

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“-СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ**

ИНСТИТУТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ, ОДБРАНА И МИР

Докторски студии од областа на безбедноста

**ОБУКА И УСОВРШУВАЊЕ НА ВОЕНИОТ И ЦИВИЛНИОТ
ПЕРСОНАЛ ВО СИСТЕМОТ ЗА ОДБРАНА НА РЕПУБЛИКА
МАКЕДОНИЈА**

Докторска дисертација

МЕНТОР

Проф. д-р Зоран НАЦЕВ

ИЗРАБОТИЛ

м-р Златко КУЗМАНОВ

Скопје, 2015 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	1
I.- ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	
1.1. Формулирање на проблемот на истражување.....	4
1.2. Предмет на истражувањето.....	10
1.3. Цели и задачи на истражувањето.....	11
1.4. Хипотези на истражувањето.....	13
1.5. Методи на истражувањето.....	15
II.- ОПШТО ЗА ВОСПИТУВАЊЕТО, ОБРАЗОВАНИЕТО, ОБУКАТА И ОСПОСОБУВАЊЕТО	
2.1. Воспитување.....	18
2.2. Образование.....	18
2.3. Оспособување.....	20
2.4. Обука.....	20
2.5. Систем.....	23
2.6. Интеграција на функциите.....	24
III.- ДЕФИНИРАЊЕ НА ОБУКАТА И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	
3.1. ОБУКАТА И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА ВО ЗАКОНИТЕ И СТРАТЕГИСКИТЕ ДОКУМЕНТИ	
3.1.1. Задачите и надлежностите од областа на обуката и усовршувањето во Законот за одбрана	26
3.1.2. Стратегиски одбранбен преглед.....	27
3.1.3. Стратегија за управување со човечки ресурси.....	28
3.1.4. Стратегија за образование и обука во областа на одбраната.....	30
3.1.5. Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната.....	40
3.1.6. Образованието и обучувањето во Законот за Воена академија.....	45
3.1.7. Стратегија за одбрана на Р. Македонија.....	46
3.1.8. Задачите и надлежностите од областа на обучувањето и усовршувањето во Законот за државни службеници и Законот за административни службеници.....	48
3.1.9. Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023	53
3.1.10. Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ.....	54
3.2. ОБУКАТА И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	
3.2.1. Законот за служба во АРМ.....	59
3.2.2. Концепт за развој на офицерскиот кор.....	60
3.2.3. Концепт за развој на подофицерите во АРМ.....	66
3.2.4. Концепт за резервните сили.....	71

3.2.5. Упатство за раководење со обуката во АРМ.....	72
3.2.6. Упатство за вежби во АРМ.....	74
3.2.7. Доктрина за обука на АРМ.....	76

3.3. ПРОТИВРЕЧНОСТИ ВО ДЕФИНИРАЊЕТО И НЕУСОГЛАСЕНОСТ ПРИ УПОТРЕБАТА НА ПОИМИТЕ - ОБРАЗОВАНИЕ, ОБУКА, ОСПОСОБУВАЊЕ И УСОВРШУВАЊЕ

3.3.1. Противречности во дефинирањето на поимите во законите и стратегиските документи.....	79
---	----

IV.- ФАЗИ НА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО И ОБУКАТА ВО ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА

4.1. Прва фаза, од 1992 до 1994.....	87
4.2. Втора фаза, од 1995 до 2002.....	91
4.3. Трета фаза, од 2003 до 2008.....	102
4.4. Четврта фаза, од 2009 до 2014.....	116

V.- АНАЛИЗА НА АКТУЕЛНАТА СОСТОЈБА НА ОБУЧУВАЊЕТО И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА

5.1. Контекст во кој се остварува военото образование и обука.....	128
5.2. Местото и улога на Министерството за одбрана.....	130
5.2.1.Оспособување и усовршување на државните службеници во МО.....	138
5.2.2.Оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ во земјата и странство.....	141
5.3. Евалуација на процесот на образование и обука.....	152
5.4. Местото и улогата на ГШ на АРМ.....	155
5.5. Местото и улогата на Воената академија.....	160
5.6. Заклучни согледувања за актуелната состојба.....	168

VI.- ИНТЕРПРЕТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИЗВРШЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

6.1. Примерок на истражувањето.....	171
6.2. Резултати од тестирањето на хипотезите.....	173
6.3. Заклучоци од тестирањето на општата и посебните хипотези.....	232

VII.- НАСОКИ И ПРЕДЛОЗИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА СИСТЕМСКИТЕ РЕШЕНИЈА ЗА ОСПОСОБУВАЊЕ И ОБУЧУВАЊЕ ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА

7.1. Вовед.....	236
7.2. Општи насоки.....	240
7.3. Каков воен офицер ни е потребен.....	241
7.4. Предлози за подобрување на системот за образование и обука во МО.....	248
7.5. Предлози за подобрување на системот за образование и обука во АРМ.....	254
7.6. Предлози за подобрување на системот за образование и обука во ВА.....	257

ЗАКЛУЧОК.....	266
БИБЛИОГРАФИЈА.....	270

ВОВЕД

До неодамна, безбедносното и одбранбено опкружување е согледувано преку толкување на традиционалните закани и предизвици кон државите, кои во поголем дел опфаќаа воено делување. Меѓутоа, актуелните состојби имплицираа промени во согледувањето и проценувањето на безбедносното и одбранбено опкружување бидејќи се појавија нови облици на загрозување и закани. Тие закани кон безбедноста не се насочени само кон државата, туку и кон поединецот. Тоа укажува на потреба од поширок пристап кон безбедноста и одбраната и нивно разбирање не само преку воениот аспект, туку вклучува политичката, економската и социјалната димензија.

Револуционерните промени во технолошкиот развој го потенцираат значењето на информациите и знаењето, што е основа за градење на борбената готовност на современите армии. Истовремено, ограничувањата на воените буџети и растот на цената на софистицираните системи на вооружување и воена опрема ја предизвикуваат потребата од креирање помали и пофлексибилни национални армии.

Од друга страна, потребен е развој на воени структури што ќе бидат адаптивни кон промените, подготвени за соочување со непредвидливите ситуации што во многу нешта значи промена во класичниот начин на војничко организирање и дејствување.

За да се овозможи развој на таков модел на војските нужни се сеопфатни анализи и промени и во системот на военото образование и обука. Токму погоре спомнатото беше предизвикот и мотивот со истражувањето да се навлезе во анализа и толкување на развојната димензија на обуката и усовршувањето на персоналот во одбраната и Армијата на Република Македонија (АРМ) во изминатите дваесет години, а особено во анализа на актуелните системски решенија од аспект на нивна регулираност, носители, промени во организациската поставеност, реализацијата и расчекорот помеѓу потребите и можностите. Притоа системското дефинирање и определбите во стратегиите и концептите, како и законските одредби кои се однесуваат на обучувањето и усовршувањето за потребите на одбраната и АРМ, се основен предуслов за успешни подготовки за одбрана, особено ако истите се изработени врз основа на анализа на резултатите, ефектите и научените лекции од претходните фази на развојот.

Изменетото безбедносно и одбранбено опкружување влијае на потребата за соодветно оспособен, обучен и усовршен воен и цивилен персонал вклучен во системот за одбрана на Република Македонија. Тоа упатува на потреба од изградба на систем за

обука и усовршување во одбраната, што ќе овозможи офицерите, подофицерите, војниците и цивилниот персонал да бидат оспособени за справување со новите предизвици, опасности и ризици. Стручното и ефикасно управување со човечките ресурси и пополнетоста со квалификуван, образован и обучен воен и цивилен персонал ќе овозможи да се одговори на динамичните потреби за остварувањето на одбранбените мисии.

Високо квалификуван персонал е основа за одржување на потребното ниво на подготвеност но и за националната безбедност која во голема мерка зависи од способноста на вооружените сили, нивниот морал, мотивација, опременоста и обученост. Обучувањето на персоналот во одбраната и на професионалниот состав на армијата подразбира развој на специфични вештини и способности, врз чие формирање најголемо влијание имаат академското ниво на образование, военото образование и обука. За да се оствари тоа, меѓу другото е потребно да се спроведува континуиран процесот на реформи во одбраната и трансформација на АРМ, како резултат на интензивна меѓународна соработка и со спроведување на активностите од Програмата Партнерство за мир (ПзМ) и Акционите планови за членство (АПЧ).

Во таа насока, Стратегијата за национална безбедност, Стратегијата за одбрана¹, Стратегискиот одбранбен преглед² (СОП) и Долгорочниот план за развој на одбраната 2014-2023³ година, како основни документи што ја чинат рамката за реформи во одбранбениот систем, јасно упатуваат на потребата за реструктурирање на АРМ во модерна одбранбена сила што може брзо да се распоредува, да делува и да се вклучи во НАТО структурите. Посакуваната цел е создавање на функционална, добро обучена, ефикасна и модерна професионална армија, компатибилна со стандардите на НАТО и ЕУ. Во такви околности, разбирливо е дека Министерството за одбрана (МО) и АРМ, а со тоа и државата, имаат потреба од континуирано надградување на знаењата, способностите и борбените вештини на воениот и цивилниот персонал, заради квалитетно извршување на работите во одбраната и армијата и за справување со сегашните и идните предизвици.

Поаѓајќи од мисиите и задачите, како и приоритетите и насоките за трансформација на системот за одбрана и АРМ, досега, покрај Законот за воена академија,

¹ Стратегија за одбрана на Република Македонија е донесена од страна на Претседателот на Република Македонија а објавена е во Службен весник на РМ бр.30 од 01.03.2010 година.

² Стратегискиот одбранбен преглед (Политичка рамка) е донесен од страна на Владата на Република Македонија во месец октомври 2003 година.

³ Долгорочен план за развој на одбраната за период 2014-2023, донесен од Владата на Р. Македонија во јануари 2014 година.

се изработени неколку документи со кои во голема мерка е определен развојот на военото образование, обуката и усовршувањето во МО и АРМ. Усвоените документи како што се Стратегијата за управување со човечки ресурси, Стратегијата за образование и обука, Концептот за професионален развој офицерскиот кор, Концептот за развој на подофицерите во АРМ, Упатството за раководење со обуката во АРМ, Упатството за вежби во АРМ и Доктрината за обука се основа за нов начин на осмислување, планирање, менаџирање и реализирање на воената обука и усовршувањето. Но, исто така, содржината на посочените документи е основа и за детектирање на слабостите и недореченостите, бидејќи обуката и усовршувањето за потребите на одбраната и армијата во изминатите дваесетина години помина турбулентен пат на осмислување, реформи, надградување и стагнација. Притоа во „оптек“ беа и различни концепти за тоа во која насока треба да се развива оваа област, но и спротивставени гледишта за местото и улогата на субјектите на одбраната и армијата во системот.

Во основа, новиот систем за менаџирање на образованието и обуката треба да обезбеди фокусирање на мисијата, односно да биде во функција на остварувањето на мисијата на МО и АРМ, со неопходна надградба на постојната инфраструктура за обука. Поради тоа, потребно е системот за воено образование и обука на сите категории на лица да функционира како единствен систем, со што ќе се обезбедат оптимални услови за остварување на менаџментот со персоналот и обуката во рамките на МО, АРМ и Воената академија (ВА). Во таа насока во трудот е спроведена анализа и истражување, врз основа на чии резултати се формулирани соодветни предлози и препораки кои можат да помогнат во унапредувањето на одбранбеното/воено образование и обука.

Целта што треба да се постигне преку развојот на конзистентен систем обука и усовршување на воениот и цивилниот персонал во системот за одбрана е создавање на добро обучен персонал и воени лидери, што ќе бидат потполно компетентни во техничка, тактичка и лидерска смисла, како и да поседуваат знаења, вештини и способности потребни за справување со новите предизвици кои наметнуваат поинаков начин на изведување на борбени дејства.

I.- ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1.Формулирање на проблемот на истражување

Водечки мотив за подготвување на овој труд е преку проширена теориска и аналитичка рамка да се навлезе во анализа и толкување на развојната димензија на обуката и усовршувањето на персоналот во одбраната и АРМ во изминатиот период, како и согледување на актуелните системски решенија од аспект на нивна регулираност, поставеност, реализацијата и воочување на евентуалниот расчекор помеѓу потребите и можностите.

Согледувајќи ја развојната димензија на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во изминатите дваесет години, можеме да уочиме одредени фази и специфики кои го одбележуваат процесот на образование, обучување и усовршување во МО и АРМ. Опфатот на овие фази го дефинираме според воведувањето на нови системски решенија и со воспоставувањето на различни организациски единици во системот за образование, обука и усовршување во одбраната и армијата. Оттука, првата фаза се однесува на периодот од 1992 до 1994 година, втората фаза го опфаќа периодот од 1995 до 2002 година, третата фаза се однесува за периодот од 2003 до 2008 година, и последната четвртата фаза го опфаќа периодот од 2009 до 2014 година.

Анализата на развојната димензија на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во изминатите дваесетина години, ни овозможи да согледаме и процениме дали и во кој обем се изработувани темелни анализи за потребата од воведување на нови системски решенија, какви биле тие решенија и дали и колку се користени научените лекции од претходните искуства. Таквиот пристап ни овозможи давање соодветни одговори на следниве прашање: дали постоел континуитет во развојот на системот за обучување и усовршување; дали имало преклопување на надлежностите и дали постојат тенденции за доминирање на едни организациски единици на сметка на други во МО, АРМ и ВА.

Актуелната состојба со поставеноста на системските решенија поврзани со оспособувањето и обучувањето на воениот и цивилниот персонал во одбраната и армијата е комплексна и сеопфатна, меѓутоа со недоволна координација помеѓу носителите на активностите во делот на планирањето, реализацијата, менаџирањето и анализирањето и со тенденции за индивидуално доминирање или ексклузивност во одредена област. Стратегијата за образование и обука во областа на одбраната се базира врз три столба на сеопфатна воена и цивилна обука: институционална едукација; обука на работно место и

самостојно учење. Ваквиот процес треба да претставува континуиран циклус на селекција, образование, обука, вежбање, поставување на должности и евалуација. Во текот на кариерата на персоналот ваквиот циклус треба да се повторува во логички, прогресивни и континуирани секвенци.

Со поставеноста на актуелниот систем имаме оспособување и обучување за потребите на државните службеници вклучени во системот на одбрана на државно и локално ниво. Годишната програма за обука на државните службеници е еден од основните документи со кој Министерството за одбрана го планира стручното оспособување на државните службеници, покрај Годишниот план за работа на МО. Секако плановите и програмите за обучување треба да бидат усогласени и со одредбите во Стратегијата за одбрана, Стратегијата за управување со човечки ресурси во МО, Стратегијата за образование и обука во одбраната, со Министерските насоки, Годишната програма за генерички обуки на државните службеници од Министерството за информатичко општество и администрација и Долгорочниот план за развој на одбраната (2014-2023). Конкретната реализација на обуките се спроведува во МО (Центарот за обука за одбрана „др. Џозеф Крузел,, , Регионалниот тренинг центар за комуникации во МО) и преку форми на обука организирани во надлежност на Министерството за информатичко општество и администрација. Со Годишниот план за школување и стручно оспособување и усовршување во МО, се опфатени и воените старешини распоредени на должности во МО, АРМ и ВА и истите посетуваат разни форми на стручно оспособување и усовршување (школи, курсеви, семинари, работилници и друго) за стекнување на дополнителни вештини, знаења и способности потребни за успешно извршување на задачите.

Во Центарот за обука за одбрана „др. Џозеф Крузел,, се организираат обуки, курсеви, семинари, работилници, брифинзи, трибини, предавања и други активности за потребите на МО, АРМ и другите субјекти во Р.Македонија (Министерството за внатрешни работи, Дирекцијата за заштита и спасување, Центарот за управување со кризи).

Во Регионалниот тренинг центар за комуникации (РТЦК) се врши интензивна обука во областа на односите со јавноста на персоналот од повеќе министерства и владини агенции, но пред се со персоналот од министерствата за одбрана и Армиите на Р. Македонија, Р. Албанија и Р. Хрватска. Од 2007 година во процесот на обука се вклучени и останатите ПЗМ земји од регионот како што се Р. Србија, Црна Гора и Босна и Херцеговина, со тенденција за понатамошно проширување на опсегот на вклучени земји

од регионот на ЈИЕ и пошироко. Од јули 2013 година, Регионалниот тренинг центар за комуникации прераснува во 25-ти НАТО/ПЗМ Центар за образование и обука, и се приклучи кон мрежата на НАТО - партнерски центри.

Во планирањето и реализирањето на обуката и усовршувањето на припадниците на АРМ, се вклучени повеќе организациски единици во МО, ГШ на АРМ и ВА, а истата се одвива согласно одредбите од Законот за одбрана, Законот за служба во АРМ, Законот за Воена Академија, Долгорочниот план за развој на одбраната 2014-2023, Стратегијата за одбрана, Стратегијата за образование и обука, Стратегијата за управување со човечки ресурси, Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување(СППБИ), Концептот на операции, Концептот за развој на офицерскиот кор, Концептот за развој на подофицерите, Концептот за резервни сили на АРМ, Доктрината за обука, Упатството за раководење со обуката во АРМ, Упатството за вежби во АРМ и други армиски правила и упатства. Процесот на планирање на обуката во Армијата опфаќа изработка на Годишни насоки за обука и Годишен календар за обука.

Со системот на школување на офицерите опфатени се различни форми на образование, обука и усовршување. Најголем дел од образованието, обуката и усовршувањето на офицерите се планира и спроведува на Воената академија, Командата за обука и доктрини на АРМ, единиците и штабовите на Армијата и во други образовни институции во државата и странство. Академијата како високообразовна и научно - истражувачка установа за образование на кадри за потребите на МО, АРМ, управувањето со кризи и заштита и спасување, остварува студии од прв, втор и трет циклус на студии и стручни студии. На Академијата се остварува и стручно оспособување и усовршување на лица за офицери за службите и за родот авијација во Армијата. Исто така се остварува и стручно, односно професионално, усовршување на офицери за определени должности во Армијата (Курс за командири на чети, Курс за штабни должности и друго).

Со примарната анализа на содржината на наброените закони и стратегиски документи во одбраната и Армијата, може да се забележи дека дефинирањето на поимите образование, обука, оспособување и усовршувањето не е формулирано на идентичен начин. Таквата неусогласеност може да доведе до забуна кај корисниците и да создава проблеми при примената на активностите од областа на образованието и обуката.

Програмата за обука и усовршување на подофицерите во АРМ произлегува од Стратегијата за образование и обука во областа на одбраната, Концептот за развој на подофицерите во АРМ, Доктрината за обука, Упатството за раководење на обуката во АРМ, Упатството за вежби во АРМ и други армиски правила и упатства.

Процесот на планирање на обуката во Армијата е во надлежност на ГШ на АРМ и потчинетите команди и опфаќа изработка на Годишни насоки за обука и Годишен календар за обука. Обуката на подофицерите претставува последователен процес на стекнување на знаења и вештини, подобрување на способностите за извршување на одредени задачи, мисии, дефинирани со борбената намена на единицата. Подофицерите својот професионален развој го остваруваат преку три облика на обука и усовршување: институционално обучување и усовршување (организиран облик во рамките на армиските институции-школи, курсеви и семинари); искуство стекнато во оперативните единици; и преку самообразование (во школи и образовни институции надвор од армијата, вонредно школување, курсеви и слично).

За обуката на професионалните војници (ПфВ) во АРМ најодговорен е ГШ на АРМ со потчинетите команди, штабови и единици. Во зависност од фазите на обука, покрај матичните единици, за обука на ПфВ одговорност има и Командата за обука и доктрини на АРМ. Основ за планирање и спроведување на обуката на ПфВ се Стратегијата за образование и обука во областа на одбраната, Концептот за развој на подофицерите во АРМ, Упатството за раководење на обуката во АРМ, Упатството за вежби во АРМ и други армиски правила и упатства. Со индивидуална обука ПфВ се стекнуваат со вештини од општа и стручно-специјалистичка обука за извршување на основни постапки на поединци во различни услови. Се стекнуваат со воени вештини за ракување и употреба на лично и колективно вооружување и останатите средства и опрема, како и вештини за ракување на тактички постапки на војник во одделение и повисоко. Индивидуалната обука се реализира во единиците на АРМ, а согласно програмите за обука и проценките на командирот на единицата. Стручно-специјалистичка обука ги опфаќа програмските содржини и предметните подрачја од сите родови и специјалности, чие согледување е неопходен услов за квалитетна обука на секој поединец. Обуката на ПфВ се реализира и во Командата за обука и доктрини на АРМ според воспоставени концепти со цел да се изврши дефинирање на определеноста на војниците за воениот позив и нивните војнички и лидерски способности. Оваа обука се организира во два дела и тоа: основна обука и напредна обука

Во Командата за обука на АРМ се спроведува и обука на војници за доброволно служење на воениот рок. Оваа обука е во траење од 3 месеци и се реализира во три фази: период на прилагодување, општа воена обука и отпуст на војници. Покрај индивидуалната обука, војниците учествуваат и во колективната обука. Колективната обука се однесува на обука во единици и состави, како што се посади/послуги, тимови и

единици за извршување на нивните мисии. Низ различни форми на обука на единици, вежби како и други облици на практична обука, командите и единиците како целина се обучаваат, извежбуваат и се проверуваат нивните способности за извршување на нивните мисии. Колективната обука претежно се реализира на гарнизоните и армиските стрелишта и полигони.

