

PRIMJERI DOBRE PRAKSE NA PODRUČJU SPORTA

Goran Leko

Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, goran.leko@kif.hr

Pozvano izlaganje

UVOD

U državama s potpuno uređenim sustavom sporta „primjeri dobre prakse“ bi trebali biti relativno rijetki. U takvim sustavima je raznim dokumentima, postupcima i pravilima utvrđeno kako planirati sportski proces, kako i kada kontrolirati sportski proces i kako reagirati na odstupanja od planiranoga. Naravno da i u takvim sustavima postoje inicijative pojedinaca koji se odmiču od stroge forme, ali svejedno postižu vrhunske rezultate. Dapače, sam pojam „vrhunski“ podrazumijeva nešto što je izuzetno rijetko i razlikuje se od ostalih, kvalitetnih sportaša koji prolaze kroz unificirane programe definirane dokumentima koji se nazivaju strategija, nacionalni program, razvojni plan, dugoročni razvojni plan sportaša (LTAD) itd. Kako pod terminom „sport“ podrazumijevamo i sport osoba s invaliditetom, sport gluhih osoba, sportsku rekreaciju, školski sport, sveučilišni sport, ti dokumenti moraju biti sveobuhvatni. Oni moraju obuhvatiti i sustav financiranja sporta, izgradnje i održavanja sportskih objekata te edukaciju kadrova potrebnih za provedbu tih programa.

S obzirom na to da u Hrvatskoj mnogobrojne institucije, savezi ili klubovi nemaju razrađene strateške dokumente, ovim prikazom će se pokušati istaknuti neke od njih kao „primjere dobre prakse“.

U slučaju Hrvatske, na vrhu cijele piramide bi trebao stajati dokument: Strategija razvoja sporta Republike Hrvatske. Taj dokument bi trebao biti polazna osnova za izradu ostalih dokumenata niže razine, zakona i podzakonskih akata.

Na Strategiju razvoja sporta RH trebale bi se osloniti strategije Hrvatskog olimpijskog odbora (HOO), strategije razvoja nacionalnih sportskih saveza, strategije razvoja sporta županija i gradova, strategije razvoja sporta na sveučilištima te dugoročni planovi pojedinačnih sportskih klubova.

PRIMJERI DOBRE PRAKSE U DONOŠENJU STRATEŠKIH DOKUMENATA

Središnji državni ured za šport (Ministarstvo, znanosti obrazovanja i sporta)

Kako je do 2016. godine sustav sporta bio sastavnica Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS), problematika sporta se tretirala u zajedničkim dokumentima. Tako je Ministarstvo 2013. godine objavilo Strateški plan za razdoblje 2014-2016. godine, gdje je ciljem „Osiguravanje kvalitete razvoja sporta“ definiralo: „osiguranje kvalitete sustava sporta i poboljšanje uvjeta za bavljenje sportom ostvarivanjem javnih potreba u sportu, potporom školskom i studentskom sportu te poticanjem izvaninstitucionalnoga odgoja i obrazovanja uz pomoć sporta“. Dokumentom se naročito ističe: „Sport je posebno važna djelatnost, kako za mlade, tako i za cijelo društvo. Cilj Ministarstva je prije svega vratiti dignitet vrhunskim sportašima jer će se na taj način omogućiti razvoj sporta od najmlađe dobi, preko rekreativnoga do vrhunskoga i profesionalnoga sporta. U idućem trogodišnjem razdoblju Ministarstvo će se snažnije uključiti u potporu razvoja sporta i bavljenja sportom te unaprijediti rekreativno, zdravstveno, školsko, profesionalno i promotivno značenje sporta i sportaša. Jedan od važnijih ciljeva je uključivanje što većeg broja učenika i učenica u školski sport te usustavljivanje organizacije rada školskih sportskih društava kako bi ona postala najmasovniji sportski sustav u zemlji i temelj školskoga sporta“.

Postavljeni ciljevi se žele ostvariti donošenjem novog Zakona o sportu, potporom programima javnih potreba u sportu, potporom programima školskog i sveučilišnoga sporta, potporom programima izvaninstitucionalnoga odgoja i obrazovanja uz pomoć sporta te provođenjem preventivnih programa.

