

ОДРЕЂЕЊЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ МАПЕ ОБРАЗОВАЊА И УСАВРШАВАЊА ОФИЦИРА

Јасмина Милошевић-Столић,^{*} Јан Марчек^{**}
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

На основу коришћења емпиријских налаза и експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција конструисана је функционална мапа образовања и усавршавања официра. Као основа за конструисање функционалне мапе образовања и усавршавања официра коришћени су резултати изражености и нивоа потреба за менаџерским компетенцијама официра, резултати факторске анализе менаџерских компетенција официра и резултати експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција.

Кључне речи: *менаџерске компетенције официра, функционална мапа образовања и усавршавања официра, модел развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања*

Методолошки дизајн истраживања

Предмет истраживања у ширем смислу су професионална војна лица у улози менаџера, док је ужи предмет – утврђивање функционалне мапе образовања и усавршавања професионалних војних лица као менаџера.

Основни циљ истраживања у овом раду је био да се на основу испитивања мишљења официра о изражености образовних потреба за менаџерским компетенцијама и експертских процена о могућностима развијања менаџерских компетенција утврди функционална мапа образовања и усавршавања официра.

У складу са постављеним основним циљем истраживања дефинисани су следећи истраживачки задаци: 1) утврдити израженост и ниво образовних потреба за менаџерским компетенцијама официра; 2) утврдити факторску структуру менаџерских компетенција официра; 3) испитати експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција и 4) израдити функционалну мапу образовања и усавршавања официра на основу добијених емпиријских налаза и експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција.

^{*} Др Јасмина Милошевић Столић је доцент, наставник на Катедри друштвених наука Војне академије Универзитета одбране у Београду.

^{**} Др Јан Марчек је редовни професор Војне академије Универзитета одбране у Београду.

Избор основне истраживачке методе био је условљен природом предмета истраживања, па је стога одабрана „дескриптивна метода (survey-research), која подразумева активно укључивање испитаника у давање информација о појавама које су предмет проучавања и обезбеђује аналитичко-синтетички приступ истраживаној појави“ (Милошевић-Столић, Алибабић, 2014:53).

У циљу прикупљања података од истраживачких поступака (техника) користили смо: *анкетирање, скалирање и интервјуисање*. Сходно томе, у овом истраживању примењени су следећи инструменти: 1) модификовани инструмент за испитивање изражености образовних потреба под називом MTDNA (*Management Training and Development Needs Analysis*); 2) ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006); 3) Скала за процену заступљености врсте знања и вештина усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања; 4) Протокол интервјуа за испитивање мишљења експерата у којој мери су програми Универзитета одбране Београду усмерени ка развоју менаџерских компетенција и 5) Скала за процену заступљености програма усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему војног формалног и образовања током живота.

До података о изражености образовних потреба дошло се применом модификованог MTDNA инструмента за испитивање потреба.¹ Инструмент је модификован у односу на листу активности које предузимају старешине при обављању својих професионалних дужности. Листа активности је добијена на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата истраживања дужности официра, у којем је коришћен Упитник за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006).

Модификовани MTDNA инструмент састоји се од три петостепене скале (учесталост, важност и тешкоћа), које су сачињене од 33 ајтема/активности.² Задатак испитаника је био да процене, у односу на ове три скале процене, у којој се мери наведене активности обављају *често*, колико су оне *важне*, а у којој мери представљају *тешкоћу* за обављање професионалних дужности на којима се налазе. На основу ових процена, утврђен је ниво потреба за образовањем ради стицања менаџерских компетенција официра.

¹ Овај инструмент припада батерији инструмената коју су за потребе образовних институција, непрофитних организација и владиних агенција, развили истраживачи у Америци (DOE, CEAO, WEC, 1997), а његова наменски модификована варијанта је већ примењивана у нашим условима (Алибабић, 2007).

² Модификовани инструмент за испитивање образовних потреба под називом MTDNA се састоји од следећих активности: П1: Води службене разговоре; П2: Води састанке; П3: Разговара са кадетима; П4: Припрема обуку/наставу; П5: Реализује обуку/наставу; П6: Прати реализацију обуке/наставе; П7: Обавља контролу обуке/наставе; П8: Обавља анализу реализоване обуке/наставе; П9: Мотивише потчињене старешине или кадете; П10: Решава проблеме међуљудских односа; П11: Обавља контролу финансијског пословања; П12: Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље; П13: Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље; П14: Комуницира са представницима Министарства просвете; П15: Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете; П16: Командује јединицом; П17: Издаје задатке потчињеним; П18: Доноси одлуке; П19: Контролише функционисање организацијских целина; П20: Анализира резултате рада организацијских целина; П21: Анализира рад потчињених старешина; П22: Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица на служби у Војсци Србије; П23: Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује; П24: Води и припрема документацију; П25: Израђује краткорочне планове рада; П26: Израђује дугорочне планове рада; П27: Контактима представнике медија; П28: Организује медијске наступе; П29: Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима); П30: Контролише рад војника/кадета; П31: Анализира рад војника/кадета; П32: Учи (ради на сопственом усавршавању); П33: Саветује (Милошевић-Столић, Алибабић, 2014:53).

Ради утврђивања факторске (латентне) структуре менаџерских компетенција официра, у овом истраживању примењена је Скала за процену заступљености 33 врсте знања и вештина усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања.

Коришћењем Протокола интервјуа, експерти су на понуђеној петостепеној скали процењивали у којој мери су поједини програми Универзитета одбране Београду усмерени ка развоју менаџерских компетенција.

У овом истраживању коришћен је *намеран и стратификован узорак*, који је чинило 300 професионалних војних лица. Истраживањем су обухваћене старешине оба вида (КОВ, В и ПВО), као и сви родови и службе Војске Србије. Осим тога, у овом истраживању учествовала је и група од десет експерата из области менаџмента система одбране.

Статистичка обрада података обављена је помоћу статистичког пакета програма СПСС. Сходно испитиваним варијаблама и њиховим релацијама, обрадом података утврђени су основни статистички показатељи (средње вредности и стандардна девијација), а такође је обављено рангирање добијених резултата о испитиваним активностима и о изражености образовних потреба према израчунатој аритметичкој средини.

