

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ORGANIZACIJA UNIVERZITETNEGA ŠPORTA
V REPUBLIKI SLOVENIJI**

LJUBLJANA, JULIJ 2004

MATEJ JAMNIK

IZJAVA

Študent **Matej Jamnik** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 02. julij 2004

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	NASTANEK IN RAZVOJ UNIVERZITETNEGA ŠPORTA	5
2.1	Nastanek in razvoj univerzitetnega športa v svetu	5
2.1.1	Nastanek in razvoj univerzitetnega športa v svetu do leta 1945	5
2.1.2	Nastanek in razvoj univerzitetnega športa v svetu po letu 1945	5
2.2	Nastanek in razvoj univerzitetnega športa na področju bivše SFR Jugoslavije v R Sloveniji	7
2.2.1	Nastanek in razvoj univerzitetnega športa na področju bivše SFRJ Jugoslavije pred letom	8
2.2.2	Nastanek in razvoj univerzitetnega športa v R Sloveniji po letu 1990	11
3	RAZUMEVANJE ORGANIZACIJE	14
3.1	Pojmovanje organizacije in temeljna razmerja v združbah	14
3.2	Značilnosti organizacijskih struktur in organizacijskih procesov	15
3.2.1	Organizacijske strukture	15
3.2.2	Oblike organizacijskih struktur na ravni združb	18
3.2.3	Organizacijski procesi	20
3.2.4	Značilnosti organizacijske strukture	21
3.3	Vpliv organizacijskih spremenljivk na organizacijo	22
3.3.1	Vpliv tehnologije na organizacijo	22
3.3.2	Vpliv okolja na organizacijo	23
3.3.3	Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	24
3.3.4	Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	24
3.3.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo	24
4	ANALIZA ORGANIZACIJE UNIVERZITETNEGA ŠPORTA V R SLOVENIJI	25
4.1	Opredelitev analize	25
4.2	Pregled raziskav o univerzitetnem športu v svetu	28
4.2.1	Pregled nekaterih raziskav v svetu	28
4.2.2	Skupne ugotovitve raziskav v svetu	31
4.3	Pregled raziskav o univerzitetnem športu v R Sloveniji	32
4.3.1	Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika splošnih ugotovitev	32
4.3.2	Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika financiranja	33
4.3.3	Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika športne infrastrukture	33
4.3.4	Pregled raziskav v R Sloveniji s strani usklajevalnega organa za šport na UL	34
4.3.5	Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika interesa in mnenja študentov	35
4.3.6	Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika tekmovalnega športa	36
4.3.7	Skupne ugotovitve raziskav v R Sloveniji	36
4.4	Predstavitev posameznih segmentov univerzitetnega športa v R Sloveniji	37
4.4.1	Športna vzgoja kot predmet študijskih programov	37
4.4.2	Obštudijske športne dejavnosti	38
4.4.3	Tekmovalni šport	38

4.5	Analiza organizacije z vidika temeljnih razmerij	40
4.6	Analiza organizacije po posameznih segmentih univerzitetnega športa	41
4.6.1	Analiza organizacije športne vzgoje	41
4.6.2	Analiza organizacije obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa	43
4.7	Analiza organizacijskih struktur po posameznih segmentih univerzitetnega športa	43
4.7.1	Analiza organizacijskih struktur pri športni vzgoji	43
4.7.2	Analiza organizacijskih struktur pri obštudijskih športnih dejavnostih in tekmovalnem športu	44
4.8	Analiza organizacijskih procesov po posameznih segmentih univerzitetnega športa	45
4.8.1	Analiza organizacijskih procesov pri športni vzgoji	45
4.8.2	Analiza organizacijskih procesov pri obštudijskih športnih dejavnostih in tekmovalnem športu	46
4.9	Analiza značilnosti organizacije po posameznih segmentih univerzitetnega športa	46
4.9.1	Analiza značilnosti organizacije športne vzgoje	46
4.9.2	Analiza značilnosti organizacije obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa	47
4.10	Analiza vpliva situacijskih spremenljivk	47
4.10.1	Analiza vpliva tehnologije (programi, športna infrastruktura) na organizacijo	48
4.10.2	Analiza vpliva okolja na organizacijo	56
4.10.3	Analiza vpliva števila sodelujočih na organizacijo	58
4.10.4	Analiza vpliva zaposlenih na organizacijo	59
4.11	Odstopanja in vzroki zanje	60
5	PREDLOG ORGANIZACIJSKEGA MODELA UNIVERZITETNEGA ŠPORTA V R SLOVENIJI	64
5.1	Ustanovitev organizacijske enote za univerzitetni šport na UL	65
5.2	Oblikovanje programov univerzitetnega športa	67
5.3	Usklajevanje vseh združb, ki delujejo v univerzitetnem športu	69
5.4	Oblika organizacijske strukture	70
5.5	Zagotovitev osnovnih pogojev za kakovostno izvajanje programov univerzitetnega športa na UL	71
5.6	Roki izvajanja strategij za doseg cilja univerzitetnega športa	73
5.7	Prednosti novega organizacijskega modela univerzitetnega športa v R Sloveniji	75
6	SKLEP	76
	LITERATURA	79
	VIRI	82
	PRILOGA	1
	Priloga 1: Shema obstoječe organizacijske strukture univerzitetnega športa na UL	2
	Priloga 2: Shema organizacijske strukture univerzitetnega športa na UL v predlaganem organizacijskem modelu	3

RAZLAGA OKRAJŠAV

1. **CESU** - znanstvena konferenca s področja univerzitetnega športa (ang.: Commission of University Sports Study)
2. **EUSA** - Evropska univerzitetna športna zveza (ang.: European University Sport Association)
3. **FISU** - Mednarodna univerzitetna športna zveza (ang.: International University Sport Federation)
4. **Komisija** - Komisija za telesno kulturo in predvojaško vzgojo
5. **MŠZŠ** - Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport
6. **OUŠ** - Oddelek za univerzitetni šport na Univerzi v Ljubljani
7. **R Slovenija** - Republika Slovenija
8. **SFR JUGOSLAVIJA** - Socialistična federativna republika Jugoslavija
9. **SUSA** - Slovenska univerzitetna športna zveza (ang.: Slovenian University Sport Association)
10. **ŠOUL** - Študentska organizacija Univerze v Ljubljani
11. **ŠOUM** - Študentska organizacija Univerze v Mariboru
12. **ŠOUP** - Študentska organizacija Univerze na Primorskem
13. **ŠOU-ŠPORT** - Zavod za univerzitetni šport pri Študentski organizaciji Univerze v Ljubljani
14. **ŠOVZ** - Študentska organizacija visokošolskega zavoda
15. **UL** - Univerza v Ljubljani
16. **UM** - Univerza v Mariboru
17. **UP** - Univerza na Primorskem
18. **UŠ** - Univerzitetni svet Univerze v Ljubljani
19. **UŠZL** - Univerzitetna športna zveza Ljubljane
20. **UŠZM** - Univerzitetna športna zveza Maribora
21. **ZŠŠDP** - Zveza študentskih športnih društev Primorske
22. **ZŠDUL** - Zveza športnih društev Univerze v Ljubljani
23. **ZŠDUM** - Zveza športnih društev Univerze v Mariboru

1 UVOD

Sodobni način življenja po eni strani terja od človeka izredno vsestransko pripravljenost za mnogotere zahteve dela, po drugi strani pa je splošno znano, da vse hitrejši tehnološki razvoj tako na delovnem mestu kot izven njega zmanjšuje človekovo telesno aktivnost, povečuje pa navidezno "ugodje". Zmanjšana telesna aktivnost pa ima vrsto negativnih posledic. Iz mnogih raziskav izhaja, da je športna dejavnost ena najpomembnejših dejavnosti ohranjanja bio-psiho-socialnega statusa človeka in njegovega zdravja. Zdrav človek z visokim nivojem bio-psiho-socialnega statusa je zanesljivo uspešnejši na vseh področjih njegovega delovanja. Zato je v razmerah vse hitrejšega tehnološkega razvoja **pomembnost športne dejavnosti velika**.

V navedenih razmerah živijo tudi mladostniki, nosilci prihajajočega družbenega razvoja. Pridobljene navade lahko trajno zasvojijo mladostnika ter vplivajo na pridobitev pozitivnega stališča o pomenu športne dejavnosti. To mora biti tudi vodilo in glavni namen pri organiziranju športnih dejavnosti, s katerimi se mladostniki ukvarjajo od predšolskih ustanov pa do zaključka svojega šolanja.

Znan je rek rimskega pesnika Juvenala: "Mens sana in corpore sano" (zdrav duh v zdravem telesu) in univerza je idealno mesto za njegovo uresničevanje. Na ustanovi, kjer gojijo dosežke duha, naj v enaki meri gojijo tudi spretnosti telesa. Znana so športna srečanja, imenovana univerziade, veslaške tekme med univerzama Cambridge in Oxford, znane so tudi slavite športne ekipe ameriških univerz.

Navedena dejstva potrjujejo potrebnost športa na sleherni univerzi, kakor tudi odgovor na vprašanje: Šport na univerzi - da ali ne? To je že dolgo znano (zapisnik posveta o športu na UL, 1996, str. 7). Za potrditev tega odgovora naj omenim še mnenja o športu nekaterih avtorjev:

Šport naj bo zabaven, neprestizen, a vendar tekmovalen. Vsak posameznik naj tekmuje sam s seboj. V posamezniku naj se razvije samozavest, da je sposoben nuditi nekaj iz sebe, da se je sposoben izboljšati. In če se mu posreči v športu, se mu lahko posreči tudi v življenju. Šport naj bo igra, sodelovanje, fair-play, medsebojna pomoč, sočustvovanje ob porazu, veselje ob uspehu (Bravničar, 1996, str. 183). In ravno to je vzrok za ugotovitev Golob-Preisingerjeve (1992, str. 1), ki pravi, da je pomembno, da z ustreznimi športnimi programi vplivamo na odnos bodočih intelektualcev do športne aktivnosti in pripomoremo k vzpostavljanju ravnovesja med telesnimi in duševnimi sposobnostmi. Zato je potrebno aktivnost usmeriti v organizacijo, izvajanje in preverjanje individualnih programov za študente.

Da je na univerzah šport pomemben in potreben, kaže tudi sledeča ugotovitev: "Študentje/ke so najbolj izobražen in informiran del mladine. Po svojih potrebah in življenjskih vzorcih so najbližje odraslim. Zato imajo spoznanja o študentski mladini bolj univerzalno vrednost. Predpostavljajmo, da so ravno študentje in študentke bodoči mnenjski vodje. Zato so dogajanja med mladino dober kazalec bodočih socialnih, športnih, kulturnih in političnih gibanj v širši družbi" (Ule-Nastran et al., 1996, str. 8). Ravno zaradi tega si morajo bodoči intelektualci pridobiti trajne športne navade, ki jim bodo krepile njihove delovne sposobnosti in zdravje, da se bodo tako lažje soočili z vse večjimi zahtevami na delovnih mestih, ki jih bodo zasedli, kar kaže tudi Kotlerjeva trditev (1998, str. 32): "Danes podjetja enostavno ne

morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo odlično opraviti, če žele uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu".

Iz navedenih misli omenjenih avtorjev sledi, da mora družba ob burnih družbenih spremembah, ki se dogajajo v zadnjih desetih letih v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju R Slovenija) in celotni Evropi in ki so pogojene z globalizacijo in hitrim razvojem informacijske družbe, stremeti k temeljitemu spreminjanju celotne družbe in s tem tudi sistema visokošolskega izobraževanja. Univerze imajo tu odločilno vlogo in pomen, saj so temeljni nosilci, ki zagotavljajo enega od odločilnih momentov za nadaljnji vsestranski razvoj vsake države - tudi R Slovenije. Tako predstavlja pomemben del univerze in njenega sistema izobraževanja tudi športna dejavnost študentov in tudi zaposlenih na univerzi. V prid vsestranskega razvoja mladega človeka mora biti športna dejavnost prisotna na vseh visokošolskih zavodih v R Sloveniji.

Ob vsem do sedaj povedanem pa se pojavlja vprašanje, **kako zagotoviti ustrezen univerzitetni šport na najbolj smotrno (učinkovit) način**. Da bi bila učinkovitost zagotovljena, pa je potrebna organizacija, saj je ravno od nje odvisna učinkovitost delovanja v univerzitetnem športu. Taka organizacija pa zahteva načrtovanje, izvajanje in kontroliranje.

V preteklem obdobju vse do danes je bila organizacija univerzitetnega športa dokaj nenačrtovana in naključna. Zato se postavlja vprašanje, ali je obstoječa organizacija univerzitetnega športa v R Sloveniji ustrezna in dovolj učinkovita, da zagotavlja smotrno doseganje zastavljenih ciljev, ali pa jo kaže spremeniti.

Pojavne oblike univerzitetnega športa v svetu in R Sloveniji so različne: športna vzgoja, tekmovalni univerzitetni šport, izobraževalni športni programi, aktivnosti v naravi, itd... Te morajo biti sestavni del univerzitetnih programov. Problem se v Sloveniji kaže v tem, da se je tako na Univerzi v Ljubljani (v nadaljevanju UL) kot tudi na Univerzi v Mariboru (v nadaljevanju UM) razvoj univerzitetnega športa zanemarjal, država pa tudi ni zagotovila zadostne športne infrastrukture za njegov hitrejši razvoj.

V univerzitetnem športu v R Sloveniji delujejo zelo različne institucije oziroma organizacije (s skupno besedo jih bom poimenoval združbe). **Športno vzgojo kot predmet študijskih programov organizirajo** športni učitelji, ki delujejo na posameznih visokih šolah in fakultetah (v nadaljevanju fakultetah) na UL in UM in se združujejo v Katedri za šport na Univerzi v Ljubljani (v nadaljevanju Katedra za šport na UL) in Katedri za šport na Univerzi v Mariboru (v nadaljevanju Katedra za šport na UM). **Obštudijske športne dejavnosti in tekmovalni šport v Ljubljani organizirajo** Študentska organizacija Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju ŠOUL) s svojim Zavodom za študentski šport (v nadaljevanju ŠOU-ŠPORT) v sodelovanju z Univerzitetno športno zvezo Ljubljane (v nadaljevanju UŠZL) in Študentske organizacije visokošolskih zavodov (v nadaljevanju ŠOVZ-ji) ter Zveza športnih društev Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju ZŠDUL), **v Mariboru** Študentska organizacija Univerze v Mariboru (v nadaljevanju ŠOUM) v sodelovanju z Univerzitetno športno zvezo Maribora (v nadaljevanju UŠZM) in Zveza športnih društev Univerze v Mariboru (v nadaljevanju ZŠDUM), **na Primorskem** pa Študentska organizacija Univerze na Primorskem (v nadaljevanju ŠOUP) v sodelovanju z Zvezo študentskih športnih društev Primorske (v nadaljevanju ZŠŠDP). **Tekmovalni šport na državnem in mednarodnem nivoju pa organizira** Slovenska univerzitetna športna zveza (v nadaljevanju SUSA, ang.: Slovenian University Sport Association).

Če se univerzitetni študij razume kot nadgradnja osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja in univerza kot njihova središčnica in najvišja izobraževalna, raziskovalna in akademska institucija, je potrebno na univerzi zagotoviti vsaj tako programsko in vsebinsko bogat ter organiziran program športnih dejavnosti, kot ga imajo osnovne in srednje šole. Z vidika nacionalne kulture gre za populacijo ljudi z najvišjo stopnjo izobrazbe, ki so s svojim načinom življenja na določen način referenčna točka za druge občane R Slovenije. Nedvomno bi morali programi univerzitetnega športa slediti programom športne vzgoje v osnovnih in srednjih šolah, kjer je športna vzgoja v svojih izhodiščih po definiciji predvsem sredstvo celostnega razvoja osebnosti, ki na nivoju študentske populacije še zdaleč ni zaključen.

Različni strokovnjaki in športni učitelji na fakultetah pri nas že vrsto let ugotavljajo, da trenutno stanje slovenskega univerzitetnega športa s svojimi programi in vsebinami predvsem pa organizacijskimi oblikami ne zadovoljuje v najboljši meri:

- minimalne telesne pripravljenosti,
- skrbi za ugodno zdravstveno stanje in splošno telesno počutje,
- psihične sprostitev v času študija,
- potrebe po druženju in spoznavanju novih ljudi,
- dviga športne ozaveščenosti.

Zaradi tega se kaže potreba po novih oziroma dopoljenih programskih in vsebinskih ter zlasti **organizacijskih rešitvah**. Ključnega pomena za razvoj univerzitetnega športa je ravno ustrezna organizacija. In ravno s primerno organizacijo bi se problem univerzitetnega športa uredil na vseh ravneh, saj je šport po svetu, zlasti med mladimi, še posebno na univerzah, sestavni del študijskega in obštudijskega programa. Tako avstralski športni strokovnjaki iz Australian University Sport ugotavljajo, da je šport primeren in pomemben del univerzitetnega življenja - je "podaljšek" šolanja mladih Avstralcev (White, 1999, str. 91), Bulatova (1999, str. 147-148) pa ugotavlja, da so mnogi ukrajinski študentje-športniki postali pomembni člani nacionalnih državnih reprezentanc v različnih športih. Ti so osvajali medalje na največjih svetovnih tekmovanjih.

Glede na omenjeno problematiko **namen** proučevanja univerzitetnega športa izhaja predvsem iz potreb današnje generacije študentov po športni dejavnosti, ki potrebujejo zlasti ustrezno organizacijo univerzitetnega športa. Ta bi jim nudil takšno športno udejstvovanje, da bi pozitivno deloval kratkoročno na skladen bio-psiho-socialni razvoj mladega človeka, dolgoročno pa bi deloval vzgojno in s tem gradil zdravo in ustvarjalno življenje, to pa pomeni vzgojo za prosti čas, ki pripomore h kvaliteti življenja v mladosti, zrelosti in starosti. Tako bi univerzitetni šport tudi predstavljal tisto vrednoto, ki bi pripomogel k večjemu zdravju in zadovoljstvu prebivalcev R Slovenije nasploh in s tem k večji uspešnosti na vseh področjih njihovega delovanja.

Omenil sem, da je bila v preteklem obdobju organizacija univerzitetnega športa dokaj nenačrtovana in naključna. Ravno zaradi tega je **temeljni cilj magistrskega dela predlagati organizacijski model univerzitetnega športa v R Sloveniji**, ki bi bil glede na to, da v različnih državah obstajajo zelo različni organizacijski modeli univerzitetnega športa, prilagojen razmeram v R Sloveniji ter bi bil ustrežnejši in učinkovitejši kot dosedanji. Na takšen način naj bi se s športom ukvarjalo organizirano (v okviru ponujenih programov) in neorganizirano (v okviru družine, prijateljev, itd...) čim večje število študentov, mladih raziskovalcev, asistentov in učiteljev, kar je tudi **cilj univerzitetnega športa**.

Temeljni cilj magistrskega dela bom dosegel z **analizo obstoječega stanja organizacije univerzitetnega športa v R Sloveniji**. Analiziral bom organizacijo športne vzgoje kot predmet študijskih programov, organizacijo obštudijskih športnih dejavnosti, organizacijo tekmovalnega športa in usklajenost delovanja vseh združb, ki delujejo na področju univerzitetnega športa.

Zastavljene cilje bom dosegel z ustrežno **metodo dela**. Analizo organizacije vseh segmentov univerzitetnega športa kot analizo usklajenosti združb, ki delujejo v univerzitetnem športu, bom opravil na osnovi opazovanja ali poizvedovanja, in sicer z objavami in z zapisi raznih avtorjev, z razgovori s strokovnjaki, z lastnim opazovanjem, s primerjanjem z drugimi državami sveta in z ugotavljanjem odstopanj. Ugotavljanje vseh možnih vzrokov in določitev konkretnih vzrokov za nastala odstopanja ugotovljenih z opazovanjem in poizvedovanjem, pa bom opravil s pomočjo diagnosticiranja. Na osnovi omenjene analize bom oblikoval organizacijski model univerzitetnega športa v R Sloveniji z vsemi prednostmi, da bi bila s tem spremenjena organizacija univerzitetnega športa v R Sloveniji ustrežnejša in učinkovitejša.

Moje strokovno delo in s tem tudi moje poznavanje večine problematike se omejuje na področje UL, zato bom analizo obstoječega stanja univerzitetnega športa v R Sloveniji prikazal skozi prizmo univerzitetnega športa na UL. Glede na podobne družbeno-ekonomske in geografske razsežnosti pa bi organizacijski model univerzitetnega športa, ki ga bom oblikoval za področje UL, lahko bil uporaben tudi za UM in za novoustanovljeno Univerzo na Primorskem (v nadaljevanju UP).

Trenutno sem namreč zaposlen kot predavatelj športne vzgoje na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo UL, zato problematiko športne vzgoje zelo dobro poznam, poleg omenjenega pa tudi aktivno sodelujem v ZŠDUL. Občasno sodelujem z ostalimi združbami, ki delujejo v univerzitetnem športu, in sicer s ŠOU-ŠPORTOM, ŠOVZ-jem Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo UL, UŠZL kot tudi s SUSO.

Magistrsko delo bom razdelil na **štiri dele**. V prvem delu bom predstavil nastanek in razvoj univerzitetnega športa v svetu in pri nas z vidika vseh njegovih struktur. V drugem delu se bom dotaknil teoretičnih izhodišč, ki jih organizacija univerzitetnega športa zahteva. V tretjem delu bom predstavil nekatere raziskave v svetu in R Sloveniji, ki so bile narejene na tem področju. Glede na metodološko delo, in sicer na osnovi opazovanja in poizvedovanja ter diagnosticiranja, bom podal analizo obstoječega stanja univerzitetnega športa v R Sloveniji z vidikov, ki jih teorija organizacije predvideva. V četrtem delu pa bom glede na opravljeno analizo obstoječega stanja univerzitetnega športa v R Sloveniji oblikoval organizacijski model univerzitetnega športa v R Sloveniji, ki bo primeren razmeram v R Sloveniji.

2 NASTANEK IN RAZVOJ UNIVERZITETNEGA ŠPORTA

2.1 NASTANEK IN RAZVOJ UNIVERZITETNEGA ŠPORTA V SVETU

2.1.1 Nastanek in razvoj univerzitetnega športa v svetu do leta 1945

Začetke univerzitetnega športa srečamo že v antični dobi, in sicer v starogrških gimnazijah. Znan je izrek Pitagore: "Ne hodite na ure matematike, ne da bi prej telovadili".

Napredne in razvite države so kmalu spoznale, da je šport primerno sredstvo, s katerim je možno dodatno vplivati na razvoj in oblikovanje mladega človeka - intelektualca. Začetek "modernih" športnih srečanj je povezan z organizacijo univerzitetnih športnih tekmovanj ob začetku 20. stoletja, ki so bila najprej organizirana v Angliji, Švici, ZDA in nekaterih evropskih državah. Leta 1905 je bila ustanovljena Meduniverzitetna atletska športna zveza Združenih držav Amerike (N.C.A.A.), ki je bila prva organizirana športna zveza na svetu. V nekaterih evropskih državah je bilo že pred letom 1905 organiziranih nekaj univerzitetnih športnih tekmovanj (Anglija, Švica), vendar so nacionalne zveze v evropskih državah nastale šele po letu 1905. Med prvimi so nastale univerzitetne zveze v Skandinaviji (Švedska, Norveška), v Nemčiji in na Madžarskem.

Po prvi svetovni vojni je ideja univerzitetnega športnega sodelovanja dobila nov zalet in razvoj je šel hitro naprej:

- leta 1919 je bila v Franciji (Strasbourg) ustanovljena Mednarodna konfederacija študentov (C.I.E.) kot prva mednarodna zveza za univerzitetni šport;
- leta 1923 je Francija (Pariz) organizirala prvo univerzitetno svetovno športno prvenstvo v atletiki, kjer so sodelovali študentje iz 10 držav;
- leta 1928 je Italija (Cortina d'Ampezzo) organizirala prvo univerzitetno zimsko svetovno športno tekmovanje.

Družbene in politične razmere v času druge svetovne vojne so popolnoma zavrle dogajanje na področju mednarodnega univerzitetnega športa. Večina razvitih držav je bila v vojni in tudi sami študentje so bili potisnjeni vanjo.

2.1.2 Nastanek in razvoj univerzitetnega športa v svetu po letu 1945

Kljub slabim materialnim pogojem in problemom, ki so nastali v mednarodnih odnosih ob koncu druge svetovne vojne, se je razvoj mednarodnega univerzitetnega športa nadaljeval:

- leta 1946 je bila ustanovljena nova mednarodna zveza - Mednarodno združenje študentov (U.I.E.) in Francija je bila organizator mednarodnih športnih iger,
- leta 1949 je bila ustanovljena Mednarodna univerzitetna športna zveza (v nadaljevanju FISU, ang.: International University Sport Federation) kot posledica hitrega razvoja športa na univerzah po svetu.

2.1.2.1 Mednarodna univerzitetna športna zveza

Prve poskuse resnejšega organiziranega športa se je opazil v začetku 20. stoletja, vendar pa je univerzitetni šport doživel dejansko pravi razcvet z ustanovitvijo FISU, ki je bila ustanovljena leta 1949 z namenom, da:

- organizira mednarodna študentska športna tekmovanja (zimske in letne univerziade in različna svetovna univerzitetna prvenstva),
- skrbi za razvoj in promocijo univerzitetnega športa na univerzah,
- organizira znanstvene konference in forume na temo univerzitetnega športa.

V zvezi je včlanjenih 137 (www.fisu.net) nacionalnih univerzitetnih športnih zvez. FISU je po svojem obsegu in pomenu ena od največjih in najpomembnejših svetovnih športnih organizacij.

Letne in zimske **univerziade** so po obsegu in velikosti tekmovanj takoj za olimpijskimi igrami in se organizirajo vsako drugo leto v različnih krajih in državah sveta. Na letnih igrah študentje tekmujejo v desetih stalnih športih zvrsteh (atletika, gimnastika, košarka, odbojka, sabljanje, skoki v vodo, nogomet, plavanje, vaterpolo, tenis), do tri športne zvrsti pa lahko izbere država gostiteljica. Program zimskih iger pa sestavlja šest stalnih športnih zvrsti (alpsko smučanje, hokej na ledu, hitrostno drsanje, umetnostno drsanje, biatlon in nordijska kombinacija), država gostiteljica pa lahko izbere eno ali dve dodatni športni zvrsti.

FISU organizira tudi številna **svetovna univerzitetna prvenstva**. Prvenstva so organizirana vsaki dve leti (v letih ko ni univerziad), in sicer v športnih zvrsteh, ki jih na univerziadah ne prirejajo. Program svetovnih univerzitetnih tekmovanj sestavlja devetnajst športnih zvrsti, in sicer: badminton, golf, jahanje, judo, jadrnanje na deski, lokostrelstvo, kajak-kanu, karate, kolesarstvo, kros, rokomet, namizni tenis, mali nogomet, orientacija, squash, veslanje, triatlon, teak wondo, šah.

Vsako drugo leto potekajo v času, ko so organizirane univerziade, **znanstvene konference s področja univerzitetnega športa** (v nadaljevanju CESU, ang.: Commission of University Sports Study), kjer raziskovalci s področja športa in ostali predstavniki mejnih športnih znanosti predstavljajo različne raziskave, ki so bile narejene na področju univerzitetnega športa na različnih univerzah ali inštitutih. Dejavnost CESU je v zadnjih dveh desetletjih s temeljitimi razpravami in analizami dogajanj na področju univerzitetnega športa veliko prispevala k njegovemu strokovnemu razvoju in ugledu v svetu.

V letih, ko ni univerziad (vsako drugo leto), potekajo tudi zanimiva strokovna srečanja - tako imenovani **FISU-forumi**. Na teh mednarodnih strokovnih srečanjih različni strokovnjaki razpravljajo o problemih univerzitetnega športa, njegove povezanosti z izobraževanjem in statusom v sistemu visokošolskega izobraževanja ter pomenu, ki ga ima za splošno kulturo in celostni razvoj študentske mladine.

Iz navedenega je jasno, da je dejavnosti na področju univerzitetnega športa, ki jih je vpeljala FISU, veliko. Za zagotovitev nujno potrebnih finančnih sredstev je bil narejen načrt tržnih dejavnosti. Sistem trženja tako zagotavlja sredstva iz pravic organiziranja elitnih tekmovanj (univerziade, svetovna univerzitetna prvenstva), s sponzorskimi, donatorskimi in licenčnimi pogodbami, s prodajo TV pravic, z izdelavo drobnih promocijskih emblemov in značk ter iz

kotizacij in članarin. Sistem trženja temelji na dolgoročnih ciljih, ki zagotavljajo neodvisno in finančno stabilno poslovanje FISU.

FISU izvaja tudi različne promocijske dejavnosti. Ena od najmočnejših je založniška dejavnost in predstavitev na svetovnem spletu. Štirikrat letno izide strokovno-promocijska revija FISU Magazin (predstavitev dogodkov in tekoče problematike FISU), mesečno izhaja FISU-Letter, enkrat letno pa FISU-Handbook, kjer so podrobno navedena vsa pravila in ostale pomembne informacije o FISU. Vse dejavnosti in sama predstavitev FISU je tudi na svetovnem spletu (www.fisu.net).

FISU predstavlja po vsebinskem in organizacijskem delovanju drugo največjo svetovno športno organizacijo. Ima odločilen vpliv na celoten univerzitetni šport in njegov nadaljnji razvoj. Dejstvo, da so njeni "uporabniki" mladi intelektualci iz večine svetovnih univerzitetnih središč, ji daje posebno vrednost, saj lahko odločilno vpliva na vsestranski globalni razvoj in lažje razumevanje ljudi iz različnih kultur in družbenih okolij. To ji daje neprecenljivo vrednost ter jo tudi zavezuje k dobremu in uspešnemu delovanju v prihodnosti.

2.1.2.2 Evropska univerzitetna športna zveza

Novembra 1999 je 25 evropskih nacionalnih univerzitetnih športnih zvez na Dunaju (Avstrija) ustanovilo Evropsko univerzitetno športno zvezo (v nadaljevanju EUSA, ang.: European University Sport Association). Zveza ima trenutno 35 članic (www.eusa-unisport.org).

Medtem ko na tekmovanjih pod okriljem FISU nastopajo športniki, ki zastopajo barve svoje države, na tekmovanjih pod okriljem EUSE nastopajo športniki, ki zastopajo barve posameznih univerz Evrope. EUSA torej prireja **evropska prvenstva univerz v posameznih športnih zvrsteh**.

Glede na to, da gre za mlado organizacijo, so se v letih 2001-2003 odvijala tekmovanja v košarki in odbojki. V prihodnjih letih pa se tudi tu pričakuje razmah, kar pomeni razširitev programa z več športnimi zvrstmi.

2.2 NASTANEK IN RAZVOJ UNIVERZITETNEGA ŠPORTA NA PODROČJU BIVŠE SFR JUGOSLAVIJE IN V R SLOVENIJI

Univerzitetni šport v Sloveniji ima 40-letno tradicijo. Zaradi lažjega razumevanja in preglednosti bom podal nekatere značilnosti nastanka in razvoja v dveh obdobjih, in sicer:

- od leta 1945 do leta 1990,
- po letu 1990.

2.2.1 Nastanek in razvoj univerzitetnega športa na področju bivše SFR Jugoslavije pred letom 1990

Šport je kot del splošne kulture neločljivo povezan s stopnjo družbenega razvoja ter obliko družbenih odnosov, ki določajo pravila življenja neke družbe ali države.

Po velikih družbenih spremembah po drugi svetovni vojni je nova socialistična oblast (FLRJ - Federativna ljudska republika Jugoslavija, temelječa na komunistični ideologiji in pod vplivi tedanje Sovjetske zveze) načrtno in sistematično zavrgla večino vrednot krščansko-meščanske družbe. Tedanje športno izrazoslovje je posebej beseda "**fizkultura**", ki je predstavljala tipičen primer vpliva sovjetskega pojmovanja športa (prevod ruskega termina fizičeskaja kultura je namreč primeren izrazu fizična kultura, iz tega pa je prišlo do termina fizkultura). Tedanja oblast je pod tem pojmom združevala praktično večino športnih dejavnosti (telesno vzgojo v šolah, rekreativne športne programe, itd...). Nova revolucionarna oblast je tudi takoj spoznala veliko propagandno moč športa (fizkulture), zato je v veliki meri podpirala te dejavnosti.

V prvih letih ni bilo stalne oblike organizacije študentskih športnih dejavnosti. Organizirane so bile naslednje manifestativne oblike tekmovanj, ki so služile promociji novega režima in komunistične ideologije in sicer:

- letne študentske igre FLRJ (Zagreb, 1948);
- zimske študentske igre FLRJ (Bled, Kranjska Gora, 1949);
- letne študentske igre FLRJ (Beograd, 1949) in
- letne študentske igre FLRJ (Ljubljana, 1950).

Politična indoktrinacija prvih študentskih iger "Titove Jugoslavije" je lepo vidna iz prisege, ki so jo izrekli udeleženci zimskih študentskih iger leta 1949 na Bledu: "Obvezujemo se, da bo naše tekmovanje zgled, kako naj se bori študent-fizkulturnik nove Titove Jugoslavije".

Januarja 1953 so v Beogradu ustanovili Sportski odbor studenata Jugoslavije (SOSJ), ki je bil del Saveza studenata Jugoslavije (SSJ). SOSJ se je leta 1958 preimenoval v Savez sportskih organizacija studenata Jugoslavije (SSOS), leta 1962 se je SSOS ponovno preimenoval v Univerzitetni savez organizacija za fizičko kulturo Jugoslavije (USOFKJ), leta 1974 pa se je USOFKJ še enkrat preimenoval v Univerzitetni savez za fizičko kulturo Jugoslavije (v nadaljevanju USFKJ).

Omenjene združbe so se že takrat nedvomno zavedale pomena športne dejavnosti. Zato so športno dejavnost začeli uvajati v posameznih univerzitetnih centrih nekako po letu 1960. Uvajanje športne dejavnosti prikazujem v preglednici 1:

Preglednica 1: Uvajanje športne dejavnosti

Republika	Leto uvajanja	Univerzitetni center
BiH	1962/63	Sarajevo, Banja Luka, Tuzla, Mostar
Črna gora	1776/77	Titograd, Nikšič, Cetinje
Hrvaška	1977/78	Zagreb, Osijek, Rijeka, Split
Slovenija	1963/64, 1969/70	Ljubljana, Maribor

Srbija	1969/70	Beograd, Niš, Kragujevac
Vojvodina	1978/79	Novi Sad
Kosovo	1980/81	Priština

Vir: Gašperin, 1992, str. 19.

Športna vzgoja kot predmet študijskih programov ima v slovenskem prostoru že več kot štiridesetletno tradicijo. Stanič je zapisal (1999, str. 29), da prve pobude o uvajanju športne vzgoje kot predmeta študijskih programov na fakultetah segajo že v leto 1958, ko se je na UL pri Univerzitetnem svetu (v nadaljevanju US) osnovala Komisija za telesno kulturo in predvojaško vzgojo (v nadaljevanju Komisija). Član Komisije študent Janko Popovič je predlagal, naj se za študente na UL uvede prostovoljni predmet telesne vzgoje, v redno delovno razmerje pa naj UL sprejme dva športna strokovnjaka, ki bi vodila, organizirala in nadzorovala študente pri športni vzgoji, na fakultetah pa naj se zagotovijo prostori za športno vadbo.

V zborniku Katedre za šport na UL ob 30-letnici športne vzgoje na UL je bilo zapisano, da je bil na osnovi stališč US v novembru leta 1960 na rektoratu UL ustanovljen Referat za telesno kulturo na UL. Za organizacijo in vodenje rekreativne športne vzgoje, za pripravo predlogov in poročil za seje Komisije in US in za opravljanje tajniških poslov Komisije so na rektoratu UL zaposlili dva učitelja za telesno vzgojo. Predvidela sta najprimernejše organizacijske oblike športne vzgoje, izdelala kratkoročne in dolgoročne predloge programa razvoja športne vzgoje za študente in oblikovala prvi program športne vzgoje za študente UL. Tako je bila že v jesenskem semestru 1960/61 na vseh fakultetah organizirana rekreativna športna vzgoja za študente. V letu 1962 je novi predsednik komisije doc. dr. Miroslav Kališnik na seji Univerzitetne uprave UL poudaril velik pomen športne vzgoje za študente pri oblikovanju osebnosti mladih izobražencev kot tudi za njihovo zdravje, od katerega je v večji meri odvisna tudi večja storilnost pri študiju. Da bi se stanje izboljšalo, je predsednik v imenu Komisije predlagal sledeče ukrepe (Hiti, 1993, str. 10-12):

- da se začne športna vzgoja uvajati postopoma kot obvezni predmet, najprej na Filozofski in Medicinski fakulteti;
- na vseh fakultetah naj se nastavijo strokovnjaki za športno vzgojo;
- kjer je le mogoče, naj se na fakultetah preuredijo prostori za potrebe športne vzgoje, pri novogradnjah pa naj se predvidijo tudi potrebni športni objekti;
- pri razdeljevanju finančnih sredstev po fakultetah naj se poskrbi, da športna vzgoja dobi primeren delež.