U Hrvatskoj se samostalni krovni dokument za područje sporta već duže vrijeme pokušava donijeti, ali za sada sve ostaje na „Prijedlozima...“ pa se tako može pronaći:

- Strategija razvoja sporta u Hrvatskoj, autora Dragana Milanovića, iz 1998. godine. U tom dokumentu prof. dr. Dragan Milanović strategiju razvoja sporta definira kao „Dinamički organiziran skup poslova, intervencija i akcija za koje, ukoliko se provode u definiranim uvjetima, možemo sa visokim stupnjem sigurnosti tvrditi da će proizvesti pozitivan slijed promjena“.
- Prijedlog strategija razvoja sporta Republike Hrvatske, iz 2000. godine, radne skupine, koju je imenovao predsjednik RH, u sastavu: Srećko Ferenčak, Zdenko Jajčević, Andrija Mijačika, Željko Mataja, Bojan Matković, Petar Turković, Miljenko Weiss, Mihovil Nakić, Mihovil Švigir. U tom dokumentu autori su materijal podijelili u poglavlja:

- Analiza stanja u hrvatskom sportu
- Vizija budućnosti hrvatskog sporta
- Konceptcija (ili sustav ciljeva)
- Strategija (ili kako do cilja)

U tom prijedlogu se u analizi trenutnog stanja sporta u RH 2000. godine autori kritički osvrću na položaj sporta. Prije svega napominju da sportsku djelatnost provode klubovi i savezi te HOO za koje je karakteristično da nemaju materijalnu osnovu, prije svega objekte. Autori navode da se do 2000. godine sport nije institucionalno organizirao od klupske razine do HOO-a. Autori se kritički osvrću na rješavanje problema statusa profesionalnog sporta pri čemu sportaši nemaju reguliran status kad nastupaju za nacionalne reprezentacije.

Napominju da je i dva sata nastave tjelesnog odgoja premalo da bi se riješili problemi suvremenog načina života djece i mladeži.

Temeljna načela i smjernice razvoja sporta u Republici Hrvatskoj (radni materijal – 2011.), autora prof. dr. sc. Mirne Andrijašević, dr. sc. Matije Aračić, Danire Bilić, Zrinka Čustonje, prof. dr. sc. Stjepana Heimera, prof. dr. sc. Igora Jukića, Ratka Kovačića, Gordana Kožulja, prof. dr. sc. Dragana Milanović, Stjepana Puhaka, Ratka Rudića, dr. sc. Sanele Škorić, sa sljedećim poglavljima:

- Načela razvoja športa u Republici Hrvatskoj
- Smjernice razvoja športa u Republici Hrvatskoj
- Kuda dalje?

Autori navode primjere zemalja koje su izradile strateške dokumente (Australija, Slovenija, Velika Britanija) gdje su jasno definirane akcije za ostvarivanje strateških ciljeva. Tako je, npr. Velika Britanija 2002. godine na 223 stranice definirala akcije i programe u 4 segmenta:

- 1) sudjelovanje građana u tjelesnim aktivnostima i športu (rekreativni šport),
- 2) vrhunski šport,
- 3) velike (mega) sportske priredbe i
- 4) reorganizacija ustroja športa kao preduvjet povećanja ulaganja u šport od strane vlade.

U zaključku autori navode da ovaj dokument nije strategija niti program razvoja športa u Republici Hrvatskoj: „Cilj dokumenta je bio postaviti temelje i osnovne smjernice za izradu:

- a) kvalitetnih analiza i studija pojedinih područja sustava hrvatskoga športa
 - b) strategije razvoja hrvatskoga športa koja će se moći izraditi tek nakon detaljne analize trenutnog stanja i
 - c) nacionalnog programa razvoja hrvatskoga športa koji će predstavljati operacionalizaciju definiranih strateških ciljeva“.
- Središnji državni ured za sport formirao je radnu skupinu za izradu dokumenta pod nazivom Nacrt prijedloga Nacionalnog programa sporta 2018. – 2025.

Svi dokumenti sadrže analizu postojećeg stanja, SWOT analize, vizije i misije, opće i posebne ciljeve te elemente same provedbe. Međutim, svi dokumenti počinju riječju Prijedlog. Prema informacijama kojima autor raspolaže, Strategija razvoja sporta Republike Hrvatske bi se trebao donijeti u vrlo skorom vremenu.