Факторска анализа коришћена је за анализу међусобне повезаности већег броја манифестних варијабли (индикатора) коришћењем мањег броја основних (латентних) димензија (фактора) којима се може објаснити највећи део заједничке варијансе манифестних варијабли (индикатора). У истраживању је коришћен компонентни модел факторске анализе којим је утврђена „латентна структура која стоји иза директно измерених варијабли и која је одговорна за добијена варирања на тим варијаблама“ (Тењовић, 2000: 225). За утврђивање броја значајних фактора у анализи коришћен је Гутман-Кајзеров критеријум јединичног корена помоћу којег се у наредном кораку факторске анализе задржава онолико заједничких компоненти (фактора) код којих је вредност карактеристичних коренова већа или једнака јединици. Тако одређени фактори ротирани су у правцу једноставне структуре помоћу тзв. варимакс критеријума као аналитичког модела ортогоналне ротације. Коришћењем овог критеријума међусобни однос између факторских оса остаје ортогоналан, што значи да нема значајне повезаности међу овим факторима.

Резултати истраживања

У оквиру приказа и анализе добијених резултата истраживања, најпре ће се изложити резултати испитивања изражености и нивоа образовних потреба за менаџерским компетенцијама официра; затим резултати испитивања нивоа потреба за образовањем ради стицања менаџерских компетенција официра; факторска структура потреба за менаџерским компетенцијама официра и анализа експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција официра. На основу добијених резултата истраживања биће конструисана функционална мапа образовања и усавршавања официра, а затим пројектован модел развоја менаџерских компетенција официра.

Резултати испитивања изражености и нивоа образовних потреба за менаџерским компетенцијама официра

Ради прикупљања истраживачких података о изражености образовних потреба официра Војске Србије, као што је истакнуто, коришћен је модификовани инструмент за испитивање изражености образовних потреба под називом MTDNA – Обука за управљање и анализа развоја потреба). За потребе овог истраживања инструмент је модификован у погледу листе активности које старешине предузимају у току обављања својих функција. Листа активности је добијена на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата истраживања дужности официра, уз коришћење ревидираног Упитника за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006).³

Тако је инструмент који је коришћен у овом раду структуриран преко три петостепенске скале (скала учесталости, важности и тешкоћа), на коме су дата 33 ајтема/активности. Задатак испитаника је био да у односу на ове три скале процене у којој мери се наведене активности обављају *често*, колико су оне *важне*, и у којој мери представљају *тешкоћу* за обављање професионалних дужности на којима се налазе. На тај начин, преко активности сагледаних кроз три аспекта, дошло се до података о потребама испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), које су неопходне за обављање менаџерских улога.

У раду „Образовна подршка менаџерским активностима војних старешина“, Ј. Милошевић-Столић и Ш. Алибабић најпре су приказали резултате изражености образовних потреба официра. Наиме, међу „33 манифестне варијабле, односно радне активности понуђене у инструменту, њих 24 имају средњу вредност која указује на израженост потребе за образовном подршком (интервенцијом) у циљу њиховог успешнијег обављања“ (Милошевић-Столић, Алибабић, 2018: 55). Према добијеним налазима то су следеће радне активности: 1) Учи – ради на сопственом усавршавању; 2) Води и припрема документацију; 3) Доноси одлуке; 4) Мотивише потчињене или кадете; 5) Решава проблеме међуљудских односа; 6) Издаје задатке потчињеним; 7) Саветује; 8) Израђује краткорочне планове рада; 9) Анализира рад потчињених старешина; 10) Контролише функционисање организацијских целина; 11) Командује јединицом; 12) Анализира резултате рада организацијских целина; 13) Прати реализацију обуке (наставе); 14) Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица; 15) Изграђује дугорочне планове рада; 16) Припрема обуку/наставу; 17) Врши анализу реализоване обуке/наставе; 18) Реализује обуку/наставу; 19) Врши контролу обуке/наставе; 20) Води службене разговоре; 21) Води састанке; 22) Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује; 23) Разговара са кадетима и 24) Врши контролу финансијског пословања (Ибид: 55–56). Осим изражености потреба за образовањем, у поменутом раду је „представљена приоритетна листа тема менаџмент обуке. На челу те листе је тема која се односи на подршку активностима учења и рада на сопственом усавршавању (ранг 1), а на зачељу листе тема која се односи на подршку активности контролисања финансијског пословања (ранг 24) (Ибид: 54–55).

³ Овај инструмент је коришћен у оквиру истраживачког пројекта „Профили официра родова и служби Војске Србије“ (Марчек и сарад., 2006).

Факторска структура потреба за менаџерским компетенцијама старешина

Поступак факторске анализе омогућио је да се из скупа различитих манифестних варијабли – потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање професионалних војних дужности, на основу њихове међусобне повезаности, према унапред задатим математичко – логичким условима, редукује знатно мањи број базичних (латентних) варијабли – фактора.

Полазни квантитативни показатељи у овој анализи добијени су из три петостепенске скале (учесталост, важност и тешкоћа), на којима су дате 33 активности, при чему је задатак испитаника био да у односу на ове три скале процене – у којој мери се понуђене активности обављају *често*, колико су оне *важне*, а у којој мери представљају *тешкоћу* за обављање професионалних дужности на којима се налазе.

Примењена факторска анализа је, према Гутман-Кајзеровом критеријуму, омогућила да се 33 манифестне варијабле којима се описују активности, редукују на на шест базичних (латентних) варијабли (димензија) које објашњавају укупно 74,58 процената варијансе (табела 1).

Табела 1 – Процент објашњене варијансе за издвојене факторе

C	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,740	38,607	38,607	12,740	38,607	38,607	7,504	22,740	22,740
2	4,621	14,004	52,611	4,621	14,004	52,611	5,663	17,161	39,902
3	2,867	8,689	61,300	2,867	8,689	61,300	4,595	13,926	53,828
4	2,000	6,062	67,361	2,000	6,062	67,361	2,950	8,938	62,766
5	1,352	4,097	71,459	1,352	4,097	71,459	2,000	6,061	68,827
6	1,029	3,117	74,576	1,029	3,117	74,576	1,897	5,749	74,576

У Табели 2 приказана је ротирана матрица факторске структуре димензија потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање професионалних војних дужности за цео узорак официра. Питања којима су обухваћени елементи потреба (манифестне варијабле), наведене су према јачини коефицијента повезаности са фактором. Као што је истакнуто, у овом истраживању издвојено је шест фактора који објашњавају укупно 74,58 одсто процената варијансе.

