

Др Јасмина МИЛОШЕВИЋ СТОЛИЋ  
Војна академија, Универзитет одбране у Београду

ДОИ: 10.5937/bezbednost2101082М

УДК: 005.32:316.46]:355.23(497.11+437.3+493)

Прегледни научни рад

Примљен: 5. 11. 2020. године

Ревизија: 9. 11. 2020. године

Датум прихватања: 4. 3. 2021. године

## **Могућност развијања лидерских компетенција кроз систем војног образовања – отвореност система**

***Анстракт:** У истраживању су извршене компаративне анализе заступљености наставних предмета који су у функцији оснаживања лидерских компетенција у студијским програмима три високошколске војне установе (Војна академија Универзитета одбране у Београду; Универзитет одбране у Брну, Чешка Република; Краљевска војна школа у Белгији). Циљ рада у ширем смислу био је да покуша да одгонетне димензије лидерства професионалних припадника система одбране. У ужем смислу намера нам је била да испитамо модалитете формирања лидерских компетенција у систему војног образовања студијских програма војних универзитета Србије, Белгије и Чешке. Основни предмет овог истраживања су лидерске компетенције професионалних војних лица. Појам лидерства дефинисали смо као једну од функција менаџмента, која се пре свега односи на утицај лидера на остале запослене у циљу остваривања организационих и групних циљева. Појам лидерских компетенција дефинисан је као склоп знања, вештина и ставова потребних за реализацију комплексних функција и улога официра, које се могу класификовати као системске и интерперсоналне компетенције. Проблем лидерства у систему одбране специфичан је због многобројних карактеристика и концепције самог система. Управо услед изузетне важности теме, као и чињенице да је ова тематика увек интересантна и актуелна, било је научно и стручно оправдано посветити пажњу проучавању феномена конструисања компетенција лидера у систему војног образовања. Промене су постале начин живота сваке данашње организације, па и војне. Систем*

*одбране данас, од својих запослених старешина тражи нова знања, вештине и ставове, који ће им пружити подршку при реализацији комплексних задатака и улога. Управо из тих разлога неопходно је спроводити доктрину доживотног, перманентног и континуираног образовања овог кадра.*

**Кључне речи:** лидерске компетенције у војсци, систем војног образовања.

## Увод

Мултидисциплинарност и холистички приступ важни су захтеви при проучавању појма лидерских компетенција. Пред проактивног лидера поставља се захтев да познаје технологију процеса који води. Лидер данашњице мора поседовати и потребна знања из сфере међуљудских односа, комуникологије и рада у тимовима, како би могао успешно усмеравати стратегију деловања у правцу остваривања циљева организације. Потребне посла у савременом турбулентном свету траже вође који ће бити компетентни да брзо и ефикасно реагују у ситуацијама перманентних промена. Брз научни развој, као и имплементација научних достигнућа у пракси, воде до трансформација у физиономији система безбедности које захтевају нова знања и вештине неопходне за обављање позива унутар њега. Добар лидер данас мора не само познавати свој посао него и бити спреман да континуирано развија своја знања. Планирање, анализирање и антиципација промена свакако су интегративни делокруг активности савременог лидера.

Међу ауторима често постоји неслагање око дефинисања појмова менаџмента и лидерства. На менаџмент се данас гледа као на научну дисциплину, али и као на процес управљања уопште. У нашем раду вођење, односно лидерство, дефинишемо као једну од основних функција менаџмента којом се врше праћење, усмеравање, подстицање на развој, вредновање и координација људи и тимова усмерених ка одређеном циљу.

Будући да се слажемо са схватањима оних аутора који тврде да не постоје рођене вође, сматрамо да проблему образовања лидера треба посветити посебну пажњу. У нашем приступу, фокус размишљања помера се са особина личности ка вештинама и способностима, компетенцијама које се могу научити и развија-

ти. Развој лидерства је од круцијалног значаја за систем одбране и на њега гледамо као на намеран, континуиран, секвенцијалан и прогресиван процес заснован на вредностима војске.

