

REFLEKSIJA MENADŽMENTA OLIMPIJSKIH PROGRAMA NA SISTEM SPORTA SRBIJE

Branislav Jevtić¹

¹Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet Beograd, Srbija
Olimpijski komitet Srbije

ORIGINALNI NAUČNI ČLANAK

doi: 10.5550/sgia.110702.se.129J

COBISS.BH-ID: 2429208

UDK: 005:796.028(497.11)

SAŽETAK

Menadžment kao proces planiranja, organizovanja, rukovođenja, koordinacije i kontrole, ili kao teorija upravljanja, svoje puno mjesto i značaj ima i u izučavanju i razvoju nacionalnog sistema sporta, kao i u upravljanju programima za učešće na velikim sportskim takmičenjima, kakve su olimpijske igre (predmet rada). Analizom olimpijskih programa koje realizuje Olimpijski komitet Srbije (OKS), utvrđena je njihova instrumentalizovana vrijednost i uticaj na sistem sporta, stečena su znanja o procesu i iskustvima za upravljanje pripremama i učešćem sportista Srbije na olimpijskim igrama (cilj rada). Olimpijski programi i želja za učešćem i uspjehom na olimpijadi motivišu sportiste, angažuju okruženje, opredjeljuju strategiju kojoj pripada i paradigma budućeg razvoja, zasnovana na naučnim znanjima, te obrazovanom i iskusnom kadru.

Ključne riječi: olimpijski programi, sistem sporta Srbije, Olimpijske igre, refleksija.

SISTEM SPORTA SRBIJE U PRVOJ DEKADI 21. VIJEKA

Sistem sporta je cjelishodna cjelina sporta unutar jedne države koja vodi napretku u pojavnim oblastima, kakve su sport, fizičko vaspitanje i sport za sve. On je kompleksna cjelina odnosa, pravaca djelovanja većeg broja činilaca, za koju se može reći i da je jedinstvo različitosti (Jevtić, 2010). Sistem je forma organizovanja činilaca sporta (stakeholders) u funkciji optimizacije kvalitetnih i kvantitativnih mogućnosti sportskog pokreta jedne zemlje. Kako ima utemeljenje u samom biću i vrijednosnom-kulturnom-istorijskom kontekstu, to promjene sistema pokreću mnoga pitanja, među kojima dominiraju ona koja se odnose na značaj promjena, nove strukture, ostvarivost proklamovanih ciljeva, angažovanje resursa, način rukovođenja, dinamiku i obim organizacionih promjena, karakter i efikasnost nove administracije, status volontera, očekivanja i slično (Camy i Robinson, 2007).

Iskustvo, kako ono praktično, tako i teorijsko, govori da se promjene djelova ili cjeline sistema sporta, odnosa i relacija, kulture organizovanja i sl. mogu realizovati samo kroz konsenzus svih činilaca i uz

vjerovanje da će proces promjena biti blagorodan prema budućem statusu sporta, sportista i trenera. Kako sistemu sporta jedne zemlje pripadaju fizičko vaspitanje i školski sport, sport za sve, nauke sporta, angažovanost i uloga volontera, zaposleni u sportskoj organizaciji, naučnici, ali i razna udruženja i institucije, legislativa, trenažni centri, sportsko nasljeđe..., to se svaka promjena sistema sporta ili njegovih pripadajućih struktura mora planirati i izvesti kao stručna i istraživačka delatnost koju čine najmanje tri grupe aktivnosti, i to (Jevtić, 2006a):

- Izrada idejnog okvira novog sistema – prototip;
- “Život” novog sistema uz traganje za odgovorima o snazi, problemima u implementaciji i očekivanim rezultatima (praćenje i testiranje efikasnosti sistema); i
- Plan i program rada usmjerenog ka daljoj izgradnji sistema.

U Srbiji se od 2001. godine odvijaju aktivnosti koje treba da usavrše sve činioce sistema sporta, koje ih kontinuirano mobilisu na aktivnosti svrsishodne sportistima (sportska funkcija sportske organizacije) poslovanju i rukovođenju u sportskoj organizaciji (poslovna funkcija sportske organizacije). Nastojanje

za unapređenjem poslovne i sportske funkcije je način koji treba da dovede do boljitka cjeline sistema. Olimpijski komitet Srbije (OKS) je prepoznat kao lider i vođa ozdravljenja sistema sporta i njegovog usavršavanja. Polazište za ovu ulogu se našlo u Statutu OKS, Povelji međunarodnog olimpijskog komiteta (MOK), kao i u ekskluzivnosti olimpijskih igara (OI) u sistemu vrijednosnih preferenci sportista, sportskih radnika i svih građana.

“Idejni okvira Novog sistema sporta Srbije” je prvi dokument koji je promovisan nakon 90-ih godina prošlog vijeka, odumiranja tadašnje SOFK-e i promjena ukupnih društvenih odnosa. Predložila ga je struka a usvojio OKS, Okvir sadrži prijedlog modifikacije organizacione strukture sistema sporta, nove strateške planove, ciljeve, ulogu i odgovornost svih aktera sistema sporta. Put do Okvira je tekao kroz izučavanja postojeće organizacione strukture sporta i analiza odnosa i potreba sporta i društva Srbije u cilju susretanja sa očekivanjima fizičkog vaspitanja, školskog, masovnog i vrhunskog sporta u 21. vijeku (Jevtić 2006a). Menadžment kao proces planiranja, organizovanja, rukovođenja, koordinacije i kontrole, ili kao teorija upravljanja, svoje puno mjesto i značaj ima i u izučavanju i razvoju nacionalnog sistema sporta, kao i u upravljanju programima za učešće na velikom sportskom događaju, kakav su olimpijske igre (predmet rada). Analizom olimpijskih programa koje realizuje Olimpijski komitet Srbije (OKS), utvrđena je njihova instrumentalizovana vrijednost i uticaj na sistem sporta, stečena su znanja o procesu i iskustvima od značaja za upravljanje priprema i učešćem sportista Srbije na Olimpijskim igrama (cilj rada).

Inicijative u 2006. godini su za rezultat imale i integrisanje sporta u Ustav Republike Srbije, odluke o dodjeljivanju nacionalnih priznanja i nagrada za razvoj sporta, kao i osnivanje ministarstva sporta (Ministarstvo omladine i sporta). Na zajedničkoj sjednici svih činilaca sporta Srbije, održane u julu 2006. godine, usvojen je Okvir novog sistema sporta i učinjen iskorak u kreiranju okruženja za dalji razvoj sporta u Republici Srbiji (Jevtić, 2011a). Usvajanjem Nacionalne strategije sporta (2009), nastavljeno je sa procesom uređenja samog sporta i njegovog okruženja. Danas, nekoliko godina od početka intenzivnih promjena, registruje se nedostatak mnogih dokumenata i aktivnosti u smislu pune implementacije Okvira, a potom i Strategije. Mnogi činoci sistema sporta, koji su prepoznati ovim dokumentima, a prije svih strukovne organizacije, još nisu formirane. Slična situacija se registruje i u dijelu sportsko-medicinske zaštite, tehnologije treninga, trenerske strukture...

