

**УНИВЕРЗИТЕТ „УНИОН-НИКОЛА ТЕСЛА“ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ЗА ПОСЛОВНЕ СТУДИЈЕ И ПРАВО У БЕОГРАДУ**

**Научно-наставном већу Факултета**

На основу одлуке Научно-наставног већа Факултета за пословне студије и право Универзитета „Унион – Никола Тесла“ у Београду, бр. 651-1/21 од 19.10.2021. године, именовани смо у Комисију за оцену докторске дисертације МА Марије Грбовић, професора спорта и дипломираног менаџера тренажне технологије, под насловом **„Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења“**

Комисија у саставу:

1. проф. др Милан Радосављевић, Факултет за пословне студије и право, Универзитет „Унион - Никола Тесла“, Београд – председник,
2. проф. др Едита Кастратовић, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд – ментор,
3. проф. др Ранко Маријановић, Факултет за менаџмент у спорту, Алфа БК Универзитет, Београд – члан.

подноси следећи:

## **ИЗВЕШТАЈ**

### **1. Основни подаци о кандидату**

Марија Н. Грбовић је рођена 21.07.1967.године у Београду. Основну школу „Ослободиоци Београда“ завршила је 1982. године у Београду као носилац „Вукове дипломе“. Математичку гимназију „Вељко Влаховић“ у Београду завршила је 1986. године са одличним успехом.

Године 1991. завршила је Вишу тренерску школу на Факултету за физичку културу Универзитета у Београду, одсек спортска гимнастика, где дипломира са оценом десет.

Убрзо затим запослила се 1995. године у Балетској школи „Лујо Давичо“ где са тимом професора са Факултета за физичку културу, др Ј. Радојевић и др М. Кукољ учествује у осмишљавању, изради и имплементацији новог наставног предмета Примењена гимнастика, који је предавала до 2010. године.

На Факултету за Менаџмент у спорту Универзитета „Браћа Карић“ уписала се 2005/2006. на трећу годину студија на смеру тренажна технологија где 2006. године дипломира и добија звање дипломирани менаџер тренажне технологије. Године 2010. на истом Факултету под менторством проф. др Ђорђа Нићина брани мастер рад, за који је добила оцену десет и тиме је стекла звање мастер менаџер. На Факултету за менаџмент у спорту је изабрана у звање асистента, где и заснива радни однос.

Упоредо је завршила и студије на Факултету спорта и физичког васпитања, Универзитета у Београду, 2012.године на смеру спорт, одсек ритмичка гимнастика и стиче звање професор спорта.

Године 2012. стиче звање асистента на предмету менаџмент, на Високој школи за пословну економију и предузетништво из Београда, где је засновала радни однос.

Од 2016. године је запослена на Факултету за менаџмент, Универзитета „Унион Никола Тесла“.

Године 2012. уписала је докторске студије на „Факултету за пословне студије и право“ Универзитета „Унион Никола Тесла“. На докторским студијама Марија Н. Грбовић успешно је положила све испите на студијском програму *Менаџмент и бизнис* и по плану и програму студија, стекла право на одбрану докторске тезе. Објављени радови указују на успешну имплементацију знања из области спорта, менаџмента, менаџмента људских ресурса који су и превасходно значајни за одбрану наведене докторске тезе.

У младости се бавила ритмичком гимнастиком и постигла запажен успех. После освајања државног првенства 1982. године, постаје стандардни члан јуниорске и сениорске репрезентације Југославије и стиче звање врхунског спортисте. После изузетне спортске каријере, остала је у свом матичном клубу Г. Д. „Палилула“ у ком је била судија на републичком и савезном нивоу. Низ година помагала је у организацији првенстава у ритмичкој гимнастици од најнижег до највишег ранга такмичења.

Поред академског напредовања и усавршавања, Марија Н. Грбовић је константно била ангажована у спортској пракси и организацији и управљању спортским клубом. Наиме, заједно са др Миљаном Грбовићем 2000. године, основала је и водила Гимнастички клуб „Вувелуда“ који преименован у Спортско-рекреативно удружење и данас функционише. Основна делатност је пружање услуга из широке области гимнастике, било да се ради о најмлађим узрастима или већ формираним врхунским спортистима. Кроз рад у овом клубу стекла је велико искуство како у раду са различитим узрастима спортиста из разних спортских грана и дисциплина, тако и са врхунским спортистима из наше земље. Од значајнијих успеха, може се навести рад са скијашком репрезентацијом Србије која се спремала за Сочи (Невена Игњатовић), рад са кадетском и јуниорском репрезентацијом Србије у синхронном пливању која се спремала 2014. године за Светско првенство у Хелсинкију, као и рад са нашом најталентованијом клизачицом Леоном Рогић, 2015. године. Упоредо са тим усавршавала је своја знања и вештине у организацији и управљању спортским клубом, односно спортско –рекреативним удружењем.

Кандидат течно говори енглески и руски језик и влада информатичким техникама које су неопходне за истраживања.

Марија Грбовић је удата, има двоје деце и четири унука.

### ***Научно-истраживачка делатност кандидата***

**Grbović, M., Marković, S., Bogavac, D., (2020) *Aspekti motivacije i karakteristike nastavnika kao činioci kvaliteta školskog sporta u Republici Srbiji*, Inovacije u nastavi, pp.79-90, 0352 Vol.33No4, Učiteljski Fakultet, Univerzitet u Beogradu**

Momčilović, Z., Momčilović, V., **Grbović, M.**, (2019) *Motor skills in fourth grade primary school students*, *Facta Universitatis, Teaching, Learning and Teacher Education* 3pp. 011-018, Vol.3 No.1, University of Niš

**Grbović, M.**, Domanović, A., Ćosić, M., Grbović, M., Dabović, M., (2018) Efikasnost nastave teorije i metodike sportske gimnastike u različitim modelima organizacije Međunarodna naučna konferencija: „Efekti primene fizičke aktivnosti na antropološki status dece, omladine i odraslih“, str.49-55, FSFV, Univerzitet u Beogradu

