pirmsākumi meklējami senajā Grieķijā 776.gadā p.m.ē., kad Olimpiādes spēlēs Zevs dod iespēju uzvarēt paša izraudzītam atlētam. Grieķi ticēja, ka uzvarēja dievu izredzētie. Šodien sports ir pieejams ikvienam sabiedrības indivīdam un sportiskie sasniegumi netiek saistīti ar pārcilvēciskām spējām.

*Eiropas Sporta hartā*, kas pieņemta 1992.gadā, definēts, ka ar sportu apzīmē visu veidu fizisku aktivitāti, kura ar neorganizētu vai organizētu piedalīšanos sekmē fiziskās un garīgās veselības, labsajūtas saglabāšanu vai uzlabošanu, sociālo attiecību veidošanu vai rezultātu sasniegšanu visu līmeņu sacensībās.

Savukārt Latvijā leģitīmā aspektā, *Sporta likumā* skaidrots, ka sports ir visu veidu individuālas vai organizētas aktivitātes fiziskās un garīgās veselības saglabāšanai un uzlabošanai, kā arī panākumu gūšanai sacensībās.

Termina *sports* skaidrojums neatklāj tā ietekmi uz sabiedrību. Zināms, ka arvien vairāk cilvēku nodarbojas ar sportu, skatās sportu, lasa par sportu, apmeklē sporta pasākumus. Ar sportu nodarbojas ne tikai skolā un brīvajā laikā, šodien daudziem cilvēkiem tā ir arī profesija. Sports nozīmē ne tikai aktīvu līdzdalību, bet arī līdzī jušanu. Sports ir kļuvis arī par nopietnu mediju sastāvdaļu.

Sports ir nozīmīga nozare, kurai ir nepieciešama vadīšana, lai kompleksi veicinātu sporta attīstību valstī.

Sporta attīstība ir plānota, strukturēta un uz sasniegumiem balstīta pozitīvu izmaiņu veicināšana un attīstīšana organizācijas un personu uzvedībā (Eady, 1993).

Stratēģiskās plānošanas nozīmība sporta nozarē ir neapšaubāma – sports ir pieaugošs sociāls un ekonomisks fenomens, kas rada nozīmīgumu ikvienas valsts solidaritātes un labklājības stratēģiskajos mērķos. Tāpēc ir svarīgi, lai valstij būtu skaidra un funkcionāla sporta stratēģija, balstīta uz valsts sektora īpatnībām, pievēršot īpašu uzmanību kontekstam, politikas ietekmei, darba spēka kvalitātēm un augsta līmeņa vadītājiem (Gedvilaite – Moan, Laskiene, 2010).

Latvijā mērķtiecīga valsts līmeņa sporta nozares reglamentēšana ir aizsākusies 2002.gadā, kad tika pieņemts *Sporta likums*, kura mērķis ir noteikt sporta organizēšanas un attīstības vispārīgos un tiesiskos pamatus, sporta organizāciju, valsts un pašvaldību institūciju savstarpējās attiecības un pamatuzdevumus sporta attīstībā un sporta finansēšanas pamatus, kā arī principus, kas ievērojami, iesaistoties starptautiskajā sporta kustībā. Latvijas valdība 2004. gadā apstiprināja *Latvijas Sporta politikas pamatnostādnes* (turpmāk tekstā – *Pamatnostādnes*), kuras ietver sporta politikas galvenos principus, mērķus un apakšmērķus, prioritātes, sasniedzamos politikas rezultātus un vēlamos rīcības virzienus to sasniegšanai. Šo pamatnostādņu īstenošanai izstrādāta *Nacionālā sporta attīstības programma 2006. – 2012.gadam* (turpmāk tekstā – *Programma*).

*Pamatnostādņu un Programmas* īstenošanas termiņš tuvojas noslēgumam, un, lai sekmīgāk plānotu nozares tālāku attīstību, nepieciešams izvērtēt šo plānošanas dokumentu ietekmi uz sporta attīstību Latvijā.

**Pētījuma objekts:** vadības process.

**Pētījuma priekšmets:** stratēģiskā plānošana sporta nozarē Latvijā.

**Pētījuma subjekts:** Latvijas sporta federāciju vadītāji, pašvaldību sporta darba vadītāji un sporta nozares eksperti.

**Pētījuma mērķis:** inovatīva sporta nozares stratēģiskās plānošanas modeļa izstrāde.

**Pētījuma hipotēze:** sporta stratēģisko plānošanu Latvijā optimizēs šādas inovācijas:

- tiek apstiprināts viens sporta nozares stratēģiskās plānošanas dokuments – programma, kuras izstrādē iesaistītas valsts, pašvaldību un sporta vadošās institūcijas, nosakot to uzdevumus un atbildību rezultātu noteikšanā, vērtēšanā un realizācijas koordinēšanā;

- programmas veicamo uzdevumu plānojums atbilstošs šādiem darbības virzieniem – tiesību aktu izstrāde, sporta vadības sistēmas pilnveide, iedzīvotāju izglītošana un sporta popularizēšana, sportistu sagatavošana un sacensību sistēma, speciālistu izglītošana, sporta bāzes, informatīvā bāze, starptautiskie sakari.

- programmas realizēšanas termiņš – divi olimpiskie cikli (8 gadi);

- programmas realizēšanā regulāri, katra gada noslēgumā tiek veikts izvērtējums par paveikto pēc iegūtajiem datiem no valsts sporta statistiskās atskaites, iedzīvotāju aptaujas un, balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, ja nepieciešams, tiek izdarītas korekcijas.

#### **Pētījuma uzdevumi:**

1. Izpētīt sporta stratēģiskās plānošanas kontekstu Latvijā.
2. IZanalizēt sporta stratēģiskās plānošanas dokumentus – *Pamatnostādnes un Programmu*.
3. Izpētīt sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu realizēšanu un noteikt šo dokumentu ietekmi uz sporta attīstību Latvijā.
4. Izstrādāt inovatīvu Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modeli.

#### **Pētījuma metodes:**

1. *Teorētiskās metodes:* literatūras teorētiskā analīze, citu pētījumu atziņu analīze, diskursa analīze.
2. *Empīriskās metodes:* aptauja (anketēšana), ex – post novērtēšanas metode.
3. *Kvantitatīvo un kvalitatīvo datu interpretācija:* iegūto kvantitatīvo datu apstrāde, rezultātu grafiska attēlošana.
4. *Matemātiskās statistikas metodes, izmantojot SPSS datorprogrammu.*

#### **Pētījuma teorētisko pamatu veido:**

1. Sporta nozare (*Čelladurais P. (1994), Hojre R., Smits A., Vesterbeks H., Stjuarts B., Nikolsons M. (2006), Matvejevs L. (1990), Snaiders E. (1990), Šērders J. (2007)*) kā sabiedrības funkcionēšanas sastāvdaļa (*Bogaerts S. (2006), Fernāte A. (2008), Fullinviders R.K. (2006), Matvejevs L. (1999), Smits A.C.T. Stjuarts B. (2010)*), kuras funkcionēšanas pamatā ir sporta attīstības plānošana (*Grīna B.C. (2005), Īdijs J. (1993), Vats D.C. (2003)*);

2. Stratēģiskā plānošana (*Brusons J.M. (2004), Brusons J.M. un Roerings V.D. (1988), Čaffē E. (1985), Čandlers A. (1962), Makmilans H. un Tampoes M. (2000), Maknamara C. (2000), Mintzbergs J.H. (1991), Īdijs D.C. (1983), Vilkinsons G. un Monkhauss E. (1994), Kvinns J.B. (1991)*) kā sporta nozares attīstības

plānošanas pamats (*Gederlaite – Moana A. un Laskiene S. (2010), Goliembevskis R.T. (1985)*).

**Pētījuma bāze:**

- Anketēšanā par sporta nozares attīstību Latvijā sporta veidu kontekstā 2006. – 2010.gadā piedalījās 49 Latvijas sporta veidu federāciju prezidenti vai ģenerāļsekretāri.
- Anketēšanā par sporta nozares attīstību Latvijā valsts kontekstā piedalījās 70 Latvijas novadu pašvaldību atbildīgie sporta darbinieki.
- Anketēšanā par Latvijas Nacionālās sporta attīstības programmas 2006. – 2012.gadam izstrādes procesu, tās realizēšanu un sporta attīstības plānošanu piedalījās 14 sporta nozares eksperti.

**Pētījuma zinātniskā novitāte:** izstrādāta definīcija terminam *sporta stratēģiskā plānošana* un izstrādāts zinātniski pamatots sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis.

**Pētījuma praktiskā nozīme:** izstrādāto modeli var pielietot sporta nozares stratēģiskajā plānošanā.

**Pētījuma aizstāvēšanai izvirzītās tēzes:**

1. Brīvprātīga sporta nevalstisko organizāciju apņemšanās nenodrošina sporta stratēģiskā plāna realizēšanu, taču Ministru kabineta noteikto uzdevumu izpilde ir obligāta valsts un pašvaldību institūcijām, bet nevalstisko sporta organizāciju iesaistīšanos plāna realizēšanā sekmē valsts finansiālo resursu nodrošinājums.

2. *Pamatnostādņēs* un *Programmā* konstatētās problēmas sporta nozarē nav pamatotas ar datiem un skaitļiem, noteiktie indikatori neatpoguļo mērķa sasniegšanas gaitu, noteiktie darbības virzieni un veicamie uzdevumi – sadrumstaloti pa darbības jomām, finanšu sadalījums nav atbilstošs noteiktajiem mērķiem, plānoto uzdevumu izpildes termiņi vairumā – nekonkrēti, neskatoties uz izmaiņām nozares iekšējā un ārējā vidē, plānošanas dokumentos netiek veiktas būtiskas korekcijas.

3. *Programmas* realizēšana ir daļēji sekmējusi sporta nozares attīstību.

4. Latvijas sporta stratēģisko plānošanu nepieciešams īstenot, secīgi realizējot šādus posmus: plāna plānošana – izveidojot darba grupu, kurā iesaistīti sporta likumā definēto organizāciju pārstāvji, pašvaldību pārstāvji, vadošo sporta nevalstisko organizāciju pārstāvji; misijas un vīzijas izstrādāšana; SVID analīze; mērķa definēšana; uzdevumu definēšana – nosakot darbības virzienus – tiesību aktu izstrāde, sporta vadības sistēmas pilnveide, iedzīvotāju izglītošana un sporta popularizēšana, sportistu sagatavošana un sacensību sistēma, speciālistu izglītošana, sporta bāzes, informatīvā bāze, un starptautiskie sakari; monitoringa plāna izstrāde – nosakot, ka novērtējums jāveic par katru kalendāro gadu un pēc tam, ja nepieciešams, jāveic korekcijas plānā; plāna projekta publiskā apspriešana, plāna apstiprināšana Ministru kabinetā un plāna realizēšana.

**Promocijas darba struktūru veido:** ievads, trīs daļas, secinājumi, priekšlikumi, 10 pielikumi. Analizēti 208 literatūras avoti, no tiem 144 latviešu valodā, 60 angļu valodā, 3 krievu valodā un viens vācu valodā. Teorētisko un praktisko atziņu rezultāti vizualizēti 35 tabulās un 34 attēlos.

## Pētījuma metodes un norise

Pētījumā tiek izmantotas šādas metodes:

*Teorētiskās metodes:* literatūras teorētiskā analīze, citu pētījumu atziņu analīze, diskursa analīze.

*Empīriskās metodes:* aptauja (anketēšana), ex – post novērtēšanas metode.

*Kvantitatīvo un kvalitatīvo datu interpretācija:* iegūto kvantitatīvo datu apstrāde, rezultātu grafiska attēlošana.

*Matemātiskās statistikas metodes, izmantojot SPSS datorprogrammu.*

*Literatūras analīze* veikta visā darba izstrādes laikā. Izpētīti 208 avoti, no kuriem 144 latviešu valodā, 60 angļu valodā, 3 krievu valodā un viens vācu valodā. Literatūras pētījumos analizētas autoru atziņas, kas palīdzēja izprast šādus jautājumus: pirmkārt, sporta nozare kā sabiedrības funkcionēšanas sastāvdaļa, kuras funkcionēšanas pamatā ir sporta attīstības plānošana; otrkārt, stratēģiskā plānošana kā sporta nozares attīstības plānošanas pamats.

Pētījumā izmantotas trīs *anketas*. Anketa Nr.1. – sporta federāciju prezidentiem/ģenerālsekretāriem. Anketa ir anonīma, anketā astoņi slēgtie jautājumi ar atbilžu variantiem un viens atklātais jautājums. Anketas mērķis: noskaidrot dažādu sporta organizāciju pārstāvju viedokli par sporta attīstību valstī 2006. – 2010.gadā *Programmas* kontekstā. Anketēšana notika no 2010.gada decembra līdz 2011.gada martam. Anketas tika izsūtītas 89 federācijām, atpakaļ saņemtas 49 aizpildītas anketas. Anketas jautājumi sadalīti 4 blokos: 1.blokā – jautājums par *Programmā* noteikto sporta jomu attīstību laikposmā no 2006. – 2010.gadam; 2.blokā – jautājums par federācijas darbu ietekmējošiem faktoriem; 3.blokā lūgts novērtēt *Pamatnostādnēs* formulēto problēmu risināšanu, kā arī minēt būtiskus piemērus par *Programmā* plānoto uzdevumu realizāciju; 4.blokā jautāts – vai *Programma* sekmējusi konkrētā sporta veida attīstību un sporta nozares attīstību valstī kopumā.

Anketa Nr.2 – pašvaldību sporta vadītājiem. Anketas mērķis: noskaidrot pašvaldību sporta vadītāju viedokli par sporta attīstību pašvaldībās 2006. – 2010.gadā *Programmas* kontekstā. Anketēšana notika 2011.gada martā un aprīlī. Tika izsūtītas 118 anketas, atpakaļ saņemtas 70 aizpildītas anketas. Anketas jautājumi sadalīti 4 blokos: 1.blokā – jautājums par *Programmā* definēto sporta jomu attīstību laikposmā no 2006. līdz 2010.gadam; 2.blokā – jautājums par pašvaldības darbu sporta jomā ietekmējošiem faktoriem; 3.blokā lūgts novērtēt *Pamatnostādnēs* formulēto problēmu risināšanu, kā arī minēt būtiskus piemērus par *Programmā* plānoto uzdevumu realizāciju; 4.blokā jautāts, vai *Programma* ir sekmējusi sporta attīstību konkrētajā pašvaldībā, kā arī sporta nozares attīstību valstī kopumā

Anketa Nr.3. – sporta nozares ekspertu anketēšana par *Programmas* izstrādi un realizāciju. Anketas mērķis: noskaidrot *Programmas* izstrādes procesa un programmas realizācijas vērtējumu un priekšlikums Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modeļa pilnveidei.. Kopumā anketēšanā piedalījās 14 eksperti. Ekspertu anketēšana veikta no 2011.gada septembra līdz 2011.gada decembrim. Anketēšana notika gan personīgi, – pētījuma autorei esot klāt, gan, – anketas nosūtot elektroniski. Anketas jautājumi bija sadalīti 3 blokos: 1.blokā uzdoti jautājumi par *Programmas* izstrādes gaitu, realizēšanu un sporta nozares attīstības novērtēšanu; 2.blokā uzdoti jautājumi par jauna sporta stratēģiskās plānošanas dokumenta izstrādi; 3.blokā – jautājumi par eksperta personību.

Kā matemātiskās statistikas metode tika izmantota SPSS (The Statistical Package for Social Science) programmas 20 versija, datu izvērtēšanai izmantojot U Manna – Vitneja kritēriju un Vilksoksona rangu kritēriju.

Izmantojot *hermeneitiskā pieejā balstītu diskursa* analīzes metodi, analizētas *Pamatnostādnes* un *Programma*, atbildot uz šādiem jautājumiem:

- 1) Vai sporta politikas plānošanas process kopumā atbilst stratēģiskās plānošanas teorijai?
- 2) Vai sporta politikas plānošana atbilst Latvijas tiesiskajiem aktiem?
- 3) Vai *Pamatnostādņēs* definētās (noteiktās) sporta nozares problēmas bija pamatotas un atbilstošas situācijai?
- 4) Vai *Pamatnostādņēs* noteiktie mērķi (galvenais un pakārtotie) atbilst Eiropas Sporta hartai?
- 5) Vai *Programmā* noteiktie darbības virzieni un veicamie uzdevumi sekmē mērķu sasniegšanu?
- 6) Vai *Programmā* noteiktie rādītāji parādīs mērķu sasniegšanas gaitu?
- 7) Vai *Programmas* veicamo uzdevumu izpildes plānotie termiņi ir konkrēti un to izpilde ir kontrolējama?
- 8) Vai finanšu sadalījums sekmē *Programmas* noteikto mērķu sasniegšanu?
- 9) Vai *Programmas* uzdevumu realizācijā ir iesaistītas kompetentas institūcijas?

Pielietojot *ex-post metodi*, izvērtēti Latvijas sociāli ekonomiskie un sporta statistikas rādītāji par 2006. – 2010.gadiem.. Kā sociāli ekonomiskie rādītāji izvēlēti: iedzīvotāju skaits Latvijā, valsts kopbudžets, iedzīvotāju naudas ieņēmumi un mājsaimniecību izdevumu patēriņa struktūra 2006. – 2010.gadā. Savukārt sporta nozares attīstības raksturošanai, analizēta statistika, kas raksturo *Programmā* noteikto rādītāju – *fiziskās aktivitātēs iesaistīto personu skaits, sagatavoto augstas klases sportistu skaits, jaunuzceltie un renovētie sporta objekti, sportā iesaistītie cilvēki ar invaliditāti, kas sasnieguši augstvērtīgus rezultātus*, izpildi laika periodā no 2006. – 2010.gadam.

Pētījuma norise attēlota 1.tabulā.