Kot prelomno leto lahko štejemo leto 1963, ko so bili omenjeni predlogi Komisije potrjeni na seji Univerzitetne uprave UL in na seji US, in sicer, da se športna vzgoja že v študijskem letu 1963/64 uvede kot predmet študijskih programov na fakultetah UL, in sicer v vse prve letnike študija. Od takrat dalje se je razvoj športne vzgoje nezadržno širil, vendar dokaj neenotno (nekatero fakultete so športno vzgojo uvedle samo v prvi letnik, nekatere v prvi in drugi letnik, druge spet v drugi in tretji letnik, itd., odvisno od prodornosti športnih učiteljev in takratnih vodstev posameznih fakultet). V študijskem letu 1969/70 je po vzoru delovanja in uvajanja športne vzgoje na UL prišlo tudi do uvajanja športne vzgoje kot dela študijskega programa na fakultetah tudi na UM.

Omenim lahko, da je bila leta 1971 pri takratni Visoki šoli za telesno kulturo UL ustanovljena Katedra za telesno vzgojo in šport na visokošolskih zavodih v Sloveniji (v ta namen je bil

zaposlen profesionalni strokovni sodelavec), ki je bila strokovno združenje športnih učiteljev vseh slovenskih fakultet, visokih, višjih šol in akademij. Katedra je bila ustanovljena z namenom permanentnega izobraževanja športnih učiteljev, njihovega postopnega usmerjanja v raziskovalno delo in usklajevanja skupnih nalog na področju univerzitetnega športa. Leta 1983 se je omenjena Katedra preimenovala v Katedro za šport na UL, ob tem pa je bilo ukinjeno delovno mesto strokovnega sodelavca.

Leta 1988 se je po razporeditvi samostojnega svetovalca za telesno kulturo pri tajništvu UL ukinil Referat za telesno kulturo na UL. Temu je istega leta sledila tudi ukinitve Komisije.

Športna vzgoja je služila kot osnova za nadaljnje oblike razvoja univerzitetnega športa (športno izobraževalne dejavnosti, tekmovalni študentski šport, interesno-rekreativne dejavnosti). V študijskem letu 1986/87 je bilo v proces športne vzgoje vključeno naslednje odstotkovno število študentov: v SFRJ 32,4%, v Srbiji 24,3% , v Makedoniji 12 %, na Hrvaškem 44,7 %, v Črni gori 26,9 %, v Bosni in Hercegovini 39,6% in v Sloveniji 70,1% (15.370 študentov od 21.915).

Da je imela Slovenija bistveno večji odstotek kot drugi deli Jugoslavije, gre po mojem mnenju pripisati dvema vzrokoma:

- Večji ekonomski razvitosti in posledično vsesplošni razgledanosti v Sloveniji.
- V Sloveniji so bili športni učitelji zaposleni na posameznih fakultetah, kjer so se uveljavljale ure športne vzgoje z vsemi svojimi vzgojno-izobraževalnimi, biološko-znanstvenimi in razvedrilnimi vidiki. Poleg tega so se uveljavljala tekmovanja, ki so ohranila predvsem fakultetni in medfakultetni značaj, medtem ko so bili v ostalih predelih bivše države športni učitelji zaposleni v športnih centrih. Rezultat takšne centralizacije v bivših jugoslovanskih republikah je bil, da se je na osnovno dejavnost, ki je bila temelj in izhodišče vsem drugim športnim dejavnostim, začelo pozabljati. Hkrati pa je ta centralizacija botrovala tudi različnim oblikam večjih športnih tekmovanj študentov in drugim megalomanskim manifestacijam.

Razmah **obštudijskih športnih dejavnosti** je bilo tako na UL kot UM čutiti nekje v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Obštudijske športne dejavnosti so bile organizirane v okviru dejavnosti študentskih domov. Uveljavljali so se programi športne rekreacije, programi športne turisticke, programi strokovnega usposabljanja in programi različnih tekmovanj. Po letu 1990 pa so se te dejavnosti prenesle pod okrilje ŠOUL in ŠOUM.

Tekmovalni šport se je v Sloveniji začel razvijati v osemdesetih letih. V glavnem so se pojavljale naslednje oblike tekmovalnega športa:

- sodelovanja na športnih tekmovanjih istovrstnih fakultet v prostoru SFRJ (tako imenovane "-iade" - srečanja fakultet podobnih strok na področju takratne Jugoslavije),
- prvenstva znotraj posameznih fakultet in prvenstva med fakultetami ter športna srečanja med UL in UM,
- športna srečanja študentov študentskih domov Ljubljane in Maribora,
- posamična tekmovanja v mednarodnem prostoru (organizirali so jih posamezni športni učitelji).

V ostalih predelih Jugoslavije so bila v glavnem organizirana športna tekmovanja na različnih ravneh. Največja in najodmevnejša so bila Športne igre študentske mladine Jugoslavije. Leta 1975 je USFKJ obnovil študentska športna tekmovanja na ravni SFRJ in tako so igre potekale

vsako drugo leto vse do leta 1989. Športne igre študentske mladine Jugoslavije so prikazane v preglednici 2.

Preglednica 2: Športne igre študentske mladine Jugoslavije med leti 1975 in 1989

Kraj in datum	Organizator	Št. udeležencev	Št. športov
Tjentište, maj 1975	USOFK Sarajevo	950	7
Kumrovec, maj 1977	SFK Zagreb	1.700	9
Ohrid, maj 1979	USOFK Skopje	2.100	9
Subotica, maj 1981	USOFK Srbija	1.400	7
Pula, maj 1983	SFK Zagreb	1.600	8
Bar-Titograd-Nikšič, maj 1985	USFK Titograd	1.600	10
Novi Sad, maj 1987	SDFK FVŠ	1.500	10
Niš, maj 1989	USOFK Niš	1.450	10

Vir: Gašperin, 1992, str. 23.

Zasnova teh iger je bila megalomanska in popolnoma v nasprotju s športno stroko ter dejanskimi potrebami študentskega tekmovalnega športa. Slovenija se je udeležila samo tekmovanj na Ohridu, Kumrovcu in Tjentištu, pri ostalih pa ni sodelovala. Vzrok je bil v tem, da so tekmovanja bila ob neustreznem času in predraga, udeleževali pa so se jih predvsem študentje, ki so že bili odlični športniki (člani uveljavljenih športnih klubov). Zaradi neudeležbe slovenskih študentov na teh igrah je bilo sproženih veliko "političnih viharjev".

Zaradi omenjenih vzrokov je Komisija leta 1983 sprejela nekatera temeljna izhodišča za tekmovalni šport, in sicer:

- tekmovanja naj se prilagodijo zahtevam študijskega procesa;
- tekmovanja naj potekajo v okviru možnih materialnih pogojev in sredstev;
- tekmovanja naj bodo organizirana tako, da predstavljajo realno stanje na področju delovanja osnovnih univerzitetnih športnih programov;
- tekmovanja naj bodo organizirana tako, da bodo udeleženci imeli možnost vsestranskega navezovanja stikov in medsebojnega spoznavanja in druženja;
- programi naj bodo prilagojeni specifičnostim študentske populacije, strokovno pa naj jih vodijo športni učitelji.

Slovenski pogledi na organiziranje študentskega tekmovalnega športa v Jugoslaviji so bili predstavljeni tudi na sestankih predsedstva USFKJ. Drugačni pogledi slovenskih študentov niso bili sprejeti, po zadnjih igrah leta 1989 v Nišu pa tako niso bili več aktualni, saj je postajalo vse bolj jasno, da se slovenski študentje in športna stroka počasi, a temeljito umikajo iz jugoslovanskega univerzitetnega športnega prostora.

2.2.2 Razvoj univerzitetnega športa v R Sloveniji po letu 1990

Dejstvo je, da so šport kot dejavnost pa tudi športna znanost in stroka v zadnjem desetletju doživele izjemen razvoj. "Naglica" razvoja pa je tudi prinesla ob vseh pozitivnih žal tudi nekatere negativne posledice, ki se kažejo v tem, da univerzitetni šport ni uspel v zadostni

meri slediti novim razvojnim trendom. Že znani dogodki ob osamosvojitvi Slovenije so univerzitetni šport zapeljali na nove tirnice.

Športna vzgoja kot predmet študijskih programov se od leta 1990 naprej v organizacijskem smislu ni kaj bistveno spremenila. V programskem in vsebinskem smislu so športni učitelji že vpeljane programe dopolnili z dodatnimi programi, in sicer s športnimi aktivnostmi v naravi in športnoizobraževalnimi tečaji. Pri tem moram omeniti, da število študentov tako na UL kot na UM vsako leto narašča, število športnih učiteljev, ki so odgovorni za organiziranje športne vzgoje, pa ostaja približno enako. To pa pomeni, da se število študentov v skupinah veča, kar je tako s strokovnega kot varstvenega vidika nesprejemljivo. Strah vzbuja predvsem to, da se je v zadnjem času veliko premalo pozornosti namenjal gradnji nove športne infrastrukture, obstoječa pa je iz dneva v dan bolj iztrošena in zastarela. Vse to kaže na mačehovski odnos države do športne vzgoje kot sestavnega dela univerzitetnega športa.

Leta 2001 je bilo ponovno ustanovljeno delovno mesto svetovalca-koordinatorja za šport na UL, ki je bilo leta 1988 ukinjeno (prej Referat za telesno kulturo na UL).

Po Zakonu o skupnostih študentov Slovenije (Uradni list RS, št.38, 1994) Študentska organizacija Slovenije (sestavljajo jo ŠOUL, ŠOUM in zaradi ustanovitve UP tudi ŠOUP) organizira programe **obštudijskih dejavnosti** študentov na področju kulture, izobraževanja, športa in drugih področjih interesnih dejavnosti.

Za področje obštudijskih športnih dejavnosti na UL je bila leta 1991 ustanovljena Enota za šport pri ŠOUL, leta 2000 pa se je na ŠOUL izvedla reorganizacija, kjer so dejavnosti enot za posamezne dejavnosti pri ŠOUL prevzeli zavodi in ŠOVZ-ji na posameznih fakultetah za posamezne dejavnosti (šport, turizem, kultura, itd...). Tako so od takrat naprej za področje obštudijskih športnih dejavnosti na ŠOUL odgovorni ŠOU-ŠPORT, ki centralno organizira obštudijske športne dejavnosti za področje športa in ŠOVZ-ji, ki organizirajo obštudijske športne dejavnosti na posameznih fakultetah.

Po osamosvojitvi Slovenije so se zaradi prve slovenske udeležbe na letni univerziadi v Buffalu v ZDA (leta 1993) pričele intenzivne razprave in priprave na vstop **tekmovalnega športa** v mednarodno areno in včlanitev v FISU. Ne gre spregledati dejstva, da je odločilno vlogo in željo po sodelovanju s tujino imela ravno ŠOUL (preko svoje Enote za šport), obe slovenski univerzi pa zaradi svojih problemov sploh nista kazali pretiranega interesa za to področje. Kljub različnim pogledom in interesom so dogovori med ŠOUL in ŠOUM, obema univerzama (UL in UM) in Ministrstvom za šolstvo, znanost in šport (v nadaljevanju MŠZŠ) potekali uspešno. Uspešen dogovor je zagotovil prvo udeležbo univerzitetne reprezentance samostojne R Slovenije na univerziadi v Buffalu (ZDA). Reprezentanco so predstavljali študentje-športniki, predstavniki obeh univerz, predstavniki ŠOUL in ŠOUM ter predstavniki MŠZŠ.

Prvi poskus formalno-pravne ustanovitve Slovenske univerzitetne športne zveze (v nadaljevanju SUŠZ) je bil opravljen junija 1995 z ustanovitvijo SUŠZ. Akt o ustanovitvi te zveze so podpisali: rektorja UL in UM ter predsednika obeh študentskih organizacij. Konstituiral se je petčlanski izvršilni odbor SUŠZ, ki so jo sestavljali: predstojnika kateder za šport na UL in UM, predstavniki študentov UL in UM in strokovni sodelavec s področja

športa, ki ga določita študentski organizaciji obeh univerz. Na seje Izvršnega odbora SUŠZ naj bi bili vabljeni tudi predstavnik MŠZŠ in prorektorja obeh slovenskih univerz.

Tako zasnovana SUŠZ bi povsem legitimno predstavljala univerzitetni šport na obeh slovenskih univerzah, doma ter v mednarodnem prostoru (včlanjena v FISU). Žal pa omenjena zveza ni bila registrirana in ni postala pravna oseba. Glavni razlog za to je bil v tem, da je že takrat v vodstvu ŠOUL obstajala težnja, da se univerzitetni šport loči od univerz in postane dejavnost študentskih organizacij.

Te težnje so se začele uresničevati že leta 1995, ko so študentski funkcionarji in vodstvo ŠOUL zlorabili ime Slovensko univerzitetno športno združenje (to je imelo status društva) in ga v angleški jezik prevedli kot SUSA (Slovenian university sport association - to pa je zveza). Ob podpori MŠZŠ in Olimpijskega komiteja Slovenije - Zveze športnih zvez (ne da bi vedele za omenjeno zlorabo) se je tako SUSA včlanila kot polnopravna članica v FISU.

Isti akterji so leta 1997 le ustanovili in registrirali današnjo SUSO. Pogodbo o ustanovitvi SUSE so sklenili: Slovensko študentsko univerzitetno športno združenje, Športno društvo ŠOUL in Študentski veslaški klub Ljubljana. Omenjena društva (ustanovitelji SUSE) niso dejansko delovala in so bila registrirana zgolj zato, da je bila lahko ustanovljena SUSA. Predstavniki ustanoviteljev so potem postali funkcionarji novoustanovljene zveze. Zveza je bila ustanovljena brez vednosti (in soglasja) obeh slovenskih univerz in obeh kateder za šport na UL in UM. Vodstvo zveze so tako sestavljali zgolj predstavniki ŠOUL in ŠOUM in bivši študentski funkcionarji. Tako zasnovana združba je bila daleč od prvotne zamisli iz leta 1993 (realizacija prvega sodelovanja na letni univerziadi v Buffalu leta 1993 in ob poskusu ustanovitve SUŠZ iz leta 1995, katere vodstvo so sestavljali predstavniki obeh univerz, kateder za šport na UL in UM in predstavniki študentov).

Študentski funkcionarji in vodstvo ŠOUL so zato, da bi lahko opravičili obstoj in delovanje nacionalne univerzitetne športne zveze, kasneje na enak način ustanovili še UŠZL, UŠZM in ZŠŠDP ter jih včlanili v SUSO. Tako so dobili pravno-formalno možnost pridobivanja večjih sredstev iz javnih razpisov in ostalih sredstev in legitimnost predstavljanja slovenskega univerzitetnega športa v tujini in v mednarodnem strokovnem svetu. S temi dejanji je bila storjena velika škoda celotnemu slovenskemu univerzitetnemu športu, saj SUSA in njeni predstavniki nikakor niso predstavljali strokovno-pedagoškega in znanstvenega dela športa na slovenskih univerzah.

Na UL se je v zadnjih petih letih vedno bolj ugotavljalo, da je tudi šport eden od vitalnih delov integrirane in avtonomne univerze. Ti pritiski so na UL pripeljali do tega, da se je pričelo razmišljati o potrebi dodatne systemske organiziranosti športa v okviru civilne družbe. S tem namenom so se po fakultetah ustanovljala športna društva, katera so se leta 1999 povezala v ZŠDUL. Omenjena zveza je nosilec tekmovalnega športa na UL. Navkljub drastičnemu pomanjkanju športne infrastrukture in majhnim finančnim sredstvom se je na UL preko ZŠDUL uspelo zagotoviti soliden sistem tekmovalnih programov.

Zaradi podobnih teženj je bila leta 2002 tudi na UM ustanovljena ZŠDUM.

Leta 1996 je bila na novo ustanovljena Komisija za šport na UL (Komisija je bila ukinjena leta 1988) z namenom, da bi proučevala in potrjevala strateške smernice razvoja športne vzgoje na UL, vendar pa v pravem smislu ni zaživela.

Glede na omenjeni razmah univerzitetnega športa, predvsem pa s povečanjem združb in s tem števila ljudi, ki delujejo v njih, postaja njegova uspešnost vse težje dosegljiva. Za učinkovitejše doseganje ciljev univerzitetnega športa postaja vse bolj pomembna in ključna organizacija. Tako je za postavitev ustrezne organizacije univerzitetnega športa poleg poznavanja športa potrebno tudi dobro poznavanje organizacije.

3 RAZUMEVANJE ORGANIZACIJE

3.1 POJMOVANJE ORGANIZACIJE IN TEMELJNA RAZMERJA V ZDRUŽBAH

V organizacijski literaturi obstaja mnogo opredelitev **organizacije**, ki se med seboj razlikujejo, zato o enotnem razumevanju organizacije ne morem govoriti. Nekateri avtorji jo opredeljujejo kot proces, nekateri kot povezano skupino ljudi, nekateri kot sistem, nekateri kot znanstveno disciplino. Večina opredelitev je pomanjkljivih oziroma preozko zastavljenih.

Najprej naj omenim Mihelčiča (1987, str. 29), ki pravi, da organizacija postavlja "prave ljudi na pravo mesto", jih spravlja v "prava razmerja", v katerih morajo praviloma ustrezneje delovati. Ivanko (1999, str. 20) poudarja dejstvo, da se s proučevanjem organizacije ukvarjajo ljudje različnih poklicev in iz tega sledi, da se organizacija obravnava z več vidikov: z vidika dejavnosti ali procesa, socialne enote ali združbe ljudi. Rozman, Kovač, in Koletnik (1993, str. 127) pa omenjajo opredelitve organizacije po ameriški literaturi; ti menijo, da je organizacija združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla svoje cilje. Omenjeni avtorji torej poudarjajo, da je **organizacija pogosto razumljena kot združba**.

Po drugi strani pa se pojavljajo še druge opredelitve organizacije. Kot ena najustrežnejših opredelitev se pojavlja Lipovčeva (1987, str. 35): "Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe". Po Lipovčevi opredelitvi je torej bistveno, **da organizacija zagotavlja smotrnost delovanja njenih organov, oddelkov, posameznikov, itd...**

Organizacija je struktura in proces, ki sta povezana, saj struktura brez procesa ne bi nastala in obratno. Struktura na splošno pomeni sestav delov, deli organizacije pa so razmerja. Teh razmerij je več vrst, vendar pa nobeno od njih ni nespremenljivo. Zato razmerja niso sama sebi namen, temveč se z njimi podjetje šele oblikuje, razmerja vzdržujejo njegov obstoj in dajejo podjetju njegove značilnosti. Povezava razmerij pa poleg tega zagotavlja tudi smotrnost njegovega delovanja. Razmerja pravzaprav nastajajo v delovanju oziroma v poslovanju podjetja, obenem pa prav ta razmerja ustrezno oblikujejo to delovanje, ga členijo na posamezne procese, s čimer zagotavljajo njegovo smotrnost.

Temeljno razmerje v družbi in podjetju je razmerje med lastniki proizvodnih sredstev in nelastniki teh sredstev. Lastnina pomeni razpolaganje s proizvodnimi sredstvi. Če lastnik v podjetju deluje sam, upravlja svojo lastnino z neposrednim delom. Če v podjetju delajo

delavci, lastnik upravlja tako, da uravnava njihovo delo. Z večanjem podjetij pa lastniki upravljajo z lastnino tako, da uravnavanje izvedbenega dela prepustijo drugim, to pa so ravnatelji ali managerji.

Tako nastanejo v podjetju **tri temeljne vloge**, in sicer **vloga upravljanja** (lastniki, ki odločajo v okviru zborov ali skupščin), **vloga ravnateljstva oziroma managementa** (dobiva svojo oblast od upravljanja, katerega zaupniški organ je) in **vloga izvajanja** (tisti, ki delo izvajajo).

Organizacijska teorija proučuje razmerja in strukture med člani ali drugimi deli združbe. Prav tako povezuje tudi procese, v katerih strukture nastajajo. Tako ločimo neformalne procese (nastajajo zgolj z bližino ljudi, ki drug na drugega vplivajo in nezavedno spreminjajo svoje navade, čustva...) in formalne procese, katerih cilj je, da skozi procese načrtovanja, izvajanja in kontrole zagotavljajo delovanje združbe in dosežajo smotrnost (učinkovitost) in na tak način cilj združbe.

3.2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

3.2.1 Organizacijske strukture

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, tako da v tem delovanju vplivajo drug na drugega. Med njimi tako nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo. V nastali združbi je vsak človek povezan v razmerju z mnogimi drugimi ljudmi, s tem pa nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo **organizacijska struktura**. Ljudje z medsebojnimi razmerji dobivajo vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da so organizacijske strukture oblike povezav, nastalih v medsebojnem usklajevanju vseh tvorcev v poslovanju podjetja. Chandler (1990, str. 14) pravi, da je organizacijska struktura načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe: finančnih, materialnih in človeških.

Razmerja iste vrste so enovita, razmerja različnih vrst pa zložena. Če se poveže več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o **enoviti organizacijski strukturi**, če pa se poveže več različnih razmerij, pa govorimo o **zloženi organizacijski strukturi** (Rozman, 2001, str. 4). Ivanko pa govori tudi o kompleksni organizacijski strukturi in jo definira kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in ureditev njihovih medsebojnih odnosov (Možina et al., 1994, str. 373).

Organizacijske strukture, ki jih obravnava klasična organizacijska veda, so **formalne organizacijske strukture** oziroma tiste, ki so postavljene zavestno in namerno oziroma načrtovano. Običajno so postavljene v okviru združbe in predpisane s pravili in politiko. V sodobnih združbah pa so pogoste tudi **neformalne organizacijske strukture**. Gre za strukture in razmerja, ki nastajajo samoniklo, nenamerno in neodvisno od obstoja kake združbe. Ivanko pravi, da so neformalne strukture značilnost odličnih organizacij, saj s svojo elastičnostjo in prilagodljivostjo omogočajo uspešno obvladovanje vplivov okolja (Ivanko,

1992, str. 20-21).

Organizacijska struktura se zdi na prvi pogled in iz same opredelitve organizacije statičen pojem. Toda v delovanju združbe se organizacijska struktura ne samo obnavlja, temveč združba v svojem delovanju strukturo tudi preoblikuje in ustvarja nove strukture.

3.2.1.1 Enovite organizacijske strukture

K enovitim organizacijskim strukturam lahko prištevamo tehnično, komunikacijsko, motivacijsko in oblastno strukturo oziroma strukturo avtoritete.

Tehnična struktura je tehnična delitev dela in je razčlenitev delovnega procesa v neki združbi na sestavne delne procese, za katere ni nujno, da potekajo ob istem času, v izvedbo pa so dodeljeni različnim ljudem v isti združbi (Lipovec, 1987, str. 72).

Proces tehnične delitve dela poteka v treh fazah (Lipovec, 1987, str. 75). V prvi fazi razčlenimo proces dela do najbolj preprostih, istovrstnih procesov, ki jih imenujemo tudi opravila. V drugi fazi povežemo opravke v delovne naloge. Vsako delovno nalogo dodelimo v izvedbo delovnemu mestu. Delovna mesta so zato najmanjše organizacijske enote v podjetju, na katerih se izvajajo delovne naloge. Ker pa so opravke, delovna naloga in delovno mesto prvine izvedbenega procesa, nam povezave med njimi podajo tudi strukturo izvedbenega procesa. Ta umišljena struktura izvedbene funkcije je pravzaprav tehnična struktura in bi jo komaj še lahko šteli za organizacijsko strukturo, ker ne vsebuje razmerij med ljudmi. V tretji fazi tehnične delitve dela dodelimo ljudem delovna mesta oziroma jim razdelimo delovne naloge. Pri tem nastajajo tehnično določena razmerja med ljudmi, ki se povezujejo v tehnično strukturo, ta pa je naravna osnova vseh drugih organizacijskih struktur v podjetju. Prava organizacijska struktura torej nastane šele v tretji fazi tehnične delitve dela, ko so na delovna mesta dodeljeni ustrezni ljudje, katerim so zaupane tudi ustrezne zadolžitve.

Komunikacijska struktura so komunikacije, ki so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje je oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil (Lipovec, 1987, str. 101).

Osnovni elementi komunikacij so sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal. Komunikacije, ki jih sestavljajo zgolj ti štirje elementi, so najbolj preprost komunikacijski sistem, ki se v praksi redko pojavlja. Pri tem lahko govorimo o razmerju med oddajnikom in sprejemnikom, ki je enovito razmerje, nastalo s komuniciranjem.

Bolj pogoste so povezave preprostih komunikacijskih sistemov v kompleksen sistem oziroma v komunikacijsko omrežje. V komunikacijskem omrežju je lahko več oddajnikov in sprejemnikov, nekateri so hkrati oddajniki in sprejemniki, komunikacijskih kanalov je mnogo. Komunikacijsko omrežje je torej cel sestav razmerij med oddajniki in sprejemniki in nam pravzaprav predstavlja komunikacijsko strukturo.

Komunikacijska struktura lahko nastane popolnoma spontano, lahko pa se oblikuje zavestno, po vnaprej zastavljenem načrtu. Tehnično razdeljeno delo na množico delovnih mest in oddelkov namreč lahko zahteva medsebojno usklajenost delnih del, da je skupna naloga sploh opravljena. Sredstvo takšnega usklajevanja pa so prav komunikacije.

Motivirano delovanje je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti kako potrebo. Motiv je razlog, da človek deluje. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj se imenuje motivacija ali drugače rečeno, motivacija je nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje tistih potreb, ki sprožijo v človeku kakšno napetost (Lipovec, 1987, str. 109).

Motivacijsko razmerje je torej povezava ali razmerje potreb dveh oseb oziroma povezava ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb. Iz takšnih razmerij nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali **motivacijska struktura**, ki je tudi eden od delov organizacijske strukture.

Motivacijska struktura pojasnjuje razloge za skladno delovanje ljudi v združbi. Motivacijska struktura namreč določa, v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi in v katero smer ne. Motivacijske strukture se dejansko izrazijo šele v drugih strukturah, saj se pokažejo z delovanjem ljudi v združbi, z njihovim komuniciranjem, z njihovim druženjem in delom.

Oblastna struktura oziroma struktura avtoritete se pojavlja, kadar skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvajanje glavnemu ravnatelju oziroma managerju (v nadaljevanju managerju). Skupna naloga je torej njegova delovna dolžnost, opravlja pa jo s pomočjo drugih ljudi v podjetju. Odgovornost pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev delovne naloge in s tem posledic te dolžnosti, pozitivnih in negativnih. Manager mora za to dobiti tudi ustrezno avtoriteto. Avtoriteta je pravica in možnost odločati, ukrepati in ukazovati ter možnost in pravica zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov. V tem smislu je avtoriteta pravzaprav oblast (Lipovec, 1987, str. 150).

Oblastna struktura izvira iz lastništva v podjetju in nastane zaradi večanja in širjenja podjetja. Lastnik ali lastniki so nosilci vse oblasti v podjetju, kar jim daje pravico prenašanja oblasti na druge ljudi v podjetju. Proces prenašanja dolžnosti, odgovornosti in oblasti imenujemo proces delegiranja ali pooblaščenja. S tem procesom nastaja razmerje nadrejenosti in podrejenosti, ki se imenuje tudi hierarhija (Lipovec, 1987, str. 151).

3.2.1.2 Zložena organizacijska struktura

V procesu delegiranja se ne tvori le enovita ravnalna struktura, kar pomeni, da se ne prenaša le oblast oziroma pooblastila, temveč se prenašajo tudi delovne dolžnosti in odgovornost. Delovna dolžnost je torišče dela, ki je dodeljeno članu združbe v izvedbo na njegovem delovnem mestu, odgovornost pa pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev delovne naloge in vseh posledic te dolžnosti. Oblast pa je pravica zahtevati in izsiliti delovanje podrejenih ljudi.

Dolžnost, odgovornost in oblast so v neki medsebojni zvezi. Klasični organizacijski nauk pravi, da mora biti obseg vseh treh kategorij medsebojno usklajen in enak. S splošnejšega organizacijskega vidika pa je odgovornost praviloma večja od oblasti. Vsekakor pa so vse tri kategorije med seboj močno povezane.

Sestavljena ali zložena struktura ravnalne funkcije se torej sestoji iz treh enovitih sestavov

razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

- razmerja pooblastil ali splošnejše oblasti, ki predstavljajo enovito ravnalno strukturo, ki se podaljšuje v izvedbeno strukturo;
- razmerja delovnih dolžnosti, ki pomenijo prilagojeno tehnično strukturo;
- razmerja odgovornosti, ki pomenijo pripravljenost prevzemanja pozitivnih in negativnih posledic v zvezi z izvedbo delovne naloge: gre za motivacijsko strukturo.

V statičnem smislu lahko organizacijo razumemo kot določitev zadolžitev, odgovornosti in avtoritete v nekem medsebojnem razmerju. Na ravni podjetja je takšno razmerje organizacijska oblika, ki mora zagotavljati smotrnost poslovanja. Gre za veliko in namerno povezavo enovitih struktur v sestavljeno, in sicer tako, da si ravnalna struktura in struktura pooblastil podredita tehnično in motivacijsko strukturo in nujno tudi komunikacijsko strukturo.

Ravnalna struktura ima dve razsežnosti. Vertikalna razsežnost predstavlja hierarhično lestvico, kjer so razmerja nadrejenosti in podrejenosti natančno določljiva, tako da lahko štejemo tudi stopnje od zgoraj navzdol. Horizontalna razsežnost ali kontrolni razpon pomeni število podrejenih instanc eni nadrejeni instanci. Na višjih stopnjah hierarhične lestvice je kontrolni razpon praviloma ožji kot pa na nižjih. Če povežemo obe razsežnosti ravnalne hierarhije, lahko govorimo tudi o hierarhični piramidi.

Glede na značilnosti hierarhične lestvice in kontrolnega razpona poznamo dve skrajni obliki (Lipovec, 1987, str. 159-160):

- visoko ravnalno strukturo: kontrolni razpon je ozek, stopenj na hierarhični lestvici je mnogo; taka struktura omogoča strog in podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, komunikacijski kanali pa so daljši in upočasnjujejo delovanje podjetja;
- plosko ravnalno strukturo: kontrolni razpon je širok, kar pomeni manj instanc; taka ureditev je možna, če manager delegira ravnalcem na podrejenih stopnjah široka pooblastila, kar je možno le v določenih dejavnostih.; komunikacije so hitrejše in z manj motnjami.

3.2.2 Oblike organizacijskih struktur na ravni združb

V združbah, zlasti še v podjetjih obstajajo različne oblike organizacijskih struktur, ki so večinoma enostavne, poslovno-funkcijske, decentralizirane, produktno-matrične, projektno-matrične, hibridne in mrežne.

Enostavna organizacijska struktura (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147) je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Odgovornosti so jasne, reagiranje je hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Ni formalizma, komuniciranje je pretežno ustno. Slabost je ta, da je vse odvisno od managerja. Omenjena organizacijska struktura je prikladna za zelo majhna podjetja.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura (Šmidovnik, 2002, str. 17) temelji na osnovnih poslovnih funkcijah, in sicer kadrovanju, nabavi, proizvodnji, prodaji in financah, ki tvorijo reprodukcijski proces in so organizirane v posebnih organizacijskih enotah, oddelkih ali sektorjih. S tem se zadosti zahtevi, da se istovrstne naloge opravljajo na istem mestu.

Funkcijske organizacijske enote vodijo funkcijski managerji, ki so odgovorni za uspešnost posameznih enot, za uspeh celotnega poslovanja pa je odgovoren glavni manager, ki usklajuje poslovne funkcije. Situacijski dejavniki, ki podjetju narekujejo, da razvije poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, so naslednji:

- okolje: predvidljivo, stabilno, ne preveč kompleksno, z nizko stopnjo spreminjanja izdelkov, tehnologije, konkurenčnih in gospodarskih razmer;
- tehnologija: množična proizvodnja enovrstnih, standardiziranih izdelkov;
- velikost podjetja: manjša industrijska podjetja;
- strategija podjetja: rast podjetja s povečevanjem proizvodnje in tržnega deleža istovrstnih proizvodov.

Decentralizirana organizacijska struktura (Šmidovnik, 2002, str. 18) se uvaja z rastjo podjetij, ki s povečevanjem proizvodnje, njeno diverzifikacijo in širjenjem trga želijo doseči dolgoročnojšo in trdnejšo uspešnost poslovanja. V takem primeru postane poslovno-funkcijska organizacijska struktura neustrezna. Diverzifikacija proizvodnega ali prodajnega programa vodi do različnih proizvodnih programov; ti dostikrat zahtevajo različen tržni pristop, ki ga je v centralizirani obliki težko uveljaviti. Ta tudi onemogoča jasno sliko uspešnosti posameznih programov, kar lahko povzroči slabši skupni uspeh. Z rastjo podjetja se večajo posamezni oddelki, ki postanejo samozadostni in ne delujejo več v skladu s skupnimi interesi. Povezave se širijo tako v navpični kot v vodoravni smeri, kar otežuje učinkovito komuniciranje. Strogo centralizirano odločanje postane prepočasno in s tem neučinkovito. Za odpravo teh težav se je razvila decentralizirana organizacijska struktura, ki jo nekateri avtorji imenujejo tudi produktna, divizijska ali pa korporacijska. Njena temeljna značilnost je delitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda, kupcev ali pa geografske lokacije. V okviru teh poslovnih enot pa se odvijajo vse poslovne funkcije. Decentralizirana organizacijska struktura rešuje nekatere probleme poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Vendar se na drugi strani pojavijo drugi problemi, kot so težnja po prevelikem osamosvajanju enot, "nezdružena" konkurenca med enotami, neracionalna uporaba virov in njihovo podvajanje, postavljanje ciljev enot pred skupne, težja koordinacija med enotami in podobno. Kljub temu je decentralizirana organizacijska struktura prevladujoča v večjih in velikih podjetjih v razvitih okoljih, saj omogoča fleksibilnost organizacije, s katero se podjetja odzivajo na zahteve okolja, kar jim omogoča uspešnost poslovanja. Lastnosti situacijskih dejavnikov v decentralizirani organizacijski strukturi so:

- okolje: nepredvidljivo, hitro spreminjajoče se okolje s hitrim tehnološkim razvojem, spreminjajočimi se navadami odjemalcev in hitrimi reakcijami konkurentov;
- tehnologija: nerutinska, z neodvisnimi proizvodnimi programi;
- velikost podjetja: velika podjetja s horizontalno razvejanimi proizvodnimi programi;
- strategija podjetja: horizontalna diverzifikacija proizvodov in storitev.

Produktno-matrična organizacijska struktura (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 151-154) je uporabna v podjetjih z več različnimi proizvodi, ki zahtevajo različno proizvodnjo, različno prodajo in se razlikujejo tudi v drugih poslovnih funkcijah; skupne poslovne funkcije ostanejo le za določeno skupino proizvodov. Ta organizacijska struktura je nastala zaradi povezave s tržnim pristopom, z naraščanjem kompleksnosti nalog in diverzifikacije programov, kar je pripeljalo do združevanja nalog in produktnega managementa. Glavna značilnost produktno-matrične organizacijske strukture je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno funkcijskemu managerju kakor tudi produktnemu managerju. Oba imata enake pristojnosti, te pa so razdeljene tako, da manager poslovne funkcije skrbi za strokovnost opravljenega dela v poslovni funkciji, medtem ko za uspešnost proizvodnega programa skrbi

produktni manager.

Projektno-matrično organizacijsko strukturo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160-161) uporabljajo podjetja za izvedbo enkratnih projektov, ki zahtevajo znanje z več področij. V teh primerih skušajo z angažiranjem strokovnjakov z različnih funkcijskih področij za izvedbo določene naloge izkoristiti prednosti tako funkcijske kot decentralizirane organizacijske strukture in se obenem izogniti njunim slabostim. Projektno-matrična organizacijska struktura se vzpostavi po potrebi za posamezne projekte. Ima značaj začasnosti, zahteva interdisciplinarni pristop in uvajanje teamskega dela. Z uvedbo projektnega managerja v funkcijsko obliko se v matrični strukturi vzpostavi dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Strokovnjaki, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so istočasno odgovorni dvema nadrejenima: funkcijskemu managerju in projektnemu managerju. Prav ta dvojnica nadrejenosti pa je največja pomanjkljivost projektno-matrične organizacijske strukture, ker povzroča nejasnosti v organizaciji in lahko vodi v organizacijske konflikte, ki zmanjšujejo siceršnje prednosti te organiziranosti.

