

ПРИЛОГ УНАПРЕЂЕЊУ РАДА И УПРАВЉАЊА У ВОЈНОЈ АКАДЕМИЈИ И НА УНИВЕРЗИТЕТУ ОДБРАНЕ

Марко Д. Андрејић^а, Ивана М. Андрејић^б,
Славиша Н. Арсић^а, Срђан Д. Љубојевић^а
^а Универзитет одбране у Београду, Војна академија,
Катедра логистике
e-mail: markodandrejic@hotmail.com; arsic.slavisa@gmail.com;
srdjanljubojevic@gmail.com
^б Висока школа струковних студија за ДТМ, Београд
e-mail: ivana.andrejic92@gmail.com

DOI: 10.5937/vojtehg63-7038

ОБЛАСТ: организационе науке
ВРСТА ЧЛАНКА: прегледни чланак
ЈЕЗИК ЧЛАНКА: српски

Сажетак:

Обимне и динамичне организационе промене које су у последњих неколико година спровођене у области одбране захватиле су и области високог образовања и научноистраживачког рада везаног за одбрану. Настојао се формирати нови, интегрисани научни и образовни систем, хармонизован са националним системом, који ће бити самообновљив и делом самоодржив, те као такав бити користан не само систему одбране већ и широј друштвеној заједници. Да би се операционализовала основна замисао основан је Универзитет одбране, као државни универзитет и институција интегративног карактера у којој се одбрана изучава и истражује на научним основама.

Анализом функционисања Универзитета одбране на нечелима и логици системског и ситуационог приступа, кроз сагледавање постојећих начина рада, тренутних могућности, потреба и очекиваних резултата, може се уочити да постоје могућности за опште унапређење постојећег стања и за постизање вишег нивоа организационих перформанси.

Могућности за унапређење стања постоје у области усклађивања постојеће и националне нормативно-законске регулативе, затим организације, организационе културе, у области технологије рада, квалитета и расподеле, у функцијама и процесима, као и у домену појединачних елемената система.

Кључне речи: образовање, промена, интегрални приступ, квалитет.

Увод

Високо образовање представља врло значајан део стратегије моћи и утицаја реалног система одбране. Креативност као базични ресурс продукује иновације којима је систем одбране могуће оплемењити и унапредити.

Организационе промене у држави током последње деценије, као важну државну функцију и поље објективне друштвене стварности, нису заобишле ни одбрану. Актуелне околности наметнуле су низ изазова:

- већу цивилну контролу система одбране и већу цивилну одговорност,

- паметну и логистички одрживу одбрану,

- формирање новог, делом самоодрживог и самообновљивог система научноистраживачке делатности и образовања у области одбране, хармонизованог са еквивалентним друштвеним (цивилним) системом, који ће као такав бити потребан и користан систему одбране, привреди, друштву и држави,

- виши квалитативни ниво изучавања одбране и

- виши квалитативни ниво научног истраживања одбране.

Стратегијски одговори на наведене захтеве окружења били су:

- стварање институционалних услова за цивилну контролу и одговорност за стање одбране,

- веће економисање ресурсима у одбрани и већа транспарентност у кориштењу ресурса,

- државна подршка и одређивање тежишта и приоритета ради стварања услова за већу синергију науке (научних институција) и образовних институција, као и делимични прелазак научних и образовних установа на „самофинансирање”, као основа за превазилажење круцијалног недостатка – одсуства адекватног управљања,

- оснивање Универзитета одбране (УО), као интегрисаног државног универзитета и институције у којој се одбрана изучава на научним основама и научно третира са ИМТ (интердисциплинарно, мултидисциплинарно и трансдисциплинарно) аспекта,

- акредитација Војне академије (високошколска јединица УО) и Медицинског факултета Универзитета одбране (МФУО) као високих школа и научноистраживачких организација и

- убрзане припреме и отпочињање школовања професионалних припадника Војске и запослених у државној администрацији на заједничком студијском програму у оквиру Високих студија одбране и безбедности, што доприноси јединственом политичком, економском и војном гледању на одбрану и безбедност земље.

Најзначајнија промена у систему одбране настала је формирањем УО. Анализу и оцену достигнутог стања, у развоју и функционирању УО, треба вршити у односу на претходно стање, али и у контексту жеља и очекивања корисника услуга (систем одбране, цивилни студенти који се школују на УО, студенти који се школују на универзитетима и факултетима који имају развијене заједничке студијске програме са УО, односно Војном академијом, студенти – кадети страних држава и њихови инвеститори).

Промене предузете ради побољшања стања система и решавања проблема у њему треба да се третирају на начелима и логици системског и ситуационог приступа, а све дефинисане акције треба усмерити ка подизању перформанси високошколских јединица УО на квалитативно виши ниво.

Високо образовање, научноистраживачки рад (НИР) и њихови „производи и услуге” треба да се посматрају кроз читав животни циклус, на целом току и са аспекта квалитета¹.

У области реформе високог образовања за потребе одбране остварено је доста добрих резултата, али актуелни временски тренутак захтева више.

Синхронизованим напорима шире заједнице, органа управљања и пословођења и увођењем система који прави баланс између радног учинка и емоционалног задовољства запослених могуће је унапредити способности УО и високошколских јединица у саставу УО до нивоа којим ће се поносити држава Србија и сви запослени на УО.

Приступ унапређењу наставног и научног рада

Образовање не треба перципирати као трошак, већ као инвестицију, која се озбиљно припрема у адекватном организационом амбијенту (Andrejić et al, 2011, pp.5-26). Услед тога, унапређење квалитета образовања² и истраживања на УО треба ускладити са дугорочним

¹ Ради унапређења постојећег стања свакој стратешкој одлуци треба да претходе озбиљне студије и анализе, засноване на примени квалитетних „алата”, као што су: „Cost-benefit” анализе, SWOT анализе и методе вишекритеријумске оптимизације. Оптимизацију решења треба вршити на нивоу система (држава) као целине, а не на нивоу појединих подсистема и делова.

Уз уважавање принципа стандардизације, специјализације и симплификације, у Војној академији треба развијати, првенствено, високо образовање и НИР, чиме ће се подићи квалитет и омогућити оживљавање процеса обуке у ВС преко веће упослености ресурса који су намењени за обуку.

² Данашњи систем образовања (у друштву) даје и сувише неапликативна знања, а премало актуелних, поготово у односу на технички напредак, **развој науке о управљању и глобалне промене**. Зато формална спрема „финалног производа” не одговара у довољној мери пројектованом радном месту. Део знања постаје инертан или одумире. Посебно је неадекватан дијалектички приступ образовању. Знатан број запослених је, услед недо-

концептом развоја система одбране и друштва у целини, уз уважавање технологије одвијања процеса образовања и обучавања, јер брза, јефтина и истовремено квалитетна решења у образовању нису позната.

