

MODEL ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA U ŠKOLAMA SKIJANJA

Zvezdan Savić¹, Nikola Stojanović¹, Toplica Stojanović², Đorđe Savić,³ Vlado Stijepović⁴

¹Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu, Srbija

²Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Univerzitet u Prištini-Kosovska Mitrovica, Leposavić, Srbija

³Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu, Srbija

⁴SASI, Srpsko udruženje učitelja i trenera sportova na snegu, Beograd, Srbija

Korespondencija: prof. dr Zvezdan Savić,
Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja,
Univerzitet u Nišu, Srbija. +381 69 1166332;
zvezdansavic@yahoo.com

SAŽETAK

Alpsko skijanje spada u polistrukturalne sportove. Realizuje se na snežnim i ledenim površinama tokom cele godine. Svakako da u toku zimskog perioda privlači najviše skijaša, među kojima ima i početnika raznih uzrasta i pola. Kako obučiti nekog početnika u skijanju s obzirom na pol, uzrast, potrebe i interese, ovaj rad obrađuje kroz model organizacije i upravljanja u školama skijanja. Škole skijanja treba da budu slobodne i stvaralačke organizacije sa jasno istaknutim ciljem, zadacima i programom rada. Primarni cilj škole skijanja ogleda se u usvajanju racionalne tehnike skijanja (spuštanja niz padinu), s obzirom na kvalitet opreme, uslove na stazi i kvaliteta sportskih instruktora i učitelja koji rade u školama skijanja. Rad se bavi užim problemom tj. jasnim i dokumentovanim teorijskim predstavljanjem organizacije i upravljanja u školama skijanja, kao složenih sistema koje rade na našim skijalištima. Ovoj rad predstavlja originalni istraživački rezultat tj. nov odgovor na već istraženo pitanje, probleme organizacije (pojavnici oblici) i upravljanja, rukovođenja u školama skijanja. Strukturu rada odlikuje jasno i sadržajno predstavljanje problema, organizacije i upravljanja u školama skijanja. Umesto zaključka, u praksi trebamo težiti samo dobro organizovanim i rukovođenim školama skijanja od strane menadžmenta i ostalih zaposlenih kako bismo imali pravilno obučene i bezbedne skijaše na stazama.

Ključne reči: alpsko skijanje, obuka, početnici, menadžment

Uvodna razmatranja

Poznato nam je da čovek od davnina ima potrebu da menja sebe i svoje okruženje, tj. da sa što manje utroška energije, vremena i materijala obavi neki rad. Zato se u praksi i razvio taj istraživački odnos čoveka prema svom okruženju, da na osnovu novih saznanja organizuje i upravlja svojim radom (Živanović i sar., 2003). U svakodnevnoj praksi bez teorijskog razmatranja, tj. teorijske osnove problema, nema ni praktične razrade fenomena organizacije i upravljanja u školama skijanja („nema prakse bez teorije“).

Savremeni sport ima sve karakteristike jednog društvenog fenomena kome se pridaje velika pažnja i u koji su uključeni brojni naučni i politički faktori. U sadašnjoj sportskoj praksi kod nas se još uvek nedovoljno afirmišu zakonitosti i vrednosti savremenog menadžmenta tj. organizacije i upravljanja u organizacijama. Naročito je to izraženo kod malih sportskih organizacija, čiji se rad uglavnom zasniva na rutinskom radu (Nešić, 2007).

Radoznalost, motivisanost i lični afiniteti (interesovanje) autora naveli su ih da upoznaju buduće i sadašnje instruktore skijanja i snouborda, trenere, kao i sve ostale zainteresovane sa predstavljanjem modela organizovanja i upravljanja (menadžmenta) ski i snoubord škola. Rad ima za cilj da bliže objasni postojeća znanja, kao i da usvojimo nova znanja o problemu organizacije i upravljanja tj. rukovođenja u školama skijanja. Istraživana tema je aktuelna ali delom i nedovoljno istražena, pa stoga ovim radom sistematizujemo postojeća znanja i činjenice do kojih smo došli teorijskim razmatranjem (Miltojević, 2008). Stijepović i saradnici (2017) predstavili su Ski i snoubord škole u srpskim ski centrima. Rad tretira istorijski razvoj skijanja u četiri ski centra, kao i model angažovanja ljudskih resursa, bez objašnjenja ostalih faktora organizacije i upravljanja u sportskim institucijama. Oni dalje ističu da se kroz analizu prošlosti pokazalo da su Ski i snoubord škole nosioci turizma i glavni promoteri zimskih ski centara. Pravilnom organizacijom Ski i snoubord škola podiže se kvalitet samog centra kao i razvoja slobodnih stilova života. Organizacija škola u centrima je različita, i zavisi od geografskog, turističkog, ugostiteljskog kao i ambijentalnog položaja jednog ski centra.