Hrvatski olimpijski odbor

S obzirom na to da sustav mora funkcionirati, sastavnice niže razine su donijele svoje strategije djelovanja koje će vjerojatno morati prilagođavati Nacionalnoj strategiji u dijelovima u kojima neće biti kompatibilni.

HOO je 2014. godine objavio Nacionalni program sporta 2014. – 2020. u kojem vrlo jasno definira Polazišta i ciljeve. HOO ističe kao glavne ciljeve:

1. stvaranje uvjeta za ostvarivanje vrhunskih rezultata na velikim međunarodnim natjecanjima,
2. unapređenje međunarodnog statusa hrvatskog sporta,
3. poticanje održivih programa lokalnog sporta radi afirmiranja sporta kao bitnog čimbenika očuvanja zdravlja te razvoja gospodarstva, kulture i turizma,
4. poticanje unapređenja i izgradnje sportske infrastrukture kao pretpostavke razvoja sporta,
5. povećanje broja stručno osposobljenog kadra za rad u sportu i sportskoj rekreaciji i osiguranje kontinuiranog i kompatibilnog obrazovnog sustava u području sporta,
6. informiranje i komunikacija u funkciji popularizacije sporta,
7. povećanje zastupljenosti žena u sportu na svim razinama,
8. osiguravanje izvora financijskih sredstava za razvoj sporta i poticanje ulaganja u sport.

Za svaki se od tih ciljeva jasno definiraju aktivnosti potrebne za realizaciju cilja, nositelji provedbe te pokazatelji učinka.

Godinu dana kasnije objavljen je i Strateški plan HOO 2015. – 2022. (razvoj sporta i olimpijskog pokreta) koji može biti ogledni primjer dugoročnog promišljanja i planiranja razvoja vrhunskog sporta.

HOO donosi plan za razdoblje od 2015. do 2022. na temelju Analize stanja (poglavlje II.) i ocjene stanja. Za analizu stanja, HOO uzima razdoblje od 2009. do 2014. godine gdje se iznosi i potreba pokretanja sportske televizije.

Pod poglavljem Analiza stanja, Temeljna strateška područja rada HOO-a s ciljevima, aktivnostima i mjerama učinka, HOO razrađuje sve segmente koji sudjeluju u sportskom okruženju uključujući medije, lokalni sport, financiranje sporta, školovanje kadrova za područje sporta itd. Dokument ukazuje na potrebe povezivanja sporta i turizma, kao i na organizacijske i kadrovske uvjete za postizanje navedenih ciljeva.

Sveučilišni sport

Za potrebe razvoja sporta na sveučilištima potrebno je također jasno definirati sve pretpostavke za aktivno bavljenjem sportom, kao i za provedbu nastave tjelesne i zdravstvene kulture na sveučilištima. Za potrebe Sveučilišta u Zagrebu radna skupina, koju su činili Boris Baletić, Igor Jukić, Romana Caput Jogunica, Damir Knjaz, Damir Karlović i Irena Bagarić, načinila je Strategiju sporta Sveučilišta u Zagrebu u kojoj analiziraju stanje sporta i tjelesnog vježbanja na Sveučilištu koje broji 80.000 studenata i oko 8000 zaposlenih osoba. SWOT analizom predstavljaju trenutno stanje, strateške ciljeve za razvoj sporta na Sveučilištu u Zagrebu te Plan aktivnosti za naredno razdoblje s jasno definiranim izvršiocima, rokovima provedbe, resursima, rizicima i mjerama potrebnim za postizanje pojedinih ciljeva.

Županijski sportski savezi

Na županijskoj razini se može istaknuti Strategija razvoja sporta Primorsko-goranske županije za period 2016. – 2020. godine.