Потребну флексибилност, као одговор на велике технолошке и организационе изазове, могуће је остварити унапређењима и развојем нових програма у складу са потребама праксе.

Неопходно је да постоје и дугорочне, међусобно усклађене стратегије развоја система одбране (и његовог система високог образовања) и привреде. Систем образовања, заснован на начелима Болоњског процеса, довео је до видљивих помака (укинут је кампањски рад, али је изгубљена „дубина знања” због ограничене употребе литературе, па се као решење намеће континуирана едукација кроз читав радни век).

Модернизација и оздрављење друштва може се постићи само реформом управљања у јавном сектору³ и реформом образовања⁴. Међутим, она захтева адекватан наставнички кадар који ће је спроводити и у томе је срж проблема (двоструки кадровски вид реформе, треба истовремено мењати и навике и стицати нова знања). Реформи је лакше зацртати него спровести, јер постоји отпор код актера.

Управљати новим друштвом и новим системом не може се без нових знања, па је зато важно да се сваки појединац оспособи за ону улогу у друштву за коју је најподеснији (а не коју воли), јер квалитет система зависи од квалитета и врсте образовања његових елемената – чланова (друге могућности су исцрпљене).

У домену реформе образовања у ВА и на УО, начела перманентног и повратног образовања и напретка⁵ првенствено се односе на наставне кадрове.

Образовни систем мора бити отворен и са експлицитно дефинисаним критеријумима успешности (Beker et al, 1994), а афирмативна организациона клима подлога за елиминисање постојећих негативних односа и отпора иновацијама у образовању. Ради побољшања постојећег стања и унапређења управљања на УО, као и унапређења производа и услуга које УО пружа, неопходно је пројектовати дугорочан концепт развоја са израженим организационим аспектом, примерен потребама праксе, захтевима времена и савременим трендовима. Такав концепт подразумева процесно⁶ засновано упра-

статка адекватних програма школовања и усавршавања, потребна знања стекао кроз радну праксу, а не конвенционалним путем.

³ Проблеми већине јавних и државних система (предузећа) јесу ниске цене услуга, вишак запослених, запуштена и израубована опрема и инфраструктура, али се као један од значајнијих разлога наводи и слабо управљање овим предузећима.

⁴ Наш национални циљ треба да буду образовање и памет, као највећи развојни потенцијали.

⁵ Напредак није пуко поправљање прошлости, већ непрекидно кретање према будућности.

⁶ Актуелни захтеви намећу постојање и едукацију специјализованих менаџера за управљање организационо-технолошким процесима.

вљање и пословање УО и високошколских (ВШ) јединица, усмерено на финални производ и услугу коју пружа образовање и НИР.

У систему одбране нужно је прихватити безрезервно опредељење за стандардизацију, симплификацију и специјализацију⁷, што би имплицирало рационалну употребу ограничених ресурса.

Специјализација би у случају УО и његових високошколских јединица, посебно Војне академије, подразумевала веће усмеравање ка академској високошколској настави и научноистраживачком раду, кроз диференцијацију факултета, сходно припадности научним пољима. Промена концепта школовања, са „школовања за радно место” на „школовање за запошљавање” представља нужан одговор на промене (Heleta, 2003). Специјализација за радно место, према новом концепту, обављала би се у компетентним организационим целинама Војске Србије, а усвајање актуелних и савремених научних сазнања кроз интензивно континуирано образовање и усавршавање на специјалистичким курсевима у високошколским јединицама.

Постепеним увођењем оваквих промена, уз уважавање организационих капацитета (инфраструктуре) и ресурсних ограничења, смањила би се ширина зоне ангажовања и повећала дубина зоне одговорности и интереса.

Унапређење стања могуће је извести и на макро и на микроплану, ангажовањем свих субјеката УО и свих заинтересованих страна, кроз синергијско повезивање⁸.

Оптимизацију ресурса и решења треба вршити на националном нивоу. Ради презентовања и заштите сопствених идеја и интереса, неопходно је партиципирање у националним телима која се баве високим образовањем, науком и технолошким развојем. У складу са тим, сва позитивна решења која постоје у високошколском систему у друштву треба уградити и у функционисање УО и обратно.

Одлуке о профилу кадра који се школује у ВА треба донети уз уважавање тренда у повећању броја људи који се ангажују на производњи услуга у односу на број ангажованих у стварању производа и постепени прелазак са економије производа на економију услуга⁹.

⁷ Специјализација организационих целина система одбране за одређену врсту посла, на супрот ширењу асортимана активности, позитивно утиче на квалитет њиховог обављања. У том смислу, УО треба да, кроз високошколске јединице, развија универзитетску мисао, да унапређује високо образовање и научноистраживачки рад, а обуку да делегира постојећим, за то компетентним организационим целинама у Војсци Србије.

⁸ Отпори унапређењу стања не смеју се правдати специфичностима производа и војне организације. Закони и принципи су универзални, а приоритет циљева и интереса вишег система се подразумева.

⁹ Удео услужних у односу на производне делатности у материјално развијеним земљама света у сталном је порасту.

Услед тога, Универзитету одбране потребна је и већа управљачка, академска и финансијска аутономија, као и јасно дефинисани управљачки токови. Мисија, задаци и циљеви (објектни и наменски), као и тежишта и приоритети, морају бити познати и општеприхваћени међу свим организационим јединицама и члановима УО и свим стејкхолдерима. У таквим условима, и уз транспарентност критеријума успешности, могуће је успоставити и адекватан радностимулативни систем, који почива на доприносу прокламованим циљевима, у складу са законима и стандардима.

Неки од праваца унапређења стања на Универзитету одбране јесу оптимизација режијске радне снаге и броја лица која нису директно у функцији основне производне делатности којом се баве високошколске јединице (високо образовање и научноистраживачки рад), научно пројектовање структуре и димензионирање елемената у складу са објективним потребама и развојним плановима. Потребно је преиспитивање и корекција мисије сваке организационе целине и растерећење Војне академије (с обзиром на додељену мисију од стране оснивача) обавеза које могу реализовати друге структуре у систему одбране (војна обука, логистика, интернатски и касарнски послови итд.).

Утрошак новца и организацијске енергије, као и обим медијске презентације високошколских јединица мора да кореспондира са мисијом и задацима, а ангажовање људских ресурса, посебно кадетата, треба да буде што више у складу са дугорочним концептом развоја и дугорочним смерницама (мање у функцији дневних оперативних одлука вишег система: као организациона кадровска резерва).