## Природа лидерства и лидерске компетенције

У литератури се често говори о лидерству, најчешће са становишта менаџмента и психологије. У области менаџмента лидерство се односи на конкретан утицај на запослене како би они допринели остваривању организационих и групних циљева. Акцент је на интерперсоналном аспекту управљања, те се из тих разлога лидерство често одређује као неко усмеравање или вршење утицаја. Према психолошком схватању, лидерство представља изразити друштвени утицај који истакнути члан групе (лидер) има на уверења, мишљење, емоције и понашање чланова групе. Наш аутор наводи да се у литератури ова два феномена разматрају двојачко. У менаџменту је акценат на конструктивној процени ситуације, одређивању циљева и планирању стратегије, на ангажовању ресурса, координацији делатности, управљању и контроли деловања запослених (Алибабић, 2008). С друге стране, у лидерству је акценат на процесу утицаја на оне који треба да следе визију – вође осмишљавају концепцију коју други следе. Лидери су способни да задобију поверење и лојалност оних које воде и тако им помогну да своје способности и таленте развију у циљу долажења до задатог циља (Алибабић, 2008). Тако се на менаџере заправо гледа као на формално постављене вође, док су лидери добровољно изабрани од својих следбеника захваљујући компетенцијама које поседују. Лидерство се одређује и као процес у којем појединац утиче на остале чланове групе, и то у смеру остварења дефинисаних циљева групе или организације. Према овој дефиницији, лидерство чине четири компоненте. То је *процес*, подразумева *утицај*, постоји искључиво у *групи* или организацији и подразумева одређени *циљ* (Shackleton, 1995). Минцберг наводи да лидери у организацији имају три основне улоге: информациону, интерперсоналну и улогу доносиоца одлука (Mintzberg, 1995). Свака од наведених улога има своје активности. Тако информациона улога обухвата: активности монитора, односно некога ко прати окружење; активност дисеминатора, који има задатак да шири информа-

ције, како у организацији тако и ван ње; и активност говорника, односно некога ко представља организацију. Интерперсонална улога подразумева да лидер води, мотивише и усмерава запослене, представља организацију и повезује је са окружењем. У улози доносиоца одлука лидер је неко ко покреће активности и решава проблеме. Осим тога, лидер је и преговарач, односно неко ко преговара и доноси одлуке о расподели ресурса организације, како унутар ње тако и у односу са окружењем. Говорећи о појму успешног лидера, Голман у свом опсежном истраживању, које је обухватило двеста великих глобалних компанија, као један од најзначајнијих чиниоца за успешног лидера наводи емоционалну интелигенцију (Goleman, 2006). Један наш аутор истиче да развоју новог типа лидера, који је способан да успешно суочи организацију са изненађењима и изазовима сутрашњице и који не чека кризу да би на њу реаговао већ предвиђа промене и својом визијом антиципира будућност, ослонац пружају бројне науке, од филозофије, социологије, андрагогије, психологије, етнологије и антропологије, преко економије и културологије, све до примењених дисциплина менаџмента (Алибабић, 2008: 250).

Значај лидерских компетенција такође је предмет расправа многих аутора. Сагласно нашим поимањима, лидерске компетенције се односе на укупност знања, вештина и ставова круцијалних за обављање комплексних улога лидера. Овде посебно истичемо значај интерперсоналних и системских компетенција. Тако, на пример, кључна знања, вештине и ставови потребни за обављање послова који подразумевају рад са људима као појединцима, али и рад са групом људи у склопу тима, захтевају развијене интерперсоналне компетенције. Осим наведених компетенција, пред проактивног лидера савременог доба постављају се захтеви неопходни за разумевање сложених закона друштвених појава, процеса и феномена. Он мора поседовати способност аналитичког и критичког мишљења, као и вештине и ставове неопходне за адекватно функционисање у контексту међународних мултикултуралних односа. Многи аутори истичу да ефикасност лидера потиче од њихових интерперсоналних и концептуалних компетенција (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2005). Под интерперсоналним компетенцијама они подразумевају способност лидера да саслуша људе, да утиче на њих, инспирише их, обликује њихово деловање, решава