1.tabula

### Pētījuma realizēšanas posmi

Posmi	Mērķis	Saturs	Pētījuma dalībnieks	Rezultāti
<b>1.posms</b>				
2008.gada septembris – 2010.gada jūnijs	Pētījuma zinātnisko kategoriju izstrāde	Literatūras, normatīvo aktu, dokumentu, statistikas pārskatu, pētījumu novērtēšana	Autore	Definētas pētījuma zinātniskās kategorijas, apzināta literatūra, izstrādāts teorētisks sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis



## 1.tabulas turpinājums

Posmi	Mērķis	Saturs	Pētījuma dalībnieks	Rezultāti
<b>2.posms</b>				
2010.gada jūnijs – 2011.gada septembris	Statistikas datu apkopošana un analīze	Veicot ex-post analīzi, apkopoti un analizēti statistikas dati par valsts sociāli ekonomiskajiem rādītājiem (iedzīvotāju skaits, valsts kopbudžets, iedzīvotāju ienākumi, izdevumi), kā arī sporta statistika (nodarbojošos skaits, sportiskie sasniegumi, invalīdu sports, sporta bāzes) statistika 2006. – 2010.g.	Autore	Iegūti fona dati, kas nepieciešami sporta attīstības izvērtēšanai
	<i>Pamatnostādņu un Programmas analīze</i> stratēģiskās plānošanas kontekstā	Izmantojot hermeneitiskā balsītu diskursa analīzi, analizētas <i>Pamatnostādnes</i> un <i>Programma</i> .	Autore	Iegūts izvērtējums <i>Pamatnostādņēm</i> un <i>Programmai</i> stratēģiskās plānošanas kontekstā
	Sporta nozares pārstāvju viedokļa noskaidrošana par <i>Pamatnostādņu</i> un <i>Programmas</i> ietekmi uz sporta attīstību	Anketēti sporta federāciju pārstāvji par <i>Pamatnostādņu</i> un <i>Programmas</i> ietekmi uz sporta attīstību	49 sporta federāciju darbinieki	Iegūts sporta federāciju pārstāvju viedoklis par sporta attīstību
		Anketēti pašvaldību vadošie sporta darbinieki par <i>Pamatnostādņu</i> un <i>Programmas</i> ietekmi uz sporta attīstību	70 Latvijas novadu pašvaldību atbildīgie sporta darbinieki	Iegūts pašvaldību vadošo sporta darbinieku viedoklis par sporta attīstību
		Iegūto pētījuma rezultātu matemātiski statistiskā apstrāde		
		Iegūto pētījuma rezultātu matemātiski statistiskā apstrāde		
<b>3.posms</b>				
2011.gada oktobris – 2012. janvāris	Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modeļa izstrāde	Anketēti sporta nozares eksperti par <i>Pamatnostādņu</i> un <i>Programmas</i> ietekmi uz sporta attīstību, kā arī papildināts teorētiski izstrādātais sporta stratēģiskās plānošanas modelis	14 sporta nozares eksperti	Izstrādāts sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis

## Rezultāti

Lai realizētu pētījuma 1.uzdevumu – izpētīt stratēģiskās plānošanas kontekstu Latvijā, izmantota literatūras – dokumentu analīze. Literatūras analīzes rezultātā secināts, ka sporta stratēģisko plānošanu laika periodā no 1992. līdz 2004.gadam Latvijā galvenokārt veica sporta sabiedrība, beidzoties olimpiskajam ciklam, pulcējoties republikas Sporta kongresā. Kongresa dalībnieki izvērtēja sasniegto un lēma par mērķiem un uzdevumiem nākamajiem 4 gadiem. Pieņemtie lēmumi nav uzskatāmi par tiesību aktiem un to izpildi nekontrolēja valsts institūcijas.

Sākot ar 2004. gadu, šajā procesā aktīvi piedalās arī valsts. Ministru kabinets apstiprina *Sporta politikas pamatnostādnes 2004. – 2009.g.* un pēc ieilguša izstrādes perioda – *Nacionālo sporta attīstības programmu 2006. – 2012.gadam*. Valsts un pašvaldību institūcijām, kā arī nevalstiskajām organizācijām, kuru darbību finansē valsts, jānodrošina valsts sporta politikas tiesību aktu realizēšana.

Realizējot pētījuma 2.uzdevumu - izanalizēt sporta stratēģiskās plānošanas dokumentus – *Pamatnostādnes* un *Programmu*, izmantota hermeneitiskā pieejā balstīta diskursa analīze, kuras rezultātā saņemtas atbildes uz izvirzītajiem jautājumiem. Hermeneitiskā pieejā balstītas diskursa analīzes rezultāti apkopoti 2.tabulā.

2.tabula

### Sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu – *Pamatnostādņu* un *Programmas* diskursa analīzes rezultāti

Nr.p.k.	Jautājums	Rezultāts
1.	Vai sporta politikas plānošanas dokumenti kopumā atbilst stratēģiskās plānošanas teorijai?	Politikas plānošanas dokumenti daļēji atbilst stratēģiskās plānošanas teorijai.
2.	Vai sporta politikas plānošanas dokumenti atbilst Latvijas tiesiskajiem aktiem?	Sporta politikas plānošanas dokumentu izstrāde kopumā atbilda tajā laikā spēkā esošajiem tiesību aktiem, bet laika periodā no 2006. līdz 2010.g. pieņemti vairāki tiesību akti, kas precizē un nosaka valsts politikas izstrādi.
3.	Vai <i>Pamatnostādņēs</i> definētās problēmas bija pamatotas un atbilstošas situācijai?	Problēmas definētas populistiski, nepamatojot ar datu analīzi.
4.	Vai <i>Pamatnostādņēs</i> noteiktie mērķi (galvenais un pakārtotie) atbilst Eiropas Sporta hartai?	Atbilst Eiropas Sporta hartai.
5.	Vai <i>Programmā</i> noteiktie darbības virzieni un veicamie uzdevumi sekmē mērķu sasniegšanu?	Ne visās sporta jomās aptverti visi nepieciešamie darbības virzieni un attiecīgi arī nav plānoti uzdevumi, kas sekmētu mērķu sasniegšanu.
6.	Vai <i>Programmā</i> noteiktie indikatori parādīs mērķu sasniegšanas gaitu?	Indikatori neparādīs mērķu sasniegšanas gaitu, jo tie ir noteikti absolūtos skaitļos, nevis – procentuāli attiecībā pret konkrēto kontingentu, resursu.
7.	Vai <i>Programmā</i> veicamo uzdevumu izpildes plānotie termiņi ir konkrēti un to izpilde ir kontrolējama?	Termiņi ir nekonkrēti, līdz ar to arī uzdevumu izpildes kontrole ir apgrūtināta.
8.	Vai finanšu sadalījums sekmē <i>Programmas</i> noteikto mērķu sasniegšanu?	Finanšu sadalījuma proporcijas nesekmēs <i>Programmā</i> noteiktā galvenā mērķa sasniegšanu.
9.	Vai <i>Programmas</i> realizēšanā ir iesaistītas kompetentas institūcijas?	<i>Programmas</i> realizēšanā ir iesaistītas visas valsts dibinātās sporta nozares organizācijas un nevalstiskās organizācijas, kuras saņem valsts budžeta finansējumu.

Kā redzams 2.tabulā, Latvijas sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu hermeneitiskā pieejā balstīta diskursa analīze atsedz nepilnības sporta nozares plānošanā un var secināt, ka:

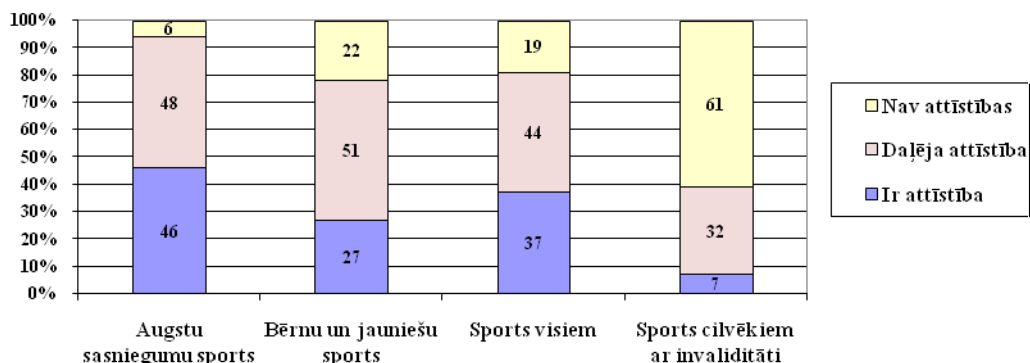
- *Pamatnostādnēs* formulētās problēmas nav pamatotas ar faktiem sadaļā par situācijas raksturojumu nozarē;
- sporta politikas apakšmērķu un iegūstamo rezultātu formulējumā pieļautas neprecizitātes un neobjektivitāte;
- trīs gadi – laika periods starp abu sporta politikas plānošanas dokumentu izstrādi ir pārāk ilgs, neskatoties uz nepieciešamību to izstrādē iesaistīt sporta sabiedrību;
- *Programmas* rezultātu izvērtēšanai noteiktie rādītāji nav objektīvi;
- *Programmā* netiek skaidrots termins – *sports cilvēkiem ar invaliditāti*;
- *Programmas* sadaļa, kas norāda, kādam *Pamatnostādnēs* norādītajam rīcības virzienam atbilst attiecīgais uzdevums, nepamatoti iegrožo *Programmas* izstrādātājus, jo no *Pamatnostādņu* izstrādes līdz *Programmas* apstiprināšanai pagāja liels laika periods un *Programmas* izstrādē piedalījās citi cilvēki, kuriem varēja būt cits viedoklis vai papildus idejas, kas sekmētu mērķu sasniegšanu;
- izstrādājot stratēģiskās plānošanas dokumentu septiņiem gadiem, ir problēma noteikt konkrētus izpildes termiņus vismaz gada ietvaros visam plānojuma periodam;
- *Programmas* realizēšanai plānotais papildus nepieciešamais finansējuma nav sadalīts starp sporta jomām atbilstoši *Programmas* mērķim;
- *Programmas* realizēšanas laikā vienīgās izmaiņas tajā bija IZM Sporta pārvaldes izslēgšana no atbildīgās institūcijas statusa uzdevumu realizācijā, sakarā ar tās likvidēšanu.

Lai realizētu pētījuma 3.uzdevumu – izpētīt sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu realizēšanu un noteikt šo dokumentu ietekmi uz sporta attīstību Latvijā – veikta Latvijas sociāli ekonomisko un sporta attīstības rādītāju ex-post analīze, kā arī federāciju prezidentu/ ģenerāļsekretāru, pašvaldību sporta vadītāju un sporta nozares ekspertu anketēšana.

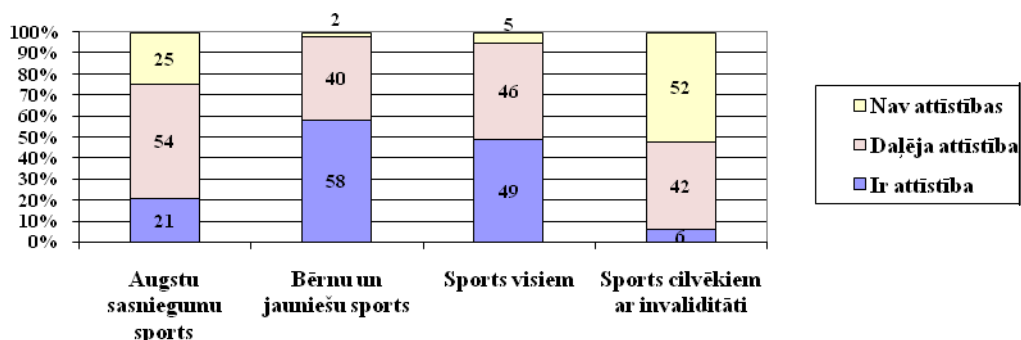
Pielietojot ex-post metodi, izvērtēti Latvijas sociāli ekonomiskie un sporta statistikas rādītāji par laika periodu no 2006. – 2010.gadam. Kā sociāli ekonomiskie rādītāji izvēlēti: iedzīvotāju skaits Latvijā, valsts kopbudžets, iedzīvotāju naudas ieņēmumi un mājsaimniecību izdevumu patēriņa struktūra 2006. – 2010.gadā. Savukārt sporta nozares attīstības raksturošanai analizēta statistika, kas raksturo *Programmā* noteikto rādītāju – *fiziskās aktivitātēs iesaistīto personu skaits, sagatavoto augstas klases sportistu skaits, jaunuzceltie un renovētie sporta objekti, sportā iesaistītie cilvēki ar invaliditāti, kas sasnieguši augstvērtīgus rezultātus*, attīstību laika periodā no 2006. – 2010.gadam. Izvērtējot šos rādītājus, var secināt, ka visas norises ir savā starpā saistītas un valsts ekonomiskā situācija ietekmē arī sporta attīstību. Izvērtējot *Programmā* noteikto sporta attīstību raksturojošo rādītāju attīstību, jāsecina, ka visos rādītājos - *fiziskās aktivitātēs iesaistīto personu skaits, sagatavoto augstas klases sportistu skaits, sportā iesaistītie cilvēki ar invaliditāti, kas sasnieguši augstvērtīgus rezultātus* un *jaunuzceltie un renovētie sporta objekti*, plānotais nav sasniegts.

Lai izpētītu stratēģiskās plānošanas dokumentu realizēšanu un noteiktu šo dokumentu ietekmi uz sporta attīstību Latvijā, veikta arī sporta federāciju prezidentu/ģenerāļsekretāru, pašvaldību sporta vadītāju un sporta nozares ekspertu anketēšana.

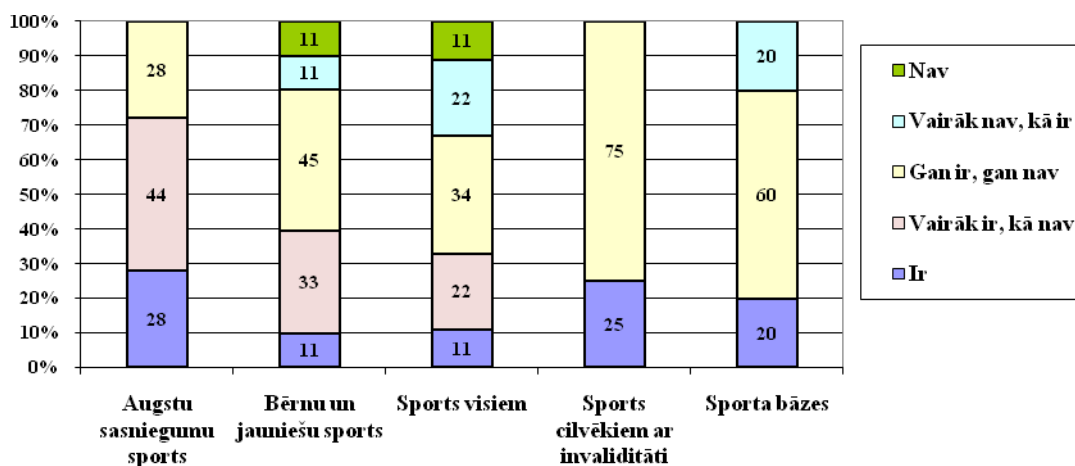
Respondentu viedoklis par *Programmā* definēto sporta jomu attīstību atspoguļots 1., 2. un 3.attēlā.



1.attēls. Federāciju prezidentu/generāļsekretāru viedoklis par sporta jomu attīstību (%) (n=49)

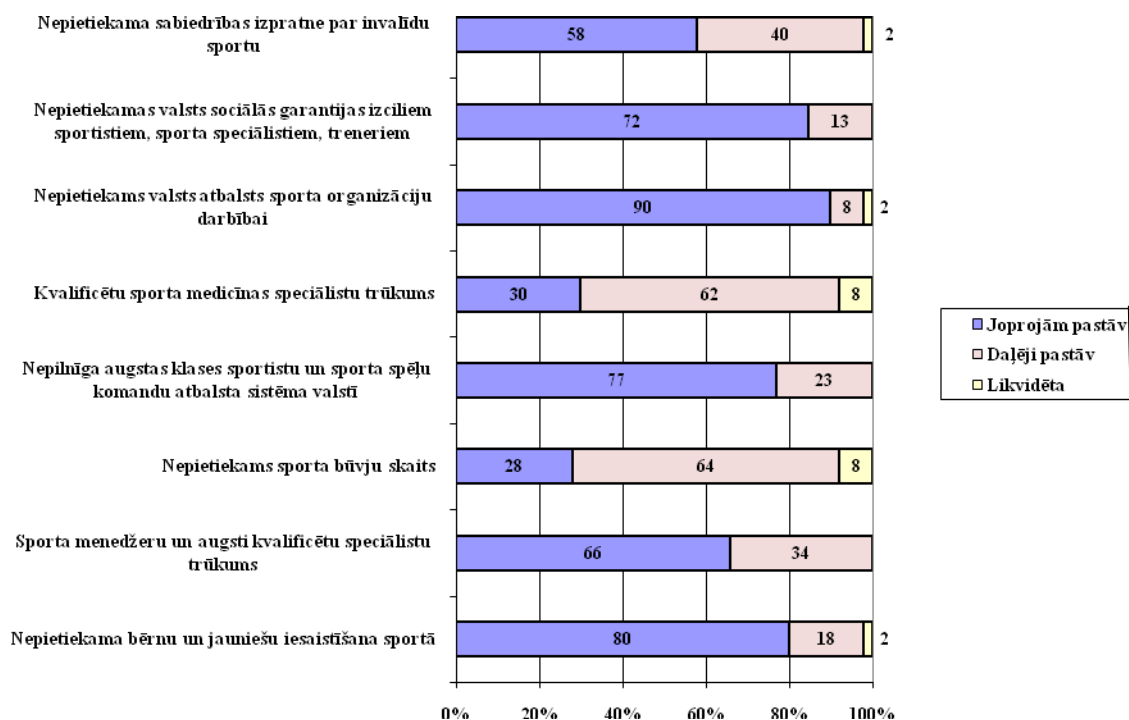


2.attēls. Pašvaldību sporta vadītāju viedoklis par sporta jomu attīstību (%) (n=70)

