

**ПРЕДРАГ МАНОЈЛОВИЋ – НАЦИОНАЛНА МИСИЈА ВИЗИОНАРА СПОРТА -
ПРИЛОГ УПРАВЉАЊУ ОЛИМПИЈСКИМ РАЗВОЈЕМ**

Бранислав Јевтић

Научни часопис „Физичка култура“, Београд, Србија

Сажетак

У Србији су се, у периоду од 2001. до 2009. године одвијале многобројне, хотимичне активности са циљем да се одреде правци развоја што већег броја чинилаца националног система спорта (НСС) и његовог окружења. Израз „национална мисија визионара спорта“ из наслова овог уредничког чланка, упућује на то да су се промене догодиле захваљујући појединцу. Циљ рада је да се кроз рефлексију и ex-post елаборацију доступних докумената, индуктивним током дође до закључака о стручном и научном утемељењу промена НСС и националног олимпијског комитета (НОК) кроз остварење визије Предрага Манојловића, ерудите за прогрес и развој. Да би се смањио субјективизам у закључивању, смисао, терминологија, правовременост, акциони планови... анализираних докумената, иста су компарирани са резултатима периодике за истоимени временски период. Исход ове квалитативне анализе треба разумети и као прилог олимпијским студијама, субобласт: Управљање олимпијским развојем. Рефлектујући на деловање Манојловића, утврђени су многобројни примери за моделе добре праксе, који су, кроз анализу смисла, разврстани у иновативне кластере спортског организовања и управљања: (1) НОК и његов развој, (2) Спортиста, (3) НСС и његов развој, (4) Спортски тренер, (5) Спонзори и донатори, (6) Држава Србија, (7) Друштво Србије, (8) Кадрови за спорт 21. века, (9) Мултиспортска такмичења, (10) Олимпијске студије и компетентности лидера олимпијског развоја, (11) Међународна сарадња и агенда европског спорта. Особеност Манојловића, као лидера, проистиче из његове просвећености. Као лидера олимпијског развоја, карактерисале су га особена духовност, морал, образованост, мудрост, саборност. Био је посвећен задатку и постизању изузетности, храбар, иновативан, одлучан, правичан, разборит, умерен, правдољубив. Предраг Манојловић је био Арете - Олимпијац - у простору свог деловања, изузетан и бољи од свега претходно учињеног.

Кључне речи: ПРЕДРАГ МАНОЈЛОВИЋ / ЛИДЕРСТВО / ОЛИМПИЈСКЕ СТУДИЈЕ / ОЛИМПИЈСКИ РАЗВОЈ / НАЦИОНАЛНИ ОЛИМПИЈСКИ КОМИТЕТ / СРБИЈА

Кореспонденција са аутором: Бранислав Јевтић, E-mail: branislav.jevtic@dif.bg.ac.rs

ЕРУДИТА РАЗВОЈА НАЦИОНАЛНОГ СИСТЕМА СПОРТА

У Србији су се, у периоду од 2001. до 2009. године, одвијале многобројне, хотимичне, активности са циљем да се, у првом кораку идентификују проблеми, а потом, да се у корист непосредних корисника (спортиста, вежбача, ученика, грађана...), утврде правци развоја што већег броја чинилаца националног система спорта (НСС) и његовог окружења. Активности које су водиле променама започете су препознавањем превазиђености постојеће организационе шеме управљања и ефикасности са краја 20. века, као и конзервативности актера НСС у односу на текуће и очекиване промене. Сходно тој и таквој особености НСС, планиране промене су морале антиципирати велики број објективних и субјективних изазова у промени спортског организовања након друштвених промена у Србији (октобар 2000). Циљ планираних промена је био долазак до целовитог, од спорта усмеравањем, конзистентног, аутономног, савременог и стабилног НСС (Јевтић, 2019). Данас, две декаде касније, неоспорне су најмање три истине, прва да су се промене догодиле; друга, да исте нису проистекле као интенција НСС за даљим усавршавањем и развојем, и трећа, промене нису биле индуковане утицајем спољашњих актера окружења НСС, а с обзиром да се спорт, у том историјском периоду, нашао изван агенде друштвених промена, самим тиме остао је ван видокруга и интензивнијег утицаја политике, медија, економије.... Поставља се питање како су се догодиле промене, које су директно утицале на развој НСС?

Многобројне планиране и реализоване активности које прате промене система спорта у Србији, своје корене имају у „визионарству спортских заљубљеника и ерудита за просперитет... (Вукашиновић, 2018). Век касније у односу на период који анализира Вукашиновић, смисао израза „национална мисија визионара спорта“ из наслова овог уредничког чланка, упућује да су прогресивне снаге потребне и Србији 21. века, те да су неодвојиви део развоја НСС и спортског организовања.

Ерудит за просперитет и прогрес НСС је Предраг Манојловић (1951-2014), олимпијац и лидер националног и европског спортског простора. Промене које је покренуо одвијале су се кроз развој националног олимпијског комитета (НОК)¹ и кроз НСС и његовог окружења (друштво, медији, спонзори...). Наведене промене су резултат деловања Манојловића који је искуство из спорта (освајач сребрне олимпијске медаље на ОИ у Москви, 1980, као члан ватерполо тима СФРЈ...) и рада у привреди, успео да повеже и операционализује са знањима спортског организовања. Анализом његове професионалне биографије, уочава се да је планирање и усмеравање развоја НОК, а потом и НСС, успоставио на синергији личне академске стране (дипломирани економиста, мастер менаџмента у спорту) са пословним и политичким вештинама стеченим кроз привреду и политику. Својеврсна повезаност се уочава између његове либералне оријентације према променама и динамике НОК у овладавањима новим пословним преференцама.

Чињенице, као што су „плитко организовање НСС“, одсуство лидера, финансијска несолвентност, инертност актера система спорта..., као и многе друге непознанице из развоја спорта и друштва Србије на уласку у 21. век, резултат су затеченог стања (Јевтић, 2006, 2011). Кораци у правцу „оздрављења“ НСС захтевали су претходну хомогенизацију свих актера спортског организовања. Због тога је било неопходно да онај који је покренуо и усмеравао промене, буде проолимпијски вредносно оријентисан, рационалан у деловању, mudar у избору средстава и

¹Током девет година био је генерални секретар, прво Југословенског олимпијског комитета - ЈОК (2001 - 2003), потом Олимпијског комитета Србије и Црне Горе - ОКСЦГ (до 2006) и, на крају, Олимпијског комитета Србије - ОКС (2006 - 2009). Због динамичног државно-правног дисконтинуитета, опортуно је користити термин национални олимпијски комитет (НОК).

методе, самоуверен у визионарским искорацима, одмерен у планирању..., да буде саборан и кадар да актере НСС и његовог окружења подстиче на јединство, развој и будући прогрес. Дакле, темељни предуслов промена стања и развоја је била хомогенизација актера НСС која се у датом моменту десила кроз Спортску асоцијацију Србије (САС)². Ујединиле су се националне спортске организације (НСО) проолимпијског спорта и НОК. Други важан корак - предуслов промена било је превођење тадашњег НОК од мале до средње велике, респектабилне, друштвено и културно препознатљиве, и од актера спорта и друштва, подржане водеће националне спортске организације³.