њихове унутрашње и спољашње сукобе и води их у новим ситуацијама. Лидери који поседују те вештине у стању су да прилагоде своје идеје идејама других, стварају атмосферу поверења, осетљиви су на потребе и интересе других и у процес доношења одлука укључују и мишљења подређених и сарадника. Концептуалне компетенције лидера односе се на њихове интелектуалне вештине, које им омогућавају да проуче комплексне ситуације и на основу њих одреде правац свог даљег деловања. Лидери које карактерише концептуална компетенција поседују способност рада на идејама. Те вештине су кључне за креирање визије и стратешких планова за организацију (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2005). Говорећи о структури и садржају лидерских компетенција, наш познати андрагог Алибабић као кључне вештине неопходне за функционисање успешног лидера наводи: убеђивање, комуницирање, одлучивање, слушање, управљање променама, мотивисање, тимски рад, управљање сопственим развојем, управљање временом и управљање конфликтима (Alibabić, 2008).

Када је реч о могућностима развијања лидерских компетенција, многобројни аутори слажу се да добро организовани програми образовања и обуке у великој мери могу допринети развоју ових компетенција. Тако је још Котер наглашавао да се лидери не рађају, већ човек постепено израста у лидера управо захваљујући процесу образовања (Kotter, 1982). Значај перманентног образовања и обуке у развоју лидера наглашава и Алибабић, посебно у односу формирања вештина комуникације, одлучивања, убеђивања и управљања променама (Алибабић, 2008).

### **Лидерство у систему одбране**

Развој лидера у војној средини од стратешког је значаја за систем одбране једне земље. Данашње војске захтевају обучене и компетентне лидере који су у стању да остваре своју мисију у динамичном, нестабилном и сложеном окружењу. Управо из тих разлога све војске света посебну пажњу поклањају перманентном и континуираном образовању лидера. Процес развоја лидера у систему одбране мора имати холистички приступ. Успешни лидери у војсци морају бити у стању да лако доносе одлуке са доступним информацијама, али и бити оспособљени да брзо и

ефикасно реагују у ситуацијама променљивог света. Зато је од суштинског значаја развити адекватне програме образовања лидера, и то на свим нивоима у оквиру система одбране. Лидери у систему одбране морају бити спремни да разумеју стратешки контекст извршења сваке мисије. Осим тога, морају поседовати интегритет и спремност да делују у ситуацијама када издата наређења не одговарају ситуацији у којој се налазе, или када се појаве непредвиђене могућности или претње.

Сматрамо да лидери у оквиру система одбране морају поседовати готово исте компетенције за обављање својих сложених лидерских улога и функција као и лидери у било којој другој организацији. Дакле, они морају поседовати одређене интерперсоналне и системске компетенције које ће им омогућити адекватно функционисање у свету комплексних, променљивих и непредвидивих процеса и појава.

Такође, морају имати развијене вештине решавања проблема, као и креативност у решавању нових ситуација. Осим тога, морају поседовати вештине социјалног закључивања, као и социјалну флексибилност. За обављање својих лидерских функција морају бити у стању да уоче и обраде информације и на основу тога дефинишу и координирају активности својих подређених у циљу постизања формалних мисија система одбране.

### **Методолошки дизајн истраживања**

Предмет истраживања у овом раду јесте заступљеност наставних предмета који су у функцији оснаживања лидерских компетенција у студијским програмима образовних високошколских војних установа (основне студије). Лидерске компетенције дефинисане су као склоп знања, вештина и ставова потребних за реализацију свеобухватних лидерских функција и улога официра, и могу се поделити на системске и интерперсоналне компетенције. У истраживању се пошло од претпоставке која има упориште у општим теоријским сазнањима, као и у резултатима досадашњих емпиријских истраживања – да постоји изражена потреба за континуираним образовањем старешина у функцији компетенцијског оснаживања њихових знања из области лидерства. Основна истраживачка парадигма била је условљена природом предмета и