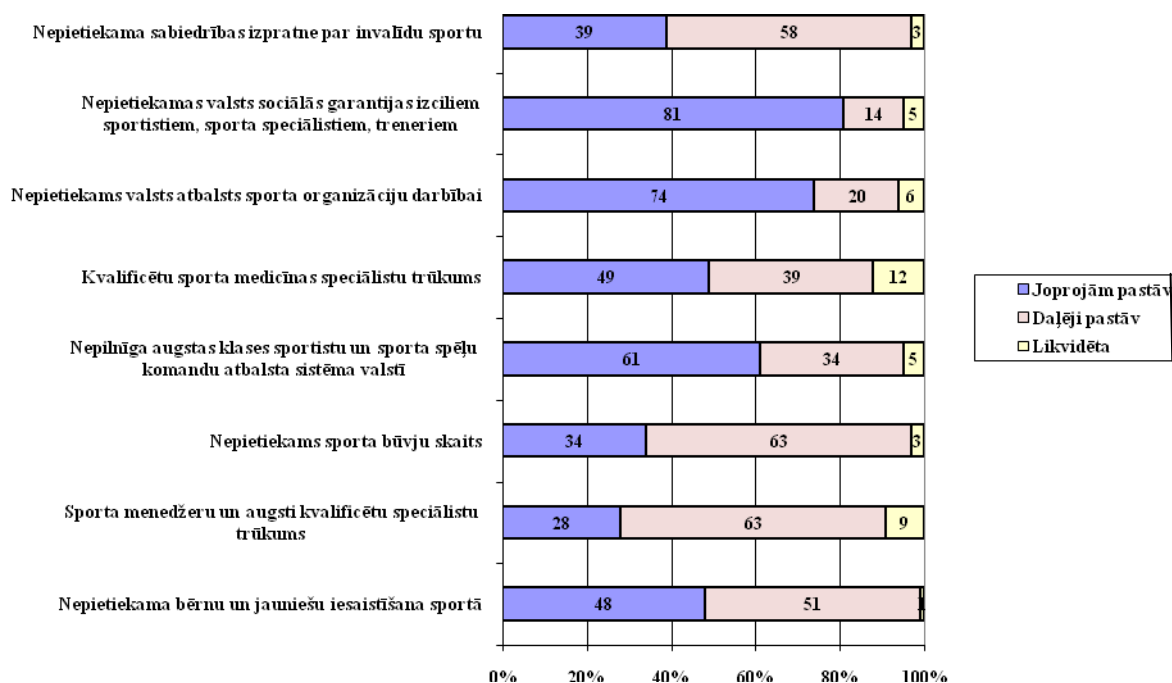


3.att. Ekspertu viedoklis par sporta jomu attīstību (%) (n=14)

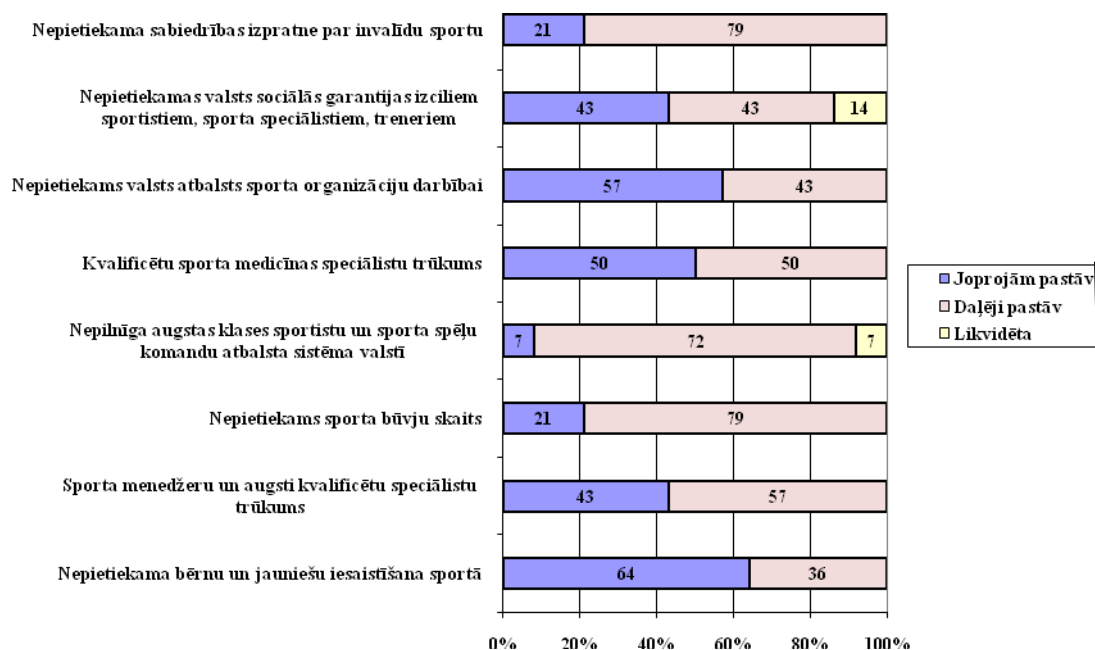
Savukārt respondentu viedoklis par *Pamatnostādnēs* definēto problēmu risināšanu atspoguļots 4., 5. un 6.attēlā.



4.attēls. Federāciju prezidentu/ģenerāļsekretāru viedoklis par *Pamatnostādnēs* formulēto problēmu risinājumu (%) (n=49)

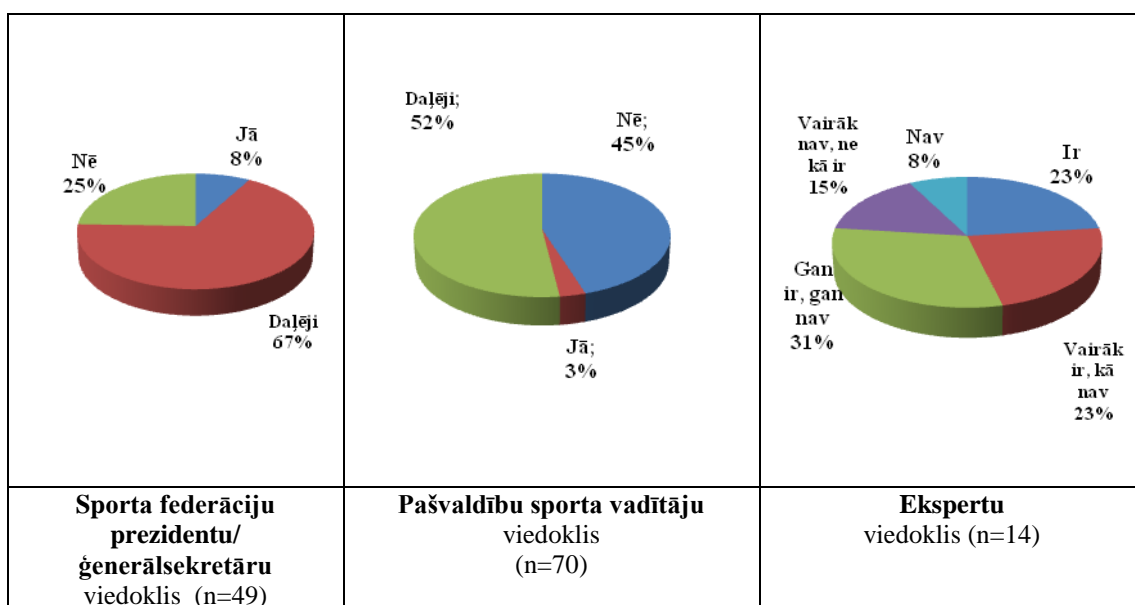


5.attēls. Pašvaldību sporta vadītāju viedoklis par *Pamatnostādnēs* formulēto problēmu risinājumu (%) (n=70)



6.attēls. Ekspertu viedoklis par *Pamatnostādnēs* formulēto problēmu risinājumu (%) (n=14)

Respondentu viedoklis par *Programmas* ietekmi uz sporta nozares attīstību redzams 7.attēlā.



7.attēls. Respondentu viedoklis par *Programmas* ietekmi uz sporta nozares attīstību Latvijā 2006. – 2010.gadā (%)

Apkopojot anketēšanas rezultātus secināts:

1. Analizējot federāciju prezidentu/ģenerālsekretāru (n=49), pašvaldību sporta vadītāju (n=70) un ekspertu (n=14) viedokli par sporta jomu attīstību, konstatēts, ka pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp federāciju prezidentu/ģenerālsekretāru un pašvaldību sporta vadītāju viedokli par *augstu sasniegumu sporta* (p=0,002) un *bērnu un jaunatnes sporta* (p=0,00) attīstību 2006. – 2010.gadā. Savukārt, salīdzinot

federāciju prezidentu/ ģenerāļsekretāru viedokli ar ekspertu viedokli par sporta jomu attīstību, statistiski nozīmīgas atšķirības ir novērojamas viedoklī par sporta jomas *sports cilvēkiem ar invaliditāti* ( $p=0,003$ ) attīstību 2006. – 2010.gadā. Var secināt, ka pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pašvaldību sporta vadītāju un ekspertu viedokli par sporta jomu *bērnu un jaunatnes sports* ( $p=0,019$ ), *sports visiem* ( $p=0,021$ ) un *sports cilvēkiem ar invaliditāti* ( $p=0,005$ ) attīstību 2006. – 2010.gadā. Respondentiem nav vienads viedoklis par kādas sporta jomas attīstību.

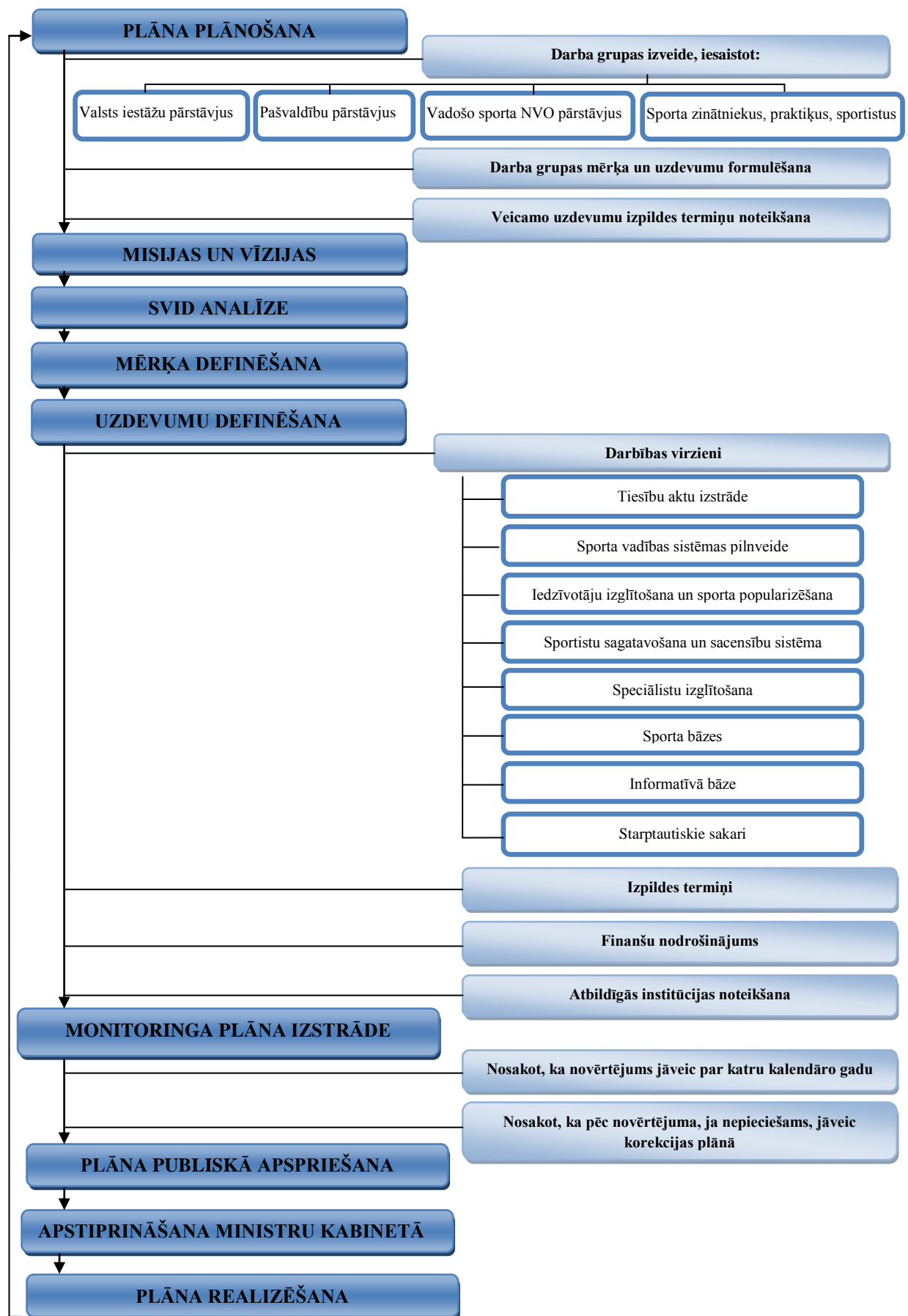
2. Analizējot federāciju prezidentu/ ģenerāļsekretāru ( $n=49$ ) un pašvaldību sporta vadītāju ( $n=70$ ) viedokli par *Pamatnostādņēs* definēto problēmu likvidēšanu 2006. – 2010.gadā, statistiski nozīmīgas atšķirības ir viedokļos par šādām problēmām: *nepietiekama bērnu un jauniešu iesaistīšana sportā* ( $p=,001$ ), *sporta menedžeru un augsti kvalificētu speciālistu trūkums* ( $p=,000$ ) *nepietiekams valsts atbalsts sporta organizāciju darbībai* ( $p=006$ ), kā arī *nepietiekama sabiedrības izpratne par invalīdu sportu* ( $p=,055$ ). Savukārt analizējot federāciju prezidentu/ ģenerāļsekretāru un ekspertu ( $n=14$ ) viedokļu atšķirības, kā arī pašvaldību sporta vadītāju un ekspertu viedokļus par *Pamatnostādņēs* definēto problēmu likvidēšanu, pilnīgi visos viedokļos ir novērojamas statistiski nozīmīgas atšķirības. Respondenti nevienojās par kādas problēmas likvidēšanu, taču vairāk kā puse puse federāciju prezidentu/ ģenerāļsekretāru (57%), pašvaldību sporta vadītāju (74%) un ekspertu (90%) uzskata, ka joprojām pastāv *nepietiekams valsts atbalsts sporta organizāciju darbībai*.

3. Analizējot federāciju prezidentu/ ģenerāļsekretāru ( $n=49$ ), pašvaldību sporta vadītāju ( $n=70$ ) un ekspertu ( $n=14$ ) viedokli par sporta nozares attīstību 2006. – 2010.gadā, statistiski nozīmīgas atšķirības pastāv pašvaldību sporta vadītāju un ekspertu viedokli ( $p=,006$ ). Vairāk kā puse federāciju prezidentu/ ģenerāļsekretāru (67%) un pašvaldību sporta vadītāju (52%) uzskata, ka ir notikusi sporta nozares *daļēja attīstība*, taču eksperti kā vispopulārāko atbildi ir izvēlējušies *gan ir, gan nav* (31%).

Lai realizētu pētījuma 4. uzdevumu - izstrādāt inovatīvu Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modeli – tika apkopots ekspertu ( $n=14$ ) viedoklis par stratēģiskās plānošanas teorijas piemērošanu Latvijas sporta nozarei un izstrādāts Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis.

Ekspertu anketēšanas rezultāti ļauj secināt, ka: ir nepieciešams jauns Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas dokuments pēc esošās Programmas realizēšanas termiņa beigām; sporta nozares stratēģiskā plānošana jāiekļauj vienā dokumentā; sporta nozares stratēģiskā plāna izstrādē jāiesaista vadošās nevalstiskās sporta organizācijas, tās valsts iestādes, kuru kompetence sporta jomā noteikta Sporta likumā, pašvaldību pārstāvji, sporta speciālisti, zinātnieki, nozares profesionāļi, sportisti; sporta nozares stratēģiskais plāns jāizstrādā atbilstoši darbības virzieniem; sporta nozares plāna realizācijas novērtējums jāveic par katru kalendāro gadu un pēc novērtējuma, ja nepieciešams, jāveic korekcijas sporta nozares stratēģiskajā plānā.

Izpētot sporta nozares stratēģiskās plānošanas teorētiskos un tiesiskos aspektus, veicot sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu hermeneitiskā balstītu diskursa analīzi un Latvijas sociāli ekonomisko un sporta attīstības rādītāju ex-post analīzi, sporta federāciju prezidentu/ģenerāļsekretāru un pašvaldību sporta darba vadītājus un ekspertu anketēšanu, izstrādāts optimāls Latvijas sporta stratēģiskās plānošanas modelis (8.attēls).



8.attēls. Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis (autore izstrādāts)



Stratēģiskā plānošana sporta nozarē ir ilgtermiņa plānošana, atbildot uz patlaban sporta nozarē esošajām problēmām, kas atspoguļota plānā, ar iespējām veikt tajā izmaiņas, notiekot izmaiņām iekšējā un ārējā vidē. Līdz ar to, stratēģiskās plānošanas procesā izdalāmi vairāki posmi. Latvijas sporta stratēģiskās plānošanas modelis sastāv no 9 posmiem:

**1. posms.** Plāna plānošana. Tā sevī iekļauj šādas darbības:

1) darba grupas izveide, iesaistot:

- *Sporta likumā* noteikto valsts iestāžu, kurām noteikta kompetence sporta jomā, pārstāvjus;
- pašvaldību pārstāvjus;
- vadošo sporta nevalstisko organizāciju pārstāvjus; sporta speciālistus, zinātniekus, sportistus;

2) darba grupas mērķa un uzdevumu formulēšana;

3) veicamo uzdevumu izpildes termiņu noteikšana.

Pirmais posms ir sagatavošanās posms darbam pirms reāla stratēģiskā plāna izstrādes un tas ir priekšnoteikums kvalitatīva plāna izstrādei.