Потребно је брже стварати услове за здраву интерну и екстерну радну конкуренцију¹⁰. Ради тога постепено треба уводити институцију јавног конкурса при избору органа пословођења и другог руководећег кадра (ректор и проректори, декан и продекани, начелници катедри...)¹¹.

Одговарајућом регулативом (закон, стандарди, критеријуми и мерила) треба уредити ефикасност и ефективност организације. Такође, законски уређеним радностимулативним системом, заснованим на здравој и правилној расподели (плате, бонусе, стимулансе, награде..), у складу са доприносом прокламованим циљевима као централној категорији одлучивања и јединој идеологији када је развој у питању, треба мотивисати органе управљања, пословођења и све запослене да више и квалитетније раде и да буду одговорнији.

¹⁰ Ако нема конкуренције не зна се вредност нечега и нема услова за стварање елите.

¹¹ Овај приступ повећава друштвену одговорност изабраних лица и даје им ауторитет који извире из живота и чињеница, што у крајњем исходу унапређује и олакшава управљање.

Напоре треба усмерити ка томе да УО постане нека врста пословног „бизнис инкубатора” чији састав изражава широк спектар интереса из којег ће се за неколико година формирати ембрион кластера од организационих целина које се баве повезаним и сличним пословима (ВА, МФ-ВМА, ТОЦ, ВТИ, фабрике српске одбрамбене индустрије, можда и неки елементи јавно-приватног партнерства) како би се постигао довољан обим производње и конкурентан производ (услуга) у екстерном окружењу.

Мисију, циљеве (објектни и наменски), резултате и задатке, технологију, као и тежишта и приоритете, у смислу синергијског деловања, треба синхронизовати у свим организационим јединицама и код свих чланова УО. У таквим условима и уз транспарентност критеријума успешности могуће је успоставити и адекватан радностимулативни систем, који почива на „специфичној тежини” појединца и доприносу прокламованим циљевима УО.

У складу са доприносом у достизању дефинисаних циљева, расподелом као централном категоријом одлучивања када је развој у питању, треба стимулисати и органе управљања, пословођења и остале задатке како би се унапредила ефикасност и ефективност рада.

Институционални оквир за унапређење наставног и научног рада

Пре предузимања организационих мера и поступака усмерених на унапређење квалитета образовања и истраживања у Војној академији, неопходно је познавати релевантне чиниоце и предуслове успешних организационих промена (табела 1).

Организациону енергију и напоре треба усмерити ка остварењу правне и организационе следивости по читавој дубини интегрисаног система, ка оптимизирању организационе дубине УО и високошколских јединица (број хијерархијских нивоа утиче на број људи који се извлаче из основног, мисијом одређеног процеса), инсталирати по читавој дубини система вредносни систем и хијерархију академских звања (академик, професор, ванредни професор, доцент, асистент, сарадник), експлицитно и енергичније изразити мисију УО и високошколских јединица, увести радностимулативни систем и унапредити статус наставног особља.

Имајући у виду наведене предуслове, а ради унапређења квалитета рада и управљања на УО, неопходно је формирати УО као чвршћу организацију, са већим степеном организационе самосталности, са већим академским слободама и већом финансијском самосталношћу.

Адекватним пројектовањем организационе структуре УО и високошколских јединица у његовом саставу такође треба обезбедити одређени степен децентрализације, уз формирање засебних факултета (факултет за менаџмент, факултет за логистику и техничко-технолошке науке и медицински факултет), у чије ће димензионирање бити уграђена развојна и кадровска резерва, у складу са природном флукуацијом кадрова. Са аспекта хијерархијских односа унутар УО и система одбране уопште, факултети нужно морају бити организационо везани за УО (Andrejić et al, 2010, pp.33-61), а растеређени хијерархијских веза са другим организационим целинама Министарства одбране.

Са производно-процесног аспекта, неопходно је смањити асортиман производа које УО пружа и постепено се специјализовати за одређене производе и услуге, како би се обезбедила интерна и екстерна конкурентност, захваљујући већој производној серији (уз исте фиксне трошкове) и фреквенцији појављивања одређеног производа – услуге. У том смислу, потребно је створити услове да носиоци теоријско-методолошких и академско општеобразовних предмета и садржаја на УО буду компетентни кадрови са цивилних факултета, који су матични за конкретне области (то је један од прилога оптимизацији решења на нивоу државе), а на УО и посебно у Војној академији развијати наставнички и истраживачки кадровски потенцијал за научно-стручне и стручно-апликативне предмете и садржаје.

Основна делатност и намена Војне академије, као њене кључне одреднице, треба да буде уочљива спољашњем објективном и независном посматрачу, а унутар Војне академије све функције и пословни процеси усмерени ка квалитетном високом образовању и истраживањима у домену одбране.

У складу са захтевима времена и концептуалним опредељењем, али и самом природом и појмовним одређењем универзитета, на УО академски дух и слободе морају имати примат над ускозанатским аспектима школовања и над обуком¹². Истовремено, нужна је већа радна ефикасност и ефективност како би се у што скорије време достигли строги критеријуми и захтеви које модерно академско окружење носи.

¹² Процес обуке (сви војни програми, на свим нивоима и облицима школовања и усавршавања) који се реализује у Војној академији, у том светлу, треба што пре раздвојити од високог образовања, хармонизовати га са целовитим системом обуке у Војсци Србије, рационализовати и пренети у надлежност Генералштаба Војске Србије, а кадровске и друге ресурсе за обуку груписати и димензионирати под контролом ГШВС сходно потребама. Потребно је прецизирати, уз доминантни утицај ГШВС, колики је обим и шта је срж базичне (основне) војне обуке, основног официјерског курса (исти за све родове и службе – употреба јединице ранга стрељачког односно пешадијског) и апликативног официјерског курса (различит по родовима и службама) кадета – будућих официјера, који ће реализовати разни постојећи центри и команде видова са својим потчињеним јединицама и установама.