Упорност и правац промена на којима је Манојловић истрајавао, усмеравајући прво делатности самог НОК, а потом и НСС, може се представити „AGIL шемом“⁴ Парсонових теорија делања и изградње друштвених система“ (Брдар, 2007). Први корак Манојловића, сагледан кроз AGIL шему, довео је до програмског и вредносног усклађивања НОК са окружењем, и исти се може изразити економским, или данас све чешће, информатичким термином *мерцовање* - (проширење, повезивање). Мерцер у случају регистрације САС је био НОК који је НСО понудио повезивање спортског и друштвеног статуса са циљем формирања велике националне спортске организације (G) и заједничко управљање проолимпијским спортовима (I). За разлику од мерцовања у економији или информатици, у спорту Србије, у центру ових процеса били су српски олимпијски - спортски идентитет и традиција, као и недвосмислена и неодољна потреба развоја свих актера проолимпијског спорта (L). Манојловић је био једини који је препознао изазове пред којима ће се наћи спорт НСС и НОК током промене државно-правног и међународног идентитета Србије. Стога, формирање и краткотрајно постојање САС (2005-2006) треба вредновати као мудар и опортун маневар, али и као иновацију којом је створен системски предуслов за аутономни развој НОК и НСО проолимпијских спортова. Спортска асоцијација Србије се, стога може сматрати оригиналним искорак у правцу интеграције НСС проолимпијских спортова, која је НОК-у донела улогу и ауторитет лидера промена спортског (ре)организовања. Не мање важан допринос САС је ослобођење од хроничног мешања других конституената тадашњег система спорта у управљање и програмску и развојну агенду НОК-а. Ту се пре свих мисли на Спортски савез Србије (територијална спортска асоцијација) и његове покушаје формалног и неформалног лидерства над целином система спорта и самим НОК-ом.

Документа, као и респектабилан попис планираних и реализованих активности из архиве НОК, показују да је развој самог НОК-а, као и целине НСС проолимпијских спортова, у периоду 2001-2009, интринзишно обликован од стране Манојловића, као и да је вођен, усмераван и оперативно реализован кроз три временски преклапајуће фазе:

- I. Пословно самоодређење и самоусмеравање (самообразовање и оспособљавање кроз MEMOS⁵ програм, конгресе, семинаре, воркшопове... међународног олимпијског окружења, олимпијске игре и друга такмичења у надлежности НОК), оквирно 2000-2003.

²Ова НСО је требало да нађе решења за горућа питања спорта као што су: департизација спорта (од партија пре октобарских промена, као и тзв. крзних штабова у спорту који су успостављени непосредно након друштвених промена из октобра 2000. године), демократизација и интеграција проолимпијског спорта у функцији националног развоја и међународног препознавања и престижа.

³ Један од начина је био и кроз повезивање Српског олимпијског клуба, као националног, спортског, културног и легата друштвеног развоја (основан 1912), са савременом спортском, друштвеном и олимпијском визијом ОКС.

⁴Енглески: (A)datartion - прилагођавање, усклађивање са окружењем; (G)goal setting - постављање циљева, (I)ntegration – очување унутрашњег поретка и (L)atency – поштовање нормативних и вредносних образаца.

⁵ The MEMOS (Executive Masters in Sport Organisations Management - Извршни мастер у управљању спортским организацијама (види више на <https://memos.degree>)

Неодвојив део ове фазе је учење у спортској организацији – НОК, које се одвијало током целог периода рада Манојловића на месту генералног секретара (2000-2009).

- II. Нова знања, вештине, наука, технологија спорта, методе рада, кадровско јачање, организационе структуре НОК и подела одговорности – „коруковођење“ са НОС⁶, (и кроз САС), оквирно 2001-2006.
- III. Хијерархијско руковођење спортом Србије на чијем су се „виртуелном врху“ нашли НОК, тада већ Олимпијски комитет Србије (ОКС) и Спортски савез Србије, као територијална организација. Медијатор у регрутовању националног спорта у реализацији визије Манојловића су олимпијски програми (ОП- види више Јевтић, 2012, 2014, 2019) и пратећа стратешка и оперативна документа. Ова фаза траје од 2006. до 2009. године, тачније до политичке преваге (преврата на Редовној Скупштини за избор руководства ОКС за олимпијски циклус 2009-2012) над нормативним и вредносним атрибутима националног спорта и националне олимпијске организације (политички интервенционизам).

Након ова три, отпочео је, може се назвати први период четврте фазе који и даље траје и током кога се региструје, не виртуелно већ стварно, управљање спортом од стране Државе и политике, који кроз неолиберални, интервенционистички, структуралистички и партократски микс, уз изражен патримонијализам, опонашају лидерство над НСС (државни интервенционизам, види више Јевтић, 2019).

ВИЗИОНАР У ВРЕМЕ ЗАНЕМАРЕНОГ СПОРТСКОГ ОРГАНИЗОВАЊА

Тенденција промена и развоја спортског организовања у већини међународних система спорта има елементе професионализације НСО и самих СО. Она је присутна од краја ОИ у Лос Анђелесу (1984), са значајном интензификацијом након ОИ у Барселони (1992). Промене су доминантно биле усмерене према НСО, укључујући и НОК (Winand, Vos, Zintz, Scheerder, 2013). Мање су биле присутне у аматерским спортским клубовима. Изазови професионализације су створили утисак да националне и основне спортске организације (спортски клубови) - (Н)СО треба да успоставе нове управљачке структуре и програме како би свој посао обављале ефикасније и како би на адекватан начин испуниле очекивања спортиста и окружења (Winand & Anagnostopoulos, 2017). Наведени процеси су праћени новим знањима и вештинама кадрова, нарочито у одређењу линија стратешког развоја и реализацији програмских агенди. Овим, и сличним, еволутивним променама на нивоу националног спорта, претходила је професионализација међународних спортских организација на челу са МОК (Nagel, Schlesinger, Bayle & Giauque, 2015). За ову расправу важна је чињеница да је за промене било неопходно обезбедити виши образовни ниво кадрова, специфичне и специјализоване професионалне вештине, респектабилне пословне биографије, као и „карактер „храброг лидера“ који вишестрано и темељно просуђује процес промена“ (Girginov, 2008).

Преглед доступне периодике за крај XX и прву декаду XXI века, недвосмислено идентификује начелну сагласност студија о потребама унапређења организованости и ефикасности спортске организације (Sowa, Selden & Sandfort (2004), Madella, Bayle, & Tome (2005), Bayle & Madella (2002); Wolfe, Hoesber & Babiak, (2002); Papadimitriou & Taylor (2000); Wolfe, Weick, et al. (2005). Сходно томе, професионализација (Н)СО је именована као „процес током кога се сама спортска организација, систем спорта, али и занимања у спорту, преводе из волонтерског у све

⁶Организација САС унутар које се десио процес коруковођења проолимпијских НСО са циљем изградње целовитог НСС.

више наглашено пословно окружење (Zeimers, Lefebvre, Winand, Anagnostopoulos, Zintz, T. & Willem, 2020). Иако студије нису именовале извршиоце промена, они су доминантно идентификовани међу унутрашњим (микро) и актерима средњег (мезо) појаса окружења спортске организације (De Bosscher, Bingham, Shibil, van Bottenburg, De Knop, 2008), што би у примеру Србије значило од нивоа спортског клуба до НСО и НОК.