Табела 2 – Факторска оптерећења после Варимах нормализоване ротације

Ред. бр.	ПИТАЊА	Фактор					
		1	2	3	4	5	6
П 17.	Издаје задатке потчињеним	,824	-,067	,171	,142	,134	,202
П 23.	Предузима дисциплинске и стимулативне мере/ кажњава и награђује	,809	,195	,211	,070	,075	,055
П 22.	Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	,800	,100	,176	,199	,079	,041
П 21.	Анализира рад потчињених старешина	,771	,108	,212	,350	,069	,063
П 16.	Командује јединицом	,763	,061	,249	-,031	,204	,089
П 2.	Води састанке	,752	,186	,280	,183	,011	,041
П 1.	Води службене разговоре	,729	,227	,205	,161	,008	,040
П 18.	Доноси одлуке	,716	-,066	,079	,244	,111	,304
П 10.	Решава проблеме међуљудских односа	,660	,178	,191	-,044	,005	,461
П 19.	Контролише функционисање организацијских целина	,627	,125	,139	,517	,057	-,089
П 9.	Мотивише потчињене старешине/кадете	,605	,109	,418	-,028	,104	,362
П 3.	Разговора са кадетима/војницима	,524	,123	,445	-,128	,405	,120
П 11.	Врши контролу финансијског пословања	,421	,292	-,154	,417	,095	-,010
П 14.	Комуницира са представницима Министарства просвете	,055	,881	,143	,073	,084	,005
П 28.	Организује медијске наступе	,057	,878	,076	,002	,188	,016
П 15.	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	,103	,874	,117	,050	,115	-,007
П 13.	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	,143	,865	,020	,101	-,035	,037
П 27.	Контактира представнике медија	,043	,860	,055	,074	,183	,029
П 12.	Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	,179	,807	-,011	,149	-,079	,045
П 29.	Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	,135	,745	,203	,000	,179	,048
П 4.	Припрема за обуку/наставу	,219	,083	,855	,030	,178	,087
П 6.	Прати реализацију обуке/наставе	,247	,097	,851	,143	,072	,086
П 5.	Реализује обуку/наставу	,168	,105	,848	,051	,105	,115
П 8.	Обавља анализу реализоване обуке/наставе	,297	,112	,813	,193	,098	,029
П 7.	Врши контролу обуке/наставе	,337	,134	,798	,172	,092	,030
П 25.	Израђује краткорочне планове рада	,231	,044	,177	,766	-,047	,231
П 26.	Израђује дугорочне планове рада	,142	,256	,106	,733	-,039	,230
П 20.	Анализира резултате рада организацијских целина	,563	,172	,121	,638	,075	-,064
П 24.	Води и припрема документацију	,090	-,121	,206	,613	-,063	,450
П 30.	Контролише рад кадета	,211	,291	,242	-,016	,871	,064
П 31.	Анализира рад кадета	,222	,284	,254	,003	,862	,090
П 32.	Учи (ради на сопственом усавршавању)	,133	,041	,066	,293	,093	,754
П П.	Саветује	,401	,082	,153	,230	,085	,669

Издвојене (откривене) латентне варијабле (фактори) имају у овом случају значење основних димензија потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање професионалних војних дужности. Сваки од ових фактора дефинише, односно репрезентује већи број манифестних варијабли. Најбољи показатељ адекватности, односно једнозначности тог репрезентовања, а уједно и полазна основа за одређивање природе датог фактора, јесте његова корелативна повезаност с манифестним варијаблама, што је приказано у факторској матрици (Милошевић-Столић, Марчек, 2017: 199–200).

Као што је истакнуто, у нашем истраживању издвојено је шест фактора који објашњавају укупно 74,58% варијансе. „Сваки од издвојених фактора било је могуће именувати и назвати одређеном потребом, наравно у складу са значењима варијабли које чине структуру датог фактора“ 1) Потреба за образовањем које је у функцији обављања улоге вође (или активности усмерене на стварање мреже односа“); 2) Потреба за образовањем која је у функцији обављања улоге презентера (или активности усмерених на стварање мреже односа); 3) Потреба за образовањем које је у функцији обављања улоге вође образовног процеса (или активности усмерених на развој и образовање); 4) Потреба за образовањем које је у функцији обављања улоге планера (или активности усмерених на администрацију, анализу и планирање); 5) Потреба за образовањем које је у функцији обављања улоге евалуатора/контролора (или активности усмерених на контролу) и 6) Потреба за образовањем које је у функцији обављања улоге вође сопственог учења и развоја и развоја других (или активности усмерених на управљање сопственим учењем и развојем других (Милошевић-Столић, Алибабић, 2014: 57–62).

Поступком факторске анализе је 33 манифестних варијабли или активности удружено у шест фактора или менаџерских улога којима треба образовна подршка у виду адекватних образовних програма и облика. „Сваки издвојени фактор смо, сходно значењима варијабли које чине његову структуру, именovali адекватном улогом чија реализација почива на функционалном компензацијском снажењу војних старешина“ (Ибид: 62).

Анализа експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција

Један од задатака нашег истраживања био је да утврдимо мишљења експерата о могућностима развијања менаџерских компетенција официра у оквиру студијских програма Универзитета одбране у Београду. У фази прикупљања података коришћена је техника интервјуисања, а интервјуисање је обављено са 10 експерата из система одбране.

Експерти су на понуђеној петостепеној скали процењивали у којој мери су програми Универзитета одбране Београду усмерени ка развоју менаџерских компетенција, при чему је чак њих осморо проценило да студијски програми Универзитета „у великој мери“ развијају менаџерске компетенције кадета. Два експерта проценили су студијске програме Универзитета као „осредње“.