Bartoluci i Škorić (2009) iznose da se direktni ekonomski učinci ostvaruju u turističkim ili sportskim preduzećima na bazi prodaje sportsko rekreativnih usluga, što je slučaj i sa Školama skijanja. Ostvaruju se kao razlika prihoda i troškova sportskih usluga i merljivi su u svakoj turističkoj ili sportskoj organizaciji.

Teorijsko-aplikativnom analizom ustanovili smo da postoje različiti smerovi metodike obučavanja skijanja u Školama skijanja tj. primenjuju se: rekreativni, takmičarski i kombinovani, a u određenim slučajevima je škola skijanja bila posmatrana kao „otvoreni sistem,, gde se metodika prilagođavala individualnim sposobnostima, motivima i željama polaznika. Poželjno je da program rada u njima obuhvata osnovne pedagoške didaktičke postulate kao i usmerenja ka postizanju maksimalnih uspeha kod talentovanih pojedinaca i onih za koje je ostvarivanje maksimalnog rezultata potrebno više vremena i pokušaja (Ropret, 2022).

Autori ovog rada raspolažu velikim stvaralačkim potencijalom, imaju stručnu podobnost i višegodišnje iskustvo u obučavanju početnika u skijanju. Definisanje ove teme svakako je proizvod poznavanja problema u praksi, ali i smisla autora da uoče i istaknu bitno. Postojeće autorske beleške i neposredno iskustvo u radu o navedenoj temi, dale su veliki doprinos u formiranju neposrednog cilja i ishoda rada. Praktičan doprinos rada ogleda se u budućim osnovama za neka nova istraživanja i razmatranja u stručnoj javnosti, tj. svima onima koji imaju jasnu viziju i želje da je realizuju.

Definisanje pojma i problema rada

Definisanje funkcionisanja od strane pojedinih autora imalo je za cilj da se dođe do zajedničkih odlika, preciznijeg definisanja organizacije. Pojam, reč *organizacija* potiče od latinske reči *organisatio* i predstavlja spajanje pojedinačnih delova (organa) u celinu, tako da celina bude sposobna za život. U širem smislu, organizacija je svaki oblik povezivanja ljudi radi izvršavanja određenih zadataka, poslova. Vilotijević i sar. (2018:20) pod organizacijom podrazumevaju „nauku o načelima za postizanje optimalnih rezultata u realizaciji postavljenih ciljeva i zadataka, tj. uređena celini različitih elemenata“. Dakle, organizacija izgrađuje čoveka radi zadovoljenja svojih potreba i ovladavanja sredinom kojoj i sam pripada. Dakle, ovu definiciju u potpunosti možemo implementirati u upravljanju ski-škola.

Škola skijanja je sportska organizacija registrovana za pružanje usluga podučavanja, obučavanja skijanja. Osniva se u svojstvu pravnog lica ili preduzetnika, npr. DOO (Zakon o javnim skijalištima, 2006).

Osoba koja obučava početnike u skijanju naziva se instruktor ili učitelj skijanja (nivoi I, II, III i IV). Oni su osposobljeni za rad u školama skijanja i mora da poseduju uverenje o osposobljavanju i važeću dozvolu za rad (Savić i Stijepović, 2018).

Upravljanje u kibernetičkom smislu je provođenje sistema iz jednog stanja u drugo stanje (iz nivoa u nivo), tj. upravljačka akcija radi postizanja viših, optimalnih rezultata. Upravljanje se u osnovi svodi na cirkulaciju informacija. Upravljanje se ostvaruje donošenjem odluka kojima se realizuju utvrđeni ciljevi škola (prema Vilotijević i sar., 2018:24,25).