**Grbović, M.**, (2018) Upravljanje informacijama i znanjem u strategiji razvoja školskog sporta, *International Journal of Economics and Law*, **Erih plus baza**, Volume 8 | No. 23

**Grbović, M.**, Radosavljević D, Zdravković B., (2018) Savremeni sistemi evaluacije i motivacija zaposlenih u (sportskim) organizacijama, *International Monograph: In the spirit of Olympism*, No FP DH /PE2/0117-0218/2017-2018, Faculty of Business Studies and Law University „Union - Nikola Tesla” Belgrade, ISBN 978-86-81088-14-2, pp.99-111, <https://plus.sr.cobiss.net/opac7/bib/266142476>

**Грбовић, М.**, (2017) Улога и значај иновација у развоју технологије производа и процеса, *International Conference „Composite Materilas, Ecology, Information Tehnology, Economics and Low“ Elasa-2017*, Издавачи институције Руске академије наука, државни универзитети из Руске Федерације и Факултет за менаџмент, Сремски Карловци, стр. 494-50, ISBN 978-5-905364-09-9.

**Grbović, M.**, Golubović-Stojanović, A. (2014), *Management in the school sport development strategy*, “, III International Conference Employment, Education and Entrepreneurship, **Tematski zbornik**, Beograd, str.70-84 ISBN978-86-6069-105-9, COBISS.SR-ID 210422028 [http://www.vsep.edu.rs/img/downsekcija/2015/08/eee\\_2014\\_book\\_iv.pdf](http://www.vsep.edu.rs/img/downsekcija/2015/08/eee_2014_book_iv.pdf)

Kopilović, R., Čilerdžić, V., **Grbović, M.** (2014) The role of knowledge management in modern business, *International journal of law and economics*, vol.4, br. 10., pp.63-71 ISSN 2217-5504, COBISS.SR-ID 183119116, Beograd <http://media3.novi.economicsandlaw.org/2017/07/Vol10/Kopilovic-10-IJEAL.pdf>

Dragić, M., Kastratović, E., **Grbović, M.** (2013) *Human Resource Management From The Perspective Of Modern Leaders In Sport*, II International Conference Employment, Education, Entrepreneurship, **Tematski zbornik**, Beograd, ISBN 978-86-6069-091-5, COBISS.SR-ID 201399308

**Грбовић, М.** (2013) Улога и значај менаџера у професионалном спорту, IX Међународна научна конференција, Факултет за менаџмент у спорту, Алфа Универзитет, ISBN 978-86-86 197-34-4 COBISS 207218444, Београд

**Грбовић, М.**, (2013) Жене лидери у спорту, II Стед Конференција, ISSN 2303-498X, Год. 2, бр. 2 стр. 90, Бања Лука

**Грбовић, М.**, (2013) Улога акробатике у другим такмичарским дисциплинама, Међународна научна конференција, Охрид

Хабић,В.,Грбовић,М. (2013) Менаџмент ризицима у професионалном спорту, IX Међународна научна конференција тематски зборник радова, ФМС, Београд

Грбовић,М.,(2013) Акробатика у такмичарским саставима у ритмичкој гимнастици, дефинисана правилима за оцењивање ,VI Међународни симпозијум “Спорт и здравље”, Факултет за тјелесни одгој и спорт, Тематски зборник, ISSN-1840-470, str.250-254, Тузла.

Грбовић,М.etal(2013)Утицај квалитетног управљања људским ресурсима на успешност компанијског пословања, III International conference Employment, Education and Entrepreneurship, Београд.

Машић, З.,Грбовић,М., (2012) Enviromental Education Through Era Training Analysis, The First international conference Employment, Education and Entrepreneurship, Београд,

Грбовић, М.,(2010).Физичка припрема у ритмичкој гимнастици, Међународна научна конференција тематски зборник радова, ФМС, Београд

Грбовић, М.,(2009) Развој покретљивости у ритмичкој гимнастици, Међународна научна конференција тематски зборник радова, ISBN 978-86-86197-25-2, COBISS 175032844, ФМС, Београд

## **2. Испуњеност процедура и прописа за одбрану дисертације**

У складу са нормативним актима Факултета, Извештај о подобности теме и кандидата мастера Марије Грбовић разматрала је Опонентска комисија, дана 18.07.2018. године о чему је сачињен записник о исказаним предлозима и примедбама, који се налази у досијеу кандидата.

Од давања сагласности Универзитета “Унион- Никола Тесла” до одбране докторске дисертације је прошло више од три године, што је у складу са нормативним актима Факултета.

Дисертација је изложена јавности на сајту Факултета и Универзитета „Унион Никола Тесла“ од 15.10.2021. до 15.11.2021. године, што је у складу са Законом о високом образовању и нормативним актима факултета. Према Извештају референта за докторске студије Факултета, није било писаних, односно усмених примедби на урађену докторску дисертацију.

Кандидат је од прихватања пријаве докторске дисертације до дана одбране написао и објавио довољан број радова у домаћим и међународним научним и стручним часописима, међународним конференцијама, симпозијумима и другим стручним скуповима, што га чини компетентним да може приступити одбрани дисертације.

Као што се из претходног може видети Факултет и кандидат су поштовали законске одредбе, као и регулативу Факултета у вези одбране докторске дисертације.

### 3. Предмет, полазишта и циљевитезе

**Предмет истраживања** на тему: „Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења“ су организација и управљање системом школског спорта Србије, као и утврђивање оцена, мишљења и предлога носилаца активности школског спорта у Србији. Као могућност унапређења модела школског спорта Србије, коришћена су позитивна искуства земаља из окружења, оних које су чланице Европске уније, и оних које су, као и Србија у транзицији, и упоређени параметри модела, пре свега резултати (бројност ученика и разгранатост система), кадровска решења, организациона структура, начин управљања системом школског спорта, учесника у организацији и реализацији школског спорта. Негативне појаве у начину живота младих су готово универзалне, тако да су у истраживању обрађени конкретни модели школског спорта у Србији и земљама окружења у последње четири године – дакле актуелном временском периоду и под утицајем специфичних фактора развоја, као што су друштвени (просвета, спорт и здравство), политички и економски, што све чини и дисциплинарно одређење предмета истраживања.