За обука на резервните сили, МО и ГШ на АРМ ќе изработуваат посебни програми кои треба да обезбедат изградба и одржување на компетентни резервни сили, способни да одговорат на задачите кои се предвидени со мисиите за кои се наменети. Програмата за обука треба да биде оперативна, содржајна, континуирана и концизна и според стандардите за обука на резервните сили на земјите членки на НАТО. Со организација и реализација на обуката на резервните сили требаше да се започне уште кон крајот на 2008 година, меѓутоа заради бавно имплементирање на Концептот за резервни сили и пролонгирањето за донесување на измени на законските одредби во Законот за одбрана и донесувањето на нов Закон за служба во АРМ (март, 2010), се уште не се превземени мерки за имплементирање на Концептот за резервни сили. Обуката на резервните сили начелно ќе содржи: основна обука; напредна и специјалистичка обука; индивидуална и колективна обука.

Заради специфичностите на поедини обуки и усовршувања, дел од воениот и цивилниот персоналот во МО и АРМ се упатува на стручно оспособување и усовршување во образовни институции во земјата и странство. Ваквото стручно оспособување и усовршување се спроведува врз основа на Стратегијата за управување со човечки ресурси, Закон за државни службеници, Закон за служба во АРМ, Стратегија за образование и обука во областа на одбраната, Правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО, Правилникот за упатување на стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ, Упатството за планирање, програмирање и буџетирање, Упатството за спроведување на активностите пред и по упатување на службено патување во странство и други прописи и подзаконски акти во МО. Постапката за кандидирање, селекција, избор и упатување е сложена и вклучува повеќе организациски единици во МО и ГШ на АРМ. Од тие причини, а врз основа на одредбите од наведените документи, во МО се изработени и интерни процедури со кои се пропишуваат активностите и постапките за упатување на стручно оспособување и усовршување. Во врска со практичната реализација на постапката за кандидирање, селекција, избор и упатување на кандидатите на стручно оспособување и усовршување постојат проблеми кои се огледаат пред се во одредувањето на надлежностите на секторите во МО за тоа кој ќе извршува какви

подготвителни активности до донесувањето на одлука од страна на МО. Исто така приметна е намерата на ГШ на АРМ сам да одлучува за изборот и упатувањето на кадрите од АРМ на стручно оспособување и усовршување во странство, со формално исполнување на улогата на Министерството за одбрана за донесување на крајната одлука и за потпишување на договорите.

Со воспоставувањето на Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (СППБИ) за менаџирање со процесот на финансирање во МО и АРМ, произлезе потреба за интегрирање на менаџирањето и процесот на планирање на обуката во АРМ, со цел да се овозможи истовремено планирање на активностите за обука и нивно финансирање согласно СППБИ. Интегрирањето на процесите се врши на Конференција за обука во АРМ, која претставува алатка во процесот на планирање на активностите за обука согласно расположливите ресурси за поддршка на реализацијата на истите. Исто така на тој начин се обезбедуваат информации за планирање на потребните ресурси за поддршка на обуката согласно СППБИ, долгорочно, среднорочно и годишно. Конференцијата за обука во АРМ се реализира двапати годишно во тековната година, за планирање на активностите за обука во наредната година, односно годината на планирање. Согласно СППБИ, Конференцијата за обука во АРМ е поделена на Конференција за планирање и програмирање на активностите за обука и Конференција за буџетирање на активностите за обука. По завршувањето на Конференцијата за буџетирање и дефинирање на активностите за обука согласно одобрените финансиски средства за поддршка, се врши ажурирање на Календарот за обука во АРМ за годината на планирање. Со СППБИ, носителите и активностите за образование, обучување и усовршување во МО и АРМ се опфатени и поделени во повеќе програми и подпрограми, при што се создава тешкотии во координацијата. Имено дел од обврските се испуштаат или остануваат непокриени, дел се преклопуваат, доаѓа до проблеми во планирањето на финансиските средства односно на буџетирањето и до недостаток на капацитет за успешно менаџирање на целиот систем. Исто така проблем претставува формирањето и укинувањето на организациските единици во МО чии функции и задачи се поврзани со образованието и обуката во одбраната, а чија цел треба биде создавање услови за интегрирање на целиот систем и негово успешно менаџирање. Како актуелен проблем се наметнува и менаџмент со персоналот кој треба да ги извршува задачите од областа на образованието, обуката и усовршувањето во МО и АРМ. Ефикасноста и ефективноста во извршувањето на поставените задачи зависи од стручната подготвеност и постојаното надградување на знаењата за конкретната област на извршниот и раководниот персонал.

Спротивно на тоа, имаме примери на честа промена на работните места на персоналот и нивно поставување на работни места од друга област.

Изнесените факти ни помогнаа во формулирањето на проблемот на истражување со цел да се разјасни неговата суштина до мерка која овозможува понатамошно дефинирање на предметот на истражување. Оттука проблемот на нашето истражување во најопшта форма го формулираме на следен начин: **„Дали сегашните системски решенија претставуваат добра основа за обезбедување на квалитетно оспособување, обучување и усовршување на воениот и цивилниот персонал за потребите на одбраната и Армијата?“**

Формулирајќи го на овој начин проблемот на истражување, намерата е да се дојде до потребни податоци и факти кои ќе овозможат реално да се согледаат сите позитивни и негативни аспекти на функционирањето на актуелниот систем за оспособување и обучување во одбраната и Армијата, а со цел формулирање на соодветни заклучоци и предлози за подобрување на планирањето, реализацијата, координацијата и менаџирањето со системот за обука и усовршување на воениот и цивилниот персонал во одбраната. Односно, како да се обезбеди одржлив развој на способностите и капацитетите на воениот и цивилниот персонал за исполнување на мисиите во национална и мултинационална рамка, преку: ефективно менаџирање со системот за образование и обука; со изработка, донесување и имплементација на политики и програми од областа на образованието и обуката; со планирање, дистрибуција и координирање на надлежностите и одговорностите на сите делови на системот кои спроведуваат образование и обука во МО, АРМ и ВА.

Потребата за темелно проучување на овој проблем во современите услови на транзиција, постојана трансформација и реорганизација на МО, АРМ и ВА, со цел постигнување и следење на стандардите и процедурите кои се применуваат во НАТО и ЕУ, како и фактот што досега не се спроведувани докторски истражувања на дефинираниот проблем, има научна и практична оправданост.

1.2. Предмет на истражувањето

Сообразно на дефинираниот проблем, предмет на оваа истражување е согледување на актуелните решенија и состојби во областа на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во одбраната и армијата и креирање на организациони и функционални предлози за унапредување на системот за образование, обука и усовршувањето во МО, АРМ и ВА и обезбедување поквалитетни подготовки за одбрана.

Во рамките на поставениот предмет на истражување ќе бидат анализирани следните сегменти:

- 1.Анализа на остварувањето на образованието, обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во одбраната и армијата во изминатиот период, согласно четирите дефинирани фази.
- 2.Согледување на актуелната поставеност на системот за образование, обука и усовршување на воениот и цивилниот персонал во одбраната и начинот на остварување и реализирање на истиот.
- 3.Анализа на стратемиско-доктринарните определби и нормативно-правната регулираност на образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето за сите категории на лица во системот за одбраната и Армијата.
- 4.Анализа на процедурите и постапките за избор и упатување на персоналот на школување и усовршување во странство.
- 5.Анализа на планирањето и реализацијата на обуката и усовршувањето на државните службеници во МО.
- 6.Согледување на раководењето со обуката во АРМ, како и негова ускладеноста со потребите на целиот систем за обука и усовршување во одбраната.
- 7.Анализа и согледување на проблемите во планирањето, програмирањето, извршувањето, менаџирањето, евалуацијата и координацијата во обуката и усовршувањето.
- 11.Формулирање на соодветни заклучоци со цел предлагање на решенија за подобрување на системот.
- 12.Предлагање на најприфатливи форми и активности за унапредување на оваа дејност.

1.3. Цели и задачи на истражувањето

Истражувањето е поттикнато со цел да се дојде до одредени научни и практични сознанија за позитивните и негативните ефекти од функционирањето на постојниот систем за обучување и усовршување во одбраната и Армијата, а заради изнаоѓање на квалитетни предлози за подобрување на планирањето и спроведувањето на истиот.

Научна цел:

Научна цел на оваа истражување е да се испита и даде научно објаснување дали поставеноста на актуелните системски решенија за оспособување и обучување во одбраната ги задоволува потребите на воениот и цивилниот персонал и што треба да се преземе со цел елиминирање на воочените слабости од системски карактер.

Практична цел:

Практична цел на оваа истражување е да се дојде до релевантни податоци кои треба да послужат за формулирање на заклучоци и предлози за подобрување на менаџирањето, реализацијата и координацијата на системот за образование, обука и усовршување во одбраната и Армијата.

Овие цели ќе ги оствариме преку следните задачи:

Да се испита дали развојот на системот за обучување и усовршување во МО, АРМ и ВА се остварувал плански, континуирано и со користење на научени лекции и искуства.

Да се испита дали актуелната поставеност на елементите на системот за обука и усовршување овозможуваат изградба на интегриран систем за потребите на одбраната и Армијата.

Да се испита дали остварувањето на функциите и задачите на елементите на системот за оспособување и усовршување, упатуваат на потреба за подобрување на координацијата и менаџирањето.

Да се испита дали определбите за оспособување и обучување во Стратегијата за одбрана се предуслов за развивање на модерно, ефикасно и флексибилно образование и обука за одбраната во правец на интеграции и регионално поврзување.

Да се испита дали определбите за образованието и обуката во Долгорочниот план за развој на Одбраната 2014-2023 година, овозможуваат унапредување на квалитетот на обучувањето и оспособувањето во одбраната.

Да се испита дали одредбите во Законот за одбрана и Законот за државна администрација даваат основа за спроведување на обука и усовршување на државните службеници во одбраната.

Да се испита дали постои неусогласеност при дефинирањето на поимите – образование, обука, оспособување и усовршување.

Да се испита дали регулативите и процедурите за избор и упатување на воен и цивилен персонал на стручно оспособување и усовршување во странство, упатуваат на потреба за прецизно одредување на надлежностите и задачите и за подобрување на координацијата.

Да се испита дали Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната (Програма-персонал и образование и Програма-обука во АРМ), упатува на потребата од рационализација на повеќето институционални и организациски облици низ кои се остварува образованието и обуката.

Да се испита дали одредбите во Законот за служба во АРМ се добар предуслов за развивање на програми за обука во Армијата со цел постигнување на утврдените стандарди.

Да се испита дали определбите во Концептот за развој на офицерскиот кор и Концептот за развој на подофицерите се добра основа за воспоставување перманентна воена обука и усовршување на офицерите, подофицерите и војниците во АРМ.

Да се испита дали воспоставување и имплементирање на Концептот за резервни сили, наложува развивање на посебни програми за обука и усовршување на резервните сили, во функција на поддршка и партнерство со активните сили.

Да се испита дали упатството за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби се добра основа за организирање и спроведување на квалитетна индивидуална и колективна обука во Армијата.

Да се испита дали негативните ефекти, како што се недостатокот на капацитет за успешно менаџирање на системот за образование и обука во одбраната и Армијата, непланското формирање и укинување на организациски единици одговорни за обука и усовршување и немањето јасен план за развој на кариера на персоналот кој извршува работни задачи од областа на образованието и обуката, влијае на ефикасноста на системот за оспособување и усовршување.

Да се формулираат соодветни предлози и решенија за унапредување на системот за образование, обуката, оспособување и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во МО, АРМ и ВА.

1.4. Хипотези на истражувањето

Општа хипотеза:

„Актуелниот систем за обука и усовршување во одбраната и армијата, поради нецелосната координираност, преклопувањето на надлежностите и немањето континуитет во работењето на сите организациски единици одговорни за обука и усовршување, недоволно кореспондира со потребите за изградба на концепти и решенија за унапредување на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал.“

Посебни хипотези:

1.-Анализата на остварувањето на обуката и усовршувањето во одбраната и Армијата во изминатиот две децениски период, покажува големи осцилации во природот и квалитетот на трансформацијата на елементите на системот за одбрана и Армијата.

- 2.-Актуелната поставеност на елементите на системот за обука и усовршување во Стратегијата за управување со човечки ресурси и Стратегијата за образование и обука во одбраната, се солидна основа за изградба на интегриран систем, во согласност со потребите за евроатлански интеграции.
- 3.-Остварувањето на функциите и задачите на елементите на системот за оспособување и усовршување недоволно е ефикасно, што упатува на потреба за подобрување на координацијата и на менаџирањето на системот.
- 4.-Определбите за оспособување и обучување во Стратегијата за одбрана како насоки за развивање на модерно, ефикасно и флексибилно образование и обука за одбраната, недоволно се ефектуираат во правец на интеграции и регионално поврзување.
- 5.-Определбите за образованието и обуката во Долгорочниот план за развој на Одбраната 2014-2023 година, се солидна основа која треба да овозможи унапредување на квалитетот на обучувањето и оспособувањето во одбраната на сите рамништа.
- 6.-Постојниот Закон за Воена академија е добра основа за воспоставување перманентно образование и усовршување на офицерите.
- 7.-Одредбите во Законот за одбрана и Законот за државни службеници овозможуваат основа за спроведување на обука и усовршување на државните службеници во одбраната, но истите недоволно се почитуваат и имплементираат во системот.
- 8.-Противречностите во дефинирањето на поимите – образование, обука, оспособување и усовршување, доведува до неусогласеност и забуна при нивната практична примена.
- 9.-Утврдените регулативи и процедурите за избор и упатување на воен и цивилен персонал на стручно оспособување и усовршување во странство, не се доволно јасни што наметнува потреба за прецизно одредување на надлежностите и задачите како и подобрување на координацијата.
- 10.-Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната е сложен поради редица сегменти кои се дел од овој процес, затоа е потребно рационализирање на организациските облици кои се вклучени во процесот на образование и обуката.
- 11.-Определбите во Концептот за развој на офицерскиот кор и Концептот за развој на подофицерите се добра основа за воспоставување перманентна воена обука и усовршување на офицерите, подофицерите и војниците во АРМ, но нивната реализација и примена не е целосна.

12.-Концептот за резервни сили се уште не е доволно развиен, што влијае на остварувањето на функцијата, активната резерва да биде поддршка и партнер на активните сили.

13.-Упатството за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби се добра основа за организирање и спроведување на квалитетна индивидуална и колективна обука во Армијата, но таа често се соочува со проблеми од организациски и изведбен аспект.

14.-Недостатокот на капацитет за успешно менаџирање на системот за образование и обука во одбраната и армијата, непланското формирање и укинување на организациски единици одговорни за обука и усовршување и немањето јасен план за развој на кариера на персоналот кој извршува работни задачи од областа на образованието и обуката, влијае на ефикасноста на системот за оспособување и усовршување.

Варијабли

Независна варијабла

Системските решенија за обучување усовршување за потребите на одбраната и армијата

Зависни варијабли

-актуелно функционирање на системот

-координацијата

-преклопување на надлежностите

-континуитет

-функционирањето на организациските единици за обука и усовршување

-предлози и решенија за унапредување на обуката и усовршувањето

1.5. Методи и техники на истражување

Во истражувањето се применуваат квантитативниот и квалитативниот приод кој овозможи целина на поврзани хипотези, варијабли и индикатори и попрецизно согледување на зависноста и промените меѓу нив. Посебна примена во истражувањето најде компаративниот метод, анализа и синтеза, анализа на содржината, интервју и анкета со прашалник. Истражувањето е теориски засновано и обработено со дефинирање и операционализирање на основните поими кои го насочуваат и прибирањето на емпириските податоци. Со методолошките постапки се собраа објективни, потполни, проверливи, систематски и прецизни искусвени податоци, податоци со голема епистемолошка вредност за појавата што е предмет на нашето истражување. Временско определување на предметот на истражувањето во однос на анализа на развојниот процес

на системот за образование, обука, оспособување и усовршување во МО, АРМ и ВА го опфати периодот од 1992 година до 2014 година.

Изворите на податоци за теориска елаборација ги групираме во две групи:

1.-Извори на податоци кои обезбедуваат теориска елаборација на предметот на истражување, изразена низ цитираните и консултираните трудови и

2.-Извори на податоци со кои се обезбедува и создава емпириска евиденција и тоа:

-примарни извори на податоци за случувањата и за содржината која е предмет на истражувањето,

-секундарни извори кои опфаќаат емпириски, истражувачки резултати и сознанија во врска со предметот и други извори кои се во функција на анализа на темата.

Официјални и полуофицијални, интерни и достапни документи на интернет за:

-Системот за образование и обука во одбраната и Армијата

-Концепти за развој на персоналот

-Стратегии за човечки ресурси и за образование и обука

-Искуства и решенија од странски држави и сојузи

За собирање на емпириската граѓа се применети методите анализа на содржината на документи, интервју и анкета со прашалник.

Анализа на содржина на документи

Со помош на оваа истражувачка метода, во најширока смисла се врши анализирање на случувања, причини, последици, идеи, ставови и аргументи, а во потесна смисла предмет на анализа се документите (селектирани, визуелни, аудитивни или комбинирани извори на податоци). Со помош на квалитативната анализа на содржината се споредува постапката за проверка на поставената хипотеза и истата треба да одговори на прашањата „Што“, „Како“ и „Колку“. Средување на податоците започнува веднаш по нивното собирање. Во рамките на средувањето се извршија следниве активности:

-техничка и логичка контрола на податоците (откривање и отстранување на грешките направени при нивното собирање),

-класифицирање на податоци според нивните својства,

-обработка и искажување на податоците во соодветни процени, заклучоци и препораки.

Анкета со прашалник

За спроведување на истражувањето по пат на Анкета со прашалник се анкетираа 81.припадник на МО, АРМ и ВА. Преку добиените одговори на прашањата ги анализираме нивните ставови и мислења за предметот на истражувањето и формулираме заклучоци со голем степен на веројатност за целата популација. Основен збир на единици

за анкетирање е релевантен примерок на субјекти од МО, АРМ и ВА кои непосредно се вклучени во планирањето, спроведувањето, реализацијата, контролата и менаџирањето на образованието и обуката во одбраната и армијата. Примерокот ги задоволува барањата за репрезентативност и соодветност и овозможи добивање на системски податоци за појавата што е предмет на истражување и негово воопштување за целата набљудувана популација, иако постои определен ризик на грешка која сепак може да се толерира. Во однос на начинот на пополнување на прашалниците во анкетата, истото е извршено поединечно (индивидуално). Прашалникот во однос на формата е затворен или прашалник со затворени прашања (во кој формулацијата на прашањата, нивниот редослед и можните одговори претходно се одредени), со можност за допишување на коментар на секое прашање. Прашалникот содржи 26 прашања, кои се однесуваат на содржини кои треба да им се познати на испитаниците. Прашалникот обединува прашања за целиот систем за образование и обука во одбраната и армијата, со цел да се согледа колку испитаниците се запознаени и со содржини кои не се во директна надлежност на нивната институција. Формулацијата на прашањата е разбирлива и одговорите не бараат голем напор на испитаниците.

Интервју

Интервјуто е методолошка постапка на собирање на податоци по пат на вербално комуницирање кое има научна релевантност. Овој метод се примени врз селектиран примерок на субјекти кои се пред се поставени на раководни и командни позиции и должности во делот на образованието и обуката во МО, АРМ и ВА. Начинот на водење на интервјуто беше полу - наметнат (полу директивен) разговор (во кој анкетарот ја знае темата и има почетно упатство за водење на разговорот, со воздржување од нудење на мислења и избегнување на изрази на одобрување и несогласување).

Статистичка обработка на податоците

Сите податоци кои се прибрани по пат на дефинираните методи, се обработувани според следните фази:

-Прва фаза: средување на податоците

-Втора фаза: проверка на податоците и внесување во програма за обработка на Microsoft Office Excel и SPSS – програма за статистичка обработка на податоци;

-Трета фаза: анализа на добиените резултати со помош на графичко претставување и

-Четврта фаза: изведување на заклучоци според добиените резултати.

II. ОПШТО ЗА ВОСПИТУВАЊЕТО, ОБРАЗОВАНИЕТО, ОСПОСОБУВАЊЕТО И ОБУКАТА

Пред да започнеме со елаборацијата на проблемот и предметот на истражувањето, ќе извршиме дефинирање на поимите воспитување, образование, оспособување, обука и усовршување, поими кои се од суштинско значење за понатамошна елаборација на трудот.