METOD RADA

U procesu saznanja, razradi konteksta i na putu dolaska do zaključaka korišćen je metod refleksije. Refleksija kao saznajni metod se koristi u istraživanjima prirode fenomena, znanja i iskustva koja su povezana sa tim fenomenom. Koristi se kada se procijeni da su postojeća rješenja nekompletna, ili kada se traga za kontekstom nove – efikasnije prakse (Edwards i Skinner, 2009).

MENADŽMENT OLIMPIJSKE DELEGACIJE – REFLEKSIJA AKTIVNOSTI

Učešće na OI je moguće samo kroz Nacionalni olimpijski komitet (NOK). Misija NOK u dijelu učešća za cilj ima formiranje osjećaja pripadnosti i zajedništva olimpizmu, ekskluzivnost, uzvišenost i izuzetnost sporta i sportista, delegacije i samih igara. Za učešće na igrama je neophodno obezbijediti funkcionisanje delegacije i svakog pojedinca u kompleksnom okruženju. Put je menadžment specijalnog događaja (menadžment olimpijske delegacije - MOD) koji sadrži planiranja, identifikaciju strukture, podjelu uloga, kadar, rukovođenje, kontrolu, odlučivanje.

Danas, na kraju drugog olimpijskog ciklusa i skoro šest godina rada na usavršavanju sportske funkcije OKS, može se zaključiti da je menadžment olimpijske delegacije Srbije specifičan u više aspekata: (1) Po trajanju angažovanosti OKS (višegodišnje planiranje koje se od 18 mjeseci za OI u Pekingu produžilo na 36 za London, odnosno već 12 mjeseci traju programi za OI u Riju 2016). (2) Dugu listu prioriteta i viziju da se kroz pripremu i učešće delegacije na OI obezbijede promjene koje će biti od značaja za cjelinu sporta u Srbiji. (3) Funkciji u integraciji sportskih rezultata (timova i pojedinaca), brenda OI i OKS, društva, države i sponzora; (4) Budžet za odvijanje programa priprema kroz višegodišnje planiranje i periode razvoja sportskog rezultata; (5) Nasljeđe olimpijskog ciklusa koje se od OI u Pekingu mjeri dobrim odnosima u porodici olimpijskih sportova, zanovljenoj opremi, usavršenim programima, primjeni nauke, nabavci mjerne i opreme u funkciji sportsko-medicinske dijagnostike, preventivi i liječenju. Nasljeđe su programi koji su orijentisani prema mladim sportistima, čiji se talenat prepoznaje, podržava i programski povezuje sa cjelinom sportske karijere i narednim olimpijskim ciklusom.

Refleksija je sprovedena nad teorijskim, praktičnim i tehničkim – know how znanjima. Kroz forme refleksije se došlo do smisla dosadašnjeg organizovanja, prakse, usmjeravanja i kontrole budućih aktivnosti.

Dakle, refleksija je sprovedena nad praksom menadžmenta olimpijske delegacije (MOD) i rutinom njenog rukovođena. Put saznanja u ovoj studiji je oblikovan kao put od iskustva kroz rekonstrukciju prakse do zaključaka koji treba da potvrde ili izgrade polazište za izgradnju nove i savršenije prakse. U afirmaciji prethodnih navoda, poštujući pravila refleksije, veći broj analiza činilaca strukture olimpijskih programa je učinjen, kako slijedi:

Analiza perioda izgradnje olimpijske delegacija

Olimpijska delegacija se razlikuje od delegacije koja učestvuje na takmičenjima u pojedinačnim sportovima. Njena specifičnost je određena brojem različitih sportova, karakteristikama pojedinih disciplina (brzinskih, snažnih, izdržljivosti, tehničkih...), učešću oba pola, različitim uzrastima i iskustvom, međunarodnim rangom sportista i rezultatima. Program takmičenja se odvija u 16 dana, u 35 sportskih grana, 303 discipline, pod rukovodstvom 28 Međunarodnih sportskih federacija (MSF). Igrama, pored takmičenja, dominiraju tri specijalna događaja: dobrodošlica i podizanje zastave svakog od NOKa, otvaranje i zatvaranje igara. Izgradnja delegacija za učešće na OI se odvija kao višegodišnji proces, koji je podijeljen na pet perioda (začeće, rađanje, detinjstvo, zrelo doba, starost i nasljeđe) i koji se odvija kao MOD (Jevtić, 2011c).

Olimpizam polazi od načela da sport podstiče optimalni razvoj čoveka i društva, da su igre primarni događaj koji je zasnovan na vrijednostima, etici, idealima (Jevtić, 2011b). Međutim, kada se razmišlja o olimpijskim igrama, tada se isključivo misli o sportskom događaju koji je svakom sportisti cilj, ali i motiv koji ga pokreće da naporno trenira. Olimpijske igre su događaj koji afirmiše individualne vrijednosti i integriše ih kroz zajedničke aktivnosti (takmičenje, trening, socijalni kontakti, kulturni i obrazovni programi...). U vrijednosnom okviru olimpijske ideje nalazi se veći broj ideala olimpijskog pokreta kojima se teži: spremnost na fizički napor i takmičenje podstiču harmonijski razvoj pojedinca, savršenstvo i postignuće, poštovanje drugih, pravdu i jednakost, prijateljstvo, mir, toleranciju, razumevanje, povezanost kulturne različitosti (Jevtić, 2011e, 2011f).

Planiranje procesa integracije i izgradnje tima je jedan od prioriteta priprema u zemlji i efikasnog rukovođenja u periodu igara. Simbolička integracija se odvija tokom najvećeg dijela olimpijskog ciklusa. Njome dominiraju aktivnosti i poruke koje se upućuju sportistima i koje su ispunjene vrijednosnim preferencama. Čirilično pismo, logo, maskota, takmičarska, svečana i oprema za dnevne aktivnosti, memorabilije - samo

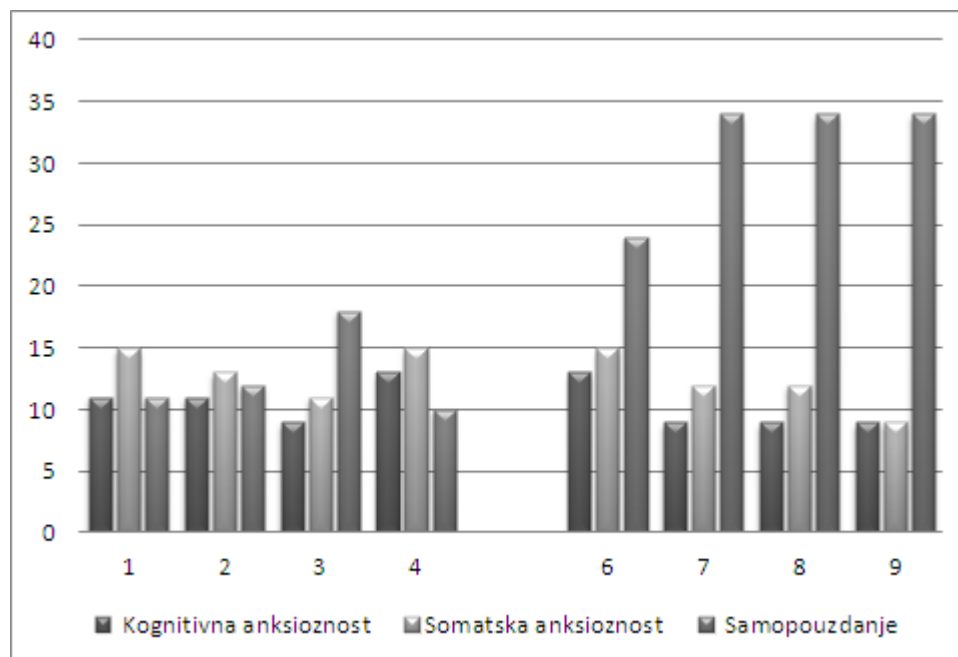
su neke od formi podrške ovoj fazi integracije (Jevtić, 2011e).