Табела 1 – Предуслови за успешне организационе промене
 Table 1 – Preconditions for successful organizational changes
 Таблица 1 – Условия для успешного проведения организационных реформ

За успех организационих промена није довољно ИМАТИ ВИЗИЈУ И ДОБРУ ВОЉУ. Потребне су конкретне претпоставке и чврста уверења										
Визија	+	Вештине Искуство Знање	+	Побуда Подстицај Мотивација Иницијатива	+	Ресурси	+	Акциони план	=	ПРОМЕНЕ
		Вештине Искуство Знање	+	Побуда Подстицај Мотивација Иницијатива	+	Ресурси	+	Акциони план	=	КОНФУЗИЈА
Визија	+		+	Побуда Подстицај Мотивација Иницијатива	+	Ресурси	+	Акциони план	=	АНКСИОЗНОСТ ЗАБРИНУТОСТ УЗНЕМИРЕНОСТ
Визија	+	Вештине Искуство Знање	+	Побуда Подстицај Мотивација Иницијатива	+	Ресурси			=	ПОГРЕШАН, ВАРЛЈИВ, НЕТАЧАН ПОЧЕТАК
Визија	+	Вештине Искуство Знање	+	Побуда Подстицај Мотивација Иницијатива	+			Акциони план	=	ФРУСТРАЦИЈЕ
Визија	+	Вештине Искуство Знање	+			Ресурси	+	Акциони план	=	СПОРЕ ПРОМЕНЕ
ДА БИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ УСПЕЛЕ ТРЕБА ИМАТИ:										
СТРАТЕГИЈУ за достизање циљева		ОРГАНИЗАЦИЈУ за остварење резултата		КАДАР - са изграђеним способностима - који зна или је спреман да учи			РЕСУРСЕ - у потребној мери - правилно распоређене			
ПАРТИЦИПАЦИЈУ Кадрови који ће спроводити промене треба и да учествују у њиховом креирању										

Такође, однос према високообразованим кадровима (посебно оним са наставним, научним и истраживачким звањима који представљају носиоце развоја, а тиме и опстанка) треба унапредити, пре свега у области расподеле (стимулације), у складу са решењима на другом високошколским установама што ће посебно мотивисати млађе кадрове да се опредељују за наставнички и научни тип каријере.

Радностимулативни систем у којем се статус и позиција сваког наставника и руководиоца одређују на основу резултата рада (компетентност, моралност, законитост рада, остварени резултати и сл.), захтева транспарентност и мерљивост остварених резултата.

Унапређење ефикасности и ефективности рада, образовања и усавршавања у Војној академији и њеним катедрама могуће је остварити променом оријентације са „организације вођене правилима” на „организацију вођену мисијом” (Andrejić et al, 2011, pp.5-26). Основне предности овакве оријентације могуће је сагледати кроз:

- већу ефикасност,
- већу ефективност,
- повећање иновативности,
- већу флексибилност,
- већу мотивацију запослених и др.

Остварење наведених предности зависи од континуираног спровођења процеса унапређења (стална мала побољшања). Суштински, овај процес се састоји од повећања свести о неопходности промена, са једне стране, и иницирања и управљања тим променама, са друге стране.

Организацију и технологију рада у Војној академији и на УО треба преузети по принципу најбоље праксе („best practice”), а већ преузета решења критички анализирати. Радом управљачког борда (савета) треба обезбедити највиши квалитет високог образовања у Војној академији, коју треба отворити према академској јавности и ставити у позицију такмичења са конкуренцијом.

Оптимизацијом при редизајнирању „pop-core” процеса редуковао би се и број извршилаца на тзв. режијским пословима, а поједини послови били би организовани на outsourcing принципу (нпр. логистички, режијски и општи послови). Редизајнирањем и централизацијом планирања и управљања наставним процесом, а децентрализацијом извршења задатака, организација би се растеретила непотребног административног баласта и постала ефикаснија. Са тог аспекта, у Војној академији би ту централизацију требало извршити на нивоу деканата, а редизајнирани процеси управљања били би фокусирани на кључне ресурсе: кадете (студенте), наставне групе, наставнике, сараднике, учионице, литературу и сл. Уз одређени степен аутоматизације и, на научним основама, редизајниране процесе (Andrejić, 2009, pp.32-53), основне производне јединице – катедре растеретиле би се бројних захтева¹³ који могу бити задовољени на

¹³ Неопходно је дефинисати информационе потребе Универзитета, Војне академије (односно факултета које треба формирати од ње), Медицинског факултета и других структура у систему одбране и извештајне периоде, а број документа који се захтевају од производних јединица (катедри) рационализовати и максимално смањити. Одређени извештаји које израђују оперативне јединице нису примерени за Војну академију (факултете) и

други начин (аутоматизованим информационим системима¹⁴, радом органа чија је основна намена да топ менаџмент снабдевају одређеном врстом података и информација (Andrejić et al, 2010, pp.33-61) – плански орган, орган за људске ресурсе, орган логистике, орган за финансије и сл.).

Сходно томе, сви управни органи и пратеће службе (планска, финансијска, логистичка, студентска, интернатска и др.) треба да буду рационализовани, аутоматизовани, организационо модернизовани и у функцији сервиса основне делатности (образовање и истраживање) у Војној академији. Апсурдна ситуација да процеси основне делатности буду нарушавани, а ресурси основне делатности у функцији пратећих служби, није одржива и не доприноси ни квалитету, нити развоју. Напротив, перманентно и озбиљно угрожава систем образовања и истраживања, нарочито када ресурси основне делатности испомажу подршку.

При ангажовању наставног кадра за потребе Војне академије изван њеног састава, треба бити конкурентан у понуди услова и цене рада, уз инсистирање на законитости и квалитету рада, стандардима и принципима.

Пракса континуираног периодичног одржавања стручних скупова и тематских конференција из области од интереса за Војну академију и систем одбране више је него пожељна у Војној академији. Ништа мање пожељно, ако не и преко потребно, јесте постојање одговарајућег научно-стручног часописа (журнала) под ингеренцијом Војне академије или УО.

Кадар који се бави наставничким и истраживачким радом треба стимулисати и адекватним организационим мерама и поступцима подстицати и усмеравати да се усавршава, с обзиром на то да су у односу на претходни период отежани услови за достизање наставних и научних звања, а постоји и реална могућност губитка и постојећег кадра.

Неопходно је континуирано критички анализирати студијске програме и вршити унапређење садржаја у постојећим предметима и отварајући нове предмете, прецизно дефинисати излазна знања и резултат одређеног програма, модула или предмета, а остварене резултате континуирано мерити и упоређивати са пројектованим (планираним).

Такође, едукацији едукатора треба посветити више пажње (кроз активирање андрагошко-педагошких курсева и других облика усавршавања наставника и кроз школовање одређених наставника у ино-

не треба инсистирати на њима, јер одузимају много организационе енергије, а не доприносе прокламованим циљевима.

Такође, контроле и инспекције које се односе на борбене јединице и установе нису мерење високошколским јединицама и нису у функцији основне делатности. Просветна инспекција била би сврсисходнија.

¹⁴ Постојећи аутоматизовани информациони системи КАИС, ЛИС – ПАИС, ВЕДИС и ПО-МАК нису довољно присутни, нити експлоатисани у пракси.

странству на престижним универзитетима). Неопходна је модернизација постојећих организационих облика и начина рада¹⁵, поред осталог и већим укључивањем у наставни процес квалификованог кадра који није стално запослен у Војној академији (са цивилних факултета, из МО и ГШ ВС, укључујући и наставнике из иностранства по основи међународне размене наставника).