**2. posms.** Misijas un vīzijas izstrādāšana.

**3. posms.** Esošās situācijas novērtēšana, problēmu definēšana, iekšējo un ārējo faktoru analīze.

**4. posms.** Mērķa definēšana.

**5. posms.** Uzdevumu, darbības virzienu, paredzēto izpildes termiņu, atbildīgo institūciju, finanšu resursu definēšana, kā darbības virzienus nosakot:

- tiesību aktu izstrāde;
- sporta vadības sistēmas pilnveide;
- iedzīvotāju izglītošana un sporta popularizācija;
- sportistu sagatavošana un sacensību sistēma;
- speciālistu izglītošana;
- sporta bāzes;
- informatīvā bāze;
- starptautiskie sakari.

**6. posms.** Monitoringa plāna izstrāde, nosakot, ka:

- novērtējumu jāveic par katru kalendāro gadu;
- pēc novērtējuma, ja nepieciešams, jāveic korekcijas sporta attīstības plānošanas dokumentā.

**7. posms.** Plāna projekta publiska apspriešana.

**8. posms.** Plāna apstiprināšana Ministru kabinetā.

**9. posms.** Plāna īstenošana.

## Diskusija

No teorētiskā aspekta stratēģiskajai plānošanai ir ļoti plaša viedokļu un pieeju dažādība, taču literatūrā nav iespējams atrast īpaši izstrādātus sporta nozares attīstības stratēģiskās plānošanas modeļus.

Vairākas valstis pasaulē un Eiropā sporta attīstību plāno, bet ne visās plānošana notiek nacionālā līmenī. Piemēram, Eiropā nacionālā līmenī sports tiek reglamentēts Armēnijā, Azerbaidžānā, Horvātijā, Igaunijā, Francijā, Gruzijā, Ungārijā, Itālijā, Latvijā, Lietuvā, Rumānijā un Slovēnijā, taču Austrijā, Kiprā, Čehijā, Somijā, Vācijā, Nīderlandē, Šveicē un Apvienotajā Karalistē sporta attīstības plānošana ir deleģēta nevalstiskā sektora rokās (Chaker 2004, Chappalet 2010, Henry 2009).

Latvijā laika periodā no 2006. – 2012.gadam sporta nozares attīstību noteica divi dokumenti – *Pamatnostādnes* un *Programma*. Pētījums pierāda, ka Latvijā ir nepieciešams viens stratēģiskās plānošanas dokuments (72% aptaujāto ekspertu).

Stratēģiskās plānošanas teorētiķi definē, ka *mērķis* ir cilvēka darbības rezultātu priekšstatīšana, motīvs cilvēku apzinīgai rīcībai (Praude, Beļčikovs, 2001). Līdz ar to ir nepieciešams noteikt, kā līdz mērķim nokļūt. Pētījumā konstatēts, ka Latvijas sporta nozares stratēģiskā plāna veicamie uzdevumi jāplāno šādos virzienos: tiesību aktu izstrāde; sporta vadības sistēmas pilnveide; iedzīvotāju izglītošana un sporta popularizācija; sportistu sagatavošana un sacensību sistēma; speciālistu izglītošana; sporta bāzes; informatīvā bāze; starptautiskie sakari (79% aptaujāto ekspertu).

Stratēģiskie plāni ir ilgtermiņa plāni, kuri tiek izstrādāti vairāk kā 5 gadu ilgam laika posmam (Griffin 1990, Praude, Beļčikovs 2001). *Programmā noteiktās darbības* tika plānotas 6 gadiem – no 2006.gada līdz 2012.gadam. Pētījuma rezultātā secināts, ka Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas dokumentu vajadzētu izstrādāt 8 gadiem – diviem olimpiskajiem cikliem (42% aptaujāto ekspertu).

Monitorings tiek uzsvērts kā būtiska stratēģiskā plāna sastāvdaļa (Macnama C. 2000, Bryson 2004). *Pamatnostādņēs* noteikts, ka katru gadu līdz 1.jūlijam Izglītības un zinātnes ministrijai jāiesniedz pārskata ziņojumu par *Pamatnostādņu* īstenošanu un *Programmas* izpildi, un ik pēc trīs gadiem jāatjauno *Programmas* daļas, bet ik pēc 5 gadiem jāatjauno *Pamatnostādņu* daļas. Realitātē Izglītības un zinātnes ministrija ir izstrādājusi tikai vienu *Programmas* novērtējuma ziņojumu – „Starpposma informatīvais ziņojums par Nacionālās sporta attīstības programmas 2006. – 2012.gadam izpildi” (2009.gadā), pēc kura netika veiktas būtiskas izmaiņas *Programmā*. Šī pētījuma ietvaros veiktās ekspertu anketēšanas rezultāti liecina, ka monitorings jāveic katru gadu. Tā uzskata 79% aptaujāto ekspertu. Pēc novērtējuma, ja nepieciešams, jāveic korekcijas sporta attīstības plānošanas dokumentā – šāds viedoklis ir 93% ekspertu.

Pētījuma dati ir izmantojami sporta nozares plānošanā Latvijā, īpaši tāpēc, ka beidzas patreizējo stratēģiskās plānošanas dokumentu termiņš. Pētījumam ir iespējams turpināt, izvērtējot un paredzot jau konkrētus pasākumus katrā noteiktajā darbības virzienā.

## Secinājumi

1. Izpētot sporta stratēģiskās plānošanas kontekstu Latvijā, secināts:
  - 1.1. Sabiedrības un valsts loma sporta politikas plānošanā un plānu realizēšanā laika periodā no 1990. – 2004. gadam izpaužas šādi:
    - 1.1.1. Sporta nozares attīstības plānošana uzticēta sporta sabiedrībai, kas realizēta, sasaucot Latvijas 2., 3. un 4. sporta kongresus, kuros, izvērtējot sasniegto, izvirzīja sporta politikas mērķus un nolēma, kas darāms nākošajā olimpiskajā ciklā šo mērķu sasniegšanai. Šāda brīvprātīga galvenokārt nevalstisko sporta organizāciju apņemšanās, nenodrošināja plānotā realizāciju.
    - 1.1.2. Valsts institūciju loma sporta nozares attīstības plānošanā galvenokārt izpaudās, iekļaujot Ministru kabineta deklarācijās līdzās citām nozarēm galvenos darbības virzienus arī sporta nozarē.
    - 1.1.3. MK dibinātā Nacionālā sporta padome – izstrādā projektu valsts budžetam sportā un iesniedz Izglītības un zinātnes ministrijai, lai iesniegtu Ministru kabinetam; lemj par sporta bāzu nacionalizāciju; apspriež citus aktuālus jautājumus atbilstoši savai kompetencei.
    - 1.1.4. 2002.gadā Saeima pieņem *Sporta likumu*, kurā noteiktas valsts, nevalstisko un sporta organizāciju kompetences sporta jomā un valsts sporta politikas izstrāde un realizācija tiek uzdots Izglītības un zinātnes ministrijai.
  - 1.2. Valsts sporta politikas izstrāde un realizācija laika periodā no 2004. – 2011.gadam:
    - 1.2.1. Ministru kabinets apstiprināja Izglītības un zinātnes ministrijas izstrādātās *Sporta politikas pamatnostādnes 2004. – 2009. gadam*, kuras izvērtē situāciju sporta nozarē, formulē problēmas, izvirza galveno un pakārtotos mērķus, nosaka darbības virzienus.
    - 1.2.2. 2006.gadā Ministru kabinets, pēc ilgstoša valsts un nevalstisko sporta organizāciju sadarbības procesa, pieņem *Nacionālo sporta attīstības programmu 2006. – 2012.g.*, kurā iekļauti veicamie uzdevumi, to realizācijas termiņš, atbildīgās institūcijas un nepieciešamo finanšu resursu plānojums.
    - 1.2.3. Nacionālās sporta attīstības programmas realizācijas gaita skatīta Ministru kabinetā 2009.gadā un kopumā atzīta kā sekmīga.
2. Veicot hermeneitiskā balstītu sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu – *Latvijas sporta politikas pamatnostādnes 2004. – 2012.gadam* un *Nacionālo sporta attīstības programmu 2006. – 2012.gadam* analīzi, secināts:
  - 2.1. *Latvijas sporta politikas pamatnostādnes 2004. – 2012.gadam* konstatētās sporta nozarē esošās problēmas nav pamatotas ar datiem un skaitļiem;
  - 2.2. *Nacionālajā sporta attīstības programmā 2006. – 2012.gadam* noteiktie rādītāji neatspoguļo mērķu sasniegšanas gaitu;
  - 2.3. *Nacionālajā sporta attīstības programmā 2006. – 2012.gadam* noteiktie darbības virzieni un veicamie uzdevumi sadrumstaloti pa sporta jomām – bērnu un jauniešu sports, tautas sports, augstu sasniegumu sports, sports cilvēkiem ar invaliditāti un atsevišķi izdalīti veicamie uzdevumi sporta bāzu nodrošinājumā, kas nesekmē to realizāciju;
  - 2.4. *Nacionālajā sporta attīstības programmā 2006. – 2012.gadam* finanšu sadalījums nav atbilstošs noteiktajiem mērķiem;
  - 2.5. *Nacionālajā sporta attīstības programmā 2006. – 2012.gadam* plānoto uzdevumu izpildes termiņi vairumā nekonkrēti;

2.6. Neskatoties uz to, ka politikas plānošanas dokumentu darbības laikā krasi mainījās valsts ekonomiskais stāvoklis, kam sekoja izmaiņas visās jomās, plānošanas dokumentos netika veiktas būtiskas korekcijas;

2.7. Nesakrīta abu dokumentu darbības laiks, jo *Nacionālās sporta attīstības programmas 2006. – 2012.gadam* izstrāde aizņēma divus gadus.

3. Izpētot sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu realizāciju un to ietekmi uz sporta attīstību, secināts:

3.1. *Programmā* noteiktie rādītāji ir neprecīzi un neatklāj visu mērķu sasniegšanas gaitu. Rādītāji noteikti, neņemot vērā esošos/pieejamos datu ieguves avotus un statistikas atskaišu formu saturu. Nav pieejama valsts statistika, kura ietvertu datus, kas raksturotu valsts sporta politikas mērķu sasniegšanas gaitu. Arī sasniegto rezultātu, piemēram, nodarbojošos skaitu, vērtējot absolūtos skaitļos, nevis % no kontingenta nevar redzēt reālo situāciju. Vērtējot tikai datus par personām, kuras organizēti nodarbojas ar sportu, netiek iegūta patiesā informācija par iedzīvotājiem, kas veic fiziskas aktivitātes. Ņemot vērā pieejamos datus, kopumā var secināt, ka augšupejoša dinamika visos rādītājos sporta nozarē ir bijusi 2007. un 2008.gadā, bet 2009. un 2010.gadā sporta attīstības līmenis atgriezies stratēģiskās plānošanas sākuma līmenī.

3.2. Sporta veidu federāciju vadošie darbinieki (67% aptaujāto) un eksperti (52% aptaujāto) uzskata, ka sporta stratēģiskās plānošanas dokumenti ir daļēji sekmējuši sporta nozares attīstību.

4. Izstrādāts zinātniski, teorētiski un praktiski pamatots inovatīvs Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis, kurš sastāv no 9 posmiem: plāna plānošana, misijas un vīzijas izstrādāšana, SVID analīze, mērķa definēšana, uzdevumu definēšana, monitoringa plāna izstrāde, plāna sabiedriskā apspriešana, apstiprināšana Ministru kabinetā un plāna realizēšana.

Darbā veiktais pētījums atbilst risināmai problēmai, pielietotās metodes nodrošināja izvērsto uzdevumu realizāciju un mērķa sasniegšanu.

Stratēģiskā plānošana sporta nozarē ir ilgtermiņa plānošana, atbildot uz šī brīža esošajām problēmām sporta nozarē, kas atspoguļota plānā, ar iespējām veikt tajā izmaiņas, notiekot izmaiņām iekšējā un ārējā vidē.

Izpētot sporta nozares stratēģiskās plānošanas teorētiskos un tiesiskos aspektus, veicot sporta stratēģiskās plānošanas dokumentu hermeneitiskā balstītu diskursa analīzi, Latvijas sociāli ekonomisko un sporta attīstības rādītāju ex-post analīzi, sporta federāciju prezidentus/ģenerālsekretārus un pašvaldību sporta darba vadītājus un ekspertu anketēšanu, izstrādāts Latvijas sporta nozares stratēģiskās plānošanas modelis.

Pētījuma rezultātā iegūts pamatojums rekomendācijām sporta institūcijām un organizācijām.

Izglītības un zinātnes ministrijas *Jaunatnes un sporta departamentam* izstrādājot sporta politiku, ieteicams:

1. Latvijas sporta nozares stratēģu iekļaut vienā dokumentā – plānā/programmā, kurā apvienotas valsts sporta politikas pamatnostādnes un veicamie uzdevumi to realizācijai;

2. Sporta stratēģisko plānu izstrādāt 8 gadiem;
3. Sporta nozares stratēģijas izstrādi un realizāciju veikt 9 posmos:
  1. *posms*. Plāna plānošana
  2. *posms*. Misijas un vīzijas izstrādāšana.
  3. *posms*. Esošās situācijas novērtēšana, problēmu definēšana, iekšējo un ārējo faktoru analīze.
  3. *posms*. Esošās situācijas novērtēšana, problēmu definēšana, iekšējo un ārējo faktoru analīze.
  4. *posms*. Mērķa definēšana.
  5. *posms*. Uzdevumu noteikšana
  6. *posms*. Monitoringa plāna izstrāde,
  7. *posms*. Plāna projekta publiska apspriešana.
  8. *posms*. Plāna apstiprināšana Ministru kabinetā.
  9. *posms*. Plāna īstenošana.
4. Plāna plānošanā, kas ir sagatavošanās posms pirms stratēģiskā plāna izstrādes, un kuram ir jānodrošina mērķtiecīgs, kvalitatīvs, efektīvs darbs pie šī dokumenta izstrādes, veikt šādas darbības:
  - izveidot kompetentu, ieinteresētu, darba spējīgu *darba grupu*, kuras sastāvā iekļaut *Sporta likumā* definēto valsts iestāžu pārstāvjus, kurām noteikta kompetence sporta jomā; dažāda līmeņa pašvaldību pārstāvjus un sporta darba vadītājus; vadošo sporta nevalstisko organizāciju pārstāvjus; sporta speciālistus, zinātniekus, sportistus u.c., personas, kuras var sekmēt kvalitatīva stratēģiskās plānošanas dokumenta izstrādi;
  - darba grupai jāformulē mērķis un uzdevumi tā sasniegšanai;
  - veicamiem uzdevumiem noteikt izpildes termiņus.
5. Sporta stratēģiskā plāna darba grupai nodrošināt vispusīgus, sporta nozares attīstību raksturojošus statistikas datus, kas dotu iespēju noteikt esošās problēmas un būtu par pamatdatiem vērtējot stratēģiskā plāna realizāciju.
6. Pilnveidot valsts sporta statistikas atskaiti, tās datu ieguvī, apkopošanu un analīzi, aptverot visas sporta jomas.
7. Nodrošināt ikgadējas aptaujas veikšanu par iedzīvotāju sportošanas paradumiem, aptverot tādas iedzīvotāju grupas un jautājumus, kas dotu iespēju salīdzināt sporta attīstību Latvijā ar citām Eiropas valstīm.
8. Nodrošināt plašu stratēģiskā plāna projekta publisku pieejamību un apspriešanu.
9. Īstenojot sporta nozares stratēģisko plānu, nodrošināt šī dokumenta monitoringa plāna realizāciju.

IZM apstiprinātās stratēģiskā plāna izstrādes *darba grupai* rekomendējams:

1. Formulējot sporta nozares misiju un vīziju, ņemt vērā esošo situāciju sporta nozarē.
2. Definējot sporta stratēģiskā plāna mērķi, noteikt objektīvus tā sasniegšanas izvērtēšanas kritērijus/indikatorus.
3. Veicamos uzdevumus formēt pa šādām sadaļām/darbības virzieniem:
  - tiesību aktu izstrāde;
  - sporta vadības sistēmas pilnveide;
  - iedzīvotāju izglītošana un sporta popularizācija;
  - sportistu sagatavošana un sacensību sistēma;
  - speciālistu izglītošana;

- sporta bāzes;
  - informatīvā bāze;
  - starptautiskie sakari.
4. Veicamo uzdevumu izpildes termiņus paredzēt ne tikai gada ietvarā, bet izpildes termiņu nepieciešams noteikt mēneša, gada ceturkšņa ietvaros.
  5. Plānojot finanšu sadali, ņemt vērā definēto mērķi, tam arī paredzēt lielāko finansējumu.
  6. Ņemt dalību stratēģiskā plāna monitoringa plāna realizēšanā.

Sporta nevalstiskajām organizācijām *Latvijas Olimpiskā komiteja, Latvijas Sporta federāciju padome* un citām vadošajām **sporta organizācijām** ieteicams:

1. Ņemt aktīvu līdzdalību sporta nozares stratēģijas *izstrādē un realizācijā*.
2. Piedalīties vienotas sporta statistikas pilnveidē, kas nodrošinātu datu ieguvu par nozari kopumā, par katru sporta jomu, sporta veidu un sporta organizāciju.
3. Sekot līdzī plāna īstenošanai.

**Latvijas pašvaldībām:**

1. Aktīvi iesaistīties sporta stratēģiskā plāna izstrādē un apspriešanā;
2. Iesaistīties sporta stratēģiskā plāna izpildē un sekot līdzī plāna īstenošanai.

### **Promocijas darba rezultātus atspoguļojošo zinātnisko publikāciju saraksts**

1. Grāvītis U., Luika B., Luika S. Inovācijas Latvijas sporta nozares stratēģiskajā plānošanā. *No : Sabiedrība, integrācija, izglītība*. Starptautiskās zinātniskās konferences materiāli, ISSN 1691-5887, iekļauts: Thomson Reuters Web of Knowledge ISI Conference Proceedings datu bāzē, 2012. Lpp.265. – 272.
2. Luika S. Sporta stratēģiskā plānošana Latvijā. *Humanitārās un sociālās zinātnes*. Series: The Humanities and Social Science” are abstracted and indexed in EBSCO and ProQuest databases. ISSN 1407-9291, 2012/ 20. Lpp. 90. – 93.
3. Gravitis U., Luika B., Luika S. Innovative sport sector strategic planning model. *In :Current Issues and New Ideas in Sport Science : Fifth Baltic Sport Science Conference*. Kaunas, 2012. P.73.
4. Gulbe A., Luika S. Latvian Youth Olympic Games – take off for European and World Youth Olympic Games. *In: Abstracts of 4th International Sport Business Symposium*. Innsbruck, 2012. P.10 – 13.
5. Luika S., Luika B. Sport Development in Latvia (2006 – 2009). *People, Sport and Health: V International Congress*. Saint – Petersburg, 2011. P. 9 – 10.
6. Luika S. Realization of Governmental Sport Politics in Latvia. *In : Fourth Baltic Conference in Exercise and Sport Sciences: Abstracts*. Tartu, 2011. P. 109.
7. Luika S., Gravitis U. Business in the fitness field. *LASE Journal of Sport Science*, 2011/1. ISSN: 1691-7669, Indexed in Index Copernicus, P. 65 – 69.