Stoga i za škole skijanja možemo reći da su otvoreni sistemi koji su podložni promenama u organizaciji i rukovođenju. One spadaju u prostu organizaciju sa specifičnom misijom i ciljevima gde jedan čovek, menadžer, direktor ima neposredni kontakt sa svim zaposlenima (Tomić, 2006). Svi zajedno predstavljaju jedan tim koji treba pozitivno funkcionisati u praksi tj. uskim centrima gde su registrovane.

Problem rada fokusira se u predstavljanju i objašnjenju organizacionih oblika upravljanja i rukovođenja (menadžmenta) u školama skijanja. Po tome, program rada škole skijanja treba da bude jedinstven i usklađen sa Nacionalnom školom skijanja, koga čine uputstva, varijante tehnike zaokretanja, metodičke osnove - vežbe za obučavanje, korektivne vežbe kao i stručna terminologija.

Cilj rada i ishodi

Cilj ovog stručnog rada ogleda se u predstavljanju glavnih elementa koji se tiču organizacije (pojavni oblici i modeli) i upravljanja u resgistrovanim Školama skijanja. Takođe, cilj rada možemo fokusirati u neposrednoj primeni u praksi ovog teorijskog razmatranja sa neposrednim upoznavanjem stručnih pojmova iz oblasti menadžmenta škola skijanja, kao i predlogom mera za poboljšanje rukovođenja i organizacije u daljem radu.

Postavljeni ciljevi rada u potpunosti će odgovarati na definisanu temu stručnog rada i daće najosnovnije smernice i putokaze za moguću organizaciju i realizaciju škola skijanja u svakodnevnoj praksi u skijaškim centrima.

Ishode rada možemo sagledati u neophodnosti ovakvih teorijskih istraživanja, u osnovi je neophodna iz razloga pravilnog odnosa prema uspešnoj teorijskoj i praktičnoj obuci početnika na terenu, sa aspekta njenih ishoda i efekata u neposrednoj praksi. Takođe, ovakvi teorijski radovi nam pomažu u praksi da se lakše odlučimo i sagledamo šta je to bilo pozitivno, a šta negativno u ponuđenom postupku organizovanja (modeli i pojavni oblici) i rukovođenja u školama skijanja. Krajnji ishod ovog teorijskog razmatranja možemo posmatrati kroz vid stručne pomoći i smernicama za sve one koji su zaposleni u školama skijanja, ali i one koji koriste usluge škole skijanja.

Takođe, teorijski dobro sagledana, uvažena i analizirana dosadašnja iskustva rada ski-škola, svakako nam omogućava da pravimo manje grešaka u stručnom radu u budućnosti.

Dakle, praktični vrednosni okvir ovog teorijskog istraživanja ogleda se kroz više sfera: društvenu, medijsku, marketinšku, zdravstvenu i turističku. Pojedinačno, svaka od njih promoviše i unapređuje skijanje i prateću skijašku industriju pa je stoga u praksi teško odrediti koja je od njih najbitnija. Zato je i neophodno sagledati ih interdisciplinarno jer tek tada daju puni svoj doprinos.

Organizacija i upravljanje u školama skijanja

U svakodnevnoj praksi srećemo se sa tri pojavna oblika proste organizacione strukture rada („divizionara“ i „kombinovana“) gde spada i škola skijanja (Tomić, 2006). To su: 1) organizacije gde su mogućnosti i ciljevi svesno limitirani planovima organizacije – škole skijanja, 2) sportska organizacija – škola skijanja, gde postoji odluka vlasnika ili osnivača o odgovarajućem dizajniranju organizacione strukture, 3) autokratski način upravljanja (zloupotreba ovlašćenja) i rukovođenje menadžera organizacije. Pored organizacione strukture, neophodno je upoznati se i sa modelima rada u praksi.

Na osnovu dugogodišnjeg stručnog iskustva i lične motivisanosti, autori predlažu, tj. bliže objašnjavaju i model rada sa pet faktora u organizaciji i funkcionisanju škola skijanja. To su: 1) misija, ciljevi i zadaci škole skijanja (ŠS), 2) struktura ŠS, 3) ljudski resursi ŠS, 4) procesi ŠS i 5) menadžment ŠS (Tomić, 2006).