Стање НСО, укључујући и НОК, у Србији, на почетку промена (крај 2000) не кореспондира са паневропским иницијативама и визијом спорта на уласку у 21. век. Према визији спорта за потребе новог миленијума нису прилагођени: простор високог образовања, тржиште радне снаге, наука, спортско-медицинска заштита спортиста, антидопинг, социјална и здравствена питања спортиста и слично. До оваквог стања довело је и то што је академска заједница спорадично препознавала спорт и то, најчешће, као експериментално поље и лабораторију за лични развој и промоцију, односно, она се у Србији понашала различито од научне заједнице „која спорт види и поштује у односу на његов идентитет и циљеве (Jeu, During 1994). Другим речима, на самом почетку промена било је евидентно да су високо образовање и наука недостајуће полуге које су многи други национални системи спорта усавршили и уздигли. Високо образовање (настава, наука, друштвена мисија) је развијало своје курикулуме, образовне и научне, чиме је мењало критеријумске претпоставке спортског организовања, како у сазнајној и управљачкој, тако и у учесничко-тренажно-такмичарској, друштвеној и пословној функцији (Схема 1). Први (ис)кораци промена у Србији се уочавају 2002-2003. године, на Факултету спорта и физичког васпитања Универзитета у Београду. Кратко су трајале и биле су релативног домета у односу на тадашње потребе НСС, очекивану динамику његових промена и значаја исхода високог образовања у простору кадрова и прогреса (види више Радојевић и сар. 2019, Јевтић, 2017).

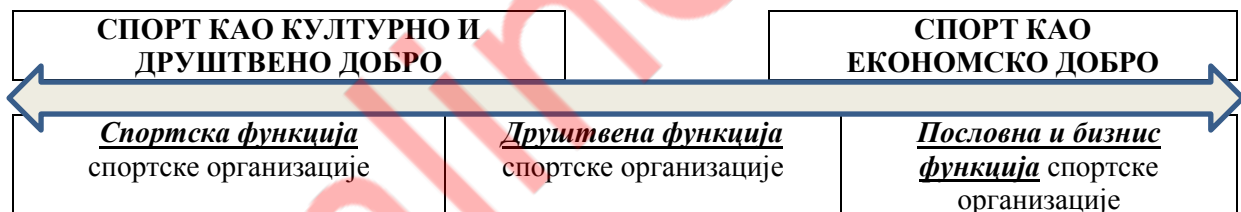


Схема 1 Вредности и континуум развоја функције спорта (модификовано према Јевтић, 2014, 2019)

Оживотворење визије као тест опортунитета Манојловићеве стратегије развоја спорта

Анализа онтолошког континуума спорта (Схема 1), показује да је на његовом левом крају спорт као културна вредност „национално добро које садржи мноштво посебних функција од значаја за развој појединаца и друштва“ (Jeu, 1994). Неразвијено или лоше управљање системом спорта из периода социјалистичке Србије није довољно препознавало значај спорта као друштвене вредности, самим тим је изостало и вредновање друштвене функције спорта. Исто тако нису препознате и поштоване специфичности и аутономија спорта, васпитни, образовни и укупан друштвени значај спорта и његово доминантно волонтерско биће (Радојевић, Јевтић, 2011). На другом крају континуума, као исходите спортског организовања на почетку новог миленијума је спорт као генерисано одрживо пословно окружење са свим бенефитима усмереним према његовим корисницима. Ова два краја континуума, унутар система спорта Србије, на почетку новог миленијума, било је могуће, само визионарски повезати. У периодици, национални програми су постали императив спорта за ново доба (Chaker, 2004). Да ли следећи ово становиште, или

самостално промишљајући, Манојловић и његов тим су се определили за националне програме као опортуно програмско-развојно решење, али и као средство којим је могуће ићи ка визији спорта у новом миленијуму приближавањем крајева онтолошког континуума спорта. Тако су и усвојени олимпијски програми (ОП), којима се процес промена НСС садржински опредметио, различитим занимањима и професијама оплеменио, и којима је промптно одговорено на специфичне потребе и очекивања спортиста. Манојловић је оправдано веровао да ће се кроз професионализацију и јачање пословне функције НОК и НСО, оснажити занемарене културне вредности и афирмисати друштвена функција спорта. Ова, својеврсна врста дуализма каузалитета, разрешавана је многобројним програмима кроз које су се развијали НОК и НСС, као и само друштво Србије⁷. У прилог овој тврдњи, анализа смисла програмских целина које је покренуо и реализовао, говори о ширини и особености развојног искорака и неоспорном визионарству Манојловића. Генерализујући, на основу доступних докумената, ова ex-post анализа, издвојила је оне области деловања Манојловића и његовог тима (Схема 2), од којих, највећи број излази из оквира делокруга надлежности уобичајног НОК, па чак и оног националног олимпијског комитета који се налази на хијерархијском врху управљања националним системом спорта. (Схема 2)

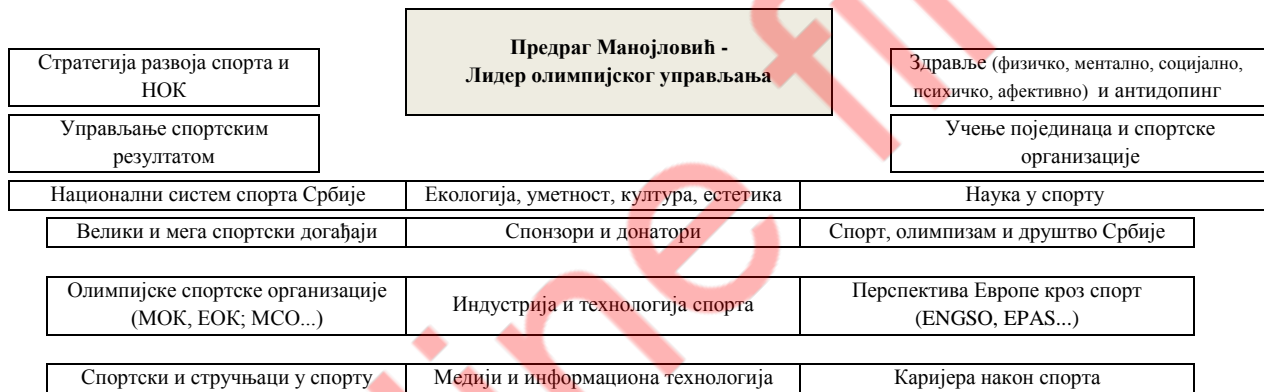


Схема 2 Програмске активности и повезивање крајева онтолошког континуума развоја спорта у визији Предрага Манојловића

Велики број области деловања приказаних на Схеми 2 упућује да је НОК (данас ОКС), постао иновативан, да су га интенције које су водиле до „новог производа“ промениле како на програмском, управљачком, тако и на организационом и вредносном нивоу. Као трајне вредности и легат остале су промене философије спорта у односу на друштво Србије. Афирмисана је императивна друштвена функција спорта.

У сусрет очекивањима спортиста, прво се на листа преференси НОК, а потом и НСО проолимпијских спортова, нашла визија: „спортиста (вежбач) у центру“, којом се укупан национални спорт интегрише на поставкама „генерисања човека кроз спорт“ (Durantez et al, 2010). Идеал спортиста у центру је извориште духа олимпизма са краја 19. века, али смисаоно и временски кореспондира са постмодерним виђењем спорта. Ex-post елаборација стратешких докумената поводом учешћа на ОИ у Атини (Павловић, 2002) и Пекингу (Јевтић, 2006),

⁷ Специфично, програми као што су: Ревитализација Републичког завода за спорт као референтне институције са спортску медицину, аналитику у спорту и спортску психологију; Доопремање Републичког и покрајинског завода за спорт; Програми дечијег спорта, ОКСИС - информациони систем спорта Србије, Администрација у спорту, Култура и спорт, Жена и спорт, Изградња окружења за физичко васпитања, Олимпијске вредности, Европска невладина спортска организација, Олимпијски програми, Екологија, Спорт и медији, Историјско наслеђе, Музеј спорта, Олимпијско образовање, EYOF у Београду (2007)...