**Полазна основа истраживања** заснована је на чињеници да проблем унапређења модела организације и управљања школским спортом Србије, до сада, није истраживан у довољној мери. По месту у друштву, васпитно-образовним карактеристикама и здравомј компетитивној усмерености, школски спорт припада и систему образовања, систему спорта и са улогом превентивног деловања систему здравства. Резултати истраживања, која су се бавила утицајем физичке активности реализоване путем школског спорта, говоре у прилог позитивног деловања на укупан статус и интегрални развој ученика. Доказано је и да је физичка активност ученика у школској настави фактор превенције лошег држања тела, хроничних незаразних обољења и психо – социјалних патолошких понашања. Међутим, знатно је мањи број истраживања која се односе на организацију и управљање школским спортом, док упоредна истраживања различитих система, у доступној литератури, нису пронађена. У истраживањима, која се баве школским спортом наглашава се да учешће ученика на школским спортским такмичењима представља основу за стварање навике за телесним вежбањем и потребу за рекреацијом и физичким активностима у старијим узрастима, али и за укључивање деце у пионирске и омладинске такмичарске категорије. Због тога је значајно да се управљање школским спортом стално усавршава.

Управљање и менаџмент у друштвеним делатностима, односно у образовним и спортским организацијама, последњих деценија све се више изучава и на тај начин унапређује њихово функционисање. Ово истраживање заснива се на поставкама које полазе од друштвених циљева везаних за образовање и спорт, теоријских и практичних основа значаја и улоге школских спортских такмичења, организације и управљања њима, теорије и методике физичког васпитања и методике спортског тренинга.

Тежиште истраживања било је усмерено на активне факторе модела школског спорта у различитим земљама како би се установило који од њих играју значајну улогу у афирмацији квалитета спортског и културолошког приказа учесника. У складу са одредбама Статута Међународне федерације школског спорта (ISF), основни циљ школског спорта је физички, интелектуални, морални, социјални и културни развој ученика. У последњих петнаест година организују се и међународна школска спортска такмичења која имају све више учесника, тако да је, за ученике, достигао ниво континенталних и међуконтиненталних спортских догађаја. Ова такмичења све више постају и стецишта размене културних обележја нација учесница. Србија има дугу

традицију у организовању школских спортских такмичења – готово 50 година, тако да је спремна ушла у међународни систем такмичења.

У плановима и програмима основних и средњих школа Србије све значајније место заузимају такмичења ученика у различитим областима и на различитим нивоима (математика, физика, информатика, биологија, српски језик...). Школа, наставници и ученици припремају се за такмичења како би њихови резултати били што квалитетнији, репрезентовали школу и појединца на што вишем, државном, а затим и међународном нивоу. Слична је ситуација и са школским спортским такмичењима. Међутим, за школу и наставнике физичког васпитања она су знатно сложенија за припрему, организацију и реализовање, јер се ученици такмиче у бројним спортским гранама, дисциплинама и активностима и у већем броју категорија.

Управљање школским спортом у Србији је, због разурђене територијалне организованости, једна од слабих тачака система. Школски спорт уређују бројни документи, од стратегије развоја до најконкретнијих прописа везаних за реализовање појединих програма. Пет нивоа такмичења и шести, међународни, одвија се према утврђеном календару, који се усаглашава са календаром догађаја у школама. Сваке године одржавају се школска, општинска – градска, окружна, међуокружна и републичка такмичења, а сваке четврте године организују се Олимпијске спортске игре ученика Србије. Систем обухвата четрнаест спортских грана и дисциплина за ученике и за ученице. Уколико се има у виду податак да се такмичења одвијају по полу и узрасним категоријама (три у основној школи и једна за средњошколце), може се сагледати сва сложеност система школских спортских такмичења. Успостављен систем је нашао потврду свог квалитета успешним укључивањем наших ученика у међународна школска спортска такмичења. Међутим, анализама и истраживањима установљене су и слабости у организацији и управљању овако великим системом.

Први сегмент (део) овог истраживања био је усмерен на упоредну анализу система школског спорта Србије и земаља окружења, установљавање разноврсних узрочно последичних веза и односа екстерних фактора према њему: подршка државе у материјалном и финансијском смислу - просвета и спорт; здравство, које има посебне интересе за подршку физичке активности деце; владине и невладине организације, које се баве поремећајима у понашању. Све су то чиниоци који утичу на примену и увођење квалитетнијих елемената управљања и руковођења заснованих на анализираним стратегијама, акционим плановима за остварење стратегија, законима и подзаконским актима, као и технологији организације школског спорта. Други сегмент обухватио је анализу мишљења и предлога носилаца школског спорта у Србији, по њиховој вертикалној организованости, како би се установиле слабости и предности система и предложиле мере за његово побољшање.

Основни **циљ** истраживања на тему „Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења“ био је да се утврди који активни фактори школског спорта Србије могу бити унапређени, како би се подигао његов укупни квалитет. Да би се, према поставци истраживања, овај циљ остварио било је потребно испунити и посебне циљеве. У том смислу, извршена је анализа и упоређени су елементи организације и управљања школским спортом у Србији и четири земље окружења, од којих су две у транзицији, а две су чланице Еропске уније. На основу тога било је могуће предложити мере за унапређење модела организације и управљања школским спортом у Србији. Поред тога важан циљ истраживања је био и да се установи однос актера (носилаца активности: наставника физичког и здравственог васпитања, оружних

руководилаца школског спорта, генералног секретара, као и служби у Савезу за школски спорт Србије) према квалитету школског спорту Србије.