Strukturna integracija je završni dio ovog procesa koji daje čvrste osnove za djelovanje delegacije kao tima. Tok strukturne integracije se odvija u periodu pune zrelosti delegacije koja se postiže u periodu igara. Do ove integracije se stiže kroz višedimenzionalni prostor, u kome horizontalnu dimenziju ispunjava povezivanja članova delegacije u odnosu na sport, uzrast, pol, karakter sporta, očekivanja, motive, idole, prethodne rezultate, hobi... Vertikalnoj dimenziji pripadaju socijalni kontakti i relacije, otvorenost pojedinca, stavovi, stepen tolerancije i povjerenja, prisustvo izbalansiranih i realnih ciljeva, otvorenost za učešće u rješavanju zajedničkih i pojedinačnih problema, osećaj pripadnost, lično uživanje i povjerenje pojedinca prema ostatku delegacije... (Kobi, 1994). Cilj je da pojedinci i grupe koji sebe i druge vrednuju kroz vertikalnu dimenziju ostvare „duboku dimenziju integracije“ koja na igrama opredjeljuje čvrstinu i jedinstvo nacionalnog olimpijskog tima, odnosno čvrstinu timova i ekipa pojedinačnih sportova. Menadžment strukturne i simboličke integracije OKS realizuje korišćenjem *savremene tehnologije* (digitalni mediji, publikacije, advertajzing); *akcije, olimpijske programe, događaje* (proslave, promocije, ispraćaji i doček tima) (Jevtić, 2011c).

U primjeru učešća na I olimpijskim igrama mladih (2010) realizovan je program cjelovite integracije sportista i njihovog okruženja (porodica, škola, klub, lični trener) sa članovima i rukovodstvom delegacije. Korišćene su i tehnike sportske psihologije, tako da se tokom perioda priprema, transporta, ulaska u olimpijsko selo, treninga i takmičenja pratilo stanje sportske anksioznosti (Inventar stanja takmičarske anksioznosti – CSAI-2; Martins i sar. 1983 i adaptacije za potrebe sportista Srbije) (Lazarević, Juhas i Bačanac, 1996). U primjeru na Slici 1, vidi se da su mladi košarkaši imali niži nivo kognitivne anksioznosti pred prvi meč na turniru (niži od standarda od 15,35), da se nivo somatske anksioznosti smanjio prije finalne utakmice na 11,75 jedinica (standard je 18,55 za 2 sata prije utakmice), kao i da je samopouzdanje poraslo od 12,75, prije prve utakmice, na 31,50 prije finalne utakmice (maksimalna vrijednost je 32). I pored velikog broja izazova (klima, podloga, povrede), sami košarkaši i njihov trener, medicinski tim, ostali sportisti i treneri, kao i rukovodstvo delegacije, činili su napor i davali podršku da se u meču u kome je osvojena zlatna, a može se reći i istorijska olimpijska medalja u basketu 3:3, uđe kao tim sa kontrolisanim nivoom sportske anksioznosti i vjerom pojedinaca u sopstvene kvalitet i snagu tima.

SLIKA 1

*Stanje sportske anksioznosti na početku
i kraju olimpijskog turnira u basketu*



Analiza vrijednosnog okvira olimpijskih programa

Od 2007. godine, Olimpijski komitet Srbije realizuje olimpijske programe kroz koje se odvijaju pripreme svih aktera olimpijske delegacije (sportisti, stručna lica, rukovodioci, agencije, sponzori...), te gradi tim za učešće na OI. Ovo su višegodišnji programi koji su usmjereni ka razvoju sportiste (pojedinaac i timovi) i njegovog okruženja, ali i svih činilaca sistema sporta Srbije. Drugim riječima: programi OKS se realizuju kao tehnološka inovacija koja stvara proizvod (rezultat, tim, učešće, kompetentna sportska organizacija, pojedinaac) i porazumijeva višegodišnje upravljanje procesima promjena. Nakon četiri godine i unutar dva olimpijska ciklusa (olimpijske igre u Pekingu i Londonu), može se zaključiti da su programi doveli do konsenzusa svih činilaca sistema i okruženja sporta Srbije o neophodnosti kontinualnih promjena (Jevtić, 2011d).

Sportista (tim-pojedinaac) teži da se takmiči i uporedi svoj sportski kapacitet sa standardom koji je za učešće na olimpijskim igrama visok. Ovo je mjesto oko koga se uspostavlja učešće u programima OKS, odnosno od procjene konkurentnost ka razvoju i prosperitetnost rezultata. Olimpijski programi su podrška razvoju većeg broja kompetentnosti koje obezbjeđuju održavanje i dalji razvoj konkurentnost svih sportista i cjeline delegacije. Iako se kao neposredan cilj nameće priprema za učešće na igrama, ipak kontekst ovih programa je

širi i njemu pripadaju: *podsticanje* duhovne i fizičke harmonije pojedinca, *njegove* aspiracije prema savršenstvu i postignuću; njegovanje odnosa: jednakosti, prijateljstva, tolerancije, razumijevanja; *zaštita* identiteta sportiste, tima, delegacije, samog sporta i olimpizma; *izgradnja* preferenci za takmičenje i visok stepen konkurentnosti; *usavršavanje* okruženja i njegova efikasnost u susretanju preferenci sportiste; socijalna *sigurnost* sportiste; nulta *tolerancija* na doping (Jevtić, 2011e).

Karakteristika ovih programa je vrijednosni okvir koji se u dokumentima OKS eksplicitno definiše od 2006. godine (lijeva kolona u Tabeli 1). Analizom ovih dokumenta i komparacijom vrijednosnog okvira koga njeguje OKS, sa teorijskim konceptom Rokeacha (1973) i samog MOK-a, dobijene se pojedinačne i grupne vrijednosti koje se odnose na cjelokupno okruženje olimpijske delegacije, OKS, sistem sporta i društva Srbije (Tabela 1) (Jevtić, 2011c, 2011e). Vrijednosni kontekst je, u neku ruku, ishodište menadžmenta olimpijske delegacije u svim periodima izgradnje i rukovođenja.