документује истрајност на овој визији која је, као холистички приступ припремама спортиста (Олимпијске припреме – ОП), препозната у свим корпоративним и програмским документима НОК. Истовремено, она се остварује и у кадровској шеми НОК, док се програмски ефикасно диверсификују према специфичностима одређеног спорта и индивидуалним потребама спортисте (према потребама изградње резултата, развоју тренажних и такмичарских капацитета, животном стилу, слободи, личним вредностима, оријентацији... спортисте). Стога, именовањем визије „спортиста у центру“ на самом почетку 21. века и анализа одређених корака за њену реализацију (мисија) указују на постојање философски устројеног промишљања и разрађене стратегије за хуманизацију временски ограничене спортске и олимпијске каријере спортисте. Могло би се рећи да овај и овакав приступ припада карактеристичној „школи мишљења“. Одређењем и именовањем спортисте у центар визије НОК, Манојловић је, као олимпијца, заљубљеник у спорт и спортски радник, био испред свог времена. Наиме, у време када се у интернационалној периодици, о данас широко прихваћеном термину спортоцентричност спортског система, писало спорадично, и у времену када се у пракси других националних система у траговима препознавала визија оријентисана ка спортисти, дотле су у Србији, Манојловић и његов тим, спортисти - олимпијцу прилагодили сву програмску, финансијску и нормативну страну НОК-а (Табела 1).

Табела 1 Генерализација деловања актера у окружењу спортисте – олимпијца Србије

Анализа утицаја окружења спортисте	Породица спортисте	Структуре Државе			Јавна и корпоративна предузећа	Чиниоци система спорта		
		Ауторитети јединица локалне самоуправе	Влада и Председник Државе	Тренер		НСО	ОКС	
Циљ	Развој члана породице захваљујући и спорту и успеху на олимпијским играма престиж породице	Подршка спортистима, промоција и афирмација ауторитета локалне заједнице	Подржати национални олимпијски тим, међународни престиж, видљивост и промоције Државе, љубав према спорту	Имиџ и промоција компаније кроз НОК и олимпијску делегацију, друштвено одговорно понашање...	Оријентација ка постигнућу, професионални и лични изазов, националне награде за тренере... Спортски и друштвени престиж	Афирмација НСО; Кретање ка врхунском резултату, промоција код спонзора и међународне спортске организације	Подршка таленту; Развој од личног до врхунског, резултате и његово одржавање; Имиџ спортисте и олимпијског тима; Каријера након спорта	
Повезаност са спортистом и његовим резултатом	Породични односи су од примарног значаја	Ad- hoc, под контролом буџета заједнице, у великој мери зависи од ставова власти локалне заједнице	Суздржано мешање, од притајеног до јавног истицања значаја државе (власти и политике) на спорт	Економски интереси и унапређење пословања, афирмација одговорног друштвеног понашања	Лични односи један на један су од примарне важности	Непредвидив, ad- hoc, Контролисан, ауторитативан, буџетски али и интересно оријентисан приступ	Методичан, прецизан, промишљен, фактичан, компромисан...Подршка изузетности у спорту, социјалном развоју и пост каријери	
Правила	Особена правила породице	Правила јединице локалне заједнице	Закони, неформални притисци	Писана и формална правила - уговори, подржани наградама и лимитима	Неформално и међусобно прихваћена правила	Правила и прописи датог спорта али и неформална и формална правила НСО	Вредносни оквир: „Спортиста у центру“, Олимпијски програми	

Евалуација	Успех је награда за труд, љубав и подршку. Учешће на ОГ је успех породице	Без јасних критеријума за евалуацију	Без јасних критеријума за објективну евалуацију	Условно, у зависности од резултата и видљивости спортиста, олимпијски тим и ОГ	Признање, охрабрење, награда, инспирација	Резултат такмичења, камен темељац за буџетирање за предстојеће такмичење и активности НСО	Лични напредак и изузетност спортисте; Исходи учешћа на такмичењима; Задовољство актера програмима и мисијом ОКС...
-------------------	---	--------------------------------------	---	--	---	---	---

„Спортиста у центар система“ није израз који је требало да доведе до контрадикција између врхунског и учесничког, или националног и спорта на локалу, већ је то далекосежна замисао о предвидљивом и жељеном развоју догађаја - идејни оквир за повезивање свих нивоа спортског организовања и постизање изузетности у учесничком и такмичарском спорту (идејна, структурна и функционална интеграција НСС). Посвећеност свим спортистима - вежбачима је постојана чињеница из професионалне биографије Манојловића, видљива и кроз његово ангажовање у националној организацији „Спорт за све“ (био је потпредседник, док је, истовремено, ова организација имала и члана управног органа НОК), и у ENGSO-у⁸ у коме је планирао и реализовао паневропску иницијативу спорта. О његовој осетљивости на сва питања спортисте, најбоље могу да сведоче чланови његово тима. Стога, може се закључити да је Манојловић спорт вредновао као лично и друштвено добро, које покреће грађане на изузетност у физичкој активности, али и као планирану и програмски вођену тренажну активност са циљем изузетности на најзначајнијим такмичењима.

Одређивањем спортисте – олимпијца (појединац и тим) и његових спортских, личних, образовних... потреба као визију развоја, детерминисана је сврха многобројних мисија НОК које су, од самог почетка захтевале велики број операција усмерених према спортисти, систему спорта, друштву Србије, спонзорима, такмичењима из надлежности НОК. Број операција у активностима НОК није био одређен бројем запослених, већ бројем детектованих изазова, бројем категорисаних спортиста за ОП (појединаца и тимова), специфичностима олимпијских спортских грана, као и бројем мултиспортских такмичења у надлежности НОК⁹. Визија постаје стварна онда када се нађе у поднетим извештајима. У овој анализи, годишњи извештаји НОК покривају два олимпијска циклуса (2001-2004 и 2005-2008), током којих су, као временском оквиру за извршење операција, реализоване промене НОК у делу: оснивачких, организационих и стратешких докумената; људских ресурса (управа, руководиоци, тела, комисије, запослени и сарадници); метода рада и примену нових технологија. Манојловићев осећај за реалност, отворен наступ према свим чиниоцима и заинтересованим, али и одређен степен спонтаности и „планирање промена у ходу“, обезбедили су брзо прерастање НОК у вешту професионалну организацију способну да реализује именовану визију и њом индуквану нову спортску стварност. Извештаји који су усвојени, како од НОК, тако и од партнерских организација, па и МОК, говоре да није било разлика између чињеница у планираним, одобреним, реализованим, евалуираним и усвојеним документима.

ВИЗИОНАР У ВРЕМЕНУ ТИШИНЕ ВИСОКОГ ОБРАЗОВАЊА И НАУКЕ

Логика спортског организовања коме је Манојловић тежио, није успостављена на неолибералној или интервенистичкој поставци развоја, какве се уочавају у свету спорта на крају

⁸Европска спортска невладинa организација са визијом да буде водећи глас учесничког спорта у Европи. Баштини следеће вредности: демократија, једнакост, инклузија, одрживост, интегритет и образовање (<https://www.engso.eu/organisation>).