2.1. Воспитување

Марко Мушановиќ⁴ под воспитување подразбира процеси на развој на човекот кои имаат за цел развивање на личноста. Анализата на личноста изведена од филогенетско⁵ и онтогенетско⁶ гледиште, поаѓа од човековата потреба за живеење во општествена заедница (човек како општествена единка) и потребата за предвидливост, ред, ориентација, вредности (човек како единка со значење). Човекот се развива како личност во заедницата и преку заедницата. Карактеристика е на човекот да при живеењето во заедницата не се води со инстинктите, како што тоа го прават животните, тука со свеста - моралната свест. Под тој поим подразбираме создавање, прифаќање и применување на норми со кои се разбираат потенционалните, егзистенционални успешни (добри, правилни, нормални, вредни, осмислени, конструктивни, хумани) и неуспешни (лоши, неправилни, неморални, деструктивни, нехумани) човекови постапувања, односно живот.

2.2. Образование

Образованието е процес со кој се насочува развојот на човекот со цел развој на свеста. Во пошироките процеси на развој на човекот, образованието се однесува на оние процеси кои човекот го прават разумен, човек како разумна единка, единка која е способна да спознава и свесно делува.⁷ Овде од суштинска важност е дека човекот, за разлика од другите видови развил свест, способност за учење и за свесно делување за создавање на човековото опкружување и за спознавање и менување. Образованието е еволуциски процес на прилагодување на човекот на несоодветното опкружување. Додека животните биолошки се прилагодени за живот во природната околина, човекот е

⁴ Мушановиќ, М. (2001): „Педагогија професионалног образовања“, Графтраде, Ријека.

⁵ Под филогенеза подразбираме создавање и развој на некој вид. Филогенетскиот развој на човекот се однесува на создавањето на човекот како вид, односно развој на неговите физички карактеристики и психичкиот живот. Филогенеза потекнува од грчкиот израз „φυλογένεση“ φῶλον- колена, роднина и γένεσις- создавање, значи развој на живите суштества (биолошка еволуција) низ историјата на земјата. Извор: www.wikipedia.org (пристапено 12.11.2013 година).

⁶ Онтогенетскиот развој се однесува на развојот на однесувањето и психичкиот живот на единката од зачнувањето до смртта. Отогенетскиот развој се дели на Прентален период (од зачнувањето до раѓањето) и Постнатален период (од раѓањето до старост). Извор: www.wikipedia.org (пристапено 12.11.2013 година).

⁷ Мушановиќ, М. (2001): „Педагогија професионалног образовања“, Графтраде, Ријека.

принуден да развива свест и свесно да делува како би преживеал. Свесното делување е егзистенционална потреба на човекот. Наведените суштински факти упатуваат на заклучок дека образованието мора да го согледуваме од филогенетско и онтогенетско гледиште. Од филогенетско гледиште, процесите на развивање на свеста се процеси на стекнување на искуства за можните начини на човечко делување, какви цели можеме да си поставуваме и како да ги остваруваме, како да се изберат филогенетските успешни начини на делување за задоволување на човековите потреби.

Составни елементи на процесот на развој на свеста се:

- развој на биолошко - филозофски основи на свеста - на мозокот и системот на сетила,
- развој на свеста како специфична човекова способност на размислување, чувства, мотивација
- развој на свеста како процес на делување и учење (поставување и менување на целите, планирање на делувањето, делување, вреднување на делувањето)
- развој на свеста како производ (објективизација на резултатите од свесното делување – уреденост на општеството, културата, уреденоста на физичката природа).

Од гледиште на онтогенезата, процесот на развој на свеста го сочинува:

- создавање на најдобри услови за психофизички развој
- активност за развој на способности за спознавање и делување во конкретна средина
- активност за учење – стекнување на искуства во заедницата и од одбраните резултати - производи на човековиот род

Во потесно значење образованието е општествено - индивидуален интерактивен процес за развивање на способностите за учење, развивање на ставовите и вредностите, за стекнување знаења, вештини и навики потребни за човечкиот живот – автономно (одговорно) делување во човековата заедница. Воспитувањето и образованието се интерактивни процеси. Развој на свеста без совеста не води кон опстанок на човековата заедница. Поимот образование ги опфаќа општествената и индивидуалната димензија.

Општествената димензија на образованието доаѓа од фактот дека учењето секогаш иницира одреден општествен облик, средина во која се учи и која е создадена преку човековиот развој, културолошки создадени начини, облици и содржини за учење. Индивидуалната димензија на образованието се огледа во фактот дека образованието е индивидуален процес на учење. Како индивидуален процес образованието е поврзано со биолошката и физиолошката опрема за учење – капацитетите за учење и активностите на индивидуата што вклучува: аспирација за учење; мотивација за учење; вештини за учење

и резултати од учењето. Како индивидуален процес образованието е доживотен процес на усовршување на човековите способности потребни за осмислен живот.

2.3. Оспособување

Оспособувањето е процес на развој на човекот насочен кон развој на неговите способности. Категоријата оспособување содржи во себе одредба на финалност. Со образованието се развива активна свест потребна за човеков начин на делување, додека со оспособувањето се опфатени оние реални процеси во сеопфатноста на феноменот на воспитување, кои се однесуваат на формативните и квалификациските процеси на образованието, кои произлегуваат од конкретните животни услови. Оспособувањето е дел од образованието кој непосредно е поврзан со животот. Додека образованието потенцијално е насочено кон целостта на човековото делување и живот, оспособувањето како дел на образованието е насочено кон човековите задачи, онакви како што се појавуваат во непосредните животни релации во одредена заедница. Поимот на оспособување (формативно образование, квалификување) се однесува на процес на квалификација на способностите на човекот, кои се поконкретно насочени кон уочените работни, професионални, социјални, културни и животни задачи.⁸ Во склоп на феноменот на воспитувањето, оспособувањето може да се разбере како облик на конкретизирање на образовниот процес (образование -оспособување) и актуализирање на образовните потенцијали на човекот, меѓутоа може да се разбере и конституционално – оспособување како конституанта на образованието. Анализата на феноменот на оспособување како педагошка категорија неминовно укажува на анализа на различни човекови практики, а пред се практиката на труд и практиката на образование, односно на општествените дејности и системи – економскиот и образовниот систем, како институционализирани облици на работа и образование. Конкретните решенија на односи на тие два системи најдиректно се огледаат во поставеноста на образовниот систем во системот на редовно образование, односно системот на професионално образование.

2.4. Обука

Во склоп на феноменот на воспитувањето, со поимот обука ги опфаќаме оние процеси на развој на човекот кои се насочени кон развој на човековата снаодливост и вештини.⁹ Обуката е компонента на оспособувањето. Додека со оспособувањето поимовно се покрива способноста за човеково делување – квалификација за одредени

⁸ Мушановиќ, М. (2001): „Педагогија професионалног образовања“, Графтраде, Ријека.

⁹ Ibid, 35

општествени услови и со одредени намена (на пр. некој ќе биде столар, лекар, информатичар, економист...), обуката се однесува за конкретна квалификација, за подготвеност за извршување на одредена работа (на пример, некој ќе биде оспособен за информатичар али тоа не значи дека ќе биде конкретно квалификуван за работа со електроника на брод или во телевизор). Сложеноста и се поголемите барања во современото општество, кое се карактеризира со бројни социотехнички системи, бара врвно практични и квалификувани луѓе и човекова одговорност. Обуката како збир на реални процеси во склоп на воспитниот феномен, се наоѓа во специфични интерактивни односи со останатите процеси - воспитувањето, образованието и оспособувањето. При тоа оспособувањето е во функција на релација помеѓу образованието и обуката. Релацијата помеѓу воспитувањето, образованието, оспособувањето и обуката најсилно се одразува преку констатацијата: „Денес не е проблем што и како да направиш, туку зошто.“

Овој дел на општо дефинирање на поимите образование, оспособување и обука ќе го дополниме со цитирање и на законските одредби од Законот за високото образование и Законот за стручно образование и обука во Република Македонија. Имено во Законот за високото образование¹⁰ во целата негова содржина се користат термините образование, учење, оспособување и усовршување и во истиот се регулира целиот процес на високо образование, од автономијата на универзитетот и академската слобода, условите и постапката за основање и престанување на високообразовните установи, системот за обезбедување и оценување на квалитетот на високото образование, основите за организација, управување, развој и финансирање на високообразовната дејност. Во Законот се дефинирани „доживотното учење“ и „неформалното учење“. Доживотното учење е објаснето како облик на континуирано учење во текот на целиот живот заради усовршување, дополнување, продлабочување и осовременување на знаењето. Од друга страна под поимот „неформално учење“ се подразбираат разни форми на курсеви, пролетни и зимски универзитети, програми за оспособување и други облици на учење, кои не се дел од студиските програми за стекнување на високо образование и за кои не се издава диплома. Исто така во Законот е објаснето што се подразбира под "циклуси на високо образование" и дека тие се трите последователни нивоа на високо образование идентификувани со Болоњскиот процес (првиот, вториот и третиот циклус) во кои се распоредени сите квалификации на високото образование кои се стекнуваат на единствениот европски простор на високо образование.

¹⁰ Закон за високото образование (СлВ на РМ бр.35 од 14.03.2008 година)

Што се однесува до одредбите во Законот за стручно образование и обука¹¹ во истиот имаме формулација дека „стручното образование и обука е дел од системот на образованието кој обезбедува индивидуален развој на личноста преку стекнување компетенции, знаења и вештини неопходни за вклучување на пазарот на трудот или продолжување на образованието“.

Табеларен преглед на соодносот и разликите помеѓу образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето¹²

Образование - обука

Образование	Обука
Широк концепт	Потесен концепт
Долготраен процес	Краткотраен процес
Општество - поединец	Работно место - поединец
Развој на свеста, разумен човек	Развој на човековата спретност и вештини
Способен да спознава и свесно делува	Конкретна квалификација
	Компонента на оспособувањето

Образование - оспособување

Образование	Оспособување
Развој на свеста, разумен човек	Развој на способности
Долготраен процес	Финалност
Способен да спознава и свесно делува	Квалификациски процеси за конкретните животни услови
	Практиката на труд и практиката на образование
	Насочено спрема човековите задачи

Оспособување - усовршување

Оспособување	Усовршување
Развој на способности	Усвојување на нови компетенции
Квалификациски процеси за конкретните животни услови	Развивање на постојните компетенции и вештини

¹¹ Закон за стручно образование и обука (СлВ на РМ бр. 71 од 08.06.2006 година)

¹² Прирачник за спроведување на Анализа на обука и изработка на Годишна програма за обука во единиците на локална самоуправа (2006). Изработен од Министерството за локална самоуправа, Агенцијата за државни службеници и Заедницата на единици на локалната самоуправа. Превземено од Bass & Vaughan (1966) во делот на соодносот помеѓу образованието и обуката и обуката и учењето.

Практиката на труд и практиката на образование	За унапредување на нивото на продуктивност
Насочено спрема човековите задачи	
Финалност	

Обука-учење

Обука	Учење
Фокусот е на работните задачи	Фокусот е на поединецот
Развој на изведбата	Личен развој
Приоритетни се организациските потреби	Можен судир со организациските потреби

Имајќи во предвид дека во трудот даваме поширока елаборација на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во системот за одбрана на Република Македонија, ќе дадеме и кратко објаснување на поимите „систем“ и “интеграција“.

2.5. Систем

Со воведувањето на поимот „систем“ во науката се настојуваше да се развие еден општо разбирлив модел на научна анализа, објаснување и прикажување на сознанијата во различни сфери од човековиот живот (физичкиот, биолошкиот, психолошкиот, социјалниот итн). Поимот систем е основата врз која се развива теоријата за системите.¹³ Теоријата на системите е интердисциплинарна теорија за комплексните системи во природата, општеството и науката. Таа е рамка со која може да се истражува и/или да се опише која било група на предмети кои содејствувајќи остваруваат некој резултат. Таков систем може да биде некој/а организам, организација, општество, информатички или електромеханички уред. Концептот систем не е специфичен само за социологијата. Тој се употребува во која било научна анализа каде што истражувачот сака да ги разбере правилата или структурата меѓу било кои групи, делови или единици. Според тоа, системот е кој било структуриран однос меѓу кој било број на елементи каде што се формира целина или единство.¹⁴ Според општата теорија за системите, светот како целина се состои од множество хетерогени елементи кои егзистираат поврзани меѓу себе, но претставуваат посебни целини кои може да се наречат множества, со определени својства

¹³ Нацев, З. и Ѓоревски, И. (2013): „Управување со системот за одбрана“. стр.21,22.

¹⁴ Маршал, „Оксфордски речник по социологија“, 474.

какви што немаат, односно не мора да имаат, нивните составни елементи.¹⁵ Системот е „збир, целина на елементи од материјален, општествен, информатички или друг карактер кои се меѓусебно поврзани, зависни и условени еден од друг, заедно функционираат и се наоѓаат во постојана интеракција правејќи целина што е единствена според својата структура и функција и може самостојно да егзистира“.¹⁶ Системот на воспитанието и образованието претставува една сложена целина или множество, сочинето од многубројни еднородни и разновидни елементи кои прават една структура и функционална целост, со безброј меѓусебни интеракции, но и со интеракции со своето опкружување. „Според тоа, системот на воспитанието и образованието е општествен, сложен, отворен стабилен, реален, детерминистички, динамичен и хиерархиски систем.“¹⁷ Системот за образование и обука во МО и АРМ, кој ќе биде подетално образложен во понатамошниот дел од трудот, ја опфаќа целокупната едукација во текот на кариерата на вработените. Во рамките на овој систем се обезбедува континуирано стручно оспособување и усовршување, почнувајќи од почетно - влезно ниво на сите категории персонал.¹⁸

2.6. Интеграција на функциите

Според Парсонс Т., терминот „интеграција“ означува „специфичен“ однос меѓу единиците на системот во кој, од една страна, тие дејствуваат колективно со цел да го спречат распаѓањето на системот и да ја овозможат неговата стабилност, а од друга страна 'соработуваат' во промовирањето на неговото функционирање како целина.“¹⁹ Интеграционите процеси, односно интеграцијата на функциите е составен елемент на секоја организација и се врши според природата на функциите. Се работи за спојување на повеќе работни места од иста, слична или различна природа во групни работни места со

¹⁵ Гоцевски, Т. (2002): „Основи на системот на национална одбрана“, Куманово, Македонска ризница, стр.25.

¹⁶ Гоцевски, Т. (2002): „Основи на системот на национална одбрана“, Куманово, Македонска ризница, стр.19.

¹⁷ Гоцевски, Т. (2014): Образовен менаџмент, Скопје: Филозофски факултет, стр.53.

¹⁸ Категории на персонал се:

Државен службеник е лице вработено во државна служба кое врши стручни, нормативно - правни, извршно управни, управно - надзорни, плански, материјално - финансиски, сметководствени, информатички и други работи од надлежност на органот во согласност со Уставот и со Закон.

Воен персонал е активен воен персонал (воен старешина - офицер и подофицер и професионален војник), воен персонал на стручно оспособување, односно обука (војник на доброволно служење на воениот рок, лице на стручно оспособување за офицер, односно подофицер и питомец на Воената академија) и активен резервен персонал (лице од резервниот состав на Армијата поставено на должност согласно со актот за формација на Армијата.

Граѓански персонал во смисла на овој закон е: цивилно лице поставено на должност согласно со актот за формација на Армијата. Извор: Стратегија за образование и обука во областа на одбраната од 05/2006 и Закон за служба во АРМ, бр.36 од 03/2010.

¹⁹ Маршал, Оксфордски речник по социологија, 174. Превземено од Нацев, З. и Ѓоревски, И., Управување со системот за одбрана. стр.25

чија помош се извршува одделна задача. Секоја интеграција на функции и работни места создава единици чии членови се во меѓу зависен однос. Така, работата на еден член од интеграционата група е зависен од друг, па затоа има потреба од регулирање на таа состојба. Секоја интеграција, било на работните места или дејности, подразбира создавање на интеграциски точки, т.е. работни простории на одредени стратуми²⁰ кои настануваат како последица на поделбата на работата. Понатамошната интеграција на стратумските точки, поради поефикасно работење, создава ново ниво на интегрирани точки. Интеграцијата на дејностите завршува во една точка на врвот од организациската структура, која изгледа хиерархиски.²¹

²⁰ Во социолошка смисла *стратумот* го претставува нивото на општествената хиерархија помеѓу луѓето и може да се разгледува на хоризонтално и на вертикално ниво. На хоризонтално ниво стратумот е составен од лица групирани во подгрупи кои имаат сличен статус во однос на образовните, културните, економските, социјалните и други критериуми. На вертикално ниво, односно на ниво на општествената хиерархија, стратумот го претставува нивото на различност помеѓу лицата во однос на образовните, културните, економските, социјалните и други критериуми. Со оваа техника популацијата се дели на релативно хомогени подгрупи кои се нарекуваат стратуми. Нацев, З. и Ѓоревски, И. (2013): „Управување со системот за одбрана“, стр.25.

²¹ Јовановиќ, Uvod u teoriju vojnog rakovodjenja, 67.

III. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОБУКАТА И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.1. ОБУКАТА И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА ВО ЗАКОНИТЕ И СТРАТЕГИСКИТЕ ДОКУМЕНТИ

3.1.1. Задачите и надлежностите од областа на обуката и усовршувањето во Законот за одбрана

Во Законот за одбрана²² во член 19 се регулирани и надлежностите на Владата на Република Македонија од областа на обучувањето и усовршувањето.

Така Владата, помеѓу останатото има надлежност да донесува уредби за:

- методологија за спроведување на подготовки за одбрана
- формирање Центар за обука за одбрана и
- определување на објектите и зоните од значење за одбраната и зоните во кои се ограничува слободата на движењето, престојот или населување.

Владата исто така е надлежна да:

- донесува Годишен план за школување и стручно оспособување и усовршување на лицата на служба во АРМ и вработените во МО како извадок од развојниот план за обучување;
- организира и спроведува вежбовни активности со органите на државната управа, единиците на локалната самоуправа, трговските друштва, јавните претпријатија, установи и служби;
- организира и спроведува обука за одбрана;
- изработува наставни планови и програми за обука за одбрана;
- организира функционирање на Центарот за обука за одбрана;
- донесува прописи што се однесуваат на школување, стручно оспособување и усовршување на лицата на служба во Армијата и други прописи во врска со вршењето на службата во Армијата;
- донесува прописи што се однесуваат на стручно оспособување и усовршување на вработените во МО.

Законот за одбрана во член 25 ги дефинира надлежностите и на АРМ односно на Генералштабот на Армијата во делот на обучувањето и усовршувањето. Во овој член се наведува дека оперативните и стручни работи за организирање, подготвување и командување со Армијата ги врши Генералштабот на Армијата, како највисоко стручно тело во состав на МО за прашањата кои се однесуваат на Армијата.

²²Закон за одбрана (СлВ на РМ бр. 46 од 01.06. 2001 година) и Закон за одбрана (СлВ на РМ бр.185 од 30.12.2011 година – пречистен текст)

Така, во извршувањето на работите Генералштабот на Армијата му предлага на МО:
-годишен план за школување, стручно оспособување и усовршување на лицата на служба во АРМ;
-лица на служба во Армијата за школување и стручно оспособување и усовршување;
Исто така, ГШ на АРМ е одговорен за планирање, организирање и спроведување обука за припадниците на АРМ.

Во Законот за одбрана обучувањето за одбрана е регулирано во посебна глава во која се наведува дека обучувањето за одбраната опфаќа активности за стекнување на неопходни, воено стручни и други знаења за учество на граѓаните, органите на државната власт, јавните претпријатија, трговските друштва и јавните установи и служби од посебно значење за одбраната, како и единиците на локалната самоуправа во одбраната на Републиката. Обучувањето на граѓаните за одбрана се организира и спроведува во Армијата, Центарот за обука за одбрана и во образовните институции.

Може да се каже дека законските одредби во доволна мерка му даваат значење на регулирањето на надлежностите, задачите и активностите од областа на обуката и усовршувањето на персоналот во одбраната и армијата. Уочуваме дека во Законот за одбрана при регулирањето на оваа материја се користат термините школување, обучување и усовршување и стручно оспособување и усовршување.

3.1.2. Стратегиски одбранбен преглед (Политичка рамка)

Основа цел на донесувањето на Стратегискиот одбранбен преглед²³ беше обезбедување на политичка рамка и определување на подетални насоки за водење на понатамошните реформи во одбраната и АРМ, засновани на барањата на внатрешната безбедносна и надворешна политика на државата. Со цел спроведување успешни реформи во одбраната и Армијата, во Стратегискиот одбранбен преглед меѓу другото е даден критички осврт на тогашната состојба со образованието и обуката, но воедно е потенцирано и нивното важно место и улога во идните реформски процеси во одбраната. Во поглавјето „Резиме на силите и способностите на одбраната и АРМ“ се истакнува дека одбранбениот систем и АРМ се од огромен придонес за остварување на интересите и целите на Република Македонија во регионот, во Европа и пошироко.

²³Стратегискиот одбранбен преглед (Политичка рамка) е донесен од страна на Владата на Република Македонија во месец октомври 2003 година.

За да може да одговори на барањата на безбедноста и одбраната, наведено е дека АРМ треба да се соочи со:

-интероперабилност и интероперативност со НАТО на целата АРМ, а особено во највисоките воени нивоа на донесување на одлуки (овде е многу важна пошироката употреба на НАТО доктрините и обука за изучување на англискиот јазик), и

-висок стандард на образование и обука на офицерите, подофицерите и војниците.