Analiza olimpijskih programa

Olimpijski programi su višegodišnji projekat pripreme sportista Srbije za učešće na OI, uspostavljeni na postulatima struke i nauke. Realizacija ovih programa potencira vještine kojima se povezuju znanja sa planom, organizacijom, usmjeravanjem, kontrolom, budžetiranjem, rukovođenjem i evaluaciom (ASC, 2004; Blouce i Smith, 2010; Camy i Robinson, 2007;

De Sensi, 1990). Nakon sačinjavanja programa, slijedi njegovo segmentiranje koje vodi do operativnih grupa i zadataka, prema postojećim rezultatima sportista (kategorizacija), sistemu kvalifikacija, tehnologiji treninga, trenažnim objektima, socijalnoj brizi

sportsko-medicinskoj zaštiti i antidoping preventivi, programskoj efikasnosti OKS i nacionalnih sportskih federacija (NSF), sponzorima, medijima, finansijama (Jevtić 2011, b).

TABELA 1*Vrijednosni okvir programa OKS*

Vrijednosni okvir programa OKS (2006, 2009)	Grupe finalnih i instrumentalizovanih vrednosti
Jednake mogućnosti za sve sportiste i NSF da učestvuju u projektu	Univerzalnost, jednakost, nezavisnost
Dio dugogodišnjih planova OKS-a i NF-a	Sigurnost, stimulacija, društveno prepoznavanje
Očuvanje konkurentnosti rezultata sportista Srbije, lično napredovanje	Postignuće, hedonizam, unutrašnja harmonija, zadovoljstvo, samo-poštovanje, sposoban
Izgradnja olimpijskog tima i duha	Benevolentnost-blagonaklonost, afilijacija
Prateći planovi (zdravstvena preventiva i zaštita, informacijski sistem, osiguranje sportista...), komplementarni programi (specifične forme treninga, suplementacija...)	Sigurnost, stabilnost realcija i odnosa, zdravlje, sigurnost
Profesionalizacija sportista i njihovih trenera, imidž	Moć, socijalni status, prestiž, samopoštovanje, nezavisnost
Partnerstvo činilaca sistema sporta i Društva Srbije = OLIMPIJSKA SRBIJA	Afilijacija, iskreno prijateljstvo, podrška, široko razumevanje, pomoć
Poštovanje osobenosti pojedinačnih sportava i opštosti olimpijskih igara u organizacionom smislu	Prilagodljivost, logičnost, odgovornost, prihvatanje
Otvorenost projekta za učesnike i inicijative	Univerzalnost, jednakost
Usmerenost ka sportisti (svi sportisti su negativni na antidoping)	Usmjerenost ka sebi
Realni i ostvarivi ciljevi	Stimulacija, postignuće, unutrašnja harmonija, nezavisnost, odgovornost
Jasne postavke i resursi	Postignuće, stabilnost, prilagodljivost

Razvrstavanje u manje operativne jedinice kojima je moguće upravljati ima za ciljeve efikasniju realizaciju ovog procesa i njegovu kontrolu u skladu sa standardima, pravilima i mnogobrojnim uputstvima. Operativnim dijelom su naznačene etape i periodi koji pokrivaju cijeli životni ciklus olimpijskih programa, uključujući učešće na igrama.

Nakon prvog ciklusa olimpijskih programa za igre u Atini (2004), sačinjena je analiza učešća i kreiran je projekat koji je usmjeravao sistem sporta prema učešću na Olimpijskim igrama u Pekingu. Nakon igara u Pekingu, tijela OKS i države Srbije su prihvatila izvještaje (Jevtić, 2008) u kojima se, između ostalog, zaključuje da sam projekat „Peking 2008“ nije imao kapacitet da utiče na sve činioce koji opredjeljuju kvalitet takmičarskog rezultata (*slabost projekta koja je proistekla iz slabosti sistema sporta*), a prije svih na (Jevtić, 2009):

- voljnu i psihološku pripremu sportista

- resurse iz programa i prostora sportskih nauka i sportske medicine
- rivale i trening partneri (delimično)
- veliki broj takmičenja i pretreniranost
- dugotrajne kvalifikacije
- upravljanje sportskom formom
- broj sportova u kojima se postižu rezultati za učešće na OI
- stanje u sportskim klubovima
- pravovremeno i cjelovito finansiranje svih programa
- okruženje sportista (NF, logistika...)
- konflikte
- kontrolu trenažnog rada u prostoru:
 - kvaliteta i kvantiteta treninga
 - metodiku treninga i periodizaciju treninga
 - trenažnu, zdravstvenu i anti-doping dokumentaciju i protokole
- metode za brzu, efikasnu i sigurnu procjenu trenažnog stanja

- broj pojedinaca i timova koji osvajaju svjetska i evropska prvenstva
- kompetentnost trenera i menadžera za vrhunsko sportski rezultat
- uslove za trening i takmičenje

Ovi navodi su pretočeni u izazove olimpijskih programa za igre u Londonu (2012) (*Projekat: Peking kao snaga*) (Jevtić, 2009), zbog čega je definisana višegodišnja strategija od koje se očekuje da razriješi sljedeće probleme za koje je procijenjeno da će otežati dolazak do cilja¹ (*Prijetnje*):

- finansijske probleme i moguću manju zainteresovanost sponzora za sport,
- uvećane troškove kvalifikacija,
- cijenu koštanja i blagovremenu nabavku i primjenu novih dostignuća tehnologije treninga u pripremi sportista Srbije,
- partnerstvo sa NSFa u pripremi programa i rješavanju problema, nove instrumente u kreira-

nju odnosa i kontroli treninga i programa priprema.

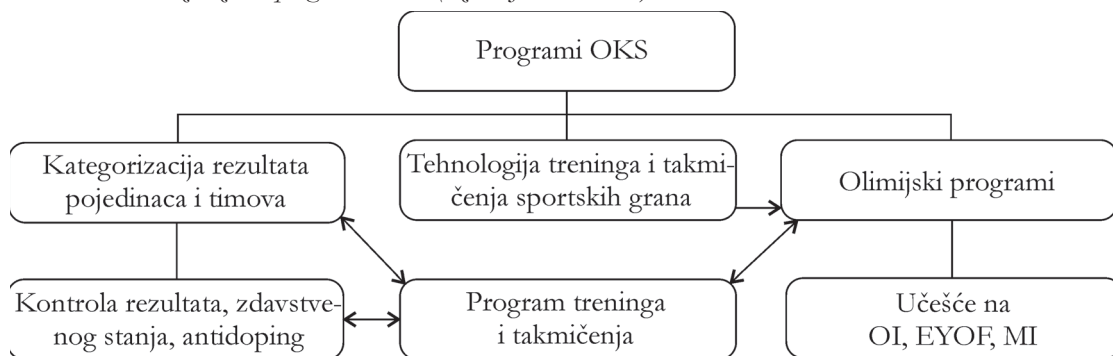
- protok informacija,
- aktivnost strukovnih udruženja (treneri i menadžeri) i profesije programskih direktora,
- istraživanja sistema sporta i strategija njegovog razvoja nakon 2012.godine,
- zdravstvenu brigu i antidoping protokole.