## Saraksts par piedalīšanos starptautiskās zinātniskās konferencēs un semināros

1. *Inovācijas Latvijas sporta nozares stratēģiskajā plānošanā*. Luika S. Starptautiskā zinātniskā konference „Sabiedrība, integrācija, izglītība”, 2012.gada 25. – 26.maijā, Rēzeknē.
2. *Inovatīvs Latvijas sporta stratēģiskās plānošanas modelis Latvijā*. Luika S. LSPA Starptautiskā zinātniskā konference sporta zinātnē 2012.gada 26.aprīlī, Rīgā.
3. *Innovative Latvian sports sector strategic planning model*. Luika S. 5th Baltic Sport Science Conference „Current Issues and New Ideas in Sports Science”, Kaunas, Lithuania, April 18 – 19, 2012.
4. *Latvian Youth Olympic Games – take off for European and World Youth Olympic Games*. Luika S., Gulbe A. Fourth International Sport Business Symposium. Innsbruck, Austria, January 12, 2012.
5. *Sporta attīstības izvērtēšana*. Luika S., Luika B. RTU 52.Starptautiskā zinātniskā konference, 2011.gada 14.oktobris.
6. *Sport Development in Latvia (2006 – 2010)*. Luika S., Luika B. V International Congress „People, Sport and Health”, Saint – Petersburg, Russia. April 21 – 23, 2011.
7. *Realization of Governmental Sport Politics in Latvia*. Luika S. IV Baltic Conference in Exercise and Sport Science, Tartu, Estonia, April 7 – 9, 2011.
8. *Sporta stratēģiskā plānošana Latvijā*. Luika S. RTU 51. Starptautiskā zinātniskā konference, 2010.gada 15.oktobris, Rīga, Latvija.
9. *Sport Strategic Planning in Latvia*. Luika S. V International Scientific Conference of Students and Young Scientists „Modern University Sport Science”, Moscow, Russia, November 10 – 12, 2010.
10. *Development Tendencies of Fitness Clubs in Latvia (2006 – 2009)*. Luika S. 3rd Baltic Sport Science Conference „Physical Activity and Sport in Changing Society: Research, Theory, Practice and Management”, 2010.gada 29.aprīlis – 1.maijs, Rīga, Latvija.

## Curriculum vitae

2012.gada 28.augustā

<b>Vārds, uzvārds</b>	Signe LUIKA
<b>Dzimšanas datums</b>	27.02.1982.
<b>Dzīves vieta, tālr.</b>	Pļavniekkalna 58, Katlakalns, Ķekavas pag., Rīgas rajons, LV 2111, Latvija, 67938646, 26196486
<b>E-pasts</b>	signeluika@hotmail.com

### Izglītība

No.09.2006. – 03.2012. Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija, doktorantūra;  
No 09.2004. – 06.2006. Biznesa augstskola „Turība”, Uzņēmējdarbības vadības fakultāte: iegūts maģistra grāds uzņēmējdarbības vadībā ar kvalifikāciju „Uzņēmumu un iestāžu vadītājs”;  
No 09.2000. – 06.2004. Latvijas Universitāte, Sociālo zinātņu fakultāte, Politikas

zinātnes nodaļa: iegūts bakalaura grāds politikas zinātnē;  
No 09.1988. – 06.2000. Rīgas 47. vidusskola: iegūta vidējā izglītība.

### **Akadēmiskie nosaukumi**

Lektore, ievēlēšanas gads – 2012.gads

### **Zinātniskie grādi**

Maģistra grāds – 2006.gads

Bakalaura grāds – 2004.gads

### **Profesionālās darbības pieredze**

No 03.2006. līdz 02.2009. Izglītības un zinātnes ministrijas Sporta pārvaldes Sporta daļas vecākā referente.

No 09.2005. Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas Sociālo zinātņu katedras asistente.

No 03.2003. līdz 03.2006. Latvijas Olimpiskās akadēmijas projektu vadītāja;

No 10.2000. līdz 08.2005. Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas Sociālo zinātņu katedras metodiķe;

No 01.2004. līdz 08.2005. Latvijas Treneru tālākizglītības centra sertifikācijas komisijas sekretāre.

### **Papildus izglītība (kursi, semināri), studiju vizītes**

- 09.2011. Grieķija: Starptautiskās Olimpiskās akadēmijas seminārs doktorantūras studentiem.
  - 02.2011. Bulgārija: Profesionālā pilnveidošanās „Vasil Levski” Nacionālajā Sporta akadēmijā Sofijā, Bulgārijā ERASMUS programmas ietvaros.
  - 05.2011. Lietuva: Profesionālā pilnveidošanās Lietuvas Fiziskās izglītības akadēmijā Kauņā, Lietuvā, ERASMUS programmas ietvaros.
  - 10.2007. Malaizija: Starptautiskās sporta un kultūras asociācijas Pasaules kongress „Kļūstiet vingri, veselīgi un vienoti caur tautas sportu”;
  - 10.2006. Vācija: mācību vizīte Leonardo da Vinči programmas ietvaros: „Izglītība sporta un brīvā laika sektorā”;
  - 04.2006. Portugāle: Eiropas Sporta un kultūras asociācijas seminārs „Riskā un dzīvesstila izglītība sportā”;
  - 09.2004. Beļģija: Eiropas Sporta menedžmenta asociācijas kongress.
07. – 08.2002. Grieķija: Starptautiskās Olimpiskās akadēmijas seminārs „Olimpiskā kustība”.

### **Valodu zināšanas**

Latviešu valoda – dzimtā;

Angļu valoda – brīvi;

Krievu valoda – brīvi.

### **Pedagoģijas darbs, docējamie studiju kursi**

- Komercedarbības pamati 1KP
- Vadības teorija 1KP
- Projektu izstrāde 1KP



- Komercedarbības un vadības pamati 1,5KP
- Komercedarbības vadība 1KP
- Sporta un fitnesa tirgzinības 2KP

### **Papildus ziņas par profesionālo darbību**

Kopš 2012.gada marta biedrības „Latvijas Treneru tālākizglītības centrs” valdes priekšsēdētāja;

Kopš 2010.gada marta biedrības „Latvijas Olimpiskā akadēmija” senāta locekle.

2012.gada 28.augusts.

## **PATEICĪBAS**

Īpašs paldies promocijas darba zinātniskajam vadītājam LSPA Iekšējās kvalitātes nodrošināšanas centra vadītājam Dr.paed. profesoram Uldim GRĀVĪTIM par atbalstu un padomiem visā promocijas darba izstrādes gaitā.

Paldies arī konsultantei LSPA Studiju prorektorei Dr.paed., asoc. profesorei Andrai FERNĀTEI par padomiem promocijas darba strukturēšanā.

Paldies Dr.paed. profesoram Uldim ŠVINKAM, Dr.paed. profesorei Agitai ĀBELEI, Dr.paed. asoc. prof. Ilzei Avotiņai par konsultācijām un atbalstu promocijas darba satura pilnveidošanā.

Īpašs paldies LSPA Vadības un komunikāciju zinātnes katedras vadītājai docentei Birutai LUIKAI (manai mammai) gan par dalīšanos ar zināšanām un pieredzi par promocijas darbā pētāmo objektu, gan par iedvesmošanu un uzmundrināšanu promocijas darba izstrādes gaitā.

Paldies arī maniem tuvākajiem kolēģiem – LSPA Vadības un komunikāciju zinātnes katedras kolektīvam par atbalstu un sapratni promocijas darba izstrādes gaitā.

Pateicos par iespēju saņemt finansējumu no ESF projekta „Atbalsts sporta zinātnei”, lai nodrošinātu promocijas darba zinātnisko pētījumu īstenošanu un pētījuma datu prezentēšanu starptautiskās zinātniskās konferencēs un tā datu publicēšanu konferenču materiālos.

Paldies manai ģimenei par sapratni, pacietību un atbalstu!

# LATVIAN ACADEMY OF SPORT EDUCATION

**Signe LUIKA**

## **INNOVATIVE MODEL OF STRATEGIC PLANNING OF SPORT SECTOR IN LATVIA**

Summary of Doctoral Thesis

For promotion to the Doctor Degree in Pedagogy

in the Branch of Sport Science

Sub-branch: Sport Theory and History



The Doctoral Thesis has been developed by ESF support within the project **“Support for Sport Science”**

Nr. 2009/0155/1DP/1.1.2.1.2/09/IPIA/VIAA/010 work programme „Human resources and Employment” 1.1.2.1.2. sub-activity **„Support to Implementation of Doctoral Study Programme”**

Riga, 2013

The Doctoral Thesis has been worked out at the Latvian Academy of Sport Education from 2008 up to 2012.

**Scientific supervisor:**

Dr.paed., Prof. **Uldis Gravitis**

**Scientific adviser:**

Dr.paed., Assoc.Prof. **Andra Fernate**

**The defence of the Doctoral Thesis will be held in the Promotion Council of LASE**

**Chairman of the Promotion Council:**

Dr.paed. Profesors **Uldis GRAVITIS**

Members of the Promotion Council:

Dr.paed., Prof. Agita ABELE

Dr.paed., Prof. Leonids CUPRIKS

Ph.D., Assoc.Prof. Arunas EMELJANOVAS (Lithuania)

Dr.paed., Assoc.Prof. Andra FERNATE

Dr.paed., Prof.Juris GRANTS,

Ph.D., Assoc.Prof. Aija KLAVINA,

Ph.D., Prof. Rolf KARLSON (Sweden)

Ph.D., Assoc.Prof. Andre KOKA (Estonia)

Dr.habil.paed., Prof. Janis LANKA,

Dr.asoc., Prof. Krzysztof PIECH (Poland)

Dr.med., Prof. Inese PONTAGA

Dr.paed., Prof. Andris RUDZITIS

Dr.paed., Assoc.Prof. Zermena VAZNE

**Scientific secretary of the Promotion Council:**

Dr.paed., Assist. Prof. **Irena Dravniece**

**Reviewers:**

1. Ph.D., asoc.prof. Arturas Poviliunas (Lithuanian University of Educational Sciences)
2. Dr.oec., asoc.prof. Tatjana Tambovceva (Riga Technical University)
3. Dr.paed. prof. Juris Grants (LASE)

The defence of the Doctoral Thesis will be held January 17, 2013.

The Doctoral Thesis and Summary are available in the Library of the Latvian Academy of Sport Education.

ISBN: 978-9934-8138-6-3

## CONTENT

General description of Doctoral Thesis.....	29
1. Research methods and procedure .....	32
2. Results.....	35
3. Discussions.....	43
4. Conclusions and recommendations .....	46
Scientific publications revealing the results of the Thesis .....	48
Scientific results of the Thesis – presentations in international conferences .....	49
CV.....	49
Acknowledgements.....	51

## General description of the Doctoral Thesis

Sport beginnings are to be found in ancient Greece in 776 B.C. when in the Olympic Games Zeus gave a possibility to win to an athlete he had chosen himself. Greeks believed that the athletes chosen by Gods won. Today sport is available to every individual of society and sports achievements are not linked with superhuman ability.

In the *European Sports Charter*, adopted in 1992, it is defined that sport involves all kind of physical activity which with non-organized or organized participation facilitates physical and mental health, maintaining or improvement of feeling of comfort, development of social relationship or achievement of results in all kinds of competitions.

In Latvia in legitimate aspect it is explained in the *Law on Sport* that sport is all kind of individual or organized activity to maintain or improve physical and mental health, as well as to get results in competitions.

The explanation of the term *sport* does not reveal how it affects society. It is known that more and more people do sport, watch sport, read about sport and attend sport events. People go in for sport not only at school and in leisure time, today for many people it is a profession. Sport means not only being an active participant, but also being a fan. Sport has also become an important part of mass media.

Sport is an important sector which needs management to facilitate sport development in a state.

Sport development is planned, structured and on achievement based facilitation and development of positive changes in organisation and individual behaviour (Eady, 1993).

The significance of strategic planning in the sport sector is obvious – sport is a growing social and economic phenomenon what gives importance to the strategic aims of solidarity and welfare of every state. Therefore it is essential for a state to have a clear and functional sport strategy, based on the state sector peculiarities, paying attention to context, effect of policy, labour force qualities and high level managers (Gedvilaite – Moan, Laskiene, 2010).

In Latvia purposeful regulation of state level sport sector began in 2002 when the *Law on Sport* was adopted the aim of which is to state general and legal bases of organization and development of sport, the interrelations of sport organizations, state and municipal institutions and basic objectives in sport development, and financial bases of sport, as well as principles to be observed when involving in international sport movement. In 2004 the government of Latvia adopted the *Basic Positions of Latvia Sport Policy* (further in the text – *Basic Positions*) which include the main principles, aims and sub-aims, priorities, policy results to be reached and preferable action directions of sport policy. To implement these basic positions the *National Sport Development Programme* for 2006 – 2012 (further in the text – *Programme*) has been developed.

The term of the implementation of the *Basic Positions* and *Programme* is approaching, and to plan the further development of the sector it is necessary to evaluate the effect of these planning documents on sport development in Latvia.

**Object of the research:** management process.

**Subject of the research:** strategic planning in sport sector in Latvia.

**Subjects of the research:** sport federation leaders, municipality sport work leaders and sport sector experts in Latvia.

**Aim of the research:** the development of innovative strategic planning model of sport sector.

**Hypothesis of the research:** sport strategic planning in Latvia will be optimized by the following innovations:

- one strategic planning document of sport sector – a programme developed by the state, municipal and sport leading institutions, defining their tasks and responsibility in stating the results, evaluating and coordinating the implementation is approved;

- the plan of the tasks of the programme corresponds to the following directions – the working out of legislation, development of sport management system, educating of inhabitants and popularization of sport, athlete preparation and competition system, educating of specialists, sport centres, informative basis, international relations;

- the implementation period of the programme – two Olympic cycles (8 years);

- in the programme implementation regularly in the end of each year evaluation is made about the work done according to the data from the state sport statistics report, inhabitant survey and, taking the obtained results as a basis, if necessary, corrections are made.

**Tasks of the research:**

1. To study sport strategic planning context in Latvia.
2. To analyse sport strategic planning documents – the *Basic Positions* and *Programme*.
3. To study the implementation of sport strategic planning documents and to state the influence of these documents on sport development in Latvia.
4. To develop innovative strategic planning model of Latvia sport sector.

**Methods of the research:**

1. *Theoretical methods:* theoretical analysis of literature, analysis of other research cognitions, discourse analysis.
2. *Empirical methods:* inquiry (questionnaire), ex – post assessment method.
3. *Interpretation of quantitative and qualitative data:* procession of the obtained quantitative and qualitative data, graphical representation of results.
4. *Methods of mathematical statistics using SPSS programme.*

**Theoretically basis of the research:**

1. Sport sector (*Chelladurai P. (1994), Hoye R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M. (2006), Матвеев Л.П. (1990), Snyder E. (1990), Schreeder J. (2007)*) as a part of society functioning (*Bogaert S. (2006), Fernāte A. (2008), Fullinwider R.K. (2006), Матвеев Л.П. (1999), Smith A.C.T. Stewart B. (2010)*),

kuras funkcionēšanas pamatā ir sporta attīstības plānošana (*Green B.C. (2005), Eady J. (1993), Watt D.C. (2003)*);

2. Strategic planning (*Bryson J.M. (2004), Brysons J.M. un Roering W.D. (1988), Chaffee E. (1985), Chandler A. (1962), Macmilan H. un Tampoe M. (2000), Macnamara C. (2000), Mintzberg J.H. (1991), Eadie D.C. (1983), Wilkinson G. un Monkhaus E. (1994), Quinn J.B. (1991)*) kā sporta nozares attīstības plānošanas pamats (*Gederlaite – Moan A. un Laskiene S. (2010), Goliembewski R.T. (1985)*).

#### **Research basis:**

- 49 sport federation presidents or general secretaries in Latvia participated in the inquiry (questionnaire) about sport sector development in Latvia in context of kinds of sport from 2006 up to 2010.

- 70 responsible sport officials of municipalities of Latvia regions participated in the inquiry (questionnaire) about sport sector development in Latvia in context of state.

- 14 sport sector experts participated in the inquiry (questionnaire) about the development process of *Latvia National Sport Development Programme 2006 – 2012*, its implementation and sport development planning.

**Scientific novelty of the research:** the definition of the term *sport strategic planning* has been given and scientifically substantiated model of strategic planning of sport sector has been developed.

**Practical significance of the research:** the developed model can be used in strategic planning of the sport sector.

#### **Theses forwarded for the defence of the research:**

1. Voluntary resolution by sport non-governmental organizations does not provide the implementation of sport strategic plan, however, the task stated by the Cabinet of Ministers fulfillment is obligatory for the state and municipality institutions, but the involvement of non-governmental sport organizations in the implementation of the plan is facilitated by the state financial resource provision.

2. The problems of the sport sector stated in the *Basic Positions and Programme* are not based on data and numbers, the indicators stated do not show the process of reaching the aim, the action directions and the tasks stated are fragmented in action areas, the finance allocation is not adequate to the stated aims, most of the deadlines of the planned tasks are not specified, regardless of the changes in the inner and outer environment of the sector, essential corrections are not made in the planning documents.