општим циљем истраживања. Из тих разлога је и одабран теоријско-компаративни приступ с нагласком на анализи, синтези и генерализацији квантитативних података. Примењена је компаративна метода ради утврђивања заступљености наставних предмета који су оријентисани ка развијању лидерских компетенција у студијским програмима високошколских војних установа (Војна академија, Универзитет одбране у Београду, Универзитет одбране у Брну Република Чешка, Краљевска војна школа Белгије). Општи циљ истраживања остварен је преко следећих задатака истраживања: 1. испитати колико су у студијским програмима Војне академије Универзитета одбране у Београду заступљени наставни предмети који су усмерени на креирање лидерских компетенција; 2. испитати колико су у студијским програмима Универзитета одбране у Чешкој Републици заступљени наставни предмети који су усмерени на креирање лидерских компетенција; 3. испитати колико су у студијским програмима Краљевске војне школе Белгије заступљени наставни предмети који су усмерени на креирање лидерских компетенција; 4. испитати и утврдити сличности и разлике између предмета студијских програма универзитета одбране Републике Србије, Републике Чешке и Краљевине Белгије у погледу формирања услова за конструисање знања, вештина и ставова лидера.

Компаративне анализе заступљености наставних предмета усмерених на развој лидерских компетенција професионалних војних лица у систему одбране ограничени су на ниво основних студија, због ограничења обима рада. У раду су коришћени следећи индикатори компарације: назив предмета, број часова и број ЕСПБ бодова.

### **Анализа и интерпретација резултата истраживања**

Структура основних академских студија проучаваних универзитета и академија, поред широког спектра предмета окренутих ка формирању знања и вештина неопходних за извршавање ускостручних послова професионалних војних лица, обухвата и оне сфере научних области које су потребне за савладавање знања и вештина које се односе на познавање лидерских компетенција у овој специфичној друштвеној организацији.

Универзитет одбране у Београду чине Војна академија и Медицински факултет Војномедицинске академије.<sup>1</sup> На основним академским студијама у склопу Војне академије Универзитета одбране у Београду кадети похађају следеће предмете окренуте ка формирању лидерских компетенција: Социологија, Војна психологија, Менаџмент људских ресурса, Војна андрагогија, Командовање и руковођење, Основи менаџмента, Основи организације, Комуникације с јавношћу, Кризни менаџмент и Војна етика (Табела 1).

Табела 1. Предмети усмерени ка развијању лидерских компетенција

Војна академија у Београду					
Обавезни предмети					
	Предмет	Сем	П	В	ЕСП Б
1	Социологија	1	2	2	2
2	Војна психологија	3	2	1	3
3	Менаџмент људских ресурса	3	3	1	3
4	Војна андрагогија	4	2	1	3
5	Командовање и руковођење	4	3	1	5
Изборни предмети					
1	Основи менаџмента	1	2	1	3
2	Основи организације	1	2	1	3
3	Комуникације с јавношћу	3	2	1	3
4	Кризни менаџмент	6	3	1	4
5	Војна етика	8	3	-	3

Универзитет одбране Републике Чешке чине Факултет за војни менаџмент, Факултет Војних технологија и Факултет војног здравства.<sup>2</sup> Кадети студијског програма „Економија и менаџмент“ у

<sup>1</sup> У оквиру Војне академије конструисани су наредни студијски програми: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство, Војнохемијско инжењерство, Атомско-биолошко-хемијске одбране, Противваздухопловна одбрана, Јавне финансије, Логистика, Војногеодетско инжењерство и Војно ваздухопловство – интегрисане студије. У оквиру Медицинског факултета Војномедицинске академије реализује се студијски програм интегрисаних академских студија „Доктор медицине“.

<sup>2</sup> Факултет војног менаџмента има развијени студијски програм „Економија и менаџмент“. Факултет војних технологија у својој програмској матрици има



циљу развијања својих лидерских компетенција овладавају знањима из следећих предмета: Менаџмент 1, Менаџерске комуникације, Социологија, Социјални и психолошки аспект менаџмента, Војни менаџмент 1, Војна етика 1, Војна етика 2, Основни правци развоја менаџмента у 21. веку, Етика војних професионалаца, Војно руковођење, Реторика команданта војне јединице и комуникациона обука и Персонални рад у мултикултуралним компанијама (Табела 2).