Наставник¹⁶ и студент (кадет, слушалац) треба да буду партнери у процесу стицања знања, при чему треба водити рачуна и о потребама и склоностима слушалаца. Нови тренд образовног система је перманентно образовање¹⁷, а нова пословна реалност – свет у којем свако у исто време учи и подучава. Наставници опстају само уколико су менаџери знања који своје студенте (кадете, слушаоце, полазнике и др.) посматрају као клијенте којима образовањем треба помоћи да креирају сопствену будућност¹⁸ у којој свако преузима одговорност за своје запослење и своје слободно време.

Процес усвајања знања треба да прате адекватни уџбеници и друга наставно-образовна литература, наставна средства и помагала. У поступку усвајања наставних садржаја треба да су заступљени подједнако традиционални и савремени начин подучавања, рад у мањим групама уз активно учешће студената (кадета) и већу примену нових наставних метода, техника и техничких средстава, нарочито информатичке опреме¹⁹, у наставном процесу и научним истраживањима²⁰.

Већа индивидуализација наставе омогућиће смањење фонда часова неопходних за усвајање знања, у односу на фонд часова за изборну наставу, чиме би се повећала мотивација студената и слушалаца за стицање нових и продубљивање постојећих знања (Službeni vojni list, 10/2012).

¹⁵ Модернизација друштва може се постићи реформом образовања уз адекватан наставнички кадар који је спроводи.

¹⁶ Вредност универзитетске наставе јесте у професоровом начину проматрања и његовом личном утицају на духовно изграђивање студената (Арчибалд Рајс).

¹⁷ Свака организација ће постати образовна или ће пропасти (Дон Тапскот).

¹⁸ Области у којима је свима потребна едукација су економија, интернет и језици, као и нови трендови у продаји (продаја образовања уз производ).

¹⁹ Већа примена информатичке и рачунарске технологије отвара могућности за примену симболичких и симулационих модела реалних појава и процеса, чиме се готово анулирају емпиријске методе у истраживачком процесу, али мора постојати мера у поједностављењу појава и процеса како се појава или процес не би превише поједноставили и редуквала суштина, те тако реалне појаве и процеси заменили неадекватним „академским – школским“ моделима.

²⁰ Данашњи степен развоја науке карактерише и знатна употреба експеримената, модела (укључујући и рачунарске моделе) и математике (математизација науке), а резултати науке се све чешће приказују логичким и математичким моделима и апстрактним изразима. Методе једне науке се, неретко, користе у другим наукама, скраћује се време прелаза сазнања из једне науке у другу и врло брзо се откривају нова сазнања. Граница између теоријских и практичних наука је све мање изражена и јача веза између основних и примењених наука.

Научно-технолошки напредак је, с једне стране, извор „кризе у образовању”, а са друге стране пружа могућности за ефикасну рационализацију наставног рада путем различитих техничких средстава и медија који потпомажу брже и трајније усвајање знања и вештина.

Појам рационализације наставе захвата многе аспекте којима се одређују поступци и методе, средства и облици усавршавања наставног процеса. У суштини, ради се о изналажењу решења за повећање продуктивности, економичности, рентабилности, квалитета и ефикасности наставе. Рационализација и даље подразумева научну организацију процеса наставе, што захтева доста знања, искуства и времена, стандардизацију, унификацију и типизацију производа и процеса.

Непрекидно ширење фонда научних знања и техничких достигнућа у области наука одбране и технике налажу да се у војним школама смелије врше преображаји од учења чињеница, према учењу за примену знања у пракси и према развијању способности сталног и самосталног стицања нових знања, било путем наставе или неких од облика самообразовања.

Традиционалан концепт образовања, заснован на фронталном предавању и простом меморисању садржаја, одавно је превазиђен.

Стицајем разних околности, а првенствено услед неадекватног третмана високог образовања и високообразованог кадра у систему одбране²¹, само образовање и институције које образују кадар за потребе система одбране објективно су још увек доминантно ауторитативног карактера, са доминантном улогом наставника и без адекватних услова да у процесу образовања, као активни субјекти, учествују студенти.

Један од крајњих циљева промена у образовању јесте обезбеђење квалитетног образовања²². До сада се, углавном, мерило и нормирало само оно што у школе улази, а никада се, сем спорадичних примера оцењивања од стране појединаца, није евалуирала количина знања која се из школе (ВА) износи.

Образовни систем треба да повеже реалан систем одбране, односно привреду и УО. Субјекте образовања, кроз образовни систем, треба припремити да буду равноправни учесници у конкурентском и компетитивном друштву у којем живе.

²¹ Уколико наставник високе школе жели да има и сачува високо наставничко звање потребно је, поред великог рада, и да улаже велика новчана средства (књиге, симпозијуми, објављивање радова у домаћим и страним часописима, конференције). Без квалитетног високог образовања нема ни развоја, а без развоја нема ни будућности.

²² При трагању за новим практичним решењима не треба се ослањати на интуицију већ користити достигнућа науке. Ко се поведе за праксом без теорије, тај је као кормилар који се укрца на лађу без кормила и компаса и никад не зна куда ће стићи (Леонардо да Винчи). Такође, и несврнисходна теорија – теорија која је сама себи циљ губи сваки смисао у оперативној пракси.

У процесу образовања студенте (кадете) и полазнике треба примарно оспособљавати за уочавање односа, а не садржаја, разумевање, а не репродукцију знања, бављење свим аспектима проблема и циљно решавање проблема²³.

Уместо учења напамет (просто меморисање чињеница које се забораве убрзо након испита) код субјекта образовања треба развијати креативно размишљање и разумевање. У процесу образовања треба избећи некритичност и когнитивни ауторитаризам²⁴.

Студенте и слушаоце треба перманентно мотивисати у коришћењу различитих извора знања (живи људи, материјална средства, документа, литература, интернет, простор, време и др.). Треба их подстаћи и подржати у доношењу одлука и решавању типичних проблема у конкретним ситуацијама, уважавањем логистичких аспеката одлучивања, у учењу вештини прикупљања и систематизовања информација из различитих области и извора, вештини селекције и анализирања тих информација, тражењу могућности за решења проблема и деловању према властитом избору (не инсистирање на „државним, институционалним и наставничким” решењима), повезивању сопствених искуства и школског знања. У едукацији је потребно више инсистирати на решавању проблемских ситуација везаних за потенцијалну формацијску дужност и у амбијенту приближном будућем окружењу. При трагању за новим решењима не треба се ослањати на интуицију, већ користити достигнућа науке (Андрејић, et al, 2013, pp.140-147).