Во делот „Резиме на тековните способности и недостатоци на одбраната и АРМ“ се наведува дека се уште постојат недоразвиени способности и недостатоци кои треба да се отстранат.

Од изработените анализи се заклучува дека образованието, обуката и вежбите на персоналот (вклучувајќи и цивилни експерти) и единиците, се уште не се според стандардите на НАТО, што дополнително влијае на вкупните способности. Изразен е и недостатокот на планираната обука и образование на високи цивилни и воени раководители, како и експертскиот цивилен персонал во МО, што е пречка за квалитетно менаџирање на одбраната.

Можеме да констатираме дека со донесувањето на Стратегискиот одбранбен преглед, Владата на Република Македонија нагласува дека обезбедувањето и развој на безбедносен и одбранбен систем, го смета за еден од своите основни задачи во интерес на граѓаните и државата. Реалното согледување и претставување на состојбите, средствата, ресурсите и можностите и критичкиот осврт кон недостатоците, слабостите и проблематичните капацитети во сите области на безбедноста и одбраната, како и во делот на образованието и обуката, е основа за изнаоѓање и формулирање на правилни решенија и преземање на најсоодветни постапки.

3.1.3. Стратегија за управување со човечки ресурси

Стратегија за управување со човечки ресурси во Министерството за одбрана²⁴ претставува политичка рамка за кохерентен пристап за реализирање на краткорочни и долгорочни цели и за создавање високо квалитетен персонал. Под човечки ресурси, во оваа Стратегија, се подразбира структурата на севкупниот цивилен персонал вработен во МО (државни службеници и вработени лица кои немаат статус на државни службеници), воен и цивилен персонал на служба во постојаниот состав на АРМ (воени старешини,

²⁴ Стратегија за управување со човечки ресурси во МО, бр.02-4356/1 од 25.08.2004 год.

професионални војници и цивилни лица на служба во АРМ) и резервниот состав на АРМ. Стратегијата дава насоки, нуди политики за управување со човечките ресурси, дава основа за изработка на соодветни планови и програми, со чија реализација се очекува персоналот во одбраната да стекне и поседува соодветни вештини, способности и мотивација за ефективно и ефикасно извршување на утврдените мисии. Основните функции на менаџментот со човечки ресурси, каде што свое видно место зазема обуката и усовршувањето, се прикажани на следнава шема:



Шема бр. 1- Функции на менаџментот со човечки ресурси, од Стратегијата за човечки ресурси во МО

Во делот на основните принципи, што ја изразуваат суштината на политиката на МО од доменот на управувањето со човечките ресурси, секако спаѓа и обезбедувањето квалитетна обука, образование, стручна оспособеност и усовршеност на персоналот. Одбраната е релативно голем систем што има потреба од стратегиски насоки и упатства за повеќе политики од доменот на човечките ресурси во МО. Со политиките за управување со човечки ресурси се обезбедува дефинирање на целта што сака МО да ја постигне во наредниот период. Овие политики мора да се стремат да обезбедат персоналот да биде ефикасно управуван, високо мотивиран, добро подготвен и технички опремен за задачите што треба да ги исполни. Со дефинирањето на политиките се обезбедува основа и насоки за изработка на годишни програми, планови и упатства за конкретна реализација на Стратегијата. Со стратегијата се предвидени 20 политики што ги изразуваат насоките за натамошен развој за управување со човечки ресурси. Меѓу 20-те политики се и Политиката за образование и Политиката за обука. Политиката за образование на персоналот во МО и АРМ се темели врз принципите утврдени во оваа Стратегија, со кои се дефинира дека персоналот во МО и АРМ треба да биде образован, стручно оспособен и

усовршен, и во вршењето на работите и задачите да манифестира професионалност, стручност, ефикасност, посветеност и етичност. Постигнувањето на овие политички определби се реализира преку вработување лица што се образовани во цивилните образовни институции, како и на Воената академија во Скопје.

Политиката за обука како своја определба го утврдува обезбедувањето услови и создавањето начини за реализирање висок степен квалитетна индивидуална и тимска обученост на персоналот. Оваа определба е во непосредна корелација со промовирање на политиката за мала, квалитетна и професионална јавна администрација и развој на АРМ во мала, мобилна и професионална сила. Основна цел што ја дефинира политиката за обука е формирање дисциплиниран, образован, обучен, ефикасен и храбар припадник, кој е посветен на својата професија, кој за кратко време, индивидуално и во тим може да ја изврши поставената задача, без притоа да го загрози својот и животот на соработниците и на цивилното население. Од особено значење за политиката за обука е МО и АРМ да ги утврди критериумите за селекција на кадар од постојниот персонал, што е високо мотивиран за добивање квалитетна обука, која е услов за напредување во кариерата. Политиката за обука укажува дека постојниот систем на обука треба да претрпи промени, пред се како резултат на усвојувањето и примената на нови технологии и декларираната определба за професионализација на АРМ. Ефектот од овие промени се очекува да се одрази врз организацијата на работата, врз содржината и врз методологијата на обуката на персоналот во МО и АРМ. Изведувањето на обуката го вршат специјализирани центри за обука во МО и АРМ, во зависност од потребите на обуката. Обуката на персоналот се врши и во земјите - членки на НАТО и на Партнерството за мир со кои МО има склучено договор за соработка во областа на одбраната. Во остварувањето на целите што се утврдени во Стратегијата и врз кои се темели и политиката за обука, потребно е да бидат изготвени годишни планови и програми за реализација на обука, а репер да бидат земјите - членки на НАТО. Во плановите и програмите акцент се става и врз изучувањето странски јазици, особено англискиот јазик.

3.1.4. Стратегија за образование и обука во областа на одбраната

Донесувањето на Стратегијата за образование и обука во областа на одбраната²⁵ е резултат на согледување на состојбите во одбраната и Армијата во Стратегискиот одбранбен преглед. Во него е констатирано дека поставеност на

²⁵ Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (бр.17/1-2796/1 од 10.05.2006 год)

системот за образование и обука во одбраната не ги задоволува потребите за квалитетна едукација на персоналот во одбраната и не овозможува компатибилност со соодветните системи во земјите членки на НАТО. Како резултат на тоа се наметна потребата МО во мај 2006 година, да донесе Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (во понатамошниот текст Стратегија).

Стратегијата треба да овозможи:

- развој на интегриран, ефикасен и ефективен систем на образование и обука во одбраната, што ќе оспособува персонал способен да одговори на идните предизвици и закани;
- вертикална и хоризонтална комуникација и координација помеѓу елементите на системот за образование и обука во одбраната на стратешкото, оперативното и тактичкото ниво;
- единство во менаџирање на ентитетите за образование и обука во одбраната;
- примена на Системот за повеќегодишно планирање, програмирање, буџетирање и извршување (СППБИ) во рамките на системот за образование и обука во одбраната;

Со цел да се овозможи планирање, интегрирање и координација на активностите во системот за образование и обука во одбраната, Стратегијата предвидува во рамките на МО да се формира организациска единица за образование и обука²⁶, со персонал што ќе развива стратегии и политики потребни за имплементацијата на реформите во делот на образованието и обуката во одбраната. Стратегијата овозможува изградба на систем за образование и обука во одбраната, што ќе овозможи едуцирање офицери, подофицери, војници²⁷ и цивилен персонал кои успешно можат да функционираат со и во рамките на НАТО командните елементи. Ова укажува дека интероперабилноста не се постигнува само со компатибилност на опремата, туку уште повеќе е потребно стандардизирање на образованието и обуката во одбраната. Стратегијата е во комплементарна врска со Националната стратегија за интегрирање во Европската Унија, Стратегијата за управување со човечки ресурси во МО, како и со документите кои го уредуваат планирањето и финансирањето, опремувањето и модернизацијата. Со овој документ се дефинираат носителите на промените, принципите и целите на политиката за образование и обука во одбраната, активностите за имплементација на целите, системот на образование и обука во одбраната, императивите во образованието и обуката, нивоата на

²⁶Во 2006 година, во склоп на Секторот за кадровски менаџмент во МО е систематизирано Одделение за образование и обука во одбраната. Во согласност со функциите што во иднина треба да ги извршува, предвидено е да се формира Сектор за образование и обука во МО.

²⁷Во натамошниот текст под војници се подразбираат сите категории: професионални војници, војници во резерва и војници на доброволно служење на воениот рок, односно сите категории војници предвидени со закон.

образование и обука, примената на современите технологии, меѓународната соработка и можностите во образованието и обуката, функционалната организација и одговорностите на деловите на системот и други аспекти од оваа област.

Профилирање високостручен и добро обучен персонал, создавање рамка за стандардизирани знаења, постигнување на потребни способности и капацитети за остварување на одбраната е можно преку остварување на целите на Стратегијата.

Како основни цели се посочени следниве:

- развивање модерно, ефикасно и флексибилно образование и обука за одбраната, што ќе ги задоволи потребите на новото време и предизвиците со кои се соочуваме;
- воспоставување перманентно воено образование, воена обука и усовршување на офицерите, подофицерите и војниците за повисоки должности во АРМ, како и обука за одбрана и стручно оспособување и усовршување на цивилниот персонал во одбраната;
- развивање интегриран комплементарен и вредносно ефективен систем за образование и обука за одбраната;
- развивање на систем за образование и обука за одбраната во правец на интеграции и регионално поврзување;
- трансформација и рационализација на мноштвото институционални и организациски облици низ кои се остваруваат овие функции;
- развивање и донесување соодветни планови и програми за реализација на образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето;
- развивање програми за изучување странски јазици кои се користат во НАТО и ЕУ - особено на англискиот, со цел достигнување на потребната интероперативност во делот на користењето на јазиците како средство за комуницирање и командување и постигнување на утврдените стандарди;
- развивање програми за обука на одговорните носители на органите на државната власт, јавните претпријатија, јавните установи и служби, трговските друштва и локалната самоуправа за извршување на задачите од областа на одбраната, комплементарни со системот за заштита и спасување и системот за управување со кризи.

За постигнување на целите на Стратегијата беше потребно да се развијат детални програми што ќе опфатат низа активности. Со Стратегијата е предвидено идниот Секторот за образование и обука во МО да ја има општата одговорност за надгледување на развојот на наставните програми. Персоналот на МО, единиците на АРМ, како и субјектите за образование и обука треба да учествуваат во развојот на овие детални програми според координацијата и насоките од Секторот. Стратегијата го поставува

системот за образование и обука во одбраната кој треба да ја опфати целокупната едукација во текот на кариерата на вработените во системот за одбрана. Во рамките на овој систем се обезбедува континуирана професионална едукација, почнувајќи од почетно - влезно ниво на сите категории персонал, стекнување на почетните офицерски/подофицерски чинови, квалификации за унапредување во повисок чин и премин од едно на друго ниво (тактичко, оперативно и стратегиско), како и професионална едукација во текот на професионалниот развој на сите категории вработени во системот на одбраната. Системот треба да обезбеди добивање образован, стручно оспособен и усовршен персонал, којшто во вршењето на работите и задачите ќе манифестира лојалност, професионалност, стручност, ефикасност, посветеност и етичност. Во рамките на системот за образование и обука во одбраната опфатени се различни форми на институционално и континуирано професионално обликување на знаењата, вештините и способностите кај вработените во системот на одбраната. Овој систем го сочинуваат образованието и обуката како негови потсистеми, што се користат за изградба на квалитетите и однесувањето на персоналот. Овие два потсистеми се комплементарни и меѓусебно се вкрстуваат во рамките на секое од нивоата на професионалниот развој.

Образованието во текот на професионалната кариера треба да овозможи развој на интелектуалниот капацитет и стекнување со генерални знаења, што е услов за непрекинат развој и стекнување способности за дејствување во сложени ситуации. Образованието треба да го иницира процесот на учење и создавање креативен начин на размислување при решавање на поставените задачи. Поседувањето на соодветното ниво на образование е фундаментално барање во текот на кариерата и мора да се остварува ефективно со цел да се поддржи новата структура на кариерата и да се рефлектираат клучните моменти на напредување во текот на кариерата. Зголемувањето на барањата за способностите на персоналот во одбраната најефикасно можат да бидат задоволени со овозможување образованието да започнува на почетокот од секој од степените во развојот на кариерата, како и со уверување дека тоа е доволно за обезбедување на индивидуалните потреби во текот на соодветната фаза во кариерата. Резултатите од образованието можат да се мерат директно преку формално спроведување испити, а се изведуваат преку поединечно тестирање, или со континуирано испитување на однесувањето на слушателите за време на наставата во одреден временски период.

Обуката во текот на професионалната кариера треба да овозможи стекнување вештини и применети знаења, што се потребни за секоја специфична работа, или за

одреден тип на специјализација. Во суштина, се работи за усвојување информации и процедури, преку постапка на прогресивно повторување на предвидените задачи. Како резултат на обуката треба да произлезе подобрување на вештините и способност за квалитетно извршување на специфични задачи. Обуката треба да биде прогресивна и континуирана, со што се тежнее кон совршеност на вештините и знаењата. Обуката е базирана врз одреден начин на однесување и извршување на активностите, при што нејзиниот квалитет може да се измери преку јасно дефинирани стандарди. Стратегијата се базира врз три столба: институционална едукација, обука на работно место и самостојно учење (Види шема бр.2). Ваквиот процес треба да претставува континуиран циклус на селекција, образование, обука, вежбање, поставување на должности и евалуација. Во текот на кариерата на лидерите ваквиот циклус треба да се повторува во логички, прогресивни и континуирани секвенци.



Шема бр.2 – Три столба на Стратегијата за образование и обука во одбраната

Институционалната едукација е прв столб на воената едукација и ги вклучува сите форми на насочување во рамките на разновидни едукативни институции (воени и цивилни) во земјата и странство. Во текот на ваквата едукација вработените во системот на одбраната се оспособуваат за извршување на своите работни задачи преку усвојување на соодветно ниво на образование, фундаментални вредности, развој на вештини и способности, како и останати содржини неопходни за извршување на мисиите. Институционалната едукација треба да ги даде фундаменталните вредности на воената

професија и професионалното обликување на вработените во одбраната, како и да овозможи прогресивно усвојување на знаењата потребни за извршување на функционалните должности во рамките на кои персоналот во одбраната ќе ја гради својата кариера.

Обуката на работно место е втор столб на системот за образование и обука во одбраната и е континуирана во текот на кариерата. Искуството стекнато при извршувањето на функционалните должности на вработените во одбраната, заедно со организираниите форми на едукација во рамките на организационите целини на системот на одбраната (единици и установи), им овозможува да го надградат и во практиката да го користат она што го научиле во текот на формалната едукација. Преку обуката на работното место, во текот на извршувањето на задачите и должностите, дополнително се продлабочуваат знаењата и се подготвува персоналот во одбраната за обучување на потчинетите. Одговорен за организација на обуката на работно место за вработените во одредена единица или установа во рамките на МО и АРМ е командирот, командантот или раководителот на соодветна организациска целина.

Самостојното учење е трет столб што овозможува урамнотеженост на системот за образование и обука во одбраната со кој се заокружува комплетната едукација на вработените во одбраната. Првите два столба на системот не можат да обезбедат потполно стекнување и задржување на степенот на компетентност потребен за извршување на работните задачи. Самостојното учење е суштинска компонента од самостојниот развој што се состои од: индивидуално учење, истражување, професионално проучување на стручна литература и стекнување искуства од практиката. Ова претставува клучен аспект за постигнување на индивидуалните квалификации нужни за развојот на вработените во одбраната. Основните начини на стимулирање за самостојно учење и за континуиран професионален развој ги развива и применува кадровскиот менаџмент во МО и АРМ.

Стратегијата на сите нивоа на образование и обука профилира професионално воено образование и обука како дел од континуиран едукативен систем кој функционира низ кариерите на вработените во одбраната. Подетално ја образлага обуката на сите три категории: војници, подофициери и офицери.

Обука на војници

Во рамките на институцијата, војникот најчесто е ангажиран на извршно ниво. Неговото поле на дејство се движи од извршување индивидуални задачи до одговорности на елементарно ниво, како што е преземање на водство врз тимот. Професионалните

војници, како најбитна категорија војници, се извор за пополна на повисоката категорија, односно на подофицерскиот кор.

Војничката обука е поделена на два нивоа:

-иницијално - влезно ниво - основна војничка обука која се состои од стекнување на индивидуални општи и родовски воени знаење и вештини, лично однесување неопходно за извршување на задачи на војничко ниво.

-напредно ниво - на ова ниво војникот мора да стекне дополнителни тактички и технички вештини, основи на лидерството и познавања од педагогијата, што ќе му овозможи да се здобие со специјалност, одговорности на ниско ниво, самостојност и чувство за одлучување во тактичка средина. Дел од ова ниво е и специјалистичка обука со која војникот треба да ги подобри своите технички вештини и да е подготвен да преземе водство на ниво на тим во рамките на борбените единици.

Напредната индивидуална обука претставува можност за претходна селекција на кандидати за пополнување на подофицерскиот кор. Надвор од овие два централизирани нивоа на обука, континуитетот на професионалната војничка обука е овозможен од страна на единицата при извршување на нивните војнички задолженија.

Образование и обука на подофицери

Подофицерите мора да бидат компетентни лидери, истрајни борци, искусни тренери и инструктори на војници, секогаш подготвени во практиката да ги имплементираат одлуките на претпоставените. Тие се основната организациска и мотивациона сила која што ќе го преземе товарот на одговорност при извршување на задачите. Обуката и образованието на подофицерите мора да се состои од последователен и континуиран процес за стекнување знаења и вештини, подобрување на способноста, извршување на поставените задачи и мисии дефинирани со борбената намера на единицата. За време на професионалниот развој преку обука, подофицерите се здобиваат со два вида на знаења:

-општи знаења: тактики, техники и вештини за водство на одредени организациски субјекти, техники за решавање на проблеми, менаџмент на обука, комуникациски способности, странски јазик, административно работење и други способности кои се потребни за успешно исполнување на барањата дефинирани од нивните улоги, должности и одговорности и

-стручно - специјалистички знаења и способности: специфични за одредено поле, односно род или служба, на кои припаѓа подофицерот.

Институционалниот „пат“ на обука на подофицерот се одвива во две фази:

а) Иницијална: со оглед дека подофицерот е веќе искусен како професионален војник, во рамките на оваа фаза мора да стекне етички вредности, што ќе му овозможат да претставува пример за однесувањето на неговите потчинети. Целта на образованието и обуката е да го оспособи подофицерот како лидер на одделение, преку развој на чувство за етика, со развивање на неговите технички и тактички способности, со стекнување способност за критичко размислување за остварување на тактичките мисии, со развивање на нивната способност за реагирање, иницијатива, самостојност и чувство на прилагоденост.

б) Напредна се состои од два нивоа:

-Тактичко ниво: на ова ниво подофицерот мора да биде подготвен да преземе поголеми одговорности како лидер во рамките на четата, како што е должноста командир на вод. Потпирајќи се на стекнатото искуство, обуката на ова ниво се состои од развивање на неговите технички и тактички способности, како и на неговите инструкторски и тренерски можности. Со тоа треба да се дадат основните специфични способности на подофицерите да извршуваат оперативни должности во единици на ниво на баталјон (или еквивалент).

-Оперативно ниво: се состои во подготвување на подофицерите за извршување командно-штабни должности на ниво на бригада и повисоко. Подофицерско образование и обука е попрецизно дефинирано во Концептот за професионален развој на подофицери.

Образование и обука на офицери

Поставени на концептско ниво, офицерите се носители на цел комплекс на функции и должности, почнувајќи од најниско до највисоко ниво, односно од командир на вод како прва офицерска должност, до Началник на ГШ на АРМ, како највисока офицерска должност. Професионалното образование и обука на офицерите се реализира преку различни форми и треба да овозможи стекнување на првите офицерски чинови, континуирано професионално образование и обука за премин од едно на друго ниво (тактичко, оперативно и стратегиско), курсеви за односи со јавноста, образование и обука од други области поврзани со одбраната и друг вид на воено образование и обука.

Образованието и обуката на офицерите се реализира во две целини:

а) Примарна едукација овозможува офицерот да стекне почетен офицерски чин и да се оспособи за извршување на почетни командирски должности (командир на вод) и

б) Континуирана професионална едукација на офицерите се реализира на три нивоа:

-*Тактичко ниво* ја покрива едукацијата на офицерот како лидери на основните тактички единици и за штабни должности до ниво на баталјон (или еквивалент). Стекнување на знаење и способности главно за водство во обуката и во борбените активности, тактички и технички знаења за позиции на ниво на командир на чета, како и баталјонски штабни позиции;

-*Оперативно ниво* на едукација треба да го оспособи офицерот за должности командант на баталјон или штабни позиции на повисоко ниво. Системот на образование и обука им обезбедува на офицерите процедури за здружени тактички единици и ефикасен метод на работење како дел од тимот на здружените тактички или оперативни единици, интелектуален квалитет и аналитичка способност. Овие способности се обезбедуваат низ напредни курсеви и воени специјализации за командно-штабни должности;

-*Стратегиско ниво* се однесува на клучни позиции и позиции на кои донесуваат одлуки во средина која е на високо ниво, како што е МО, ГШ или субјектите на други министерства вклучени во одбраната. Системот за образование и обука развива стручност на повисоко ниво, интелектуален квалитет и аналитичка способност. Овие способности се обезбедуваат низ воени постдипломски студии/курсеве на сениорско ниво. Образованието и обуката на офицерите попрецизно е дефинирано во Концептот за развој на офицерскиот кор во АРМ.