Misija, ciljevi i zadaci: misija škole skijanja odnosi se na njenu osnovnu svrhu postojanja i ogleda se u formiranju kvalitetne škole po meri samih polaznika i okruženja u kojem svi uče i

napreduju. Program treba da omogućuje napredovanje pojedinca u skladu sa sposobnostima, interesovanjima i mogućnostima. Pored obrazovnog karaktera program sadrži i vaspitni karakter u cilju stvaranja bezbednog, prijatnog i stimulativnog okruženja. Program je stimulativan, jer pruža slobodu kretanja i prilagođavanja kao i permanentno stručno usavršavanje instruktora i trenera (Ropret, 2022:145). Cilj škole je nešto čemu se teži i može biti pojedinačni i grupni. Odnosi na obezbeđivanje dovoljnog broja polaznika, uposlenje instruktora, pozitivno finansijsko poslovanje (materijalna dobit), marketinške aktivnosti, kvalitetne usluge servisiranja i iznajmljivanja ski opreme. Dakle, krajnji cilj škole je uspešna i bezbedna obuka polaznika. Zadatak škole možemo sagledati i kroz promociju vaspitno – obrazovnih komponenti svoga rada tj. potrebama za novim znanjima i stalnim stručnim usavršavanjem zaposlenih (Savić i Stijepović, 2018).

Struktura: struktura škole skijanja i snouborda se odnosi na unutrašnje uređenje i odnose po vertikalnoj i horizontalnoj liniji, tj. podela rada i zaduženja unutar škole, a sve u cilju ostvarivanja ličnih i kolektivnih zadataka i ciljeva. Struktura škole se svakako odnosi i na: način organizovanja, kompetencije zaposlenih, program škole, tehničke uslove organizacije i proizvoda škole, te na podelu zadataka i nadležnosti, koji se naročito ogledaju u specijalizaciji poslova i koordinaciji svih zaposlenih (Tomić, 2006).

Ljudski resursi: predstavljaju subjekte i objekte delovanja i rada. Subjekti su svi pojedinci koji su zaposleni u školi skijanja. Ističemo da podučavanje skijanju na skijalištima mogu da realizuju jedino ski instruktore koji su angažovani od ski-škole i koji imaju zaključene ugovore sa JP Skijališta Srbije. Instruktor skijanja je fizičko lice koje se bavi poslovima podučavanja skijanja i specijalizovanih zimskih aktivnosti i ima, u skladu sa zakonom kojim je uređena oblast sporta, odgovarajuće zvanje instruktora, učitelja ili trenera skijanja, kao i licencu nadležnog sportskog saveza, tj. poseduje važeću „dozvolu za rad“ (Torlaković i sar., 2014). Obaveza instruktora koji su zaposleni jeste da realizuju visoke standarde u organizacionom, tehničkom i metodičkom smislu. Instruktor skijanja u zajedničkom radu s polaznicima škole skijanja primenjuje pravilan metodološki pristup u odabiru najboljih metodičkih vežbi koje pomažu usvajanju elemenata skijaške tehnike te na vreme uočava i ispravlja uočene greške pri izvođenju zadanih vežbi i elemenata (Kačer i sar., 2014).

Pored instruktora, ljudske resurse u školama čine i: zaposleni u menadžmentu (direktor, sektor finansija), zaposleni u marketingu (PR osoba), osobe koje se bave „bukingom“ upošljavanjem i podelom časova instruktorima, ali i animatori koji su zaduženi za promociju dodele diploma i zabavni deo rada u školama.

Procesi: u školi skijanja se odnose na usmeravanje delatnosti i poslova da bi se ostvarili ciljevi. Primarni procesi u školi skijanja se odnose na osnovnu delatnost tj. obučavanje polaznika (individualna, grupna i celodnevna škola skijanja). U primarne ciljeve spadaju jasno definisani ciljevi i zadaci škole skijanja („upravljanje rizicima“ i otklanjanje „uskih grla“ u radu). Upravljanje rizicima najčešće se u praksi definiše kao osnovna funkcija upravljanja, procene i praćenja rizika i osposobljavanje organizacije za eventualne efekte, kao i mogućnosti da ih spreči. Upravljanje procesima u školama skijanja povereno je menadžerima i drugim stručnim

licima i ekspertima iz različitih oblasti. Škola skijanja je u obavezi da potpiše ugovor sa Skijalištima o pružanju usluga u obučavanju skijanja. Da bi koristila skijališta, ona mora da ispoštuje propisane uslove, procedure koje se navode u ugovoru. Prema tom ugovoru ona ima i određene dužnosti koje mora da poštuje u radu. Sekundarni procesi se odnose na aktivnosti podrške osnovnoj delatnosti, organizaciji i upravljanju, i to su: marketing, finansije (finansijsko poslovanje), administracija (administrativna struktura – sekretarski poslovi), funkcija objekata, obaveze prema partnerima i ekološke osnove škole skijanja.