У процесу образовања фокус је на активном учењу, на трансферу знања од особа са већим знањем ка особама са мањим знањем. Активно учење подразумева давање одговора на питање: „Шта треба да уради студент – ученик?”, а не „Шта треба да уради наставник?”. Наставник није онај који емитује знање, већ онај који организује процес стицања знања.

У том смислу, систем образовања треба да произилази из потреба система одбране, привреде и друштва. Међутим, није довољно образовати људе само за рад, већ и за управљање и за сврсисходно коришћење слободног времена²⁵. Нужно је да се, поред струч-

²³ Учи се путем деловања, посматрања последица, реорганизовања перцепције стварности и поновног деловања, уз елиминацију сувишних и нецелисходних корака и решења.

²⁴ Треба избећи парадокс да се из ситуације у којој се очекивало да је боље сутра ту иза угла, упадне у ситуацију у којој се јавно тврди да је прошлост била боља (боље стање) и да је важнија од садашњости, да се треба борити за ту прошлост.

²⁵ У Војној академији на студијском програму ЛОГИСТИКА ОДБРАНЕ, у летњем семестру школске 2013/2014. године отпочела је реализација Програма додатног оспособљавања кадета, усмерена на унапређење личних, организационих и стручних способности кадета, стварање људи високих моралних и културолошких вредности, препознавање и стварање елите. Тренд се наставља и наилази се на позитиван пријем код кадета, а гостујући професори, вођени појмом општег добра и патриотизмом, предавања реализују без новчане надокнаде.

ног знања (вештине), образовањем стичу и духовне (врлине) и културне вредности, навике и способности за даље стваралачко деловање. Неопходно је кроз образовање више радити на концепту који ствара људе високих моралних и културних²⁶ вредности и концепту који доприноси стварању елите²⁷.

Организациону модернизацију УО и високошколских јединица треба вршити перманентно.

У процесу модернизације, у току пројектовања нове структуре високошколских јединица (факултета – не ВА), као и увођења новог производа, треба се придржавати принципа циља, принципа конституције (структуралне и функционалне), принципа организације рада и принципа организације радних места. Свакој озбиљнијој промени треба да претходи израда студије оправданости заснована на интегралном логистичком посматрању производа и услуге кроз читав животни циклус, на целом току и са аспекта квалитета (Andrejić, et al, 2013, pp.140-147), студије изводљивости и студије одрживости на дуже време (подржана скенирањем потреба окружења).

Неопходно је убрзати циркулацију информација и трансфер знања на УО, уз укључивање стејхолдера из система одбране и са других универзитета, а уз водећу улогу Универзитета одбране. То је начин да се брзо унапреде перформансе система, без додатног улагања ресурса.

На оваквим организационим основама могуће је у перспективи повећати величину серије која се школује у високошколским јединицама УО, па чак и фреквенцију појављивања кадрова који се школују. Тиме би се за исте фиксне трошкове реализовала већа добит, односно повећала ефикасност и ефективност рада, а држава би добила више расположив, поуздан, функционално поуздан и дугорочно одржив систем високог образовања у области одбране.

Управљање променама у унапређењу наставног и научног рада

Управљање променама на УО могуће је уколико је правилно дефинисана мисија, пројектована визија, дефинисани циљеви које треба достићи, резултати које треба остварити (мерљиви), задаци које треба извршити, тежишта и приоритети. Свакако мора постојати адекватна политика функционисања (Andrejić, et al, 2013, pp.140-147) и управљања, стратегија (у алгоритамском облику) за достизање циљева и при-

²⁶ Ако имамо и чувамо културу, имаћемо и традицију, ако имамо традицију имаћемо и нацију, ако имамо нацију имаћемо и државу.

²⁷ Без елите нема напретка. Од највиђенијих људи нације (елите) очекује се да преузму одговорност и да дају несебичан допринос напретку нације.

мена јасних принципа: принципи циља, принципи конституције (функционалне и структурне) и принципи функционисања.

Организациона структура и димензионирање ресурса у организацији (УО и високошколске јединице) треба да се хармонизују са сличним решењима у цивилним високошколским установама, а у складу са обимом и карактеристикама захтева који се испољавају, односно задатака који се реализују. Информационе и материјалне токове треба рационализовати на нивоу система одбране (у ужем смислу) као целине (МО и ВС). Приликом увођења и примене стандарда и норми треба уважити тренутно стање у систему, визију развоја и различито наслеђе високошколских јединица у саставу УО. Треба континуирано радити на преиспитивању и усаглашавању достигнутих способности УО и високошколских јединица са потребама оснивача.

Управљање променама подразумева суочавање са изазовима који се могу идентификовати као: недостатак креативности, културолошке и вредносне баријере; групна солидарност, групно мишљење; конформизам у односу на претходно прихваћене норме; структуралне поделе; дистрибуција ауторитета; технологија; филозофија управљања; стил управљања и др.

Човек је доминантни фактор промена, а добро познавање природе људског понашања и унапређење квалитета рада са људима јесу неопходност и мерило свих предузетих акција. С тим у вези, важно је напоменути да је људско понашање узроковано, усмерено и мотивисано, а на њега утичу наслеђе (генетика), средина (васпитање, образовање и друштвени систем вредности) и тренутни мотиви. Људским понашањем може се и треба управљати, користећи сазнања науке.

За откривање, разумевање и превазилажење пасивности у променама (одржавања „*status quo*“) потребно је изабрати адекватан управљачки кадар²⁸.

Реакције на промене у организацији могуће је сврстати у следеће категорије:

- прихватање: ентузијастичка сарадња и подршка, сарадња под притиском управљачких структура, пристајање и мирење са судбином;
- индиференција: равнодушност, апатија, губитак интересовања, минимални допринос;
- пасиван отпор: регресивно, стереотипно, протестно понашање, понашање по прескрипцији;
- активан отпор: минимални учинак, успорена активност, повлачење, свесно чињење пропуста, саботажа рада на променама.

²⁸ Управљачке структуре и стручни кадар који спроводи унапређења треба да буду адекватно интерно прихваћени од производне базе и треба да одражавају производе и услуге које универзитет, односно високошколске јединице производе, односно пружају производну културу и климу.

Веома је важно да се реакције на промене благовремено уче и усмере у правцу остварења резултата и достизања циљева.

У оквиру управљања променама усмереним на унапређење високог образовања, научноистраживачког рада и управљања на УО и високошколским јединицама неопходно је да се решавају и проблеми оптималног распоређивања ресурса (разне врсте) и да се постави информационо основа за њихово обезбеђење, по количини, месту и времену (роковима).

Проблем оптималне расподеле ресурса произилази отуда што се за извршење сваке активности ангажују средства и људство које је могуће ангажовати и на извршењу других активности, па и задатака.