Poseban naglasak treba dati dionicima izrade Strategije jer su bili obuhvaćeni svi sportski savezi. Izrada Strategije zasnivala se na dokumentima koji su, između ostalih, sadržavali Europsku strategiju za pametan, održiv i uključiv rast – Europa 2020. (Europska komisija, 2010.), Bijelu knjigu o sportu (Europska komisija, 2007.), Strateški plan Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta RH za razdoblje 2014. – 2016. (MZOS, 2013.), Temeljna načela i smjernice razvoja sporta u Republici Hrvatskoj (Nacionalno vijeće za šport, 2011.) i Nacionalni program sporta 2014. – 2020. (HOO, 2014.).

Dokument vrlo jasno precizira razvojne probleme i razvojne potrebe Županije i sve prednosti i manjkavosti sustava (SWOT analiza).

Gradski sportski savezi

Na razini gradova kao pozitivan primjer može se istaknuti Strategija razvoja sporta grada Karlovca 2012. – 2020. godine. Strategija razvoja sporta grada Karlovca 2012. – 2020. je pripremljena u skladu sa Zakonom o sportu (NN 71/06), Strategijom razvoja hrvatskog sporta te Bijelom knjigom o sportu Europske komisije.

Taj dokument detaljno obrađuje poglavlja:

1. Sport u školama i sportske škole
2. Vrhunski i perspektivni sportaši
3. Zdravstvena skrb za sportaše
4. Kategorizacija klubova i sportova u gradu Karlovcu
5. Značajne sportske priredbe u gradu Karlovcu
6. Sportska rekreacija
7. Stručni kadrovi u sportu
8. Žene u sportu i sportskoj rekreaciji
9. Sport osoba s invaliditetom
10. Sportski objekti grada Karlovca
11. Modernizacija poslovanja KŠZ

Nacionalni savezi

Na razini sportskog saveza trebali bi postojati dokumenti koji će usmjeravati planove klubova kako bi se postigli ciljevi koji će zadovoljiti kriterije HOO-a za sudjelovanje na velikim svjetskim natjecanjima. Kao primjer se može istaknuti dokument Hrvatskog gimnastičkog saveza pod nazivom Elementi strategije razvoja gimnastike u Hrvatskoj (2012. – 2020.). U tom dokumentu se, uz uvjete za stvaranje vrhunskih rezultata, veliki naglasak daje na sportski menadžment i marketing, sustav rada s mladim kategorijama u univerzalnim gimnastičkim školama te osnivanje nacionalnih i regionalnih gimnastičkih centara. Ovaj dokument se naročito ističe po vrlo jasno i precizno definiranim ciljevima koji se postavljaju pred sportaše s jasno definiranim vremenskim parametrima..

Unutar svakog poglavlja su dani vrlo sažeti i pregledni ciljevi koje se želi postići.

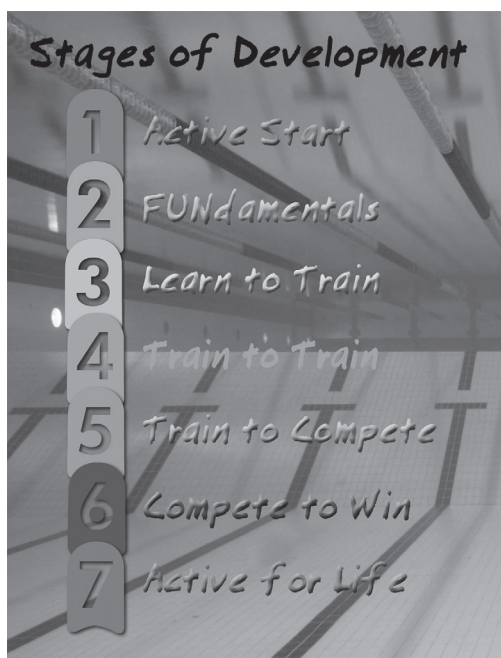
Sportski klubovi

Što se tiče klubova unutar pojedinih saveza, svaki za sebe bi trebao imati dugoročni razvojni plan kojim bi se definirali svi segmenti u razvoju sportaša od ulaska u klupski pogon do seniorskog pogona koji bi trebao participirati u programima HOO-a u najvećoj mogućoj mjeri. Osnova za izradu takvih razvojnih planova je u stranoj literaturi poznata pod nazivom *Long term athlete development* (LTAD) i gotovo za sve sportove ima identičan oblik i definirane razine u kojima se vodi računa o senzitivnim fazama rasta i razvoja sportaša te o primjeni adekvatnih trenažnih operatora za određenu dob i razinu kvalitete.