Menadžment škole skijanja: odnosi se na skup aktivnosti pravilnog i uspešnog upravljanja školom skijanja. On se ogleda u aktivnosti rukovodioca (direktora, menadžera) koji imaju za cilj efikasno funkcionisanje oraganizacije škole skijanja. U praksi su to poslovi vlasnika ski-škole (direktora škola) i njegovih zamenika za određene resore: nastava, bukiranje instruktora, servis skija i opreme, rad instruktora na stazi i ostalo. Direktor ski-škole je neposredno zadužen za realizaciju godišnjeg plana rada i kompletnu kontrolu nad školom skijanja. Zalaže se za timski rad, raspolaže razumevanjem za zaposlene, zna da ih motiviše. Odlučan i siguran je kod donošenja odluka i dobro poznaje svoje zaposlene i predstavlja kapitena svoje ekipe. Direktori škola skijanja moraju da raspolažu određenim autoritetom kod svojih zaposlenih, koji se ogleda u znanjima i sposobnostima kojima direktor raspolaže i ispoljava (status u hijerahiji rukovođenja). Menadžment škole je u tesnoj vezi sa marketinškom funkcijom koja se materijalno valorizuje kroz rezultate i davanje usluga na skijaškom tržištu. Ishod menadžmenta je ostvarivanje i „funkcije članstva“ koja se neposredno odnosi na proširenje broja polaznika i članova škole skijanja. Analiza tržišta i konkurencije je takođe opis poslova menadžmenta škole skijanja.

Posebno ukazujemo na činjenicu da su Škole skijanja same po sebi jedna socijalna grupa, koje egzistira sa ciljem zadovoljenja potreba polaznika, korisnika škole (Nešić, 2007). Dakle, neposredno funkcionisanje škole skijanja ostvaruje se kroz poštovanje „bezbedonosno organizacionih pravila obučavanja“, kao i realizacije programa „Nacionalne škole skijanja“, ali i pravila koja važe u ski-centrima (Ropret, 2018). Program rada škole skijanja mora obuhvatiti osnovne didaktičko – metodičke principe nastave, sa sadržajima koji će biti primereni, prilagođeni polaznicima škole.

Zaključak

Neophodnost ovakvih teorijskih istraživanja, u osnovi su potrebni iz razloga pravilnog odnosa prema uspešnoj teorijskoj i praktičnoj obuci početnika na terenu, sa aspekta njenih ishoda i efekata u neposrednoj praksi. Takođe, ovakvi radovi pomažu nam u praksi da se lakše odlučimo i sagledamo šta je to bilo pozitivno, a šta negativno u ponuđenom postupku organizovanja i rukovođenja školama skijanja, kao profitabilnim organizacijama. Potreba za ovakvim radom se delom ogleda i u rasvetljavanju određenih dosadašnjih teorijskih nejasnoća. Zato se značaj ovog rada implementira u prikazu i objašnjenju postupaka za organizovanje i upravljanje, rukovođenje školama skijanja. Sa aspekta aktivnosti sportske organizacije, tj. škole

skijanja treba da razvijaju svoju „strategiju tržišta“ tj. usglašavaju svoje aktivnosti sa potrebama korisnika.

Škole skijanja treba da budu slobodne i stvaralačke organizacije sa jasno istaknutim ciljem, zadacima i programom rada. One treba da kao dobro organizovani tim (sa stručnim i kvalitetnim direktorom – menadžerom škole na čelu tima koji raspolaže autoritetom i koji je subjekt organizacije), koji će posredno razvijati pozitivne poslovne obaveze, povoljnu radnu atmosferu, motivisati zaposlene, iskrene drugarske i prijateljske odnose između zaposlenih i polaznika, klijenata škole skijanja i koji poseduje kreativnost u radu. Jedina prava mera učinka nekog direktora škole skijanja-vlasnika ogleda se u sposobnosti donošenja ispravnih, finansijski opravdanih upravljačkih poslovnih odluka. U svome neposrednom radu kod izbora i definisanja strategije rada, škole treba da poklone pažnju i „stručnoj analizi okruženja“ (promenljivo okruženje - ostale škole i sportske organizacije na skijalištu). Tako da i menadžment škole skijanja mora da preduzima inicijativu i akcije radi ostvarenja postavljenog cilja.