Образование и обука на цивилниот персонал вработен во одбраната

Цивилниот персонал кој се состои од државни службеници и други вработени во Министерството за одбрана (овластени лица) и цивилни лица на служба во Армијата на Република Македонија има обврска за континуирана едукација и обука во насока на развивање на способности и вештини потребни за извршување на работите и задачите кои им се поставуваат. Тоа подразбира планска, организирана и контролирана активност низ која овие лица ќе овладеат со редица способности и вештини - од техничките, преку организациските, нормативно - правните и извршните, решавање на проблеми и донесување на одлуки - до врвните менаџерските способности. Следејќи ги основните цели поставени во законите и другите стратегиски документи на Владата на Република Македонија, цивилниот персонал треба да развие вештини и способности на:

Иницијално - влезно ниво

На ова ниво лицето треба да ги поседува *основните вештини и способности* потребни за индивидуално извршување на работите и задачите и како дел од тим, како што се

вербална и писмена комуникација, решавање на едноставни проблеми и предмети, основни познавања од информатиката и компјутерски вештини, основни познавања од лидерството, вештини на меѓусебна комуникација, самонасочување, флексибилност, решителност, технички способности. За квалитетно извршување на работите и задачите на ова ниво потребно е развивање и на способности за тимска работа. Тоа подразбира градење и водење на тим, раководење со извршители од разновидни области/специјалности, вештини на убедување и преговарање и управување со човечки ресурси. Курсевите развиен на ова ниво треба да обезбедат и развијат способност за извршување на основите задолженија во одбранбениот сектор и координација на тимската работа.

Средно ниво

За квалитетно извршување на работите и задачите на ова раководно ниво кај цивилниот персонал треба да се развијат способности и вештини за планирање, организирање, проценка и контрола, менаџмент со финансиски ресурси, раководење со процесот на издавање на задачите, мотивирање, следење, евалуација и наградување. Ова се вештини и способности кои заедно со академското образование и познавањето на странските јазици се потребни за менаџирање на средно ниво, односно на ниво на организациона единица одделение/сектор. Курсевите развиени на ова ниво треба да обезбедат и развијат способности и вештини за менаџирање на организациските единици во системот на одбраната на чие чело се наоѓаат.

Врвно - сениорско ниво

На врвот од раководната хиерархија, највисоките раководители треба да бидат оспособени за решавање на прашања и донесување на одлуки од врвно/стратегиско ниво со долгорочна визија и свест за окружувањето и ефектите кои се постигнуваат. Подеднакво како и за воениот персонал кој е на највисоки позиции во ГШ АРМ, така и цивилниот персонал на највисоките позиции во Министерството за одбраната преку системот за образование и обука, низ одбранбени студии од сениорско ниво во земјата и странство, треба да достигнат способности за анализа, проценување и експертиза од врвно ниво. Тие треба да достигнат оспособеност за извршување на највисоки должности на ниво на координирање на сектори, водење на проекти од стратегиско значење, извршување на задачи кои ги дава Владата на Република Македонија, до извршување на најсложени работи и задачи од кризниот менаџмент во областа на одбраната и вклучување во системот на превенција и справување со кризи во Република Македонија. Раководителите на ова ниво треба да бидат оспособени за непречено вклучување во

проекти и програми од меѓународната соработка - од регионалната до активно и непосредно учество во процесите, програмите и активностите кои се дел од нашиот пат кон зачленувањето во НАТО. Курсевите развиени на ова ниво треба да обезбедат и развијат управувачки способности за остварување на политиката на одбраната во целина, а на надлежните институции да им ги пружи сите потребни елементи за ефикасна цивилна контрола на вооружените сили.

3.1.5. Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување

Заради согледување на комплексноста на системските решенија за оспособување и обучување за потребите на одбраната ќе го образложиме и Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната (СППБИ).²⁸ Согласно Законот за одбрана, заради системски, рационален и плански развој на одбраната се воведува Систем на планирање, програмирање, буџетирање и извршување за потребите на одбраната. Основен носител, организатор и реализатор на овој систем за потребите на одбраната е Министерството за одбрана. Со цел исполнување на наведените обврски во СППБИ и за подобрување на менаџментот со ресурсите во Министерството за одбрана, донесени се Правилник за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (2006) и Упатство за спроведување на Правилникот за ППБИ (2007). Со Правилникот за ППБИ се регулира управувањето со ресурсите во одбраната, надлежностите, функционирањето на системот, планирањето, програмирањето, буџетирањето и извршувањето. Главни извршители на СППБИ се Министерот за одбрана, Управната група во МО, Програмската група во МО, Началникот на ГШ на АРМ, Раководителите на програми и Одборот на раководители на програми - како координативно тело (Види шема бр.3).

²⁸Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната е воспоставен со донесувањето на Правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во 2006 година и Упатството за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во 2007 година. Правилникот за изменување и дополнување на Правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО, бр.01-5061/1 од 14.07.2010г.Упатството за изменување и дополнување на Упатството за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО, бр.01-5062/1 од 14.07.2010 г.



Шема бр.3- Шематски приказ на СППБИ

Управната група е составена од заменик министер за одбрана, државен секретар, началник на ГШ на АРМ, заменик НГШ, директор на ГШ на АРМ, раководител на сектор за финансии, по потреба и други лица.

Програмската група е составена од раководителите на секторите за финансии и логистика, директорот на ГШ на АРМ, началниците на Ј3(секција за операции) и Ј4(секција за логистика) во ГШ на АРМ, по потреба и други лица.

Министерот за одбрана како најодговорен функционер во ресорот раководи со системот за ППБИ, одобрува планови и програми, доставува Преглед на одбранбените способности (до Владата и Претседателот), издава насоки за ажурирање на Долгорочниот и среднорочниот план за развој на одбраната, издава насоки за буџетирање и реализација на програми, поднесува предлог буџет, согласно Законот за буџети, донесува финансиски план со насоки за извршување на буџетот.

Државниот секретар во министерството за одбрана преку одборот на раководители и програмската група, раководи со усвоената програмска структура и со процесот при изработка на документите предвидени со Правилникот за ППБИ и со други документи во системот за управување со ресурсите кои се разгледуваат на Управната група.

Началникот на ГШ на АРМ го спроведува системот на ППБИ во АРМ, предлага проекција на структурата на АРМ, предлага долгорочен и среднорочен план за персоналот, предлага долгорочен и среднорочен план за опрема и модернизација на АРМ, поднесува извештај за состојбата во АРМ.

Раководителите на програма раководат со изработката на програмата која содржи носител, опис на програмата, општи и посебни цели, активностите во рамките на програмата, проектите, забелешките за проблемите во реализацијата и се друго што е од важност за програмата. По изработката раководителот ја доставува програмата на разгледување на програмската група, раководат со реализацијата на програмата, обезбедуваат документирање на програмата, изработуваат анализи и извештаи за реализација на програмата и ја известуваат програмската група, предлагаат измени и дополнувања на програмата, по потреба и на буџетот на програмата.

Основот за планирањето во Системот за ППБИ произлегува од Националната концепција безбедност и одбрана, Стратегијата за одбрана, Стратешките приоритети на Владата и други стратешки документи.

Во склоп на Системот за ППБИ се опфатени следните документи: Долгорочниот план за развој на одбраната за период 2014-2023 година, со Среднорочните планови (за период до 5 години); Програмите за реализација на среднорочните планови; Преглед на одбранбени способности (секоја година на крајот на февруари); Оперативните планови (за период од 1 година); Насоки за ажурирање на долгорочниот и среднорочниот план (до крајот на февруари); Насоки за буџетирање и реализација на програмите (до крајот на март); Предлог буџет на МО (до 01.септември); и Финансиски план со насоки за извршување.

Програмирањето во системот ги опфаќа програмите кои се наведени во табела бр.1. Програмите според СППБИ, се поткрепени со Буџетски програми и под програми кои не секогаш соодветствуваат во називите.

Табела бр.1-Програми според СППБИ

Програми според СППБИ	Подпрограми, проекти и активности
1.Администрација	Администрација -Планирање и подготовки во одбраната -Уредување на територијата -Меѓународна соработка -Цивилна одбрана -Службите за правна заштита, финансии, логистика, ревизија и инспекција -Административно - технички работи -Комуникации и информатичка поддршка -Други активности

<p>2.Персонал и образование</p>	<p>Персонал и образование</p> <ul style="list-style-type: none"> -Менаџмент со човечки ресурси -Планирање на персоналот -Регрутирање и прием на персоналот за потребите на МО и АРМ -Одржување и мотивирање на персоналот -Развој во кариера -Школување и обука (курсеви, јазична обука, СОиУ, дообразование, стипендирање) -Школување на Воената академија,(I,II и III) -Подобрување на стандардот -Планирање на одлив на персоналот -Враќање во цивилен живот -Престанок на работен однос -Предвременно пензионирање -Организирање на превоз
<p>3.Функционирање на АРМ</p>	<p>Функционирање на АРМ</p> <ul style="list-style-type: none"> -Административно - технички работи -Комуникации и ИТ поддршка во АРМ -Оперативно функционирање на АРМ -Други активности
<p>4.Обука во АРМ</p>	<p>Обука во АРМ</p> <ul style="list-style-type: none"> -Обука на активниот состав на АРМ -Обука на резервниот состав на АРМ -Обука на канд. добр. служење на воен рок -Обука за операции вон територијата на РМ -Меѓународни вежби -Обезбедување материјали за обука -Обезбедување на наставно образ. помагала Други видови обука
<p>5.Логистика во АРМ</p>	<p>Логистика во АРМ</p> <ul style="list-style-type: none"> -Оперативни логистички работи -Снабдување со материјали -Одржување на опрема -Движење и транспорт -Медицинска поддршка -Други активности
<p>6.Опременување и модернизација</p>	<p>Опременување и модернизација во АРМ</p> <ul style="list-style-type: none"> -Опременување во МО и АРМ -Модернизација во МО и АРМ -Научно - истражувачка работа
<p>7.Објекти и инфраструктура</p>	<p>Објекти и инфраструктура</p> <ul style="list-style-type: none"> -Изградба на објекти -Градежно одржување -Службени станови
<p>8.Мировни и хуманитарни операции</p>	<p>Мировни и хуманитарни операции</p>

Заради подобро разбирање ќе дадеме кратко објаснување на поврзаноста и споредбата помеѓу дел од програмите и буџетските програми и под програми, што ја третираат областа на образованието, обучувањето и оспособувањето.

Програма - 1 **Администрација**, е покриена со буџетска програма *Администрација* и со нејзините под програми (администрација, меѓународни активности и други). Така во делот на буџетската подпрограма - меѓународни активности се планираат финансиски средства за сите школувања во странство и сите активности ги спроведува Секторот за меѓународна соработка, а носителот на Програмата -2 Персонал и образование, нема целосен увид во тие активности.

Програма - 2 **Персонал и образование**, Подпрограма -образование, ги опфаќа погоре наведените подпрограми, проекти и активности, но оваа програма не ги опфаќа финансиските средства поврзани со обуката во АРМ, сите трошоци за стручно оспособување и усовршување во странство, трошоците за регрутирање на војници за доброволно служење на воениот рок и друго. Носителите на активностите и проектите за стручно оспособување и усовршување ги сумираат потребите за организационите единици на МО, АРМ и ВА, изработуваат нацрт планови и до раководителот на Програмата 2 ги доставуваат потреби за стручно оспособување и усовршување. Раководителот на Програмата 2, ги обединува проектите и активностите и согласно насоките од повисоките авторитети изработува приоритети за стручно оспособување и усовршување кои во соодветна форма (описен дел и финансиска конструкција) ги доставува на натамошна постапка и усвојување на Програмската и Управната група во МО. Согласно укажувања од истите се изработува финалната верзија на Програмата. Согласно проекцијата на буџетот, а со цел корекција на нацрт плановите од Секторот за финансии (СФ) до носителите на буџетските програми се доставуваат насоки за изработка на Предлог буџетот на МО и АРМ за наредната година. Носителите на активностите во координација со носителите на буџетските програми до СФ доставуваат предлог буџет за активностите од нивна одговорност. По одобрувањето на буџетот, СФ до сите организациски единици на МО и ГШ, АРМ и ВА доставува финансиски план за наредната година (доколку Буџетот се одобри во дадениот рок) во кој се распоредуваат финансиските средства по програми и подпрограми и се одредуваат носители на планот. Како што истакнавме Сектор за човечки ресурси во МО (СЧР) е носител за школување и стручно оспособување и усовршување во земјата, Сектор за меѓународна соработка во МО за стручно оспособување и усовршување во странство, Воената академија за школување и стручно оспособување и усовршување за офицери на АРМ, а ГШ на АРМ за

образование и обука на припадниците на АРМ. Носителите на план одржуваат координација и планирачки конференции за обука со цел корекција на нацрт плановите, координација и изработка на Планови за работа во тековната за наредната година (доколку финансискиот план се донесе до декември во тековната година). Носителите на плановите ги доставуваат изработените планови на увид и мислење до СЧР на МО. Во рамките на Програма 1, Администрација, одредена е „Подпрограма К2“ - стручно и оспособување и усовршување (специјализации, магистратури, докторати и други облици на стручно оспособување и усовршување) во МО и соодветни образовни институции во земјата. Секторот за човечки ресурси согласно приоритетите за стручно оспособување и усовршување и во координација со организациските единици на МО и ГШ на АРМ и ВА, врши прераспределба на финансиските средства и изработува Годишен план за школување и стручно оспособување и усовршување во образовни институции во земјата. За изведување на одредени обуки за кои МО, АРМ и ВА немаат соодветен стручен кадар, се изработува План за јавни набавки за што изработува реферати и спецификации за обезбедување на барани образовни услуги.

Програмата - 4 **Обука во АРМ**, буџетски средства обезбедува преку програмата Обука во АРМ. Како што истакнавме претходно, на секоја од програмите според СППБИ се одредува раководител и заменик раководител кој е одговорен за спроведување на програмата. Така, раководител на Програмата - 4 Обука во АРМ (која ја опфаќа целокупната обука на офицерите, подофицерите, војниците и цивилните лица во АРМ) е Г-3 секцијата (за операции) на ГШ на АРМ. За функционалноста на СППБИ, неговите добри и слаби страни подетално ќе образлагаме во следните поглавја.

3.1.6. Регулација на образованието и обучувањето во Законот за Воена академија

Образованието на идните офицери за потребите на националните армии е основно прашање од кое зависи нивниот квантитет и квалитет, тоа е национална одговорност. Образованието на офицерите за потребите на АРМ е регулирано со Закон за Воена академија.²⁹ Согласно одредбите од Законот за Воена академија, академијата врши високообразовна и научно - истражувачка дејност во областа на одбраната како поширока научна област на општествените науки, посебно во делот на воените и воено - техничките науки, управувањето со кризи и заштитата и спасувањето. На Академијата се остваруваат

²⁹ Закон за Воена академија (СлВ на РМ бр.83 од 03.07.2009 година)

студии од прв, втор и трет циклус на студии и стручни студии. Се остварува и стручно оспособување и усовршување на лица со завршен прв циклус на студии за потребите на Армијата а на Академијата може да се организираат и различни програми на стручно односно професионално усовршување. Студиските програми од прв и втор циклус на студии и студиските програми за стручни студии, како и програмите за стручно оспособување и усовршување ги донесува Наставно - научниот совет на Академијата, по претходна согласност на министерот за одбрана. На студиските програми од прв, втор и трет циклус на студии, согласност дава Владата на Република Македонија., а акредитација на студиските програми од прв, втор и трет циклус на студии врши Одборот за акредитација, на предлог на министерот за одбрана. Студиите на Академијата за стекнување на образование од прв циклус на студии за потребите на Армијата се организираат како редовни студии, а студиите за потребите на управувањето со кризи и заштитата и спасувањето, можат да се организираат како редовни и вонредни студии. Вториот циклус на студии на Академијата се организираат како студии од втор циклус и како специјалистички стручни студии. Специјалистичките стручни студии за командни и штабни должности се со времетраење до една година. На Академијата можат да студираат и припадници на вооружените сили на странски држави и странски државјани согласно со законот. Условите за прием и школување на лицата од ставот 1 на овој член се уредуваат со статутот на Академијата. Питомецот кој ќе заврши прв циклус на студии за потребите на Министерството и Армијата, се произведува во чин потпоручник од соодветен род и се прима на работа во Министерството, во согласност со актот за систематизација на работните места во Министерството и актот за формацијата на Армијата. За местото, значењето и улогата на Воената академија во системот на обучување и усовршување подетално ќе елаборираме во поглавјата за актуелната состојба и проблеми во спроведувањето на обучувањето и оспособувањето и за предизвиците, насоките и визиите за подобрување на системските решенија.

3.1.7. Ставови и определби во Стратегија за одбрана на Република Македонија по однос на образованието и обуката

Стратегијата за одбрана на Република Македонија³⁰ е документ кој дава стратегиски насоки за развојот и функционирањето на системот за одбрана на Република

³⁰Стратегија за одбрана на Република Македонија е донесена од страна на Претседателот на Република Македонија, а објавена е во Службен весник на РМ бр.30 од 01.03.2010 година.

Македонија. Врз основа на процената на идните безбедносни закани, ризици и предизвици за националната безбедност на Република Македонија, Стратегијата ги дефинира стратегиските одбранбени мисии и насоките за нивно исполнување, дава визија за развој на способностите на Министерството за одбрана и Армијата на Република Македонија, ги идентификува потребните ресурси за одржување и развој на системот за одбрана и обезбедува насоки за политичка и воена интеграција во НАТО. Во глава 5, „Преструктурирање на внатрешните работни процеси во министерството за одбрана“, се прецизира дека Министерството за одбрана е одговорно за развој и одржување на националниот систем за одбрана, сеопфатна поддршка на АРМ, стратегиско одбранбено планирање, ефикасно управување со одбранбените ресурси, меѓународна одбранбена соработка, зајакнување на способностите за одбранбено планирање со НАТО, подготовка за интеграција во политичката и воената структура на НАТО, развој на воените способности за придонес во колективната самоодбрана во НАТО и континуиран придонес во меѓународни операции. Во таа насока сеопфатното стратегиско одбранбено планирање е од суштинска важност за одржување и развој на ефикасен систем за одбрана и подготовка за учество во одбранбеното планирање на НАТО. За да го постигне тоа, истакнато е дека МО ќе посвети поголемо внимание на стручното усовршување на цивилните и на воените експерти за одбранбено планирање преку нивна едукација и специјализација во земјите на НАТО и вклучување во структурите на НАТО. Во делот на приоритети на долг рок во процесот на управување со човечките ресурси, помеѓу останатото е наведено дека ќе се „обезбедува континуирана и секвенцијална едукација на офицерскиот и подофицерски кор, како и на цивилните експерти во одбраната.“ Должно место и простор во Стратегијата му е посветено и на Системот за образование и обука во МО и АРМ кој ја опфаќа целокупната едукација во текот на кариерата на вработените. Во рамките на овој систем се нагласува дека се обезбедува континуирано стручно оспособување и усовршување, почнувајќи од почетно - влезно ниво на сите категории персонал. Се прецизира дека стратегиското управување со системот на образование и обука ќе се спроведува согласно Стратегијата за образование и обука во системот за одбрана, преку изработка на политики и програми, координација, следење и усогласување на потребите за образование и обука. Исто така се потврдува заложбата да се продолжи посветеноста на едукацијата на офицерите во согласност со стандардите на земјите членки на НАТО и доследната примена на Концептот за развој на офицерскиот кор на АРМ. Се прецизира дека Воената академија, како единствена воена високо - образовна институција во Република Македонија ќе школува, оспособува и усовршува офицери за

потребите на АРМ, ќе врши образование на кадри и за потребите на Центарот за управување со кризи (ЦУК) и Дирекцијата за заштита и спасување (ДЗС), а ќе биде отворена и за студенти од странство. Воената академија ќе биде одговорна и за научно - истражувачка дејност и за промовирање и примена на нови технологии во областа на одбраната. Зачленувањето на Република Македонија во НАТО и интеграцијата на АРМ во воените структури на НАТО повлекува работа на голем број персонал во мултинационална средина и вклученост во меѓународни иницијативи. Во таа насока, со зголемен интензитет ќе се развива процесот на изучување англиски јазик и развој на јазични способности на персоналот во МО и во АРМ. Соодветно значење во согласност со потребите и нивото на соработка ќе му се даде и на изучувањето на францускиот и на германскиот јазик. Со оглед на важноста на јазичните вештини, кои се неопходност за функционирање како дел од НАТО, се предвидува овој процес да продолжи со силно темпо и во иднина.