Из проблема и предмета истраживања произилазе његови **научни и опште друштвени циљеви**. Тако је очекивано да се, на основу дескрипције, анализе и класификације мишљења носилаца активности (актера) установи који елементи модела (система) школског спорта у Србији функционишу добро, а који не функционишу на најбољи начини и треба их кориговати. Детаљније, него што је то до сада био случај, одређене су карактеристике људских ресурса који управљају системом школског спорта: Савез за школски спорт Србије и локални савези за школски спорт, као и карактеристике људских ресурса из земаља окружења који су упоређени. На основу тога су изведени закључци о њиховом квалитету и употпуњен је простор изучавања менаџмента школским спортом на ком се декларативно, у великој мери инсистира, док се у пракси у мањој мери остварује.

Намера је била да се докаже и објасни да они модели школског спорта, који у пракси показују боље резултате, у организацији и реализацији својих активности примењују елементе и поступке савременог менаџмента чије су основне функције: планирање, организовање, вођење и контрола (утврђивањем повезаности елемената квалитета школског спорта испитиваних система са елементима менаџмента на којима се заснивају). На основу добијених резултата било је могуће предложити корекције модела школског спорта Србије.

Поред наставне и научне, трећа мисија сваког универзитета и факултета (академске заједнице) огледа се у *доприносу развоју друштва*. Тако је и сваки научни рад потпун уколико поред апликативне, има и своју друштвену вредност. За друштвену заједницу постоји низ довољно снажних подстицаја за што квалитетнији приступ укључивања деце у школски спорт. Због тога је истраживање на тему „Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења“ корисно на сваком од пет нивоа организације, коју чини школски спорт Србије. Иновације у управљању системом и управљању људским ресурсима могу подићи квалитет школског спорта у Србији, који се, у крајњем домету оцењује бројем учесника у појединим спортским гранама и дисциплинама и укупно са једне и разгранатости система, са друге стране. Иако постоје добре основе организације школског спорта у Србији, увек има простора за његово усавршавање с аспекта савременог менаџмента.

Важан друштвени циљ истраживања је да се усмери пажња образовно-васпитног система у Србији на физичку и спортску активност ученика. Указивањем на пропусте у организацији и управљању школским спортом у Србији и предлагањем мера за њихово превазилажење, омогућиће се већем броју ученика да учествују на школским такмичењима, што је, у пракси, знатно сложеније него што се то, на први поглед чини. Корене проблема недовољне физичке активности треба тражити и у образовању и васпитању деце и њиховом усмеравању на физичку активност и бављење спортом од најранијег узраста. Ту је неизоставна и улога родитеља. Међутим, генерација савремених родитеља школована у образовном систему који физичкој активности није посвећивао довољну пажњу, не могу пренети своја позитивна искуства на децу. Због тога је потребно појачано деловање просвете, спорта, школског спорта и здравства, што без савременог менаџмента, не може достићи потребан квалитет.

#### **4. Актуелност и значај теме дисертације**

Значај и актуелност истраживања организације и управљања школским спортом проистиче из потребе да се ова друштвено образовна делатност, одвија и у складу са достигнућима из комплементарне области – савремени менаџмент, која може повољно утицати на његово даље унапређивање. Ово тим пре што се пракса школског спорта до сада није, у довољној мери, истраживала из овог угла.

Актуелност истраживања модела школског спорта произилази из потребе сталног усавршавања делатности, која се бави друштвеним интересом усмереним према здравом развоју деце и омладине. Како су образовни, спортски системи и други додирни системи и области у Србији и земаљама окружења, суштински, заинтересовани да што боље обављају своју функцију и путем школског спорта, сви они могу бити корисници резултата овог истраживања.

Афирмација савременог менаџмента као средства за остваривање циљева школског спорта, његове организације, доношења одлука и предузимања акција доприноси значају и актуелности овог истраживања. Резултати истраживања омогућавају да се позитивна искустава испитиваних система преносе са једних на друге. Бенчмаркинг најбоље организованих, истраживаних, модела школског спорта открива који елементи функционисања највише доприносе њиховом квалитету и каква је могућност њихове имплементације у друге системе што је значајан теоријски и практични допринос овог истраживања.

Значај истраживања огледа се и у чињеници да су, на једном месту, анализирани сви документи из система образовања и васпитања и система спорта, који се односе на школски спорт, као и догађаји у пракси с аспекта планирања, организовања, кадрирања, руковођења и контроле. Пажња је фокусирана на недовољно развијене елементе модела школског спорта Србије и његовим везама са образовним и спортским системима. Последице побољшања организације и управљања школским спортом требало би да се огледају у већем обухвату физички активне деце, тим пре што је установљен њихов све лошији физички статус, као и повећање процента хроничних незаразних обољења најмлађих.

#### **5. Методологија истраживања и основне хипотезе од којих се пошло у истраживању**

Истраживање на тему „Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења“ је у једном сегменту теоријског карактера у ком је извршена упоредна анализа свих елемената испитиваних модела школског спорта, а у другом је спроведено емпиријско истраживање трансверзалног карактера. При том је за прикупљање података и њихову обраду примењен већи број метода, јер се радило о сложеним проблемима, који се не могу сагледати једном истраживачком методом. Коришћени су: квалитативан и квантитативан приступ; студија случајева, као и анализа праксе испитиваног модела школског спорта у Србији, који омогућује препоруке за унапређивање функционисања организације и управљања школским спортом у Србији. Поред тога примењене су:

- метода научне дескрипције као поступак описивања чињеница и процеса – докумената и праксе испитиваних система школског спорта, која је примењена приликом анализе модела и управљања школским спортом Србије и земаља



окружења и омогућила сагледавање конкретних поступака којим је могуће унапредити елементе школског спорта Србије;