3. The implementation of the *Programme* has partially facilitated the development of the sport sector.

4. The strategic planning of sport in Latvia should be implemented, consecutively implementing the following stages: planning of the plan – by forming of the workgroup including the representatives of the organizations defined in the *Law on Sport*, the representatives of municipalities, the representatives of the leading sport non-governmental organizations; the development of the mission and vision; SWOT analysis; defining of the aim; defining of the tasks – stating the action directions – the working out of legislation, the development of sport management system, educating of inhabitants and sport popularisation, athlete preparation and competition system,

educating of specialists, sport centres, informative basis, international relations; the development of the monitoring plan – stating, that the evaluation should be made for each calendar year and then, if necessary, corrections should be made in the plan; public discussing of the plan, the acceptance of the plan by the Cabinet of Ministers and the implementation of the plan.

**The structure of the Thesis includes the following parts:** the introduction, three chapters, conclusions, recommendations, 10 supplements. 208 literature sources including 144 in the Latvian language, 60 in English, 3 in Russian and one in the German language have been analysed. The results of theoretical and practical cognitions have been represented in 35 tables and 34 figures.

## **Research methods and procedure**

The following methods are used in the research:

*Theoretical methods:* theoretical analysis of literature, analysis of other research cognitions, discourse analysis.

*Empirical methods:* inquiry (questionnaire), ex – post assessment method.

*Interpretation of quantitative and qualitative data:* procession of the obtained quantitative and qualitative data, graphical representation of results.

*Methods of mathematical statistics using SPSS programme.*

*The analysis of the literature* was carried out during the whole process of the Thesis development. 208 literature sources including 144 in the Latvian language, 60 in English, 3 in Russian and one in the German language have been analysed. In the literature survey the author cognitions are analyzed that helped to understand the following questions: firstly, the sport sector as a part of society functioning, where sport development planning makes the basis of its functioning; secondly, strategic planning as the basis of the sport sector development planning.

Three questionnaires were used in the research. The questionnaire Nr. 1 – meant for presidents/general secretaries of sport federations. The questionnaire was anonymous, and it included eight closed questions with the variants of answers and one open question. The aim of the questionnaire: to find out the opinion of representatives of different sport organizations about sport development in the state during the years of 2006 –2010 in the context of the *Programme*. The inquiry was held from December 2010 up to March 2011. The questionnaires were sent to 89 federations, and 49 fulfilled ones were returned. The questions of the questionnaire were divided into 4 blocks: block 1 – the question about the development of sport areas stated in the *Programme* in the period of 2006 –2010; block 2 – the question about the factors affecting federation work; block 3 – it was asked to evaluate the solution of the problems given in the *Basic Positions*, as well as to mention essential examples about the implementation of the tasks planned in the *Programme*; block 4 – it was asked whether the *Programme* has facilitated the development of a definite kind of sport and the development of the sport sector in general.

The questionnaire Nr. 2 – meant for the sport work leaders of municipalities. The aim of the questionnaire: to find out the opinion of sport work leaders of municipalities about sport development in the municipalities in 2006 –2010 in the context of the *Programme*. The inquiry was held in March and April, 2011. 118 questionnaires were sent and 70 fulfilled ones were returned. The questions of the



questionnaire were divided into 4 blocks: block 1 – the question about the development of sport areas stated in the *Programme* in the period of 2006 –2010; block 2 – the question about the factors affecting municipality work in sport area; block 3 – it was asked to evaluate the solution of the problems given in the *Basic Positions*, as well as to mention essential examples about the implementation of the tasks planned in the *Programme*; block 4 – it was asked whether the *Programme* has facilitated the development of sport in the definite municipality, as well as about the development of the sport sector in the state in general.

The questionnaire Nr. 3 – meant for the sport sector experts about the development of the *Programme* and its implementation. The aim of the questionnaire: to find out the evaluation of the development process of the *Programme* and its implementation, and to get recommendations for the development of the model of strategic planning of the sport sector in Latvia. In total 14 experts participated in the inquiry. Expert inquiry was held from September till December, 2011. The inquiry was held both with the author giving them personally and sending them electronically. The questions of the questionnaire were divided into 3 blocks: block 1 – the questions about the development of the *Programme*, its implementation and the evaluation of the development of the sport sector; block 2 – the questions about the development of a sport strategic planning document; block 3 – the questions about the expert's personality.

As a *method of mathematical statistics* the 20th version of SPSS (The Statistical Package for Social Science) programme was used, applying U Mann – Witney criterion and Vilkokson rank criterion.

Using in the *hermeneutic approach based method of discourse analysis* the *Basic Positions* and *Programme* were analysed answering the following questions:

- 1) Does sport policy planning process correspond to the strategic planning theory?
- 2) Does sport policy planning correspond to the legislation of Latvia?
- 3) Do the problems of the sport sector stated in the *Basic Positions* were reasoned and adequate to situation?
- 4) Do the aims (the main and subordinate) stated in the *Basic Positions* correspond to the European Sport Charter?
- 5) Do the action directions and the tasks stated in the *Programme* facilitate reaching of the aims?
- 6) Will the indicators stated in the *Programme* show the process of the aim achievement?
- 7) Are the planned deadlines of the tasks of the *Programme* specified and their fulfilment controllable?
- 8) Does the finance allotment facilitate reaching of the stated in the *Programme* aims?
- 9) Are competent institutions involved in the implementation of the tasks of the *Programme*?

Applying the *ex-post method* the socially-economical and statistical indicators of Latvia in 2006 – 2010 were evaluated. The socially-economical indicators were as follows: the number of inhabitants in Latvia, the state combined budget, inhabitants' income and household expense structure in 2006 – 2010. To characterize the development of the sport sector the statistics that characterize the indicator stated in the *Programme* – *the number of persons involved in physical activities, the number of trained top athletes, newly built and renovated sport facilities, the people's with*

*invalidity involvement in sports and achievement of top results* in the period of 2006 – 2010 was analysed.

The research procedure is shown in Table 1.

Table 1

**Stages of the research process**

Stages	Aim	Content	Research participant	Results
<b>Stage 1.</b>				
September, 2008 – June, 2010	Elaboration of research scientific categories	Evaluation of literature, normative acts, documents, statistics reports, researches	Author	Research scientific categories have been defined, literature was studied, theoretical model of strategic planning of sport sector has been developed
<b>2.posms</b>				
June, 2010 – September, 2011	Summarisation and analysis of statistical data	Making ex-post analysis, statistical data about the state socially - economical indicators (number of inhabitants, state combined budget, inhabitants' income, expenses), as well as sport statistics (number of participants, sport results, disabled sport, sport centres) in the period of 2006 – 2010.	Author	The field data necessary for evaluation of sport development have been obtained
	Analysis of the <i>Basic Positions</i> and <i>Programme</i> in the context of strategic planning	Using in hermeneutics grounded discourse analysis the <i>Basic Positions</i> and <i>Programme</i> were analysed.	Author	The evaluation of the <i>Basic Positions</i> and <i>Programme</i> in the context of strategic planning has been obtained
	Finding out the opinion of sport sector representatives about effect of the <i>Basic Positions</i> and <i>Programme</i> on sport development	Representatives of sport federations have been inquired about the effect of the <i>Basic Positions</i> and <i>Programme</i> on sport development	49 representatives of sport federations	The opinion of representatives of sport federations about sport development has been obtained
		Leading sport officials of municipalities have been inquired about the effect of the <i>Basic Positions</i> and <i>Programme</i> on sport development	70 responsible sport officials of regional municipalities of Latvia	The opinion of leading sport officials of municipalities about sport development has been obtained
		Mathematically statistical procession of the obtained research results		
		Mathematically statistical procession of the obtained research results		

Continuation of Table 1

Stages	Aim	Content	Research participant	Results
<b>3.posms</b>				
October, 2011 – January, 2012	Development of the model of strategic planning of the sport sector in Latvia	Sport sector experts have been inquired about the effect of the <i>Basic Positions</i> and <i>Programme</i> on sport development, as well as the theoretically developed model of strategic planning of the sport sector have been supplemented	14 sport sector experts	Model of strategic planning of the sport sector has been developed

## Results

To carry out the 1st task of the research – to study the context of the strategic planning in Latvia the literature – document analysis was used. As a result of the literature analysis it was concluded that sport strategic planning during the period 1992 – 2004 in Latvia was made mostly by sport society in the end of the Olympic cycle gathering in the Sport Congress of the Republic. The participants of the Congress evaluated the reached and made decisions about the aims and tasks for the next 4 years. The decisions made are not to be considered as legislation, and their fulfilment was not controlled by the state institutions.

Starting with 2004 also the state participates actively in this process. The Cabinet of Ministers adopts the *Basic Positions of Sport Policy for 2004 – 2009* and after some longer period – the *National Sport Development Programme for 2006 – 2012*. The state and municipal institutions, as well as non-governmental organisations financed by the state should provide the implementation of the legislation of the state sport policy.

Carrying out the 2nd task – to analyse the documents of sport strategic planning – *Basic Positions* and the *Programme* the hermeneutic approach based in discourse analysis was used, and as a result answers were received on the given questions. The results of the discourse analysis based in the hermeneutic approach are summed up in Table 2.

Table 2

### The results of the discourse analysis of sport strategic planning documents – *Basic Positions and Programme*

Nr	Question	Result
1.	Do the sport policy planning documents correspond to the strategic planning theory?	The policy planning documents partially correspond to the strategic planning theory.
2.	Do the sport policy planning documents correspond to the legislation of Latvia?	In general, the development of the sport policy planning documents corresponded to the legislation being in force at that time, but in the period 2006 – 2010 several legal acts were accepted which made more precise and determined the development of the state policy.

Continuation of Table 2

Nr	Question	Result
3.	Do the problems stated in the <i>Basic Positions</i> were reasoned and adequate to the situation?	The problems are stated populistically, they are not substantiated with data analysis.
4.	Do the aims (the main and subordinate) stated in the <i>Basic Positions</i> correspond to the European Sport Charter?	They correspond to the European Sport Charter.
5.	Do the action directions and the tasks stated in the <i>Programme</i> facilitate reaching of the aims?	All necessary action directions are not considered in all fields of sport and correspondingly the tasks are not planned to facilitate reaching of the aims.
6.	Will the indicators stated in the <i>Programme</i> show the process of the aim achievement?	The indicators will not show the process of the aim achievement, because they are stated in absolute numbers not as percentage relation of a definite contingent, recourse.
7.	Are the planned deadlines of the tasks of the <i>Programme</i> specified and their fulfilment controllable?	The deadlines are not specified therefore also the control of the task fulfilment is made difficult.
8.	Does the finance allotment facilitate reaching of the stated in the <i>Programme</i> aims?	The proportions of the finance allotment will not facilitate reaching of the stated in the <i>Programme</i> aims.
9.	Are competent institutions involved in the implementation of the tasks of the <i>Programme</i> ?	All state founded sport sector organisations and non-governmental organisations which receive the state budget financing are involved in the implementation of the <i>Programme</i> .

As it is seen in the Table 2 the discourse analysis of sport strategic planning documents in Latvia based in the hermeneutic approach shows gaps in the planning of the sport sector and it can be concluded that:

- The problems stated in the *Basic Positions* are not substantiated with facts in the chapter about the characterisation of situation in the sector;
- The statement of sub-aims of sport policy and the results to be reached not all is precise and objective;
- Three years – the time period between the development of both sport policy planning documents is too long, regardless of the necessity to involve sport society in its development;
- The indicators stated for the evaluation of the results of the *Programme* are not objective;
- The term *sport for disabled* is not explained in the *Programme*;
- The chapter of the *Programme* which shows to what action direction stated in the *Basic Positions* a definite task corresponds without reason limits the developers of the *Programme*, as a long period of time passed from the development of the *Basic Positions* to the acceptance of the *Programme*, and other people took part in the development of the *Programme* who could have other opinion or additional ideas which would facilitate achievement of the aims;
- Developing the strategic planning document for seven years there is a problem to state definite deadlines at least within one year for the period of the planning;
- The additional necessary financing planned for the implementation of the *Programme* is not dividend among the sport fields according to the aim of the *Programme*;

• During the implementation of the *Programme* the only changes in it were the closing of the Sport Department of ESM from the responsible institution status to implement tasks due to its liquidation.

To carry out the task 3 – to research the implementation of the sport strategic planning documents and to state the influence of these documents on sport development in Latvia – the ex-post analysis of socially-economical and sport development indicators in Latvia, as well as the inquiry (questionnaire) of presidents/general secretaries of federations, sport work leaders of municipalities and experts of sport sector were carried out.

Using the ex-post method the indicators of socially-economical and sport development in Latvia during the time period 2006 – 2010 were evaluated. The socially-economical indicators were as follows: the number of inhabitants in Latvia, the state combined budget, inhabitants' income and household expense structure in 2006 – 2010. To characterize the development of the sport sector the statistics that characterize the indicator stated in the *Programme* – *the number of persons involved in physical activities, the number of trained top athletes, newly built and renovated sport facilities, the people's with invalidity involvement in sports and achievement of top results* in the period of 2006 – 2010 was analysed. Having evaluated these indicators it can be concluded that all procedures are interconnected and that the economical situation in the state influences also the development of sport. Having evaluated the development of the stated in the *Programme* indicators characterizing sport development it should be concluded that in all indicators – *the number of persons involved in physical activities, the number of trained top athletes, the people's with invalidity involvement in sports and achievement of top results and newly built and renovated sport facilities* – the planned is not achieved.

To research the implementation of the sport strategic planning documents and to state the influence of these documents on sport development in Latvia the inquiry (questionnaire) of presidents/general secretaries of federations, sport work leaders of municipalities and experts of sport sector was carried out. The opinion of the respondents on the development of the sports fields stated in the *Programme* is revealed in the Figures 1, 2 and 3.

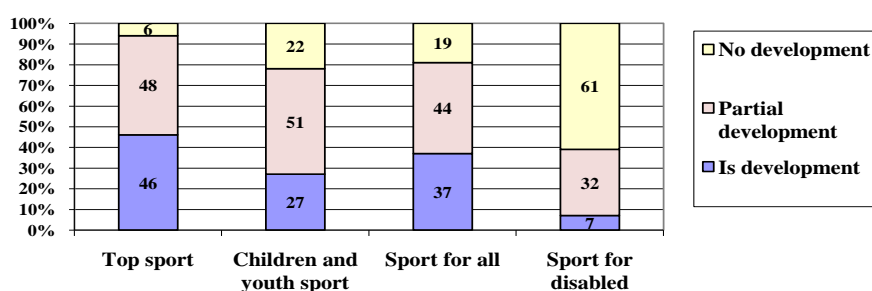


Figure 1. **The opinion of presidents/general secretaries of federations about the development of sport fields (%) (n=49)**

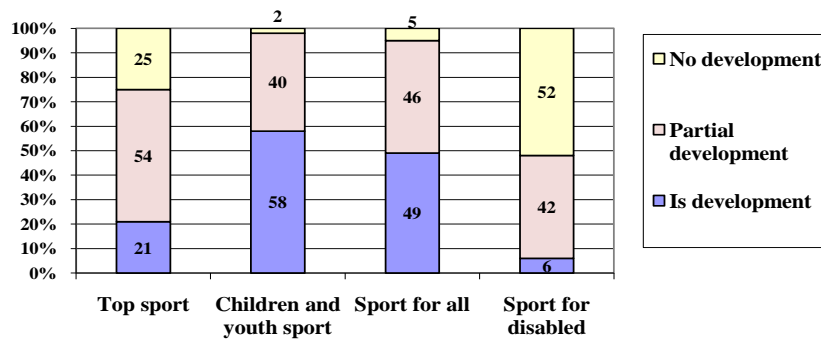


Figure 2. The opinion of sport work leaders of municipalities about the development of sport fields (%) (n=70)

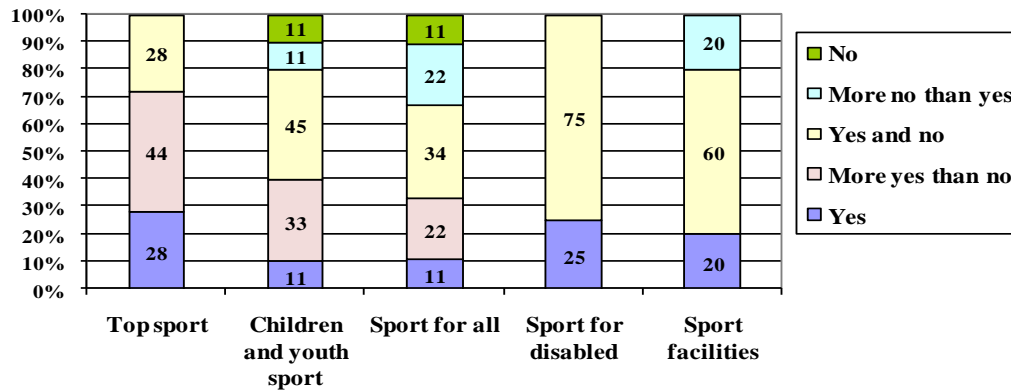


Figure 3. The opinion of experts about the development of sport fields (%) (n=14)

But the opinion of the respondents about the solution of the problems given in the *Basic Positions* is revealed in the Figures 4, 5 and 6.