Kao i kod drugih olimpijskih organizacija, tako je i programska orijentacija OKS praćena rizikom i nesigurnošću, jer se odluke donose na osnovu danas raspoloživih podataka za događaj koji će se odigrati u budućnosti. Odluke se donose na osnovu trenutnog stanja rezultata sportiste o kome se malo zna (Rubingh, 1996). Programi povezuju znanja sa planom, organizacijom, usmjeravanjem, kontrolom, budžetiranjem, rukovođenjem i evaluacijom (Jevtić, 2011d) (Slika 1).

Refleksija na aktivnost kakva je menadžment olimpijske delegacije, upućuje da olimpijski pro-

SLIKA 2

Analitički model za izradu programa OKS (Izvor: Jevtić, 2011a)



SLIKA 3

Naučni sistem u menadžmentu olimpijskih programa (Izvor: Jevtić, 2011a)

Filozofski i metodološki aspekti priprema za OI		
Teorija i metodologija sporta		
Biologija sporta	Opšta teorija i metodologija sporta	Psiho-socijalni aspekti sporta i sportski sistem
Antropologija sporta	Analiza sporta	Analiza sporta i takmičenja
Sportska tehnologija	Teorija treninga i takmičenja	Sociologija sporta i takmičenja
Biofizika uključujući i biomehaniku	Teorija i praksa sportskih grana i disciplina	Životne vještine sportista
Biohemija sporta	Savremeni trenazni koncept (Cor training, hiperbarična komora, hlađenje...)	Olimpijska aksiologija (valuelogija), etika i ontologija
Fiziologija sporta	Teorija upravljanja	
Sportska medicina	Antidoping, jednakost, fer plej	
Sportska ishrana, periodizacija i suplementacija	Menadžment sportskih događaja	Razvoj sistema sporta - trajno nasljeđe
Sportska trauma, terapija i menadžment prevencije	Menadžment olimpijske delegacije	Izgradnja i rukovođenje olimpijskom delegacijom

grami OKS sve više poprimaju elemente akademizma jer su zasnovani na primjerima prakse, principima nauka u sportu i nastojanje da se cjelokupan proces obogati saradnjom sa ekspertima. Rezultat je bogato nasljeđe olimpijskog ciklusa kome pripadaju i upravljanje promjenama i kontinuirane adaptacije sa ciljem razvoja - kako performansi OKS, tako i cjeline sistema sporta Srbije (Jevtić, 2008; Jevtić 2011d). Danas, olimpijske programe prate i podržavaju svi činioци sistema sporta i njegovog okruženja (država). Oni su postali nacionalni sistem inovacija i vrijednost.

Analiza i praćenje rezultata sportista Srbije

Evidentiranjem rezultata postignutih na kriterijumskim takmičenjima, otpočinje proces kvalifikovanja sportista (pojedinaца i timova) za učešće u programima OKS. Nakon dva ciklusa praćenja, analize upućuju da se u Srbiji održava broj sportova koji su „odustali od svoje olimpijske tradicije ili vizije“, kao i da sve više ima sportova koji se zadovoljavaju ispunjavanjem samo učesničkog kriterijuma. Shodno navedenom, broj sportova u kojima će sportisti Srbije takmičiti na OI u Londonu ostaće nepromijenjen u odnosu na Peking, ali se otvara i pitanje ukupnog broja sportista i veličine delegacije (u Pekingu 91 sportista)². Broj žena u olimpijskim programima i delegacijama je promjenjiv (trenutno za London 27 žena, ili 34,6% delegacije), a sve je više sportista koji pribegavaju doping-u (4 pozitivna nalaza među 70 identifikovanih sportista u 2010. godini). Da bi se proces opadanja konkurentnosti rezultata pojedinaca i timova Srbije zaustavio i da bi se sistem sporta usmjerio ka nultoj toleranciji dopinga, OKS je predvidio veći broj programa za projektno upravljanje razvojem rezultata do: (1) *olimpijske norme* (atletika, veslanje, boks, biciklizam, džudo, rvanje, plivanje, triatlon, rukomet, tekvondo, boks) (2) *finala i medalje na OI* – Top 10 (streljaštvo, kajak, veslanje, plivanje, atletika, odbojka, tenis; (3) održavanje elitnih rezultata i osvajanje zlatne medalje – „*Zlatni olimpijski klub*“ (tenis, vaterpolo, streljaštvo) (Tabela 2). Unutar ove kategorizacije, nekoliko mjeseci prije kraja kvalifikacija, prati se grupa sportista za koje simulacija re-

zultata i plasman ukazuju da su kadri da ispune učesnički kriterijum (*potencijalni učesnici*).

Analiza Tabele 3 ukazuje na vidljive i skrivene podatke. Vidljivi podaci se odnose na rezultate u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu. Rezultati žena su se kao i rezultati muškaraca pomjerali ka nižim kategorijama i nižem stepenu konkurentnosti. Skriveni podaci upućuju da je indeks konkurentnosti rezultata sportista Srbije pao u 2011. u odnosu na 2010. Vrhunski rezultat (medalja na kriterijumskim takmičenjima) u dvije uzastopne godine (elitni rezultat) u konkurenciji žena u 2011. godini nije ponovljen!

Analiza agencije “Infostrada sport” (2011) saopštila je kretanje rezultata unutar vrhunskog sporta Srbije u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu, a u odnosu učešća na Olimpijskim igrama u Londonu. U analizi se, između ostalog, navodi sljedeće:

- Indeks promjena rezultata sportista Srbije su porasli sa 27% na 54% u odnosu na cjelokupan period 2010.
- Ipak, ako se ovom indeksu oduzmu rezultati tenisa, to su sportisti Srbije u olimpijskim disciplinama zabilježili pad za 78% u odnosu na 2009. (godina presjeka za analizu uspjeha 2010. godine). Evidentiran je pad rezultata u plivanju, streljaštvu, atletici
- U odnosu na stanje iz 2007. godine, konkurentnost rezultata sportista Srbije za učešće na Ljetnjim olimpijskim igrama u Londonu (2012) je pala za 7%, odnosno ako se iz posmatranog stanja sporta oduzmu rezultati žena u tenisu, tada se može reći da Srbija bilježi rast od 4%.
- Rezultati u streljaštvu su pali za 71%, ali su i dalje iznad rezultata u 2007. godini.
- U 2008. godini, žene su nosile 59% svih pobjeda sportista Srbije. U 2011. godini, ne bilježe se pobjede i osvajanje medalja u konkurenciji žena.
- Na osnovu rezultata koje su sportisti Srbije postigli u 2011. godini na svjetskim prvenstvima i takmičenjima ekvivalentnim konkurenciji na OI, Srbija bi u Londonu osvojila 7 medalja - streljaštvo (4), vaterpolo (1), tenis (1) i odbojka (1).

Analiza sportsko-medicinske zaštite

Olimpijske igre su identitet savremene civilizacije koji se razvijao poštovanjem prirodnih, društvenih i ekonomskih zakonitosti. Prirodne zakonitosti pripadaju biologiji čovjeka sportiste, jer se pojedinac u savremenom društvu iskazuje i kroz kretanje tijela (sport kao simboličko kretanje) (Tasato, 2003).