- метода анализе садржаја докумената којом се сагледавају релевантне законске норме и акта који регулишу односе између елемената који чине систем школског спорта. Примењена је приликом упоредне анализе докумената као основе модела школског спорта, који је био један од седам критеријума за упоређивање посматраних система: Србија, Хрватска, Словенија, Црна Гора и Босна и Херцеговина;
- метода моделовања која се заснива и на уочавању битних чинилаца структуре, понашања и функционисања модела и његовог адекватног описивања у логичком, појмовном и језичком одређивању. Битни чиниоци структуре, функционисања и упоређивање анализираних система за сваки од седам посматраних критеријума појмовно су дефинисани, језички одређени, текстуално и табеларно приказани у првом поглављу истраживања;
- метода класификације са системским груписањем испитиваних елемената, односно расподелом сродних појава из школског спорта. Како би се извеле анализе и моделовање било је неопходно прво описати, а затим класификовати и системски груписати посматране појаве и документа у оба велика сегмента истраживања. Један се односио на моделе организације и управљања школским спортом у Србији и земљама окружења, а други на анализу, оцене мишљења и предлоге носилаца активности школског спорта Србије;
- компаративна анализа истих и сродних елемената из испитиваних система школског спорта, сличности у појавама и понашању, као и разлика између њих, на основу чега се дошло до одређених уопштавања и закључака. У првом делу истраживања идентификовани су исти и сродни елементи по седам испитиваних критеријума. Сваки од њих био је детаљно описан низом посебних показатеља код којих су уочене сличности и разлике. То је омогућило закључивање о већем или мањем квалитету доприноса посматраних критеријума. У другом делу истраживања изведена је компаративна анализа одговора у четири групе анкетираних испитаника за један број истих питања, што је омогућило закључивање о њиховим сличним и различитим мишљењима и оценама истих проблема;
- метода испитивања, применом технике анкете и инструмената анкетног упитника. За потребе истраживања посебно су конструисани различити упитници за четири групе испитаника у којима су питања отвореног и затвореног типа. Због оригиналног приступа истраживању упитници нису сертификовани. Њихова функционалност је проверена на мањем броју испитаника и служи као илустрација студије случаја за Србију. Упитници се налазе у прилогу докторске дисертације.

У складу са предметом и циљем истраживања: „Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења" пошло се од Генералне и три помоћне хипотезе. На основу одговора на помоћне хипотезе, било је могуће одговорити

и на Генералну хипотезу, због чега је приказан редослед од помоћних према Генералној хипотези.

*Помоћне хипотезе:*

$H_1$  – Постоје разлике између модела школског спорта у Србији и модела земаља окружења које утичу на квалитет њихове организације и управљања.

У поглављу 8.1 дати су резултати упоредне анализе модела школског спорта земаља Европске уније (Хрватска и Словенија) земаља из окружења (Црна Гора и Босна и Херцеговина) и Републике Србије, њихове стратегије и политике, законски оквири са бенчмарковањем најбоље праксе у управљању. На основу детаљне анализе по 7 критеријума, показало се да Словенија, а по неким критеријумима и Хрватска бележе боље резултате у процентуалном ангажовању ученика у школским и ваншколским спорским активностима. Као кључан разлог дефинисана је боља координисаност система образовања и спорта, који у примеру словеначког модела функционишу јединствено, као и присутност много већег броја програма и ваншколских активности за све узрасте. Поред тога, забележена је и боља организованост по спортовима, где су у Словенији таксативно наведени послови и одговорност координатора за сваки спорт у целој Словенији. На основу ових и сличних показатеља, пружени су докази за прихватање помоћне Хипотезе  $H_1$ .

$H_2$  – Општа документа из система спорта и посебна документа којима се уређују организација и управљање школским спортом у Србији, могуће је унапредити на основу регулатива из докумената земаља окружења.

У поглављу 8.2 предочене су могућности унапређења организације и управљања школским спортом Србије на основу анализе докумената земаља из окружења. Издваја се позитивно искуство Словеније у чијим документима се може уочити значајно учешће образовног система и његовог чврстог повезивања са школским спортом, што би, као системско решење, могло бити корисно за унапређење модела школског спорта Србије, што је пружило доказе за потврђивање Хипотезе  $H_2$ .

$H_3$ –Оцене, мишљења и предлози носилаца активности могу унапредити елементе модела организације и управљања школским спортом Србије.

У поглављу 8.3 урађена је анализа оцена, мишљења и предлога носиоца активности школског спорта у Србији који су учествовали у истраживању: наставници, координатори, чланови стручне службе и генерални секретар Савеза за школски спорт Србије. Применом адекватних статистичких метода, изнети су резултати који омогућују да се на основу оцена, мишљења и предлога носилаца активности о моделу школског спорта Србије, као и предлога за његово унапређење потврди помоћна хипотеза  $H_3$ .

*Генерална хипотеза:*

Генерална хипотеза која гласи: „Модел организације и управљања школским спортом Србије могуће је унапредити применом позитивних искустава из модела школског спорта земаља окружења и искустава актера (носилаца активности) школског спорта Србије“ *потврђена је* на основу података који су добијени анализом и доказима за прихватање три помоћне хипотезе: да постоје разлике између модела школског спорта

у Србији и модела земаља окружења које утичу на квалитет њихове организације и управљања; да је на основу општих докумената из система спорта и посебних документа којима се уређују организација и управљање школским спортом у истраживаним моделима, могуће унапредити регулативу којом се уређује школски спорт Србије и да оцене, мишљења и предлози носилаца активности могу унапредити елементе модела организације и управљања школским спортом Србије (поглавље 8.3).

#### *Узорак посматраних система у школском спорту*

Узорак истраживања обухвата пет актуелних система школског спорта: система Србије и система четири земаље окружења, од којих су две чланице Европске уније (Република Хрватска и Република Словенија) а две су као и Србија, земље у транзицији: Република Црна Гора и Република Босна и Херцеговина. Узорком су обухваћени сви подсистеми формиран на основу важећих законских докумената које доносе владине (образовање) и невладине (спорт) организације. Посматрани системи имају различите карактеристике управљања и менаџмента које су дефинисане оснивачким и другим законским актима.