Že sam pojav projektno-matrične organizacijske strukture kaže na to, da se podjetja zavedajo slabosti stroge organiziranosti bodisi samo po funkcijskem ali pa le po decentraliziranem principu. Problemu enotne organiziranosti pa se poskušajo izogniti ne le pri izvajanju časovno omejenih projektov, temveč tudi pri oblikovanju svoje osnovne, bolj ali manj trajne organizacijske strukture. Zato v praksi težko najdemo čiste funkcijske ali čiste decentralizirane organizacijske strukture. Tako najdemo predvsem v večjih podjetjih različne **hibridne organizacijske strukture** (Šmidovnik, 2002, str. 20). Zaradi racionalnosti lahko podjetja v sicer decentralizirani organizacijski strukturi nekatere poslovne funkcije organizirajo na skupni ravni, druge funkcije pa imajo decentralizirane enote organizirane pri sebi. Na ta način se podjetja izogibajo slabostim posameznih oblik organizacijske strukture, istočasno pa to dokazuje, da nobene oblike organizacijske strukture ne moremo označiti za najboljšo ali najslabšo. Izbira dobre oblike organizacijske strukture je odvisna predvsem od okoliščin, v katerih podjetje deluje.

V konkurenčnem boju se podjetja naslanjajo na nekatere svoje ključne prednosti, tiste, ki za njih ne predstavljajo prednosti (vzdrževanje, transport, prehrano, varnostno dejavnost, itd...) pa vse pogosteje dajejo v zunanje izvajanje. Tako organizacijsko strukturo poimenujemo **mrežna organizacijska struktura** (Rozman, 2001, str. 100).

3.2.3 Organizacijski procesi

Tako kot moramo razlikovati med podjetjem samim in njegovo organizacijo, moramo razlikovati med izvedbenim procesom oziroma procesom poslovanja in tistim procesom, ki zagotavlja njegovo izvajanje in smotrnost. Dosledno ločuje organizacijski proces od poslovanja Lipovec (1987, str. 213), ki definira organizacijski proces kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno ekonomskih in posebnih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja.

Govorimo lahko o dveh osnovnih vrstah organizacijskih procesov (Lipovec, 1987, str. 216-217). Samonikli ali neformalni organizacijski procesi nastajajo na temelju nenamernih struktur. S postopnim spreminjanjem navad in stališč se ob trajnejšem vzajemnem delovanju izoblikujejo pravila in celo norme. V formalni združbi pa so organizacijski procesi bolj

zavestni in podrobneje izoblikovani. Gre za namerne ali formalne organizacijske procese. Kljub temu, da je poslovanje formalni proces, pa ni celotni organizacijski proces. Pri poslovanju gre le za proces izvajanja, ki temelji na izvedbeni oziroma tehnični strukturi. Organizacijska struktura pa vsebuje več kot le izvedbeno strukturo, vsebuje tudi upravljalno in ravnalno funkcijo, to pa je proces upravljanja in proces ravnanja. Oba procesa združimo v enotni proces: upravljalno-ravnalni proces.

V osnovi se pisci strinjajo samo glede samega obstoja dveh sestavin upravljalno-ravnalnega procesa: planiranja in kontroliranja, glede razumevanja teh dveh sestavin pa se že pojavljajo različna stališča. Če faze upravljalno-ravnalnega procesa kljub temu obravnavamo z vidika zaporednosti, pomeni faza planiranja začetek in faza kontroliranja zaključek upravljalno-ravnalnega procesa. Za proces spreminjanja organizacije bi lahko trdili tudi obratno, in sicer da se namreč začne s kontroliranjem. Največja razhajanja v literaturi pa se pojavljajo v zvezi z vprašanjem, kaj je med planiranjem in kontroliranjem.

Večina piscev soglaša s tem, da je nujna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa organiziranje kot vzpostavljanje razmerij med ljudmi oziroma oblikovanje organizacijske strukture, kar pomeni, da si v planiranju zamislimo in predvidimo organizacijo, v naslednji fazi pa to planirano organizacijo stvarno izvedemo. Na podlagi navedenega lahko sklepam, da gre v drugi fazi le za uresničevanje organizacije oziroma za tisti del upravljalno-ravnalnega procesa, ki mu rečemo izvajanje.

Organizacijski proces torej sestavljajo tri faze: načrtovanje, izvajanje in kontroliranje. **V fazi načrtovanja lahko govorimo o organizaciji v zamisli, v fazi izvajanja o organizaciji v ustvarjanju in v fazi kontroliranja o organizaciji v analiziranju in spreminjanju.**

3.2.4 Značilnosti organizacijske strukture

Organizacijske spremenljivke so tiste značilnosti organizacijske strukture, po katerih se združbe med seboj razlikujejo. Prilagajajo se situacijskim spremenljivkam. Zato ni pomembno, kakšna je organizacija, temveč je bistvena medsebojna harmonija organizacijskih spremenljivk. Organizacijska teorija obravnava vrsto organizacijskih spremenljivk, ki jih različni avtorji različno povezujejo. Pri večini avtorjev so navedene naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145-146):

- **Specializacija ali tehnična delitev dela** je stopnja delitve skupne naloge na delne delovne naloge in njihovo dodeljevanje posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljeni za njihovo opravljanje. Specializacija je tista spremenljivka, ki najbolj vpliva na oddelčenje.
- **Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in pretekle izkušnje.
- **Formalizacija** je opredeljena kot obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje članov združbe. Visoka stopnja formalizacije zahteva veliko pisnih dokumentov, kot so opisi delovnih mest, priročniki, navodila, pravila, s čimer omogoča standardizacijo.
- **Standardizacija** pa je opredeljena kot organizacijski postopek na tak način, da so enake delovne naloge v celotnem podjetju izvedene na enak način.
- **Hierarhija avtoritete** določa, kdo je komu odgovoren, s tem pa določa tudi kontrolni razpon (koliko podrejenih poroča enemu nadrejenemu).
- **Centralizacija** pomeni stopnjo koncentracije odločitev na vrhu hierarhične lestvice. Več kot je avtoritete za odločanje na vrhu, bolj je organizacija centralizirana. Z delegiranjem

- pristojnosti na nižje hierarhične ravni pa se povečuje decentralizacija organizacije.
- **Kompleksnost** pomeni stopnjo diferenciacije, ki je lahko vertikalna, kar pomeni globino organizacije, ta je določena s številom hierarhičnih ravni. Lahko je horizontalna, kar pomeni število oddelkov ali delovnih mest na isti hierarhični stopnji. Lahko pa je tudi prostorska in pomeni stopnjo geografske razpršenosti organizacijskih zmogljivosti.

3.3 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

Oblikovanje organizacije pomeni določitev take organizacijske strukture, da bi bili ob izpolnitvi zastavljenih strategij in načrtov cilji podjetja uresničeni (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 332). Managerji prilagajajo organizacijsko strukturo potrebam posameznih podjetij. Kakšna pa naj bi bila organizacijska struktura, pa se odločajo na osnovi situacijskih spremenljivk (Daft, Noe, 2001, str. 540). Podobno ugotavlja tudi Rotova (1998, str. 4), ki meni: "Organizacija v podjetju je odvisna od več spremenljivk. Govorimo o situacijskih spremenljivkah".

Situacijske spremenljivke sestavljata dve skupini dejavnikov: **notranji**, kot so velikost podjetja, cilji in strategije podjetja, tehnologija, kadri in organizacijska kultura, ter **zunanj**, kot so konkurenca, kupci, tehnološki razvoj, gospodarske razmere in podobno. Ti dejavniki posredno ali neposredno vplivajo na organizacijsko strukturo in jih je pri oblikovanju organizacijske strukture potrebno upoštevati. Učinkovitost organizacije pa je odvisna od tega, kako se združba s svojimi lastnostmi prilagaja situacijskim dejavnikom. Vpliv pa ni samo enostranski. Tako kot okolje vpliva na organizacijo združbe, tako tudi ta vpliva na okolje s svojim delovanjem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138-139).

Različni avtorji sicer omenjajo deloma različne različice situacijskih spremenljivk, vendar v bistvu vsi omenjajo zelo podobne. Na primer Daft in Noe (2001, str. 540) ugotavljata, da se organizacijska struktura prilagaja strateškemu cilju podjetja, okolju, v katerem se podjetja nahajajo, in tehnologijam, ki jih podjetja uporabljajo. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 139) pa ugotavljajo, da so najpogostejši situacijski dejavniki, ki imajo neposreden ali posreden vpliv na oblikovanje organizacijske strukture, tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni v podjetju.

3.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologijo razumemo kot sredstva, postopke, znanje, ki so potrebni za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. Na povezanost tehnologije in organizacije je opozorila Joan Woodward (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140), ki je različne vrste tehnologij razvrstila v tri tipe - posamično, serijsko oziroma množinsko in procesno - in na osnovi raziskav stotih angleških podjetij dokazala vpliv tehnologije na organizacijske lastnosti.

Posamična tehnologija zahteva manj ravni managementa, v serijski oziroma množinski tehnologiji je potrebnih ravni več, v procesni tehnologiji pa se število ravni managementa v primerjavi s posamično tehnologijo podvoji. Obseg kontrole, torej povprečno število

podrejenih, ki jih obvladuje usklajevalec, je največji v množinski tehnologiji. Formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij so nizki v posamični in procesni tehnologiji, poudarjeni pa v množinski.

Določena tehnologija torej dejansko zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna zahtevata organsko, množinska pa mehanistično strukturo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140).

Omeniti velja tudi delitev tehnologije na proizvodno in storitveno. Proizvodna podjetja imajo več birokratskih značilnosti: več specializacije, več standardizacije, več decentralizacije. Za storitvene dejavnosti je značilno, da "proizvodnja in potrošnik" neposredno sodelujeta in nista ločena kot v proizvodnji. Storitve je abstraktna in se je ne more skladiščiti. Storitvena tehnologija zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje, nizko formalizacijo in sposobnost osebja, ki se nanaša na medsebojne odnose in tehnično znanje.

Različne tehnologije pa imajo lahko tudi posamezni oddelki v podjetju. Razlikujejo se po pogostosti novosti in spremembah v tehnologiji in po možnosti delitve dela. Glede na to delimo oddelke v štiri skupine: obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Rutinska tehnologija zahteva mehanistično, nerutinska pa organsko strukturo. Obrtniška in inženirska tehnologija sta tudi pretežno organski.

Pomembnost teh ugotovitev je predvsem v tem, da dokazujejo, kako nobena organizacijska oblika ni dobra ali slaba sama po sebi, temveč je njena ustreznost odvisna predvsem od tega, ali je v soglasju s situacijskimi spremenljivkami, od katerih je ena pomembnejših prav gotovo tehnologija. Podjetja morajo izbrati organizacijsko obliko v skladu z uporabljenimi tehnologijami, če želijo, da bo organizacija zagotavljala smotrnost poslovanja.

3.3.2 Vpliv okolja na organizacijo

Najpogostejša vidika **okolja**, ki jih je treba pri oblikovanju organizacije upoštevati, sta njegova spremenljivost in kompleksnost, ki se izražata v večji ali manjši stopnji negotovosti. Glede na stopnjo negotovosti je okolje, v katerem združba deluje, stabilno in preprosto ali pa nestabilno in kompleksno. Za stabilno okolje so značilni majhna stopnja izdelkov, malo tehnoloških sprememb, stalni konkurenti, kupci, dobavitelji ter stabilna gospodarska politika. Nasprotno pa je za nestabilno okolje značilna visoka stopnja spremenljivosti izdelkov, tehnologije, delovanja udeležencev na tržišču, političnih in gospodarskih razmer.

Odgovor podjetij na različne vplive okolja je oblikovanje take organizacijske strukture, ki odgovarja zahtevam okolja. In ravno glede na zahteve okolja, v katerem podjetja delujejo, sta Burns in Stalker (Vecchio, 1991, str. 536-537) oblikovala dva modela organizacije: mehanistični in organski model.

Zato je organizacija združb, ki delujejo v stabilnem okolju, drugačna od organizacije tistih, ki delujejo v spremenljivem okolju. Stabilno in preprosto okolje omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo. Za podjetje v takem okolju je značilna mehanistična organizacija, medtem ko je za podjetje v nestabilnem in kompleksnem okolju značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter s strateškim planiranjem. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 142).

3.3.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost podjetja je odvisna od števila zaposlenih, prodajne vrednosti proizvodov, dodane vrednosti proizvodov, števila kupcev, premoženja oziroma sredstev podjetja, itd... Prav na teh osnovah pogosto podjetja delimo na majhna, srednja in velika podjetja. Ne glede na podobnost poslovnih ciljev ali proizvodnje so velika podjetja organizirana drugače kot majhna. Ko se podjetje večja, mora svojo organiziranost prilagajati svoji velikosti. Problemi, ki so v ospredju v velikih podjetjih in zahtevajo drugačne organizacijske rešitve kot v majhnih podjetjih, so povezani predvsem s koordinacijo, kontrolo, usklajevanjem, razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti. Velika podjetja so bolj formalizirana in centralizirana, imajo več oddelkov in specialistov, stopnja diferenciacije oddelkov je višja, zato so potrebni drugačni mehanizmi integracije kot v majhnih podjetjih. Organizacija je pogosto mehanistična, saj so velika podjetja tudi bolj odporna na spremembe v okolju. Značilnost uspešnih majhnih podjetij pa je organski model organizacije. Povedano pa ne velja le za podjetja, ampak smiselno velja tudi za druge združbe.

3.3.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilje opredeljujemo kot zaželena stanja v prihodnosti, h katerim je usmerjeno prizadevanje posameznikov, skupine ali organizacije (Kavčič, 1991, str. 110). Njihov bistveni pomen je usmerjanje in motiviranje, predstavljajo pa tudi merila za učinkovitost in uspešnost podjetja.

Strategije pa so poti za doseganje teh ciljev. Te se delijo na stroškovne (nižji stroški od konkurence), različnostne (drugačni izdelki, boljše spremljevalne storitve pri dobavi), sinergetske, diverzifikacijske, investicijske, strategije obsega proizvodnje, itd... Vsaka strategija je poglavje zase in za vsako strategijo je potrebna drugačna ali vsaj specifična organizacijska struktura. Vpliv, o katerem govorimo, pa je obojestranski, ker tudi sama struktura vpliva na oblikovanje ciljev in strategij določenega podjetja.

3.3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zadnji dejavnik, ki vpliva na organizacijo, je najbolj nepredvidljiv med vsemi. Ljudi, ki so **zaposleni** v podjetju, ni mogoče natančno "sprogramirati" za določeno delo, ker je njihovo vedenje v prvi vrsti odvisno od njihovih osebnosti.

"Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti; deloma se prilagajajo zamišljeni strukturi, deloma pa se že v fazi oblikovanja razmerja in strukture prilagajajo njim" (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144). Če pomislimo, da je v nekem povprečnem podjetju zaposlenih kar nekaj ljudi, vsi pa so si po svojih lastnostih bolj ali manj različni, potem nam mora biti jasno, da je najtežje oblikovati takšno organizacijsko strukturo, ki bi zadovoljila tako delavce kot nadrejene.

Tu lahko omenim tri najbolj pogoste značilnosti zaposlenih:

- različnost med zaposlenimi (samostojnost, prevzemanje tveganja, usposobljenost);
- povezanost z delom (počutje oziroma zadovoljstvo pri delu, kar se čuti tudi v okolju pri poistovetenju s podjetjem);
- razlike v dojemanju istih stvari (razlike temeljijo na znanju, sposobnostih, interesih in

izkušnjah zaposlenih).

Na koncu lahko zaključim, da so za oblikovanje organizacije situacijske spremenljivke bistvenega pomena, zato jih morajo managerji natančno proučiti (od njih so odvisne oblike organizacijskih struktur), da bi bilo s tem poslovanje združb kar najboljše.

4 ANALIZA ORGANIZACIJE UNIVERZITETNEGA ŠPORTA V R SLOVENIJI

Uspeh univerzitetnega športa je odvisen od vseh združb, ki v njem delujejo. Njihovo usklajeno delovanje pa je odvisno zgolj od organizacije (načrtovanje, izvajanje in kontroliranje), ki zagotavlja doseganje cilja univerzitetnega športa v R Sloveniji na ustrezen in učinkovit način. Cilj univerzitetnega športa pa je, da se bo s športom ukvarjalo organizirano (v okviru ponujenih programov) in neorganizirano (v okviru družine, prijateljev, itd...) čimvečje število študentov, mladih raziskovalcev, asistentov in učiteljev. Te cilje pa bi lahko dosegli s tem, da bi na osnovi **opravljene analize** uveljavili organizacijski model, ki bi bil glede na to, da v različnih državah obstajajo različni organizacijski modeli univerzitetnega športa, prilagojen razmeram v R Sloveniji. Organizacijski model, ki ga bom predlagal, je tudi temeljni cilj mojega magistrskega dela.

4.1 OPREDELITEV ANALIZE

Da bi se temeljni cilj magistrskega dela dosegel, bom **analiziral obstoječe stanje organizacije univerzitetnega športa v R Sloveniji**. Tako je predmet analize sledeč:

- organizacija športne vzgoje kot predmet študijskih programov,
- organizacija obštudijskih športnih dejavnosti,
- organizacija tekmovalnega športa,
- usklajenost delovanja združb, ki delujejo v vseh segmentih univerzitetnega športa.

Sama **analiza** obstoječega stanja organizacije univerzitetnega športa v R Sloveniji bo potekala v dveh fazah, in sicer na osnovi:

1. Opazovanja ali poizvedovanja:
 - objav in zapisov raznih avtorjev (športnih delavcev, športnih učiteljev, itd...);
 - razgovorov s strokovnjaki, ki aktivno in pasivno delujejo na tem področju, in ki so bili v letih nastajanja in razvoja univerzitetnega športa najbliže univerzitetnemu športu in tudi šolski športni politiki;
 - lastnega opazovanja (lastnih videnj in izkušenj na podlagi večletnega aktivnega delovanja na tem področju);
 - primerjanja z drugimi državami sveta;
 - ugotavljanja odstopanj.

2. Diagnosticiranje:

- ugotavljanja vseh možnih vzrokov za odstopanja, pridobljena z opazovanjem in poizvedovanjem;
- določitev konkretnih vzrokov za odstopanja.

Objave in zapisi (na kratko jih bom predstavili kot izsledke raziskav v svetu in v R Sloveniji v naslednjih poglavjih), razgovori s strokovnjaki, primerjanje z drugimi državami sveta, predvsem pa lastno opazovanje mi bo zadostovalo pri analizi in s tem pri oblikovanju organizacijskega modela univerzitetnega športa v R Sloveniji.

Da bi bila analiza obstoječega stanja organizacije univerzitetnega športa v R Sloveniji prikazana zelo nazorno, sem se odločil, da bom organizacijo univerzitetnega športa analiziral z vseh vidikov, ki jih teorija organizacije predvideva, in sicer po posameznih segmentih univerzitetnega športa (športna vzgoja, obšudijske športne dejavnosti, tekmovalni šport) posebej in v celoti glede na usklajenost delovanja posameznih združb med seboj. Organizacijo univerzitetnega športa v R Sloveniji bom najprej analiziral z vidika značilnosti organizacijskih struktur in procesov, nato pa bom glede na situacijske spremenljivke lahko ugotavljal njihovo primernost. Neprimernost organizacijskih struktur in procesov glede na situacijske spremenljivke bom prikazal v poglavju odstopanj, kjer bom poiskal tudi konkretne vzroke za nastala odstopanja.

Zavedati se moramo, da so združbe, ki so posamezne segmente univerzitetnega športa uvedle in razvijale, delujejo vsaka zase. Skratka, celotna zasnova je bila postavljena brez daljnoročnega načrta. Glede na to, da se mi venomer porajajo misli, kakšen naj bi bil učinkovit organizacijski model, ki bi že lahko bil v uporabi in ki bil primeren našemu okolju, bom na ta način lahko iskal tista odstopanja in vzroke zanje, ki so povzročila odstopanje obstoječe organizacije od "normalne".

Kot sem že omenil, bom obstoječe stanje organizacije univerzitetnega športa v R Sloveniji primerjal s stanjem organizacije univerzitetnega športa v drugih državah - članicah FISU. V tem primeru bom uporabil podatke pridobljene v Balentovi (1998) raziskavi, ki mi bodo v pomoč pri predlaganem organizacijskem modelu.

Prepričan sem, da **nobena organizacija univerzitetnega športa** v katerikoli državi **ne more biti absolutno merilo** pri oblikovanju lastnega organizacijskega modela univerzitetnega športa, ampak lahko nudi le dobre informacije pri oblikovanju le-tega z vsemi njegovimi specifikami (družbeno-ekonomski sistem, geografska lega, itd...). Zato menim, da mi podatki, pridobljeni v lastnem okolju, lahko služijo kot bistveni, podatki pri drugih organizacijskih modelih univerzitetnega športa pa mi lahko služijo kot dopolnilo pri oblikovanju organizacijskega modela univerzitetnega športa v R Sloveniji. Na tak način razmišlja tudi Majerič (2000, str. 15), ki trdi: "Prav zato in tudi zaradi prehodnega obdobja (tranzicije) ter prilagajanja tokovom Evropske unije bi bilo treba v okviru vzgojno-izobraževalnih institucij (osnovnih, srednjih, višjih in visokih šol ter obeh univerz) razviti sebi lasten model športa, ki bo v največji meri prilagojen posamezniku in družbi". Tudi nekateri drugi podatki kažejo na to, da v različnih državah obstajajo zelo različni organizacijski modeli univerzitetnega športa, kar pomeni, da ni enotnega organizacijskega modela, ki bi bil sprejemljiv za vse.

Tu je prav, da se dotaknem tudi **bolonjske deklaracije**, ki želi v kar čimvečji meri poenotiti

študijske in obštudijske programe na področju Evropske unije, zato je tudi na UL v zadnjem času čutiti povečan "utrip" zaradi prilagajanja, ki ga bolonjska deklaracija sicer predvideva. Glede na to, da v različnih državah obstajajo različni organizacijski modeli univerzitetnega športa, pa bolonjska deklaracija o enotnosti na področju univerzitetnega športa ne govori. Menim pa, da bo v prihodnje tej tematiki namenjeno več prostora, zato se bomo morali približati Evropi tudi na tem področju.

Omeniti moram, da je teorija organizacije predvsem vezana na organizacijo podjetij. V primeru univerzitetnega športa v R Sloveniji pa gre za **organizacijo, ki se veže predvsem na prostor delovanja slovenskih univerz in okoli njih**. Organizacija pa je potrebna, da bo zagotavljala smotno delovanje vseh združb, ki delujejo v univerzitetnem športu in jih tudi medsebojno usklajevala. S tem bi bilo zagotovljeno smotno doseganje ciljev univerzitetnega športa v R Sloveniji na ustrezen in učinkovit način. Da bi te cilje lahko dosegel, bom glede na teorijo organizacije v analizo vključil tudi nekatere vidike (strukture), ki jih teorija organizacije neposredno ne predvideva ali pa se zanje uporablja drugačna terminologija. Zaradi čim bolj kompleksnega prikaza analize in oblikovanja organizacijskega modela univerzitetnega športa v R Sloveniji nasploh, se bom težko osredotočil zgolj na organizacijska vprašanja, ker so ta neposredno povezana s strokovnimi in drugimi vprašanji in večkrat težko ločljiva od njih.

Zaradi lažjega nadaljnjega razumevanja mojega magistrskega dela moram omeniti, da je neuskklajenost združb, ki delujejo na področju univerzitetnega športa posledica različnih interesov, in sicer na eni strani športnih učiteljev, ki delujejo na posameznih fakultetah UL in ZŠDUL, ki delujejo v okviru UL, na drugi strani UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM in ŠOVZ-ji, ki delujejo v okviru ŠOUL ter SUSE kot nacionalne univerzitetne športne organizacije, ki prav tako zagovarja stališča študentskih organizacij. O tem zgovorno priča tudi Žagar, ki v svojem prispevku na problem gleda neobremenjeno, predvsem pa v korist univerzitetnega športa in s tem študentov samih. Žagar (2003, str 4) meni: "Skratka, na enem bregu imamo (bivše) študente s svojo ponudbo in organiziranostjo, na drugem pa športne pedagoge. Na posameznih fakultetah tako eni kot drugi ponujajo enake tečaje, nogometne in druge lige, univerzitetna prvenstva v plavanju, smučanju... Zakaj vsak po svoje?"

Zaradi same profesionalnosti, saj delujem kot športni učitelj na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo UL, se moram nagibati k interesom, ki so prisotni v okviru UL, po drugi strani pa sem bil vedno eden izmed prvih, ki so menili, da bi se morali v dobrobit univerzitetnega športa kot celote interesi omenjenih združb uskladiti.

Zaradi teh dejstev so mi informacije o združbah, ki delujejo na področju univerzitetnega športa in zagovarjajo stališča študentskih organizacij, težje dostopne. Vendar menim, da mi bodo tudi dostopne informacije nudile toliko, da bom na njihovi osnovi lahko oblikoval organizacijski model univerzitetnega športa v R Sloveniji. Glede na podobne družbeno-ekonomske in geografske razsežnosti pa bi organizacijski model univerzitetnega športa, ki ga bom oblikoval za področje UL, lahko bil uporaben tudi za UM in za novo ustanovljeno UP.

Po podatkih se programov športne vzgoje na UL na organiziran način udeležuje kakih 25.000 študentov, programov obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa pa "le" kakih 2.500 študentov. Če gledam z vidika množičnosti, lahko mirno trdim, da so prav programi športne vzgoje najpomembnejši, ostali programi univerzitetnega športa pa so le njihova

nadgradnja. Zaradi teh dejstev bom v svojem magistrskem delu prav organizaciji športne vzgoje posvetil največ pozornosti.

4.2 PREGLED RAZISKAV O UNIVERZITETNEM ŠPORTU V SVETU

Skleпам lahko, da je organizacija univerzitetnega športa v različnih državah v svetu močno povezana z značilnostmi njegovega **zgodovinskega razvoja**, ki se odražajo v različnih sistemih ("telovadni sistemi" društvene organiziranosti v Vzhodni in deloma Zahodni Evropi in klubskega športa na temelju športnih iger v Angliji, ZDA, Avstraliji...).

K hitremu razvoju univerzitetnega športa v svetu so nedvomno doprinesle dejavnosti CESU in FISU-forumov. V okviru CESU si vodilni svetovni strokovnjaki izmenjujejo različne raziskave in organizacijske izkušnje s področja univerzitetnega športa, FISU-forumi pa so namenjeni pospeševanju razvoja univerzitetnega športa.

4.2.1 Pregled nekaterih raziskav v svetu

Septembra 1994 je potekal pod pokroviteljstvom takratnega predsednika FISU Nebiola na Siciliji (Italija) FORUM 94, kjer so predstavniki iz 25 držav obravnavali problematiko organiziranosti univerzitetnega športa. Kljub zelo različnim pogledom na to področje, so bila postavljena **skupna vprašanja**, na katere bo potrebno v prihodnosti poiskati ustrezne odgovore:

- Ali naj študentski šport vodijo študentske organizacije (študentje sami) ali ekipe profesionalnih strokovnjakov?
- Ali naj bo univerzitetni šport obvezna ali neobvezna dejavnost?
- Ali naj bi bili študentje športniki deležni brezplačnega šolanja in ali so študentje-športniki upravičeni do kritja stroškov zaradi udejstvovanja v univerzitetnem športu (Gerlovič, 2004, str. 25-26)?

Zanimivo raziskavo o univerzitetnem športu na **Madžarskem** je naredil Foldesi (1995, str. 208). Avtor navaja naslednje ugotovitve:

- spremembe v madžarskem športu so se pričele pozneje kot v drugih primerljivih državah,
- madžarski šport je prizadela huda finančna kriza in razpad moralnih norm,
- homogen sistem univerzitetnega športa je razpadel po razpadu socialistične ureditve,
- nastal je nov heterogen sistem univerzitetnega športa.

Foldesi je izvedel raziskavo novega heterogenega sistema univerzitetnega športa (vprašalnik, intervjuji in analiza dokumentov) na vseh državnih univerzah. V letu 1993 je prejel 80.31% in leta 1994 78.82% odgovorov. Ugotovitve so sledeče (Foldesi, 1995, str. 209):

- šport in športna vzgoja sta se razvijala v različnih smereh (športna vzgoja je izgubila prvotni privilegiran položaj in finančno osnovo);
- poslabšal se je položaj študentske športne vzgoje (spremenil se je "status quo" športne vzgoje, zmanjšalo se je število športnih učiteljev in število oddelkov za športno vzgojo).

Na splošno se je stanje madžarskega univerzitetnega športa in športne vzgoje zelo poslabšalo. Na mnogih univerzah so bile uvedene spremembe, ki so bile v nasprotju s študentskimi interesi. Foldesi je ugotovil, da sta za madžarski univerzitetni šport pomembna dva faktorja: vloga finančnih sredstev in dejstvo, da univerzitetni šport bazira na voluntarizmu. Športna vzgoja ni več obvezna (redna), zato univerze ne zagotavljajo elementarnih pogojev za športno aktivnost študentov. Problem je velik, saj večina študentov ne more sofinancirati športnih programov in tudi sama civilna sfera finančno ni tako močna, da bi lahko rešila problem. Nadaljnji razvoj univerzitetnega športa je torej zelo odvisen od vpliva družbenega, privatnega in volonterskega načina organiziranja športa ter nadaljnjega političnega, ekonomskega in kulturnega razvoja na Madžarskem.

V **mednarodnem prostoru** so eno od večjih raziskav opravili Tokunaga, Tatano, Hashimoto in Yamamoto z univerze Kyusyu. Rezultati so bili predstavljeni na CESU konferenci avgusta 1995 v Fukuoki. Omenjeni raziskovalci so 967 anketnih vprašalnikov razdelili na štiri področja: šport na fakultetah ter medfakultetna tekmovanja, šolanje športnih trenerjev in učiteljev športa za potrebe univerzitetnega športa, univerzitetna športna vzgoja kot šolski predmet, univerziade in raziskovalno delo na področju univerzitetnega športa. Vprašalniki so bili poslani 133 članicam FISU, 300 velikim in znanim univerzam in inštitutom po vsem svetu ter 267 drugim zvezam. Odgovori so bili analizirani po področjih: Evropa, Bližnji Vzhod, Afrika, Oceanija, Severna Amerika, Centralna in Južna Amerika in po družbeni ureditvi in ekonomski razvitosti (prihodek na prebivalca v treh kategorijah). Nekatere splošne ugotovitve japonskih raziskovalcev (Tokunaga et al., 1995, str. 16-18) so:

- položaj univerzitetnega športa je odvisen od razvojne stopnje posamezne države in ravni razvoja visokega šolstva;
- opazno je povečanje zanimanja za športne programe, ki jih študentje prostovoljno obiskujejo, kar postaja svetovni trend;
- povečuje se prepričanje, da je šport pristočasna dejavnost, ki izboljšuje zdravje, in da se je s športom možno ukvarjati vse življenje;
- vsesplošno je pomanjkanje objektov in opreme za športno udejstvovanje (razen na področju Severne Amerike in v nekaterih visoko razvitih kapitalističnih državah);
- večina držav ima visoke šole ali fakultete za šolanje strokovnih kadrov za to področje (izobraževanje strokovnih kadrov za načrtovanje in izvajanje športnih programov na kolidžih in fakultetah);
- opazno je povečanje mednarodnih študentskih športnih tekmovanj;
- večina anketiranih (97%) se strinja, da se raziskave na področju univerzitetnega športa nadaljujejo (v okviru CESU) in da je sodelovanje v okviru mednarodnega tekmovalnega študentskega športa (univerziade) zaželeno.

Zanimivo predstavitev z analizo univerzitetnega športa na **bernski univerzi** (Švica) je podal njen direktor Holzer (1995, str. 169) na CESU konferenci v Fukuoki leta 1995, ki je na osnovi analize 1.500 vprašalnikov ugotovil:

- da je 91,6% študentov bernske univerze športno aktivnih (57,1% redno aktivnih, 34,5% občasno aktivnih in 8,4% neaktivnih);
- da je najboljši čas za sodelovanje v športnih programih med 12.00 in 13.30 in med 18.00 in 20.00 (ko ni predavanj);
- da je največje zanimanje za programe športnih iger (27,33%), individualnega treninga (24,11%), fitnes programov (20,09%) in plesov (13,93%);
- da študentje ne delajo nobenih razlik med tekmovalnimi in rekreativnimi športnimi programi;

- da na regionalni ravni univerzitetni šport predstavljajo predvsem programi fitnesa in množičnih rekreativnih dejavnosti, na nacionalni ravni in v mednarodnem prostoru pa prevladuje predvsem tekmovalni šport.

Značilnosti organiziranosti študentskega športa v mednarodnem prostoru (med članicami FISU), je proučeval in ga primerjal tudi z značilnostmi študentskega športa na UL, tudi Balent. V raziskavo je bilo zajetih 62 nacionalnih univerzitetnih športnih zvez. Balentove izsledke lahko povzamem (Gerlovič, 2004, str. 28) v naslednje trditve:

- univerzitetni športni klubi so nosilci in organizatorji univerzitetnega športa v 35,5% držav, v 45,2% držav pa obstajajo tudi rekreativni športni klubi, v katerih delujejo športni učitelji;
- bistveni problem predstavlja splošno pomanjkanje športnih objektov;
- univerzitetni šport se v glavnem financira iz državnih proračunov (javnih sredstev), delno tudi iz sponzorskih sredstev in kotizacij (članarin), sami študentje pa v glavnem prispevajo zanemarljiva finančna sredstva;
- univerzitetni šport organizira stalna strokovna služba, poimenovana "Oddelek za šport na univerzi" (v 75,8% držav), prevladujoča oblika športa na univerzah so prostovoljni športni programi (v 41,9% držav), sledijo kombinirani športni programi, ki so obveznega in prostovoljnega tipa (v 35,5% držav), najmanj pa je športnih programov, ki so obvezni (v 16,1% držav);
- prevladuje mnenje, da je športna vzgoja na univerzah pomembna za izobraževanje (izobrazbo);
- bolj razvite demokratične države z visokim življenjskim standardom in razvito športno-klubsko dejavnostjo (ZDA, Nemčija, Švica, Švedska) nimajo "obvezne" športne vzgoje, temveč uveljavljeno tradicionalno obliko klubskih športnih dejavnosti, v naslednji skupini držav (Finska, Irska, Malta, Maroko, Nova Zelandija) obstaja prostovoljna športna vadba in odločilen vpliv študentskih organizacij;
- države bivšega socialističnega tabora in centralistično organizirane države v glavnem z državnim nadzorom skrbijo za sredstva, kadrovanje in univerzitetne športne programe na univerzah (Bolgarija, Francija, Albanija, Češka, Iran, Jugoslavija, Poljska, Kitajska, Turčija, Rusija, Španija);
- obstaja tudi skupina držav (Avstralija, Brazilija, Kanada, Italija, Hrvaška), kjer ima odločilen vpliv olimpijski komite te države in je pomemben športni dosežek, ki služi promocijskim namenom države.