² U delegaciji Srbije na Igram u Pekingu je bilo deset sportova. Simulacija za Igre u Londonu, sprovedena na osnovu rezultata sportista u 2010. godini, ukazuje na trend opadanja konkurentnosti i broja sportova. Od 26 sporta na Programu Prvih olimpijskih igara mladih (YOG) u Singapuru u 2010. godini, pojedinci i timovi su nastupili u 8 sportova.

Kretanje tijela - fizička aktivnost, kontinuirano stimuliše motorne, kognitivne, konativne i visceralne centre, mijenja pojedinca, razvija i usavršava veliki broj vrijednosti koje sva društva cijene i podržavaju (Jevtić, 2011c). Tijelo čovjeka u toku fizičke aktivnosti, kao i tijelo sportiste, jeste prvi prirodni element koji

se njeguje i razvija u skladu sa prirodnim potrebama i limitima. Shodno tome, briga o zdravstvenom stanju sportiste je prioritet, kako nacionalnog sistema sporta, tako i MOK -a i međunarodnih sportskih federacija (Vasić, Jevtić, Mitrović i Radovanović, 2011).

TABELA 2

Kategorizacija rezultata sportista za učešće na OI „London 2012“ (presjek septembar 2011)

Sport	GOC				MC T10				PG				PP			
	Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž		M	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
1.					1		2	4	3	1	3	1	1	1	1	2
2.															2	2
3.			13	13												
4.					1		2	2			10	4		2		6
5.					6	4	6	5	6		2			2		2
6.					12	12	12	12								
7.	1		1			1	1						2	1	3	3
8.							1								1	2
9.																14
10.	1		1	1	2	1	2	2		2		1		2		1
11.							2						1	1	1	3
12.			1	1	1				3	3	3	3				
13.							2	1								
Total	2	0	16	15	22	19	28	25	13	8	16	11	4	9	22	21

Legenda: **GOC** – »Zlatni olimpijski klub«; **MC T10** - Kandidat za medalju »Top 10«; **PG** - »Učesnik igara«; **PP** - »Potencijalni učesnik«; **Ž** - Žene; **M** - Muškarci; **1.** - Atletika; **2.** - Biciklizam; **3.** - Vaterpolo; **4.** - Veslanje; **5.** - Kajak; **6.** - Odbojka; **7.** - Plivanje; **8.** - Rvanje; **9.** - Rukomet; **10.** - Streljaštvo; **11.** - Tekvando; **12.** - Tenis; **13.** - Boks.

U pripremi za učešće u delegacijama OKS, radeći za najbolje sportiste Srbije, uočava se da je briga o trenažnom, takmičarskom, zdravstvenom, socijalnom i profesionalnom stanju mnogih sportista prenesena na njih same, ili na njihovo najbliže okruženje (treneri, roditelji) i da se često odvija van bilo kog oblika stručne i profesionalne kontrole. Da je to tako govore i podaci da 41% sportista iz 34 sportske federacije Srbije (sa oko 250.000 sportista raspoređenih u 4.365 klubova) samostalno obavlja ljekarske preglede i donosi uvjerenja o zdravstvenom stanju, njih 12% uopšte ne obavlja zdravstvene preglede, dok njih 47% obavlja preglede u organizaciji saveza (Dikić, 2008).

U 2009. godini, MOK je u saradnji sa Britanskim žurnalom sportske medicine objavio dodatak na temu iznenadne smrti kod sportista. Ovo je nastavak aktivnosti ove organizacije na polju medicine i nauke, podstaknute statistikom koja dolazi iz SAD, Kanade

i Italije i koja govori da je incidentnost iznenadne srčane smrti kod mladih sportista (osobe uzrasta 12-35 godina) 1:28.000 registrovanih sportista godišnje (Dreyner, Oluims i Engebretsen, 2009). Bez obzira na kvalitet sistema sporta, može se zaključiti da nije dovoljno učinjeno na usavršavanju sportsko-medicinske zaštite sportista, kao i da svaki od sportova ima svoju "Ahilovu tetivu", ili specifičan mehanizam povreda i rizika po zdravlje sportiste. Povrede sportista se dešavaju na treningu i takmičenjima, ali mogu biti smanjene primjenom odgovarajućeg treninga, prilagođenim takmičarskim programom, pravilnim korišćenjem sprava i rekvizita, upotrebom adekvatne opreme, obrazovanjem trenera i sportista (Vasić i saradnici, 2011). Jedan od načina kojim je moguće uticati na dalje smanjenje incidentnosti koja ugrožava zdravlje

sportista je redovnost zdravstvenih pregleda i praćenje trenajnog stanja sportiste.

Zdravstveni pregledi su najbolji način da se otkloni iznenadnost srčane smrti, naglašeno je u specijalnom izdanju MOK-a. Praksa kojoj je pribegao OKS odgovara ovim naporima, jer se strategija realizuje u pravcu obaveznih preventivnih pregleda, sa ciljem da se identifikuju mogući probleme u radu srčanog mišića (kardiomiopatije, bolesti provodnog sistema srca...). Ovo je standard koji je prihvaćen i propisan od Predsedništva OKS (2008) kao obavezna mjera zaštite za sve sportiste koji se takmiče u okviru delegacija OKS. Tako je od 2008. godine više od 470 sportista obavilo test maksimalnog srčanog opterećenja (Tabela 3).

Cilj OKS u ovom prostoru je višestran, vremenski je raspoređen i usaglašen sa prioritetima koji podrazumijevaju tehnološku liniju i razvoj kadra. Ipak, ocjena stanja zdravlja sportista unutar olimpijskih delegacija, registracija eventualnih povreda i toka liječenja, ocjena efekata treninga i takmičenja, definisanje faktora rizika, zdravstvene edukacija i izgradnja uslova za reliabilnu dijagnostiku i efikasno liječenje, mogu se navesti kao prioriteti koji još nisu ostvarivi, ali na kojima se intenzivno radi.

Zdravstvena zaštita vrednost per se

Olimpijski komitet Srbije nije direktno nadležan za brigu o zdravstvenom stanju sportista. I pored toga, on je organizacija koja u svojim programima ima naglašenu osjetljivost prema potrebi zdravstvene zaštite sportista, i za šta je u 2011. godini planirala 8,3% budžeta programa "LOI London 2012" u individualnim i 9,5% u timskim sportskim granama (Jevtić, 2009). Ovim budžetom nije obuhvaćeno osiguranje sportista i trenera (osiguranje od nesreće i putno osiguranje) koje OKS obezbjeđuje kroz sponzorski ugovor. Programi OKS nisu zamjena za redovne programe zdravstvene zaštite koji moraju da se sprovedu na nivou kluba i NSF: oni su dopuna, korektivna mjera i tehnološki iskorak. Sporazumi sa bolnicima obezbjeđuju efikasno liječenje sportista kroz sistem polikliničke medicine, savremenu analitiku i dijagnostiku unutar optimalnih standarda zdravstvene i sportsko-medicinske zaštite sportista. Jer, zašto ne navesti specifičnost sistema olimpijskog sporta u Srbiji - a to je da od 139 sportista na širem spisku učesća na OI, njih skoro 100 ne trenira i ne takmiči se u Srbiji, shodno čemu nisu nosioci prava na obaveznu zdravstvenu zaštitu.