⁹Летње - ЛОИ, Зимске – ЗОИ, Летње и зимске олимпијске игре младих - YOG, Европске игре, Европски олимпијски фестивал младих - EYOF, Медитеранске игре - МИ.

20-тог и почетку 21-ог века. Његово виђење исхода развоја НОК и НСС, прескочило је неолибералну међуфазу развоја (последње декаде 20. века), чиме је спорт Србије, кроз одређену кореспонденцију са постмодерним виђењем света (спорта), директно „упливао“ у 21. век. Важно је нагласити да у визији развоја спорта, Манојловић не зазира од функционалног структурализма (целовито планирање, развој друштва, деловање свих актера, једнакост, удео државног управљања...). На путу имплементације позитивних чинилаца функционалног структурализма веровао је у резултате науке и компетенције високо образованог кадра. Наука и високо образовање су препознати као партнер и катализатор промена које треба да исходјују кадровима способним да усмеравају национални систем спорта за 21. век (види више Јевтић, 2006, 2017). Ипак, анализа акредитованих курикулумима високог образовања у Србији (види више Радојевић, Грбовић, Јевтић, 2019) указује да исти не садрже чињенице које, са стручне и научне стране спознаје изучавају систем спорта, његову организацију, развој, управљање, дomete..., као ни вештине и компетенције менаџера и лидера спорта. Насупрот друштвима и државама које дубље промишљају и реализују прогресивне процесе, у Србији, академска заједница и систем спорта као актери у природном и генеричком процесу стицања и дисеминације знања „не послују“ као партнери (корпоративно – дуално образовање) због чега су и данас евидентни: (а) недостатак квалитетних академских студијских програма усмерених према спортском организовању, управљању, лидерству, предузетништву... (б) кашњење у теоријама, методама, новим технологијама, индустрији, методици, философији..., дисциплинама и областима интер и мултидисциплинарног контекста наука и праксе спорта.

Одсуство научне радозналости за простор развоја НСС и спортско организовање није једино непријатно изненађење са којим су се сусрели Манојловић и систем спорта у развоју. Исто је приметно и у другим просторима сазнања значајним за биће спорта, самог спортисту и занимања спортски тренер. Стога, индолентност академске заједнице Србије¹⁰, препознаје се и може се додати као нови - трећи *modus operandis* (неких) научника и институција повезаних са спортом и културом физичке активности. Прва два су скромност и недостатак мудрости (Jeu, During 1994).

Индолентност академске заједнице Србије, као и већег броја научника и институција повезаних са културом спорта и физичке активности била је присутна у значајној мери, пре свега, у промишљању у корист идентитета и циљева националног спорта и друштва Србије. То је имало и има за последицу: (а) хронично одсуство препознавања високошколских диплома од стране послодаваца (спорта), и (б) недовољно јасно препознавања академских нивоа и занимања у спорту унутар Националног оквира квалификације (види више: Радојевић и сар. 2019). Одричући се спорта као сазнајног поља, унутар кога се поред непосредних ефеката тренажне вежбе, могу изучавати „култура, вредносни систем друштва, демократизација, социјализација, друштвено раслојавање, политички систем, пракса друштвеног организовања, здравље грађана“.... (Wolfe et al., 2005), академска заједница Србије се одрекла, како улоге катализатора развоја друштва кроз спорт (Трећа мисија универзитета, види више Јевтић, 2017), тако и бића свог академског промишљања у простору науке и културе физичке активности! Спорт је, као и уметност, активност социјалне интеракције и укључености, једном речју ради се о јединственом друштвеном - културном добру (Perry, 1997, 2006). Академска заједница је, аутономно, као опортуне проценила, и своје напоре усмерила према спознаји кретања човека кроз партикуларност мерења ефеката експерименталних форми вежби и вежбања. Намерно или не, тиме је извршила: (1) врло опасно редуковање бића

¹⁰ Научна област Физичко васпитање и спорт, разврстана у групу Друштвено-хуманистичких наука.

спорта и оријентацију његове науке, искључиво, према мерљивим физиолошким, бионеуромоторичким, психолошким, ... чиниоцима кретања - вежбања; (2) ограничење домета научних метода сазнања у простору хуманистичког проблема човекове физичке активности, самим тиме и према олимпијским студијама; (3) одустајање од виших аксиолошких вредности кретања и вежбања за појединца и друштво. Од Аристотела, преко ренесансних мислилаца до савременика философије вежбања, доминантан је закључак о смислу кретања - вежбања као активности коју човек реализује зарад своје среће, а не зарад реализације нечег другог - трећег (инструментализација кретања за....) (Кречмар, Дајресон, Луелин, Гливс, 2020). Свесно или не, Манојловић је својим чињењем према НСС учинио искорак према таксономији научног, вредносног и систему пословних вештина које би свака промишљајућа академска заједница уврстила у своје курикулуме. Већ два акредитациона циклуса академска заједница Србије се понаша индолентно, скромно и без мудрости!

Учење спортске организације

Индолентност, скромност и одсуство мудрости научне заједнице Србије створило је ограничене професионалне компетентности кадрова са високошколским образовањем. Тако је таксономија знања, као и пословне и предузетничке вештине дипломаца, постале занемарено подручје струке за 21. век. Ипак, недостатак подршке академске заједнице (наука и настава), спорт је „залечио“ кроз ситуационо учење¹¹, које је исходovalo прихватањем савременог смисла спорта и, сходно томе, поставке визије будућег развоја. Решења која су усвојена ситуационим учењем, довела су до планирања пута организационе и пословне ефикасности НОК и НСС.

Концепт „спортска организација која учи“ успостављен је са циљем превазилажења затеченог стања како унутар самог НОК тако и целине система спорта и његовог окружења. Врло брзо по избору Манојловића на место генералног секретара, уследио је избор кадрова за оцену затеченог стања, планирање развоја, а потом и реализацију активности кроз које је учио НОК, али и многи други чиниоци система спорта Србије. Учење се наметнуло као „*conditio sine qua non*“ утврђивања смисла и праваца развоја и промена. Београд и Србију је тих година посетио велики број иностраних експерата из простора спортског организовања, менаџмента и управљања. Национални олимпијски комитет је на усавршавање ван Србије послао велики број запослених, студената спорта и физичког васпитања, тренера, администратора у спорту, истраживача, лекара... Организовани су семинари за усавршавање администрације у спорту, као и форуми НОК-а са темама, као што су дигитални медији, интернет и екстранет, дечији спорт, жена и спорт, физичко васпитање ... Питање културе и историје спорта, као и спорта, одрживог развоја и екологије су постала константа програмских агенди НОК. Као ретко ко у спорту Србији, Манојловић је препознао вредност учења и стицања нових знања и вештина, и иста је очекивао од стране запослених у НОК. Операционализација научног се у континуитету одвијала током реализације олимпијских и других програма у земљи, као и на такмичењима, на којима се, кроз делегације ОКС, валоризовала нова пракса. У делегацијама су били оперативци ОКС који спортисте, тренере, администраторе, лекаре, физиотерапеуте, спонзоре, новинаре, чак и породице спортиста познају по многим личним и ангажованим особеностима. Имају изграђену двосмерну комуникацију са организатором и домаћином такмичења, МОК-а, као и са представницима других НОК-а. Руководство мисија антиципира и има одговар на потребе целине делегације, али и сваког

¹¹Теорија ситуационог учења обухвата знања лидера и ангажованих експерата у односу на задатак који је потребно решити (Јовановић, 2008).