Табела 2. Предмети усмерени ка развијању лидерских компетенција

Универзитет одбране Републике Чешке					
Предмет		С	П	В	ЕС ПБ
1	Менаџмент 1	1	4	2	5
2	Менаџерске комуникације	1	1	1	2
3	Социологија	1	2	2	2
4	Социјални и психолошки аспект менаџмента	1	1	1	1
5	Војни менаџмент 1	1 и 2	1	1	4
6	Војна етика 1	1	1	1	2
7	Војна етика 2	1	1	1	2
8	Основни правци развоја менаџмента у 21. веку	1	2	2	2
9	Етика војних професионалаца	1	2	2	2
10	Војно руковођење	1 и 2	2	2	4
11	Реторика команданта војне јединице и комуникациона обука	1 и 2	2	2	4
12	Персонални рад у мултикултуралним компанијама	1	2	0	2

Краљевска војна школа Белгије је институција универзитетског ступња, чији је основни задатак професионално образовање и усавршавање професионалних војних лица оружаних снага Краљевине Белгије. Ту се остварује интердисциплинарно, систематско и свеобухватно школовање војних старешина. Краљевска војна школа Белгије у својој програмској матрици има два факултета: Факултет друштвених и војних наука и Политехнички факултет.

формиран програм „Војне технологије“, Факултет војног здравства има имплементирани студије „Војномедицинског управљања“. У програмској шеми студијског програма „Економија и менаџмент“ развијено је студијско подручје „Војни менаџмент“.

Програм студија Факултета друштвених и војних наука својим полазницима пружа могућност похађања наредних предмета окренутих ка формирању знања, вештина и ставова из области лидерства: Етика, Социологија, Војна психологија, Менаџмент људских ресурса, Војна дидактика, Уводу менаџмент, Лидерство, Психологија комуникација, Критичко мишљење, Војна социологија (Табела 3).

Табела 3. Предмети усмерени ка развијању лидерских компетенција

<b>Краљевска Војна школа у Белгији</b>					
	Обавезни предмети	Семестар	П	В	ЕСП Б
1	Етика	1	3	0	4
2	Социологија	1	5	0	3
3	Војна психологија	2	5	0	3
4	Менаџмент људских ресурса	2	7	0	4
5	Војна дидактика	1	6	0	3
6	Увод у менаџмент	1	4	0	3
7	Лидерство	2	5	0	3
8	Психологија комуникација	1	7	0	3
9	Критичко мишљење	1	9	0	3
10	Војна социологија	2	6	0	4

Компаративна анализа наставних програма и модула проучаваних универзитета одбране јасно упућује на закључак да се на основним студијама посматраних универзитета изучавају предмети усмерени ка развоју лидерских компетенција.

Истичемо да студијски програми анализираних војних школа немају једнако формиране предмете проучаване научне сфере. Компаративна истраживања јасно су показала да су студијски програми сва три анализирани универзитета конструисани тако да се у оквиру њих реализују две скупине програма компатибилних у погледу формирања лидерских компетенција. Посебан акценат на конструисање лидерских компетенција, у складу са потребама профила кадрова које образују и усавршавају, стављају Факултет за економију и менаџмент Републике Чешке, студијски програм Менаџмент у одбрани Универзитета одбране Републике Србије и Факултет друштвених и војних наука Краљевине

Белгије. У односу на њих, студијски програми ова три универзитета, који су пре свега усмерени ка формирању техничко-технолошких знања и вештина, имају значајно мање предмета из ове области. На основу даљих анализа може се закључити да сва три универзитета у својим студијским програмима посебно негују значај формирања интерперсоналних компетенција. Разлике које се увиђају односе се на концепцију формирања интерперсоналних компетенција. Универзитет одбране у Београду нешто већу пажњу поклања развијању ових знања, вештина и ставова имајући у виду пре свега кадар који школује, а то су старешине система одбране, док друге две војне школе, посебно војна школа у Белгији, донекле остаје на нивоу општости, немајући у виду само концепт војне средине. Даље анализе и компарације студијских програма јасно показују да проучавани универзитети у сфери развоја знања, вештина и ставова у области лидерства значајан акценат стављају на формирање системских компетенција. Најдоминантнији и најобухватнији студији области лидерства конструисани су у оквиру Универзитета одбране Чешке. Тако, на пример, у погледу социолошких аспеката војне организације, који у значајној мери подупиру развој лидерских компетенција, најсадржајније предмете својим кадетима пружа Универзитет одбране Чешке. Имајући у виду могућност формирања лидерских компетенција које се директно односе на изучавање аспеката управљања са становишта психологије, најобухватнију структуру студија пружа Краљевска војна школа Белгије.