Према проценама експерата предмети основних студија, који су примарни за развој менаџерских компетенција су: „Војни менаџмент“ који је превасходно окренут ка оспособљавању кадета за примену теоријских и практичних знања потребних за руковођење и командовање у систему одбране и основним тактичким јединицама Вој-

ске Србије и „Тактика“, која се односи на усвајање теоријских и практичних знања кадета о припреми и управљању борбом на нивоу командира чете. На другом месту, према рангу, налазе се „Војна психологија“ и „Војна андрагогија“, усмерене ка развоју интерперсоналних компетенција, неопходних професионалним припадницима система одбране у процесу извођења обуке и рада са људима. Коначно, на трећем месту налази се „Менаџмент техничком подршком“ усмерен ка развијању посебних менаџерских компетенција, који се, у складу са потребама послова које ће обављати касније, односи на потребу управљања и одржавања техником и, сасвим природно, налази се при самом врху ранга процењиваних предмета.

У односу на ниво мастер студија, као најзначајније предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција, експерти су издвојили „Безбедносни менаџмент“, који је усмерен ка стицању знања из области безбедносног менаџмента и принципа његовог остваривања. На другом месту мастер студија рангиран је предмет „Пројектовање организације“, који оспособљава официре да анализирају, решавају стратегијске, структурне и системске проблеме у организацији, као и да учествују у процесу пројектовања организације система одбране.

На нивоу докторских студија, предмет који заузима први ранг по значају, према процени експерата, јесте „Теорија управљања војним операцијама“, која се односи на усвајање знања о савременим војним операцијама, њиховим чиниоцима и начину управљања њима. Као друго рангирани предмет докторских студија експерти су проценили предмет „Теорију одлучивања“, која се односи на стицање знања и вештина о моделима, методама, техникама и правилима одлучивања. Сасвим је разумљиво да су на највишем нивоу студија експерти ова два предмета издвојили као најзначајнија, јер управо они у највећој мери развијају менаџерске компетенције професионалних припадника система одбране за обављање командних, штабних и других дужности у командама тактичког, оперативног и стратегијског нивоа из области планирања, одлучивања и спровођења одлука, на највишем нивоу, а у вези припремања и извођења операција, као и стабилизације и ангажовања снага безбедности и одбране сходно њиховим мисијама и задацима војске.

У односу на изборне предмете основних студија не чуди податак да су, према процени експерта, „Основи менаџмента“ и „Основи организације“ издвојени као предмети који су посебно усмерени ка развоју менаџерских компетенција, јер су на овом нивоу студија управо они који су усмерени ка усвајању основних теоријских и практичних знања кадета, неопходних за разумевање процеса менаџмента и организације као система, као и за лакше праћење предмета стручно-специјалистичких области.

У оквиру мастер студија, према процени експерата прва два ранга заузимају предмети као што су: „Финансијски менаџмент“, који је окренут ка усвајању знања и вештина потребних кадетима при обављању дужности финансијског пословања система и „Оперативни менаџмент“, предмет који је усмерен ка развоју информатичких компетенција, неопходних за ефикаснију оптимизацију процеса одлучивања у менаџменту, док се на нивоу докторских студија, као што смо већ навели, издваја „Теорија одлучивања“.

У оквиру студијских програма Универзитета одбране у Београду, експерти сматрају да би требало развити нове предмете који се односе на посебне области психологије и комунологије, као што је „Теорија комуникација“. На основу ових налаза закључујемо да експерти из области система одбране веома цене значај, али схватају и потребу за даљим развијањем интерперсоналних компетенција старешина, у циљу

ефикаснијег обављања њихових дужности. Заправо њима је потпуно јасно да припадници система одбране морају поседовати знања, вештине и ставове из области међуљудских односа, како би могли да подстичу, мотивишу рад појединаца, организују и координирају тимски рад, стварају пријатну и подстицајну атмосферу на послу, али и комуницирају са представницима организација ван система одбране.

Осим тога, експерти сматрају да би требало развити и предмете који се односе на специјализоване менаџерске дисциплине, као што су „Управљање променама“ и „Управљање ризиком“. У савременом свету рада, посебно променљивим условима, са којима се сусрећу припадници свих савремених војски света, веома је значајно да се код официра развијају компетенције неопходне за обављање процеса предвиђања, праћења, планирања, увођења и контроле промена како у самој организацији, тако и у спољној средини, са циљем идентификације, анализе, планирања, реакције (одговора), као и контроле ризика.

Програми усавршавања, који се реализују у оквиру Универзитета одбране у Београду, према проценама експерта, „у великој мери“ су усмерени ка развоју менаџерских компетенција. У оквиру Програма „Основног командно – штабног усавршавања“, који је превасходно намењен менаџерима система одбране најнижег нивоа, према њиховим проценама не би требало развијати нове предмете усмерене ка формирању проучаване области. У оквиру програма средњег нивоа, као што је „Командно – штабно усавршавање“, сматрају да би требало развити предмет, као што је „Управљање променама“. Највиши нивои усавршавања, „Генералштабно усавршавање“ и „Студије безбедности и одбране“, који се односе на менаџере највишег нивоа, требало би да развију предмете као што су „Управљање организационом променама“ и „Организациони дизајн“. Наведени предмети свакако развијају компетенције на другом, трећем и четвртном нивоу каријерног усавршавања официра и јављају се у савременој безбедносној пракси као нове парадигме за ефективније и ефикасније одлучивање и спровођење одлука приликом решавања безбедносних проблема, али и за креирање (дизајнирање) ефикаснијих организација безбедности.

Експерти се у потпуности слажу са потребом креирања нових курсева, где посебно истичу области: комуникације, вештине преговарања, цивилно – војне сарадње и кризног менаџмента, који ће у сваком случају ојачати менаџерске компетенције официра система одбране које су неопходне за обављање улога менаџера, као некога ко представља и заступа организацију и улогу менаџера, као координатора и посредника.