члана делегације. Запослени у НОК су оплемењени техничким, међуљудским, концептуланим, језичким, али и „олимпијским вештинама и вредностима“ (таксономија вештина запослених у НОК)¹² (Јевтић, 2011).

ОЛИМПИЈСКЕ СТУДИЈЕ – ОКВИР ЗА ПРЕПОЗНАВАЊЕ ЕРУДИТЕ ЗА ПРОСПЕРИТЕТ

Олимпијски покрет је идентитет савремене цивилизације који се развио поштовањем природних, друштвених и економских законитости. Данас се о покрету и његовом будућем развоју, између осталог сазнаје и на основу анализе иновационих стратегија које су утемељене на знањима, чињеницама, системским теоријама, методама, техникама, информационим изворима (Perry, 2006). Дакле, олимпизам почива на јасно детерминисаном сазнајном језгру, коме припада већи број научних области и дисциплина, за које су многи спремни да тврде како постоји олимпијски научни систем (Евтич, 2013)¹³.

Оквир деловања Манојловића: са позиција генералног секретара националног олимпијског комитета (НОК), и Европске невладине спортске организације (енг. ENGSO), може се изучавати, кроз олимпијске студије, које се као теорија и пракса средњег сазнајног нивоа, може представити кроз њену: **декларативну функцију** (олимпизам¹⁴, олимпијски покрет, олимпијске игре... спорт у функцији развоја човека и друштва, култура, одрживи развој, савременост, ...); **интерпретативну функцију** (дефиниције, историја, философија, олимпизам, ...); **апликативну страну** (мисија, развој, лидерство, бренд, стандарди, правци и могућности, ...); **критичку особеност** (контрадикције, полемике као изазови развоја и нове теоријске и практичне парадигме, партикуларност и општост олимпизма као идеологије ...); **образовну функцију** (учење, васпитање, спортске вештине, олимпијске вредности, пословне вештине, дигитална агенда ...), **културну утемељеност** (кретање и физичка активност, као део културе, афирмација различитости и неговање културе дијалога, ...) **оправдана, истинита и веродостојна знања** (афирмисана, стечена кроз науку и праксу спортских грана).

Као и свака друга теорија и њоме усавршена пракса и обрнуто, тако се олимпијске студије могу описати као целисходан сазнајни контекст из кога проистиче и предтекст за планирање развоја самог спорта, као и друштва кроз физичку активност и вежбање. У то име, идентификују се кластери знања (науке) који су повезани са образовањем и васпитањем, здрављем, комуникацијама, уметношћу, културом, екологијом, одрживим развојем, економијом, правом, аксиологијом, односом природе – културе - спорта, еко - блиским технологијама, бизнисом, али и међународним односима и политиком (Јевтић, 2018). Стиче се оправдан утисак да се ради о „супертеорији“ која, као систем знања, вредности и праксе, располаже релевантним информацијама из наука повезаних са човековом физичком активношћу, као и научних дисциплина повезаних са олимпизмом и спортом (науке о здрављу, друштвено-хуманистичке, техничке, образовне...). Научни статус олимпијских студија је одређен количином информација којима располажу кадрови, бројношћу и квалитетом кадрова, научних институција, као и начина стицања и ширења научних и информација добре праксе. Србија је у периоду 2001-2009. повећала, како број, тако и посвећеност кадрова

¹² - Техничке, или know how вештине, које се односе на методе, процесе, процедуре, технике... рада

- Међуљудске вештине - односи, ставови, мотиви, као и способности у говорној и писаној комуникацији, подстицање тимске сарадње...

- Концептулане вештине које садрже аналитичку способност, логичко мишљење, дедуктивно и индуктивно резонавање и закључивање, способности решавања проблема, креативности, антиципацију, визионарство, стратешко размишљање.

¹³ Систем олимпијских наука, маркетинга и принципа маркетинга ОИ, комуникације, финансија, економије, основа домаћег и интернационалног права који уређује односе у спорту, руковођењу, теорије организације...

¹⁴ Олимпизам је социјална философија која наглашава место и улогу спорта у развоју цивилизације, међународном разумевању, миру, коегзистенцији, друштвеном и моралном образовању (Parry, 2009).

просперитету НСС и НОК. Као есенцијалан је препознат рад спортско-медицинских институција и унапређен је њихов сазнајни капацитет.

Чињенице и легати спортске и олимпијске националне историје сачувани су у писаном и дигиталном формату. Прикупљени су и сачувани артефакти појединих периода спортско-олимпијског развоја.... Стиче се утисак да предмет овог чланак обухвата један од најинтензивнијих периода у афирмацији идеја и вредности спорта - олимпизма на територији Србије, због чега је исти могуће поистоветити са насловом: **Предраг Манојловић – Национална мисија визионара спорта, Прилог управљању олимпијским развојем.**

Контекст компетенција Манојловића, ерудите и лидера олимпијског развоја

Управљање олимпијским развојем захтева јединство и ефикасност различитих професионалних и личних компетенција које су, када је реч о Предрагу Манојловићу, проистекле из: **(и)** високог образовања и образовања за просторе различитих наука, култура, језика, политике... **(и)** респектабилних личних и професионалних вештина (за поставку визије развоја, избор стратешког пута, управљање процесом и новонасталим стањем, избор кадрова...); **(и)** иновативности **(и)** спремности, одлучности и храбрости да делује кроз латинску максиму *Sapere Aude* – Усуђујем се да знам – Одлучан сам да се служим својим разумом; **(и)** олимпијске припадности (спортиста и функционер). Могло би се закључити да је Манојловић био један од оних „Кубертезових спортиста” који се, трагајући за лично изузетношћу нашао у трагању за савршенством и изузетности спорта и његовог окружења. Њему пристају старогрчки атрибути *Арета* и савремени *Олимпијца*.¹⁵

Када би се лидер олимпијског развоја могао описати кроз пословне атрибуте и личне преференце Манојловића, тада би се за њега могло рећи да је то био професионалац кáдар да: препозна суштину - природу ствари (метафизичар); вреднује и ангажује знања (епистемиолог); доноси одлуке (логичар); поштује, анализира и разуме дешавања и принципе организовања и вођења (руководилац); буде нормативно доследан (како ће се, односно како се нормативно нешто може реализовати); разазнаје и резонује на изазове односа у спорту и друштву (политичар). Био је естетски надахнут, посвећен етичким и вредносним нормама и принципима. Описивале су га техничке, међуљудске, концептулане и практичне вештине.

У детерминацији компетенција лидера олимпијског развоја Манојловића, као пандан може да се наведе менаџер развоја спорта, који поседује особине, за које Гиргинов истиче: добар је преговарач, разуме процесе и политику, поборник је личног и учења организације, има богату базу - извор података, континуирано формативно и сумативно евалуира процесе, смислено интервенише и ефикасно управља конфликтима... (Girginov, 2008). Предраг Манојловић је сублимирао све побројано.