Posebnu pažnju treba posvetiti i opštim upravljačkim postupcima tj. bezbednosnim merama i eventualnim rizicima u obavljanju poslovanja (to je čuvanje imovine i lica). Dakle, škole skijanja treba da koriste skijalište za podučavanje skijanju pod uslovom da to bude bezbedno za polaznike i ostale skijaše na stazi, kako nalažu pravila skijališta. Da bi rezultat podučavanja u skijaškim veštinama bio na što višem nivou, potrebno je da se učitelji i treneri skijanja vladaju prema „*Kodeksu etike i Pravilima ponašanja*“, kao i da stalno rade na svom usavršavanju (oblast ski-opreme, savremene tehnike i metodike rada). Škole skijanja treba dosledno da se rukovode u praksi Zakonom o sportu i pratećim pravilnicima i poslovnica o radu.

Jasno definisani ciljevi i zadaci škole skijanja kao jedne složene profitabilne organizacione strukture, neophodni su iz razloga postizanja pozitivnih ishoda. U definisanju ciljeva mora jasno biti utvrđena njihova „hijerarhija“ tj. moraju se rangirati po značaju i vremenu realizacije. Takva organizacija i rukovođenje unutar nje svakako će dati rezultate u praksi. Praktična vrednost rada ogleda se u interdisciplinarnom pristupu sagledavanja organizacije i rada škole skijanja. Analiza dosadašnjih istraživanja je dokazala opravdanost ovakvog istraživanja.

Literatura

1. Bartoluci, M., i Škorić, S. (2009). Menadžment u sportu. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Vilotijević, V., Lalić, N., & Mandić, D. (2018). *Školski menadžment*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Učiteljski fakultet.
3. Živanović, N., Savić, Z., Milojević, A., i Milutinović, D. (2003). *Alpsko skijanje – tehnika, metodika, psihofizička priprema*. Niš: Panoptikum.
4. Zakon o javnim skijalištima („Službeni glasnik RS”, br. 46/06), Procedura pružanja usluga podučavanju skijanja u ski centrima, od 24.07.2006.
5. Kačer, B., Dumančić, D., & Štefanek, Š. (2021). Dužna pažnja učitelja skijanja: kako bi postupio dobar stručnjak u jednakim okolnostima. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 58(1), 349-389.
6. Milojević, V. (2008). *Pisanje naučnih i stručnih radova*. Niš: Studentski kulturni centar, SKC.
7. Nešić, M. (2007). *Sport i menadžment, drugo dopunjeno i izmenjeno izdanje*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam, Tims.
8. Ropret, R. (2018). *Materijal za pripremu ispita na kursu za sticanje zvanja instruktor skijanja*. BEOGRAD: Skijaški savez Srbije i SO Interski Srbija.
9. Ropret, R. (2022). *Alpsko skijanje od prakse do teorije*. Beograd: SIA.
10. Savić, Z., i Stijepović, V. (2018). *Priručnik za instruktore skijanja*. Beograd: Skijaški savez Srbije.
11. Stijepović, V., Lilić, Lj., Stojanović, N., & Savić, Z. (2017). The organization of ski-snowboarding schools in Serbian ski resorts. In V. Stanković, T. Stojanović (Eds.), *4th International Scientific Conference "Anthropological and Teo - Anthropological Views on Physical Activity from The Time of Constantine The Great to Modern Times,"* Book of proceedings (pp. 122–128). Leposavić: Faculty of Sport and Physical Education, University of Priština.
12. Tomić, M. (2006). *Osnovi sportske organizacije – struktura, kultura, menadžment i administracija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
13. Torlaković, A., Talović, M., Manić, G., & Jelešković, E. (2014). Efekti sportsko – edukacijskog menadžmenta u specifičnim programima sportske škole. *Sportski Logos*, 12(22), 4-12.