TABELA 3

Brojčani prikaz medicinskog tima i preventivnih pregleda sportista

Igre	Velicina medicinskog tima (ljekar + fiziote- raput)	Broj sportista u Delegaciji	Broj pregledanih sportista u Republic- kom zavodu	Broj zdravih i spo- sobnih za takmičenje	Ispunjenost odluke (%)
Peking - 2008	5+8	92	66	91	98
Vankuver - 2010	1+1	10	12	12	100
Singapur - 2010	1+1	32	32	32	100
WEYOF - 09	1+1	11	11	11	100
SEYOF - 09	1+6	99	99	99	100
WEYOF - 11	1+0	4	4	4	100
SEYOF - 11	1+5	100	100	100	100
Mediterranske igre	6+8	157	155	155	99
Total	17+28	505	479	504	

Normativnu stranu za angažovanje u dijelu zdravstvene brige o sportistima, analitici i nauci, OKS, kao nevladina i neprofitna sportska organizacija, nalazi u Povelji Međunarodnog olimpijskog komiteta. Podršku ovakvim stremljenjima OKS daju i dokumenta profesionalnih organizacija EU i međunarodnih

sportskih organizacija, koje u centru svog interesovanja imaju brigu o zdravstvenom stanju sportiste (Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nodland i Rommetvedt, 2007). Ipak, najveći značaj i vrijednost za OKS ima strategija njegovih stručnih tela i autohtone odluke koje sportistu vidi ispred samog sporta, odnosno po kojoj su sportisti

aktivni učesnici sticanja sportskog iskustva. U ovom modelu, neki bi rekli i filozofiji organizovanja (Kerr i Stirling, 2008), treneri, administracija i stručne službe imaju odgovornost u zaštiti i unapređenju dobrog zdravlja sportista, i imaju obavezu da sva zdravstvena pitanja sagledavaju ispred pitanja sportske karijere. Može se zaključiti da se strategija OKS realizuje u

pravcu traženja odgovora na pitanje: “Kako će odluke koje donosimo danas imati uticaja na sportistu u toku i nakon okončanja njegove sportske karijere?” Briga o dobru sportiste je po ovom modelu i filozofiji ispred rezultata, ona je centar politike, programa i procedura koje sprovodi organizacija ili sistem (Radojević i Jevtić, 2011).

ZAKLJUČAK

Refleksija kao metod u ovom radu nije imala za cilj generalizaciju prema teoriji, već da kroz analizu strukture i odnosa u procesu menadžmenta olimpijske delegacije, dovede do sinteze koja se može primijeniti u novim - sličnim situacijama (refleksija za aktivnost). Rezultat je veći broj zaključaka u odnosu na predmet i cilj rada, a to su:

I Grupa zaključaka o sistemu sporta Srbije

- Analiza sistema sporta je složen saznavni proces koji se, uglavnom, sprovodi korišćenjem kvalitativnih metoda istraživanja. Metode istraživanja iz procesne sociologije (analiza procesa upravljanja u sportu) i menadžmenta u sportu se koriste u cilju opisa fenomena, otkrivanja veza, i formiranja zaključaka o sistemu sporta kao predmetu analize.
- Analiza koja je prethodila izradi projekta OKS „Peking 2008“, ukazala je na činjenicu da je sistem sporta u Srbije neutralan, kao i da je u nekim prostorima i restriktivan. Neutralnost i restriktivnost sistema proističu iz organizacionog modela i vrijednosnog okvira koji se njeguje. Uočen je visok stepen neutralnost u dijelu orijentacije prema sportistima i njihovim potrebama, dok je restriktivnost uočena prema inovacijama u treningu. Opisati restriktivnost sistema sporta Srbije nije teško. Ona se živi. Odnosi se, prije svega, na uslove i kvalitet treninga, širinu sportske baze i put razvoja talenta, kvalitet i kvantitet trenerske strukture, zdravstvenu brigu, primjenu nauke u treningu, ali i naše stavove i odsustvo spremnosti za promjene. Ona je toliko jaka, tako da ugrožava status quo svih formi (masovnog, dječijeg, školskog, nacionalnog, vrhunskog...) srpskog sporta u momentu ubrzanog razvoja svjetskog sporta.
- Opšta ocjena je da promjene unutar sistema sporta Srbije nisu male, da one teku i danas, kao i da se odvijaju po redosljedu, pa čak i obimu kako je to 80-ih godina prošlog vijeka teklo u većini evropskih sistema sporta. Ipak, i pored

toga, svaka od profesija-struka, kao i svaka od članica sistema sporta, implicitno ili eksplicitno, konstatuje probleme u oblasti svog djelovanja i nadležnosti. Problemima su ispunjene sve forme sporta (masovni, dječiji, školski, sport posebnih grupa, paraolimpijski, nacionalni, vrhunski), ali i samo rukovođenje koje se odvijaju po principu djelovanja iz više centara (nekonsolidovan model): kako formalnih, tako i neformalnih grupa.

II Grupa zaključaka u pravcu menadžmenta olimpijskih programa

- Karakteristika programa OKS za učešće na OI je planiranje kojim su postavljeni jasni, razumljivi i mjerljivi ciljevi, izabran pravac djelovanja i način ostvarenja postavljenog cilja. Kao i kod drugih olimpijskih organizacija, tako je i programska orijentacija OKS praćena rizikom i nesigurnošću, jer se odluke za događaj koji će se odigrati u budućnosti donose na osnovu danas raspoloživih podataka. Odluke se donose i u odnosu na trenutno stanje rezultata sportiste o kome se malo zna i koji je promjenljiv. S tim u vezi, višegodišnji plan koga OKS realizuje na putu izgradnje tima i učešća na OI može se opisati kao poslovna inovativnost koja je usmjerena i ka performansama NSF i klubovima u kojima treniraju olimpijci Srbije, rezultatima sportista, njihovom održavanju i razvoju!
- U slučaju Srbije, promjene sistema sporta je otpočeo Nacionalni olimpijski komitet za koga je učešće na olimpijskim igrama smisao razvoja, promjena, učenje. Rukovodstvo OKS iz olimpijskog ciklusa 2004 -2008. opredijelilo se prema inovacijama, ekspertskim znanjima i njihovom povezivanju sa procesom promjena i usavršavanja organizacionih kapaciteta, čime je OKS postao organizacija koja uči, koja mijenja sebe i sistem sporta. Ovo je početak kognitivne faze u toku koje je OKS otpočeo sa promjenama koje se i danas odvijaju u dva pravca: (I) prema efikasnosti same organizacije, i (II) prema cjelini

sistema sporta Srbije. Za pravac promjena su odabrane one preferense koje, kako u prethodnom, tako i u ciklusu XXX olimpijade, treba da dovedu do novog vrijednosnog okvira OKS i cjeline sistema sporta Srbije.