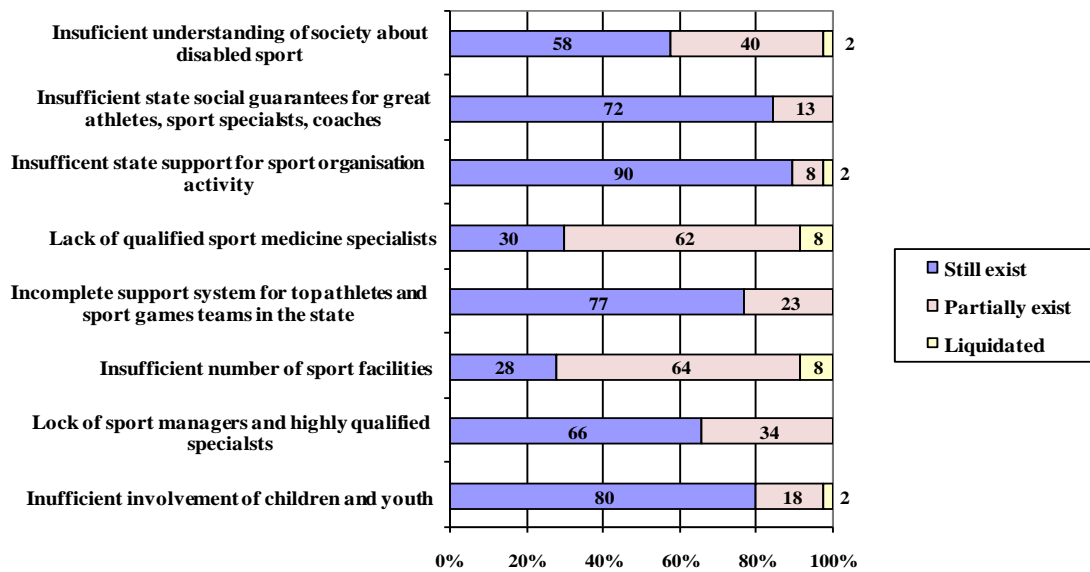


Figure 4. The opinion of presidents/general secretaries of federations about the solution of the problems given in the *Basic Positions* (%) (n=49)

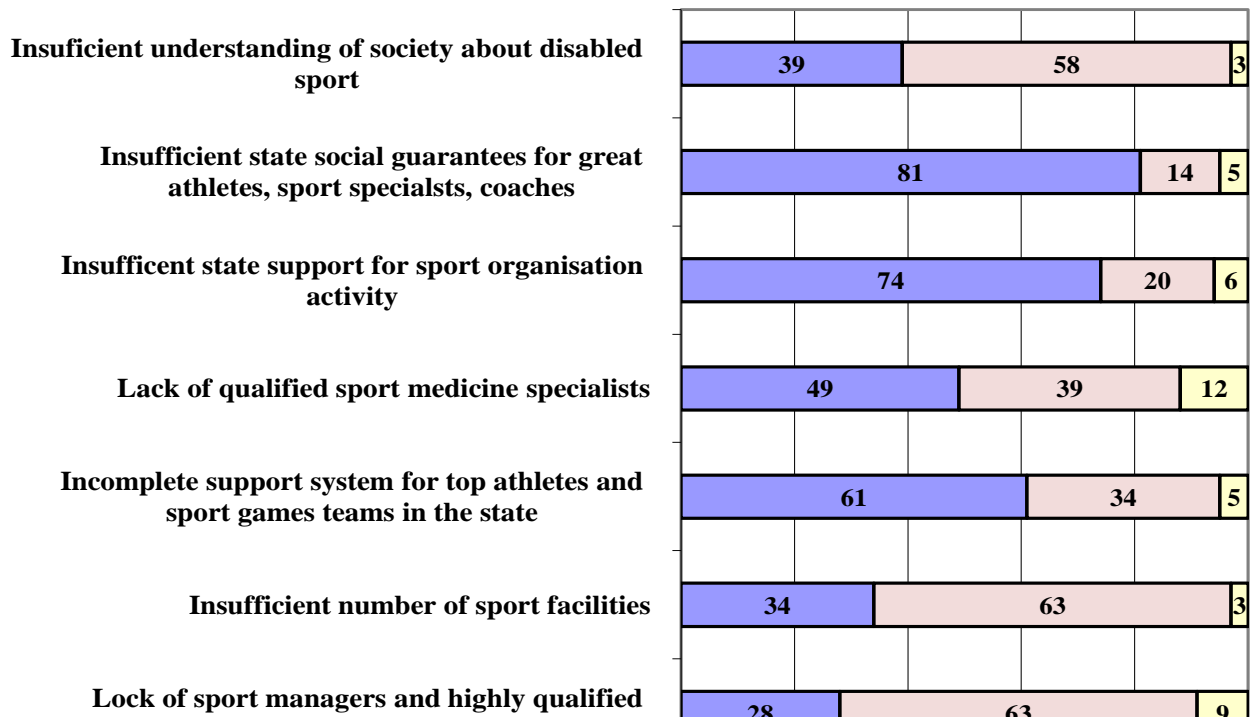


Figure 5. The opinion of sport work leaders of municipalities about the solution of the problems given in the *Basic Positions* (%) (n=70)

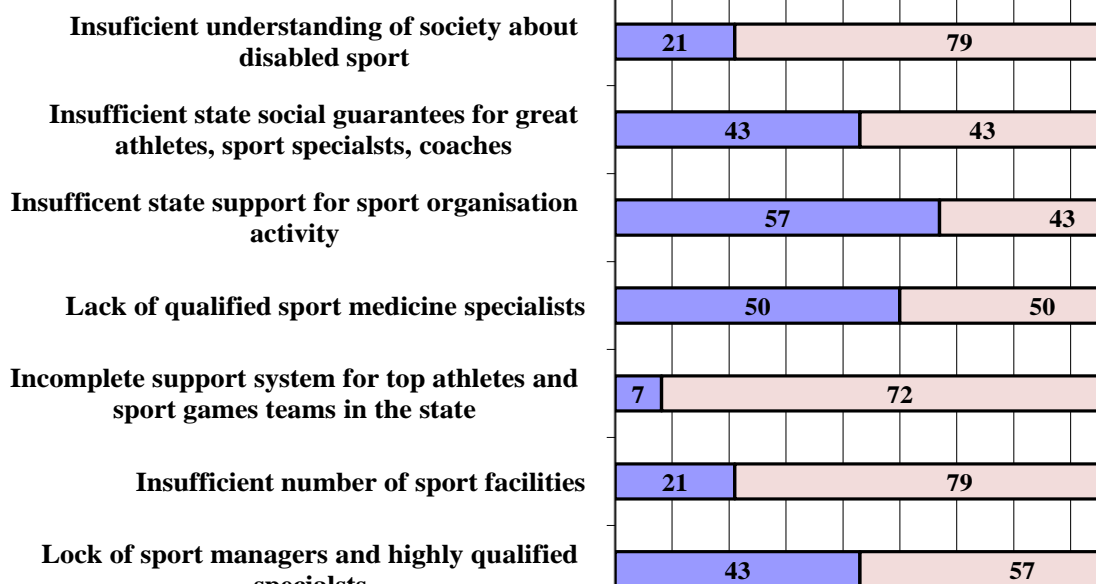


Figure 6. The opinion of experts about the solution of the problems given in the *Basic Positions* (%) (n=14)

The opinion of the respondents about the influence of the *Programme* on the development of sport sector is seen in Figure 7.

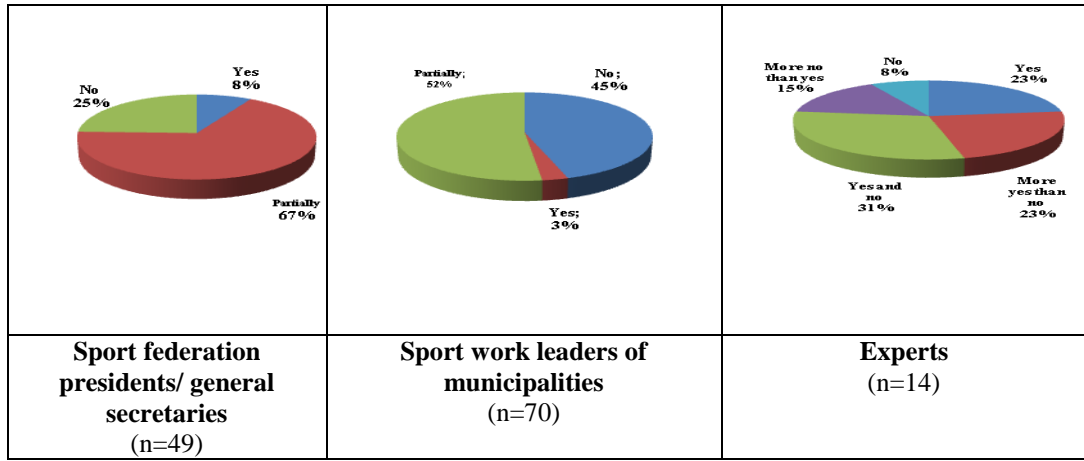


Figure 7. The opinion of respondents about the influence of the *Programme* on the development of sport sector in Latvia 2006 – 2010 (%)

Having summarized the results of the questionnaire it was concluded:

1. Having analysed the opinion of presidents/general secretaries of federations (n=49), sport work leaders of municipalities (n=70) and experts (n=14) about the development of sports fields it was found out that there are statistically significant differences between the opinion of presidents/general secretaries of federations and sport work leaders of municipalities about the development of *top sport* (p=0.002) and *children and youth sport* (p=0.00) in 2006 – 2010. But comparing the opinion of presidents/general secretaries of federations and the one of experts about the development of sports fields, statistically significant differences are observed in the opinion about the development of the sport field *sport for disabled* (p=0.003) in 2006 – 2010. It can be concluded that there are statistically significant differences between



the opinion of sport work leaders of municipalities and the one of experts about the development of sports fields *children and youth sport* ( $p=0.019$ ), *sport for all* ( $p=0.021$ ) and *sport for disabled* ( $p=0.005$ ) in 2006 – 2010. The respondents do not agree with about the development of any of sport fields.

2. Having analysed the opinion of presidents/general secretaries of federations ( $n=49$ ), sport work leaders of municipalities ( $n=70$ ) about liquidation of the problems stated in the *Basic Positions* in 2006 – 2010, there are statistically significant differences in the opinion concerning the following problems: *insufficient involvement of children and youth in sport* ( $p=.001$ ), *lack of sport managers and highly qualified specialists* ( $p=.000$ ), *insufficient support from the state for sport organisation activity* ( $p=.006$ ), as well as *insufficient understanding from society about disabled sport* ( $p=.055$ ). Having analysed the opinion differences of presidents/general secretaries of federations and experts ( $n=14$ ), as well as the opinion of sport work leaders of municipalities and experts about liquidation of the problems stated in the *Basic Positions* there are statistically significant differences in all opinions. The respondents do not agree on liquidation of some problem, but more than a half of the presidents/general secretaries of federations (57%), sport work leaders of municipalities (74%) and experts (90%) believe that still there is *insufficient support from the state for sport organisation activity*.

3. Having analysed the opinion of presidents/general secretaries of federations ( $n=49$ ), sport work leaders of municipalities ( $n=70$ ) and experts ( $n=14$ ) about the development of the sport sector in 2006 – 2010 there are statistically significant differences in the opinion of sport work leaders of municipalities and experts ( $p=.006$ ). More than a half of the presidents/general secretaries of federations (67%) and sport work leaders of municipalities (52%) believe that the sport sector has *developed partially*, but the experts have chosen as the most popular answer *both has and hasn't* (31%).

To carry out the task 4 of the research – to develop innovative strategic planning model of Latvia sport sector – the expert ( $n=14$ ) opinion about the adaptation of strategic planning theory to the sport sector in Latvia has been summarised and the model of strategic planning of the sport sector in Latvia has been developed.

The results of the expert inquiry allow conclude that: a new strategic planning document of the sport sector in Latvia is needed when there is the deadline of the present *Programme* implementation; the strategic planning of the sport sector should be included in one document; in the development of the strategic plan of the sport sector the leading non-governmental sport organisations, those state institutions whose competence in the sport sector is stated in the *Law on Sport*, representatives of municipalities, sport specialists, scientists, professionals of the sector and athletes should be involved; the strategic plan of the sport sector should be developed correspondingly to action directions; the evaluation of the implementation of the sport sector plan should be made every calendar year, and after the evaluation, if necessary, corrections should be made in the strategic plan of the sport sector.

Having studied the theoretical and legal aspects of the strategic planning of the sport sector and having made the discourse analysis, grounded in the hermeneutics, of sport strategic planning documents, the ex-post analysis of socially economical indicators and sport development indicators in Latvia, the inquiry of the presidents/general secretaries of federations, sport work leaders of municipalities and experts, an optimal model of sport strategic planning in Latvia has been developed (Figure 8).

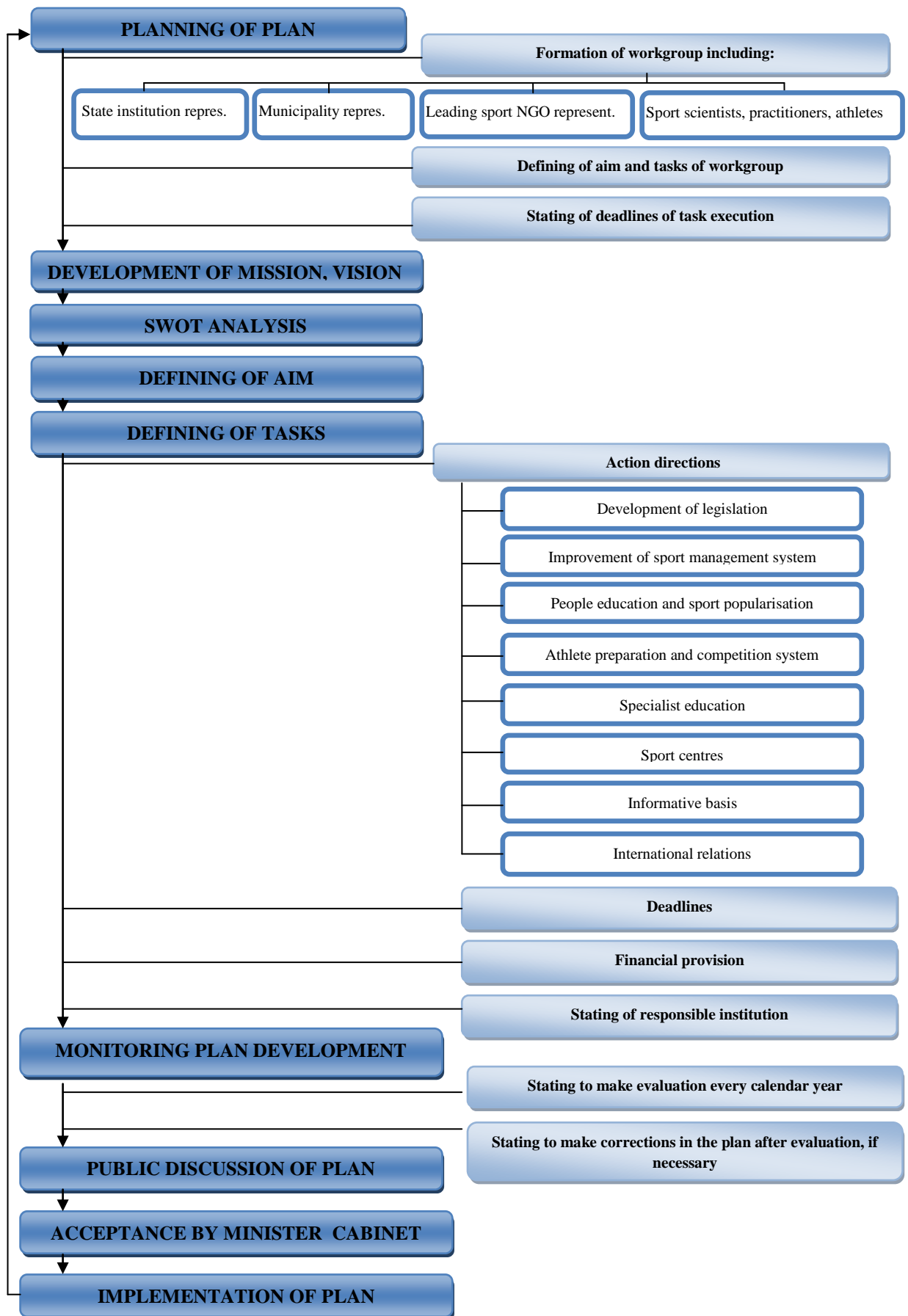


Figure 8. The model of strategic planning of the sport sector in Latvia (by author)

Strategic planning in the sport sector is long-term planning taking into account the problems existing in the sport sector what is reflected in the plan, with possibilities to make changes in the plan within the changes in the inner and outer environment. Thus, several stages should be divided in the process of strategic planning. The model of sport strategic planning in Latvia consists of 9 stages:

**Stage 1.** Planning of the plan. It includes the following activities:

1) Formation of the workgroup involving:

- representatives of state institutions whose competence in the sport sector is stated in the *Law on Sport*;
  - representatives of municipalities;
  - representatives of the leading sport non-governmental organisations;
- sport specialists, scientists, athletes;

2) defining of the aim and tasks of the workgroup;

3) stating of deadlines of task execution.

The first stage is preparation for work before the development of a real strategic plan and it is a precondition for a qualitative development of the plan.

**Stage 2.** The development of a mission and vision.

**Stage 3.** The evaluation of the present situation, stating of problems, analysis of the inner and outer factors.

**Stage 4.** The defining of the aim.

**Stage 5.** The defining of the tasks, action directions, deadlines, responsible institutions, financial recourses, stating the following action directions:

- the development of the legislation;
- the improvement of the sport management system;
- people education and sport popularisation;
- athlete preparation and the competition system;
- specialist education;
- sport centres;
- informative basis;
- international relations.

**Stage 6.** The development of the monitoring plan stating that:

- the evaluation should be made every calendar year;
- after the evaluation, if necessary, corrections should be made in the sport development planning document.

**Stage 7.** Public discussion of the project of the plan.

**Stage 8.** The acceptance of the plan by the Cabinet of Ministers.

**Stage 9.** The implementation of the plan.

## Discussion

Taking a look from the theoretical aspect the strategic planning has a very wide range of different opinions and approaches, however, in the literature it is not possible to find the detailed developed models of the strategic planning of the sport sector development.

Several countries in the world and Europe plan their sport development, but not everywhere this planning is done on the national level. For example, in Europe on the national level sport is regulated in Armenia, Azerbaijan, Croatia, Estonia, France,

Georgia, Hungary, Italy, Latvia, Lithuania, Rumania and Slovenia, but in Austria, Cyprus, the Czech Republic, Finland, Germany, Netherlands, Switzerland and the United Kingdom the planning of sport development is in the hands of the non-governmental sector (Chaker 2004, Chappalet 2010, Henry 2009).

In Latvia in the period of 2006 – 2012 the development of the sport sector was stated by two documents – the *Basic Positions* and the *Programme*. The research proves that in Latvia one document of strategic planning is necessary (72% of the inquired experts).