Kanada je jedna od zemalja koja je definirala takav plan za plivanje.



Slika 1. Long term athlete development strategy.



Slika 2. Razine LTAD

Unutar dugoročnog razvojnog plana, a sukladno senzitivnim fazama rasta i razvoja, dugoročni je plan podijeljen u nekoliko razina. LTAD je usmjeren na stvaranje generalnog okvira za razvoj sportaša s posebnim naglaskom na specifičnosti rasta i razvoja mladog sportaša, trenažni proces i vrhunski sport.

LTAD uključuje sve znanstvene spoznaje vezane uz rast i razvoj uz suradnju pedijataru, kineziologa, psihologa, sportskih psihologa, sportskih sociologa i nutricionista.



Slika 3. Razvojni plan plivača HAPK Mladost.

Slijedeći taj primjer, Hrvatski akademski plivački klub Mladost (HAPK Mladost) je izradio Razvojni plan plivača HAPK Mladost kojim je definirao sve razine razvoja plivača i kluba. Takav dugoročni plan stvorio je preduvjete za objektivno planiranje sportskih rezultata, definirao je ukupna opterećenja za svaku godinu kronološke dobi plivača, definirao je ciljane rezultate i postavio okvirne parametre glede potrebnog broja plivača kako bi se postiglo željene rezultate.

U dokumentu se jasno navodi potreban broj plivača po svakoj godini života koji bi trebao rezultirati finalnim stanjem u seniorskoj kategoriji (slika 4.). Velika pažnja se posvetila što kasnijoj specijalizaciji plivača kao i jednolikoj zastupljenosti svih tehnika plivanja do biološke zrelosti plivača.

Tablica 1.

Planirani broj plivača

Godine	Plivači	Plivačice	UKUPNO
8 i mlađi	140	100	240
9	60	40	100
10	50	30	80
11	15	12	27
12	15	10	25
13	12	10	22
14	10	8	18
15	8	6	14
16	8	5	13
17	6	4	10
18	5	3	8
19	3	2	5
20	3	2	5
21+	5	3	8
UKUPNO	340	235	575

Slika 4. Planirani broj plivača HAPK Mladost.

Tablica 2.

Bodovni pragovi

Godine	Plivači	Plivačice
8	–	–
9	–	–
10	–	250
11	250	350
12	350	450
13	430	530
14	520	580
15	600	650
16	650	700
17	700	750
18	750	800
19	800	830
20	830	850
21+	850	850

Slika 5. Planirani broj bodova plivača.

Osim poticanja masovnosti, ovim dokumentom se vrlo jasno precizira i razina željene kvalitete rezultata za svaku dob, koja je izražena u FINA bodovima za svaku disciplinu. Finalnih 850 bodova osigurava minimalno polufinale europskih prvenstava u plivanju (slika 5.).

Tablica 3.

PLIVAČI

Godine	Broj treninga/tj	Trajanje tr. (min)	Broj tj/god	km/tr.	UKUPNO km/god	SUHI TRENING
8	3	60	43	1,5	193,5	0
9	5	60	43	1,7	365,5	0
10	5	60	43	2	430	0
11	6	90	46	3	828	2
12	6	90	46	3,5	966	2
13	6	120	47	4,2	1184	3
14	6	120	47	4,4	1240,8	3
15	7	120	48	4,4	1478	3
16	8	120	48	4,5	1728	3
17	8	120	48	4,6	1766	3
18	9	120	48	4,8	2073	3
19	10	120	48	4,8	2304	4
20	10	120	48	5	2400	4
21+	10	120	48	5,5	2400	4

Tablica 4.

PLIVAČICE

Godine	Br. treninga/tj	Trajanje tr. (min)	Broj tj/god	km/tr.	UKUPNO km/god	SUHI TRENING
8	3	60	41	1,5	184,5	0
9	5	60	43	1,7	365,5	0
10	6	90	46	3	828	2
11	6	90	46	3,5	966	3
12	6	120	47	4	1128	3
13	6	120	47	4,3	1212	3
14	7	120	48	4,5	1512	3
15	8	120	48	4,6	1766	3
16	9	120	48	4,6	1987	3
17	9	120	48	4,8	2074	4
18	10	120	48	5	2400	4
19	10	120	48	5	2400	4
20	10	120	48	5	2400	4

Slika 6. Zone inteziteta plivača i plivačica HAPK Mladost.