Функционална мапа образовања официра за менаџерске улоге

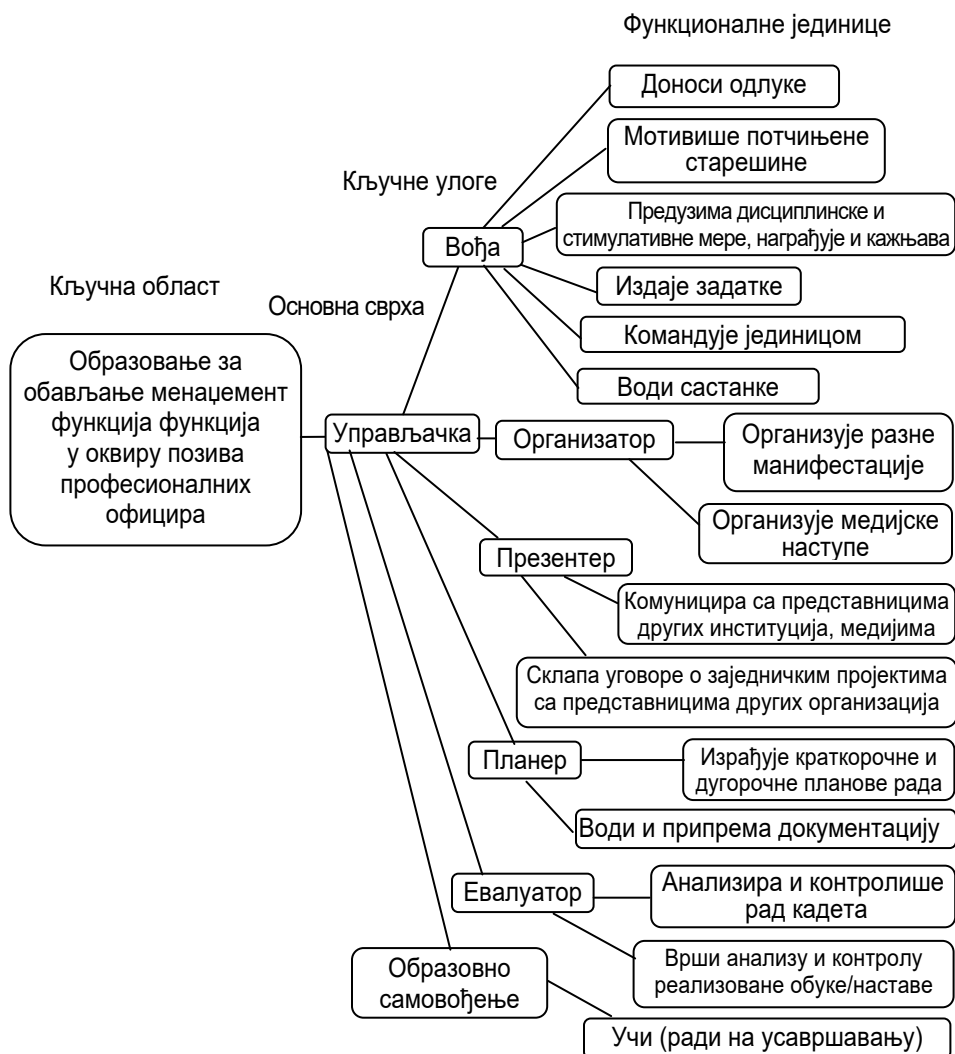
Један од задатака овог истраживања је био да користећи добијене емпиријске налазе и експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција, сачинимо једну функционалну мапу образовања и усавршавања официра.

Конструкцију функционалне мапе образовања официра за менаџерске улоге започели смо формулисањем исказа о основној, односно кључној сврси, у овом случају само једног сегмента занимања професионалних официра, која се односи на обављање њихових менаџерских функција. Тако смо *основну сврху* дефинисали као *образовање за обављање менаџерских функција у оквиру позива професионалног официра* (Шема бр. 1).

Кључна област је први ниво дисагрегације и представља ширу групу функција, односно улога помоћу којих се реализује основна сврха области или занимања. У односу на карактер улога које их конституишу, резултате нашег истраживања и стручну литературу, *кључна област* дефинисана је као *управљачка*.

На основу примењеног модификованог MTDNA инструмента за испитивање потреба, као и примењене факторске анализе, дошли смо до података о потребама наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима) неопходних за обављање активности, које се односе на менаџерске улоге официра. Дефинисане кључне улоге представљају следећи ниво дисагрегације у конституисању функционалне мапе. Резултати истраживања, као и консултована литература, омогућили су нам да дефинишемо *кључне улоге менаџера* као: *вође, организатора, планера, презентера, евалуатора и улоге менаџера као некога ко предузима активности образовног самовођења*. Тако се први издвојени фактор, са најзначајнијим утицајем на укупну варијансу односи на улогу официра/менаџера као *вође*, као некога ко усмерава и координира људе у смеру остваривања заједничких циљева. Други фактор репрезентује манифестне варијабле које, с једне стране, описују улогу старешина/менаџера као *презентера*, као некога ко представља своју организацију и преговара са другим организацијама и на тај начин остварује и обезбеђује добру позицију организације у односу на спољну околину, а са друге стране и улогу старешине/менаџера као *организатора*. Трећи издвојени фактор описује манифестне варијабле које се односе на развој и образовање запослених, у смислу усмеравања, координације других, које слично као у првом фактору, наглашавају улогу старешине као *вође*. Четврти фактор манифестује варијабле које указују на значај потреба за компетенцијама, неопходним при обављању активности планирања, и на тај начин говоре о значају улоге официра/менаџера као *планера*. Пети фактор описује манифестне варијабле које се односе на активности везане за контролу и анализу рада у оквиру организације и на тај начин описују улогу старешине/менаџера као *евалуатора*. Шести фактор репрезентује манифестне варијабле које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и на тај начин истичу улогу официра/менаџера као некога ко предузима активности образовног самовођења. Након дефинисања кључних улога, последњи ниво дисагрегације представља одређивање *функционалних јединица*, које представљају појединачну функцију коју појединац обавља на радном месту. До ових података дошли смо, такође, коришћењем модификованог MTDNA, инструмента за испитивање потреба. Листа активности је добијена на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата нашег истраживања дужности официра, где је коришћен ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006). Тако, кључну улогу менаџера као *вође*, најјасније одређују следеће функционалне јединице: *доноси одлуке, мотивише потчињене старешине, издаје задатке, предузима дисциплинске и стимулативне мере/награђује и кажњава, командује јединицом, води састанке*. Улога старешина као *презентера* реализује се преко следећих функционалних јединица: *комуницира са представницима других институција, медијима, склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других организација*. Функционалне јединице, које у највећој мери одређују улогу менаџера као *организатора* у нашем истраживању, дефинисане су као следеће манифестне варијабле: *организује разне ма-*

нифестације и организује медијске наступе. Кључну улогу менаџера као планера одређују следеће функционалне јединице: израђује краткорочне и дугорочне планове рада, води и припрема документацију. Функционалне јединице које се односе на улогу менаџера као евалуатора су: анализира и контролише рад кадета, врши анализу и контролу реализоване обуке/наставе. Улога официра/менаџера, као некога ко предузима активности образовног самовођења најјасније се рефлектује кроз функционалну јединицу дефинисану као: учи (ради на сопственом усавршавању).