The theoreticians of the strategic planning define the *aim* as the imagining of results of people activity, a motif for people's conscious action (Praude, Beļčikovs, 2001). So, it is necessary to start how to reach the aim. It is stated that the tasks of the strategic plan of the sport sector in Latvia should be planned in the following directions: the development of the legislation; the improvement of the sport management system; people education and sport popularisation; athlete preparation and the competition system; specialist education; sport centres; informative basis; international relations (79% of the inquired experts).

The strategic plans are long-term plans which are developed for the period of more than 5 years (Griffin 1990, Praude, Beļčikovs 2001). *The activities stated in the Programme* were planned for 6 years – from 2006 up to 2012. As a result of the research it is concluded that the strategic planning document should be developed for 8 years – two Olympic cycles (42% of the inquired experts).

Monitoring is emphasized as an essential part of the strategic plan (Macnama C. 2000, Bryson 2004). It is said in the *Basic Positions* that every year till July 1 the Ministry of Education and Science should submit the report about the implementation of the *Basic Positions* and the accomplishment of the *Programme* and after every three years should renew the parts of the *Programme*, but after every five years should renew the parts of the *Basic Positions*. In reality the Ministry of Education and Science has developed only one evaluation report of the *Programme* – *The inter-stage informative report on the fulfilment of the National Sport Development Programme 2006 – 2012* (in 2009), but essential changes in the *Programme* were not made after this report. The results of the expert inquiry (questionnaire) carried out in the framework of this research prove that monitoring should be done every year. It is the opinion of 79% of the inquired experts. After the evaluation, if necessary, corrections should be made in the document of sport development planning – 93% of experts think so.

## Conclusions

1. Having studied the context of sport strategic planning in Latvia it is concluded:

1.1. The role of society and the state in the planning of sport policy and in the plan implementation in the period of 1990 – 2004 is the following:

1.1.1. The planning of the sport sector development is delegated to sport society and it is implemented by summoning the 2nd, 3rd and 4th Latvian Sport Congresses where having evaluated the achieved the aims of sport policy were set and it was decided what to do in the next Olympic cycle to reach the aims. Such voluntary decision of mostly non-governmental sport organisations did not provide the implementation of the planned.

1.1.2. The role of the state institutions in the planning of the sport sector development was mostly to include in the declarations of the Cabinet of Ministers the main activity directions of the sport sector side by side with the ones of other sectors.

1.1.3. The National Sport Council founded by the CM develops a project for the state budget in sport and submits it to the Ministry of Education and Science for submitting in the Cabinet of Ministers; it decides about the nationalisation of sport centres, and discuss other topical questions according to its competence.

1.1.4. In 2002 the Saeima adopted the *Law on Sport* where the competence of the state, non-governmental and sport organisations in the sport field was stated, the development and implementation of sport and the state sport policy is entrusted to the Ministry of Education and Science.

1.2. The development and implementation of the state sport policy in the period of 2004 – 2011:

1.2.1. The Cabinet of Ministers accepted the *Basic Positions of Sport Policy 2004 – 2009* developed by the Ministry of Education and Science which evaluate the situation in the sport sector, define problems, set the main aim and sub-aims, state the action directions.

1.2.2. In 2006 the Cabinet of Ministers after a long-term cooperation process between the state and non-governmental sport organisations adopted the *National Sport Development Programme 2006 – 2012* which includes the tasks, their deadlines, the responsible institutions and the planning of the necessary financial recourses.

1.2.3. The course of the *National Sport Development Programme 2006 – 2012* has been evaluated in the Cabinet of Ministers in 2009 and in general it is recognized as successful.

2. Having made the analysis of sport strategic planning documents based in the hermeneutic approach – *Basic Positions of Sport Policy in Latvia 2004 – 2012* and *National Sport Development Programme 2006 – 2012* it is concluded:

2.1. The problems of the sport sector stated in the *Basic Positions of Sport Policy in Latvia 2004 – 2012* are not based on data and figures;

2.2. The indicators stated in *National Sport Development Programme 2006 – 2012* do not reveal the course of reaching the aims;

2.3. The action directions and the tasks stated in the *National Sport Development Programme 2006 – 2012* are fragmentary in different sport fields – children and youth sport, people sport, top sport, sport for disabled and there are separate tasks to provide sports centres what does not facilitate their implementation;

2.4. The allocation of finances in the *National Sport Development Programme 2006 – 2012* is not appropriate to the defined aims;

2.5. The deadlines of the planned tasks in the *National Sport Development Programme 2006 – 2012* in most cases are not specified;

2.6. Despite the fact that during the period when the policy planning documents were in force the economical situation of the state changed sharply followed by changes in all fields essential corrections had not been made in the planning documents;

2.7. The time when both documents were in force was not the same, as the development of the *National Sport Development Programme 2006 – 2012* lasted for two years.

3. Having studied the implementation of the sport strategic planning documents and its influence on sport development it is concluded:

3.1. The indicators stated in the *Programme* are not precise and do not reveal the whole process of reaching the aims. The indicators are stated not paying attention to the existing/available data obtaining sources and the content of the statistical reports. The state statistics including the data characterising the process of reaching the aims of the state sport policy is not available. Also the achieved result, for example, the number of people doing sport, put in absolute figures but not in % does not show the real situation. Estimating only the data about the people who do sport in organized way true information about the people who do physical activities is not obtained. According to the available data in general it can be concluded that increasing dynamics in all indicators in the sport sector was in 2007 and 2008, but in 2009 and 2010 the level of sport development has fallen back to the beginning level of strategic planning.

3.2. The leading officials of sport federations (67% inquired) and experts (52% inquired) think that the sport strategic planning documents have partially succeeded the development of the sport sector.

4. A scientifically, theoretically and practically substantiated innovative model of strategic planning of the sport sector in Latvia consisting of 9 stages: the planning of the plan, development of the mission and vision, SWOT analysis, defining of the aim, defining of the tasks, development of the monitoring plan, public discussion of the plan, The acceptance of the plan by the Cabinet of Ministers and implementation of the plan has been developed.

The research carried out within the Thesis corresponds to the problem to be solved, the applied methods provided the realisation of the forwarded tasks and the achievement of the aim.

The strategic planning in the sport sector is long-term planning taking into account the problems existing in the sport sector what is reflected in the plan, with possibilities to make changes in the plan within the changes in the inner and outer environment.

Having studied the theoretical and legal aspects of the strategic planning of the sport sector and having made the discourse analysis, grounded in the hermeneutics, of sport strategic planning documents, the ex-post analysis of socially economical indicators and sport development indicators in Latvia, the inquiry of the presidents/general secretaries of federations, sport work leaders of municipalities and experts, an optimal model of sport strategic planning in Latvia has been developed.

As a result of the research substantiation for recommendations for sport institutions and organisations has been obtained.

It is recommended for the **Department of Youth and Sport**, the Ministry of Education and Science, when developing sport policy:

1. To define the strategy of the sport sector in Latvia in one document – plan/programme including both the basic positions of the state sport policy and the tasks for the implementation;
2. To develop the sport strategic plan for 8 years;

3. To develop the strategy of the sport sector and to implement it in 9 stages:
  - Stage 1.* Planning of the plan.
  - Stage 2.* The development of the mission and vision.
  - Stage 3.* The evaluation of the present situation, stating of problems, analysis of the inner and outer factors.
  - Stage 4.* The defining of the aim.
  - Stage 5.* The defining of the tasks.
  - Stage 6.* The development of the monitoring plan.
  - Stage 7.* Public discussion of the project of the plan.
  - Stage 8.* The acceptance of the plan by the Cabinet of Ministers.
  - Stage 9.* The implementation of the plan.
4. In planning of the plan which is a preparatory stage before the development of the strategic plan there should be purposeful, qualitative and effective work aimed at the development of the document, it is recommended:
  - to form a competent, interested, able to work *workgroup* including representatives of state institutions stated in the *Law on Sport* having a definite competence in the sport field; representatives of municipalities and leaders of sport work of different level; representatives of the leading sport non-governmental organisations; sport specialists, scientists, athletes a.o. people who can facilitate the development of the a qualitative strategic planning document;
    - the work group should define the aim and the tasks to reach the it;
    - to state deadlines to the tasks to be done.
5. To provide detailed, characteristic to the sport sector development statistical data giving a possibility to state the existing problems and serve as the basic data when evaluating the implementation of the strategic plan to the work group of the sport strategic plan.
6. To improve the report of the state sport statistics, receiving of the data, summarisation and analysis, involving all sport fields.
7. To provide annual inquiry about inhabitant sports habits including such people groups and questions what will give a possibility to compare sport development in Latvia with other European countries.
8. To provide wide public availability and discussion of the project of the strategic plan.
9. When implementing the strategic plan of the sport sector to provide the implementation of the monitoring plan of this document.

It is recommended for the **work group** of the development of the strategic plan accepted by ESM:

1. When defining the mission and vision of the sport sector, to take into account the present situation in the sport sector.
2. When defining the aim of the strategic plan to state objective evaluation criteria/indicators for reaching the aim.
3. To divide the tasks according the following parts/action directions:
  - the development of the legislation;
  - the improvement of the sport management system;
  - people education and sport popularisation;
  - athlete preparation and the competition system;
  - specialist education;

- sport centres;
- informative basis;
- international relations.

4. To envisage the deadlines of the tasks not only within a year, but it is necessary to state the deadlines within a month and 3 months.

5. When planning the allocation of finances to consider the defined aim envisaging a bigger financing to it.

6. To participate in the implementation of the monitoring plan.

It is recommended for the sport non-governmental organisations like *Latvian Olympic Committee, Latvian Sport Federation Council* and other leading **sport organisations**:

1. To take an active part in the *development* and *implementation* of the strategy of the sport sector.

2. To participate in the development of a single sport statistics what would provide the data about the sector in general, about each sport field, kind of sport and sport organisation.

3. To follow the implementation of the plan.

To **municipalities** in Latvia:

1. To participate actively in the development and discussion of the sport strategic plan;

2. To involve in the fulfilment in the sport strategic plan and follow the implementation of the plan.

### **Scientific publications revealing the results of the Thesis**

1. Grāvītis U., Luika B., Luika S. Inovācijas Latvijas sporta nozares stratēģiskajā plānošanā. *No : Sabiedrība, integrācija, izglītība*. Starptautiskās zinātniskās konferences materiāli, ISSN 1691-5887, iekļauts: Thomson Reuters Web of Knowledge ISI Conference Proceedings datu bāzē, 2012. Lpp.265. – 272.

2. Luika S. Sporta stratēģiskā plānošana Latvijā. *Humanitārās un sociālās zinātnes*. Series: The Humanities and Social Science” are abstracted and indexed in EBSCO and ProQuest databases. ISSN 1407-9291, 2012/ 20. Lpp. 90. – 93.

3. Gravitis U., Luika B., Luika S. Innovative sport sector strategic planning model. *In :Current Issues and New Ideas in Sport Science : Fifth Baltic Sport Science Conference*. Kaunas, 2012. p.73.

4. Gulbe A., Luika S. Latvian Youth Olympic Games – take off for European and World Youth Olympic Games. *In: Abstracts of 4th International Sport Business Symposium*. Innsbruck, 2012. p.10 – 13.

5. Luika S., Luika B. Sport Development in Latvia (2006 – 2009). *People, Sport and Health: V International Congress*. Saint – Petersburg, 2011. p. 9 – 10.

6. Luika S. Realization of Governmental Sport Politics in Latvia. *In : Fourth Baltic Conference in Exercise and Sport Sciences: Abstracts*. Tartu, 2011. p. 109.

7. Luika S., Gravitis U. Business in the fitness field. *LASE Journal of Sport Science*, 2011/1. ISSN: 1691-7669, Indexed in Index Copernicus, p. 65 – 69.



## Scientific results of the Thesis – presentations in international conferences

1. *Innovations in Latvian sport sector strategic planning*. Luika S. International Scientific Conference „Society, integration, education”, Rezekne, May 25 – 26, 2012.
2. *Innovative Latvian sports sector strategic planning model in Latvia*. Luika S. LASE International Scientific Conference in Sport Science Riga, April 26, 2012.
3. *Innovative Latvian sports sector strategic planning model*. Luika S. 5th Baltic Sport Science Conference „Current Issues and New Ideas in Sports Science”, Kaunas, Lithuania, April 18 – 19, 2012.
4. *Latvian Youth Olympic Games – take off for European and World Youth Olympic Games*. Luika S., Gulbe A. 4th International Sport Business Symposium. Innsbruck, Austria, January 12, 2012.
5. *Evaluation of sport development*. Luika S., Luika B. RTU 52nd International Scientific Conference, October 14, 2011.
6. *Sport Development in Latvia (2006 – 2010)*. Luika S., Luika B. V International Congress „People, Sport and Health”, Saint – Petersburg, Russia. April 21 – 23, 2011.
7. *Realization of Governmental Sport Politics in Latvia*. Luika S. IV Baltic Conference in Exercise and Sport Science, Tartu, Estonia, April 7 – 9, 2011.
8. *Sport strategic planning in Latvia*. Luika S. RTU 51. International Scientific Conference, Riga, Latvia, October 15, 2010.
9. *Sport Strategic Planning in Latvia*. Luika S. V International Scientific Conference of Students and Young Scientists „Modern University Sport Science”, Moscow, Russia, November 10 – 12, 2010.
10. *Development Tendencies of Fitness Clubs in Latvia (2006 – 2009)*. Luika S. 3rd Baltic Sport Science Conference „Physical Activity and Sport in Changing Society: Research, Theory, Practice and Management”, Riga, Latvia, April 29 – May 1, 2010.

## CURRICULUM VITAE

<b>Name, surname</b>	Signe LUIKA
<b>Birth date</b>	27.02.1982.
<b>Address, phone nr.</b>	Pļavniekkalna 58, Katlakalna, Ķekavas pag., Rīgas rajons, LV 2111, Latvia, +371 67938646, +371 26196486
<b>E-mail</b>	signeluika@hotmail.com

### Education

09.2006 – 03.2012 Latvian Academy of Sport Education (LASE), Doctoral study programme;

09.2004 – 06.2006 Turība University, Faculty of Business Management, Master degree in Business Management, qualification – Head of companies and institutions;

09.2000 – 06.2004 University of Latvia, Faculty of Social Sciences, Department of Political Science: Bachelor degree in Political Science;

09.1988 – 06.2000 Riga Secondary School Nr., completed secondary education.

### **Academic degrees**

Bachelor degree - 2004

Master degree - 2006

### **Scientific degree**

-

### **Professional experience**

03.2006 – 02.2009 Ministry of Education and Science, Sport Department, senior expert.

09.2005 – today LASE, Department of Social Sciences, assistant.

03.2003 – 03.2006 Latvian Olympic Academy, project manager;

10.2000 – 08.2005 LASE, Department of Social Sciences, methodologist;

01.2004 – 08.2005 Latvian Coach Further Education Centre, secretary of Certification Commission.

### **Additional education (courses, seminars), study visits**

- 09.2011 Greece: International Olympic Academy, seminar for doctoral students.
  - 02.2011 Bulgaria: Professional development in „Vasil Levski” National Sport Academy, Sofia, Bulgaria in framework of ERASMUS programme.
  - 05.2011 Lithuania: Professional development in Lithuanian Academy of Physical Education, Kaunas, Lithuania, in framework of ERASMUS programme.
  - 10.2007 Malaysia: World Congress of International Sport and Culture Association World Congress „Be fit, healthy and united through peoples sport”;
  - 10.2006 Germany: study visit in framework of Leonardo da Vinci programme: „Education in sport and leisure sector”;
  - 04.2006 Portugal: European Sport and Culture Association, seminar „Education of risk and lifestyle in sport”;
  - 09.2004 Belgium: European Sport Management Association Congress.
07. – 08.2002 Greece: International Olympic Academy, seminar „Olympic movement”.

### **Language skills**

Latvian – native;

English – fluent;

Russian – fluent.

### **Pedagogical work, study courses**

- Basics of Business 1CP
- Management theory 1CP
- Project development 1CP
- Basics of Business and management 1.5CP
- Business management 1CP
- Sport and fitness marketing 2CP

### **Additional professional experience**

Since March 2012 Society „Latvian Coach Further Education Centre” board

chairperson;  
Since March 2010 Society „Latvian Olympic Academy” Senate member.

August 28, 2012

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

I express sincere thanks to the scientific supervisor of my Doctoral Thesis Dr.paed. Prof. Uldis GRĀVĪTIS, the head of the Inner Quality Assurance Centre, for the support and advice in the process of writing the Thesis.

I would also like to thank the advisor, LASE Vice-rector of Studies, Dr.paed. Assoc. Prof. Andra FERNĀTE for the advice in structuring the Thesis.

Thanks also to Dr.paed. Prof. Uldis ŠVINKS, Dr.paed. Prof. Agita ĀBELE, Dr.paed. Assoc. Prof. Ilze AVOTIŅA for their consultations and support while developing the content of the Thesis.

My heartiest thanks to Assit. Prof. Biruta LUIKA, the head of the Department of Management and Communication Science, LASE, (my mother) both for sharing knowledge and experience concerning the research object of the Thesis and for inspiration and encouragement in the process of writing the Thesis.

My thanks also to my closest colleagues from the Department of Management and Communication Science, LASE, for support and understanding in the process of writing the Thesis.

I am very thankful for the possibility to receive the financing of the ESF project “Support for Sport Science” to provide carrying out of research within the Thesis and presentation of the research data in international scientific conferences, as well as issuing conference materials.

Thanks to my family for understanding, patience and support!

**Signe LUIKA**

**INOVATĪVS LATVIJAS SPORTA NOZARES STRATĒGISKĀS  
PLĀNOŠANAS MODELIS**

Promocijas darba kopsavilkums

Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija  
Latviešu un angļu valodā  
Rīga – 2013

©Luika, 2013

Darbs tiek publicēts ar LSPA prorektora atļauju 11.12.2012.  
Par izdevumu atbild S.Luika

---

Parakstīts iespiešanai 11.12.2012.  
3,25 iesp.loksnes. Metiens 45 eksemplāros. Pasūtāmā. Pasūtījums Nr.29  
Iespiests Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijā  
Brīvības gatvē 333, Rīga, LV 1006