За сараднике који су радили са и уз Манојловића, његова добронамерност, разумевање, подршка и ослонац ... били су и остали јединствен израз карактера који је проистекао и из етоса олимпијца. **Просвећен** би, у кантовском смислу, био одговарајући термин за Предрага Манојловића. Као лидера уопште и лидера олимпијског развоја, карактерисале су га особена духовност, морал, образованост, мудрост, саборности. Био је посвећен задатку и постизању изузетности, храбар, иновативан, одлучан, правичан, разборит, умерен, правдољуб.... он је Арете -

¹⁵ Олимпијца (у пуном смислу тог значења) она-онај који је посвећен задатку и постизању изузетности, храбар, иновативан, одлучан, правичан, разборит, мудар, умерен, правдољуб.

олимпијац у пуном значењу тог термина. У простору свог деловања се показао као изузетан и бољи од свега претходно учињеног!

ПРЕДРАГ МАНОЈЛОВИЋ - ВИЗИОНАР, ЗАЉУБЉЕНИК У СПОРТ, ОЛИМПИЈАЦ, ИНОВАТОР

Предраг Манојловић, генерални секретар НОК у периоду 2001-2009, своје искуство из спорта (олимпијац), образовања (дипломирани економиста), политике и привреде, кроз знање из простора спортског организовања превео је у логику нове визије развоја спорта у Србији.

У односу на предмет изучавања овог Уредничког чланка, може се закључити да је деловање Предрага Манојловића, као визионара националног система спорта и иноватора, резултовало: пословним *усавршавањем НОК и НСС; оријентацијом система спорта* према спортисти – вежбачу; *унутрашњом хармонизацијом НСС и интеграцијом* са својим окружењем....Ех-рост елаборацијом доступних документа и рефлексацијом, може се закључити да је анализирани предметни период овог чланка био садржајно испуњен деловањем Манојловића и његовог тима, кроз следеће иновационе кластере:

1. **Национални олимпијски комитет.** Унутар овог кластера се издваја: (а) прерастање НОК у категорију: средње велика спортска организација; (б) специјализација, стандардизација и професионализација НОК, као демократске, пословно ефикасне и вредносно високо профилисане НСО; (в) велики број стратешких, програмских и развојних документа; (г) јачање професионалних капацитета запослених и свих чинилаца НОК и система спорта; (д) континуална евалуација и вредновања учињеног; (ђ) финансијске перформансе које прате прогрес спорта и спортисте; (е) програмска целосходност, организациона, управљачка, финансијска транспарентност; (ж) оријентисаност према мисијама и делегацијама на такмичењима из надлежности НОК; (з) усаглашеност са програмима, актима и агендама МОК-а, Европског олимпијског комитета (ЕОК), Светске антидопинг агенције (WADA), европским невладиним спортским организацијама...
2. **Спортиста – олимпијац** (афирмисани, квалификовани, потенцијални, надарени). Спортиста (појединац и тим) се кроз олимпијске програме нашао у центру свих активности НОК. Овај кластер импликује три постулата развоја спортисте: (а) лични атрибути и потребе (здравствене, информационе, друштвене, образовне, професионалне...); (б) спортске перформансе (методичко-технолошки одговор на савремени тренинг и такмичење, здрав и нулта толеранција на допинг) и (в) организациона и управљачка целисходност, професионализација чинилаца у окружењу спортисте, од тренера и спортског клуба, НСО, друштва, спонзора... до самог НОК.
3. **Национално спортско организовање.** Хармонизацијом односа са НСО и спортским клубовима олимпијских и неолимпијских спортова и спортско рекреативних организација, целина система спорта је усмерена према променама које треба да исходују лојалним, верујућим, компромисним, методичним, прецизним, брижним, чињеничним, солвентним.....

- (Н)СО, кадрима да српском друштву приреде и „испоруче“ спорт у складу са очекивањима и потребама грађана 21. века.
4. **Спортски тренери** (пре свега, оним непосредно одговорним за спортисте, али и селекторима). Реализоване су активности усмерене према њиховом темељнијем формалном – информалном и неформалном образовању – оспособљавању, као и решавању социјалних питања и проблема занимања и професије. Олимпијска агенда о овом проблему се променила и она образовање кадрова за спорт види кроз нову функцију спорта да „ствара човека“. Како би се решио један број питања везаних за занимање спортски тренер, значајан број иностраних експерата је боравио и вршио едукацију у систему спорта Србије, као што је и значајан број, пре свега младих тренера, боравио на усавршавањима у референтним међународним спортско-тренажним организацијама и истраживачким институцијама.
 5. **Спонзори и донатори**. Ово је кластер иновација у реализацији економске и друштвене мисије компанија кроз суфинансирање развоја врхунског и учесничког спорта, подршке мултиспортским догађајима и као подршке стратегијама видљивости, доступности, значајности и инклузивности свих актера друштва кроз спорт.
 6. **Држава Србија**. Меморандумом о разумевању између Владе Републике Србије и ОКС (2007. године) успостављен је оквир за државно суфинансирање врхунског спорта током целине олимпијског циклуса, укључујући и само учешће на Играма. Иницијативе које су довеле до договора са државном управом су пренете на покрајине, регионе и јединице локалне заједнице, које су тако укључене у развој инфраструктуре спорта, стратегије развоја кроз спорт, као и суфинансирање спортиста, тренера и спортских клубова из простора своје надлежности.
 7. **Друштво Србије**. Кроз дневну комуникацију и присуство у јавном дискурсу, писане и дигиталне медије, ТВ продукцију, изложбе, догађаје, промоције, конкурсе, награде.... НОК је слао поруке друштвене вредности спорта и потребе инклузије свих грађана у спорт. У правцу разумевања друштвене вредности олимпијског покрета на територији Републике Србије треба сагледати и образовну националну улогу Музеја спорта, као и публикавање монографије „Олимпијски вековник 1910-2010“, која је историографски, на методичан и методолошки коректан начин представила олимпијски покрет, олимпизам, олимпијске игре и сам НОК, као националну спортску и „културну институцију“ која предводи век спортске и олимпијске традиције и, која је кроз неговање вредности спорта и олимпизам, увек била носилац прогреса и процеса интеграције српског друштва у модерна друштва Европе и света.
 8. **Кадрови за спорт 21. века**. Предраг Манојловић је био отворен према младим и образованим појединцима, њиховим идејама и вештинама. Подржавао је оне који су били спремни да уче и да се развијају, и да кроз своје „олимпијске компетенције“ утичу на актере система спорта и његовог окружења, као и да подстичу грађане да перспективу спорта у Србији реализују кроз афирмацију личног - породичног вежбања.
 9. **Према организацији (мулти)спортских такмичења у Србији, изградњи спортске инфраструктуре и организационим капацитетима и структурама за спортске догађаје**. Након пријаве и пратећих лобирања, ОКС и Београд су добили организацију Европског олимпијског фестивала младих (EYOF), који је као прво мултиспортско такмичење у Србији одржан у лето 2007. године у Београду. Организација овог такмичења, са више него

скромним буџетом, поред резултатског успеха делегације ОКС обезбедила је бројно организационо, материјално и системско наслеђе, као и легат у кадровима различитих занимања и стручности. Велики искорак је учињен у простору волонтерског организовања за потребе спорта и самог друштва Србије. Кадрови Београдског ЕУОФ-а, директно изабрани од стране Манојловића и данас имају значајно место у националном спорту, међународним спортским организацијама, али и јавним предузећима, националним и интернационалним компанијама.