#### *Узорак носилаца активности школског спорта у Србији*

Како би утврдили оцене, мишљења и предлоге носилаца активности школског спорта Србије, истраживачки узорци су били неслучајни истраживачки узорци (намерни) и то:

- професори физичког васпитања као чланови Стручних актива наставника физичког васпитања који организују и руководе школским спортским такмичењима I нивоу (школско првенство) (n = 188)
- координатори округа, окружних одбора/комисија за школски спорт из редова педагога физичке културе, који су надлежни за послове координације и сарадњу (n = 23);
- лица ангажована у Стручној служби Савеза која обављају низ сложених и одговорних стручних, као и административних и помоћних послова (n = 4);
- Генерални секретар Савеза који, поред председника, као органа Савеза представља и заступа Савез (n=1).

Намера је била да се, према истом принципу изврши анкетање у земљама окружења. Приликом израде и презентације пројекта, у ком је била планирана и ова опција, постојале су гаранције (Генерални секретар Савеза за школски спорт, као и функционери из земаља окружења) да ће овакво истраживање - анкетање бити омогућено. Међутим из низа разлога, пре свега политичке природе, као и донешеним Законима о заштити података у Хрватској и Словенији, првобитна идеја није остварена. У првом делу истраживања, према договору са ментором, овај недостатак је компензован, теоријским истраживањем по седам критеријума где су упоређени сви документи и стратегије образовања и спорта Србије и земаља из окружења, као и доступни подаци са сајтова Савеза за школски спорт о броју спортова и учешћу ученика на школским такмичењима, на основу чега се прикупило довољно података о стању и начину организације у школском спорту у земљама окружења, на основу којих је омогућена компаративна анализа између датих модела школског спорта. Истраживање на узорцима из Србије било је сврсисходно и корисно.

За потребе истраживања конструисани су упитници у којима су питања отвореног и затвореног типа. Са становишта мерења питања су номиналног и ординалног типа и типа scale.

Упитницима, адаптираним према карактеристикама субузорака, утврђени су:

- опште карактеристике испитаника који су оцењивали елементе модела школског спорта у Србији: подаци о полу, степену образовања, позицији коју обављају, број година рада у школи,
- оцене и мишљења о иновацијама модела школског спорта у Србији, са питањима отвореног типа, где су испитаници имали могућност да напишу своје примедбе, искуства и предлоге,
- компетенције за организацију и управљање школским спортом руководилаца и других кадрова који учествују у реализовању школског спорта,
- мишљења испитаника (координатора, стручних служби и Генералног секретара) о законској основи којом се уређује школски спорт у ширем (општедруштвеном и политичком) и ужем (за школски спорт конкретном) регулативом. Одговорили су на начин са понуђеним одговорима ДА/НЕ или ДА/НЕ/нисам упознат.
- оцене стања организације и управљања школским спортом у њиховим системима. Испитаници су оцењивали на скали од 1 до 5 услове на начин 1-веома лоше, 5-одлично,
- предлози за унапређивање управљања школским спортом у Србији

Подаци су обрађени помоћу софтверског пакета SPSS релевантним и валидним методама у вези са становишта мерења података као што су дескриптивне мере и корелациона анализа, а за тестирање је коришћен стандардни статистички поступак тестирања хипотеза. Статистичко закључивање базирано је на вредности статистике теста ( $p$ -вредност), где се  $p$ -вредност дефинише као најмањи ниво значајности на којем се нулта хипотеза одбацује (Манн 2010). Коришћени су непараметријски тестови и то Ман–Витнијев тест, Крускал– Волисов и  $\chi^2$  тест. Израчунати су апсолутни и релативни показатељи за поједине групе података и извршено је поређење. За мерење јачине и смера повезаности међу посматраним појавама коришћена је корелациона анализа и то Спирманов коефицијент корелације јер су подаци са становишта мерења ординални. Статистичка значајност је утврђивана са прагом значајности од  $p < 0.05$ . У зависности од добијених података, коришћене су и друге одговарајуће методе и поступци у закључивању: индуктивна, дедуктивна метода, системска метода, као и математичко-статистичке методе и технике.

## **6. Кратак опис садржаја докторске дисертације**

Поред уобичајених, стандардних делова који дају информације о докторској дисертацији (увод, сажетак, кључне речи, изјаве захвалности) са литературом и прилозима, дисертација има оквирну структуру од 12 поглавља.

У интегралном облику докторска дисертација садржи следећа тематска поглавља и подпоглавља:

1. УВОД
2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И УПРАВЉАЊА
  - 2.1. Међусобни однос појмова организација, управљање и менаџмент
  - 2.2. Менаџмент људских ресурса
  - 2.3. Менаџмент у друштвеним делатностима
    - 2.3.1. Менаџмент у образовању и васпитању
    - 2.3.2. Менаџмент у спорту
3. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ШКОЛСКОГ СПОРТА
  - 3.1. Физичка активност
  - 3.2. Физичко и здравствено васпитање и школски спорт
  - 3.3. Спорт и школски спорт
    - 3.3.1. Школски спорт у европским земљама
    - 3.3.2. Међународна школска спортска такмичења
  - 3.4. Досадашња истраживања о школском спорту
4. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА
5. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА
6. ХИПОТЕЗЕ
7. МЕТОДОЛОГИЈА
  - 7.1. Узорак посматраних система у школском спорту
  - 7.2. Узорак носилаца активности школског спорта у Србији
  - 7.3. Узорак варијабли и инструменти
  - 7.4. Обрада података
8. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА
  - 8.1. Модели и управљање школским спортом у Србији и земљама окружења
    - 8.1.1. Модел школског спорта Србије
    - 8.1.2. Модел школског спорта Хрватске
    - 8.1.3. Модел школског спорта Словеније
    - 8.1.4. Модел школског спорта Црне Горе
    - 8.1.5. Модел школског спорта Босне и Херцеговине
  - 8.2. Могућност унапређења модела организације и управљања школским спортом Србије на основу искустава из земаља окружења
    - 8.2.1. Резултати упоредне анализе елемената система школског спорта Србије и земаљаоокружења
  - 8.3. Анализа оцена, мишљења и предлога носилаца активности о моделу организације и управљања школским спортом Србије
    - 8.3.1. Наставници
    - 8.3.2. Координатори
    - 8.3.3. Стручне службе
    - 8.3.4. Генерални секретар
    - 8.3.5. Резултати анализе мишљења и предлога носилаца активности о моделу организације и управљања школским спортом Србије
9. ЗАКЉУЧЦИ
10. ДОПРИНОС РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА
11. ЛИТЕРАТУРА
12. ПРИЛОЗИ

У уводном делу изложен је општи теоријско методолошки концепт рада.