Од изнесеното може да се види дека Стратегијата за одбрана на Република Македонија од 2010 година, на образованието, обуката и усовршувањето на цивилниот и воениот персонал му дава значајно место во системот на одбрана и е дел од приоритетите за нивно остварување во претстојниот среднорочен и долгорочен период.

3.1.8. Задачите и надлежностите од областа на обучувањето и усовршувањето утврдени во Законот за државни службеници и Законот за административни службеници

Закон за државни службеници

Остварувањето на реформите во јавната администрација и критериумите за интеграција во НАТО и Европската унија се утврдени како едни од стратешките приоритети на Владата на Република Македонија. Со нив треба да се реализира и приоритетната цел за развој на модерна, ефикасна, ефективна и економична администрација со високо ниво на етичност, одговорност, отчетност, стручност и професионалниот. Сето ова треба да се оствари и со подобрување на планирањето и реализацијата на обуката. Во таа насока со постојниот Закон за државни службеници³¹,

³¹ Во трудот ќе се користат одредбите од Пречистен текст на Законот за државни службеници (СлВ на РМ бр. 76 од 07.06.2010 година), од причина што се донесени повеќе Закони за изменување и дополнување на основниот Закон за државни службеници (СлВ на РМ бр. 59 од 2000 година)

помеѓу останатото се регулира и областа која го опфаќа обучувањето и усовршувањето на државните службеници.

Според одредбите на Законот:

- државниот службеник има право и должност стручно да се оспособува и усовршува во согласност со потребите на органот во кој е вработен;

- министерот го пропишува системот за координација на стручното оспособување и усовршување на државните службеници;

- стручното оспособување и усовршување се спроведува врз основа на годишна програма донесена во тековната година за наредната година. Целта на годишната програма за обука на државните службеници е идентификација на потребите од обука за вработените преку процес на проценка, базирани примарно на потребите на министерството да има кадар со одреден профил на знаења и вештини, за успешно вршење на нивните работни задачи;

- програмата ја донесува надлежното министерство или орган по претходно добиено мислење од министерството за информатичко општество и администрација;

- министерството или органот е должен да доставува полугодишен извештај за проведените специјализирани обуки на државните службеници до Министерството за информатичко општество и администрација.

Во Законот е наведено дека правата и обврските помеѓу органот и државниот службеник кој е упатен на стручно оспособување и усовршување по потреба на органот, се регулираат со договор. Државниот службеник, на негово барање, а со согласност на органот, има право на неплатено отсуство во времетраење од најмногу две години, поради стручно оспособување и усовршување, кое не е финансирано од органот. Државниот службеник е должен во рок од 15 дена по завршувањето на неплатеното отсуство, да се врати на работа и да биде распореден на работно место кое одговара на звањето кое го имал пред упатувањето на стручно оспособување и усовршување. За време на неплатеното отсуство на државниот службеник му мируваат правата од вработувањето. Оваа се законските решенија донесени во периодот од 2010 година, меѓутоа актуелната состојба која се карактеризира преку јавно изнесените заложби и конкретни активности на Владата на Р. Македонија за реформа на државната управа, многу посеопфатно ја третира областа на обуката и усовршувањето на постојните и идни државни административни и јавни службеници. Согласно стратегиските заложби на Владата на Република Македонија за зајакнување на персоналните и административните капацитети на вработените во органите на државната управа пристапено е кон изработка на нов закон за административни службеници, кој ќе биде замена за Законот за државни службеници.

Закон за административни службеници

Со цел интензивирање на реформите во јавната администрација и за исполнување на критериумите за интеграција во Европската унија и НАТО, Министерството за информатичко општество и администрација пристапи кон изработка на целосно нов Закон за административни службеници³², со чија примена треба да се реализира и приоритетната цел за развој на модерна, ефикасна, ефективна и економична администрација. Овој закон е замена за постојниот Закон за државни службеници. Закон за административни службеници е донесен во месец февруари 2014 година, а влегувањето во сила и неговата примена треба да започне една година од денот на влегување на сила (13.02.2015 година). Предмет на овој закон покрај прашањата за статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, мерењето на ефектот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници е и стручното усовршување и оспособување.

Министерството за информатичко општество и администрација (Министерството), во смисла на овој закон, покрај останатите задачи има и надлежност да:

-Изготвува и донесува Годишна програма за генерички обуки на административните службеници.

-Изготвува и донесува Годишна програма за обука и испит за административно управување.

-Организира, координира и спроведува обуки за административните службеници.

-Издава потврди за успешно реализирани обуки.

За извршување на ове надлежностите Министерството формира организациона единица за стручно усовршување на административните службеници како Академија за стручно усовршување на административните службеници (во натамошниот текст: Академијата). Заради извршување на надлежностите Министерството може да соработува со стручни, високообразовни и научноистражувачки институции од земјата и од странство и да ангажира експерти од соодветните области. Министерството може да организира, координира и спроведува генерички и специјализирани обуки за стручно усовршување и за вработени во јавниот сектор кои немаат статус на административни службеници, за што наплаќа надоместок.

Стручно усовршување на административни службеници подетално е разработено во посебни членови. Така во член 54 од Законот е регулирано дека административниот

³² Закон за административни службеници (СлВ бр. 27 од 05.02.2014 година)

службеник има право и обврска во текот на годината стручно да се усовршува врз основа на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и должност да го пренесе стекнатото знаење на другите административни службеници. Планот за стручно усовршување е дел од системот за управување со ефектот на административниот службеник. Во планот за стручно усовршување на административниот службеник можат да бидат предвидени обуки и менторство.

Со член 55 се регулираат обуките за административни службеници. Обуките за стручно усовршување на административни службеници можат да бидат генерички и специјализирани и истите можат да бидат организирани во училища или преку интернет пристап од работното место на административниот службеник до електронскиот систем за управување со обуки. Генеричките обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници согласно со рамката на општи компетенции. Специјализираните обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници во однос на посебните компетенции и истите можат да бидат организирани во Академијата. За изработка и спроведување на генеричките обуки се обезбедуваат средства од буџетот на Министерството, а за спроведување на специјализираните обуки од сопствениот буџет на институциите. Институцијата која ја спроведува обуката, по завршената обука, на административниот службеник му издава потврда за успешно реализирана обука. Меѓусебните права и обврски на институцијата и административниот службеник кој е упатен на специјализирана обука за потребите на институцијата, се уредуваат со писмен договор во кој се утврдува точниот датум до кој административниот службеник не може да побара престанок на работниот однос, како и неговата материјална одговорност сразмерна на средствата потрошени за реализација на обуката, доколку по негова вина или на негово барање му престане работниот однос пред утврдениот датум. Начинот на организирање и спроведување на обуките во училища и преку електронскиот систем за управување со обуки, како и времетраењето и вредноста на обуките за кои не мора да се склучи писмен договор со административен службеник го пропишува министерот.

Во член 56 е релулирано донесувањето на Годишна програма за генерички обуки за административни службеници. Министерството подготвува годишна програма на генерички обуки за административни службеници која министерот ја донесува најдоцна до 1 јули во тековната година за наредната. Врз основа на програмата секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар е должно за секој административен службеник во институцијата да избере најмалку пет генерички

обуки годишно и истите да ги внесе во неговиот индивидуален план за стручно усовршување. Содржината и формата на годишната програма ги пропишува министерот. Донесувањето Годишна програма за обука за административно управување е регулирано во член 57. Според одредбите во овој член Министерството подготвува годишна програма за обука за административно управување која министерот ја донесува најдоцна до 1 јули во тековната година, за наредната. Врз основа на програмата секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар е должно за секој административен службеник во институцијата на работно место на нивото В1 (со звање советник), да предвиди обука за административно управување и истата да ја внесе во неговиот индивидуален план за стручно усовршување. Содржината и формата на годишната програма од ставот ги пропишува министерот. Врз основа на обуките од индивидуалните планови за стручно усовршување секретарот, раководното лице на институцијата подготвува Годишен план за обуки на сите административни службеници во институцијата и истиот, по претходно добиено мислење од Министерството, го донесува најдоцна до 31 декември во тековната година за наредната. Раководното лице на институцијата е должно два пати годишно, најдоцна до 15 јули за периодот јануари - јуни, односно најдоцна до 15 јануари за периодот јули - декември, до Министерството да испраќа извештаи за реализација на планот од ставот (1) на овој член. Содржината и формата на годишниот план ги пропишува министерот. Во индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува потребата за стручно усовршување на административниот службеник, заради ефикасно извршување на утврдените работни цели и задачи и потребата од развој и унапредување на работните компетенции. Индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува од страна на претпоставениот административен службеник во соработка со административниот службеник по поставувањето на работните цели и задачи.

Во член 59 е регулирано полагањето Испит за административно управување. Испитот за административно управување е стручен испит и истиот, согласно со закон, е посебен услов за унапредување на административен службеник на работно место од категоријата Б (државен советник, раководител на сектор, помошник раководител на сектор и раководител на одделение). Испитот за административно управување може да го полага најмногу три пати годишно секој кандидат за пополнување на работно место од категоријата Б, кој посетувал обука за административно управување.

Испитот за административно управување го организира и спроведува Агенцијата за администрација во соработка со Министерството, најмалку еднаш неделно и истиот се состои од два дела, и тоа:

- теоретски дел со кој преку одговарање на прашања во вид на компјутерски тест се проверува знаењето на кандидатот за општите прописи од административната област и посебните прописи од областа на работното место и

- практичен дел со кој преку студии на случај во електронска форма се проверува способноста на кандидатот за управување со јавни финансии, управување со проекти и познавање на Кодексот за административни службеници.

Базата од најмалку 200 прашања за теоретскиот дел и најмалку 50 студии на случај од практичниот дел ги формира Министерството во соработка со високообразовна институција при што најмалку еднаш годишно истите се ревидираат. Базата на прашања, литературата, односно законите и подзаконските акти врз основа на кои е подготвена базата на прашања јавно достапна на веб страниците на Министерството и Агенцијата. Испитот се спроведува во постапка утврдена во членот 41 од Законот за административни службеници, а начинот на спроведување на испитот ги пропишува министерот.

3.1.9. Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023 година

По одобрувањето на Стратегијата за одбрана на Република Македонија во март 2010 година, прв чекор за нејзина имплементација беше донесувањето на Долгорочен план за развој на одбраната за период 2011-2020³³ (ДПРО 2011-2020). Овој сеопфатен план ги определува главните процеси и активности за зајакнување на институционалните капацитети на МО и овозможува развој на воените способности на АРМ. Во периодот 2011 - 2013 продолжи процесот на реорганизација и реформа на полето на одбраната и трансформацијата на Армијата, а одбранбените способности постојано се унапредуваа и се развиваа со цел да можат да ги извршуваат стратегиските одбранбени мисии. Како резултат на вложените национални напори беше постигнат значаен напредок во реструктурирањето на командите и единиците на Армијата, во развојот на распоредливите воени сили и способности, придонесот во меѓународните операции (пред

³³ Долгорочен план за развој на одбраната за период 2011-2020, донесен е од МО и одобрен од Владата на Р.Македонија во месец јануари 2011 година. (Во април 2013 година, се донесени министерски насоки за ажурирање на постојниот Долгорочен план за развој на одбраната на Р. Македонија, а во јули 2013 година во МО е изработен нацрт текст Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023 година.

се во операциите предводени од НАТО) и во регионалната соработка. Во последните три години глобалната финансиска криза и нејзиното негативно влијание врз националната економија доведе до намалување на одбранбениот буџет и намалување на фондовите за модернизација и опремување на Армијата. Поради недостаток на финансиски средства мораше да се преиспитаат амбициите за модернизација и опремување на Армијата во претстојната декада и потоа. За таа цел Владата го задолжи Министерството за одбрана да изработи ажуриран Долгорочен план за развој на одбраната за периодот 2014 - 2023 година (ДПРО)³⁴. Министерот за одбрана предложи ажуриран ДПРО 2014-2023 и Владата го усвои истиот во месец јануари 2014 година.

ДПРО 2014-2023 како сеопфатен план во кој се прецизирани идните активности, во одбраната и армијата исто така конкретно ги наведува целите за унапредување и развивање на капацитетите и способностите во делот на образованието, обуката и усовршувањето на цивилниот и воениот персонал. Во долгорочните развојни цели, покрај останатите е и целата: прилагодување и подобрување на обуката за да се исполнат мисиите, целите и задачите на АРМ. Општата цел „Интеграција во политичката и воената структура во НАТО и придонесот во Заедничката одбранбена и безбедносна политика на ЕУ“, помеѓу останатото ќе се спроведува преку „развој и воспоставување на политичко - воена стратегиска планирачка способност, низ сеопфатни програми за образование и професионален развој.“ Иако МО и АРМ имаат способност за политичко - воено стратегиско планирање, констатирано е дека има потреба од повеќе цивили и офицери на високо и средно ниво и постари подофицери образовани и професионално развиени низ должности и соодветни штабни позиции за да се овозможи формирање на базен на квалификувани лица способни да служат и на позиции во НАТО. Преку остварувањето на општата цел „Трансформација на Армијата во ефективна и ефикасна вооружена сила, подготвена да одговори на современите предизвици и закани“, опфатена е поставеноста и улогата на Командата за обука и доктрини на АРМ (КОД) со цел интегрирање на капацитетите за индивидуална обука на војниците, питомците, подофицерите и офицерите од активниот и резервниот состав; давање стручна поддршка на колективната обука на командите и единиците на АРМ; идентификација на научени лекции од операциите и развој на доктрини. Во склоп на делот „Човечки ресурси“ е констатирано дека

³⁴ Владата на Р. Македонија на сто осумдесет и втората седница која се одржа на 27.01.2014 година го усвои ДПРО 2014-2023. Министерството за одбрана е должно да изработи Среднорочен план за развој на одбраната за период од четири години, и на Владата да и доставува секоја година Извештај за спроведувањето на ДПРО.

ефикасниот е ефективниот менаџмент со човечки ресурси во МО и АРМ ќе овозможи интегриран развој на идните одбранбени способности, дефиниран пристап кон задржувањето на постојниот персонал и привлекување на квалитетен персонал, со цел да се има персонал кој ќе биде обучен да ги извршува мисиите, задачите и функциите на МО и АРМ.

За да се овозможи организирање, пополна, образование и обука и грижа за персоналот во МО и АРМ, со ДПРО 2014-2023 се предвидува:

-континуирано образование и обука на персоналот во МО и АРМ со спроведување на стручно-специјализирани обуки како дел од Годишната програма за обука;

-развивање на обуки за високиот менаџмент во МО и АРМ;

-менаџмент и имплементација на Концептот за изучување странски јазици и подобрување на јазичните вештини за вработените на МО и АРМ;

Обучувањето и оспособувањето во Долгорочниот план најдетално е образложено во делот „Образование и обука.“

За да се обезбеди континуирано образование и обука на персоналот во МО и АРМ, се предвидува:

1.Военото образование на Воената академија во иднина да се унапредува во согласност со искуствата и барањата на тековните и идните мисии и потребите од изградба на соодветни способности и капацитети на АРМ. Во таа насока, идната мисија на Воената академија е преку студиски програми за прв, втор и трет циклус на студии и други соодветни програми, да образува, да обучува, и стручно да усовршува студенти/питомци, студенти и слушатели од земјата и од странство. Центарот за обука на пилоти и Воената академија ќе вршат обука на пилоти за потребите на Министерството за одбрана и за другите државни институции во Република Македонија, а по формирањето на Катедра за воено воздухопловство на Воената академија (до 2018 година), истата во целост ќе го предводи школувањето и обуката на идните пилоти. Воената академија ќе продолжи со школување на питомци и офицери на сите нивоа, за потребите на армиите на земјите од регионот (Босна и Херцеговина, Косово, Црна Гора и други држави), како и со воспоставување соработка со универзитети од странство, со цел унапредување на меѓународната соработка.

2.Во рамките на функционирањето на МО и АРМ ќе се спроведува ефективно и ефикасно образование и обука, насочено кон реализирање на целите на трансформацијата на АРМ. Во наредниот период ќе се продолжи со имплементација на научените лекции од

учеството во меѓународни операции и вежби, како и со унапредувањето на ефикасноста на процесот на обуката.

За остварување на квалитетно образование и обука во МО и АРМ треба да бидат остварени следните општи цели:

- изработка на нормативни документи за обука;
- инфраструктура и капацитети за обука;
- реализација и оценување на обуката.

Во делот на изработката на нормативните документи за обука, потребно е да се изработи Доктрина за обука, правила и упатства, планови и програми за образование и обука на активното и резервно состав. Инфраструктурата и капацитетите се дел од основните предуслови за квалитетна и ефикасна обука. За остварување на оваа цел се предвидува развој на центрите за обука и воспоставување на центар за симулации во составот на Командата за обука и доктрини на АРМ.

3.Реализација на обуката ќе се остварување преку:

- реализација на индивидуална, колективна и специјалистичка обука;
- обука, подготовка и оценување на декларирани единици;
- изучување на странски јазици;
- обука и оспособување на воздухопловниот персонал.

Целите на Долгорочниот план за развој на одбраната (ДПРО) 2014-2023 година, даваат јасна насока за приоритетите и ресурсите за унапредување и натамошен развој на одбранбените капацитети и способности. Приоритет на одбранбениот систем е да развива и да одржува капацитети и способности за одбрана на државата и да им дава поддршка на цивилните институции.

3.1.10. Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ

Со Правилникот за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ³⁵ се уредува постапката за избор и упатување на

³⁵ Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ бр.01-4565/1 од 09.19.2014 година, донесен од МО)

стручно оспособување и усовршување на вработените во Министерството за одбрана и АРМ. Во Правилникот, под стручно оспособување и усовршување се подразбира школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на државните службеници во Министерството и на воениот и цивилниот персонал во Армијата. Упатувањето на школување, обука, стручно оспособување, усовршување и специјализација се врши согласно донесените концепти, стратегии и долгорочни планови за обука и професионален развој на вработените, а врз основа на Годишниот план и програма за школување, обука, стручно оспособување, усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството и Армијата, кој го донесува министерот за одбрана. Годишниот план и програма го изработува Секторот за човечки ресурси (СЧР), во координација со останатите организациони единици во Министерството и Генералштабот на АРМ. Во истиот се утврдуваат потребните видови, форми и нивоа на школување, целни групи на вработените, потребни финансиски средства, број на кандидати, очекуваните резултати и начините за проценка на резултатите од обуката. Годишниот план и програма го изработува СЧР, најкасно до 30 септември во тековната година и истиот го доставува до министерот за одбрана. Министерот го донесува најдоцна до 31 октомври во тековната година, за наредната година. Координацијата на процесот на проценка за потребите и изработка на Годишниот план и програма за вработените во Министерството ја реализира СЧР, а Генералштабот за Армијата. Упатувањето на стручно оспособување и усовршување на вработените, по исклучок, може да се врши и врз основа на дополнителни добиени покани и искажани потреби во текот на тековната година, по одобрување на министерот или од него овластено лице, а по претходно добиено мислење за неопходноста и целисходноста на конкретната обука од организационите единици на Министерството и Армијата.

Стручното оспособување и усовршување на вработените се остварува преку: курсеви, семинари, симпозиуми, конференции, работилници, студиски посети, специјалистички обуки и школувања на соодветни високообразовни институции. Школувањето на вработените за потребите на Министерството и Армијата ги опфаќа сите циклуси на високо образование согласно Законот за високо образование. Стручното оспособување и усовршување на вработените се реализира во Министерството и Армијата од страна на вработените кои се компетентни и стручно оспособени во одредени области и од експерти од надворешни институции (органи на државната управа, универзитети,

агенции и специјализирани куќи за обуки, мобилни тренинг тимови од држави и меѓународни организации) со кои Министерството соработува. Стручното оспособување и усовршување на вработените во странство се реализира врз основа на склучени билатерални или мултилатерални договори и планови за соработка, индивидуални партнерски програми, како и по дополнително добиени понуди за истите на билатерална и мултилатерална основа од партнерските земји, во тренинг центри, школи, колеџи и други институции за обука и образование во странство. Вработените кои се предлагаат за упатување и упатуваат на стручното оспособување и усовршување треба да ги исполнуваат и условите утврдени од страна на организаторот на обуката (образование, специјалност, позиција, чин, ранг, возраст, физичка подготвеност, безбедносен сертификат, степен на познавање на странски јазик и друго). Вработените во МО и АРМ на кои до исполнување на условите за редовно пензионирање им останува уште 5 години, не се упатуваат на школување/специјализација на циклусите на образование во земјата и странство. Постапката за избор на кандидатите и нивно упатување на стручно оспособување и усовршување во Република Македонија и во странство ја спроведува Секторот за човечки ресурси. Врз основа на добиените предлози, Секторот за човечки ресурси односно Секторот за меѓународна соработка изработуваат листа на кандидати кои ги исполнуваат условите за учество на понудената активност за стручно оспособување и усовршување. Постапката за изборот на кандидати за стручно оспособување и усовршување ја спроведува Комисија која ја формира министерот за одбрана.