Шема 1 – Функционална мапа образовања официра за менаџерске улоге

За остваривање утврђених улога и функционалних јединица, које произлазе из њих, неопходно је постојање и развијање одређених општих и посебних менаџерских компетенција. Као *опште менаџерске компетенције*, потребне за остваривање утврђених улога, препознали смо: *интерперсоналне, системске, математичке, информатичке и лингвистичке компетенције*. Идентификоване *посебне менаџерске компетенције* су, с једне стране, уско повезане са војном струком, а са друге стране, са примењеним областима менаџмента, у функцији обављања њихових менаџерских дужности.

Наведене компетенције сигурно су неопходне за обављање свих менаџерских улога официра. Ипак, за обављање појединих улога нешто већи значај имају неке од њих. Тако, на пример, улога *вође*, односно оног ко усмерава и координира, захтева, пре свега, интерперсоналне компетенције које су усмерене ка развоју знања, вештина и ставова неопходних за рад са људима, тимовима и решавање конфликта. Осим тога, за остваривање ове улоге посебно су значајне системске компетенције, које се односе на способности аналитичко – критичког и синтетичког приступа, који је неопходан у разумевању и објашњавању закона друштвених појава, процеса и феномена, као и способности рада у међународном контексту, кроз развијање ставова о потреби уважавања различитости и мултикултуралности. Исто тако, за остваривање појединих функционалних јединица које се односе на наведену улогу, као што је: доношење одлука, контрола финансијског пословања, па и командовање јединицом, неопходне су математичке компетенције које омогућавају развијање способности анализе и синтезе, као и информатичке компетенције које се односе на примену рачунарских апликација, обраду текста, управљање подацима, као и развијање способности претраживања, процесуирања и прикупљања електронских информација. За улогу менаџера као *презентера* посебно су значајне интерперсоналне и лингвистичке компетенције, које се односе на формирање способности, знања и вештина усмене и писане комуникације на матерњем и страном језику, као и изградњи ставова усмерених ка развијању осетљивости за културне разлике и отпору према стереотипима. Улога менаџера као *организатора* посебно истиче потребу интерперсоналних компетенција, које су неопходне при организовању разних манифестација и медијских наступа. У систему одбране улога менаџера као планера захтева постојање, пре свега, системских компетенција, које омогућавају сагледавање тренутне ситуације, као и предвиђање и планирање стратегија за превазилажење новонасталих проблема, а манифестује се кроз функционалне јединице: анализе резултата рада организацијских целина и израде краткорочних и дугорочних планова рада. Улога официра/менаџера као *евалуатора*, поред осталих, тражи постојање системских, интерперсоналних и математичких компетенција. За улогу коју смо дефинисали, улога менаџера као некога ко предузима активности *образовног самовођења*, сматрамо да је посебно значајно постојање свих наведених општих и посебних менаџерских компетенција.

Занимљиво је да се мишљења експерата, поклапају са налазима добијеним применом модификованог МТDNA, инструмента за испитивање потреба, који је коришћен на узорку официра. Заправо, експерти у својим проценама могућности развијања менаџерских компетенција посебно истичу значај формирања и усавршавања интерперсоналних компетенција, које су неопходне за улогу официра као вође, као некога ко усмерава и координира рад људи. Слично њима, узорак официра у складу са препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног МТDNA инструмента за испитивање потреба, има изражене потребе за додатним образовањем из области психолошко – андрагошке теорије и праксе, посебно комуникологије, што се, такође, односи на поље

интерперсоналних компетенција. Осим тога, експерти у нешто већој мери него припадници узорка, наглашавају значај формирања менаџерских компетенција неопходних за обављање улоге официра – менаџера, као некога ко представља и заступа организацију, односно улогу *презентера*. Управо из тих разлога, они истичу потребу за креирањем курсева из области вештина преговарања, цивилно – војне сарадње, које су посебно значајне за обављање највиших дужности на којима се они налазе.

Добијени налази омогућили су нам да истакнемо значај развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања. Наши закључци односе се на потребе развоја и усавршавања општих менаџерских компетенција, као што су: системске, интерперсоналне, математичке, информатичке и лингвистичке компетенције, али и посебних менаџерских компетенција које су, с једне стране, уско повезане са војном струком, а са друге стране, са примењеним областима менаџмента у функцији обављања њихових менаџерских дужности.

Закључак

Ради прикупљања истраживачких података о изражености образовних потреба официра Војске Србије, као што је истакнуто, коришћен је модификовани инструмент за испитивање изражености образовних потреба под називом MTDNA – Обука за управљање и анализа развоја потреба). За потребе овог истраживања инструмент је модификован у погледу листе активности које старешине предузимају у току обављања својих функција. Листа активности је добијена на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата истраживања дужности официра, уз коришћење ревидираног Упитника за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006). Тако је инструмент који је коришћен у овом раду структуриран преко три петостепене скале (скала учесталости, важности и тешкоћа), на коме су дата 33 ајтема/активности. Задатак испитаника је био да у односу на ове три скале процене у којој мери се наведене активности обављају *често*, колико су оне *важне*, и у којој мери представљају *тешкоћу* за обављање професионалних дужности на којима се налазе. На тај начин, преко активности сагледаних кроз три аспекта, дошло се до података о потребама испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), које су неопходне за обављање менаџерских улога.