III Grupa zaključaka u odnosu na buduću aktivnost

- Učešće na olimpijskim igrama pripada oblasti menadžmenta specijalnog događaja, koji pripada naukama o upravljanju. U primeru OKS, olimpijski programi se realizuju kao višegodišnji projekat, uspostavljen na principima dobrog rukovođenja u sportu koji u centru svog interesovanja ima dobro sportiste (sportocentričnost sistema).
- Nakon šest godine realizovanja unutar dva olimpijska ciklusa (za OI u Pekingu i Londonu), može se zaključiti da su olimpijski programi doveli do konsenzusa svih činilaca sistema sporta Srbije o potrebi kontinualnih promjena. Organizaciona i institucionalna konsolidacija, kooperacija, mobilnosti znanja, ideja, ljudi i kapaciteta su način, ili put, koji će imati ulogu u poboljšanju stanja sistema i sporta u Srbiji ukupno.
- Refleksija nad menadžmentom olimpijske delegacije otvara mnoga pitanja sadašnjosti i budućnosti, daje osnove za izgradnju novog organizacionog konteksta, viši nivo prakse i višestepeni uticaj na promjene sistema sporta Srbije i/ili njegovu evoluciju.

LITERATURA

- Australian Sport Commission (2004). Planing in sport. (SP 30683). Preuzeto sa <http://www.ausport.gov.au/nso>.
- Bergsgard, A. N., Houlihan, B., Mangset, P., Nodland, I. S., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: A Comparative Analysis of Stability and Change*. Singapore: Elsevier.
- Blouise, D., & Smith, A. (2010). *Sport policy and Development*. London: Routledge.
- Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organisations*. Louzane: OS and Human Kinetics.
- De Senci, J. (1990). Sport management circular evaluation and needs assessment. *A multifaceted approach. J. of Sport Management, 4*, 31–58.
- Dikić, N. (2009). Timski doktor karika koja nedostaje. Zaključci III Kongresa sportskih nauka i medicine sporta Srbije. (str. 165-166). Beograd: Udruženje sportske medicine Srbije.
- Dreyner, J., Pluims, B., & Engebretsen, L. (2009). Prevention of sudden cardiac death in athletes: New data and modern perspective confront challenges in the 21st century. *British J. Of Sports Medicine, 43*(9), 625–626. doi: 10.1136/bjism.2009.064592
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in Sport Management*. Singapore: Elsevier.
- Jevtić, B. (2006a). Sistem sporta Republike Srbije. Beograd: Olimpijski komitet Srbije.
- Jevtić, B. (2006b). Пројекат ОКС “Пекинг 2012”. Beogra: Olimpijski komitet Srbije.
- Jevtić, B. (2008). Информациони систем Олимпијског комитета Србије. Beograd: Olimpijski komitet Srbije.
- Jevtić, B. (2009a). Пројекат: “Олимпијска Србија”. Belgrade: Olimpijski komitet Srbije.
- Jevtić, B. (2009b). Изазови Новог Олимпијског циклуса. Први национални семинар за спортске тренере РС, *Изазови олимпијског циклуса*, Zbornik radova (str. 7–22). Beograd: Republički zavod za sport.
- Jevtić, B. (2010). Sistem sporta, sportski stručnjaci i bolonjski proces. U G. Kasum (Ur.), *Angažovanost nastno-naučnog kadra sa akreditovanih državnih fakulteta sporta u okviru aktivnosti nacionalnih sportskih saveza i elitnih klubova u stručnog kadra iz nacionalnog sporta u sistemu obrazovanja i usavršavanja na akreditovanim sportkim državnim obrazovnim institucijama*. (str.7-31). Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja i Ministarstvo omladine i sporta.
- Jevtić, B. (2011a). Scientific System in Olympic Programmeme Management. *International Scientific Conference of Sport Kinetics “Present and Future Research in the Science of Human Movement”*, Conference Programmeme and Abstracts (pp. 158–159). Krajowa: Reprezentacija Doktorantów.
- Jevtić, B. (2011b). Систем спорта и дечији спорт. U B. Jevtić, J. Radojević, I. Juhas i R. Ropre (Ur.) *“Dečiji sport od prakse do akademske oblasti”* (str. 69–91). Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
- Jevtić, B. (2011c). The Path of True Values. *ACC Journal, Social Sciences and Economy, 17*(2), 82–87.
- Jevtić, B. (2011d). Upravljanje programima za učešće na mega sportskom događaju. *Manadžment*. [u pripremi za štampu].
- Jevtić, B. (2011e). Жена у програмима Олимпијског комитета Србије, искуства претходно и стратегија циклуса 2009-2012 Позивно predavanje, Nacionalna konferencija “Žena i sport”. *Fizička kultura*. [u pripremi za štampu].
- Jevtić, B. i Juhas, I. (2011f). Жена у спорту, истина или Contraversa Symptoma. Polemika, *Fizička kultura*. [u pripremi za štampu].
- Kerr, A. G., & Stirling, E. A (2008). Child Protection in Sport: Implications of the Athlete-Centred Philosophy. *Quest, 60*, 307–323.
- Kobi, E. (1994). Was bedeutet Integration? Analzse eines Begriffs. In H. Eberwein (Ed.), *Disabled and able-bodied people can learn together*, Handbook of Inclusive Education (pp. 71–79). Basel, Switzerland: Weinheim.
- Lazarević, Lj., Juhas, I., & Bačanac, Lj. (1996). Competitive State Anxiety and Success in Athletic events. *J. Exercise and Society*, suppl., 15–193.
- Martens, R., Burton, D., Vealey, R., Bump, L., & Smith, D.

- (1983). *Competitive State Anxiety Inventor* – 2. Unpublished manuscript. Univesitz of Ilionis at Urbana, Champaign.
- Национална Стратегија развоја спорта у Републици Србији 2009 – 2013. Preuzeto sa <http://www.mos.gov.rs>.
- Radojević, J. i Jevtić, B. (2011). Друштво и дечји спорт]. У В. Jevtic, J. Radojevic, I. Juhas, & R. Ropre (Ur.), *“Dečiji sport od prakse do akademske oblasti”* (str. 31–39). Beograd: Fakultete sporta i fizičkog vapsitanja.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rubingh, B. (1996). Sport management in the Netherlands. In IOC (Eds) *Sport Management and International Approach*. (pp. 85–92). Laussane: Internationla Olympic Committee.
- Tasato, C. (2003). To “Pray” and not to “Pray”? The Function of Play on the maintaince of Culture in the Traditional Christian Life. *International Journal of Sport and Health Science*, 1(1), 55–61. doi: 10.5432/ijshs.1.48
- Vasić, G., Jevtić, B., Mitrović, M. i Radovanović, D. (2011). Prve olimpijske igre mladih – filozofija Olimpijskog komiteta Srbije u izgradnjitima i upravljanje zdravstvenom zaštitom sportista. *Sportska medicina*, 1. Preuzeto sa <http://www.smas.org>.

Primljeno: 12. oktobra 2011. godine

Izmjene primljene: 15. novembra 2011. godine

Odobreno: 4. decembra, 2011. godine

Korespodencija:

Prof. dr Branislav Jevtić

Sportski direktor OKS

Šef delegacija Srbije na OI

Generala Vasića 11

11000 Beogard

Srbija

E-mail: branislav.jevtic@OCS.org.rs

Telefon: 00381 64 118 04 81