По разгледувањето на предлогот на Комисијата, министерот за одбрана донесува решение за избор на кандидат вработен во Министерството за одбрана за упатување на стручно оспособување и усовршување, а за воениот и цивилниот персонал на служба во Армијата, наредба.³⁶ Добиените дипломи и сертификати се внесуваат во базата на податоци во персоналните досиеја на вработените.

³⁶Реализацијата на решенијата, односно наредбите за упатување на стручно оспособување и усовршување вршат Секторот за човечки ресурси, Секторот за меѓународна соработка и ГШ на АРМ. Доколку стручното оспособување и усовршување е во траење подолго од 30 дена, меѓусебните права и обврски меѓу упатеното лице и министерството се уредуваат со писмен договор кој се изработува, евидентира и чува во Секторот за човечки ресурси. По завршувањето на стручното оспособување и усовршување вработените поднесуваат писмен извештај до Секторот за човечки ресурси заедно со копија од добиената диплома или сертификат, доколку кандидатот бил на обука во странство, копија од извештајот се доставува и до Секторот за меѓународна соработка.

3.2. ОБУКАТА И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.2.1. Регулирање на обуката и усовршувањето во Законот за служба во АРМ

Со Законот за служба во АРМ³⁷ е регулирано упатувањето на школување, стручното оспособување и усовршување и специјализацијата за потребите на службата. Според одредбите од овој Закон Министерството за одбрана заради потребите на службата во Армијата, може да упати воен и цивилен персонал на служба во Армијата на школување, стручно оспособување и усовршување и специјализација во високи воени школи и факултети во земјата или во странство. Меѓусебните права и обврски на воениот и цивилниот персонал на служба во Армијата и Министерството за одбрана се уредуваат со договор, во согласност со овој закон. Начинот на избор на кандидати, упатување, трошоци и други прашања во врска со школувањето, стручното оспособување и усовршување и специјализацијата во високи воени школи и факултети го утврдува министерот за одбрана.³⁸ Воениот и цивилниот персонал на служба во Армијата упатени на школување, стручно оспособување и усовршување и специјализација за потребите на службата во Армијата по завршеното школување, стручно оспособување и усовршување и специјализација се распоредуваат согласно со потребите на Армијата и Министерството за одбрана. Воениот и цивилниот персонал по завршеното школување, стручно оспособување и усовршување и специјализација на товар на Министерството за одбрана, во зависност од времето поминато на школување, стручно оспособување и усовршување и специјализација се должни да останат на служба во Армијата три пати подолго од времетраењето на школувањето, стручното оспособување и усовршување и специјализацијата, но не подолго од десет години. Со трансформацијата на АРМ се создадоа и законски услови за оспособување на воениот персонал кој заради структурните промени мора да биде редовно или предвреме пензиониран. Така со измените на Законот за служба се регулираше и стручното оспособување за цивилни професии заради подготовка за враќање во цивилен живот. Тоа опфаќа преобука, преквалификација или доквалификација. Овие форми на оспособување се спроведуваат во МО и АРМ, а по исклучок може да се врши и во образовните институции и стопански субјекти во Републиката.

³⁷ Закон за служба во АРМ (СлВ на РМ бр. 36 од 15.03.2010 и бр.23 од 24.02.2011 година)

³⁸ Правилникот за упатување на стручно оспособување и усовршување дел.бр.11/3-1275/2 е донесен од МО на 21.02.2012 година.

3.2.2. Концепт за развој на офицерскиот кор во АРМ

Со Концепт за развој на офицерскиот кор во АРМ³⁹ се дефинира развојната кариера на офицерите, нивната улога, должности, одговорности, можностите за едукација и обука, како и другите прашања значајни за развивање современ офицерски кор за потребите на АРМ и МО. Понудениот Концепт се базира на нов систем за произведување офицери и претставува резултат на досегашните искуства и научени лекции, како и потреби што се наметнати во актуелниот момент, а кои произлегуваат од процесот на трансформација на АРМ. Крајната цел на Концептот е МО и АРМ да создаваат современ професионален офицерски кор, што ќе биде способен да се соочи со новите безбедносни предизвици и што ќе е компатибилен со армиите на другите земји членки на НАТО.

Офицерскиот кор на АРМ има клучна и водечка улога о нејзиниот развој, особено во извршувањето на задачите определени со Уставот на Република Македонија, а се однесуваат на одбраната на нејзиниот суверенитет и територијалниот интегритет. Затоа офицерите се лидери во извршувањето на дадената мисија. Со изградба на Концептот за развој на офицерскиот кор во АРМ се обезбедува во иднина да се привлече, задржи и развива професионален, високо - мотивиран, ефикасен и стручен персонал. Концептот треба да им обезбеди на сите офицери еднакви можности за: достигнување на највисоките офицерски чинови, транспарентност во нивниот развој, образование, стручна оспособеност и усовршеност, професионалност, правична застапеност на офицерите од заедниците во Р. Македонија, подобар животен стандард и економичност при планирање на развојот на офицерскиот кор. Со тоа АРМ ќе биде подготвена да се справи со сегашните и со идните закани за безбедноста на државата и успешно да учествува во мировните мисии предводени од ООН, НАТО, ЕУ и ОБСЕ. Без привлекување, едукација и задржување на висококвалитетен и мотивиран персонал дадените мисии не би можеле со успех да се извршат. Со изградба на Концептот се обезбедува во континуитет постојан влез и излез на офицерскиот персонал кој е високостручно подготвен, мотивиран за извршување на дадените мисии. Дефинирањето на улогата на офицерскиот кор е од стратешко значење за АРМ, со оглед на фактот дека тој претставува главен столб и темел на армијата и на одбранбениот систем. Офицерите се носители на цел комплекс на функции од најниско до највисоко ниво, односно од командир на вод како прва офицерска должност, до началник на ГШ на АРМ, како највисока позиција.

³⁹ Концепт за развој на офицерскиот кор во АРМ донесен од МО во декември 2005 година

Новите услови настанати со професионализацијата и реструктурирањето на АРМ, налагаат секој офицер во армијата успешно да ги извршува задачите предвидени со неговата формациска должност и да биде:

- добро оспособен лидер: психофизички, тактички и технички компетентен;
- креатор на воениот колектив и
- мотиватор за своите потчинети.

Системот на едукација на офицерите во АРМ го сочинуваат две целини:

1. Едукација за стекнување на првиот офицерски чин

2. Континуирана професионална воена едукација во текот на кариерата на офицерите

Едукација за стекнување на првиот офицерски чин

Едукација за стекнување со почетен офицерски чин ги опфаќа сите активности и организирани форми на образование и воена обука што се реализираат со кандидатите за офицери до моментот на нивно произведување во офицерски чин. Едукацијата за стекнување почетен офицерски чин може да се реализира на следните начини:

1. Военодипломско образование
2. Примарно ниво на едукација за офицери на родови и логистичка специјалност (кандидати за офицери со завршен цивилен факултет)
3. Стипендирање и применети форми на воена едукација во текот на школувањето на кандидатите за офицери (воени стипендисти) на цивилните универзитети.
4. Курс за кандидати за офицери (за подофицери што се во активниот состав на армијата со завршен цивилен факултет)

Потребниот број на кандидати за офицери што годишно треба да се едуцира, со цел да се овозможи подмладување на кадарот и одржување на пирамидалната структура на офицерскиот кор во АРМ, е најмалку 45. Но притоа забележавме дека концепт содржински не е ажуриран и прилагоден со одредбите од новиот Закон за Воена академија, донесен 2009 година. За тоа подетално ќе елаборираме во следните поглавја.

Но, да ги објасниме оние облици на образование од Концептот, кои не се во спротивност со одредбите на актуелниот Закон за Воена академија.

Се работи за следново:

1. Воено додипломско образование (или прв циклус на студии, согласно Законот за ВА) се реализира на Воената академија. Целта на школувањето на првиот циклус на студии е подготовка на офицерски кадар за поставување на почетни командни должности. Кандидатите се завршени средношколци кои се примаат по јавно објавен конкурс при што

поминуваат селекција која опфаќа лекарски и физички тестови и приемен испит идентичен како за цивилните факултети. Школувањето трае четири години. Првите две години питомците се школуваат според единствен план и програма, а во 3.та и 4.та година се делат по насоки, по родови и специјалности. Школувањето завршува со изработка и одбрана на дипломска работа и успешно завршување на курс за командири на водови. По завршетокот на школувањето питомците се стекнуваат со диплома за завршено високо образование и се произведуваат во првиот офицерски чин - потпоручник.

2.Примарно ниво на едукација за офицери на родови и логистички специјалности. На Воената академија се едуцираат и дипломираните студенти од универзитетите во Р. Македонија, преку реализација на примарно ниво на воена едукација, односно основен офицерски курс и курс за командири на водови, за офицерите на родови и логистички специјалности. Согласно одредбите во член 25 од Законот за Воена академија, оваа формулација гласи „стручно оспособување и усовршување на лица со завршен прв циклус на студии за потребите на Армијата. Примарното ниво на професионална едукација е наменето за стекнување на прв офицерски чин и стапување во активна служба во Армијата, за сите родови и логистички специјалности. Основниот факултет е со различно времетраење. Носител на комплетната едукација е Воената академија, со тоа што дел се реализира во Командата за обука и доктрини која соработува во реализацијата на обуката. На примарно ниво се реализира и Курсот за командири на водови, каде кандидатите се стекнуваат со знаења и вештини да командуваат со вод. Носител на реализацијата на курсот е Воената академија. По завршувањето на примарното ниво на едукација кандидатите се произведуваат во чин потпоручник - поручник на соодветниот род или служба и се распоредуваат на должности во единиците на АРМ, пред се како командири на водови.

Континуирана професионална воена едукација во текот на кариерата на офицерите

Континуирана професионална воена едукација во текот на кариерата на офицерите претставува систем на постепено надградување на знаењата, вештините и ставовите на офицерите во текот на нивната кариера. Целта што треба да се постигне е обезбедување на АРМ со квалитетен офицерски персонал, што поседува вештини, самодоверба, разбирање и визија за извршување на професионалните воени задачи и способности за донесување исправни одлуки во критични ситуации. Имајќи предвид дека АРМ мора секогаш да биде подготвена за извршување на со Уставот утврдените улоги и задачи, нејзиниот офицерски кор треба континуирано да се оспособува за извршување на

функционалните улоги и да се приспособува на ново настанатите ситуации и промените во согласност со се построгите норми и барања. Ваквиот систем на едукација треба да биде динамичен, интегриран и прогресивен во текот на целата кариера на офицерите.

За таа цел Воената академија нуди теоретски и практични знаења од областа на безбедносните и одбранбените системи, безбедносната и одбранбената политика, меѓународните односи, цивилната одбрана, стратегијата, оперативката, тактиката, логистиката, воената тактика и технологија. На Воената академија се едуцираат и оспособуваат кадри за спротивставување на современите предизвици кои ги носат асиметричните и други опасности и закани, како што се организираниот криминал, тероризмот, пролиферацијата на оружјето и друго, кадри кои ќе бидат со високи интелектуални, физички, воени и морално - етички карактеристики. Континуираната професионална едукација на офицерите се остварува на повеќе нивоа, и тоа:

-Средно ниво (или тактичко, согласно Стратегијата за образование и обука - СОиО) за родови и логистички специјалности (Курс за командири на чети и Курс за штабни должности С-1 до С-7 на ниво на баталјон)

-Напредно ниво (или оперативно, согласно СОиО) за родови и логистички специјалности (Курс за команданти на баталјон и Курс за штабни должности С-1 до С-7 на ниво на бригада);

-Последипломско образование/Специјализација за командни и штабни должности (или втор циклус на студии, согласно Законот за ВА);

-Сениорско ниво (или трет циклус на студии, согласно Законот за ВА)

-Други форми на едукација во текот на кариерата на офицерите.

Средно ниво за родови и логистички специјалности

Во рамките на континуираното професионално воено образование, а согласно потребите на персоналниот менаџмент и во согласност со Концептот се реализираат курсеви на средно ниво. На ова ниво се реализираат Курсот за командири на чети и Курсот за штабни должности С-1 (персонал) до С-7(обука) на рамниште на баталјон.

Целта на првиот курс е профилирање на офицери за должност командир на чета, додека вториот курс е наменет за подготовка на офицери за работа на штабни должности во командата на баталјон. Носител на курсевите е Воената академија, а во активностите соработува Командата за обука и доктрини. На Курсот за командири на чета не може да дојде кандидат доколку претходно не бил на должност командир на вод и не поминал најмалку 2 години на формациската должност. Средното ниво на едукација е специфично за секој род - служба и треба да им овозможи на офицерите што се унапредуваат во чин

капетан да се стекнат со лидерски, тактички и технички знаења и вештини потребни за командување со воени единици во ранг на чета и за работа во штаб на баталјон. Со завршувањето на ова ниво на едукација офицерот генерално треба да се оспособи за распоредување и командување со воени единици - ниво на чета, при извршување на мисии во воени и мирновременски услови. Исто така, треба да ги совлада основните начела и принципи во извршувањето здружени воени операции, што подразбира согледување на ресурсите, ограничувањата и примена на доктрините за вакво ниво на операции. Со ова се постигнува пренасочување на способностите на офицерот од вештините за обука и изведување на мисиите од ниско тактичко ниво, кон развој на аналитичките способности за планирање и евалуација на посложени воени мисии.

Напредно ниво за родови и логистички специјалности

Натамошното континуирано професионално воено образование на офицерите за родови и служби е предвидено да се реализира преку напредните курсеви за образование, усовршување и обука на Воената академија. На ова ниво се реализираат два курса: Курс за команданти на баталјони и Курс за штабни должности од С-1 до С-7 на ниво бригада. Во досегашната пракса на Воената академија не се организирани овие два курса.

Постдипломско образование - специјализација за командни и штабни должности

Постдипломско образование или втор циклус на студии се реализираат преку:

а) Научни студии (магистратура) од областа на:

-Безбедност и одбрана и

-Управување со кризи и заштита и спасување

б) Стручни студии (специјализација):

-Специјализација за командни и штабни должности

Студиите на втор циклус на студии – магистратура се организираат во Академијата според академски студиски програми акредитирани со закон, нормативите, стандардите и методологијата прифатени од единствениот Европски простор за високо образование, вреднувани со кредити по ЕКТС. Студиските програми на втор циклус на студии на Академијата траат една година и со нивното завршување се стекнуваат 60 кредити.

Стручните студии на втор циклус на студии – специјализација се организираат за оспособување на кандидатите за извршување на командни и штабни должности во Армијата. Стручните студии траат до една година и со нивното завршување се стекнуваат 40 кредити. Целта на Стручните студии - специјализација за командни и штабни должности е да се обезбеди стручно усовршување на офицерите, заради стекнување стручен степен специјалист од областа на воените науки и вештини и оспособување на

воените старешини за работа на оперативно - тактичко ниво на воено командување и контрола, и тоа за вршење на должностите командант на полк и бригада, началник на штаб во команда на полк - бригада и други штабни должности во командите на воените организациски состави со повисок ранг. На ова ниво на воена едукација кај селектираните офицери се развиваат вредности и норми за професионално изведување на воени операции во мирновремени услови, конфликтни ситуации и војна. Командно - штабното ниво на едукација треба да ги оспособи офицерите за штабни должности примарно на бригадни ниво и повисоко (во рамките на МО, ГШ на АРМ и соодветни команди), како и извршување на должноста командант на баталјон.

Преку содржините што се обработуваат во рамките на ова ниво на едукација кај офицерите се развиваат интелектуални квалитети и аналитички способности што треба да ги поседуваат лидерите што поседуваат постдипломско ниво на едукација.

Сениорско ниво

На сениорско ниво се планираат сениорски курсеви за офицерите селектирани за високи командни и раководни должности во МО и АРМ. Со Програмите за обука на оваа структура, согласно нивната улога и задачи во системот за одбрана и заштита, тие ќе се запознаат со содржини од областа на:

-менаџмент со кризи

-цивилно - воени односи и демократска контрола врз вооружените сили

-области и инструменти за остварување на политиката на националната безбедност, политиката за заштита и спасување, менаџмент со одбранбените ресурси, воена дипломатија, спречување и менаџирање на конфликти и друго.

Ваквите курсеви ќе се реализираат во странство, во согласност со постигнатите договори со земјите партнери за билатерална соработка. На Воената академија се уште не се создадени услови за спроведување на студии од трет циклус.

Други форми на едукација во текот на кариерата на офицерите

Покрај предвидените нивоа на школување, едукација на офицерите се спроведува и преку предавања, советувања, курсеви, семинари, работилници, тренажи, вежби и слично. Организацијата и реализацијата на ваквата дополнителна обука ќе се врши во Воената академија, Командата за обука и доктрини, Центарот за обука за одбрана „д-р Ѓозеф Крузел“, Регионалниот тренинг центар за комуникации и други центри за обука во Република Македонија, како и во центрите за обука во земјите членки на НАТО сојузот и Партнерството за мир. Посебно значаен сегмент во стручното усовршување на офицерите претставува изучувањето на странските јазици. Изучувањето на странските јазици опфаќа

изучување на јазиците кои се користат во НАТО (пред се англискиот) и на оние за кои е искажана потреба, а согласно со Програмата за изучување на странски јазици од Стратегијата за управување со човечки ресурси.

Концептот за развој на офицерскиот кор е основна рамка и патоказ во професионалната кариера на офицерите на АРМ и е компатибилен со сличните концепти во армиите на земјите членки на НАТО. Со овој Концепт се утврдени основните претпоставки за креирање на развојот на квалитетен, високостручен и мотивиран офицерски кор. Неговото целосно прифаќање значи дефинирање на улогите, должностите и одговорностите на офицерите како водечка структура во Армијата, одговорна за нејзино командување и контрола и извршување на најважните функции и одговорностите на офицерите како водечка структура во Армијата. Основната цел која треба да се постигне со овој Концепт е постојниот офицерски кор во АРМ и идните кандидати за офицери во АРМ, да можат однапред на транспарентен и на правичен начин да ги согледаат можностите кои им ги нуди АРМ за нивна успешна професионална кариера. Исто така, императив за секој офицер на АРМ е постигнување компатибилност со офицерите во НАТО. Содржините што се вградени во Концептот, бараат од офицерот перманентна воена едукација, висок степен на професионализам, лидерски способности и висока психо-физичка подготвеност. За исполнување на критериумите, што произлегуваат од овие содржини, потребно е да се имплементира системот за водење во кариерата разработен во овој Концепт.

3.2.3. Концепт за развој на подофицерите во АРМ

Во почетниот период од формирањето на АРМ, беше посветено поголемо внимание на процесот на образование и обука на војниците и офицерите, додека помалку на подофицерите. Имајќи ја предвид важноста на обуката на наведените категории на персонал во АРМ, особено внимание заслужуваат подофицерите. За да одговорат соодветно на новата улога и задачите, подофицерите треба да се стекнат со соодветно знаење и вештини. Оваа потреба налага нивно систематско образование и обука. Само сеопфатно, правилно димензионирано и систематски поставено образование и обука, кое ги исполнува сите потреби на подофицерите, може да даде посакувани резултати, а тоа е оформување на компетентни подофицери, вешти војници, лидери и тренери, способни да

одговорот на должностите и одговорностите за остварување на дадената улога. Систематското образование и обука на подофицерите во АРМ е дефинирано во Концептот за професионален развој на подофицерите. Концептот обезбедува основни информации за професионалниот развој на подофицерите во АРМ. Истиот го објаснува системското поставување на сите компоненти на професионалниот развој на подофицерите, заедно со потребната поддршка во законската регулатива. По согледувањето на сите потреби, во темелна и целосна анализа и консултација на сите команди, единици и претставници на армиите на земјите членки на НАТО, дадени се решенија за професионален развој на подофицерите и за воспоставување на подофицерски кор во АРМ. Концептот го опфаќа периодот од селекција на професионални војници со чин десетар, како кандидати за Основен курс за подофицери, се до нивната највисока подофицерска позиција и чин. Причината за ова е потребата да се нагласи важноста за изградба на здрава и квалификувана основа за селекција на кандидати за подофицери. Концептот обработува општи потреби, услови, ставови и критериуми за систематско образование и обука на подофицерите со дизајнирање на потреби за имплементација на истиот. Концептот не претставува финален документ, од причина што во текот на развојот и трансформацијата на Армијата од почетокот до неговата целосна имплементација и воспоставување на сите сегменти, зависно од потребите, можни се негови измени и дополнувања. Досегашното дефинирање на улогата на подофицерите не овозможуваше искористување на нивното знаење и искуство стекнато со долгогодишната работа. Со пренагласување на улогата на офицерите, подофицерот беше запоставен. Заставникот, иако по многу години стекнато искуство, е третиран како подофицер кој веќе не е способен за работа и обично се одредувал на должности на кои не може да се искористи неговото искуство и знаење. Ваквиот однос придонел некои подофицери работниот век да го поминат без посебни ангажирања, што делува демотивирачки кај истите.