10. **Према олимпизму, олимпијском покрету и олимпијским играма.** Систематизацијом програмске агенде (кроз НОК, НСС и европски спортски простор), знањима, личним и професионалним вештинама Манојловића, он је оригиналан приложник теоријском и практичном оквиру олимпијских студија. Кроз таксономију његових знања и вештина, реализованих програма, могуће је идентификовати оквир компетенција лидера олимпијског развоја.
11. **Међународна сарадња и учешће кадрова из Србије у креирању европске перспективе спорта.** Као лидер Европске невладине спортске организације (ENGSO) и члан у телима Савета Европе и Европском олимпијском комитету, Манојловић се залагао за одржив развој спорта у функцији спортисте - грађанина Европе.

Анализа места, улоге и значаја Предрага Манојловића на НОК и НСС, друштво и историју олимпизма у Србији, кадрове у спорту, паневропску спортску иницијативу... овде, у овом Уредничком чланку, не би се смела завршити. Захтева наставак по наведеним, али и другим иновативним кластерима, од којих су компетенције лидера олимпијског развоја, какав је био Предраг Манојловић, *primus inter pares* просперитета спорта у Србији и шире.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bayle, E., Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science* 2(2):1-2
2. Brooks, C.A. (2007). *Social Entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Prentice Hall.
3. Chaker, N.A. (2004). *Good governance in sport: A European survey*. Strasbourg, Council of Europe Publishing.
4. De Bosscher, V.; Bingham, J.; Shibil, S.; van Bottenburg, M.; De Knop, P. (2008). *The Global Sporting Arms Race. An International Comparative Study on Sports, Policy Factors, Leading to International Sporting Success*. Meyer&Meyer Sport (UK)Ltd.Oxford.
5. Durantez, C.C., Perez-Turpin, A., Martinez Vidal, A., Pandoro M.C., Maryinez Patino, J., Molina, G.A. (2010). Principles of the Olympic Movement. *J. of Human Sport and Exercise*, on line, 5(1):3-14, ISSN 1988-5202, doi 10.4100/jhse
6. Edwards, A.; Skinner, J. (2009). *Qualitative research in Sport Management*. Singapore. Elsevier, Ltd.
7. Girginov, V. (2008). *Management of Sports Development*. London, Elsevier.
8. Jeu, B. (1994). *Sports and Social and Cultural Phenomenon*. In "For Humanism of Sport", Ed. of. Comite National Olympique et Sportif Francais, Paris.
9. Jeu, B., During, B. (1994). *Of True and False Science in the sport Domain*. In CNSOF Research Group Ed. For Humanism of Sport. Comite National Olympique et Sportif Francais. Paris.
10. Jevtić, B. (2018). Olimpizam i studentski sport. U E. Kastratovic (ed): *U duhu Olimpizma* (str. 15-47). Beograd, Fakultet za biznis i pravo,
11. Jovanović, P. (2008). *Leksikon Menadžmenta*. Beograd, Fakultet Organizacionih nauka.
12. Loland, S. (2009) The Ethics of Performance-Enhancing Technology in Sport, *Journal of the Philosophy of Sport*, 36:2, 152-161, doi:
13. Madella, A., Bayle, E., Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4): 207-220.
14. Nagel, C., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giaque, D. (2015) Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences, *European Sport Management Quarterly*, 15:4, 407-433, DOI:10.1080/16184742.2015.1062990
15. Papadimitriou, D. & Taylor, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9 (3): 157-164

16. Parry, J. (1997). Ethical aspects of the Olympic Idea. International Olympic Academy, p1. Olympia.
17. Parry, J. (2006). Sport and Olympism: Universals and Multiculturalism. *Journal of the Philosophy of Sport*, 33, 188-204
18. Parry, J. (2009). The etical and political values of the Olympic Movement. *Etical and Political values of the Olympic Movement*, Ghent.
19. Smith, C.T.A., Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review* 13: 1-13.
20. Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(4), 711-728.
21. Vost, S., Breesch, D., Kesennek, S., VanHoecke, J., Vanreusel, B., Scheerder, J. (2011). Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *European Journal for Sport and Society* 8 (4), 257-280
22. Winand, M. & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*. DOI: 10.1080/19406940.2017.1308418
23. Winand, M., Vos, C., Zintz, T., Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing* 13(1):55-73
24. Wolfe, R., Hoerber, L. & Babiak, K. (2007). Perceptions of the effectiveness of sport organisations: The case of intercollegiate athletics *European Sport Management Quarterly* 2(2):135-156
25. Wolfe, R., K. E. Weick, et al. (2005). "Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy." *Journal of Management Inquiry* 14(2): 182-210.
26. Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T. & Willem, A. (2020) Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2020.1731838
27. Брдар, М. (2007). Теорија друштвеног система ка „ткање“ структурног функционализма – Прилог за ново тумачење Пирсона. *Социолошки преглед*, 41(2) 145–183.
28. Вукашиновић, В. (2018). Владан Ђорђевић, живот и дело вежбача, научника, политичара, публицисте, утемљивача српске гимнастике и Соколства. *Физичка Култура* 72 (1): 5-19
29. Евтич, Б. (2013). Олимпијска програма в контексте развита система националног спорта. *Наука в олимпијском спорте*, 1: 27-37.
30. Јевтић, Б. (2012). Олимпијски програми – систем иновације у спорт Србије. Позивно предавање, Међународна научна конференција: „Ефекти примене физичке активности на антрополошки статус деце, омладине и одраслих“, стр. 19-33. Факултет спорта и физичког васпитања, Београд.
31. Јевтић, Б. (2014) Спорт и предузетништво. *Технологија, култура и развој*. Зборник радова 21: 122-135, Удружење Технологија и развој, Београд.
32. Јевтић, Б. (2019). Систем спорта у држано независној Републици Србији – Од промишљеног почетка до исцрпљујућег државног интервенционизма. *Физичка Култура* 73 (1): 1-22
33. Кречмар, С., Дајресон, М., Луелин, М., Гливе, Ц. (2020). *Историја и филозофија спорта и физичке активности. Факултет спорта и физичког васпитања*, Нови Сад.
34. Радојевић, Ј., Грбовић, М., Јевтић, Б. (2019). Академски студијски програми и школовање за професију спорт, занимање спортски тренер. *Физичка култура* 73 (1): 89-105.
35. Радојевић, Ј., Јевтић, Б. (2011). Друштво и спортеце и омладине. У Б. Јевтић, Ј. Радојевић, И. Јухас, Р. Ропрет (ед) *Дечији спорт од праксе до академске области* (стр 31-44). Факултет спорта и физичког васпитања, Београд.

Документа:

1. Јевтић, Б. (2006). Систем спорта Републике Србије, предлог. Заједничка седница чинилаца система спорта Србије. Документ ОКС.
2. Јевтић, Б. (2006-б). Пројекат ОКС „Пекинг 2008“, Документ ОКС
3. Јевтић, Б. (2009). Пројекат „Олимпијска Србија“, Документ ОКС
4. Јевтић, В. (2012b) Strategy for health evolution of Serbian Olympians – from London OG experiences to Rio challenge. Invitation lecture on sport Med. Course IOS and OKS: Best practices in the health evaluation
5. Јевтић, Б. (2012в) Делегација ОКС на ОИ у Лондону. Финални извештај Шефа мисије, Документ ОКС
6. Национална стратегија развоја спорта у Републици Србији (2009-2013), Министарство омладине и спорта, <http://www.mos.gov.rs>
7. EU Guidelines on Dual Careers of Athletes (2013). Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Примљен: 15.08. 2020.

Прихваћен: 25.09. 2020.

Online објављен: 01.12. 2021.