Zanimiva je tudi **Gerlovičeva raziskava**, kjer avtor analizira delovanje, financiranje in trženje nacionalnih univerzitetnih športnih zvez in jih primerja z delovanjem nacionalne zveze v R Sloveniji. Gerlovič (2004, str. 74-75) ugotavlja, da so za področje organizacije nacionalnih zvez skupne sledeče karakteristike:

- večina nacionalnih univerzitetnih športnih zvez je organiziranih kot neodvisna in avtonomna športna organizacija, ki se deloma navezuje na univerzitetne strukture in na nacionalne športne zveze v posameznih državah;
- sistemi upravljanja in odločanja so v nacionalnih univerzitetnih športnih zvezah zelo različni;
- osnovne enote in organizatorji ter izvajalci športnih programov v nacionalnih univerzitetnih športnih zvezah so univerzitetni športni klubi, ki delujejo na posameznih fakultetah ali na univerzah, ter študentski športni klubi, ki delujejo znotraj študentskih organizacij ali študentskih skupnosti;

- nacionalne univerzitetne zveze so določile za njihovo vodenje profesionalne strokovne kadre in športne učitelje (zaposleni na univerzah in fakultetah ter športnih klubih) in študente;
- večina univerzitetnih športnih zvez izvaja programe tekmovalnega športa v lastni državi in v mednarodnem prostoru (FISU) kot programe športa za vse;
- športne programe (po vsebini), ki jih izvajajo posamezne nacionalne zveze v večini držav, predlagajo študentje in strokovni kadri za to področje;
- največje deleže in prispevke za delovanje pridobivajo nacionalne univerzitetne športne zveze iz javnih sredstev (državnega proračuna posamezne države) in sredstev, ki jih dajejo univerze ali fakultete, manjši delež sredstev pa pridobijo iz drugih virov (kotizacije, članarine, sponzorska in donatorska dejavnost);
- nacionalne univerzitetne športne zveze sredstva večinoma porabijo za izvedbo tekmovalnega univerzitetnega športa v lastni državi, na drugem mestu so izdatki za udeležbo na mednarodnih univerzitetnih športnih tekmovanjih (sistem FISU), tretja največja postavka porabe sredstev so izdatki za delovanje zvez, sledijo izdatki za programe športa za vse in izdatki za znanstveno-raziskovalno delo;
- študentje - uporabniki športnih programov - v glavnem ne sofinancirajo izvedbe programov; v primeru sofinanciranja pa ta strošek ne presega 20% vrednosti programa (razen v posameznih izjemah, kot je to v Švici, na Norveškem, na Finskem);
- v večini nacionalnih univerzitetnih športnih zvez je prisotna in delno organizirana tržna dejavnost, ki pa ni razvita do te mere, da bi lahko bistveno pripomogla k boljšemu delovanju zvez;
- več kot polovica nacionalnih zvez pridobi s tržno dejavnostjo do 20% potrebnih finančnih sredstev za delovanje.

4.2.2 Skupne ugotovitve raziskav v svetu

Iz raziskav o organizaciji univerzitetnega športa v svetu lahko povzamem nekatere skupne ugotovitve:

- Univerzitetni šport pretežno organizirajo oddelki za šport na univerzah, združbe, ki so nosilci posameznih programov, pa so zelo različne. V večini primerov so to univerzitetni športni klubi na fakultetah oziroma univerzah, v manjšem delu pa študentski športni klubi preko študentskih organizacij in ostali.
- Programi in programske vsebine so večinoma organizirani kot športna vzgoja oziroma šport za vse in tekmovalni programi na lokalni, državni in mednarodni ravni.
- Opazno je povečanje povpraševanja za športne programe, ki jih študentje izbirajo prostovoljno, sledijo pa programi, ki so kombinacija obveznega in prostovoljnega značaja.
- Univerzitetni šport večinoma organizirajo profesionalni športni kadri z visoko izobrazbo v sodelovanju s študenti.
- Za potrebe univerzitetnega športa ni na voljo take športne infrastrukture, ki bi si jo organizatorji univerzitetnega športa sicer želeli (izjema so le države Severne Amerike in skandinavske države).
- Univerzitetni šport se večinoma financira iz državnega proračuna, v manjši meri pa se financira iz kotizacij, članarin (prispevkov študentov), sponzorskih in donatorskih sredstev ter ostalih virov.

Na koncu lahko povzamem, da v različnih državah sveta **obstajajo zelo različni organizacijski modeli univerzitetnega športa.**

4.3 PREGLED RAZISKAV O UNIVERZITETNEM ŠPORTU V R SLOVENIJI

Na področju organizacije univerzitetnega športa je bilo do sedaj v R Sloveniji opravljenih kar nekaj raziskav. Povzemam sledeče:

4.3.1 Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika splošnih ugotovitev

Gašperin (1992, str. 70-71) v svojem specialističnem delu ugotavlja, da je nujno celostno preoblikovanje temeljne zasnove vsega študentskega športa, saj današnja zasnova temelji še vedno na preživetem planskem načrtovanju. Zato je **nujen prehod v različne vsebine in oblike športnih programov**.

Stanič (1992) v svojem specialističnem delu ugotavlja temeljno problematiko univerzitetnega športa na slovenskih univerzah v dvanajstih tezah: aktualnost etike, vzgojni aspekt športne vzgoje, redna športna vzgoja, organiziranost športa po fakultetah, pomen redne športne vzgoje, ženska športna vzgoja, svobodna izbira vsebine in oblike, objekti, tekmovanja, univerzitetni športni učitelji, Katedra za šport na UL in obštudijske športne dejavnosti. Avtor na njemu lasten filozofski način, na podlagi globoke empirične izkušnje, razmišlja o trenutnem stanju na področju univerzitetnega športa v R Sloveniji, kjer bo potrebno narediti nekaj korenitih sprememb, da bi univerzitetni šport v novem tisočletju dejansko zaživel po resničnih potrebah študentov-športnikov in učiteljev. **Odločilno besedo pri tem mora imeti univerza, država in stroka**. Avtor tudi posebej poudarja negativen vpliv študentskih organizacij na stroko in sam univerzitetni šport v R Sloveniji. Glavne ugotovitve (Stanič, 1992, str. 30) so:

- športne vzgoje se redno udeležuje le slaba polovica študentov;
- v prvih letnikih študija športna vzgoja večinoma ni organizirana;
- zaradi večjega vpisa se število študentov, ki ne obiskujejo športne vzgoje, povečuje;
- število športnih učiteljev ne sledi porastu števila študentov na UL;
- športna vzgoja se izvaja v eni blok uri tedensko (skupaj 90 minut), navadno tudi daleč od fakultet, na katerih študentje študirajo;
- športna vzgoja poteka med predavanji neusklajeno z urniki in tudi do 23.00 zvečer;
- veliko študentov prinese opravičila za oprostitev obiska športne vzgoje.

Zanimive so tudi ugotovitve Burnika (1993, str. 32), v katerih avtor izpostavlja finančna sredstva za univerzitetni šport na UL kot enega ključnih problemov, saj se že vrsto let opaža, da niti države, niti univerze, niti fakultet **ne zanimajo kakovost programov in vsebin pri športni vzgoji na UL**, temveč pretežno višina finančnih sredstev, ki jim jih odmerjajo.

Za **slovenske razmere** je Balent (Gerlovič, 2004, str. 28), ki je sicer primerjal organiziranost študentskega športa na univerzah članicah FISU z organiziranostjo študentskega športa na UL, izpostavil sledeče ugotovitve:

- Država delno financira športna vzgojo na UL v obliki sredstev za najem objektov in osebnih dohodkov športnih učiteljev, obštudijskih športnih dejavnosti pa država ne financira.
- Značilno za UL je, da kljub nekaterim predlogom še vedno ni oddelka za šport in da glede na prakso v svetu univerzitetni športni klubi ne organizirajo športnih dejavnosti, prevladujoča oblika športa pa je obvezna športna vzgoja in prostovoljni obštudijski športni

- programi, ki jih organizira ŠOUL.
- Glavni športni programi na UL so v obliki obvezne športne vzgoje, ki kaže trende spreminjanja v prostovoljno, saj se število programov povečuje (možnost izbire se povečuje) in tudi obveznost prisotnosti na vadbi se ne pojmuje dobesedno, temveč bolj kot pravica do obiskovanja vadbe. Oblika športne vzgoje na UL se bistveno razlikuje od organiziranosti na univerzah po svetu in svetovnih trendov.

4.3.2 Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika financiranja

Glede na problematiko financiranja pa je Gašperin (1992, str. 46-48) zapisal, da je uvedba športa v študijske programe potekala praktično brez vsakega vsebinskega koncepta. Visokošolski učitelji so bili prepuščeni sami sebi, svojim osebnim zamislim in lastni pedagoški in strokovni iznajdljivosti. Tako so nastajali na posameznih visokošolskih institucijah povsem različni koncepti in oblike športnih dejavnosti študentov. Osnovni vzrok preoblikovanja organizacijskega koncepta redne športne vzgoje gre iskati predvsem v načinu financiranja. Republiška izobraževalna skupnost (RIS), ki je do leta 1974 vsa sredstva usmerjala na rektorat UL, je od tega leta dalje del teh sredstev začela dodeljevati neposredno visokošolskim zavodom v razmerju, ki je ustrezalo številu njihovih redno vpisanih študentov. Ko je RIS leta 1975 spremenila še način financiranja redne športne vzgoje in sredstva, namenjena za kritje najemnin športnih objektov, začela nakazovati v skupni količini denarja, namenjeni pokrivanju materialnih stroškov posameznim visokošolskim zavodom, je bil takratni **proces decentralizacije zaključen**.

Gašperin tudi ugotavlja (1992, str. 49): "Da tako nagla, popolna, predvsem pa **premalo dorečena in izoblikovana decentralizacija ni bila najbolj razumna**, se je kmalu izkazalo. Delno prekrivanje programov posameznih nosilcev, neuskkljene oblike organiziranosti, neenakopraven položaj študentov in v posameznih primerih, neracionalna poraba finančnih sredstev so bile pomankljivosti, ki bi se jim bilo z enotnejšo organiziranostjo moč izogniti".

4.3.3 Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika športne infrastrukture

Gašperin (1992, str. 70) v svojem specialističnem delu ugotavlja, da je prav **pomanjkanje lastnih ustreznih športnih objektov** osrednji problem in glavna ovira pri načrtovanju kakršne koli razvojne politike študentskega športa.

O **neustreznosti športnih objektov** za potrebe študentov UL pa priča ugotovitev Filipičeve in Ščuke (1993, str. 7): "Stanje na področju športne vzgoje in športa na ljubljanski univerzi je problematično. Univerza svojim študentom še vedno ne omogoča, da bi se poleg izpopolnjevanja na osnovi strokovnih znanj, enakovredno razvijali tudi na področju športa. Pomanjkanje ustreznih športnih objektov in zunanjih površin ter dotrajanost in zastarelost obstoječih, ki so največkrat oddaljeni od fakultet, povzroča že tako obremenjenim študentom dodatne težave in celo odpor do obstoječih organizacijskih oblik športne dejavnosti".

Rektor UL Mencinger (1999, str. 2) je v uvodu brošure Univerzitetni šport zapisal: "Knjižica, ki jo odpirate, vam na enostaven in prijazen način sporoča, kakšne so možnosti za športne aktivnosti med tem, ko ste študentje UL. Univerza je res namenjena predvsem krepitvi duha, a med študijem ne gre zanemariti krepitve telesa. UL **nima bleščečih naprav, telovadnic,**

bazenov, ki bi njenih 35.000 študentov in 5.000 delavcev kar same vabile k telesni vadbi. Prav narobe, športnih objektov je malo, pa tudi zelo "utrujeni" so. V nekaj letih, ki jih boste preživeli kot študentje, novih tudi ne bo. Še tisto malo športnih objektov, ki jih UL lahko ponudi, zagotavlja z velikim trudom učiteljev telesne vzgoje in z najetimi prostori. Povsod kamor boste prišli, bo zato verjetno gneča in smrad po znoju, a če se boste odločili, da boste redno telovadili, vam ne eno ne drugo ne bo odveč".

4.3.4 Pregled raziskav v R Sloveniji s strani usklajevalnega organa za šport na UL

V tem sklopu raziskav je tematika neposredno vezana na organizacijo. Omenim naj nekatere:

Zaradi **slabega usklajevanja univerzitetnega športa na UL** Burnik in Stanič (1996, str. 35) ugotavljata, da kljub doseženi stopnji športne kulture na UL, ki smo ji priča v zadnji treh desetletjih, lahko hkrati tudi ugotovimo, da na obeh slovenskih univerzah precej zaostajamo za državami, s katerimi se lahko primerjamo. Ravno med vprašanji, ki so skupnega pomena za univerzitetni šport in ki določajo tudi njegovo strokovno in kulturno raven, obstaja cela vrsta vrzeli, ki jih v sedANJI dezintegriranosti ni moč reševati le v okviru Katedre za šport na UL. Po ukinitvi delovnega mesta strokovnega sodelavca v okviru Katedre za telesno vzgojo in šport na visokošolskih zavodih v Sloveniji leta 1983 (takrat se je ta preimenovala v Katedro za šport na UL) in po ukinitvi Referata za telesno kulturo na UL leta 1988, so se organizacijske, strokovne in druge pomembne funkcije s področja univerzitetnega športa prenesle na omenjeno Katedro. Ta je bila ustanovljena leta 1971 na pobudo športnih učiteljev na UL z namenom strokovnega druženja, strokovnega izobraževanja, izmenjave mnenj in izkušenj ter posodabljanja pedagoškega dela pri športni vzgoji in drugih športnih dejavnostih na UL, kar še danes opravlja. Ne more pa opravljati cele vrste organizacijskih in strokovnih del, za katera nima ne gmotnih ne kadrovskih možnosti. Avtorja tudi ugotavljata, da so se zaradi **prenehanja delovanja profesionalnih strokovnih služb** in nesporazumov med UL, Fakulteto za šport UL in ŠOUL, pojavile konkretne posledice, ki se kažejo v zastarelih športnih programih, neustreznosti urnikov športne vzgoje in rekreacije, neracionalni izrabi športnih objektov in "stagnaciji" kakovosti strokovnega kadra. Avtorja ugotavljata tudi, da so mnoge dejavnosti s področja športa, ki bi jih morali urejati centralno, zamrle ali pa jih ljubiteljsko opravlja ŠOUL (tečajji, izleti, tekmovanja, mednarodni šport, kongresi, sodelovanje z univerzami v sosednjih deželah), da je kontrola denarja, ki ga MŠZŠ namenja univerzitetnemu športu, "prepuščena" posameznim fakultetam UL, da je razpadla večina fakultetnih športnih društev, prav tako pa usiha raziskovalna in publicistična dejavnost športnih učiteljev, ki ni dovolj stimulirana.

Stanič (Majerič, 1999, str. 27-28) povzema **trenutno stanje športa na UL** in hkrati opozarja na številne probleme:

- V januarju 1996 je bilo ugotovljeno, da je potrebno analizirati posledice prenehanja delovanja dveh profesionalnih služb na UL (1983 in 1988) in posledice ukinitve Komisije, ki je delovala pri US. Sprejeta je bila tudi pobuda športnih učiteljev, naj se na UL ponovno ustanovi Komisija za šport na UL, še posebej pa vzpostavi strokovna služba za šport, ki naj bi z začrtanjem kratkoročnih in srednjeročnih premikov pričela z resnično prenovo in posodabljanjem športne vzgoje in drugih športnih dejavnosti.
- Komisija za šport na UL je bila ponovno ustanovljena leta 1997, a njeno delovanje ne prinaša pričakovanih rezultatov, saj je za njeno produktivnost najbolj pomembna ravno strokovna služba za univerzitetni šport, ki je še vedno ni. Cela vrsta nalog, ki so si jih

športni učitelji zastavili v načrtnem procesu preoblikovanja organiziranosti univerzitetnega športa na UL, se tako ne izvaja, vzpostavljanje sodobnega modela vadbe, vpeljevanje novih oblik in vsebin v proces športne vzgoje je brez strokovne službe skorajda nemogoče, saj je med drugim pogojeno z vsakoletno analizo stališč študentov do športne dejavnosti in je odvisno od trendov univerzitetnega športa v Evropi in svetu.

- Dolžnost športne stroke je, da odkrije zakonitosti, ki se jim razvoj univerzitetnega športa podreja. So to trendi, ki se kažejo v svetu? Je to tisto, kar hočejo študenti? Je to, česar se oklepajo športni učitelji? So to zakoni, ki jih izvaja MŠZŠ?
- Organizacijska in strokovna pomoč članicam UL in posameznim športnim učiteljem, kar je bila ena temeljnih nalog strokovne službe, je vodena priložnostno in nenačelno, zato tudi ne deluje polno in uspešno (TEOF, VF, AGRFT, VUŠ...). Tudi priprava, izdelava in vzpostavitev sistema spremljanja in pospeševanja kakovosti strokovnega dela v univerzitetnem športu skladno z visokošolsko zakonodajo in evropskimi normami vzgojno-izobraževalnih procesov na univerzah so brez strokovne službe močno ovirane in nestimulirane.
- Organizacija posvetov, seminarjev, simpozijev, kongresov in sodelovanje na njih, delovanje v univerzitetnem športu na mednarodni ravni, vzpostavitev managerske dejavnosti za šport na univerzi, opravljanje administrativno-tehničnih nalog in skrb za ohranjanje aktov in drugih strokovnih in znanstvenih zapisov o univerzitetnem športu je brez urejene strokovne službe za šport obsojeno na životarjenje in stagnacijo, morda celo na propad.
- Pomembna dejavnost strokovne službe za šport bi zagotovo bila (tudi vedno bolj pereča) ureditev statusa športnih učiteljev: umestitev med učitelje, postavitve hierarhične strukture v učiteljskem kadru, upoštevanje nazivov in izobrazbe, specializiranosti in izkušenj, uvajanje mladih strokovnjakov (diplomantov FŠ) v univerzitetni šport, itd...
- Kakovostna služba za šport na UL bi lahko tudi obetajoče vplivala na polno in angažirano zaposlenost ter dejavnost na UL habilitiranih športnih učiteljev. S tem jim ne bi bilo potrebno iskati dodatnih zaposlitev in uveljavljanja zunaj dovolj obsežnega in pomembnega področja, kot je univerzitetni šport.

4.3.5 Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika interesa in mnenja študentov

Majerič (1999, str. 70) je v svoji diplomski nalogi na sicer **ne dovolj velikem in s tem nereprezentativnem vzorcu** ugotovil sledeče:

- Vzorec študentov UL kaže izjemno velik interes za ukvarjanje s športno dejavnostjo, saj se z njo ukvarja kar 91,5% vseh anketiranih. Predpostavljamo lahko, da je pozitiven odnos do športa in športnega udejstovanja posledica pozitivnih izkušenj v osnovni in srednji šoli kakor tudi ozaveščenosti študentov o koristnosti športne dejavnosti iz vseh bio-psiho-socialnih vidikov.
- Anketirani študentje UL menijo, da je športna vzgoja v času študija potrebna, kar je logična posledica zgornje ugotovitve in ponoven "impulz", da se študentje UL želijo ukvarjati s športno dejavnostjo v okviru programov obvezne športne vzgoje, ki bi morala biti bolj "prijazna" študentom, tako z vsebinskega vidika izbire različnih športnih zvrsti in primernejšega časovnega termina vadbe kot bližine športnih objektov, njihove uporabe in organizirane vadbe v vseh letih študija, v času počitnic in ob koncih tedna (vikendih).
- Rezultati ankete kažejo, da so študentje UL slabo seznanjeni s športnimi programi ŠOUL in se le-teh udeležujejo v premajhni meri. Ta podatek je zaskrbljujoč, zlasti zato, ker mladi (zlasti študentje) športni dejavnosti pripisujejo velik pomen. Zato bi bilo potrebno načinu

informiranja študentov nameniti večjo pozornost ter pričeti sodelovati z Radiom študent, ostalimi študentskimi mediji, študentskimi sveti, študentskimi organizacijami fakultet, športnimi učitelji in ostalimi zainteresiranimi.

Zanimiva je tudi Mihevčeva (2002, str. 349-350) raziskava, kjer avtor na osnovi anketiranja 1255 študentov, ki so **obiskovali programe športne vzgoje**, ugotavlja:

- lahko rečemo, da so študentje seznanjeni s programi športne vzgoje, ki so ponujeni na UL;
- obiskanost ur je zelo zadovoljiva, kar morda kaže na močan športni interes;
- izbirnost športnih zvrsti je zelo zadovoljiva, kar kaže na to, da je ponudba športnih zvrsti tolikšna, da zadovolji večino vprašanih študentov;
- najugodnejši termin si lahko izbere veliko študentov, česar pa ne moremo trditi za vozače;
- študentje trdijo, da programi športne vzgoje po vsebini in kakovosti izvedbe v večini primerov ustrezajo zahtevam in potrebam njihove generacije;
- študentje menijo, da k programom športne vzgoje ne hodijo le zaradi frekvence, ampak ker šport preprosto potrebujejo, ker jih šport veseli, ker je ukvarjanje s športom zdravo in ker si želijo izboljšati in ohranjati svojo telesno kondicijo, manj pa jih zanima ukvarjanje s športom zaradi trenutne mode, doseganja športnih uspehov ali pomembnosti za njihovo poklicno prihodnost.

4.3.6 Pregled raziskav v R Sloveniji z vidika tekmovalnega športa

Gerlovič (2004, str. 59) v svoji raziskavi ugotavlja **pomanjkljivosti na področju tekmovalnega športa**, in sicer, da postopek nastanka in samo delovanje SUSE kaže na to, da so slovenski (ljubljski) študentski funkcionarji najprej ustanovili nacionalno zvezo, v nadaljevanju pa tudi izigrali zaupanje vodstva obeh slovenskih univerz in samih študentov-uporabnikov športnih programov. SUSA je organizirala univerzitetni šport, ki se ni skladal z interesi slovenskih študentov, visokega šolstva in širše slovenske družbe za to področje. V nasprotju s stanjem pri nas pa so večina nacionalnih zvez in tudi sama FISU organizirane tako, da delujejo na pregleden in demokratičen način in večini zvez zagotavljajo dejansko izvajanje športnih programov, ki jih skupaj pripravljajo strokovnjaki za univerzitetni šport in študentje-uporabniki programov. Tako večina nacionalnih zvez zagotavlja kakovostne programe za domači tekmovalni univerzitetni šport, sodelovanje v programih univerziad, svetovnih in mednarodnih univerzitetnih prvenstvih ter programih športa za vse.

4.3.7 Skupne ugotovitve raziskav v R Sloveniji

Iz raziskav o organizaciji univerzitetnega športa v R Sloveniji lahko povzamem nekatere skupne ugotovitve:

- Športna vzgoja na UL je predmet študijskih programov, kjer imajo študentje možnost svobodne izbire športnih zvrsti, število programov in s tem možnost izbire programov pa se povečuje.
- Študentje UL menijo, da je šport potreben, da programi športne vzgoje po vsebini in kakovosti izvedbe v večini primerov ustrezajo zahtevam in potrebam njihove generacije, da pa bi morala biti izbira različnih športnih zvrsti pestrejša in bolj časovno usklajena s predavanji na fakultetah. Tudi športna infrastruktura bi morala biti bližje fakultetam.
- Velikanski problem predstavlja nezadostno število športne infrastrukture na UL, ki je namenjena univerzitetnemu športu, pa še obstoječa športna infrastruktura je več ali manj

iztrošena.

- Univerzitetni šport se večinoma financira iz državnega proračuna, v manjši meri pa se financira iz kotizacij, članarin (prispevkov študentov), sponzorskih in donatorskih sredstev ter ostalih virov.
- Ukinitve dveh profesionalnih strokovnih služb (delovnega mesta strokovnega sodelavca v okviru Katedre za telesno vzgojo in šport na visokošolskih zavodih v Sloveniji in Referata za telesno kulturo na UL) so prispevale k neustrezni organizaciji v univerzitetnem športu. Tako so se naloge, ki so bile skupnega pomena, prenesle na Katedro za šport na UL, ki ni mogla opravljati cele vrste strokovnih, predvsem pa organizacijskih del. Poleg tega so tudi nesporazumi med Katedro za šport UL, Fakulteto za šport UL in ŠOUL pripeljali do posledic, ki so se kazale v zastarelosti športnih programov, zamrtju dejavnosti, ki so se prej urejale centralno ali pa jih je poslej ljubiteljsko opravljala ŠOUL, v neustreznosti urnikov športne vzgoje in športne rekreacije, "stagnaciji" kakovostnega strokovnega kadra...
- Na področju tekmovalnega športa nekateri elementi univerzitetnega športa še zdaleč niso v skladu s celotnim univerzitetnim športom v R Sloveniji, posebno pa ne z interesi, ki jih študentje za to področje imajo.

4.4 PREDSTAVITEV POSAMEZNIH SEGMENTOV UNIVERZITETNEGA ŠPORTA V R SLOVENIJI

Omenil sem že, da univerzitetni šport sestavljajo **športna vzgoja, ki je predmet študijskih programov, ter obštudijske športne dejavnosti in tekmovalni šport**. Čeprav programi obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa spadajo med obštudijske športne dejavnosti in se večkrat tudi prepletajo med seboj, jih bom obravnaval ločeno tako pri analizi obstoječega stanja kot pri oblikovanju organizacijskega modela univerzitetnega športa. Na tak način jih obravnavajo tudi v tuji literaturi, saj obštudijske športne dejavnosti sestavljajo večinoma športno-rekreativni programi (šport za vse), ki so namenjeni vsem udeležencem univerzitetnega športa, medtem ko v tekmovalnem športu sodelujejo pretežno selekcionirani športniki.

4.4.1 Športna vzgoja kot predmet študijskih programov

"Športna vzgoja, ki smo jo dolgo časa (neopravičeno) poimenovali telesna vzgoja, si je svoje mesto v časih socialističnega sistema priborila na univerzi tudi s tem, da so jo njeni predstavniki razglašali kot nenadomestljiv dejavnik v oblikovanju in krepitvi telesnih sposobnosti in zdravja kot najpomembnejših prvin obrambnih sposobnosti študentske mladine, ki so pomembne za človeka in za mlado razvijajočo se socialistično družbo" (Stanič, 1992, str. 26).

Takšno pojmovanje športne vzgoje je bilo v tistih časih razumljivo in celo s strokovnih vidikov sprejemljivo. Razvoj družbe in stroke, razmah teorije in športa pa načrtujejo tudi univerzitetnemu športu in vsem njegovim segmentom **nove, drugačne vsebine in organizacijske oblike, smotre in vizije**.

Na te trditve se navezuje tudi Pediček (1970, str. 69), ki meni, da telesna vzgoja s svojimi oblikovalnimi vsebinami in s svojo interdisciplinarno grajeno teorijo ter s svojimi metodami dela z mladino daleč prerašča klasične okvire kakega drugega predmeta, saj postaja vedno bolj svojevrsten in samostojen splet posredovanja najsplošnejših gibalnih, psihosocialnih in rekreativnih vrednot življenja.

Kot sem že omenil, je bila športna vzgoja kot predmet študijskih programov uvedena leta 1963 na UL in leta 1969 na UM. Za ta čas je bila športna vzgoja napredno zastavljena in gledano z ravni razvoja športa pri nas je bila to novost in izjemno napredno dejanje, saj je bila v tistem času ustanovljena Katedra za telesno vzgojo in šport na visokošolskih zavodih v Sloveniji, za potrebe organizacije športa na UL pa je bil ustanovljen Referat za telesno kulturo na UL.

Vendar glede na vse te okoliščine, ki so se drastično spreminjale (število študentov je iz leta v leto naraščalo, spreminjanje družbenega sistema), se športna vzgoja v vseh svojih vidikih ni spreminjala s pričakovano, še manj pa z zeleno dinamiko.

Športna vzgoja mora biti vzgojno-izobraževalno usmerjen predmet. Osnovni smoter športne vzgoje je, da se študentje seznanijo s posameznimi športnimi zvrstmi, ki ustrezajo njihovemu predznanju in psihofizičnim sposobnostim in da se skozi zadostno intenzivnost in pestrost vadbe seznanijo s pomenom gibalne oziroma športne aktivnosti za zdravje, pomenom dvigovanja in ohranjanja psihofizičnih sposobnosti, ki nedvomno pripomorejo h kvaliteti življenja in da si nenazadnje tudi oblikujejo pozitivna stališča do športne dejavnosti.

Športno vzgojo organizirajo športni učitelji, delujoči na posameznih fakultetah UL.

4.4.2 Obštudijske športne dejavnosti

Po Zakonu o skupnostih študentov Slovenije (Uradni list RS, št. 38,1994), Študentska organizacija Slovenije, ki jo sestavljata ŠOUL, ŠOUM in ŠOUP (zaradi novoustanovljene UP), organizira **programe obštudijskih dejavnosti študentov na področju kulture, izobraževanja, športa in drugih področjih interesnih dejavnosti** študentov, določenih z nacionalnim programom šolstva in drugimi nacionalnimi programi. Po izvedeni reorganizaciji na ŠOUL leta 2000 so delo bivših enot za posamezne dejavnosti (kulture, izobraževanja, športa, itd...) pri ŠOUL prevzeli zavodi in študentske organizacije visokošolskih zavodov na posameznih fakultetah za posamezne dejavnosti (šport, turizem, kultura, itd...).

Tako so za področje obštudijskih športnih dejavnosti na UL v okviru ŠOUL odgovorni ŠOU-ŠPORT, ki centralno organizira obštudijske športne dejavnosti in ŠOVZ-ji, ki organizirajo obštudijske športne dejavnosti na posameznih fakultetah. Omenjene združbe organizirajo športno-rekreativne dejavnosti študentov.

4.4.3 Tekmovalni šport

Veliko slabega je napisanega na račun tekmovalnega športa. Veliko besedil govori o **nasilju**, do katerega prihaja ravno v tekmovalnem športu. To tudi kažejo razne dopińske afere, ki jih zasledujemo dan za dnem.

In ravno zaradi tega se mi zdi Pedičkovo (1970, str. 169) mnenje kar pravšnje, saj avtor ugotavlja, da je univerzitetna športna vzgoja tista, ki je ugodna, načrtno izzvana in zavestno vodena oblikovalna okoliščina, ki mora biti študentom nadvse koristna, če se jo med drugim organizira čimbolj v smeri sodobnih športno amaterskih tekmovanj in športno rekreacijskih zvrsti.

K tem trditvam se nagibajo tudi Petkovškove (1980, str. 24) ugotovitve, in sicer, da se med študentsko populacijo, posebno med dekleti, kažejo celo odklonilna stališča do tekmovalnega športa.

Kljub omenjenim raziskavam pa se mi zdi, da je za študentsko populacijo uporabljanje tekmovalnih oblik pri različnih oblikah športne vzgoje nadvse **primerno in pomembno motivacijsko sredstvo**.

Tako se tekmovanje v našem univerzitetnem športu pojavlja kot ena od oblik v procesu športne vzgoje, predvsem kot športna igra (odbojka, košarka, nogomet, itd...). Tekmovanje kot sestavni del vzgojno-izobraževalnega procesa pri urah športne vzgoje se kaže kot eno najbolj primernih in tudi priljubljenih sredstev (posebno izrazito pri študentih) za športno ozaveščanje in ohranjanje vitalnosti.

Tekmovalni šport je neobhodno potreben in mora biti sestavni del univerzitetnega športa. Glede na predznanje, sposobnosti in gostoto ukvarjanja študentov z določenim športom pa ga lahko delimo v dva segmenta in sicer:

- tekmovalni šport amatersko-rekreativne ravni,
- tekmovalni šport vrhunske ravni.

Med tekmovalce **amatersko-rekreativne** ravni lahko prištevamo tiste študente, ki so se s športom ukvarjali aktivno, in tiste študente, ki so nekako "prerasli" rekreativne dejavnosti in imajo željo po tekmovanju. Sem spadajo študentje, ki se s športom ukvarjajo aktivno, vendar na amaterski ravni (do trikrat tedensko) ter lahko uskladijo študij in lastno aktivno športno udejstvovanje s športnimi tekmovanji na fakultetnih, medfakultetnih in državnih nivojih.

Med tekmovalce **vrhunske** ravni pa lahko prištevamo športnike, ki se s športom ukvarjajo praktično vsak dan ali celo večkrat dnevno.

Današnji tekmovalni šport na UL organizirajo:

- UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM, ki organizirata tekmovalne programe na univerzitetni ravni.
- ZŠDUL in športna društva posameznih fakultet UL, ki organizirajo tekmovalne programe na fakultetni in univerzitetni ravni.
- SUS, ki organizira tekmovalne programe na nacionalni in mednarodni ravni, to pa pomeni, da organizira programe za vse študente R Slovenije in ne samo za študente UL. Glede na to, da je UL ena od slovenskih univerz, na kateri tudi študira več kot polovica študirajoče slovenske mladine, bom delovanje SUSE vključeval tudi v našo analizo, saj ta organizira tekmovalne programe tudi za študente UL.

4.5 ANALIZA ORGANIZACIJE Z VIDIKA TEMELJNIH RAZMERIJ

Organizacijo univerzitetnega športa v R Sloveniji lahko razumemo kot sestav razmerij med vsemi, ki so posredno in neposredno vključeni v univerzitetni šport. To pa so država (MŠZŠ), uprave posameznih univerz oziroma njihovih fakultet, športni učitelji, ki delujejo na posameznih fakultetah, razne združbe, ki delujejo v univerzitetnem športu, pa tudi tisti udeleženci, katerim je univerzitetni šport namenjen (študenti, mladi raziskovalci, asistenti in učitelji).

Upravljalec **športne vzgoje** je država (MŠZŠ); ta tudi financira omenjeni program. MŠZŠ na tak način pooblašča upravo univerze oziroma uprave posameznih fakultet, da delujejo na vzgojno-izobraževalnem in tudi raziskovalnem področju skladno s cilji univerzitetnega športa. Tako je bil leta 1960 na rektoratu UL ustanovljen Referat za telesno kulturo na UL za opravljanje nalog svetovalne službe za telesno kulturo na UL. Leta 1988 je bil ta po razporeditvi samostojnega svetovalca za telesno kulturo pri tajništvu UL na drugo delovno mesto ukinjen. Tudi leta 1971 je bila pri takratni Visoki šoli za telesno kulturo UL ustanovljena Katedra za telesno vzgojo in šport na visokošolskih zavodih v Sloveniji (v ta namen je bil redno zaposlen strokovni sodelavec). Katedra je bila strokovno združenje športnih učiteljev za študente vseh slovenskih fakultet, visokih, višjih šol in akademij. Delovno mesto strokovnega sodelavca v okviru omenjene Katedre je bilo leta 1983 ukinjeno. Omenjeni službi sta zastopali vlogo managementa.

Iz navedenih člankov in vsega do sedaj povedanega je razvidno, da je temeljni problem skupno usklajevanje dela vseh fakultet UL, to pa je managersko delo. Usklajevanje naj bi opravljal **usklajevalni organ na UL**. Dejstvo je, da je bilo ob mnogih pobudah leta 2001 ponovno vzpostavljeno delovno mesto samostojnega svetovalca-koordinatorja za šport na UL, ki naj bi postopno preraslo v samostojno organizacijsko enoto za univerzitetni šport na UL.

Svetovalac-koordinator za šport na UL naj bi zagotovil (Kavčič, 2003, str. 39):

- strokovno-analitično delo na področju športa na UL,
- usklajevanje dela učiteljev športne vzgoje na posameznih fakultetah UL,
- skrb za strokovni razvoj športa in racionalno izrabo športnih objektov na UL,
- sodelovanje pri organizaciji športnih tekmovanj,
- opravljanje drugih nalog vezanih na šport na UL.

Če analiziram delo svetovalca-koordinatorja za šport na UL v preteklem obdobju, ugotavljam, da naloge, ki so mu bile zaupane s strani vodstva UL, ni opravil v skladu s pričakovanji vodstva UL in stroke na tem področju. Na to kaže tudi dejstvo, da se znotraj UL išče primerna rešitev, kako svetovalca-koordinatorja za šport na UL znotraj UL razporediti na drugo delovno mesto. Zaradi omenjenega dejstva in tudi interesov univerzitetnega športa kot celote naj bi se na UL ustanovila organizacijska enota za univerzitetni šport, kar bi novoustanovljeni organizacijski enoti dajalo širši pomen kot do sedaj. Tako bi omenjena organizacijska enota za univerzitetni šport poskušala uskladiti delo vseh združb, ki delujejo v univerzitetnem športu na UL.

Glede na to, da med leti 1988 in 2001 take službe ni bilo in glede na omenjene slabosti dela svetovalca-koordinatorja za šport na UL, športni učitelji na fakultetah delujejo vsak zase po svoji lastni presoji, predvsem pa premalo in preslabo usklajeno med seboj. Tako delovanje ne

zagotavlja primerne organizacijske strukture, pa tudi ne formalnih organizacijskih procesov (načrtovanja, izvajanja in kontrole) pri športni vzgoji. Na tak način pač ni mogoče doseči ciljev univerzitetnega športa.

Za primerjavo povzemam tudi Balentove (1998, str. 61) izsledke, kjer avtor ugotavlja, da 75,8 % športnih dejavnosti na univerzah organizira profesionalna služba, imenovana "Oddelek za šport na univerzi".

Prav tako je država (MŠZŠ) upravljalec **obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa** in financira programe omenjenih športnih dejavnosti. MŠZŠ na tak način pooblašča združbe, ki delujejo pri obštudijskih športnih dejavnostih in v tekmovalnem športu. Vodje omenjenih združb nastopajo v vlogi managerjev; ti zagotavljajo primernejšo organizacijsko strukturo in organizacijske procese kot pri športni vzgoji.