Осим тога, оптимизација се спроводи и због тога да би се избегла већа одступања броја људи и средстава, што може довести до тешкоће приликом њиховог ангажовања и ефикасног коришћења, па чак и до неизвршења одређених задатака и неостварења одређених резултата.

Оптимално решење ангажовања ресурса условљено је усвојеним критеријумом оптимизације и ограничавајућим условима.

Тешкоћа провођења оптимизације расте зависно од пораста броја ограничавајућих фактора, а може се вршити уз уважавање следећих критеријума:

- да се за чврсто задати рок, уз познати обим и врсту задатака, изнађе оптималан план ангажовања ресурса (људских, материјалних, енергетских, финансијских, просторних итд.);
- да се за чврсто задате ресурсе, познати обим и врсту задатака изнађе оптималан рок извршења задатака;
- Да се за познате расположиве ресурсе у задатом временском интервалу изнађе врста и обим задатака које је могуће реализовати уз постизање максималних ефеката (економских, образовних и других).

Закључак

Однос према сопственој будућности одражава се кроз однос према креативности и знању као највреднијим ресурсима, који у извесној мери могу да надоместе одсуство материјалних и финансијских ресурса, па им је потребно посветити посебну пажњу.

Државе попут Србије могу се успешно такмичити у конкурентском окружењу не оријентацијом на „масу”, већ оријентацијом на „специфичну тежину”, у чему знање као примарни развојни потенцијал свакако може дати највећи допринос.

Управљање и организацију система могуће је побољшати подстицањем промена на микро, мезо и макронивоу, као и професионалним приступом у избору, усавршавању и развоју менаџерског кадра.

Потребе праксе и изазови савременог друштва захтевају да се образовању, истраживањима и менаџменту на УО (и високошколским јединицама универзитета) посвети више пажње и додели већи значај.

Потребно је да се Универзитет одбране више осамостали (управљачки и финансијски) и достигне способност да се препознају и предухитре захтеви потенцијалних корисника производа. Тежиште менаџмента треба да буде на обезбеђењу веће правне и организационе следивости у системским решењима, на већем овладавању процесима, на рационализацији информационих и материјалних токова и на растерећењу основног производног кадра административних послова.

Пре отпочињања великих пројеката везаних за унапређење високог образовања на УО и унапређење управљања треба сагледати шта се може учинити (асортиман и количине производа) са постојећим кадровима, а шта је од кадрова и других ресурса потребно да би се реализовали жељени производи и развојни планови (оправданост, изводљивост, одрживост на дуже време)²⁹ и јасно дефинисати тежишта и приоритете.

Компаративне предности на којима је могуће заснивати унапређења (постепена побољшања) јесу: знање, искуство, квалитет³⁰ и нове технологије.

Развој високог образовања и истраживања на УО треба уградити у дугорочни концепт развоја система одбране и високог образовања и научног рада у друштву.

Универзитет одбране треба и даље развијати и јачати, на здравим основама, кроз унапређење квалитета у обављању основне производне делатности, квалитета управљања³¹ (нарочито планирања)³² и увођењем радно-стимулативног система³³.

Образовни систем и истраживања на УО треба унапређивати у правцу који развија креативно размишљање и разумевање, осећај личне одговорности, критички дух и самосталност и ствара способност за суочавање са изазовима. Свакако, развој патриотизма и љубави према својој земљи и њеног места и улоге у глобалној констелацији снага се подразумевају.

²⁹ Не сме се дозволити „агенцијско пословање” и изнајмљивање доминантне већине кадрова из других организационих целина система одбране и из цивилних образовних и истраживачких организација за обављање основне делатности УО, јер то води губљењу лиценце за рад.

³⁰ Неки се квалитети стичу вековима и не могу се надокнадити технологијом.

³¹ Решење је већа примена научних достигнућа и упућивање менаџмента на краће курсеве из области менаџмента.

³² Планирање је иницијална управљачка функција која треба да спречи да систем дође у нежељено стање, односно ако дође да што пре из њега изађе.

³³ Ово системско решење делује мотивишуће на људе, унапређује интерперсоналне односе, доприноси повећању задовољства у раду, иновативности и продуктивности на дуже стазе. Мали распон у платама доводи до пада мотивације и слабљења организационог поверења.

Неопходно је офанзивно промовисати став да улагање у кадар и истраживања није трошак, већ најбоља инвестиција и гаранција успешне и извесне будућности система одбране и друштва, те да нема развоја одбране без улагања у образовање и научноистраживачки рад.

Високо образовање и научноистраживачки рад су комплементарни процеси, па их при пројектовању новог система (структура, димензионарање, односи, токови информација и материјала, надлежности, вредносни систем, расподела) треба третирати заједно, уз уважавање мисије, визије и циљева система (објектни и наменски), просторне, временске и организационо-технолошке димензије, те у друштву прихваћених принципа, стандарда и закона.

Ради унапређења стања у области истраживања и високог образовања на УО неопходно је непрекидно деловање усмерено на:

- подршку остварења циљева вишег система;
- унапређење логистичких аспеката образовања;
- промену структуре, обима и квалитета знања и материјалне базе наставе;
- примену савремених организационих облика и начина (метода) давања и примања знања;
- стварање институционалних могућности за унапређење образовања и научног рада, увођење радностимулативног система и унапређење статуса наставника и истраживача.

Управљање у савременим и успешним организацијама одликује низ карактеристика, а пре свега:

- разни облици групног организовања и рада добијају предност над појединачним радом, а привремене структуре формиране по задатку добијају примат над класичним бирократским структурама,
- професионализација менаџмента и
- вођство, моћ и утицај који све више зависе од способности и знања да се реши проблем, а не од унапред делегираних улога одређених организационом структуром организације.

Уместо контроле рада треба контролисати резултате рада и награђивати остварени резултат.

У данашње време знање и способност су највреднији ресурс. Однос према знању, образовању и памети у току спровођења организационих промена је и однос према властитој будућности. С обзиром на скромне материјалне и финансијске могућности система одбране, само образован, истрајан и енергичан кадар може систем извести из кризе и повећати ефикасност и ефективност функционисања.

Свим организационим променама на почетку се супротставља већина запослених у једној организацији, али касније, када контуре визије постану препознатљиве, нагло се смањује број опонената. На

крају спроведених организационих промена њихови највећи противници настоје да докажу да су они заправо били за те промене, али их други нису правилно схватили, што је у теорији одавно познато, а пракса више пута потврдила.

Литература / References

Andrejić, M., Ljubojević, S., Milenkov, M., 2013, Integralni pristup unapređenju kvaliteta obrazovanja i rada u Vojnoj akademiji i na Univerzitetu odbrane, *Naučno-stručni skup Politehnika-2013*, Beograd, 140-147.