У поглављима 2 и 3 дате су теоријске основе организације и управљања у друштвеним делатностима, посебно у систему образовања и систему спорта и теоријске основе физичке активности, физичког и здравственог васпитања и школског спорта, као и спорта и школског спорта. Поред тога у овом поглављу обрађене су и теме школски спорт у европским земљама, међународна школска спортска такмичења, као и досадашња истраживања у школском спорту.

У 4. поглављу описани су проблем и предмет истраживања. Улога спорта у 21. веку описује се у бројним докуменатима и резолуцијама политичких организација, а физичка активност и њен значај су препознати као кључан фактор интегралног развоја деце у великом броју образовних система у свету. У образовним системима у свету запажено је да је број часова физичког васпитања недовољан да би обезбедио потпун и хармоничан физички развој деце у најосетљивијем периоду развоја. Због тога се, већ више од деценије, време и квалитет физичког вежбања у часовним и нарочито ванчасовним активностима повећава. У вези са тим препозната је кључна улога адекватног и ефикасног управљања школским спортом.

У поглављима 5, 6 и 7 дефинисани су циљеви и задаци истраживања, затим хипотезе и методологија.

У поглављу 8 изнесени су резултати и дискусија.

У поглављу 8.1 дати су резултати упоредне анализе посматраних модела школског спорта земаља Европске уније и земаља из окружења и Републике Србије. Упоређиване су њихове стратегије развоја и политике, законски оквири са бенчмарковањем најбоље праксе у управљању. На основу детаљне анализе по 7 критеријума, показало се да Словенија, а по неким одређеним критеријумима и Хрватска бележе боље резултате у процентуалном ангажовању ученика у школским и ваншколским спорским активностима. То су пре свега боља координисаност система образовања и спорта, који у примеру Словеније функционишу јединствено, као и присутност много већег броја програма и ваншколских активности за све узрасте. Поред тога, забележена је и боља организованост по спортовима, при чему су у свим територијалним подручјима Словеније, таксативно наведени задаци координатора школског спорта за сваки спорт. На основу наведених и других детаљно описаних показатеља потврђена је помоћна Хипотезе  $H_1$ .

У поглављу 8.2 предочене су могућности унапређења организације и управљања школским спортом Србије на основу искустава посматраних модела из земаља окружења. Издваја се позитивно искуство Словеније у чијим документима се може уочити значајно учешће образовног система и његовог чврстог повезивања са школским спортом, што би, као системско решење, требало искористити за унапређење модела школског спорта Србије, и омогућило потврду помоћне Хипотезе  $H_2$ .

У поглављу 8.3 урађена је анализа оцена, мишљења и предлога носилаца активности школског спорта у Србији који су учествовали у емпиријском делу истраживања: наставници физичког и здравственог васпитања, координатори школског спорта по окрузима, чланови стручне службе и Генерални секретар Савеза за школски спорт Србије. У оквиру поглавља изнети су и резултати анализа и резултати на основу којих

су формулисани предлози за унапређење модела школског спорта Србије, чиме је потврђена помоћна хипотеза H<sub>3</sub>.

На основу потврде три помоћне хипотезе дошло се до елемената, односно доказа који су омогућили потврду Генералне хипотезе.

У 9. поглављу дата су закључна разматрања са предлозима и препорукама за унапређивање модела организације и управљање системом школског спорта Србије на основу комплетног истраживања.

У 10. поглављу наведени су допринос и значај резултата истраживања, који се огледају у теоријским, емпиријским и методолошким аспектима. Добијене информације из теоријског простора, доприносе квалитетнијем сазнању о повезаности између физичке културе, као стручне и научне дисциплине и спорта и школског спорта као својеврсних феномена организоване активности, кроз коју се остварују културне вредности, подиже квалитет живота, демократизује друштво. Када је реч о испуњавању друштвених циљева може се закључити, да је систем школских спортских такмичења од стратегије до докумената којима се уређују најситнији детаљи, у Србији, квалитетно уређен, међутим да не постоји довољно снажна веза између система образовања и школског спорта, те да би тај проблем предлогом корекције кривних докумената требало уредити.

У 11. поглављу је наведена комплетна литература и извори који су коришћени у истраживању.

На крају дисертације у 12. поглављу, као прилози су дати анкетни упитници, који су коришћени у овом истраживању.

## **7. Остварени научни допринос**

Након истраживања, обраде података и њихове анализе у оквиру докторске тезе под насловом: „Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења“ може се очекивати да ће се наука о менаџменту употпунити са иновацијама које су проистекле из изучавања специфичног проблема, као што је школски спорт – значајна делатност која повезује образовање и спорт.

Стално усавршавање бројних аспеката сложене делатности као што је школски спорт, пре свега због тога што се бави интересима здравог развоја деце и омладине, захтева и напредовање у организацији и управљању системом у ком се одвија, као и бројним додирним областима: образовање, спорт, здравство, финансије. На основу резултата истраживања проистекли су закључци о улози, односно стварним везама, које ове области имају са школским спортом.

Ако је циљ да се, на основу резултата истраживања, унапреди модел школског спорта Србије, онда исте резултате, као научни допринос, могу користити сви они који, применом достигнућа различитих истраживања, желе да унапреде менаџмент свог система школског спорта (готово све европске земље). Значајну улогу имају позитивни елементи организације и управљања из модела школског спорта Словеније који су детаљно описани.