Če pogledam **univerzitetni šport kot celoto**, ugotavljam, da so združbe, ki delujejo v univerzitetnem športu na UL izrazito neuskklajene med seboj. Omenil sem že, da športni učitelji, delujoči na posameznih fakultetah UL in ZŠDUL, s svojimi interesi zastopajo UL, ŠOU-ŠPORT in ŠOVZ-ji ter UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM zastopajo interese ŠOUL, SUSA pa zastopa interese vseh študentskih organizacij v R Sloveniji. Bolj bode v oči dejstvo, da na tem prostoru ni organa, ki bi imel tako moč, da bi uspel uskladiti združbe, ki delujejo v univerzitetnem športu, v učinkovito celoto. Na to opozarja tudi Majerič (2002, str. 27): "Ker pa naštetih subjekti delujejo izrazito nekoordinirano in programi medsebojno niso povezani, ne moremo govoriti o sistemu študentskega športa na UL. Zato tudi ni ustrezne sistemske, programske in strokovne usmeritve".

Glede na te ugotovitve bi bilo nujno potrebno čim prej ustanoviti organizacijsko enoto za univerzitetni šport na UL, da bi poskušala uskladiti interese vseh združb, ki delujejo v univerzitetnem športu na UL oziroma okoli nje. Njihovo usklajeno delovanje bi bil po mojem prepričanju največji prispevek k nadaljnemu razvoju univerzitetnega športa na UL v prihodnje.

4.6 ANALIZA ORGANIZACIJE PO POSAMEZNIH SEGMENTIH UNIVERZITETNEGA ŠPORTA

4.6.1 Analiza organizacije športne vzgoje

V času bivše Jugoslavije so bili v Sloveniji športni učitelji zaposleni na posameznih fakultetah, kjer so se uveljavljale ure športne vzgoje z vsemi svojimi vzgojno-izobraževalnimi, biološko-znanstvenimi in razvedrilnimi vidiki. Poleg tega so se uveljavljala tekmovanja, ki so ohranila predvsem fakultetni in medfakultetni značaj. V ostalih predelih bivše države pa so bili športni učitelji zaposleni v športnih centrih. Takšna centralna organizacija v bivših jugoslovanskih republikah je povzročila, da se je na temeljno dejavnost, ki je bila osnova in izhodišče vsem drugim športnim dejavnostim, začelo pozabljati. Namesto tega je le-ta začela hitro preraščati v različne oblike študentskih športnih tekmovanj in drugih megalomanskih manifestacij.

Morda se zdi, da je bila organizacija športnih dejavnosti po fakultetah slaba poteza načrtovalcev športne vzgoje, vendar temu ni tako. Omenim lahko le nekaj **dejavnikov, ki govore v prid organizacije univerzitetnega športa po fakultetah:**

- Športni učitelji na slovenskih univerzah so s svojim delom povezani s študenti po fakultetah in živijo z vsakdanjim utripom svoje fakultete in čutijo do celotnega športno-pedagoškega dela in področja čisto drugačno odgovornost, kot če bi bili organizirani izven fakultet. Tako je možnost oblikovanja programov in vzpostavljanje ponudbe športnih dejavnosti po željah študentov večja, ohranja se homogena socializacija med študenti, boljše je strokovno sodelovanje in soorganiziranje obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovanj, ki jih organizirajo študentje v sodelovanju s športnimi učitelji po fakultetah. Vse to je lažje tako strokovno kot organizacijsko, če imajo fakultete športne učitelje.
- Tudi organiziranje študentskih športnih društev, mentorstva v njih, uvajanje študentov v športno ljubiteljsko delo je brez športnih učiteljev na fakultetah prepuščeno bolj samemu sebi, oziroma študentom, ki pa so v zaostrenih študijskih režimih do konca zavzeti s študijskimi obveznostmi.
- Fakulteta je tista osnovna celica, na kateri študentje vsakodnevno delujejo. Zato mora biti na fakultetah dobro urejeno informiranje preko oglasnih desk, internetnih strani in drugih glasil, ki jih študentje vsakodnevno berejo in spremljajo. Tudi to so naloge športnih učiteljev na fakultetah.
- Tu pa ne smemo pozabiti tudi na ostale udeležence univerzitetnega športa. To pa so tudi mladi raziskovalci, asistentje in učitelji, ki so po evropskih normah sestavni del vsake univerze. Tudi te je potrebno vse bolj vključevati v športni prostor ob siceršnjem upoštevanju njihovih specifik in želja. Ob takšnem sodelovanju v univerzitetnem športu bi se gotovo rodile tudi mnoge rešitve za materialne in prostorske probleme. Vse to je mogoče uresničiti ob delovanju športnih učiteljev na posameznih fakultetah.

Glede na omenjeno organizacijo športne vzgoje po fakultetah ugotavljam, da na fakultetah obstajajo **enostavne organizacijske strukture**. Na fakultetah, kjer je zaposlen le en športni učitelj, je le-ta v eni osebi zadolžen za mnogo področij. Kot vodja hkrati opravlja posamezne poslovne funkcije, kot so organizacija programov, razporejevanje finančnih sredstev, raziskovanje, kadrovanje ter promocija in trženje programov. Na fakultetah, kjer je zaposlenih več športnih učiteljev, pa ti med seboj izberejo predstojnika oddelka za šport, ki deluje kot vodja teama in v sodelovanju z ostalimi športnimi učitelji na posameznih fakultetah deli zadolžitve po posameznih poslovnih funkcijah, kot so: organizacija programov, razporejanje finančnih sredstev, raziskovanje, kadrovanje ter promocija in trženje programov.

Takšna oblika organizacijske strukture prinaša vrsto prednosti, pa tudi vrsto slabosti, ki pa so nesporno obvladljive z ustreznimi organizacijskimi oblikami ob dobrem in neprestanem sodelovanju športnih učiteljev. To pa naj bi bilo osnovno delo svetovalca-koordinatorja za šport na UL, ki bi moral predstavljati tisti most, ki bi povezal športne učitelje z različnih fakultet med seboj v skladno celoto. Športni učitelji so z uvedbo športnega kreditnega sistema poskušali odpraviti del teh pomanjkljivosti v okviru obstoječe oblike organizacijske strukture. V okviru športnega kreditnega sistema študentje lahko prehajajo tudi k programom drugih fakultet, če se tam pokaže dovolj prostora. Tako študentje lažje usklajujejo svoje študijske obveznosti in prihranijo svoj čas zaradi oddaljenosti športnih objektov od fakultet oziroma od kraja bivanja.

4.6.2 Analiza organizacije obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa

ŠOU-ŠPORT, UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORT-om, ZŠDUL in SUSA imajo **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo**. Vodje posameznih združb usklajujejo posamezne poslovne funkcije, kot so organizacija programov, razporejanje finančnih sredstev, raziskovanje, kadrovanje ter promocija in trženje programov.

ŠOVZ-ji imajo **enostavne organizacijske strukture**. Izvoljen študent je v eni osebi vodja, ki hkrati opravlja posamezne poslovne funkcije, kot so organizacija programov, razporejanje finančnih sredstev, raziskovanje, kadrovanje ter promocija in trženje programov.

4.7 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PO POSAMEZNIH SEGMENTIH UNIVERZITETNEGA ŠPORTA

4.7.1 Analiza organizacijskih struktur pri športni vzgoji

Če izhajam iz prakse, ki se uporablja v osnovnih in srednjih šolah, ne morem govoriti o **tehnični delitvi dela oziroma specializaciji**, saj morajo športni učitelji obvladati celo paleto znanj (te so športni učitelji pridobili pri študiju na Fakulteti za šport UL). Po razgovorih s športnimi učitelji na srednjih šolah sodeč, marsikateremu športnemu učitelju to predstavlja problem, saj je težko obvladati in s tem poučevati na ustreznem nivoju kakih deset športnih zvrsti, ki jih program srednjega šolstva predvideva. Ne smemo pozabiti, da gre v osnovnošolskem in srednješolskem izobraževanju za posredovanje osnovnih znanj in izpolnjevanje v posameznih športnih zvrsteh, pri programih športne vzgoje na univerzitetnem nivoju pa gre v nekaterih primerih tudi že za njihovo nadgradnjo, kar pomeni, da športni učitelji, ki poučujejo na fakultetah, potrebujejo več specifičnega znanja v posameznih športnih zvrsteh. Po drugi strani pa je potrebno ponuditi tudi bistveno večje število programov (kakih 40-50), kot jih sicer srednješolski program predvideva. Tako je tu potrebno več specializacije kot na srednješolskem nivoju.

Ugotavljam, da tehnične delitve dela oziroma specializacije ni tam, kjer je zaposlen samo en športni učitelj za potrebe cele fakultete. Ta je odgovoren za izvedbo vseh programov. Delna specializacija pa je prisotna tam, kjer sta zaposlena dva oziroma več športnih učiteljev. Predstojnik oddelka za šport, ki je vodja teamskega dela, v skupnem dogovoru z ostalimi športnimi učitelji na fakulteti specializira delo po znanju in sposobnostih glede na programe, ki se izvajajo. Tako so posamezni športni učitelji največkrat odgovorni za nekaj športnih zvrsti, in sicer za tiste, kjer imajo največ znanja in sposobnosti.

Če bi raziskoval **komunikacijsko strukturo** v nekaterih manjših podjetjih, kjer je število zaposlenih tako majhno, kot je na posameznih fakultetah, bi prav gotovo ugotovil, da je komunikacijska struktura zelo ozka. Vendar pri organizaciji športne vzgoje ne obstajajo komunikacijski kanali le med zaposlenimi (med dekani, predstojniki kateder in športnimi učitelji oziroma dekani, predstojniki kateder, predstojniki oddelkov za šport in športnimi učitelji), ampak tudi med športnimi učitelji in študenti. Tako lahko rečem, da je komunikacijska struktura na posameznih fakultetah na splošno kar velika. Navpične komunikacije potekajo od zgoraj navzdol v obliki navodil, od spodaj navzgor pa v obliki

poročil oziroma mnenj (v obeh primerih v ustni, pisni oziroma elektronski obliki). Med predstojniki oddelkov za šport in športnimi učitelji ter med športnimi učitelji med seboj so komunikacije vodoravne, saj so predstojniki oddelkov za šport vodje teamskega dela.

Pri ugotavljanju **motivacijske strukture** lahko govorim o motivaciji tistih, ki vodijo vzgojno-izobraževalni proces in o motivaciji tistih, katerim je ta proces namenjen. Ugotavljam lahko, da je motivacija športnih učiteljev slaba (slaba športna infrastruktura, neustrezni številčni normativi v skupinah, pred leti odpravljeno sistemsko plačevanje nadobremenitev za športno vzgojo, nestimulativen sistem napredovanja, odsotnost konkurence...). Če je motivacija športnih učiteljev slaba in še ob upoštevanju drugih vzrokov (slaba terminska ponudba vadbenih ur, ki omogoča lažjo izbiro programov po vsebini, času in lokaciji), tudi motivacija študentov ne more biti dobra.

Pri **oblastni strukturi oziroma strukturi avtoritete in zloženi oziroma sestavljeni organizacijski strukturi** ugotavljam, da na fakultetah, kjer je zaposlen le en športni učitelj, lahko govorim o avtoriteti s strani dekanov posameznih fakultet (tri hierarhične ravni). Ti pooblastila, dolžnosti in odgovornost prenašajo na predstojnike različnih kateder (večinoma v katedre za splošna znanja oziroma tudi druge, v katere so športni učitelji vključeni na posameznih fakultetah), predstojniki teh kateder pa na športne učitelje. Na fakultetah, kjer je zaposlenih več športnih učiteljev, pa lahko prav tako govorim o avtoriteti s strani dekanov posameznih fakultet (štiri hierarhične ravni), ki pa pooblastila, dolžnosti in odgovornost prenašajo na predstojnike različnih kateder (večinoma v katedre za splošna znanja oziroma tudi druge, v katere so športni učitelji vključeni na posameznih fakultetah), ti pa preko predstojnikov oddelkov za šport na športne učitelje.

Po drugi strani pa moram omeniti, da je v obeh primerih omenjena avtoriteta bolj "specifična", saj gre na slovenskih univerzah za specifično kulturo, ki po tej plati nikakor ni primerljiva z drugimi združbami. Tu lahko govorim o akademski svobodi odločanja pri samokreiranju lastnega dela, tako na pedagoškem kot znanstveno-raziskovalnem področju. Na tak način omenjeno delo pa se vsakih 5 let ocenjuje po enotnih habilitacijskih kriterijih UL s strani habilitacijske komisije, ki ugotavlja primernost delovanja učitelja na osnovi njegovega pedagoškega dela, znanstveno-raziskovalnih izsledkov in mnenja udeležencev izobraževanja - študentov. Zaradi tega dejstva so tudi navpične komunikacije, in sicer med dekani, predstojniki kateder in športnimi učitelji oziroma dekani, predstojniki kateder, predstojniki oddelkov za šport in športnimi učitelji, bolj kot ne "simbolične".

4.7.2 Analiza organizacijskih struktur pri obštudijskih športnih dejavnostih in tekmovalnem športu

Organizatorji obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa pri izvajanju svojih programov v večini primerov upoštevajo **tehnično delitev dela oziroma specializacijo**. Svojega kadra za izvajanje dejavnosti nimajo (izjema je ZŠDUL), zato je logično, da za ta del najemajo po specializaciji ustrezen kader.

Glede na to, da programe obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa obiskuje kakih 2.500 studentov, lahko ugotavljam, da gre za približno desetkrat manjšo **komunikacijsko strukturo** kot pri športni vzgoji (programe športne vzgoje obiskuje kakih 25.000 študentov). Komunikacije so na vseh hierarhičnih ravneh dvostranske, in sicer

navpične in vodoravne. Navpične komunikacije potekajo od zgoraj navzdol v obliki navodil, od spodaj navzgor pa v obliki poročil oziroma mnenj (v obeh primerih v ustni, pisni oziroma elektronski obliki).

Glede na način financiranja (o tem bom govoril kasneje) ŠOU-ŠPORT, večina ŠOVZ-jev, UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM in SUSA razpolagajo z znatnimi finančnimi sredstvi. Zato je po tej plati **motivacija kadra**, ki dela neposredno in posredno v teh združbah, na visokem nivoju. ZŠDUL pa glede na to, da ponuja veliko število tekmovalnih programov, ne dobiva toliko materialnih sredstev, ki bi si jih sicer zaslužila. Tako je motivacija kadra, ki neposredno in posredno dela na tem področju, zelo slaba, saj ta dela praktično zastoj, torej le v dobrobit omenjeni dejavnosti. Glede na to, da ŠOU-ŠPORT organizira rekreativne programe, UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM pa tudi študentska prvenstva na UL, ki so tudi zelo dobro nagrajena (za zmagovalno ekipo ali posameznika na teh tekmovanjih je bila nagrada 7-dnevni izlet na Krf), se teh programov (nekateri so celo odpovedani zaradi premajhne udeležbe) udeležuje bistveno manj študentov, kot bi sicer pričakoval, kar kaže, da motivacija ni v skladu s pričakovanji. Pri programih, ki jih organizira ZŠDUL lahko rečem, da motivacija ni ne dobra ne slaba, je pa vsekakor boljša kot v programih UŠZL, saj se programov udeležuje relativno veliko število študentov.

Ugotavljam, da je pri ŠOVZ-jih **oblastna struktura oziroma struktura avtoritete in zložena oziroma sestavljena organizacijska struktura** v rokah izvoljenih predsednikov, ki pooblastila, dolžnosti in odgovornost prenašajo na vodje športnih programov (dve hierarhični ravni). UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM, ZŠDUL in SUSA pa imajo poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Pri poslovnih funkcijah, kot so razporejanje finančnih sredstev, raziskovanje, promocija in trženje programov, lahko govorim o avtoriteti vodij (dvojna hierarhična raven), ki pooblastila, dolžnosti in odgovornost prenašajo na izvajalce omenjenih poslovnih funkcij. Pri organizaciji programov kot poslovni funkciji pa lahko govorim o avtoriteti vodij (trojna hierarhična raven), ki preko vodij posameznih programov pooblastila, dolžnosti in odgovornost prenašajo na izvajalce programov.

4.8 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH PROCESOV PO POSAMEZNIH SEGMENTIH UNIVERZITETNEGA ŠPORTA

4.8.1 Analiza organizacijskih procesov pri športni vzgoji

Programe športne vzgoje načrtujejo športni učitelji v okviru Katedre za šport na UL. Načrtovane programe izvajajo športni učitelji na posameznih fakultetah. Kontrolo izvajanja načrtovanih programov bi morali glede na nadrejenost izvajati predstojniki posameznih kateder, v katere so vključeni športni učitelji oziroma predstojniki oddelkov za šport na posameznih fakultetah. Ta kontrola je tudi glede na že omenjeno kulturo na UL bolj zgolj "simbolična", kar pomeni, da je tako izvajanje kot kontroliranje na nekaterih fakultetah dobro, na drugih spet slabo, predvsem pa z vidika UL kot celote **neenotno**. Katedra za šport na UL pa programov ne more kontrolirati, saj za te vrste nalog tudi nima potrebnih pooblastil.

4.8.2 Analiza organizacijskih procesov pri obštudijskih športnih dejavnostih in tekmovalnem športu

Načrtovanje programov pri vseh združbah poteka v okviru strokovnih svetov. Izvajanje teh programov poteka preko vodij, ki s svojimi sodelavci izvedejo posamezne programe. Kontroliranje izvedenega dela je tukaj boljše kot pri programih športne vzgoje in poteka s strani vodij posameznih programov, ki so po zaključku programov tudi dolžni pripraviti pisno poročilo strokovnemu svetu.

4.9 ANALIZA ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE PO POSAMEZNIH SEGMENTIH UNIVERZITETNEGA ŠPORTA

4.9.1 Analiza značilnosti organizacije športne vzgoje

Ugotovil sem že, da **specializacije** ni na tistih fakultetah, kjer je zaposlen samo en športni učitelj oziroma je delna, kjer sta zaposlena dva ali več športnih učiteljev.

Glede na **profesionalizacijo** ugotavljam, da strokovni kader, ki opravlja omenjeno dejavnost (športni učitelji), ima ustrezno izobrazbo, ki jo navsezadnje tudi predvideva zakon o delovnih razmerjih na UL. Ob tem, da ima večina športnih učiteljev tudi dodatno izobrazbo in bogate izkušnje z delom na tem področju, je profesionalizacija zelo visoka.

Če gledam UL kot celoto, menim, da bi bilo prav, če bi pri športni vzgoji imeli vsi študentje in učitelji UL dokaj podobne možnosti. Ugotavljam, da temu ni tako, ker to ni urejeno z nekim posebnim dokumentom v okviru UL, zato pri športni vzgoji ni **formalizacije** in posledično tudi ne **standardizacije**. To se kaže predvsem:

- v različnem številu študijskih let, ko imajo študentje možnost obiskovanja športne vzgoje po posameznih fakultetah;
- v različnih materialnih možnostih (finančnih, prostorskih) po posameznih fakultetah;
- v različnem številu vpisanih študentov na posameznega športnega učitelja, kar posledično prinaša različno velike skupine in nenazadnje različne delovne obveznosti posameznih športnih učiteljev;
- v različnem nagrajevanju učiteljev za podobno opravljeno delo (nekateri fakultete dajejo učiteljem tudi dodatke pri osebnih dohodkih).

Glede na to, da univerzitetni šport spada med pedagoško dejavnost, s tega vidika o kakšni formalizaciji in s tem standardizaciji niti ne smemo govoriti, kajti programe je potrebno prilagajati posamezniku oziroma skupini in ne posameznika oziroma skupino programu. Zavedati se je potrebno, da je vsak posameznik in tudi vsaka skupina specifična zase in to je nujno treba tudi upoštevati.

O **hierarhiji avtoritete** sem že govoril v poglavju analiza organizacijske strukture. Na kratko lahko povzamem, da obstajajo tri oziroma štiri hierarhične ravni.

Kar se tiče **centralizacije in kompleksnosti**, ugotavljam, da lahko govorim o decentralizaciji, kjer dekan prinaša pooblastila, dolžnosti in odgovornost preko predstojnikov kateder na

športne učitelje oziroma preko predstojnikov oddelkov za šport na športne učitelje. Na fakultetah, kjer je zaposlen le en športni učitelj, je značilna trojna hierarhična raven, na fakultetah, kjer je zaposlenih več športnih učiteljev, pa je značilna četverna hierarhična raven. V obeh primerih je prisotno veliko programov (oddelkov), kar tvori nizko in široko piramido.

4.9.2 Analiza značilnosti organizacije obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa

Ugotovil sem že, da organizatorji obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa pretežno upoštevajo **specializacijo**

Ugotavljam, da **profesionalizacije** ni oziroma je nizka, kjer programe vodijo študenti. Srednja je tam, kjer programe vodijo posamezniki oziroma trenerji, ki so omenjene nazive pridobili na amaterski način, in visoka oziroma zelo visoka, kjer programe vodijo športni učitelji oziroma trenerji s končano Fakulteto za šport UL. Celovito gledano pa je profesionalizacija neustrezna.

Pri obštudijskih športnih dejavnostih in v tekmovalnem športu v organizacijskem smislu **formalizacije** in s tem **standardizacije** ni.

O **hierarhiji avtoritete** sem že govoril v poglavju analiza organizacijske strukture. Na kratko lahko povzamem, da obstajajo dve oziroma tri hierarhične ravni.

V primeru ŠOVZ-jev lahko govorim o **centralizaciji** (predsednik prenaša pooblastila, dolžnosti in odgovornost na vodjo športnih programov), glede **kompleksnosti** pa o dvojni hierarhični ravni z malo programi (oddelki) po širini, kar tvori nizko in ozko piramido. V primeru UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM, ZŠDUL in SUSE lahko pri poslovnih funkcijah, kot so razporejanje finančnih sredstev, raziskovanje, promocija in trženje programov, govorim o centralizaciji (vodja prenaša pooblastila, dolžnosti in odgovornost na izvajalce omenjenih poslovnih funkcij), glede kompleksnosti pa o dvojni hierarhični ravni z malo oddelki po širini, kar tvori nizko in ozko piramido. Glede programov kot poslovni funkciji lahko govorim o decentralizaciji, saj vodje prenašajo pooblastila, dolžnosti in odgovornost preko vodij programov na izvajalce programov, v zvezi s kompleksnostjo pa lahko govorim o treh hierarhičnih ravneh s kar nekaj programi (oddelki) po širini, kar tvori nizko in široko piramido.

4.10 ANALIZA VPLIVA SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

Omenil sem že, da managerji prilagajajo organizacijsko strukturo potrebam posameznih podjetij. Kakšna naj bi bila organizacijska struktura, se odločajo na osnovi situacijskih spremenljivk (Daft, Noe, 2001, str. 540). Tako bom v tem poglavju prikazal analizo organizacije univerzitetnega športa glede tistih situacijskih spremenljivk, ki najbolj vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture pri univerzitetnem športu na UL. Ob tem bom ugotavljal, ali je omenjena organizacijska struktura primerna glede na situacijske spremenljivke in tudi na kratko opisal, kakšna naj bi bila organizacijska struktura, ki bi bila

glede na situacijske spremenljivke tudi primerna. Obstoječo organizacijsko strukturo univerzitetnega športa na UL prikazujem v prilogi (shema obstoječe organizacijske strukture univerzitetnega športa na UL).

4.10.1 Analiza vpliva tehnologije (programi, športna infrastruktura) na organizacijo

Univerzitetni šport je vzgojno-izobraževalna dejavnost, zato je tehnologija storitvena. To pa je transformacijski proces, ki bo na udeležence (to pa so študentje, mladi raziskovalci, asistentje in učitelji - ker gre v danem primeru večinoma za študente, bom v nadaljevanju udeležence poimenoval študente) deloval kratkoročno, in sicer pozitivno na skladen bio-psiho-socialni razvoj mladega človeka, in dolgoročno vzgojno in s tem gradil zdravo in ustvarjalno življenje; to pa pomeni vzgojo za prosti čas, ki pripomore h kvaliteti življenja v mladosti, zrelosti in starosti. Omenjeno se lahko doseže z ustreznimi tehnikami (sredstvi), to pa so dobri programi in programske vsebine.

4.10.1.1 Analiza programov

4.10.1.1.1 Analiza programov z vidika rednosti, homogenizacije in svobodne izbire programov športne vzgoje

Športna vzgoja je predmet študijskih programov, to pa pomeni, da je redna dejavnost. In to je ravno smisel, saj ima pozitivne učinke le, če je redna (obvezna) in ne le prostovoljna, kar bi mnogi študentje s svojo razlago mogli razumeti, da je lahko le občasna. Zakaj torej redna in ne prostovoljna športna vzgoja?

Da mora biti športna vzgoja redna, prav gotovo govori "Blairova lekcija" (Stanič, 2003, str. 68-69), kjer je britanski premier Tony Blair v pismu pozval člane svoje vlade, naj vzpodbujajo ljudi, da bi se več gibali in ukvarjali s športom. Blair omenja, da se je kljub novim športnim centrom in telovadnicam (za katere se je porabilo 2,6 milijarde funtov) udeležba v njih povečala za pičlih 0,3 %. V omenjenem pismu je Blair postavil cilj, da se do leta 2020 pripravi načrt, da bi bilo 70% prebivalstva telesno aktivnega. Velika reklamna kampanja, ki jo bodo uvajali, bo med drugim vzpodbujala tudi zdravnike, da naj namesto pisanja receptov pošiljajo bolnike v telovadnico. Razmišljajo celo o ideji, da bi ljudem, ki bi redno telovadili, odšteli del davkov.

Po drugi strani bi samo prostovoljna športna vzgoja po našem trdnem prepričanju prizadela najbolj tiste študente, ki so je najbolj potrebni. Ali je tu sploh mogoče govoriti o evropskih standardih, kar prostovoljna športna dejavnost vsekakor je, istočasno pa se študentom razdeljujejo boni za socialna kosila?

R Slovenija ima žal še vedno kar precej področij, kjer je športna vzgoja v osnovnih in srednjih šolah dokaj slabo razvita. Študentje se po športnih aktivnostih in znanjih med seboj močno razlikujejo glede na področja in šole, iz katerih prihajajo. Za primer lahko dodamo dejstvo, da vsako leto prihajajo tudi maturantje, ki ne znajo plavati, pri kar nekaj študentih, ki se prijavijo k različnim športnim zvrstem (nogomet, odbojka, košarka, tenis, badminton, itd...), pa se stalno ugotavlja globalna športna nekultiviranost (slabo tehnično-taktično znanje v

posameznih športnih zvrsteh, slaba športna ozaveščenost...). Ti študentje bi ob prostovoljnih oblikah univerzitetnega športa izgubili še zadnjo možnost za svojo športno kultiviranost, ki jim jo redno športno udejstvovanje sicer lahko nudi. In ravno zaradi tega bi bilo v bodoče potrebno nameniti več poudarka vzgojno-izobraževalnemu delu. Omenil sem že, da mora biti športna vzgoja usmerjen predmet, katerega osnovni smoter je seznaniti študente s posameznimi športnimi zvrstmi, ki ustrezajo njihovemu predznanju in psihofizičnim sposobnostim, jih skozi zadostno intenzivnost in pestrost vadbe seznaniti s pomenom gibalne oziroma športne aktivnosti za zdravje, s pomenom dvigovanja in ohranjanja psihofizičnih sposobnosti, ki nedvomno pripomorejo h kvaliteti življenja, in nenazadnje tudi oblikovati pozitivna stališča do športne dejavnosti.

Po izledkih Balentove (1998, str. 86) raziskave je redna (obvezna) športna vzgoja prisotna na 19,4 % univerz.

Če gledam s strani oblikovanja **homogenih skupin**, ugotavljam, da se študentje nekako delijo v tri različne skupine.

V prvi skupini so **organizirani športniki**, ki že iz srednje šole prihajajo športno oblikovani in športno ozaveščeni, in ki se še naprej ukvarjajo s športom organizirano v posameznih športnih klubih. Takim študentom na osnovi ustreznega potrdila športni učitelji opravičijo obiskovanje športne vzgoje, povabijo pa jih k sodelovanju v študentskih športnih društvih, in sicer pri organizaciji športnih dni in udejstvovanju na tekmovanjih, kjer zastopajo reprezentance posameznih fakultet v posameznih športnih zvrsteh. Tak način bi veljalo v prihodnje tudi ohraniti.

V drugi skupini so študentje, ki so zaradi **zdravstvenih težav** opravičeni športne vzgoje. Ugotavljam, da posebnih programov za študente z zdravstvenimi težavami ni. Balent (1998, str. 82) ugotavlja, da je šport za telesno prizadete na voljo le pri 24,2% univerz. Skrb za prizadete je prepuščena različnim društvom in študentskim organizacijam. Razlogi verjetno niso v malomarnosti, pač pa v pomanjkanju finančnih sredstev in ustreznega kadra. Glede na omenjeno lahko ugotovim, da bi bilo glede na specifičnost obolenj potrebno izdelati prilagojene programe za študente z zdravstvenimi težavami v okviru športne vzgoje.

Tretja skupina pa se deli v tri dele. V prvi so študentje, ki že iz srednjih šol prihajajo s **skromnim športnim predznanjem**, v drugi so študentje, ki iz srednjih šol prihajajo z **dobrim ali zelo dobrim športnim predznanjem**, v tretji pa so študentje, ki so se že v času osnovne in srednje šole **ukvarjali s športom** v športnih klubih.

In ravno za te tri skupine študentov so športni učitelji izdelali programe po posameznih športnih zvrsteh. Po zahtevnosti so jih delili v tri zahtevnostne stopnje glede na psihomotorične sposobnosti in tehnično-taktično znanje v posameznih športnih zvrsteh, in sicer:

- na programe učenja osnov v izbranih športnih zvrsteh, ki so primerni za tiste študente, ki iz srednjih šol prihajajo s skromnim športnim predznanjem;
- na programe izpopolnjevanja znanj v izbranih športnih zvrsteh, ki so primerni za tiste študente, ki iz srednjih šol prihajajo z dobrim športnim predznanjem;
- na programe športnega treninga v izbranih športnih zvrsteh, ki pa so primerni za tiste študente, ki so se že v času osnovne in srednje šole aktivno ukvarjali s športom v športnih klubih in tudi za tiste študente, ki iz srednjih šol prihajajo z zelo dobrim športnim

predznanjem in so nekako "prerasli" programe izpopolnjevanja znanj in si želijo dobro organiziranih treningov in športnih tekmovanj.

Ti programi so še vedno v veljavi, morajo pa se glede na razvoj stroke vseskozi dopolnjevati in izboljševati. Priznati pa moram, da je njihovo izvajanje glede na obstoječo športno infrastrukturo in v večini primerov neustrezno obliko organizacijske strukture športne vzgoje nasploh v mnogih primerih skoraj nemogoče. Študentje glede na svojo študijsko obveznost včasih komaj izberejo željeno športno zvrst, kaj šele da bi izbrali sebi primeren program po zahtevnostnih stopnjah, kar bi sicer omogočalo oblikovanje homogenih skupin (po psihomotoričnih sposobnostih in tehnično-taktičnemu znanju v posameznih športnih zvrsteh). Na tak način so skupine v večini primerov heterogene, in sicer v večini primerov z vidika predznanja študentov, v manjši meri pa tudi, ker si študentje ne morejo izbrati želene športne zvrsti zaradi gostote svojih predavanj in oddaljenosti športnih objektov od fakultet oziroma od kraja bivanja. Večina športnih učiteljev sicer znotraj posameznih heterogenih skupin rešuje probleme tako, da organizira homogene podskupine. Vendar to ni tisto, kar bi moralo biti in kar bi si športni učitelji tudi želeli. Če bi ti želeli oblikovati homogene skupine, bi morali mnogo bolj kot do sedaj usklajevati svoje delo (v svojih programih bi morali imeti dovolj prostora tudi za druge študente UL, kar omogoča tudi športni kreditni sistem na UL, in se povezovati glede na podobne specifikke po stroki ali lokacijski bližini fakultet) ob nenehnem sodelovanju svetovalca-koordinatorja za šport na UL. Glede na vse omenjeno bi se temu problemu dalo izogniti z ustreznjšo obliko organizacijske strukture.

Po drugi strani pa bi bilo potrebno več pozornosti nameniti tudi sami kakovosti izvedbe posameznih programov, kar bi se lažje doseglo s specializacijo. Tudi to bi namreč lahko omogočila ustreznjša oblika organizacijske strukture.

Ena od pomembnih nalog športnih učiteljev na UL bi morala biti tudi izdelava novih programov, za športne zvrsti, za katere ni izdelanih programov. Podatki kažejo, da imajo na nekaterih zahodnoevropskih univerzah izdelane programe za več deset različnih športnih zvrsti, pri nas pa imamo programe za komaj kakih 20 športnih zvrsti.

Programi športne vzgoje se izvajajo nepretrgano ves semester ali pa v zgoščenih oblikah, vendar z enakim fondom ur. Programi so za vse študente UL brezplačni, razen nekaterih programov v okviru športnih aktivnosti v naravi (doplačilo za smučarske karte, kajakaško opremo, itd...).

Poleg omenjenih programov med študenti obstaja tudi zanimanje za programe **strokovnega usposabljanja** (pridobitev licence učitelj, trener za posamezne športne zvrsti), ki jih morajo študentje ustrezno financirati. Ti programi so tudi sestavni del športne vzgoje, menim pa, da bi bilo smiselno v bodoče te programe izvajati kot prostovoljno obštudijsko dejavnost.

Športna vzgoja naj za univerzitetno mladino ne bi bila neljuba obveza, ampak **svobodno izbrana**, dejavnost, ki bi tako budila v študentih želje po nadaljnjem rednem, vendar svobodnem športno-razvedrilnem in tekmovalnem delovanju. Športna vzgoja je na UL dokaj hitro spremenila srednješolsko podobo, kakršna je ob njenem uvajanju bila, in je na večini fakultet tudi zaživela kot možnost svobodne izbire programov. Športna vzgoja danes študentom nudi možnost svobodne izbire programov po vsebini (izbira športnih zvrsti) in času. Tako imajo študentje možnost svobodne izbire obiskovanja določenih programov na posameznih fakultetah v okviru razpoložljivega časa, vendar to večkrat predstavlja problem,

in sicer zaradi gostote predavanj in oddaljenosti fakultet od športnih objektov oziroma od kraja bivanja. To potrjuje tudi Majeričeva (1999, str. 62) raziskava, kjer avtor navaja, da 79,7% vprašanih študentov meni, da imajo možnost različne izbire športnih zvrsti, vendar kar 68% vprašanih študentov meni, da nimajo možnosti izbire sebi najprimernejšega časovnega termina. To pomeni, da sicer študentje imajo možnost izbire športnih zvrsti, vendar večkrat ne morejo izbrati sebi najprimernejše športne zvrsti, in sicer zaradi časovne preobremenjenosti (predavanja) ali lokacijske oddaljenosti športnih objektov od fakultet oziroma od kraja bivanja.

Problem preobremenjenosti študentov ali lokacijsko oddaljenost športnih objektov bi se moralo reševati s široko ponudbo športnih dejavnosti in s široko terminsko ponudbo vadbenih ur na posameznih fakultetah ter s sodelovanjem med fakultetami in njihovimi športnimi učitelji; tako bi se omogočilo prehajanje študentov po posameznih športnih zvrsteh, dnevih in urah. Problem športni učitelji delno rešujejo z uvedbo športnega kreditnega sistema, kjer študentje lahko prehajajo tudi k športnim učiteljem drugih fakultet, če se tam pokaže dovolj prostora. Tako študentje lažje usklajujejo svoje študijske obveznosti, poleg tega pa prihranijo tudi svoj čas. Prepričan sem, da je to le delna in začasna rešitev, celostno pa bi se omenjeni problem rešil s primernejšo obliko organizacijske strukture.

Tudi izsledki Balentove (1998, str. 64) raziskave govorijo o tem, da največjo težavo športa na univerzah po svetu predstavlja prepletanje študija z možnostjo vadbe, in sicer v 27,4%.

4.10.1.1.2 Analiza programov z vidika obsega vadbe in normativov pri športni vzgoji

Obseg športne vzgoje je na posameznih fakultetah zelo različen. Na nekaterih fakultetah je športna vzgoja organizirana v vseh letnikih študija, na nekaterih v treh letnikih, drugje spet v dveh ali samo v enem letniku študija, na nekaterih fakultetah pa športna vzgoja sploh ni organizirana, kar pomeni, da je obseg zelo različen. Športna vzgoja se je uvajala zelo različno, njeno uvajanje pa je bilo v tistem času odvisno "zgolj" od prodornosti in iznajdljivosti posameznih športnih učiteljev in naklonjenosti vodstva posameznih fakultet.