Andrejić, M., Milenkov, M., Sokolović, V., 2010, Logistički informacioni sistem, *Vojnotehnički glasnik/Military Technical Courier*, 58 (1), 33-61.

Andrejić, M., Radosavljević, R., Arsić, S., 2011, Logističko obrazovanje i obučavanje nelogističkog osoblja, *Vojnotehnički glasnik/Military Technical Courier*, 59 (1), 5-26.

Andrejić, M., Sokolović, V., 2009, Integralna logistička podrška sredstava naoružanja i vojne opreme, *Vojnotehnički glasnik/Military Technical Courier*, 57(1), 32-53.

Beker, I., et al, 1994, *Sistem kvaliteta-unapređenje-metode i tehnike*, Institut za industrijske sisteme, Novi Sad.

Heleta M., 2003, *Znanje kao generator promena primenom koncepta TQM*, Knowledge Management, Fakultet za menadžment "Braća Karić", Beograd.

Službeni vojni list, 10/2012, *Pravilnik o kvalitetu na Univerzitetu odbrane*.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ВОЕННОЙ АКАДЕМИИ И УНИВЕРСИТЕТА ОБОРОНЫ

ОБЛАСТЬ: Наука управления
ВИД СТАТЬИ: обзорная статья
ЯЗЫК СТАТЬИ: сербский

Резюме:

Широкие и динамичные организационные изменения, которые в последние годы осуществляются в оборонной сфере, требуют перемен и в областях высшего образования и научных исследований, связанных с обороной. В связи с этим необходимо сформировать интегрированную систему, объединяющую науку, образование, связанную с национальной системой, и которая будет являться самоподдерживающей и самообновляющейся структурой. Такая система будет полезна не только армии, но и обществу в целом. В целях практической реализации концепции, учрежден Университет Обороны, в качестве государственного ВУЗ-а, в котором преподается и изучается на научной основе данная тематика.

Анализ работы Университета Обороны с применением системных и ситуационных методов, путем мониторинга существующих методов работы, потребностей и прогнозных резуль-

татов, позволяет увидеть возможности для улучшения существующей ситуации в общем, а также для повышения эффективности управления.

Возможности для улучшения ситуации имеются в области урегулирования существующих и национальных нормативно законодательных актов, управления, методов работы, качества как во всей системе в целом, так и в отдельных её элементах.

Ключевые слова: образование, реформирование, интегрированный метод, качество.

CONTRIBUTION TO WORK AND MANAGEMENT IMPROVEMENT IN THE MILITARY ACADEMY AND THE UNIVERSITY OF DEFENCE

Marko D. Andrejić^a, Ivana M. Andrejić^b, Slaviša N. Arsić^a,
Srđan D. Ljubojević^a

^a University of defence in Belgrade, Military academy,
Department of logistics

^b The college of textile design, technology and management – DTM,
Belgrade

FIELD: Organisational Studies
ARTICLE TYPE: Review Paper
ARTICLE LANGUAGE: Serbian

Summary:

Robust and dynamic organizational changes that have been carried out in defense in recent years affected the field of higher education and scientific research related to defense . A creation of a new, integrated research and education system, harmonized with the national system, is underway. Such a system will be resilient and partly self-sustainingt and useful not only for the defense area, but also for the wider community.

Introduction

Higher education is a very important part of the strategy of power and the influence of a real defense system. Creativity as a basic resource produces innovations which can enhance and improve the defense system.

Organizational changes in the country over the last decade did not miss its defence system, an important state function and the field of objective social reality. The most important change in the defense system has resulted in the formation of the UD.

Approach to improving teaching and scientific work at the Military academy and the University of Defence

Education should not be seen as a cost but as an investment, seriously prepared in the adequate organizational environment (Andrejić et al, 2011, pp.5-26). As a result, the improvement of the quality of education and research at the UD should be aligned with the long-term development concept of the defense system and the society as a whole, taking into account the technology of the process of education and training since fast, cheap and, at the same time, high- quality solutions in education are not known.

It is possible to achieve a necessary flexibility in response to significant technological and organizational challenges by improving and developing new programs to meet the needs of practice.

Institutional framework for the advancement of teaching and scientific work in the Military Academy and the University of Defence

Before applying organizational measures and procedures aimed at improving the quality of education and research at the Military academy, it is necessary to know the relevant factors and preconditions of organizational changes.

From the production-process point of view, it is necessary to reduce the range of products provided by the UD and to gradually specialize in certain products, in order to ensure internal and external competitiveness. In this regard, it is necessary to create conditions so that lecturers of methodological and theoretical academic general education courses at the UD are experts from relevant civilian universities while the UD and the Military Academy in particular should develop teaching and research human resources for scientific-professional and professional-applied science courses.

The main activity and the purpose of the Military Academy should be clear to an objective and independent observer from outside the Academy. Within the Military Academy, all functions and business processes should aim at quality higher education and research in the field of defense.

In accordance with the requirements of time, a conceptual orientation and the nature of the University itself, the academic spirit and freedom must take precedence over professional aspects of education (performance of training centers and colleges of professional studies). At the same time, higher operating efficiency and effectiveness are necessary to reach strict criteria and requirements of the modern academic environment.

Management of changes to improve the teaching and scientific work at the Military Academy and the University of Defence

Change management involves coping with challenges that can be identified as: lack of creativity and value or cultural barriers; group solidarity, group thinking; conformity in relation to the previously accepted norms; structural divisions; distribution of authority; technology; philosophy of management; management style, etc.

The man is the dominant factor of changes and good understanding of the nature of human behavior is a necessity and the measure of all actions taken. For detecting, understanding and overcoming the passivity of change (maintaining the "status quo"), it is necessary to choose adequate management staff.

Conclusion

The management and organization of the system can be improved by encouraging changes at the micro, meso and macro levels and by professional approach in the selection, training and development of managers.

The University of Defence needs to be further developed and strengthened through the improvement of quality in the performance of primary activities, quality management and planning and the introduction of a labor - stimulating system.

The comparative advantages on which it is possible to base the changes are: knowledge, experience and "know how".

The attitude towards one's own future is reflected in the attitude towards creativity and knowledge as the most valuable resources, which can, to some extent, compensate for the lack of material resources - therefore, they need special attention.

Key words: education, change, integrated approach, quality.

Датум пријема чланка / Paper received on / Дата получения работы: 30. 10. 2014.
Датум достављања исправки рукописа / Manuscript corrections submitted on / Дата получения исправленной версии работы: 07. 12. 2014.
Датум коначног прихватања чланка за објављивање / Paper accepted for publishing on / Дата окончательного согласования работы: 09. 12. 2014.