Табела 4. Упоредна табела предмета усмерених ка формирању лидерских компетенција – основне студије

Војна академија Универзитета одбране у Београду, Република Србија					Факултет војног руковођења Универзитета одбране Брно, Чешка Република					Краљевска војна школа у Белгији							
Обавезни предмети																	
Предмет		С	П	В	ЕС ПБ	Предмет		С	П	В	ЕС ПБ	Предмет		С	П	В	ЕС ПБ
1	Социологија	1	2	2	2	Менаџмент 1		1	4	2	5	Етика		1	3	0	4
2	Војна психологија	3	2	1	3	Менаџерске комуникације		1	1	1	2	Социологија		1	5	0	3
3	Менаџмент људских ресурса	3	3	1	3	Социологија		1	2	2	2	Војна психологија		2	5	0	3

ПРЕГЛЕДНИ НАУЧНИ РАДОВИ

4	Војна андрагогија	4	2	1	3	Социјални и психолошки аспект менаџмента	1	1	1	1	Менаџмент људских ресурса	2	7	0	4	
5	Командовање и руковођење	4	3	1	5	Војни менаџмент 1	1 и 2	1	1	4	Војна дидактика	1	6	0	3	
6	/	/	/	/	/	Војна етика 1	1	1	1	2	Уводу менаџмент	1	4	0	3	
7	/	/	/	/	/	Војна етика 2	1	1	1	2	Лидерство	2	5	0	3	
8	/	/	/	/	/	Основни правци развоја менаџмента у 21. веку	1	2	2	2	Психологија комуникација	1	7	0	3	
9	/	/	/	/	/	Етика војних професионалаца	1	2	2	2	Критичко мишљење	1	9	0	3	
10	/	/	/	/	/	Војно руковођење	1 и 2	2	2	4	Војна социологија	2	6	0	4	
11	/	/	/	/	/	Реторика команданта војне јединице и комуникациона обука	1 и 2	2	2	4	/	/	/	/	/	
12	/	/	/	/	/	Персонални рад у мултикултуралним компанијама	1	2	0	2	/	/	/	/	/	
<b>Изборни предмети</b>																
1	Основи менаџмента	1	2	1	3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2	Војна етика	8	3	-	3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3	Основи организације	1	2	1	3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4	Комуникације с јавношћу	3	2	1	3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	Кризни менаџмент	6	3	1	4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

**Закључак**

На основу опсежног спроведеног истраживања може се установити да, у контексту отворености система образовања, све

три проучаване високшколске војне установе својим полазницима пружају програме образовања који доприносе развијању компетенција неопходних за обављање сложених лидерских улога.

Добијени налази говоре у прилог чињеници да су програми Универзитета одбране Републике Чешке креирани тако да имају нешто више предмета усмерених ка развоју проучаваних компетенција у односу на друга два анализирана универзитета.

На основу наших анализа, Универзитет одбране у Београду је у својим програмима засићенији предметима који проучавају проблеме лидерства неопходних профили кадрова у систему одбране, за разлику од Краљевске војне школе Белгије, која у профилисању својих будућих лидера остаје на нивоу општости. Војна школа у Белгији посебно развија програме усмерене ка формирању знања, вештина и ставова из домена психологије, комуникологије и етике.

Индикатори компаративног истраживања указују на чињеницу да се, у односу на заступљеност предмета усмерених ка развијању проучаваних компетенција, у оквиру анализираних војних школа уочава да студијски програми Менаџмент у одбрани Универзитета одбране у Београду, Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке и Факултета друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије имају знатно развијеније програме усмерене ка конструисању лидерских компетенција у односу на програме факултета ових универзитета који су усмерени пре свега ка развијању знања, вештина и ставова из области техничко-технолошких наука.