Še posebej nesprejemljivo je dejstvo, da na mnogih fakultetah nimajo organizirane športne vzgoje v prvih letnikih študija. Na tem mestu se mi zdi pomembno poudariti usodno napako, ki jo je zagrešila večina vodstev fakultet in v tistem času tam delujočih športnih učiteljev, ko so iz strokovno in pedagoško neutemeljenih razlogov "preskočili" prve letnike. S tem je prekinjen vzgojno-izobraževalni proces, ki bi se moral nepretrgoma odvijati po končanem srednješolskem izobraževanju. Menim, da bi zaradi omenjenih dejstev športno vzgojo bilo potrebno začeti izvajati v prvih letnikih vseh fakultet. Na tak način bi bila zagotovljena formalizacija (enotna pravila za vse fakultete UL) in s tem tudi standardizacija (enotnost programov) na UL kot celoti.

Športna vzgoja je predmet študijskih programov, ki ga imajo študentje vpisanega v indeks, in sicer z obsegom 60 ur letno, kar znaša dve uri tedensko. Te ure so organizirane v obliki "blok" ur, kar pomeni, da imajo študentje možnost obiska športne vzgoje enkrat tedensko po 90 minut. Glede na Balentove (1998, str. 76) izsledke vadba traja običajno pri 56% univerz od 45 do 60 minut, 24,3% univerz ima 90 minut vadbe in 10,8% univerz ima 120 minut vadbe. Pogostost vadbe v 25,8% univerz poteka dvakrat na teden, v 11,3% univerz samo enkrat tedensko, dva do trikrat tedensko pa na 6,5% univerz. Glede na omenjene težave pri

usklajevanju študija s športno vadbo menim, da je obstoječi obseg vadbe zadovoljiv.

Pereč pa je tudi problem **normativov**. Na UL velja normativ 600 vpisanih študentov na redno zaposlenega športnega učitelja, posamezni športni učitelj pa naj bi opravil 16 pedagoških ur tedensko, kar pomeni po matematičnih izračunih, da je 75 študentov v posamezni skupini (tu so vštet tudi študentje, ki so opravičeni iz zdravstvenih razlogov, vrhunski športniki in trenutno odsotni), kar pa je nesprejemljivo s pedagoških, varnostnih, moralnih in še kakšnih drugih vidikov. Rešitev tega problema se je iskala v možnih tretinjskih nadobremenitvah, vendar je leta nazaj MŠZŠ plačevanje omenjenih nadobremenitev ukinilo, kar je slabo vplivalo na motivacijo športnih učiteljev in s tem kakovostno izvajanje programov. Balent (1998, str. 75) navaja, da je število študentov v skupinah navadno med 25 in 30 študentov. Iz tega lahko zaključim, da na tem področju na UL vlada prava zmeda, ki jo bo potrebno v čimkrajšem času rešiti.

4.10.1.1.3 Analiza programov obštudijskih športnih dejavnosti

Programne obštudijskih športnih dejavnosti bi lahko delili na **redne in občasne**.

K rednim štejemo predvsem tiste dejavnosti, ki potekajo vse študijsko leto, in se jih izvaja v obliki 80-urnih športno-rekreativnih programov, ki jih organizira ŠOU-ŠPORT.

Občasne obštudijske športne dejavnosti potekajo na UL v obliki športne turisticke (športne aktivnosti v naravi), športnoizobraževalnih tečajev in tečajev strokovnega usposabljanja in športno-rekreativnih množičnih prireditev. Programi športne turisticke potekajo v obliki enodnevni izletov oziroma dva-do tridnevni izletov (planinske ture) v vseh letnih časih. Te programe organizirajo ŠOU-ŠPORT in ŠOVZ-ji. Programi športnega izobraževanja potekajo v strnjeni obliki (največkrat gre za 10-12 urne tečaje), kjer proces učenja poteka po različnih zahtevnostnih stopnjah. Programi strokovnega usposabljanja pa omogočajo pridobitev amaterskih nazivov (učitelj, trener v različnih športnih zvrsteh). Te programe organizira ŠOU-ŠPORT. Programi športne turisticke kot programi športnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja se prepletajo s programi redne športne vzgoje. Med športno-rekreativne množične prireditve uvrščamo študentski tek na Ljubljanski grad, dan študentskega športa, žur na snegu in Majske igre (odvijajo se tekmovanja med študentskimi domovi v Ljubljani), katerih namen je popularizacija športa in rekreacije skozi zabavo in množičnost. Ti programi potekajo tudi v okviru organizacije ŠOU-ŠPORTA.

Za programe obštudijskih športnih dejavnosti morajo študentje plačevati prijavnino, ki je subvencionirana, višina te prijavnine pa je odvisna od specifične posameznih programov. Te programe velja ohraniti in jih še razširiti.

Programi obštudijskih športnih dejavnosti ne vsebujejo vsebin, primernih za študente z **zdravstvenimi težavami**. Tudi tu bi bilo potrebno izdelati glede na specifičnosti obolenj prilagojene programe za študente z zdravstvenimi težavami.

Glede na to, da se obštudijske športne dejavnosti obravnava kot prostovoljno dejavnost, bi ta morala dajati možnost **svobodne izbire** programov po vsebini in času. Vendar včasih temu ni tako. Problem se kaže v pomanjkanju ustrezne športne infrastrukture.

Obseg obštudijskih športnih dejavnosti (80-urni športno-rekreativni programi) je tak, da se posamezni programi navadno odvijajo enkrat tedensko, trajajo pa po 90 minut. Študentje lahko obiskujejo več programov. **Normativi** so odvisni od specifik športne zvrsti (5-8 pri tenisu, 40 pri aerobiki). Menim, da so obseg in normativi pri obštudijskih športnih dejavnostih ustrezni, zato jih velja ohraniti.

4.10.1.1.4 Analiza programov tekmovalnega športa

Športna tekmovanja v organizaciji UŠZL (v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM) sicer potekajo tako v individualnih kot v moštvenih športnih zvrsteh. Pred nekaj leti so potekala kot uradna prvenstva UL (medfakultetna tekmovanja), v zadnjih dveh študijskih letih pa potekajo v nekaj individualnih športnih zvrsteh, v moštvenih pa v obliki ligaških tekmovanj (odbojka, košarka, nogomet). Študentje oblikujejo ekipe poljubno ne glede na pripadnost posamezni fakulteti.

ZŠDUL pripravlja programe Univerzitetnih športnih prvenstev UL. V zadnjih letih so v okviru dejavnosti ZŠDUL potekala omenjena tekmovanja, v individualnih in v moštvenih športnih zvrsteh. V individualnih športnih zvrsteh potekajo tekmovanja v obliki enodnevnih tekmovanj, tekmovanja v moštvenih športnih zvrsteh pa v obliki ligaških tekmovanj, ki potekajo večji del tekočega študijskega leta. Študentje kot reprezentanti zastopajo svojo fakulteto, tako da ta tekmovanja lahko označimo kot tekmovanja medfakultetnega značaja.

Tako UŠZL kot ZŠDUL organizirata vsebinsko podobne programe, ki pa so med seboj neusklajeni, zato bo ravno usklajevanju v prihodnosti potrebno nameniti največ pozornosti.

SUSA skrbi za organizacijo tekmovanj in prvenstev na državnih in mednarodnih nivojih.

V zadnjih letih je SUSA organizirala univerzitetna državna tekmovanja med UL in UM, v letu 2003 pa so v sistem univerzitetnih državnih prvenstev vključili še novoustanovljeno UP. Tekmovanja so organizirana v individualnih in moštvenih športnih zvrsteh.

Vsakoletni prvaki univerzitetnih državnih prvenstev v moštvenih športnih zvrsteh (do sedaj v košarki in odbojki) zastopajo v sooorganizaciji SUSE in lokalnih univerzitetnih zvez (tu sodelujejo tiste lokalne športne zveze, iz katerih pač prihajajo predstavniki - na področju Ljubljane je to UŠZL) R Slovenijo na evropskih univerzitetnih prvenstvih.

SUSA organizira nastopanje slovenskih športnikov-študentov tudi na zimskih in letnih univerziadah in svetovnih študentskih tekmovanjih, ki se prirejajo vsaki dve leti.

Za programe tekmovalnega športa je ob prijavi potrebno kriti določeno kotizacijo, višina teh kotizacij pa je odvisna od specifik posameznih programov. Viri omenjenih kotizacij so zelo različni (študentje, študentski sveti, itd...).

Tekmovalni šport je prostovoljno izbrana dejavnost. Na tak način bi morala biti dana možnost **svobodne izbire** programov tako po vsebini kot času. Vendar včasih temu ni tako. Problem se kaže v pomanjkanju ustrezne športne infrastrukture.

Pri tekmovalnem športu gre praviloma za enkratna tekmovanja, zato je **obseg** zelo različen, odvisen od tekmovalnega sistema, za katerega se organizator odloči (državno prvenstvo - en dan, univerziada - deset dni). **Normativi** pa ustrezajo pravilom posameznih športnih zvrsti.

4.10.1.2 Analiza športne infrastrukture

Eden največjih vzrokov za **slabo stanje** univerzitetnega športa v vseh njegovih segmentih je pomanjkanje ustreznih športnih objektov in zunanjih športnih površin.

4.10.1.2.1 Analiza športne infrastrukture pri športni vzgoji

O neustreznosti športnih objektov za potrebe študentov UL pričajo ugotovitve nekaterih avtorjev, katerih izsledke sem že omenil. Njihove skupne ugotovitve kažejo na zelo slabo stanje športne infrastrukture za potrebe univerzitetnega športa na UL.

Minilo je že 31 let (leta 1973), odkar je bila za potrebe študentskega športa na UL zgrajena Univerzitetna športna dvorana v študentskem naselju v Rožni dolini. Leta 1991 je bila delno obnovljena (urejena je bila zvočna in toplotna izolacija, izboljšano je bilo ogrevanje in zračenje ter razsvetljava), vendar se s tem ni povečala možnost za večji obseg vadbe. Leta 1982 pa je bila zgrajena športna dvorana na Pedagoški fakulteti UL, ki pa zaradi svojih potreb in potreb Srednje vzgojiteljske šole omogoča bistveno manjše vadbene možnosti kot Univerzitetna športna dvorana.

Za tisti čas je bilo glede na število študentov UL to napredno dejanje. Od takrat dalje pa se za potrebe univerzitetnega športa ni gradilo več, razen tega, da je bil leta 1999 hkrati za potrebe Fakultete za šport UL in univerzitetnega športa zgrajen Univerzitetni plavalni center na Fakulteti za šport UL.

Zgrajeni športni objekti pa še zdaleč ne zadostujejo potrebam športne vzgoje. Tako si morajo fakultete najemati še dodatne športne dvorane v svoji bližini (ŠRC Ježica, osnovne šole, Partizan Tabor, plavalni bazen v Centralnem kopališču Tivoli, itd...). To pa predstavlja dodaten problem, saj je tudi splošna športna infrastruktura na področju Ljubljane zelo slaba, poleg tega pa se v športnih objektih, ki jih je potrebno pridobiti v najem s strani najemodajalcev, zaračunava profitna najemnina. Tu se še posebej odraža neusklajeno delo fakultet (to pa je delo svetovalca-koordinatorja za šport na UL), saj bi bilo skupno dogovarjanje pri najemanju športnih objektov z ekonomskega vidika gotovo učinkovitejše (nižje najemnine in s tem nižji stroški).

Problemi pa niso le v pomanjkanju športnih objektov, ampak tudi v neprimerni in nezadostni opremljenosti, kar velja za obe univerzitetni športni dvorani. Na ta način pa ni moč kakovostno izvesti vseh programov, tako kot bi si to želeli.

Tako Stanič (1992, str. 56) ugotavlja, da podatki o športnih površinah na študenta v nekaterih univerzitetnih centrih (Ljubljana 0,97 m², Tuzla 2m², Zagreb 5 m², Reka 8 m², v Münchnu so študentom na voljo vsi objekti, ki so bili zgrajeni za potrebe letnih olimpijskih iger leta 1972) zgovorno pričajo o mačehovskem odnosu države do študentskega športa v R Sloveniji, posebno v Ljubljani.

Podatki v primerjavi z drugimi univerzitetnimi mesti kažejo katastrofalno stanje. Ob tem moramo vedeti, da je bilo v času izdelave omenjene raziskave o športnih površinah na študenta na UL vpisano 16.000 študentov. Glede na to, da pa se je do danes število študentov potrojilo, število športnih objektov, namenjenih univerzitetnemu športu, pa je ostalo nespremenjeno (obstoječi pa so že zelo stari in obrabljeni), z izjemo že omenjenega Univerzitetnega plavalnega centra na Fakulteti za šport UL, lahko rečem, da je stanje več kot katastrofalno.

Tako lahko študentje, ki prihajajo na študij v Ljubljano iz dobro vzdrževanih in sodobno opremljenih srednjih šol, kaj hitro izgubijo veselje za "svojo" športno zvrst, če na univerzi za njo ni primernih prostorov, opreme ali zunanjih igrišč.

Z veseljem pa lahko ugotavljam, da je z izgradnjo sodobne univerzitetne športne dvorane v **Mariboru** v neposredni bližini polovice fakultet ter z izgradnjo novega plavalnega bazena in že obstoječih zunanjih športnih površin (veslaški center, smučarski center, itd...) na UM glede športne infrastrukture za potrebe univerzitetnega športa večinoma dobro poskrbljeno.

Tudi razpršena razmestitev športnih objektov glede na lokacije fakultet je za mnoge ljubljanske študente **oteževalna okoliščina**, ki jim grobo posega v tedenski raspored predavanj, študija in prostega časa. Neprimerno dolgo "potovanje" k športnim objektom, k uram športne vzgoje jim ob obširnih programih predavanj in vaj povzroča dodatne težave in zato celo odpor do športne vzgoje.

Študentska organizacija, njeni amaterski funkcionarji in nekateri celo profesionalni delavci s področja univerzitetnega športa sicer z navdušenostjo pišejo in govorijo, kako naj bi univerzitetni šport kmalu zaživel po evropskih modelih, hkrati pa ne vidijo ali pa nočejo videti, da na UL ni zadoščeno niti temeljnim pogojem.

Po izsledkih Balentove (1998, str. 64) raziskave predstavljajo športni objekti tudi v drugih državah sveta poleg uskladitve študija z možnostjo vadbe drugi največji problem, in sicer v 22,6%.

4.10.1.2.2 Analiza športne infrastrukture pri obštudijskih športnih dejavnostih in tekmovalnem športu

Kot sem že ugotovil pri športni vzgoji, tudi tu lahko ugotavljam, da predstavlja **največji problem** pomanjkanje športnih objektov, njihova neustrezna opremljenost in pomanjkanje zunanjih igrišč.

Za potrebe obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa ni ustreznih "univerzitetnih objektov", saj so ti že zasedeni s program športne vzgoje, zato se objekti večinoma najemajo drugje. To pa predstavlja problem tako z organizacijskega kot finančnega vidika.

Da bi se izognili pomanjkanju športnih objektov, se zato mnogi programi izvajajo v za študente neprimernih časovnih terminih (npr.: časovni termin Univerzitetne košarkarske lige je bil v študijskem letu 2002/03 med 22.00-00.30).

Na koncu lahko ugotovim, da bo potrebno temu problemu nameniti še toliko več pozornosti, saj po mojem prepričanju ravno zelo slaba športna infrastruktura predstavlja velikanski problem za razvoj univerzitetnega športa na UL.

4.10.2 Analiza vpliva okolja na organizacijo

V analizo vpliva okolja na organizacijo bom vključil vplive družbenega okolja in vplive financiranja.

4.10.2.1 Analiza vpliva družbenega okolja na organizacijo

Univerziteni šport se je do sedaj nahajal v relativno stabilnem in enostavnem okolju, za kar je značilna majhna negotovost. Sestavljajo ga zunanji in notranji vplivi. Če analiziram **zunanje vplive**, ugotavljam, da država (MŠZŠ) ni imela posebnih utemeljenih pobud, da bi sistem univerzitetnega športa nasploh z zakonom kaj bistveno spremenila (določene tendence v spreminjanje celotnega sistema univerzitetnega športa so bile v zadnjih letih res vseskozi prisotne, vendar je šlo po mojem osebnem prepričanju za interese nekaterih manjših skupin, ne pa za splošen družbeni interes, zato tudi do kakšnih bistvenih sprememb ni prišlo). Posledica tega je financiranje iz državnega proračuna, ki je do sedaj bilo stabilno (glede na neuskklajenost delovanja posameznih združb znotraj posameznih segmentov univerzitetnega športa je država nekaterim namenjala več, drugim pa manj sredstev - večkrat tudi neupravičeno). Trdim tudi, da je konkurenca nasploh zelo majhna, saj na področju R Slovenije deluje še UM (ta ni imela do sedaj možnosti za študij na vseh študijskih programih) in po novem tudi UP. Ob analiziranju **notranjih vplivov** pa lahko ugotavljam, da se tehnološke (programske) spremembe in spremembe nasploh na UL odvijajo zelo počasi, da obstaja relativno velika navezanost ljudi na domače okolje, kar pomeni, da jim bližina univerze od doma pomeni relativno več kot pa kakovostni študijski programi. Po drugi strani pa se je vseskozi število študentov povečevalo, tako da po tej strani ni bil vprašljiv obstoj posameznih dejavnosti.

Pričakoval bi, da tako kot pri drugih dejavnostih okolje močno vpliva na univerzitetni šport, vendar ob analizi zunanjih in notranjih vplivov temu ni bilo tako. A glede na to, da v **letošnjem letu vstopamo v Evropsko unijo** (temu se prilagaja tudi način financiranja, saj naj bi se finančna sredstva za programe športne vzgoje zagotavljala v okviru nacionalnega programa visokega šolstva v višini do 3% sredstev za študijsko dejavnost visokošolskega zavoda - Uredba o javnem financiranju, 28. člen), in ob nastajanju nekaterih novih (privatnih) univerz je v zadnjem času nasploh čutiti bojazen pred povečano konkurenco med posameznimi univerzami in tudi znotraj univerze med posameznimi fakultetami. Posledica tega pa je čutiti vedno večji utrip tudi na UL kot celoti. Mnoge fakultete so z različnimi raziskovalnimi in propagandnimi akcijami začele iskati poti, kako v svoje okolje privabiti čim večje število študentov. Temu procesu se ne bomo mogli izogniti tudi pri univerzitetnem športu. To pa je pozitivno, saj bi tako organiziran in usklajen univerzitetni šport v tem primeru lahko dobil večjo veljavo in bi lahko postal eden od pomembnejših dejavnikov pri odločitvah študentov, na kateri univerzi bi želeli študirati.

Ob upoštevanju vseh omenjenih dejavnikov okolja bi lahko trdil, da je obstoječa organizacijska struktura univerzitetnega športa ustrezna. Vendar menim, da je ob vstopu v

Evropsko unijo in s tem zaradi vse večje konkurence potrebno obstoječo organizacijsko strukturo začeti čimprej postopno spreminjati, kar bi bilo nedvomno v prid izboljšanja kakovosti programov in s tem tudi boljše promocije UL kot celote, saj je ravno univerzitetni šport eden od pomembnejših sredstev promocije na univerzah v svetu.

4.10.2.2 Analiza financiranja športne vzgoje

V Sloveniji je prišlo z uvedbo večstrankarskega parlamentarnega sistema leta 1990 in s proglasitvijo samostojne in neodvisne države Slovenije leta 1991 do velikih sprememb, ki so v svojem bistvu spremenile tudi organizacijo športa na vseh ravneh. S sprejemom Zakona o organizaciji in delovnem področju republiške uprave je bilo določeno, da MŠZŠ opravlja zadeve, ki se nanašajo na športno vzgojo in rekreacijo, na preventivno in korekcijsko športno dejavnost, na selektivni in vrhunski šport, na športno in šolsko infrastrukturo. S tem zakonom sta bila ustanovljena še Zavod R Slovenije za šolstvo, ki naj bi opravljal svetovalno in strokovnoizobraževalno delo na področju vzgoje, izobraževanja in športa, ter Inšpektorat R Slovenije za šolstvo in šport, ki naj bi nadzoroval izvrševanje zakonov, drugih predpisov in splošnih aktov.

Tako se danes športna vzgoja financira iz sredstev MŠZŠ, in sicer iz sredstev resorja za visoko šolstvo. Sredstva MŠZŠ se dodeljuje ločeno vsaki fakulteti posebej, in sicer za osebne dohodke športnih učiteljev na posameznih fakultetah in v obliki "skupne količine" denarja za plačevanje materialnih stroškov posameznih fakultet (plačevanje elektrike, vode, opreme najemnin, itd...). Iz tega dela "skupne količine" pa izhaja višina denarnih sredstev, ki jih fakultete odmerjajo za programe športne vzgoje. Kolikšna je višina teh sredstev, pa je odvisno predvsem od **prodornosti in iznajdljivosti** športnih učiteljev na posameznih fakultetah in tudi od **trenutne naklonjenosti** vodilnih organov športu na posameznih fakultetah.

Po Balentovih (1998, str. 95) podatkih države financirajo univerzitetni šport v 74,2%.

Glede na to, da tako stanje že dolgo upravičeno tare športne učitelje in da so se zaradi tega pojavile težnje k integraciji sredstev, se zdi novela, ki jo bo prinesla sprememba financiranja, po kateri se bodo sredstva nakazovala za vse redne programe vseh fakultet v paketu na univerzo (to naj bi se postopno začelo uvajati že v letu 2004), zelo dobra. Takrat pa bo imel ključno vlogo svetovalec-koordinator za šport na UL oziroma novoustanovljena organizacijska enota za univerzitetni šport na UL, ki bo morala ob sodelovanju športnih učiteljev s svojo prodornostjo na osnovi utemeljenih argumentov, dobro načrtovanih in izvedenih programov in ob organizacijski prenovi **pridobiti** tisti del finančnih sredstev, ki rednim programom univerzitetnega športa (to pa so programi športne vzgoje) tudi pripadajo.

4.10.2.3 Analiza financiranja obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa

ŠOU-ŠPORT, UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM se financirata iz sredstev čistega dohodka študentskega servisa (10 % provizije, ki ga delodajalci namenjajo za opravljeno delo študentov). Ta prihodek predstavlja več kot 85% vseh prihodkov ŠOUL, ta pa se po določenem ključu deli med zavode, ki za ŠOUL izvajajo posamezne dejavnosti. Ta sredstva so popolnoma izven kontrole univerze in fakultet (morda tudi države?). Ta sredstva niso majhna, saj ŠOUL iz njih krije celo sejnine funkcionarjev, plače profesionalnega kadra za

potrebe poslovanja ŠOUL in interesne dejavnosti, ki jih ŠOUL preko svojih zavodov tudi izvaja. Med ostale prihodke lahko štejemo prihodke MŠZŠ (iz sredstev resorja za šport), Fundacije za šport R Slovenije kot tudi lokalnih skupnosti, kar zajema namensko dodeljena sredstva za naprej določene dejavnosti. Manjši del sredstev predstavljajo prihodki, dobljeni kot dotacije, sponzorstva in prihodki iz lastne dejavnosti.

ŠOVZ-ji se financirajo iz sredstev čistega dohodka študentskega servisa (10 % provizije, ki ga delodajalci namenjajo za opravljeno delo študentov). Ti prihodki predstavljajo več kot 85% vseh prihodkov ŠOUL, ti pa se po določenem ključu delijo tudi med posamezne ŠOVZ-je po posameznih fakultetah. Manjši del predstavljajo prihodki, dobljeni kot dotacije in sponzorstva.

Programi, ki jih organizirata ZŠDUL in SUSA, se financirajo iz prihodkov MŠZŠ (iz sredstev resorja za šport) in Fundacije za šport R Slovenije. Manjši del predstavljajo prihodki, dobljeni kot dotacije in sponzorstva.

Po Balentovih (1998, str. 95) podatkih države financirajo univerzitetni šport (tu gre za vse segmente univerzitetnega športa) v 74,2%.

Na koncu moram omeniti, da dodeljevanje finančnih sredstev s strani države (MŠZŠ) v zadnjih letih ni potekalo skladno s stališča najpomembnejšega kriterija, to pa je števila udeležencev v programih (množičnost). Po tej strani je ravno ZŠDUL dobivala najmanj sredstev, čeprav je v svoje programe vključevala največ študentov. MŠZŠ ima sicer izdelane kriterije (večkrat jih sicer spreminja), po katerih naj bi se sredstva delila med kandidate, ki so se zanje preko kandidature tudi prijavili. Moram reči, da so se ta sredstva v preteklosti delila zelo **neobjektivno** in večkrat tudi neupoštevajoč kriterije. Omenjena dejstva kažejo na potrebo postavitve ustreznih kriterijev, katere bi bilo potrebno upoštevati, da bi bile razmere lahko pregledne in s tem pravične.

4.10.3 Analiza vpliva števila sodelujočih na organizacijo

4.10.3.1 Analiza vpliva števila sodelujočih na organizacijo športne vzgoje

Ugotovil sem že, da pri športni vzgoji znotraj posameznih fakultet obstajajo enostavne organizacijske strukture, ki pa se med seboj v glavnem ne razlikujejo. Zato bi po mojem osebnem prepričanju morali problem obravnavati **celostno za vso UL** in šele potem upoštevati specifike, ki obstajajo na posameznih fakultetah. Ob takem načinu razmišljanja je obstoječa organizacijska struktura neustrezna. Taka organizacija bi morala biti centralno vodena in usklajevana s strani svetovalca-koordinatorja oziroma organizacijske enote za univerzitetni šport na UL in bi morala imeti decentralizirano oziroma hibridno organizacijsko strukturo. Na tak način bi se zagotavljala tudi ustrezna specializacija, formalizacija in s tem standardizacija, ustrežnejša bi bila hierarhija avtoritete (pooblastila), kar bi navsezadnje zagotavljalo boljše organizacijske procese (načrtovanje, izvajanje in kontrolo programov).

4.10.3.2 Analiza vpliva števila sodelujočih na organizacijo obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa

ŠOU-ŠPORT, UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM, ZŠDUL in SUSIA imajo poslovno-funkcijske organizacijske strukture, ŠOVZ-ji pa imajo v večini enostavne organizacijske strukture. Menim, da imajo omenjene združbe glede na obseg dejavnosti ustrezne organizacijske strukture.

4.10.4 Analiza vpliva zaposlenih na organizacijo

4.10.4.1 Analiza vpliva zaposlenih na organizacijo športne vzgoje

Športno vzgojo na UL poučujejo športni učitelji z visoko strokovno izobrazbo - profesorji športne vzgoje, ki morajo imeti poleg omenjene strokovnosti tudi naziv predavatelji ali višji predavatelji na visokošolskih delovnih organizacijah (morajo biti ustrezno habilitirani), katerega se potrjuje vsakih 5 let po predpisih, ki veljajo na UL. Na ta način lahko ugotavljam, da je **profesionalizacija** zelo primerna, neprimerna oziroma delno primerna pa je **specializacija**, čemur botruje neustrezna oziroma delno ustrezna oblika organizacijske strukture.

Od uvedbe redne športne vzgoje na UL športni učitelji skrbijo za svoje **podiplomsko izobraževanje**. V okviru tega izobraževanja so nekateri športni učitelji UL in UM v študijskih letih 1990-1992 absolvirali specialistični študij za športno vzgojo na visokošolskih delovnih organizacijah. Ta premik naj bi tudi sprožil zahteve po višji izobrazbeni strukturi profesionalnih delavcev na področju univerzitetnega športa. Na seji Znanstveno-pedagoškega sveta Fakultete za šport UL je bil že pomladi 1992 sprejet predlog predstavnikov univerzitetnih športnih učiteljev v R Sloveniji, kjer naj bi Fakulteta za šport UL habilitirala in s tem dala pravico do poučevanja športne vzgoje le tistim športnim učiteljem, ki so opravili magisterij ali specializacijo. Tako bi ob prizadevanjih za lastno strokovno napredovanje univerzitetni športni učitelji skrbeli tudi za dvig strokovne ravni svojega poklica. Do danes se ta prizadevanja niso uresničila. Permanentno izobraževanje pa vsako leto poteka v organizaciji Katedre za šport na UL.

Tudi **kadrovanje** poteka na posameznih fakultetah in ga izvajajo njihovi dekani na predlog komisije za sprejem na delovno mesto; ti navadno predlagajo kandidata, ki naj bi ustrezal potrebam dela na posamezni fakulteti. Glede na že omenjeno neustrezno specializacijo bi bilo potrebno spremeniti dosednji sistem kadrovanja, začeti pa bi bilo tudi razmišljati o zmanjševanju obstoječega profesionalno zaposlenega kadra.

Permanentno izobraževanje obstoječega kadra sicer ves čas teče za potrebe dela, ki se odvija v okviru obstoječe organizacijske strukture, vendar bi bilo s spremembo organizacijske strukture (tehnična delitev dela oziroma specializacija) potrebno začeti drugače razmišljati tudi o permanentnem izobraževanju, saj bi bilo treba doseči, da bi se v okviru permanentnega izobraževanja zagotovilo čimboljše pokritje znanj v različnih športnih zvrsteh, v katerih udeleženci želijo sodelovati.

4.10.4.2 Analiza vpliva zaposlenih na organizacijo obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa

Razen ZŠDUL, kjer za izvedbo programov skrbijo izključno športni učitelji v sodelovanju s študenti (tu je profesionalizacija visoka), ostale združbe svojega kadra za izvedbo dejavnosti nimajo. Zato ti za ta namen najemajo izvajalce, ki so študentje, športne agencije, športna društva in posamezni športni učitelji, kar pomeni, da obštudijske športne dejavnosti povečini organizirajo strokovni kadri z zelo različno strokovno izobrazbo. Omenil sem že, da profesionalizacije ni oziroma je nizka, kjer programe vodijo študenti, srednja je tam, kjer programe vodijo posamezniki oziroma trenerji, ki so omenjene nazive pridobili na amaterski način, visoka oziroma zelo visoka pa je tam, kjer programe vodijo športni učitelji oziroma trenerji s končano Fakulteto za šport UL. Celovito gledano je **profesionalizacija** bolj kot ne neustrezna.

Organizatorji obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa pri izvedbi svojih programov v večini primerov upoštevajo **specializacijo**. Svojega kadra za izvedbo dejavnosti nimajo (izjema je ZŠDUL), zato je logično, da za ta del najemajo po specializaciji ustrezen kader.

Na koncu lahko iz Balentovih (1998, str. 65) podatkov ugotovimo, da večina univerz (61,3%) za organizacijo univerzitetnega športa zahteva univerzitetno izobrazbo in univerzitetno izobrazbo v kombinaciji z ustrežno specializacijo (9,7%).

4.11 Odstopanja in vzroki zanje

V analizi obstoječega stanja univerzitetnega športa v R Sloveniji sem nakazal številne dobre pa tudi slabe strani. **Slabosti oziroma odstopanja in vzroke za njihov nastanek** pa bom obravnaval v tem poglavju. Omenil sem že, da je bila organizacija univerzitetnega športa narejena brez vsakršnega daljnoročnega načrta. Tako ne bom mogel ugotavljati odstopanja obstoječega stanja univerzitetnega športa od stanja, ki ga dolgoročni načrt predvideva, ampak bom ugotavljal odstopanja med obstoječim stanjem in stanjem zamišljenega, vendar učinkovito organiziranega modela univerzitetnega športa, ki bi bil primeren našemu okolju (tu bom uporabil tudi tiste značilnosti organizacijske strukture v drugih državah sveta, ki so primerne našemu okolju). Odstopanja in vzroki zanje so sledeči:

1. **Med leti 1988 in 2001 ni bilo usklajevalnega organa za področje športne vzgoje na UL, po vzpostavitvi le-tega leta 2001 pa ta ni deloval v skladu s pričakovanji.** Po ukinitvi delovnega mesta strokovnega sodelavca v okviru Katedre za telesno vzgojo in šport na visokošolskih zavodih v Sloveniji (1983) in ukinitvi Referata za telesno kulturo na UL (1988) do leta 2001 ni bilo usklajevalnega organa na UL. Po tem letu, ko je bil ta organ (delovno mesto svetovaleca-koordinatorja za šport na UL) ponovno vzpostavljen, pa svetovalec-koordinator dela ni opravljal ali pa ni mogel opravljal v skladu s pričakovanji. Naše mnenje je, da je usklajevalni organ "srce" vsake združbe. Tega se zavedajo tudi v svetu, saj so na kar 75,8% univerz športne dejavnosti organizirane na oddelkih za šport na univerzi. Vzroke, da med leti 1988 in 2001 ni bilo usklajevalnega organa na UL, lahko iščem v takratnem vodstvu UL. To je omenjeno službo ukinito in jo do leta 2001 kljub

mnogim pobudam s strani športnih učiteljev in drugih ni vzpostavilo. Po vzpostavitvi delovnega mesta svetovalca-koordinatorja za šport na UL leta 2001 pa vzrok za slabo delovanje le-tega lahko iščem v njegovi nesposobnosti oziroma odsotnosti ustreznih pooblastil s strani vodstva UL. Poleg tega pa vodstvo UL ni opravljalo kontrole nad njegovim delom oziroma ga ni že prej poskušalo razporediti na manj odgovorno delovno mesto.

2. **Neustrezna oblika organizacijske strukture pri športni vzgoji.** Vzrokov neustrezne oblike organizacijske strukture je več. Prvi je predvsem izrazito decentralističen način financiranja in s tem poslovanja na UL (tako se je ideja o centralni organizaciji univerzitetnega športa vedno odlagala), drugi pa je ukinitvev Referata za telesno kulturo na UL in delovnega mesta strokovnega sodelavca v okviru Katedre za telesno vzgojo in šport na visokošolskih zavodih v Sloveniji. Zadnji vzrok pa je slabo delovanje svetovalca-koordinatorja za šport na UL po letu 2001, kar je posledica odsotnosti ustreznih pooblastil s strani vodstva UL, odsotnosti kontrole nad njegovim delom oziroma da ga vodstvo UL ni predčasno razporedilo na manj odgovorno delovno mesto.
3. **Neizvajanje programov športne vzgoje po različnih zahtevnostih stopnjah.** Vzroke vidim v neustrezni obliki organizacijske strukture.
4. **Pri programih športne vzgoje ni upoštevana specializacija.** Vzrok temu je neustrezna oblika organizacijske strukture.
5. **Pri športni vzgoji je možnost svobodne izbire programov po vsebini slaba in to predvsem zaradi težke uskladitve študija z možnostjo športne vadbe in slabe možnosti izbire najprimernejšega časovnega termina.** Ta težava se pojavlja kot največji problem tudi drugod po svetu. Vzroke za taka odstopanja lahko iščem predvsem v tem, da študentje nimajo široke terminske ponudbe vadbenih ur, kar bi jim omogočalo lažjo izbiro programov po vsebini, času in lokaciji, ki jim sicer najbolj ustreza. Športni učitelji del teh težav rešujejo z uvedbo športnega kreditnega sistema, vendar je osnovni vzrok v tem, da je oblika organizacijske strukture neustrezna.
6. **Obseg športne vzgoje je na posameznih fakultetah zelo različen.** Na nekaterih fakultetah je športna vzgoja organizirana v vseh letnikih študija, na nekaterih v treh letnikih, drugje spet v dveh ali samo v enem letniku študija, na nekaterih fakultetah pa športne vzgoje sploh ni. Vzrok temu je, da med leti 1988 in 2001 ni bilo ustreznega usklajevalnega organa na UL, nadalje je vzrok izrazito decentralističen način financiranja in s tem poslovanja na UL kot tudi slabo delovanje svetovalca-koordinatorja za šport na UL po letu 2001. To pa je posledica odsotnosti ustreznih pooblastil s strani vodstva UL, odsotnosti kontrole nad njegovim delom oziroma da ga vodstvo UL ni predčasno razporedilo na manj odgovorno delovno mesto.
7. **Normativi pri športni vzgoji so neustrezni.** Matematični izračuni (75 študentov na skupino) so občutno previsoki, saj se izhaja iz številčnih normativov 600 vpisanih študentov ob sicer 16-urni tedenski obveznosti športnih učiteljev. Glede na razpoložljive podatke v svetu lahko rečem, da so tam normativi številčno primerni (25-30). Vzrok za takšno odstopanje vidim v tem, da v tistem času ni bilo svetovalca-koordinatorja za šport na UL, ki bi se s tem problemom poglobljeno ukvarjal, ter v nerazumljivi potezi takratnih državnih struktur, ki so omenjene normative tudi sprejele.