На основу добијених резултата може се закључити да највиши ранг заузимају активности које, заправо, описују улогу *менаџера* као некога ко предузима активности образовног самовођења (*Ради на сопственом усавршавању; Води и припрема документацију*), као и активности које говоре о значају потребе за стицањем компетенција неопходних за обављање ове активности у односу на захтеве радног места (*Доноси одлуке, Мотивише потчињене старешине или кадете, Решава проблеме међуљудских односа, Издаје задатке потчињеним и Саветује*). Након ових манифестних варијабли, следе оне које, заправо, описују улоге менаџера *као планера, евалуатора и организатора*, а односе се на компетенције везане за планирање, организовање и евалуацију (*Израђује краткорочне планове рада, Анализира рад потчињених старешина, Контролише функционисање организацијских целина, Командује јединицом, Анализира резултате рада организацијских целина, Прати реализацију обуке/наставе, Оцењује рад профе-*

сионалних војних лица и цивилних лица на служби у Војсци Србије и Израђује дугорочне планове рада. Добијени резултати показују да, након описаних активности, следе манифестне варијабле које се односе на активности усмеравања и вођења војника/кадета (*Припрема за обуку/наставу, Обавља анализу реализоване обуке/наставе, Реализује обуку/наставу, Обавља контролу обуке/наставе*). Након наведених варијабли следе манифестне варијабле које описују потребе за менаџерским интерперсоналним компетенцијама, као што су: *Води службене разговоре, Води састанке, Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује и Разговара са кадетима*. Манифестне варијабле које се односе на анализу и контролу рада кадета имају нешто ниже изражене потребе у односу на напред наведене. Резултати добијени у овом истраживању показују да су последње рангиране оне манифестне варијабле које посредно описују улогу менаџера као презентера, као некога који комуницира са спољним светом, ко презентује организацију и преговара са другима у циљу остваривања постављених задатака организације (*Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље, Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима), Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље, Контактира представнике медија, Организује медијске наступе, Комуницира са представницима Министарства просвете, Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете*). Ипак, добијени подаци за ове активности говоре о томе да постоје потребе за повременим, али континуираним образовањем с обзиром на то да ће њиховим вертикалним и хоризонталним померањем у служби ове испитанике временом довести на дужности када ће им управо ове активности бити примарне.

Резултати испитивања нивоа потреба за образовањем ради стицања менаџерских компетенција официра добијени су, такође, на основу примене модификованог MTDNA инструмента за испитивање потреба. Задатак испитаника био је да, у односу три петостепене скале, процене у којој мери се понуђене 33 активности обављају често, колико су оне важне, а у којој мери представљају тешкоћу за обављање професионалних дужности на којима се налазе. На тај начин, преко активности сагледаних кроз три аспекта, дошло се до података о нивоу потреба наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), неопходним за обављање менаџерских улога.

У складу са препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, активности са средњим вредностима од три до седам означавају *ниску потребу*, тако да би за ове активности требало организовати повремену, континуирану обуку у оквиру стратегије неформалног образовања; активности са средњим вредностима од осам до 11 означавају *изражену потребу*, која захтева „иницијални формални“ тренинг; док активности са средњом вредношћу од 12 до 15 означавају *јако изражену потребу* за даљим континуираним перманентним образовањем. Резултати овог дела истраживања су показали да све наведене активности захтевају организовање додатног усавшавања старешина, а чак 24 активности сходно препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, оцењене су као *изражене потребе* за додатним образовањем.

Издвојени фактори, као и манифестне варијабле које их дефинишу, довољно су релевантни показатељи димензије потребе за менаџерским компетенцијама старешина, што показује и укупна вредност варијансе која износи 74,576. Ове компетенције чине

следећи фактори: Ф1: Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на управљање и координацију групама људи у смеру остваривања заједничких циљева; Ф2: Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа; Ф3: Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета; Ф4: Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице; Ф5: Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета и Ф6: Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бризи о људима

Према мишљењу експерата, предмети који су примарни за обављање дужности менаџера нижег нивоа у систему одбране су: „Тактика“, „Основи војног менаџмента“ и „Основи организације“. Експерти наглашавају значај „Тактике“ зато што се она односи на основна (базична) знања, односно неопходна знања и вештине војне струке. Други издвојени и наведени предмети развијају знања и вештине потребне за остваривање војне професије. Предмети који су посебно важни менаџерима средњег нивоа су: „Оператика“ и „Безбедносни менаџмент“. Ова два предмета, према процени експерата, оцењена су као посебно значајна за менаџере средњег нивоа, јер се баве проучавањем тзв. операција изван ратног стања (као нпр. противпобуњеничка и противтерористичка операција) и управљањем, руковођењем и командовањем у посебним безбедносним стањима приликом припрема и извођења ових операција. Менаџерима највишег нивоа, према мишљењу експерата, најзначајнији су предмети: „Стратегија“, „Пројектовање организације“, „Стратегијски менаџмент“ и „Теорија одлучивања.“ Наведени предмети значајни су за боље разумевање „Стратегије“, као комплексне теоријске и практичне активности неопходне при овладавању ширим знањима о савременим безбедносним актерима и практичне примене модела анализе њиховог утицаја на безбедност, и на крају, за разумевање комплексности фактора који опредељујуће утичу на савремене безбедносне трендове, те у том смислу за боље разумевање улоге и ограничења различитих инструмената државне моћи у обликовању, креирању и развоју сопствене безбедности. Сви наведени предмети усмерени су ка развијању способности управљања, планирања, програмирања и пројектовања у систему одбране земље, али на различитим нивоима менаџмента, у складу са потребама професионалних припадника система одбране који се налазе на различитим дужностима.

Конструкцију функционалне мапе образовања официра за менаџерске улоге започели смо формулисањем исказа о основној, односно кључној сврси коју смо дефинисали као *образовање за обављање менаџерских функција у оквиру позива професионалног официра*. Кључна област је први ниво дисагрегације и представља ширу групу функција, односно улога помоћу којих се реализује основна сврха области или занимања и она је дефинисана као *управљачку*.

На основу примењеног модификованог МТDNA инструмента за испитивање потреба, као и примењене факторске анализе, дошли смо до података о потребама наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима) неопходних за обављање активности, које се односе на менаџерске улоге официра. Дефинисане кључне улоге представљају следећи ниво дисагрегације у конституисању функ-

ционалне мапе. Тако се први издвојени фактор, са најзначајнијим утицајем на укупну варијансу односи на улогу официра/менаџера као *вође*, као некога ко усмерава и координира људе у смеру остваривања заједничких циљева. Други фактор репрезентује манифестне варијабле које, с једне стране, описују улогу старешина/менаџера као *презентера*, као некога ко представља своју организацију и преговара са другим организацијама и на тај начин остварује и обезбеђује добру позицију организације у односу на спољну околину, а са друге стране и улогу старешине/менаџера као *организатора*. Трећи издвојени фактор описује манифестне варијабле које се односе на развој и образовање запослених, у смислу усмеравања, координације других, које слично као у првом фактору, наглашавају улогу старешине као *вође*. Четврти фактор манифестује варијабле које указују на значај потреба за компетенцијама, неопходним при обављању активности планирања, и на тај начин говоре о значају улоге официра/менаџера као *планера*. Пети фактор описује манифестне варијабле које се односе на активности везане за контролу и анализу рада у оквиру организације и на тај начин описују улогу старешине/менаџера као *евалuatorа*. Шести фактор репрезентује манифестне варијабле које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и на тај начин истичу улогу официра/менаџера као некога ко предузима активности *образовног самовођења*.