Исход научних и технолошких открића чине интензивне промене у савременом свету, које су довеле до турбулентних промена у систему одбране. Управо из тих разлога данас је посебно значајно развијати функционалне програме образовања лидера, засноване пре свега на пажљиво испитаним образовним потребама специфичног кадра који школујемо. У систему одбране данас се траже окретни, прилагодљиви, иновативни лидери развијених вештина критичког и аналитичког духа, који ће бити спремни да разумеју стратешки контекст извршења и успеха сваке мисије. Управо из тих разлога сматрамо да је имплементација перманентног, континуираног и доживотног образовања постала нужност,

како савременог света тако и образовања у оквиру система одбране.

### Литература

1. Alibabić, Š. (2008). Razvijanje liderskih kompetencija. *Andragoške studije*, 14 (2):250-264.
2. Depree M. (1990). *Leadership is an art*. DTP, USA.
3. Goleman, D., Vojacis, R. Maki, E. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Adizes, Novi Sad.
4. Касагић Љ., Пајевић Д. (2001). *Војна психологија*. Војно-издавачки завод, Београд.
5. Kotter, John, P. (1982). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*.
6. Mintzberg, H. (1995). The Managers Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*.
7. Милошевић-Столић, Ј., Марчек Ј. (2016). Одређење менаџерских компетенција официрског кадра. *Војно дело*, 68 (6): 164-185.
8. Милошевић-Столић, Ј., Марчек, Ј. (2019). Развијање менаџерских компетенција официра на основу њихове процене изражености образовних потреба и мишљења експерата о могућностима њиховог реализовања. *Војно дело*, 71 (1):144-163.
9. Ранко, Л., Базиц, М., Талијан, М. (2015). Утицај емоционалне интелигенције на развој лидерства. *Војно дело*, 67 (2): 263-278.
10. Schermerhorn, J., Hunt, R., Osborn (2005). *Organizational Behaviour*. New York.
11. Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. Cengage Learning, London.
12. Yuki, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Naklada Slap, Zagreb.
13. Универзитет одбране у Београду (2020). <https://www.uo.mod.gov.rs>, доступан 3. 9. 2020.
14. Универзитет одбране Чешке Републике (2020). <https://www.unob.cz>, доступан 15. 9. 2020.

15. Краљевска војна школа Белгија  
(2020).<https://www.rma.ac.be/nl/sociale-en-militaire>, доступан  
16. 9. 2020.

## **Possibilities for Developing Leadership Competences through the System of Military Education – System Openness**

**Abstract:** *The paper presents comparative research on the representation of subjects within the study programs of three higher military educational institutions (Military Academy, University of Defense in Belgrade, University of Defense in Brno, Czech Republic, Royal Military School in Belgium), in order to strengthen their leadership competencies. The conducted comparative research was intended to contribute to predicting the future development of education of professional members of the armed forces, as part of the defense system in the field of leadership, especially because the comparison includes educational systems of countries with different social, economic, historical and social milieu. The aim of the paper in a broader sense was to try and decipher the dimensions of leadership of professional members of the defense system; in a narrower sense the aim was to determine the possibilities of developing leadership competencies through the system of military education provided through the study programs of the Military Universities in Serbia, Belgium and the Czech Republic. The main subject of this research is the leadership competencies of professional military personnel. We have defined the concept of leadership as one of the functions of management, which primarily refers to the influence of leaders on other employees, in order to achieve organizational and group goals. The notion of the necessary leadership competencies is defined as a function of knowledge, skills and attitudes necessary to perform complex functions and roles of officers, which can be classified as systemic and interpersonal competencies. The problem of leadership in the defense system is complex due to the very nature and characteristics of the system itself. Precisely because of the significance of the topic, as well as the fact that this issue remains current and new, it is scientifically and professionally justified to dedicate attention to researching the problem of developing leadership*

*competencies in the military educational system. Furthermore, given the fact that change has become a way of life inherent to every modern organization, the military ones included, new leadership competencies, necessary to perform complex functions and roles of defense system officers are required of the employees and therefore it is necessary to implement the concept of lifelong, permanent and continued education in order to meet the demands of the job set before professional military personnel.*

**Keywords:** *leadership in the army, military educational system.*