- 8. Neustreznost obstoječe športne infrastrukture za univerzitetni šport na UL.** Tudi v svetu športna infrastruktura za potrebe univerzitetnega športa predstavlja kar velik problem. Če izhajam iz dejstva, da je na UM za univerzitetno športno infrastrukturo po izgraditvi nove univerzitetne športne dvorane dokaj dobro poskrbljeno (prej pa je bilo še slabše kot v Ljubljani), je vzrok za slabo stanje športne infrastrukture na UL v vodstvu UL (službe za šport na UL po letu 1988 ni bilo oziroma je po letu 2001 svetovalec-koordinator za rešitev tega problema deloval neodgovorno in premalo prodorno) kot tudi v neprodornem delovanju ostalih združb, navzočih v univerzitetnem športu. Največji delež pa gre seveda pripisati državi z mačehovskim odnosom do problema, ne glede na to, da so mnogi javno na to opozarjali.
- 9. Slaba motivacija športnih učiteljev.** Vzrok za tako motivacijo športnih učiteljev je v tem, da bi si športni učitelji želeli delovati v boljši in modernejši športni infrastrukturi, da so številčni normativi v skupinah neustrezni, da je bilo pred leti odpravljeno sistemsko plačevanje nadobremenitev za športno vzgojo, da ni kontrole in pa dejstvo, da ni posebne konkurence (športna vzgoja je redni del študijskih programov).
- 10. Slaba motivacija študentov, ki obiskujejo programe univerzitetnega športa.** Vzrok je v slabi športni infrastrukturi, neustreznih številčnih normativih v skupinah, slabi motivaciji športnih učiteljev, ki vodijo športno vzgojo, v neustreznih oblikah organizacijske strukture, ki študentom ne more nuditi široke terminske ponudbe vadbenih ur, kar bi jim omogočalo lažjo izbiro programov po vsebini, času in lokaciji, ki bi jim sicer najbolj ustrežal. Vzrok za slabšo motivacijo, kot bi jo sicer pričakovali pri študentih, ki obiskujejo programe, ki jih organizirajo ŠOU-ŠPORT in UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM, vidim v slabi športni infrastrukturi in nestrokovnem kadru, ki te programe vodi. Vzrok, da motivacija študentov, ki obiskujejo programe ZŠDUL ni ne dobra ne slaba, je pa boljša kot v programih ŠOU-ŠPORTA in UŠZL, vidim v strokovnosti športnih učiteljev, ki so vpleteni v proces kot organizatorji tekmovanj ali kot vodje posameznikov oziroma moštev, kljub dejstvu, da se ti programi srečujejo s prav tako slabo športno infrastrukturo kot ostali programi.
- 11. Ni ustreznih pooblastil in s tem odgovornosti pri organizaciji športne vzgoje.** Vzrok izhaja iz kulture, ki je značilna za UL.
- 12. Slabi formalni organizacijski procesi pri športni vzgoji.** Vzrok, da izvajanje programov na nekaterih fakultetah ni najustrežnejše, gre pripisati slabi motivaciji športnih učiteljev, kulturi, ki vlada na UL, in pomanjkanju konkurence, ki bi športne učitelje pač silila k boljši izvedbi načrtovanega dela. Poleg tega ugotavljam, da je bila kontrola dela zelo slaba. Vzrok temu je ponovno, da med leti 1988 in 2001 ni bilo ustreznega usklajevalnega organa na UL oziroma da kontrole svetovalec-koordinator za šport na UL ni vzpostavil. Menim, da bi jo ta lahko vzpostavil, saj je to delovno mesto v okviru vodstva UL (na vrhu hierarhične piramide). Vzrok za slabo kontrolo je tudi lahko v odsotnosti ustreznih pooblastil s strani UL, da bi svetovalec-koordinator ustrezno kontrolo tudi vzpostavil. Za primer lahko navedem, da je izvajanje in kontroliranje pri obštudijskih programih in tekmovalnem športu boljše. Vzrok vidim v prisotnosti pooblastil in konkurence, saj so programi prostovoljni.
- 13. Sprejetje Zakona o skupnostih študentov Slovenije leta 1994.** Na ta način je bila študentom dana pravica vodenja obštudijskih dejavnosti. Menim, da študentje tej nalogi

na ustreznem strokovnem nivoju niso kos. Strinjam pa se, da bi morali pri teh dejavnostih študentje sodelovati z ustreznim strokovnim kadrom in s tem tudi soodločati o ključnih stvareh, saj gre za dejavnosti, ki so namenjene prav njim. Vzrok za taka odstopanja pa vidim v tem, da je država omenjeni zakon na tak način sprejela.

14. Izrazito neusklajeno delovanje vseh združb, ki delujejo v univerzitetnem športu.

Vzroke lahko najdemo v interesih ljudi, ki vodijo posamezne združbe, ki delujejo v univerzitetnem športu. To pa bi moralo biti delo organizacijske enote za univerzitetni šport na UL, ki bi jo bilo potrebno čim prej ustanoviti in v njej poskušali uskladiti interese združb, ki delujejo v univerzitetnem športu. Če tudi to ne bi bilo uspešno, bi bil prispevek države v tem, da bi zagrozila z ustavitvijo financiranja, s tem pa posamezne združbe, ki delujejo v univerzitetnem športu, nekako prisilila k medsebojnemu usklajevanju.

15. Bivši študentje, ki so bili za časa svojega študija funkcionarji študentskih organizacij, večinoma predstavljajo slovenski univerzitetni šport v svetu (v okviru SUSE) tako v strokovnem (sodelovanje na različnih konferencah) kot tudi v organizacijskem smislu (organiziranje mednarodnih tekmovanj, priprave za mednarodna tekmovanja, na katerih nastopajo študentje slovenskih univerz).

Za primerjavo se na univerzah v svetu zahteva univerzitetna izobrazba (61,3%) in univerzitetna izobrazba v kombinaciji z ustrežno specializacijo (9,7%). Vzrok takemu stanju je, da je MŠZŠ in Olimpijski komite Slovenije - Združenje športnih zvez takrat Slovenskemu univerzitetnemu športnemu združenju, ki je imelo formalno status društva, dalo soglasje za včlanitev v FISU. Po drugi strani je potrebno vedeti, da je na takšen način organiziranje dejavnosti sicer po Zakonu o društvih z zakonom dovoljeno, vendar ne z uporabljanjem in s tem zlorabljanjem imen UL, UM, UP oziroma imena univerzitetni šport, kar pa omenjeni akterji vseskozi počnejo brez siceršnjega soglasja posameznih univerz. Za tako stanje je krivo MŠZŠ, ki verjetno vede za ta problem stalno financira programe, ki jih SUSA sicer organizira. Na vsak način pa bi lahko tako stanje preprečila tudi vodstva slovenskih univerz, ki bi morala na tako delovanje omenjenih združb ostro reagirati (ni bilo organiziranih služb za šport na univerzah, ki bi opozarjale na ta problem).

16. Višina finančnih sredstev, ki jih država (MŠZŠ - resor za šport, Fundacija za šport) namenja posameznim združbam, ki delujejo v tekmovalnem športu.

Vzroke vidim v tem, da ljudje, ki delajo na MŠZŠ in Fundaciji za šport R Slovenije niso upoštevali najosnovnejšega kriterija za vrednotenje posameznih programov, to pa je množičnost. MŠZŠ ima sicer izdelane kriterije (ki jih večkrat spreminja), po katerih naj bi sredstva delila med kandidate, ki so se zanje preko kandidature sicer prijavili. Moram reči, da so se ta sredstva v preteklosti delila zelo neobjektivno in večkrat neupoštevajoč kriterije. Po drugi strani pa se je zlasti ZŠDUL, ki je bila največkrat prikrajšana za omenjena sredstva, tem kriterijem, ki so bili postavljeni s strani MŠZŠ, tudi slabo prilagodila. Zadnji vzrok za nastala odstopanja pa je v tem, da MŠZŠ nima ustrezne službe, ki bi kontrolirala, ali so bili programi univerzitetnega športa dejansko izvedeni. Dogaja se namreč, da ti programi ostanejo večkrat zgolj na papirju.

17. Programe obštudijskih športnih dejavnosti kot programe tekmovalnega športa vodi večinoma neustrezen strokovni kader, s čimer je dosežena nizka profesionalizacija.

Za primerjavo se na univerzah v svetu zahteva univerzitetna izobrazba (61,3%) in univerzitetna izobrazba v kombinaciji z ustrežno specializacijo (9,7%). Vzroke sem že navedel v točki 15.

Na koncu ugotavljam, da so omenjeni problemi v univerzitetnem športu kompleksnega značaja. To pa pomeni, **da bistveni problemi za seboj verižno sproži plaz drugih problemov**, kar je prisotno tudi v univerzitetnem športu. Bistveni problem tako v univerzitetnem športu predstavlja organizacija. Med leti 1988 in 2001 ni bilo usklajevalnega organa na UL, kar je prav gotovo krivda tedanjega vodstva UL. Po letu 2001 po vzpostavitvi delovnega mesta svetovalca-koordinatorja za šport na UL pa je krivda slabe organizacije v univerzitetnem športu v nesposobnosti svetovalca-koordinatorja za šport na UL oziroma s strani vodstva UL, ki svetovalcu-koordinatorju za šport na UL ni dalo ustreznih pooblastil, ni vršilo kontrole nad njim, da bi delo opravil v skladu s njihovimi in tudi drugimi pričakovanji oziroma da ga ni že prej poskušalo razporediti na drugo, manj odgovorno delovno mesto.

Kot sem omenil, se je zaradi tega problema verižno sprožil cel plaz drugih problemov, zato vidim rešitev v dokaj nagli reorganizaciji zdajšnjega delovnega mesta, ki ga kot svetovalca-koordinatorja za šport na UL trenutno zaseda na rektoratu UL, saj ugotovitve kažejo, da svetovalca-koordinatorja za šport na UL, ki je bil zaposlen po letu 2001, naloge, ki so mu bile zaupane s strani vodstva UL, ni opravil v skladu s pričakovanji vodstva UL in stroke na tem področju. Na to kaže tudi dejstvo, da se znotraj UL išče primerna rešitev, kako svetovalca-koordinatorja za šport na UL znotraj UL razporediti na drugo delovno mesto. Zaradi omenjenega dejstva kot tudi interesov univerzitetnega športa kot celote naj bi se na UL ustanovila organizacijska enota za univerzitetni šport, kar bi novoustanovljeni organizacijski enoti dajalo širši pomen kot do sedaj in bi lahko tako lažje usklajevala interese vseh združb, ki delujejo v univerzitetnem športu. Tako bi ji s tem bila dana možnost, da bi povezala programe športne vzgoje, obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa v skladno celoto. Nova organizacijska enota za univerzitetni šport na UL naj bi s svojo strokovnostjo postavila takšen organizacijski model, ki bi bil s strokovnega, predvsem pa z organizacijskega vidika boljši, pa tudi smotrnejši (učinkovitejši) kot dosedanji. Vse to pa bi posledično pripomoglo, da bi bil univerzitetni šport za študente boljši, predvsem pa prijaznejši kot do sedaj.

Del krivde pa lahko pripišemo tudi upravljavcu - državi, ki problemom univerzitetnega športa ni prisluhnila ali celo ni hotela prisluhniti.

5 PREDLOG ORGANIZACIJSKEGA MODELA UNIVERZITETNEGA ŠPORTA V R SLOVENIJI

Temeljni cilj magistrskega dela je oblikovanje organizacijskega modela univerzitetnega športa v R Sloveniji, ki bi bil glede na to, da v različnih državah obstajajo zelo različni organizacijski modeli univerzitetnega športa, prilagojen razmeram v R Sloveniji. Ta organizacijski model bom oblikoval s predlogi ob upoštevanju najprimernejših vzrokov za odstopanja, ugotovljena z rezultati analize. Končno bom oblikoval mnenja, kaj bodo omenjeni predlogi dejansko prinesli, da bi bila s tem spremenjena organizacija univerzitetnega športa v R Sloveniji ustrežnejša in učinkovitejša.

Ugotovil sem, da stanje v univerzitetnem športu ni ne dobro ne slabo, kar pomeni, da ima sedanja organizacija univerzitetnega športa prednosti in slabosti. To pa pomeni, da je

potrebno prednosti ohraniti, slabosti pa odpraviti. V predhodnem poglavju sem ugotavljal odstopanja in vzroke zanje, kar pomeni, da sem iskal slabosti in vzroke za njihov nastanek. Skozi prizmo teh slabosti pa bom oblikoval ustrezen organizacijski model, in sicer na UL, ki bi bil glede na podobnost okolja primeren tudi za UM in novoustanovljeno UP.

Cilj univerzitetnega športa je, da se bo s športom ukvarjalo organizirano (v okviru ponujenih programov) in neorganizirano (v okviru družine, prijateljev, itd...) čimvečje število študentov, mladih raziskovalcev, asistentov in učiteljev. Ta cilj pa bom dosegel z ustreznimi strategijami, ki jih bom podal kar kot predloge in jih bom obravnaval v naslednjih poglavjih.

Zaradi lažjega razumevanja organizacijske strukture v predlaganem organizacijskem modelu jo prikazujem v prilogi (shema organizacijske strukture univerzitetnega športa na UL v predlaganem organizacijskem modelu).

5.1 USTANOVITEV ORGANIZACIJSKE ENOTE ZA UNIVERZITETNI ŠPORT NA UL

Na osnovi opravljene analize sem ugotovil, da je k počasnejšemu razvoju univerzitetnega športa, kot bi si ga vsekakor želeli, botrovalo, da med leti 1988 - 2001 ni bilo usklajevalnega organa za šport na UL. Po ponovni vzpostavitvi le-tega leta 2001 pa svetovalec-koordinator nalog, ki so mu bile zaupane s strani vodstva UL in tudi drugih, ni opravil v skladu s pričakovanji. Zaradi naštetih razlogov se kaže potreba po ustanovitvi organizacijske enote za univerzitetni šport na UL. Poimenoval ga bom **Oddelek za univerzitetni šport na UL** (v nadaljevanju OUS). OUS naj bi vodil **vodja OUS**, ki bi imel v pomoč **koordinatorja za področje športne vzgoje** (usklajeval bi program športne vzgoje kot predmet študijskih programov in športne vzgoje kot prostovoljne obštudijske dejavnosti) ter **poslovnega sekretarja**. Vodja OUS naj bi celovito usklajeval delo vseh programov, predvsem pa bi bil sam tudi odgovoren za usklajevanje združb, ki bodo delovale v tekmovalnem športu. Vodja OUS bi moral dobiti tudi odgovornost in s tem tudi pooblastila s strani vodstva UL, da bi bile te naloge res lahko izvršene v skladu s pričakovanji UL.

Naloge vodje OUS:

- planira, vodi, usklajuje in nadzira delovanje OUS;
- pripravlja letne programe dela univerzitetnega športa na UL za ustrezne organe UL (Katedra za šport na UL, Komisija za šport na UL);
- pripravlja letna poročila o programih dela univerzitetnega športa na UL za ustrezne organe UL (Katedra za šport na UL, Komisija za šport na UL);
- v sodelovanju s poslovnim sekretarjem pripravlja poslovni in finančni načrt programov univerzitetnega športa in ju v sprejem predlaga ustreznim organom UL (Komisija za šport na UL, Upravni odbor UL, Senat UL);
- v sodelovanju s poslovnim sekretarjem pripravlja poslovno in finančno poročilo programov univerzitetnega športa za ustrezne organe UL (Komisija za šport na UL, Upravni odbor UL, Senat UL);
- zadalži športne učitelje, da pripravijo letne programe dela, skladno z vizijo letnega in dolgoročnega strokovnega delovanja OUS;
- glede na podana poročila predlaga izboljšave glede kakovosti programov;

- pripravlja načrt skupnega upravljanja in racionalnega koriščenja obstoječih športnih objektov, ki so v lasti UL ali jih ima UL v upravljanju ali najemu, sklepa najemne pogodbe za vse najete objekte;
- zagotavlja vadbene prostore za vse programe univerzitetnega športa v optimalnih urah;
- s koordinatorjem za področje športne vzgoje usklajuje urnike za vse programe univerzitetnega športa;
- podaja strokovne predloge in ocene pri načrtovanju in sanaciji obstoječih in izgradnji novih športnih objektov ter pri nabavi športne opreme;
- povezuje se z vodstvi posameznih fakultet, skrbi za ohranjanje kabinetov športnih učiteljev in nadzira delo športnih učiteljev, ki so vezani na organizacijsko delo na fakultetah;
- v sodelovanju s Katedro za šport na UL izvaja kadrovanje in razporejanje strokovnih kadrov;
- spremlja psihomotorični status študentov ter spremlja mnenja in stališča in želje študentov glede športne aktivnosti in temu ustrezno v sodelovanju s Katedro za šport na UL prilagaja programe univerzitetnega športa;
- vzpostavlja informacijski sistem športa na UL;
- pomaga pri organizaciji in izvajanju športnih tekmovanj v okviru UL;
- skrbi za promocijo OUŠ in njegovo sodelovanje z ŠOUL ter drugimi združbami;
- vzpodbuja tvorno sodelovanje vseh združb (ZŠDUL, UŠZL in SUSU), ki organizirajo tekmovalni šport, in usklajuje njihovo delo;
- v sodelovanju s poslovnim sekretarjem pripravlja prošnje na razpise za programe tekmovalnega športa;
- v sodelovanju s poslovnim sekretarjem pripravlja poslovno in finančno poročilo o programih tekmovalnega športa;
- sodeluje z oddelki za šport drugih univerz doma in v tujini.

Naloge koordinatorja za področje športne vzgoje OUŠ:

- nadzira in koordinira delovanje športnih učiteljev za programe športne vzgoje v sodelovanju z vodji posameznih pododdelkov poskrbi za njihovo enakomerno letno delovno obremenitev in poroča vodji o uspešnosti njihovega dela;
- ureja formalne zadeve v zvezi z odsotnostjo z dela, dopusti, strokovnim izpopolnjevanjem športnih učiteljev;
- s pododdelki za posamezne športne zvrsti koordinira urnike v vseh evidentiranih objektih za programe športne vzgoje.

Naloge poslovnega sekretarja OUŠ:

- v sodelovanju z vodjo OUŠ pripravlja poslovni in finančni načrt programov univerzitetnega športa in ju v sprejem predlaga ustreznim organom UL (Komisija za šport na UL, Upravni odbor UL, Senat UL);
- v sodelovanju z vodjo OUŠ pripravlja poslovno in finančno poročilo programov univerzitetnega športa za ustrezne organe UL (Komisija za šport na UL, Upravni odbor UL, Senat UL);
- v sodelovanju z vodjo OUŠ pripravlja prošnje na razpise za programe tekmovalnega športa;
- v sodelovanju z vodjo OUŠ pripravlja poslovno in finančno poročilo o programih tekmovalnega športa.

5.2 OBLIKOVANJE PROGRAMOV UNIVERZITETNEGA ŠPORTA

Katedra za šport na UL mora nemudoma oblikovati programe univerzitetnega športa na UL. Že leta 2001 je Katedra za šport na UL v sodelovanju s svetovalcem-koordinatorjem za šport na UL sprejela smernice razvoja športa na UL z naslovom: Šport na UL. Smernice so predvidevale za področje športne vzgoje dva programa, in sicer (Stanič, Vest, 2001, str. 17): program redne športne vzgoje v prvih in drugih letnikih na vseh fakultetah UL in program prostovoljne športne vzgoje za vse študente, mlade raziskovalce, asistente in učitelje UL. Te smernice so bile tudi potrjene na Komisiji za šport na UL, Senat UL pa jih do sedaj ni sprejel. To daje Katedri za šport na UL in OUŠ zelo odgovorno nalogo. To pa pomeni, da je potrebno postaviti tak organizacijski model univerzitetnega športa, **ki bi bil boljši in učinkovitejši kot dosedanja**, in bi bil sprejemljiv tudi za vodstvo in senat UL. Zato predlagam, da bi Katedra za šport na UL oblikovala sledeče programe univerzitetnega športa:

- program športne vzgoje kot predmet študijskih programov,
- program športne vzgoje kot prostovoljne obštudijske dejavnosti,
- program tekmovalnega športa.

Program športne vzgoje kot predmet študijskih programov (v nadaljevanju športna vzgoja kot predmet) bi se izvajal v prvih in drugih letnikih študija za vse redno vpisane študente na vseh fakultetah. To naj bi bil usmerjen predmet, kjer je osnovni smoter seznaniti študente s posameznimi športnimi zvrstmi, ki ustrezajo njihovemu predznanju in psihofizičnim sposobnostim, jih z zadostno intenzivnostjo in pestrostjo vadbe seznaniti s pomenom gibalne oziroma športne aktivnosti za zdravje, pomenom dvigovanja in ohranjanja psihofizičnih sposobnosti, ki nedvomno pripomorejo h kvaliteti življenja, in oblikovati pozitivna stališča do športne dejavnosti. Glede na trenutne infrastrukturne in materialne zmožnosti bi bilo možno ta program izvajati samo v prvih letnikih študija, dokler se omenjene zmožnosti ne bi izboljšale. Športno vzgojo bi v okviru OUŠ organizirali športni učitelji na UL kot brezplačen predmet (študentje naj bi participirali le nadstandardne programe; npr. doplačilo za smučarsko vozovnico, najem kajakaške opreme, itd...). Posamezni programi (po športnih zvrsteh) bi se izvajali enkrat tedensko po dve pedagoški uri (90 minut) in v skupnem obsegu 30 pedagoških ur (15 tednov) za posamezni semester.

Upravičenost tega programa utemeljujem s sledečimi argumenti:

- Športna vzgoja kot predmet v prvih letnikih študija zagotavlja neprekinjeno nadaljevanje sistema srednješolskega izobraževanja in daje glede na ugotovitve o športni nekultiviranosti (s srednjih šol prihajajo tudi maturantje, ki ne znajo plavati oziroma s slabim predznanjem v posameznih športnih zvrsteh) še zadnjo možnost ravno tistim študentom, ki so redne športne vzgoje najbolj potrebni. Po drugi strani pa športna vzgoja kot predmet zagotavlja tudi promocijo športne vzgoje kot prostovoljne obštudijske dejavnosti in s tem čim večjo udeležbo v omenjenem programu.
- Na vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi 40 let športne vzgoje na Univerzi v Ljubljani, se je 86% študentov, ki obiskujejo športno vzgojo, opredelilo za ohranitev obveznosti in le 14 % študentov bi športno vzgojo raje imelo kot izbirni predmet (Kürner, 2003, str. 110-112).
- Z vsebinami športnih programov je zadovoljnih 65 % študentov, s kakovostjo izvedbe je zadovoljnih 63,5 % študentov, s pestrostjo ponujenih športnih programov je zadovoljnih 94,5 % študentov (Mihevc, Pavič, Vest, 2003, str. 231-232).
- Ugotovitve in opozorila zdravstvene službe za zdravstveno varstvo študentov ne kažejo najboljšega zdravstvenega stanja študentov, zato priporočajo, da morajo šole poskrbeti za

- boljše možnosti zdravega načina življenja (Stanič, Vest, 2001, str. 16).
- Ugotovitve, da v različnih državah obstajajo zelo različni modeli univerzitetnega športa, kažejo, da so ti modeli prilagojeni razmeram v posameznih državah.
 - Balentove ugotovitve, da je v svetu še vedno prisotna kombinacija obvezne in izbirne športne vzgoje (Balent, 1998, str. 60) v 36% in da je v tem primeru najpogosteje zahtevan obisk dveh semestrov do diplome (Balent, 1998, str. 77).
 - Podatki najnovejše raziskave kažejo veliko razliko med navdušenostjo nad športno dejavnostjo na severu in jugu Evrope - na Finskem in Švedskem je rekreativcev 70%, v Grčiji samo 19% na Portugalskem pa 22% ter da kar 80% Evropejcev meni, da morajo športne organizacije v večji meri sodelovati z izobraževalnim sistemom, 75% pa jih meni, da bi morale izobraževalne institucije več časa nameniti športu (Volk, 2004, str. 9).
 - "Blairove lekcije" (Stanič, 2003, str. 68-69).

Športna vzgoja kot predmet bi vsebovala sledeče programe:

- programe učenja znanj v izbranih športnih zvrsteh,
- programe izpopolnjevanja znanj v izbranih športnih zvrsteh,
- programe športnega treninga v izbranih športnih zvrsteh,
- programe za študente z zdravstvenimi težavami.

Program športne vzgoje kot prostovoljne obštudijske dejavnosti (v nadaljevanju prostovoljna športna vzgoja) bi se izvajal v vseh letnikih študija. To pomeni, da se uporabniki za ta program lahko svobodno odločijo, po drugi strani pa jim daje možnost obiskovanja omenjenega programa tudi večkrat tedensko. V te programe bi se lahko vključili vsi študentje, mladi raziskovalci, asistenti in učitelji. Osnovni smotri programa so, da udeleženci skozi primerno intenzivnost vadbe v izbranih športnih zvrsteh razvijajo in ohranjajo telesne sposobnosti, ki prispevajo h krepitvi intelektualnih sposobnosti, regenerirajo telesne potenciale, ki so nastali kot posledica intenzivnega študijskega procesa, preventivno delujejo v smislu ohranjanja zdravja in pri vadbi širijo socialne in kulturne oblike druženja. Programe prostovoljne športne vzgoje bi organizirali usklajeno v okviru OUŠ športni učitelji na UL, ŠOU-ŠPORT in ŠOVZ-ji. Omenjen program bi udeleženci participirali in sicer v obliki več ali manj simbolične članarine (študentje naj bi dodatno participirali le nadstandardne programe; npr. doplačilo za smučarsko vozovnico, najem kajakaške opreme, itd...). Posamezni programi (po športnih zvrsteh) bi se izvajali enkrat tedensko po dve pedagoški uri (90 minut) in v skupnem obsegu 40 pedagoških ur (20 tednov) za posamezni semester, kar bi dalo možnost študentom ukvarjanja s športom tudi med izpitnimi obdobji, saj so takrat študentje zaradi intenzivnosti študija (nenehnega sedenja) športa najbolj potrebni.

Prostovoljna športna vzgoja bi vsebovala sledeče programe:

- programe učenja znanj v izbranih športnih zvrsteh,
- programe izpopolnjevanja znanj v izbranih športnih zvrsteh,
- programe športnega treninga v izbranih športnih zvrsteh,
- rekreativne programe v izbranih športnih zvrsteh,
- programe strokovnega usposabljanja v izbranih športnih zvrsteh,
- programe za študente z zdravstvenimi težavami.

Program tekmovalnega športa (v nadaljevanju tekmovalni šport) bi bil na voljo vsem udeležencem (vsem študentom, mladim raziskovalcem, asistentom in učiteljem). Programe tekmovalnega športa bi v okviru OUŠ organizirala športna društva posameznih fakultet (člani ZŠDUL) na fakultetni ravni in koordinirano ZŠDUL in UŠZL na lokalni ravni, SUSA pa bi

usklajeno z vsemi svojimi članicami organizirala tekmovalne programe na državni in mednarodni ravni. Tudi za ta program bi udeleženci participirali in sicer v obliki kotizacij, ki naj bi bile tudi več ali manj simboličnega značaja.

Kakšne naj bi bile omenjene članarine, pa bo tudi odvisno od tega, koliko sredstev bo OUŠ v sodelovanju z omenjenimi združbami s svojo prodornostjo tekmovalnemu športu dejansko tudi zagotovil. Vedeti moramo namreč, da v tej dejavnosti ne more biti cilj dobiček, ampak z zagotovljenimi sredstvi ponuditi udeležencem čim več in čim bolj kakovostne programe.

Tekmovalni šport bi vseboval sledeče programe:

- programe fakultetnih tekmovanj,
- programe Športnih prvenstev UL v individualnih in v moštvenih (univerzitetne lige) športnih zvrsteh,
- programe turnirskih tekmovanj z univerzami sosednjimih držav,
- programe državnih prvenstev,
- programe evropskih prvenstev,
- programe univerziad in svetovnih prvenstev.

5.3 USKLAJEVANJE VSEH ZDRUŽB, KI DELUJEJO V UNIVERZITETNEM ŠPORTU

Veliko je bilo že povedanega na račun neusklajenega delovanja vseh združb, ki delujejo v univerzitetnem športu. Te združbe so razdeljene na **dva tabora**, in sicer na eni strani športni učitelji, ki delujejo na posameznih fakultetah UL in ZŠDUL, ki delujejo na UL in na drugi ŠOU-ŠPORT, UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM in ŠOVZ-ji, ki delujejo v okviru ŠOUL, ter SUSA kot nacionalna univerzitetna športna organizacija, ki prav tako zagovarja stališča študentskih organizacij. Analiza je sicer pokazala, da je univerzitetni šport kot dejavnost večinoma organiziran na univerzah, v manjšem odstotku pa je ta dejavnost organizirana preko študentskih organizacij. Športni učitelji, ki delujejo na slovenskih univerzah, menijo, da univerzitetni šport spada na univerzo, mnenja študentskih funkcionarjev pa so seveda nasprotna. Če poskušam na problem gledati kar se da nepristransko in objektivno, upoštevati analizo, kako je v svetu, in tudi ničkolikokratno videnje, da gre študentskim funkcionarjem bolj za osebne koristi kot pa za razvoj dejavnosti, se nagibam k različici, da mora biti univerzitetni šport dejavnost univerz. To pa pomeni, da bi bilo najbolj smotno poskušati združbe, ki delujejo na nasprotnih bregovih, približati in uskladiti med seboj (to se je že poskušalo - vendar zaman), da bi lahko skladno organizirali univerzitetni šport kot dejavnost univerze. Tu pa bi morala ključno nalogo opraviti OUŠ. Njegova naloga naj bi bila:

- da bi se poskušalo uskladiti prostovoljno športno vzgojo s programi, ki jih izvaja ŠOU-ŠPORT in ŠOVZ-ji;
- da bi se uskladil tekmovalni šport, ki ga izvajajo ZŠDUL in UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM v navezavi s SUSO.

Tako bi bili programi kot **celota** bolje organizirani in strokovno vodeni pod nadzorom OUŠ. Če bi uspeli narediti ta korak (uskladitev interesov), bi po mojem prepričanju naredili največji korak v razvoju univerzitetnega športa na UL v prihodnje. Pri teh pogajanjih bo potrebno biti

zelo potrpežljiv, saj se mi ta korak zdi zelo bistven. Če pa ta korak po vseh prizadevanjih ne bi bil uspešen, bi bilo potrebno z ustrežno organiziranostjo vse dejavnosti, ki jih izvajajo ŠOU-ŠPORT, ŠOVZ-ji, UŠZL v sodelovanju s ŠOU-ŠPORTOM in SUS, prenesti na UL.

5.4 OBLIKA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

V prid kakovostne izvedbe programov univerzitetnega športa bi delovanje OUŠ organiziral na sledeč način:

Prvi pogoj, je zaposlitev vsaj enega športnega učitelja na **posamezni fakulteti**. Njegove naloge naj bi bile:

- vzpostavitev informacijskega sistema na fakulteti (plakatiranje, izdaja brošur, urejanje spletnih strani, itd...);
- zagotovitev promocije programov in s tem boljšega trženja programov;
- delo v fakultetnih športnih društvih (selekcijiranje in zagotovitev ustreznega vodenja fakultetnih reprezentanc, katerih tekmovanja organizira ZŠDUL);
- tvorno sodelovanje s ŠOVZ-ji posameznih fakultet in v sodelovanju z OUŠ organiziranje športnih dni;
- vključevanje izrednih študentov, mladih raziskovalcev, asistentov in učiteljev v prostovoljno športno vzgojo in tekmovalni šport ter organiziranje športnih dejavnosti na ravni fakultete, skladno z željami mladih raziskovalcev, asistentov in učiteljev.

Na tak način naj bi športni učitelji na fakultetah delovali bolj organizacijsko. Za potrebe organiziranja programov pa naj bi se športni učitelji združevali v **pododdelkih za posamezne športne zvrsti** (pododdelek za vodne športe, pododdelek za dvoranske športe, pododdelek za zimske športe, itd...). Vsak pododdelek bi imel svojega vodjo, ki bi bil eden izmed športnih učiteljev. Vodje omenjenih pododdelkov bi v prvi vrsti skrbeli za načrtovanje (v okviru Katedre za šport na UL), za kakovostno izvajanje in v sodelovanju s koordinatorjem za področje športne vzgoje za kontrolo izvajanja omenjenih programov.

Za programe učenja osnov in izpopolnjevanja znanj v izbranih športnih zvrsteh pri športni vzgoji kot predmetu in prostovoljni športni vzgoji naj bi se športni učitelji izobraževali za izvajanje v 3-5 športnih zvrsteh.

Programe športnega treninga kot tudi programe tekmovanj bi izvajali specialisti za posamezne športne zvrsti (to so tisti športni učitelji, ki bi se želeli specializirati za posamezne športne zvrsti - kriterij naj bi bil naziv trener, ki ga podeljujejo panožne športne zveze), saj menim, da je za te programe potrebno čimveč specifičnega znanja v posameznih športnih zvrsteh.

Programe za študente z zdravstvenimi težavami bi organizirali specialisti za to področje.

Za programe strokovnega usposabljanja pa bi bili odgovorni tisti, ki imajo pristojnosti za izvedbo teh programov (panožne zveze, Fakulteta za šport UL) v sodelovanju s športnimi učitelji, ki imajo ustrežno strokovno izobrazbo, pri pripravi študentov za pridobitev zelenih licenc (učitelj, trener).

Športni učitelji bi delovali pretežno v športnih objektih, ki so najbližje njihovim fakultetam, kar pomeni, da bi tako imeli lahko kar največ **stika** s študenti in ostalimi udeleženci s fakultet, od koder prihajajo. Tako bo zagotovljena primerna specializacija (toliko športnih zvrsti posamezni športni učitelji obvladajo), po drugi strani pa bodo ohranili kar največ stika z udeleženci s fakultet, od koder ti prihajajo. Na tak način bi se ohranila večina prednosti, ki jo obstoječa organizacija športne vzgoje po fakultetah sicer prinaša.

Moram povedati, da so programi športne vzgoje kot predmeta in prostovoljne športne vzgoje v večini primerov že pripravljeni, potrebno bi jih bilo dopolniti s posameznimi programi v športnih zvrsteh, ki so za študente sicer zanimivi (potrebno bo zagotoviti kakih 40-50 programov). Skratka, omenjeni pododdelki za posamezne športne zvrsti bi morali te programe pripraviti in jih verificirati preko Katedre za šport na UL. Verificirani programi naj bi šli v potrditev Komisiji za šport na UL.

Poleg tega bi bilo potrebno skrbeti tudi za znanstveno-raziskovalno delo s tega področja, saj bi ravno to delo zagotavljalo na osnovi znanstveno-raziskovalnih izsledkov ustrezno **ponovno načrtovanje** vseh programov univerzitetnega športa na UL.

OUŠ bi moral skrbeti tudi za **založniško dejavnost**.

Na tak način bi bila oblika organizacijske strukture hibridna (organizacijsko po fakultetah, strokovno pa po različnih pododdelkih preko OUŠ).

5.5 ZAGOTOVITEV OSNOVNIH POGOJEV ZA KAKOVOSTNO IZVAJANJE VSEH PROGRAMOV UNIVERZITETNEGA ŠPORTA NA UL

Za kakovostno izvajanje vseh programov univerzitetnega športa na UL je potrebno zagotoviti:

- ustezne normative,
- ustrezno motivacijo športnih učiteljev,
- ustrezno financiranje,
- ustrezno športno infrastrukturo,
- ustrezno kadrovanje in permanentno izobraževanje.

Problem, ki se pojavlja, je preveliko število vpisanih študentov v posamezni skupini. Predlagam, da bi bili ti **normativi** primerni tudi iz varnostnih razlogov. Za kakovostno izvedbo posameznih programov se ti normativi spreminjajo z ozirom na športno panogo (aerobika lahko premore več študentov, tenis pa zelo malo). Glede na primerljivost v tujini predlagam nek splošen normativ, in sicer 25-30 študentov v skupini.

Problem predstavlja tudi **motivacija športnih učiteljev**, kar se sicer zagotavlja z urejenim financiranjem. Zagotoviti bi bilo potrebno 16-urno tedensko delovno obveznost za športne učitelje in plačevanje morebitnih nadobremenitev, ki je bila nerazumljivo ukinjena s strani MŠZŠ pred nekaj leti.

Financiranje navadno predstavlja največji problem, saj že stari rek pravi, da je denar sveta vladar, zato bo potrebno financiranju v prihodnjem obdobju nameniti veliko pozornosti.