Након дефинисања кључних улога, последњи ниво дисагрегације представља одређивање *функционалних јединица*, које представљају појединачну функцију коју појединац обавља на радном месту. До ових података дошли смо, такође, коришћењем модификованог MTDNA, инструмента за испитивање потреба. Листа активности је добијена на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата нашег истраживања дужности официра, где је коришћен ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије.

Тако, кључну улогу менаџера као *вође*, најјасније одређују следеће функционалне јединице: *доноси одлуке, мотивише потчињене старешине, издаје задатке, предузима дисциплинске и стимулативне мере/награђује и кажњава, командује јединицом, води састанке*. Улога старешина као *презентера* реализује се преко следећих функционалних јединица: *комуницира са представницима других институција, медијима, склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других организација*. Функционалне јединице, које у највећој мери одређују улогу менаџера као *организатора* у нашем истраживању, дефинисане су као следеће манифестне варијабле: *организује разне манифестације и организује медијске наступе*. Кључну улогу менаџера као *планера* одређују следеће функционалне јединице: *израђује краткорочне и дугорочне планове рада, води и припрема документацију*. Функционалне јединице које се односе на улогу менаџера као *евалuatorа* су: *анализира и контролише рад кадета, врши анализу и контролу реализоване обуке/наставе*. Улога официра/менаџера, као некога ко предузима активности *образовног самовођења* најјасније се рефлектује кроз функционалну јединицу дефинисану као: *учи* (ради на сопственом усавршавању).

Добијени налази омогућили су нам да истакнемо значај развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања. Наши закључци односе се на потребе развоја и усавршавања општих менаџерских компетенција, као што су: системске, интерперсоналне, математичке, информатичке и лингвистичке компетенције, али и посебних менаџерских компетенција које су, с једне стране, уско повезане са војном струком, а са друге стране, са примењеним областима менаџмента у функцији обављања њихових менаџерских дужности.

Литература

- [1] Adižes, I. (2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adižes, Novi Sad.
- [2] Adižes, I. (2006), *Управљање променама*, Adižes, Нови Сад.
- [3] Алибабић, Ш. (2002), *Теорија организације образовања одраслих*, ИПА, Београд.
- [4] Alibabić, Š., (2004), Menadžment u obrazovanju, *Zbornik FCO*, Beograd.
- [5] Alibabić, Š., (2006), *Menadžment promena u obrazovanju, Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja*, Odsek za pedagogiju Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, Novi Sad.
- [6] Alibabić, Š., (2007), Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju, *Andragogija na početku trećeg milenijuma*, Naučni skup, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd.
- [7] Alibabić, Š., (2008), Razvijanje liderskih kompetencija, *Andragoške studije*, 2, IPA.
- [8] Despotović M. (2010), *Razvoj kurikuluma u stručnom obrazovanju: pristup usmeren na kompetencije*, Filozofski fakultet u Beogradu, Beograd.
- [9] Despotović, M., (2000), *Igra potreba*, IPA, Beograd.
- [10] Despotović, M., (1991), Obrazovanje u preduzeću: stanje, potrebe i mogućnosti, *Nastava i vaspitanje*, br. 1–2, Beograd.
- [11] Despotović, M., (1991), *Radna sredina i obrazovanje*, IPA, Beograd.
- [12] Dechant, K., (1990) Knowing how to learn: The neglected management ability, *Journal of Management Development*, 9.
- [13] Drucker P., (1974) *Management*, Harper and Row, New York.
- [14] Durkheim, E. (1952), *Division of Labor in Society*, The Free Press, Glencoe, Illinois.
- [15] Јефтић, З., Вуруна, М. (2009), Реформа војног образовања у Републици Србији – могућности, изазови и правци развоја, *Војно дело*, бр. 1, Београд.
- [16] Lazović, M., Pajević, D., Bovan, A., (2011), *Budite uspešan menadžer – rukovodilac*, EtnoStil, Beograd.
- [17] Marček, J., Savić, A., Danić, N., Suša, B., (2006), *Profil oficira rodova i službi Vojske Srbije*, Војно издавачки завод, Београд.
- [18] Marček, J., Kilibarda, Z., (2011), Образовне потребе oficira Vojske Srbije za menadžment u sistemu odbrane, *Zbornik radova sa naučno-stručnog skupa sa međunarodnim učešćem „Potrebna znanja oficira Vojske Srbije 2010–2020“*, Ministarstvo odbrane, Sektor za ljudske resurse, Војна академија, Sektor za politiku odbrane, Institut za strategijska istraživanja, Beograd
- [19] Milošević Stolić, J., Alibabić, Š., (2014), Образовна podrška menadžerskim aktivnostima vojnih starešina, *Andragoške studije*, Beograd.
- [20] Milošević-Stolić, Marček (2016), Određenje menadžerskih kompetencija oficirskog kadra, *Vojno delo*, br. 6, str. 164–185.
- [21] Milošević-Stolić, Marček (2017), Menadžerske kompetencije oficirskog kadra Vojske Srbije, *Vojno delo*, br. 2, str. 194–218.
- [22] Milošević-Stolić, J. (2013), Razvijanje menadžerskih kompetencija u sistemu vojnog obrazovanja, Beograd, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet.
- [23] Pejatović, Aleksandra P., (1994), *Vrednosne orijentacije i obrazovne potrebe odraslih*, Filozofski fakultet – Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd.
- [24] Suša, B., (2004), *Činioci profesionalne uspešnosti nastavnika u vojno – stručnoj nastavi*, Војна академија, Београд.