Kako bi se osigurao progresivan rast kvalitete rezultata, dokument vrlo jasno definira za svaku dob broj treninga tjedno, dužinu treninga, broj trenažnih tjedana u godini, broj suhih treninga, ukupnu godišnji volumen treninga koji je podijeljen u 7 zona intenziteta (slika 6.). U dokumentu se velika pažnja posvećivala senzitivnim fazama rasta i razvoja plivača.

ZAKLJUČAK

Na kojoj god razini područja sporta da krene rasprava, pojavljuju se termini „sustav“ i „strategija“. Ti termini označavaju promišljen, planski i sveobuhvatan pristup sportu u cilju postizanja planiranih ciljeva. Ti ciljevi moraju biti jasno definirani u strategiji nacionalnog sporta i ne tiču se samo vrhunskog sporta. U tim dokumentima trebaju biti obuhvaćeni svi aspekti sportske djelatnosti. Kako je vrhunski sport najistaknutiji ali ipak najmalobrojniji, veliku pozornost treba posvetiti razvoju školskog sporta, sveučilišnog sporta, sporta osoba s invaliditetom, sportske rekreacije te kineziterapije. Ukoliko se želi sveobuhvatno djelovati, dokumentima se treba definirati održivo financiranje sporta, izgradnja i održavanje sportskih objekata, edukacija kadrova, sustavnost praćenja efekata primijenjenih sadržaja, promidžbene aktivnosti i jasno definirati zdravstvene efekte tjelesnog vježbanja izražene parametrima korisnima društvu.

IZVORI

1. Strateški plan za razdoblje 2014. – 2016. godine. File:///C:/Users/Goran%20Leko/Desktop/HKS/STRATEŠKI%20PAN%20MZOS.pdf
2. Strategija razvoja sporta u Hrvatskoj. Dostupno na <https://www.bib.irb.hr/859957>
3. Prijedlog strategija razvoja sporta republike Hrvatske. Dostupno na <http://sdus.hr/media/1068/prijedlog-strategije-razvoja.pdf>
4. Nacionalni program sporta 2014. – 2010. Dostupno na <https://www.hoo.hr/downloads/Nacionalni%20program%20sporta%20-%20HOO-2014.pdf>
5. Strateški plan HOO 2015. – 2022. (razvoj sporta i olimpijskog pokreta). Dostupno na https://www.hoo.hr/images/dokumenti/sport-olimpizam-hr/Strategija-HOOprosinac2015_.pdf
6. Strategija sporta Sveučilišta u Zagrebu. Dostupno na http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Dokumenti/Javne_rasprave/Pet_strateskih_dokumenata_01.2014/Usvojene_strategije_2014/Strategija_sporta_lipanj2014..pdf
7. Strategija razvoja sporta Primorsko-goranske županije za period 2016. – 2020. Dostupno na <http://sport-pgz.hr/wp-content/uploads/2015/06/Usvojena-Strategija-razvoja-sporta-Primorsko-goranske-županije-2016.-2020-s-prilozima.pdf>
8. Strategija razvoja sporta grada Karlovca 2012. – 2020. Dostupno na <http://www.karlovac.hr/UserDocsImages/dokumenti/clanci/Strategijarazvoja-sportagradaKarlovcaNACRTzajavnuraspravu.pdf>

9. Elementi strategije razvoja gimnastike u Hrvatskoj (2012. – 2020.). Dostupno na http://hgs.hr/wp-content/uploads/2011/05/elementi_strategije_hrvatske_gimnastike_2012_2020.pdf
10. Long Term Athlete Development – Canada. Dostupno na https://www.swimming.ca/content/uploads/2015/06/ltad_en.pdf
11. Razvojni plan plivača HAPK Mladost. Dostupno na <http://www.hapk-mladost.hr/wp-content/uploads/2017/01/RAZVOJNI-PLAN-PLIVA%C4%8CA-WEB.pdf>