Finančna sredstva za **športno vzgojo kot predmet** bi se zagotavljala v okviru nacionalnega programa visokega šolstva v višini do 3% sredstev za študijsko dejavnost visokošolskega zavoda (Uredba o javnem financiranju, 28. člen). Ta sredstva naj bi se na UL namensko oddvojila za športno dejavnost. Del teh sredstev naj bi se preusmerilo na posamezne fakultete, in sicer za osebne dohodke športnih učiteljev in za materialne stroške za delovanje na posameznih fakultetah (uporaba kabinetov, uporaba telefonov, računalnikov, nabava potrebne športne opreme za delo športnih učiteljev, za strokovno izobraževanje športnih učiteljev, itd...). Ostali del sredstev pa naj bi se zadržal na UL in se porabil za materialne stroške za izvedbo nekaterih dejavnosti (tečajji, strokovna usposabljanja, športne aktivnosti v naravi, itd...), honoriranje pogodbenega kadra, plačevanje uporabnin in najemnin za športne objekte, nabava potrebne športne opreme, itd... in za delovanje OUS. Finančna sredstva za **prostovoljno športno vzgojo** naj bi se zagotavljala prav tako v okviru nacionalnega programa visokega šolstva v višini do 3% sredstev za študijsko dejavnost visokošolskega zavoda (Uredba o javnem financiranju, 28. člen), poleg tega pa še iz prihodkov, dobljenih na razpisih za 80-urne športno-rekreativne programe iz sredstev MŠZŠ (nacionalni program športa), sredstev ŠOUL ter prihodkov, dobljenih iz donacij, sponzorstva in ostalih virov. **Programi tekmovalnega športa** naj bi se financirali iz prihodkov MŠZŠ (nacionalni program športa), Fundacije za šport R Slovenije, lokalnih skupnosti, prihodkov ŠOUL ter prihodkov, dobljenih iz donacij, sponzorstva in ostalih virov. Na koncu lahko tudi omenim, to sem sicer že povedal, da MŠZŠ nima ustrezne službe, ki bi kontrolirala, ali so bili programi univerzitetnega športa dejansko izvedeni in ali so bila tako dodeljena finančna sredstva opravičena ali ne. Dogaja se namreč, da ti programi večkrat ostanejo zgolj na papirju. Zaradi tega bi bilo potrebno na MŠZŠ ustanoviti ustrezno komisijo, ki bi kontrolirala, ali so bili programi univerzitetnega športa dejansko izvedeni.

Velikanski problem, ki zavira nadaljnji razvoj univerzitetnega športa, je vsekakor obstoječa **športna infrastruktura**. Glede na to bo potrebno v prihodnosti temu problemu nameniti veliko pozornosti.

S spremembo oblike organizacijske strukture je potrebno v prihodnosti o načinu **kadrovanja** razmišljati drugače, to pa pomeni ne za potrebe posameznih fakultet ampak za potrebe UL kot celote. Kadrovanje naj bi potekalo z vidika specifičnih znanj v posameznih športnih zvrsteh. Za tiste športne zvrsti, za katere pač ne bo moč zagotoviti ustreznega kadra znotraj UL, pa bi kader z ustrezno izobrazbo poiskali drugje. Nenazadnje bo potrebno z ustrezno strategijo začeti zmanjševati obstoječi profesionalni kader, ki deluje na UL, in zagotoviti ustrezno nadomestilo, ko se za to pokaže potreba. Potrebno bi bilo razmišljati v smeri, da se ne bi zaposlovalo novih športnih učiteljev na mesta, ko starejši športni učitelji odhajajo v pokoj, po potrebi pa bi se zaposlovalo študente četrtega letnika in absolvente Fakultete za šport UL kot demonstratorje za določen čas. Na tak način bi se pridobilo študente-demonstratorje, ki bi bili izvajalci dela, športni učitelji pa bi bili načrtovalci, kontrolorji predvsem pa mentorji študentov-demonstratorjev. Na tak način bi delo postalo tudi učinkovitejše, saj bi bil najeti kader bistveno cenejši (nižja urna postavka, plačevanje samo za čas, ko programi potekajo). **Permanentno izobraževanje** obstoječega kadra sicer ves čas teče za potrebe dela, ki se odvija v okviru obstoječe organizacijske strukture. Vendar bo s spremembo organizacijske strukture (tehnična delitev dela oziroma specializacija) potrebno začeti drugače razmišljati tudi o permanentnem izobraževanju. Poudariti je potrebno, da bi bilo pri obstoječem kadrovskem potencialu potrebno doseči, da bi se v okviru permanentnega izobraževanja zagotovilo čimboljše pokritje znanj iz športnih zvrsti, ki jih udeleženci skozi različne programe univerzitetnega športa želijo izvajati.

5.6 ROKI IZVAJANJA STRATEGIJ ZA DOSEGO CILJA UNIVERZITETNEGA ŠPORTA

Cilj univerzitetnega športa v R Sloveniji je, da bi se s športom organizirano (v okviru ponujenih programov) in neorganizirano (v okviru družine, prijateljev, itd...) ukvarjalo čimvečje število študentov, mladih raziskovalcev, asistentov in učiteljev. Ta cilj bi se lahko dosegel z ustreznimi strategijami. Strategije so na neki način že omenjeni predlogi, ki sem jih že obravnaval, roke izvajanja omenjenih strategij pa bom obravnaval v tem poglavju.

1. V najkrajšem času bi bilo potrebno **ustanoviti OUŠ**, ki bi moral biti samostojna organizacijska enota na UL.
2. Ob ustanavljanju OUŠ bi se **izdelal poslovnik** o tem, kakšne so naloge, odgovornosti in pooblastila.
3. OUŠ bi moral nemudoma začeti iskati poti **za preboj v investicijski načrt** za graditev nove univerzitetne športne infrastrukture po letu 2008. Do leta 2008 bi bilo potrebno v največji možni meri izkoristiti obstoječo športno infrastrukturo in jo kar se da posodobiti.
4. Vzporedno pa bi bilo v okviru možnih sanacijskih sredstev potrebno **izdelati načrt** za funkcionalnejšo ureditev obstoječe Univerzitetne športne dvorane v Rožni dolini (fitnes) in pridobiti pravico do upravljanja s teniškim igriščem, ki ležijo tik ob dvorani in so last Študentskih domov v Rožni dolini. Potrebno bi se bilo tudi dogovoriti s Pedagoško fakulteto UL, da bi **športno dvorano v upravljanje** prevzela UL ter se zavzemati za sodobnejšo ureditev obstoječe (postavitev fitnes naprav, posodobitev garderob, itd...).
5. Ob tem bi bilo potrebno **zagotoviti še vadbene prostore** (telovadnica, bazen, fitnes) na Fakulteti za šport UL, in sicer v urah, ko jih Fakulteta za šport UL ne potrebuje za lastne potrebe, ohraniti vse športne objekte, ki jih posamezne članice najemajo za potrebe UL ter poskušati zagotoviti dodatne vadbene prostore, ki so morda še na razpolago, in ki bi bili zanimivi za potrebe univerzitetnega športa. Da bi na tem področju delovali bolj **smotrno (učinkovito)**, se pravi s čim nižjimi stroški, bi se bilo potrebno dogovarjati o višini najemnin centralno s strani OUŠ, kar bi zaradi količine najemov omogočalo boljše pogajanje pri določanju višine najemnin.
6. Zagotoviti **boljšo organizacijo ZŠDUL**, saj je bil konstituiran nov upravni odbor. Večji bi moral biti tudi poudarek na zagotavljanju finančnih sredstev in razmišljanju o razširitvi dejavnosti ZŠDUL. V okviru OUŠ bi bilo potrebno dejansko **uskladiti program tekmovalnega športa** (ZŠDUL in UŠZL bi usklajeno delovale kot enovita združba pri organizaciji programa tekmovalnega športa na univerzitetni ravni za področje UL in v okviru SUSE pri organizaciji programa tekmovalnega športa na državni in mednarodni ravni).
7. OUŠ bi moral začeti nemudoma **z usklajevanjem delovanja vseh združb**, ki delujejo v univerzitetnem športu, in sicer s pomočjo UL, MŠZŠ in Olimpijskega komiteja Slovenije - Zveze športnih zvez. Poskušati bi se moralo najti tiste skupne interese, zaradi katerih bi omenjene združbe delovale skupno in usklajeno v korist univerzitetnega športa (sodelovanje športnih učiteljev UL in ŠOU-ŠPORTA in ŠOVZ-jev v programu

prostovoljne športne vzgoje, že omenjena združitev ZŠDUL in UŠZL in njuno usklajeno delovanje kot enovite združbe v programu tekmovalnega športa na univerzitetni ravni za področje UL in v okviru SUSE na državni in mednarodni ravni).

8. Na MŠZŠ bi bilo potrebno čimprej **ustanoviti ustrezno komisijo**, ki bi kontrolirala, ali so bili programi univerzitetnega športa dejansko izvedeni.
9. OUŠ mora do konca septembra 2004 v sodelovanju s Katedro za šport na UL **izdelati program športne vzgoje kot predmet in program prostovoljne športne vzgoje** in ju dati v potrditev Komisiji za šport na UL in končno v sprejem senatu UL.
10. Zagotoviti finančna sredstva za programa športne vzgoje. Pogoj za to sta dobro **ovrednotena oba omenjena programa športne vzgoje**, ki bi si morala na osnovi še ostalih argumentov izboriti tak del sredstev, da bosta lahko izvedena skladno z vsemi normativi v predlaganem organizacijskem modelu.
11. V študijskem letu 2004/2005 bi se začelo z izvajanjem nekaterih športnih zvrsti (aerobika, športne aktivnosti v naravi, drsanje, družabni plesi) **kot poskusne programe** pri športni vzgoji kot predmetu, ki bi jih organiziral OUŠ. Tako bi lahko analizirali prednosti in slabosti, ki bodo nastale pri izvajanju omenjenih programov (npr. kakšno bo prijavljanje v programe preko interneta) in bi se s tem dobile uporabne informacije za izvedbo vseh programov kot skupnih programov na UL.
12. V študijskem letu 2004/2005 bi bilo potrebno **izvesti obsežno raziskavo** (z ustrežno znanstveno-raziskovalno metodo), katere podatki bodo dali želene informacije (v katerih športnih zvrsteh je največ interesa, v katerih jih je najmanj, za katere zahtevnostne stopnje znotraj posameznih športnih zvrsti študentje kažejo interes, na katerih lokacijah bi se ti programi izvajali, itd...).
13. V študijskem letu 2004/2005 bi se morale **sprejeti ustrezne normative** v vadbenih skupinah, sprejeti ustrezne urne normative za športne učitelje (16-urna tedenska delovna obveznost) in reševati že pred leti ukinjene delovne nadobremenitve športnih učiteljev.
14. V študijskem letu 2004/2005 bi se morale **postaviti ustrezno strategijo za zmanjševanje obstoječega profesionalnega kadra**, ki deluje na UL in zagotoviti ustrezno nadomestilo, ko se za to pokaže potreba. Potrebno bi bilo razmišljati v smeri, da se ne bi zaposlovalo novih športnih učiteljev na mesta, ko starejši športni učitelji odhajajo v pokoj, po potrebi pa bi se zaposlovalo študente četrtega letnika in absolvente Fakultete za šport UL kot demonstratorje za določen čas. Na tak način bi se pridobilo študente-demonstratorje, ki bi bili izvajalci dela, športni učitelji pa bi bili načrtovalci, kontrolorji, predvsem pa mentorji študentov-demonstratorjev. Na tak način bi delo postalo tudi učinkovitejše, saj bi bil najeti kader bistveno cenejši (nižja urna postavka, plačevanje samo za čas, ko programi potekajo). Pripravila bi se tudi razporeditev športnih učiteljev na tiste fakultete, kjer športnih učiteljev do sedaj ni bilo.
15. V študijskem letu 2004/2005 bi bilo potrebno vseskozi **izvajati intenzivno promocijo programa prostovoljne športne vzgoje**, in sicer z ustno promocijo študentov (na vadbi posameznih programov) o koristnosti športnih programov nasploh in z "bombardiranjem" z informacijami o pozitivnih učinkih ukvarjanja s športom in prijetnem počutju na

športnih programih s socializacijskega vidika v vseh sredstvih obveščanja.

16. V študijskem letu 2005/2006 bi se začelo **izvajati program športne vzgoje kot predmet in program prostovoljne športne vzgoje**, ki naj bi se izvajala do vključno s študijskim letom 2012/2013, ob tem pa bi se še naprej izvajala intenzivna promocija programa prostovoljne športne vzgoje.
17. V tem času bi se vseskozi **organiziral program tekmovalnega športa** v sodelovanju ZŠDUL in UŠZL kot enovite združbe, ki tudi tvorno sodeluje s SUSO.
18. V študijskem letu 2010/2011 bi se **pripravil nov 8-letni načrt programov univerzitetnega športa**, ki bi se začel izvajati v štud. letu 2013/2014. Načrt bi se pripravil s podatki pridobljenimi z ustrežno znanstveno-raziskovalno metodo.

5.7 PREDNOSTI NOVEGA ORGANIZACIJSKEGA MODELA UNIVERZITETNEGA ŠPORTA V R SLOVENIJI

Glede na vse predloge in roke izvajanja strategij menim, da bo na tak način predlagan organizacijski model univerzitetnega športa zagotovil, da se bo s športom organizirano (v okviru ponujenih programov) in neorganizirano (v okviru družine, prijateljev, itd...) ukvarjalo čim večje število udeležencev, kar je tudi cilj univerzitetnega športa. To pa lahko zagotovimo le s kakovostnim izvajanjem programov, ki naj bi bili boljši (po vsebini), predvsem pa prijaznejši (po času in lokaciji) kot do sedaj.

Na tak način predlagan organizacijski model bo po mojem prepričanju **zagotavljal** kakovostnejše programe. Zagotovilo za to so manj številčne skupine, specializacija športnih učiteljev, dodelitev delovnih nalog in s tem prevzem odgovornosti in pooblastil, kar bi bilo zagotovilo za dobre organizacijske procese in s tem dobro načrtovanje, izvajanje in kontrolo. Študentom prijaznejše programe bi zagotavljala predlagana organizacijska struktura. S tem bi bila programom dana pestrejša izbira po vsebini, času in lokaciji kot tudi izbira športnega učitelja. Vse to pa pomeni, da bi omenjeni organizacijski model moral pritegniti čim večje število udeležencev. Po drugi strani pa bi zaradi drugačne politike skupnega upravljanja in dogovarjanja z najemanji prostorov za potrebe športne vadbe in drugačne kadrovske politike postal ta model po organizacijski strani tudi smotnejši (učinkovitejši).

Po vsem povedanem lahko ugotavljam, da gre za **velike spremembe**, in sicer strokovne, predvsem pa organizacijske. Sprememb pa ljudje ne marajo preveč, se jih izogibajo, itd... Ko bo izbrani vodja OUŠ sprejel delovne dolžnosti, bo moral sprejeti tudi odgovornost, da bodo te spremembe dejansko tudi izvedene. Brez pooblastil s strani vodstva UL pa teh sprememb ne bo mogel izvesti. Ob tem bo potrebno še toliko bolj upoštevati ukrepe za zmanjševanje odpora proti spremembam. Ti pa so:

- stalno obveščanje,
- omogočanje pomoči pri privajanju na nov način dela,
- vključevanje čim več ljudi pri načrtovanju sprememb,
- veliko dogovarjanja in sklepanja kompromisov,
- uporabe politike in prisile.

Po drugi strani pa bi športni učitelji preko pododdelkov za posamezne športne zvrsti lahko povsem samostojno in usklajeno med seboj načrtovali svoje strokovno delo v obliki teamskega dela. To naj bi bilo vodilo, da bi se dobro počutili, saj bi bili v sodelovanju s študenti-demonstratorji, katerim bi bili mentorji, pravzaprav izvajalci lastnega načrtovanega dela. Kontrola dela naj bi bila prisotna s strani vodij posameznih pododdelkov za posamezne športne zvrsti, ki bi poročali koordinatorju za področje športne vzgoje OUS o izvedbi programov. S tem bi bila zagotovljena tudi **kakovost pedagoško-izobraževalnega dela**, kar bi bila seveda prva promocija programov univerzitetnega športa.

6 SKLEP

Izhajajoč iz ciljev magistrskega dela, sem želel analizirati stanje univerzitetnega športa v R Sloveniji ter na osnovi teh ugotovitev oblikovati **organizacijski model** univerzitetnega športa v R Sloveniji. Na ta način bi lahko dosegli tudi cilj, predvsem pa namen univerzitetnega športa. Cilj univerzitetnega športa je, da bi se s športom organizirano (v okviru ponujenih programov) in neorganizirano (v okviru družine, prijateljev, itd...) ukvarjalo čim večje število udeležencev (študentov, mladih raziskovalcev, asistentov in učiteljev), namen pa, da bo univerzitetni šport pozitivno deloval kratkoročno na skladen bio-psiho-socialni razvoj mladega človeka, dolgoročno pa vzgojno in s tem gradil zdravo in ustvarjalno življenje, to pa pomeni vzgojo za prosti čas, ki pripomore h kakovosti življenja v mladosti, zrelosti in starosti.

Moje strokovno delo in s tem tudi moje poznavanje večine problematike se omejuje na področje UL, zato sem analizo obstoječega stanja univerzitetnega športa v R Sloveniji prikazal skozi prizmo univerzitetnega športa na UL. Gleda na podobne družbeno-ekonomske in geografske razsežnosti pa bi organizacijski model univerzitetnega športa v R Sloveniji, ki sem ga oblikoval za področje UL, lahko bil uporaben tudi za UM in za novoustanovljeno UP. V različnih državah obstajajo zelo različni organizacijski modeli univerzitetnega športa, zato sem skušal predlagani organizacijski model predvsem prilagoditi razmeram v R Sloveniji. Na kratko lahko povzamem:

Bistveni problem je, da med leti 1988-2001 ni bilo **usklajevalnega organa za šport na UL**. Leta 2001 je bil omenjeni organ ponovno vzpostavljen in za ta namen je bil na UL zaposlen svetovalec - koordinator, ki pa nalog, ki so mu bile zaupane s strani vodstva UL, ni opravil v skladu s pričakovanji tako vodstva UL kot tudi stroke na tem področju. Zato se kaže potreba po ustanovitvi organizacijske enote za univerzitetni šport na UL, ki naj bi se imenovala Oddelek za univerzitetni šport na UL.

Glede na organizacijo športne vzgoje po fakultetah ugotavljam, da na fakultetah obstajajo **enostavne organizacijske strukture**, ki imajo prednosti in slabosti, zato kaže prednosti ohraniti, slabosti pa odpraviti. Tako naj bi bila v predlaganem organizacijskem modelu **organizacijska struktura hibridna**.

Temeljni program univerzitetnega športa je sedaj **športna vzgoja kot predmet študijskih programov**. V predlaganem organizacijskem modelu naj bi bila dva programa športne

vzgoje, in sicer **športna vzgoja kot predmet študijskih programov in športna vzgoja kot prostovoljna obštudijska dejavnost**. Program športne vzgoje kot predmet bi v okviru OUŠ organizirali športni učitelji na UL, program prostovoljne športne vzgoje pa bi usklajeno organizirali športni učitelji na UL, ŠOU-ŠPORT in ŠOVZ-ji. Programa naj bi se izvajala do konca študijskega leta 2012/2013, že v študijskem letu 2010/2011 pa bi se pripravil nov 8-letni načrt programov univerzitetnega športa.

Obstoječa organizacijska struktura ni omogočala izvajanja programov po različnih **zahtevnostnih stopnjah**. Glede na spremembo oblike organizacijske strukture naj bi se različni programi, ki bodo organizirani po posameznih športnih zvrsteh, izvajali tudi po različnih zahtevnostnih stopnjah, kar bi vsekakor omogočalo kakovostnejše izvajanje programov.

Ugotovil sem, da **specializacije ni ali pa je samo delna**. Glede na novo organizacijsko strukturo bi specializacija bila zagotovljena v programih učenja in izpopolnjevanja znanj kot športnem treningu v izbranih športnih zvrsteh, v programih za študente z zdravstvenimi težavami in v programih strokovnega usposabljanja.

Možnost **svobodne izbire** programov po vsebini je slaba. Športni učitelji del teh težav rešujejo z uvedbo športnega kreditnega sistema, celovito pa bi se ta problem rešil z ustrežno organizacijsko strukturo.

Obseg športne vzgoje je na posameznih fakultetah zelo različen. Na tak način **formalizacije** po organizacijski strani ni, zato tudi o **standarizaciji** ne morem govoriti. Nov organizacijski model bi z ustanovitvijo OUŠ ravno po organizacijski strani (na vseh fakultetah isti temeljni programi) zagotavljal formalizacijo in s tem tudi standarizacijo.

Pogoji za izvedbo programov športne vzgoje so slabi. Neustrezni so **normativi** za posamezno skupino, neustrezno in neurejeno je **financiranje**, predvsem pa, vsaj na področju UL, je zelo slaba **športna infrastruktura**. Za kakovostno izvajanje programov naj bi se v prihodnosti zagotovilo primerne normative, s centralnim načinom financiranja, ki naj bi potekalo preko OUŠ, pa naj bi se zagotovil urejen, predvsem pa enoten način financiranja na UL kot celoti. Do leta 2008 bi bilo potrebno v največji meri, kolikor bodo dopuščala finančna sredstva (sanacijska), posodobiti in s tem izkoristiti obstoječo športno infrastrukturo, po letu 2008 pa si preko investicijskega načrta izboriti gradnjo nove univerzitetne športne infrastrukture.

Sistem **kadrovanja** je prilagojen posameznim fakultetam. Nov organizacijski model pa predvideva spremenjen način kadrovanja, in sicer prilagojeno UL kot celoti in s tem novi organizacijski strukturi. Strategija kadrovanja naj bi bila usmerjena tudi k postopnemu zmanjševanju profesionalnega kadra, za te potrebe pa bi se zaposlovalo zlasti študente četrtega letnika in absolvente Fakultete za šport UL za določen čas.

Permanentno izobraževanje obstoječega kadra poteka prilagojeno obstoječi organizacijski strukturi, vendar bo potrebno s spremembo organizacijske strukture (tehnična delitev dela oziroma specializacija) prilagoditi tudi permanentno izobraževanje.

Glede na kulturo, ki je značilna za UL, so **pooblastila, delovne naloge in odgovornost** zapisana bolj na papirju. V novem organizacijskem modelu pa bo potrebno delovne naloge in odgovornost bolj dosledno upoštevati, kar bo moč doseči s pooblastili, ki si jih bo potrebno

pridobiti s strani vodstva UL. Poblastila bodo zagotovljala tudi **formalne organizacijske procese** (načrtovanje, izvajanje in kontroliranje), ki do sedaj niso delovali, kot bi bilo potrebno.

Vse združbe, ki delujejo v programih obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa, so **centralno** vodene (v bistvu so to zelo majhne združbe), organizacijske strukture pa so enostavne in poslovno-funkcijske.

Organiziranje programov obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa prav tako otežujeta **neurejeno financiranje** (zlasti ZŠDUL) in **slaba športna infrastruktura**.

Razen ZŠDUL ostale združbe, ki delujejo v programih obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa, svojega **kadra** za izvajanje programov nimajo, zato ga najemajo drugje. Specializacija je upoštevana, saj ti najemajo po specializaciji ustrezen kader, celovito gledano pa je profesionalizacija neustrezna.

Glede na to, da so programi obštudijskih športnih dejavnosti in tekmovalnega športa centralno vodeni, so dana **pooblastila, delovne naloge in odgovornost**, kar zagotavlja boljše organizacijske procese kot pri programu športne vzgoje.

Program **tekmovalnega športa** bi v okviru OUS organizirala športna društva posameznih fakultet (članice ZŠDUL) na fakultetni ravni in usklajeno ZŠDUL in UŠZL kot enovita združba na univerzitetni ravni za področje UL, SUSA pa bi usklajeno z vsemi še preostalimi združbami organizirala tekmovalne programe na državni in mednarodni ravni.

Pri vsem tem pa najbolj moti **neusklajeno** delovanje združb, ki delujejo v univerzitetnem športu, kar je posledica njihovih različnih interesov. To pa pomeni, da bi bilo najbolj smotno poskušati združbe, ki delujejo na nasprotnih bregovih, zblížati in uskladiti med seboj, da bi usklajeno organizirali univerzitetni šport kot dejavnost univerze. Tu pa bi moral ključno nalogo opraviti novoustanovljeni OUS.

Na MŠZŠ bi bilo potrebno **ustanoviti ustrezno komisijo**, ki bi kontrolirala, ali so bili programi univerzitetnega športa dejansko izvedeni.

Po vsem povedanem lahko ugotavljam, da predlagani organizacijski model predvideva velike spremembe. Temu načinu razmišljanja je botrovala tudi bolonjska deklaracija, ki želi v kar čimvečji meri poenotiti tako študijske kot obštudijske programe na področju Evropske unije. Menim pa, da bo v prihodnje tej tematiki namenjeno več prostora, zato se bo potrebno približati Evropi tudi na tem področju. Za dosego tega, pa bo potrebno marsikaj spremeniti na **mnogih drugih področjih** družbenega življenja. Prej bo potrebno doseči vsaj podoben standard športne infrastrukture na UL, zgraditi bo potrebno zunanja igrišča in vadišča, še posebej skrbno pa bo potrebno zgraditi športno ozaveščenost. Vse to razviti svet večinoma pozna.

Približevaje razvitemu svetu ne more biti ukrep, ki se ga da uresničiti z dekretom. Prilagajanje razvitemu svetu bo **dolg proces**, kajti spremeniti je potrebno ljudi, njihovo miselnost, odnose, skratka kulturo ljudi. Zavedati se je potrebno, da se kultura ljudi spreminja zelo počasi in temu se bo potrebno prilagoditi. Zato bo potrebno temu procesu slediti z veliko razuma, potrpljenja, predvsem pa korak za korakom.

Če se tega vsi delujoči v univerzitetnem športu ne bodo zavedali in če si bodo zaradi neobveščenosti, neizobraženosti ali kakšnih drugih razlogov zatiskali oči pred resničnim stanjem, se lahko izničijo mnoge dobro uhojene poti športne vzgoje in drugih športnih dejavnosti na UL. Ob tako majhnem številu in skromnem standardu športne infrastrukture se lahko zgodi ob nekontroliranem hlastanju po demokraciji, da se bodo vse lepo načrtovane in zastavljene poti "**razsule**", vsebinsko in organizacijsko pa **osiromašile in zaostale** za skromno stopnjo, ki je sedaj po štiridesetih letih uvedbe športne vzgoje na UL le prisotna.

LITERATURA

1. Balent Drago: Primerjava organiziranosti študentskega športa Univerze v Ljubljani z organiziranostjo študentskega športa univerz v državah-članicah FISU. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za šport UL, 1998. 131 str.
2. Bulatova Maja: University Sport in Ukraine. The Conference on the Study of University Sport. (zbornik CESU konference v Palmi de Mallorci), Palma de Mallorca : FISU, 1999, str. 147-148.
3. Bravničar Mirjam: Fiziologija športa. Ljubljana : Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani, 1996. 208 str.
4. Burnik Stojan: Univerzitetni šport - deseti brat. Šport, 41(1993), 4, str. 31-32.
5. Burnik Stojan, Stanič Julijan: Univerzitetni šport na pragu novega tisočletja. Šport, 44(1996), 2-3, str. 35-37.
6. Chandler Alfred: Strategy and Structure. 2. Izdaja. Cambridge : The M.I.T. Press, 1990. 463 str.
7. Daft Richard L., Noe Rajmond A.: Organization Behavior. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
8. Filipič-Jeras Ksenija, Ščuka Elizabeta: Primerjava motoričnega in morfološkega statusa med vzorci študentov Pedagoške fakultete v Ljubljani in športno-rekreativnimi občani Republike Slovenije. Specialistično delo. Ljubljana : Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani, 1993. 83 str.
9. Foldesi Gyöngyi S.: New tendencies in Hungarian University Sport and Psysical Education. Creating a New Vision (zbornik CESU konference v Fukuoki), Fukuoka : FISU, 1995, str. 208-209.
10. Gašperin Janez: Razvoj študentskega športa. Specialistično delo. Ljubljana : Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani, 1992. 86 str.

11. Gerlovič Dušan: Univerzitetni tekmovalni šport v Sloveniji in svetu. Ljubljana : samozaložba, 2004. 79 str.
12. Golob-Preisinger Marija, Klavora Iztok: Učinkovitost individualno prilagojenega športnega programa na motorični in morfološki status študentov in študentk Fakultete za organizacijskih ved v Kranju in Visoke šole za zdravstvene delavce. Specialistično delo. Ljubljana : Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani, 1992. 49 str.
13. Hiti Gregor: Razvoj športa na Univerzi v Ljubljani. 30 let športne vzgoje na Univerzi v Ljubljani (zbornik Katedre za šport na UL), Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 1993, str. 10-16.
14. Hellriegel Don, Slocum Joshua: Management. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing, 1996. 799 str.
15. Holcer Fritz.: Development, Goals and Needs of Sport at University of Berne. Creating a New Vision (zbornik CESU konference v Fukuoki), Fukuoka : FISU, 1995, str. 168-169.
16. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 410 str.
17. Ivanko Štefan: Temelji organizacijskih proučevanj. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 260 str.
18. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
19. Kavčič Roman: Katedra in razvoj športa na Univerzi v Ljubljani od 1993 do 2003. 40 let športne vzgoje na Univerzi v Ljubljani (zbornik Katedre za šport na UL), Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 2003, str. 38-41.
20. Kotler Philip: Marketing management - tržensko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
22. Majerič Matej: Šport na Univerzi v Ljubljani. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani, 1999. 154 str.
23. Majerič Matej: Struktura motivov za športno dejavnost pri študentih Univerze v Ljubljani. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani, 2002. 106 str.
24. Majerič Matej: Šport na Univerzi v Ljubljani z vidika analize stališč študentov. Šport, 48(2000), 1-2, str. 25-32.
25. Mihelčič Miran: Temelji organizacijske teorije in uporaba organizacijskih načel v proizvodni funkciji. Ljubljana : Fakulteta za elektrotehniko Univerze v Ljubljani, 1987. 380 str.

26. Mihevc Iztok: Šport na Univerzi v Ljubljani. Razvojne smernice športne vzgoje (15. zbornik strokovnega posveta Zveze društev športnih pedagogov Slovenije), Nova Gorica : Zveza društev športnih pedagogov Slovenije, 2002, str. 348-352.
27. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
28. Pediček Franc: Pogledi na telesno vzgojo, šport in rekreacijo (prva knjiga). Ljubljana : Mladinska knjiga, 1970. 199 str.
29. Petkovšek Meta: Dinamika interesov slovenskih visokošolcev. Ljubljana : Visoka šola za telesno kulturo Univerze v Ljubljani, 1981. 193 str.
30. Rot Petra: Analiza organizacijske strukture v podjetju TIK Kobarid. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 1998. 44 str.
31. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
32. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije (skripta). Ljubljana : Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 2001. 154 str.
33. Šmidovnik Marjan: Analiza organizacije Slovenija vino d.d. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 2002. 39 str.
34. Stanič Julijan: Šport na Univerzi v Ljubljani. 40 let športne vzgoje na Univerzi v Ljubljani (zbornik Katedre za šport na UL), Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 2003, str. 68-70.
35. Stanič Julijan: Univerzitetni šport za novo tisočletje. Specialistično delo. Ljubljana : Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani, 1992. 88 str.
36. Stanič Julijan: 35 let športne vzgoje na UL. Šport, 47(1999), 1, str. 29-31.
37. Stanič Julijan, Vest Leo A.: Šport na Univerzi v Ljubljani. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 2001. 17 str.
38. Študentska organizacija Univeze v Ljubljani: Univerzitetni šport (brošura). Ljubljana : Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, 1999. 38 str.
39. Tokunaga Masahiko et al.: World-Wide Survey on Sport and Physical Education in Colleges and Universities. Creating a New Vision (zbornik CESU konference v Fukuoki), Fukuoka : FISU, 1995, str. 15-18.
40. Ule-Nastran Mirjana: Predah za študentsko mladino. Ljubljana : Juventa, 1996. 291 str.
41. Vecchio Robert P.: Organization Behaviour. Orlando : The Dryden Press, 1991. 644 str.
42. Volk Linda: Leto "fair playa" v Evropski uniji. Ljubljana : Časopisno podjetje Delo, 09. 01. 2004, str. 9.

43. White John: The Sistem & Role of University Sport in Australia. The Conference on the Study of University Sport (zbornik CESU konference v Palmi de Mallorci), Palma de Mallorca : FISU, 1999, str. 90-95.
44. www.fisu.net
45. www.eusa-unisport.org
46. Žagar Boštjan: Študentsko športno vrličkarstvo. Študentski status, 1(2003), 2, str. 2.

VIRI

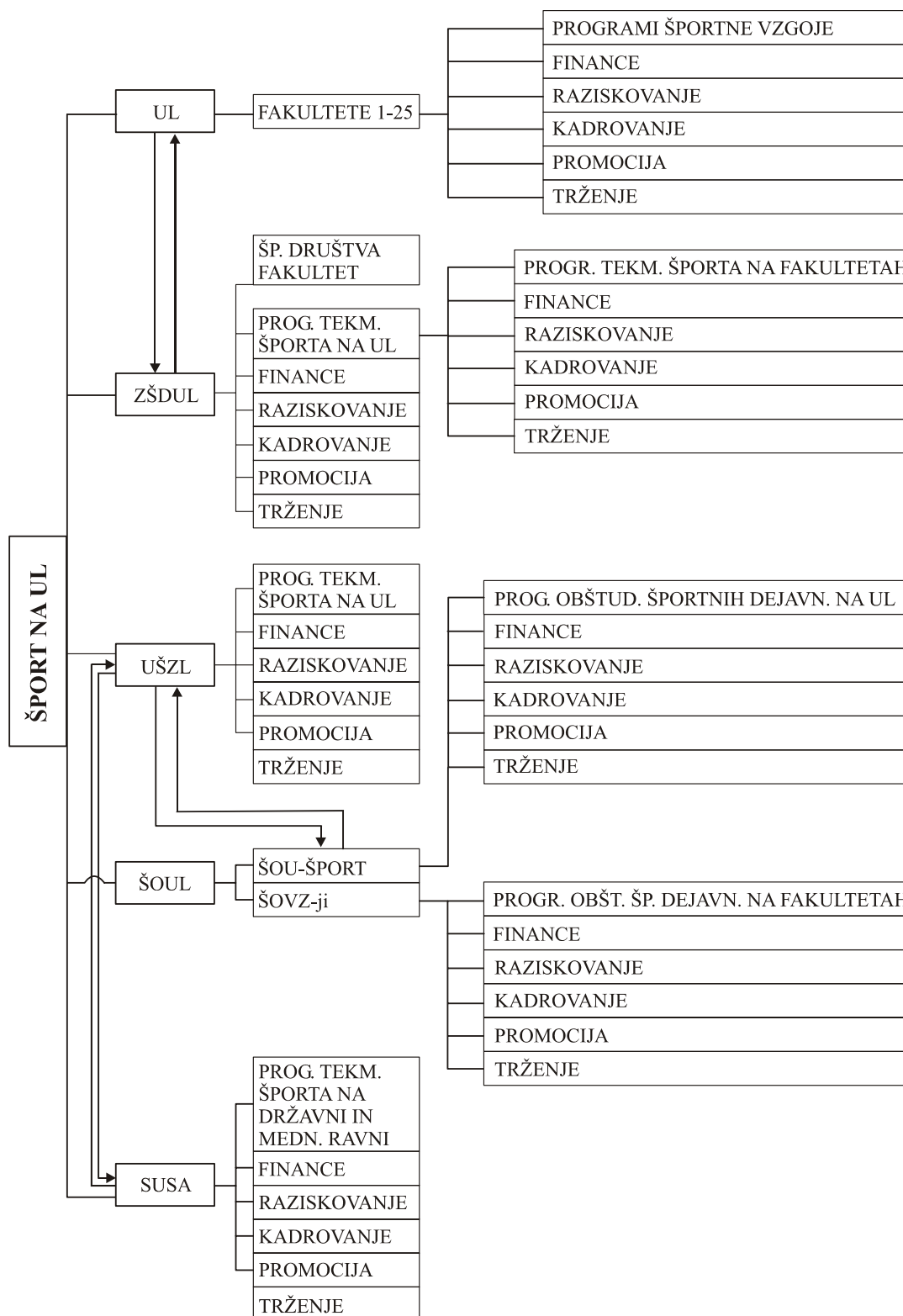
1. Uredba o javnem financiranju visokošolskih in drugih zavodov, članic univerz, od leta 2004 do leta 2008. Ljubljana : Uradni list, št. 134, 2004, str. 19823.
2. Zapisnik posveta o športu na Univerzi v Ljubljani z dne 15. 03. 1996. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 1996. 13 str.
3. Zakon o skupnostih študentov. Ljubljana : Uradni list, št. 38, 1994, str. 2450.

PRILOGA

Priloga 1: Shema obstoječe organizacijske strukture univerzitetnega športa na UL

Priloga 2: Shema organizacijske strukture univerzitetnega športa na UL v predlaganem organizacijskem modelu

HEMA OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE UNIVERZITETNEGA ŠPORTA NA UL



HEMA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE UNIVERZITETNEGA ŠPORTA NA UL V PREDLAGANEM ORGANIZACIJSKEM MODELU