Иако је у спорту присутан појам „менаџмент у спорту“ нису се догодиле промене, које би одговарале експанзији и факултета и стручњака у области менаџмента у спорту. Због тога се може очекивати да научни допринос докторске дисертације преточен у практична упутства, испуни своју друштвену мисију.

На основу резултата истраживања може се предложити промена у постојећим – класичним облицима организовања и управљања школским спортом увођењем савремених елемената менаџмента, као и преношење позитивних искустава испитиваних система са једних на друге. Бенчмаркинг најбоље организованих модела школског спорта показао је који елементи функционисања највише доприносе њиховом квалитету и каква је могућност њихове имплементације у друге системе, што би био значајан теоријски и практични допринос овог истраживања.

Једна од значајнијих вредности овог истраживања је концентрација и компаративна анализа прикупљених података о школском спорту Србије и четири земље окружења (од којих су две чланице Европске уније а две су у транзицији) и компаративна анализа готово свих информација о управљању овим моделима-системима, политикама, стратегијама као и законима и подзаконским актима о школском спорту.

У истраживању се дошло до података да је модел организације и управљања школским спортом Словеније, чврсто повезан са образовно-васпитним системом, дао позитивне резултате у пракси, како у квантитативном расту (пораст удела спортско активних ученика, број спортских организација, број регистрованих спортиста у системима такмичења) тако и у погледу квалитета (број категорисаних и врхунских спортиста, који је у значајном броју проистекао из школског спорта, као и број стручно образованог кадра у спорту). Због тога је у раду предложено да се позитивна искуства Словеније примене на систем школског спорта Србије у циљу његовог унапређења. Препоручује се појачано учешће образовног система и његово чвршће повезивање са школским спортом. Овде се не мисли на активности стручних већа и професора физичког васпитања, већ на системско решење у ком би образовање конкретно подржавало школски спорт. Предлог унапређења организације и управљања школским спортом је прихватање свеобухватног документа који би у потпуности објединио елементе образовног и система школског спорта Србије. Резултат унапређених докумената, као основе јединственог система управљања могао би да буде фактор повећања и квалитета и квантитета школског спорта у Србији.

У оквиру научног доприноса истраживања предлажу се одређени општи приступи у решавању проблема школског спорта Србије, али и других посматраних система:

- потребна је корекција кривих докумената која би била одлучујућа за обезбеђивање и изједначавање ваннаставне физичке активности и додатних спортских програма са редовним наставним активностима;
- у оквиру Управних одбора и других руководећих структура треба инсистирати на ангажовању искључиво стручних лица из области физичког васпитања и спорта и лица која су одговорна према појединим институцијама, које су их делегирале (представници Министарства просвете, Факултета за физичко васпитање и спорт, основних школа, средњих школа, директора) и која за то имају потребна знања и квалификације;
- обезбеђивање додатне едукације из области менаџмента, нарочито координатора округа, који се баве организацијом и управљањем школским спортом. Наиме, од



координатора округа, у великој мери зависи квалитет школских спортских такмичења на нивоу округа-града;

Резултати до којих се дошло у другом делу истраживања (анализа одговора носилаца школског спорта о његовом квалитету) употпуњују његов научни допринос који се односи на инсистирање за: унапређење услова рада у оквиру школског спорта; увођење нових актуелнијих и популарнијих спортских дисциплина у школске и ваншколске активности; повећање ангажованости локалних одбора за просвету; усаглашавање правила о награђивању наставника за ангажовање у области школског спорта; развој нових модела спортско-рекреативних такмичења, која су атрактивна и иду у корак са савременим начином живота; проширење понуде физичких активности у предшколским установама; укупно повећање броја активности у школским салама и на спортским теренима у току викенда, летњег и зимског распуста, школским недељама спорта; награђивање наставника за извођење ученика на такмичења, тј. анимирање професора / наставника да у што већем броју изводе ученике на такмичења.

Резултати овог истраживања показали су да је потребно појачано и усаглашено деловање просвете, спорта, школског спорта и здравства, чијим би се, координисаним активностима, достигао квалитетнији утицај школског спорта на интегрални развој ученика. Уколико би се резултати истраживања заиста применили у пракси ово истраживање би остварило и теоријски и практичан допринос.

## **8. Литература**

У изради докторске дисертације коришћена је релевантна литература, новијег датума, која је у непосредној вези са проблемом истраживања, укупно 158 библиографских јединица: од тога је у литератури наведено: 48 књига (24 извора из стране литературе, 24 извора из домаће литературе); 65 навода из релевантних научних часописа (34 из страних и 31 из домаћих извора), четири докторске дисертације, једна магистарска теза, један домаћи завршни рад, 45 страних и домаћих интернет извора у оквиру којих су обухваћене Стратегије и Законски документи и акти. (три Национална програма спорта, 10 закона, 11 стратегија развоја, три статута).

## 9. Закључак комисије



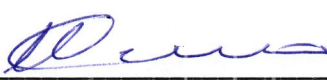
На основу свега претходно изложеног, а имајући у виду предмет и циљеве истраживања, актуелност и значај теме, теоријско методолошке и хипотетичке оквире истраживања, оквирни садржај те евидентан теоријско-научни допринос докторске дисертације, као и литературу, комисија са задовољством:

### Предлаже:

Да Научно-наставно веће Факултета за пословне студије и право у Београду прихвати, а Сенат Универзитета „Унион- Никола Тесла“ у Београду да сагласност на позитивну оцену докторске дисертације кандидата МА Марије Грбовић под насловом „**Модел организације и управљања школским спортом Србије и могућност унапређења**“ и да се одбрана исте обави пред наведеном комисијом.

Београд, децембар 2021 . године

### ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ:

1.   
Проф. др Милан Радосављевић, председник комисије
2.   
Проф. др Едита Кастратовић, ментор
3.   
Проф. др Ранко Маријановић, члан комисије