Улога на подофицерите во АРМ

Основната улога на еден НАТО интероперативен подофицер е спроведување на секојдневните обврски на вооружените сили врз основа на издадените наредби од офицерскиот кор. Подофицерите се примарни тренери и главни носители на индивидуалната обука на војниците. Како искусни и компетентни ментори, вршат советување на потчинетите, го спроведуваат редот и дисциплината во единицата и се грижат за своите потчинети. Подофицерите се најискусните и најкомпетентните војници во нивните единици, поседуваат врвни борбени и тактички вештини. Претставуваат пример за тоа како треба да изгледа еден војник. Со своите вештини и лично искуство, со

личен пример, подофицерите се исклучителни лидери на своите војници, покажувајќи грижа за нив одлучно и сигурно ги водат во извршување на мисиите.

Обуката на подофицерите

Програмата за образование и обука на подофицерите во АРМ произлегува од Стратегијата за обука во АРМ, а во согласност со проекциите во Стратегискиот одбранбен преглед. Обуката на подофицерите претставува секвенционален и последователен процес на стекнување на знаења и вештини, подобрување на способности за извршување на одредени задачи, мисли дефинирани со борбената намена на единицата.

Подофицерите својот професионален развој го остваруваат преку три облика на образование и обука, и тоа:

1. Институционално образование и обука;

-организиран облик на образование и обука во рамките на армиските образовни институции: школи, курсеви и семинари.

2. Искуство стекнато во оперативните единици;

-при извршување на секојдневните обврски и задолженија, учество во операции, вежбовни активности во земјата и странство.

3. Преку самообразование;

-во школи и образовни институции надвор од армијата, со вонредно школување, семинари, курсеви, дописни школи и слично.

Образование и обука на подофицерите

Во функција на остварување на улогата на подофицерите во АРМ, во текот на нивниот професионален развој, образованието и обуката предвидуваат две одвоени фази и тоа:

-фаза на иницијално образование и обука;

-фаза на напредно образование и обука.

Фаза на иницијално образование и обука

Оваа фаза претставува обука за произведување од војнички во подофицерски чин преку основниот курс за подофицери. Основниот курс за подофицери претставува финален дел на процесот на селекција и подготовка на професионалните војници за подофицери. Кандидатите за овој курс се професионални војници, со чин десетар и завршен примарен курс за лидери. Основниот курс за подофицери се реализира во три модули:

а) прв модул - лидерски дел. Во лидерскиот дел кандидатите се стекнуваат со општи лидерски вештини на водење на мали групи до ниво на одделение. По овој дел на курсот кандидатите се произведуваат во чин помлад водник.

б) втор модул - стручно-специјалистички дел. По завршувањето на првиот модул кандидатите продолжуваат со стручно-специјалистичка обука за одреден род или служба.

в) трет модул - практична обука/стажирање. По завршувањето на стручно - специјалистичкиот дел на курсот, кандидатите одат на стажирање во единица, соодветна на нивната специјалност. Во текот на стажирањето ги покажуваат стекнатите знаења и вештини и искажуваат потребно ниво на способности за лидерство. Командирите и командантите на единицата во која стажира кандидатот за подофицер ја следат работата и до командата на курсот доставуваат оценка за успешноста на кандидатот во работата. На крајот на стажирањето, и по исполнувањето на условите, кандидатот за подофицер се промовира во основниот подофицерски чин водник на соодветниот род - служба и се распоредува на должности во МО и АРМ. По промовирањето во овој чин се поставуваат на должност командири на второ и трето одделение. Со основниот подофицерски курс завршува првата фаза на образование и обука на професионалните војници како кандидати за подофицери.

Фаза на напредно образование и обука

Оваа фаза претставува образование и обука во функција на професионалниот развој на подофицерите. Ова образование и обука ги следи потребите на подофицерите за прифаќање на повисоки и поодговорни должности во единиците. Тоа е фаза за дополнување на технички и тактички знаења и вештини и развивање лидерски способности за должности како што се први и главни подофицери, штабни должности и слично. Во текот на обуката во професионалниот развој на подофицерите се стекнуваат со два типа на знаења и тоа:

-општи знаења: тактики, техники и вештини за раководење со организациски целини, техники за решавање проблеми, менаџмент со обуката, времето и ризикот, вештини на комуникација, административно работење и други знаења и вештини потребни за успешно одговарање на барањата дефинирани со нивните улоги, должности и одговорности во единиците;

-стручни знаења и вештини специфични за одредена област од род или служба на која и припаѓа подофицерот.

Оваа фаза ги предвидува следните курсеви:

-напреден курс;

- борбено - штабен курс;
- курс за прв подофицер во чета;
- стручно - специјалистички курсеви (за секој род и служба посебно);
- командно - штабен курс;
- курс за главен подофицер.

Други форми на образование и обука на подофицерите

Обучувањето за извршување на задачите се спроведува и низ други форми преку предавања, советувања, курсеви, семинари, работилници, тренажи, вежби и слично. Организацијата и реализацијата на обуката се врши во центрите за обука на Командата за обука и доктрини, и во останатите центри за обука на АРМ, како и во центрите за обука во земјите членки на НАТО и ПЗМ.

Изучување на странски јазици

Посебно значаен сегмент во стручното усовршување на подофицерите претставува изучувањето на странските јазици. На изучувањето на странски јазици во МО и АРМ се посветува засилено внимание. За реализација на оваа активност во целост Командата за обука и доктрини на АРМ (КОД) остварува соработка со Воената академија, во однос на капацитетите (кабинети и наставнички персонал) Програмата за изучување на странски јазици предвидува изучување на јазици кои се користат во НАТО (пред сè англиски) и оние за кои е искажана потреба.

Со овој Концепт се утврдени основните претпоставки за креирање на развој на квалитетен, високостручен, ефективен и мотивиран подофицерски кор. Неговото целосно прифаќање значи дефинирање на улогите, должностите и одговорностите на подофицерите како водечка структура во Армијата, одговорна за индивидуални обука и спроведување на секојдневни активности. Основната цел на Концептот е на транспарентен начин, постојниот подофицерски кадар и идните кандидати за подофицери во АРМ, да се запознаат со можностите кои им ги нуди АРМ за нивна успешна професионална кариера. Исто така, како императив за секој подофицер на АРМ е постигнување на компатибилност со останатите подофицери од армиите на земјите членки на НАТО. Содржините што се вградени во Концептот, бараат од подофицерите перманентна воена едукација, професионализам, лидерски способности и висока психофизичка подготвеност. За исполнување на критериумите, што произлегуваат од овие

содржини, потребно е целосно имплементирање на системот за водење во кариерата, разработен во овој концепт.

3.2.4. Концепт за резервни сили

Согласно Законот за изменување и дополнување на Законот за одбрана (СлВ бр.51 од 13.04.2011 година), во Министерството за одбрана е пристапено кон изработка на нов Концепт за резервните сили на АРМ⁴⁰. Во овој Концепт е регулирано местото и улогата на резервните сили, обуката, мобилизацијата, развојот на кариерата, создавањето услови за имплементација на одредбите од Концептот, планирањето на финансиски средства и идните чекори. Резервните сили (РС) согласно одредбите од Законот за одбрана се состојат од: активна резерва и општа резерва.

Со Министерските насоки за изработка на долгорочен и среднорочен план за развој на одбраната од 2011 година, предвидено е формирање и одржување активна резерва од 1834 лица. Под поимот активна резерва се подразбираат лицата кои склучиле договор со МО за нивно ангажирање во составот на РС и подлежат на правата и обврските пропишани со договорот кој го имаат потпишано. Активната резерва ќе се состои од индивидуална резерва и единици во резерва. Бројот на индивидуалната резерва во единиците во резерва, како и соодносот на офицери, подофицери и војници ќе биде во согласност со потребите на АРМ. Општата резерва претставуваат човечките и материјално техничките ресурси во Република Македонија кои ги исполнуваат критериумите за ангажирање и се распоредени во РС, не сметајќи ги припадниците на активната резерва. Припадниците на општата резерва се распоредуваат во команди и единици на општата резерва на АРМ. Припадниците на општата резерва се ангажираат за одбрана на државата во случај на вооружени судири од пошироки размери, воена состојба и за поддршка на институциите на системот во случај на вонредна или кризна состојба.

За обука на активната резерва, Министерството и ГШ на АРМ изработуваат посебни програми кои ќе обезбедат изградба на способности за извршување на задачите кои се предвидени со мисиите за кои се наменети. Програмата за обука треба да биде оперативна, содржајна, континуирана и концизна и според стандардите за обука на земјите членки на НАТО. Обуката ќе се реализира преку учество на вежбовни активности кои ќе се изведуваат согласно среднорочните и годишните Планови за вежбовни активности на АРМ.

⁴⁰Концепт за резервни сили на АРМ, донесен во МО на 14.02.2013 година, и заведен под бр. 01-1100/2

Обуката начелно ќе содржи:

- индивидуална(основна обука);
- напредна и специјалистичка обука;
- колективна обука;

Индивидуална(основна обука): Основно оспособување во траење до 90 дена ќе се врши за секој припадник на индивидуалната резерва, непосредно по потпишувањето на договорот, во зависност од неговата оспособеност и потребите на Армијата, а по Планот за основно оспособување, кој ќе го изработи ГШ на АРМ.

Напредна и специјалистичка обука: Индивидуалната резерва ќе биде вклучена во програмите за напредна и специјалистичка обука односно воени/стручни оспособувања, кои може да се реализираат на цивилни и воени школи во земјата и странство, како и во единиците на АРМ. Кога условите дозволуваат обуката ќе се спроведува заедно со професионалниот состав на АРМ. Специјалистичката обука треба да трае еден викенд месечно и најмалку триесет дена во годината.

Колективна обука: За единиците во активна резерва ќе се обезбеди колективна обука (на ниво вод, чета и баталјон) во траење од еден викенд месечно и најмалку две недели во текот на една календарска година. Во услови на мобилизација, обуката ќе добие на интензитет и во планираниот период за достигнување на целосна оперативна готовност со реализација на плановите за обука ќе се постигнат способностите и вештините за извршување на наменските задачи.

3.2.5. Упатство за раководење со обуката во АРМ

Упатство за раководење со обуката⁴¹ во основа претставува доктрина за обука на АРМ и се однесува на сите команди и единици на АРМ. Упатството ги објаснува постапките како да се врши проценка, планирање, подготовка и реализација на обуката, контрола и оценување на обуката во АРМ. Целта на Упатство е да им овозможи на командантите и командирите, согласно нивните намери и цели во обуката соодветно да ги применуваат принципите на обуката во нивните единици. Упатството воспоставува доктрина за обука која ќе овозможи на командантите и командирите да ги развиваат и спроведуваат плановите за обука на единиците. Во суштина, Упатството обезбедува практични насоки за офицерите и подофицерите како да ги применат техниките и процедури за планирање, подготовка, реализација и проценка на обуката.

⁴¹ Упатство за раководење со обуката во АРМ, донесено 2010 година од ГШ на АРМ

Индивидуална обука

Со индивидуалната обука војниците се стекнуваат со вештини од општа и стручно-специјалистичка обука за извршување на основни постапки на поединец во различни услови. Се стекнуваат со воени вештини за ракување и употреба на лично и колективно вооружување и останатите средства и опрема, како и вештини за извршување на тактички постапки на војник во одделение и повисоко. Индивидуалната обука се реализира во единиците на АРМ, а согласно програмите за обука и преоценките на командирот на единицата. Значителен дел од обуката зазема физичката обука и кондицирање со цел остварување на оптимални физички способности на секој поединец.

Стручно - специјалистичка обука ги опфаќа програмските содржини и предметни подрачја од сите родови и специјалности, чие совладување е неопходен услов за квалитетна обука на секој поединец, независно од родот или специјалноста на која и припаѓа.

Обука на професионални војници

Обуката се реализира во Командата за обука и доктрини (КОД) според воспоставените концепти со цел да се изврши дефинирање на определеноста на војниците за воениот позив и нивните војнички и лидерски способности. Обуката на професионалните војници (ПфВ) е организирана во два дела и тоа:

1. Основна обука

2. Напредна обука

Во фазата на основна обука се спроведува основната обука на ПфВ, а се спроведува низ два модула и тоа:

- основна борбена обука и
- основна стручно - специјалистичка обука

По завршувањето на обуката од овие два модула, ПфВ се произведуваат во соодветен чин. Преку основната обука се врши и селекција на ПфВ за кандидати за обучување за произведување во подофицерски чин.

Фазата на напредна обука на ПфВ се однесува на повисоко ниво на понатамошна обука. Оваа фаза се спроведува преку два модула и тоа:

- стручно - специјалистички курсеви,
- примарен курс за лидер

Преку реализацијата на напредни стручно - специјалистички курсеви за војници, ПфВ се здобиваат со специјалистички знаења и вештини за одредена област во родот или службата. Примарен курс за лидери претставува примарно ниво на селекција на ПфВ за

подофицери. На ова ниво на обука и едукација се утврдуваат основните квалитети за лидерство кај војниците.

Обука на војници за доброволно служење на воениот рок

Основна обука е во траење од 3 месеци. Обуката на овие војници се реализира во три фази и тоа:

- период на прилагодување, во траење од 4 дена
- општа воена обука во траење од 55 дена и
- отпуст на војници во траење од 3 дена.

Колективна обука

Колективна обука се однесува на обука со единици и состави, како што се посади/послуги, тимови и единици за извршување на нивните мисии. Низ различни форми на обука на единици, вежби како и други облици на практична обука, командите и единиците како целина се обучуваат, вежбаат и се проверуваат нивните способности за извршување на нивните мисии или извршување на мисија со ограничено време на траење. Колективната обука претежно се реализира во гарнизоните и армиските стрелишта и полигони.

Обука за развој на лидери

Оваа обука е фокусирана на развој на лидери (офицери и подофицери) и цивили на служба во АРМ за оспособување за извршување на задачи во различни околности. Обуката за развој на лидери ги развива воените способности, индивидуалните потенцијали, иницијативата и способностите за воени вештини и извршување на функционални должности. Обуката за развој на лидери покрај Командата за обука и доктрини и ВА, ја реализираат и единиците на АРМ.

3.2.6. Упатство за вежби во АРМ

Менаџментот со обуката кој веќе неколку години се спроведува во вооружените сили на Република Македонија се темели на борбената обука, се потпира на програмата на вежби како највисок и најсложен облик на постигнување, одржување и проверка на индивидуалната и колективната борбена готовност на единиците, штабовите и командите за спроведување на своите борбени и неборбени задачи. Упатството за вежби⁴² се темели на досегашните сознанија и искуства од реализираните вежби на АРМ, научените лекции од учеството во мировните мисии во Ирак и Авганистан, учеството на вежбите

⁴² Упатството за вежби во АРМ, донесено 2010 година.

организирани во склоп на програмата НАТО/ПЗМ и Директивата за вежби на НАТО/ПЗМ Vi-SC (75-3).

Целта на Упатството е да се:

- дефинираат општите поими во врска со воените вежби и видовите на воените вежби;
- стандардизираат и систематизираат постапките, планирањето и спроведувањето на воените вежби, што побрзо и поуспешно постигнување на целите на вежбите и рационална употреба на човечките, материјалните и временските ресурси;
- даде на командантите, штабовите и другите лица кои планираат, подготвуваат и спроведуваат вежби, упатства на кој начин, со кои методи и постапки, најлесно и најрационално се подготвуваат и спроведуваат воени вежби во АРМ.

Упатството содржи општи одредби, основни карактеристики, планирање, подготовка и изведување на вежби, оценка и рангирање на вежбите, како и раководење со вежбите. Во посебно поглавје обработени се специфичностите на НАТО/ПЗМ вежбите. Вежбите на единиците на АРМ се составен дел и облик на борбената обука и највисок и најсложен облик на обука со кои поединци, единици, штабови и команди на АРМ практично се обучуваат за спроведување на своите доделени борбени и неборбени задачи. Основен критериуми за поделба на вежбите се: цел која се сака да се постигне и според учесниците кои учествуваат во вежбата.

Поделба според целта е:

*штабни вежби: на карта; на командно место; теренска вежба на командите.

*тактички вежби: без единици; на земјиште; со бојно - командирско гаѓање; мобилизациски вежби.

Според учесниците тие се: еднородни вежби; повеќеродни вежби; здружени вежби и комбинирани вежби.

Пред реализацијата на вежбата се спроведува планирање и подготовка на вежбата. Тоа е обично најдолга фаза од сите три фази на вежбата. Активностите кои се спроведуваат во оваа фаза и нивното траење зависат од видот и сложеноста на вежбата и опфаќаат: анализа на потребите за вежбата; планирање на вежбите; активности во текот на планирањето и подготовката на вежбата; подготовка на сценариото; подготовка на оперативниот план и останатите планови за вежба; содржина на елаборатот за вежба; подготовка на земјиштето и изведување на проба.

Реализацијата на вежбата се изведува според планските документи за вежбата со цел да се постигнат утврдените проекции на вежбата со најмали напрегања и со рационална

потрошувачка на ресурсите. За да се утврди дали се постигнати целите и рамништето на оспособеноста на единиците кои учествуваат на вежбаат, истата се контролира и оценува. После реализацијата на вежбата се спроведува анализа на вежбата и се изработуваат и доставуваат потребните известувања до претпоставените. Со Упатството за вежби не се затвора составот на планирање, подготовка и спроведување на вежбите, туку се поттикнува негово понатамошно развивање. Развојот пред се ќе зависи од брзината на влегувањето на Р. Македонија во НАТО и ќе оди во насока на преземање на НАТО процесот на планирање и спроведување на вежби со задржување на специфичностите во однос на големината, составот, структурата, доктрината, обуката, потребите и материјалните и финансиските можности на АРМ.

3.2.7. Доктрина за обука на Армијата на Република Македонија

Тргувајќи од фактот дека еден од најзначајните предуслови за остварување на мисијата на АРМ е обуката, произлегува и значењето за континуирано обезбедување на потребен степен на обученост и способност за извршување на задачите. Доктрината за обука⁴³ има за цел да овозможи развој на интегриран и ефикасен систем за обука кој ќе оспособува поединци и единици подготвени да одговорат на идните предизвици и закани. Појдовна основа за изработка на Доктрината за обука на АРМ претставуваат: Стратегијата за образование и обука во областа на одбраната, Организациско - формациската поставеност на АРМ, Факторите на борбени дејства на сите нивоа и Системот за раководење со обуката во АРМ. Содржината на Доктрината за обука на АРМ во првата глава ги опфаќа целите, принципите, начелата и компонентите на обуката, во втората глава е објаснет системот за обука во АРМ, а во третата глава е разработено раководењето и управувањето со обуката во АРМ. Обуката на АРМ има за цел да подготви и оспособи војници, лидери и единици за заштита на територијалниот интегритет и независност на Република Македонија и учество во мисии и задачи надвор од територијата на земјата.

Според Доктрината за обука, општи цели на обуката се:

- развој и одржување на знаења, способности и вештини потребни за успешно извршување на мисиите;
- обезбедување основа за институционална обука и развој на лидери на сите рамништа;
- развивање и одржување мотивирани, дисциплинирани и психо - физички силни поединци и единици;

⁴³ Доктрина за обука на АРМ, донесена во 2014 година

-ефективно користење на ресурсите и развој на нови форми на обука.

За исполнувањето на целите во обуката, лидерите на сите рамништа треба да се придржуваат на следните основни принципи на истата:

- командантите се одговорни за целокупната обука;
- подофицерите се одговорни за индивидуалната обука;
- непрекинатост на обуката и спроведување обука до достигнување на борбени способности, знаења и вештини;
- спроведување обука според стандарди;
- заедничка обука на видови, родови и служби;
- изведување на обука во приближно воени услови;
- обука заснована на искуства и научени лекции;
- обука за развој на лидери (професионален развој на кадар).

Основни начела на обуката во АРМ се:

- обуката претставува постојан и траен процес;
- обуката мора да има цел и значење;
- обуката мора да биде релевантна;
- обуката мора да содржи предизвик и интерес;
- обуката мора да биде практична;
- реална обука;
- обуката мора да биде контролирана и оценувана.

Обуката ја сочинуваат и дефинираат следните компоненти во поддршка на борбената моќ:

- концептуална компонента, која се заснова на Стратегијата за образование и обука;
- персонална компонента, која се заснова на способностите на човечкиот фактор;
- материјалната компонента – капацитет и ресурси за обука;
- систем за раководење со обуката.

Во втората глава од Доктрината за обука на АРМ на страна 25 е разработен системот за обука, кој треба да обезбеди организациски пристап за обучување на сите рамништа, со сите категории на персонал и единици, во различни временски и теренски услови и потребни ресурси. Системот за обука во АРМ го сочинуваат следните елементи: индивидуална обука, колективна обука и поддршка на обуката. Вака дефинираниот системски пристап претставува сеопфатна методологија на развивање, имплементирање и оценување на процесот на вредности во обуката, во однос на дефинираните цели за поддршка на мисијата на АРМ.

Во третата глава од Доктрината за обука на АРМ на страна 31 објаснето е раководењето и управувањето со обуката, кое се надоврзува на одредбите од веќе донесеното Упатство за раководење со обуката и Упатството за вежби.

Раководењето и управувањето со обуката го сочинуваат:

- развој на листа на суштински задачи за мисијата (ЈСЗМ);
- процесот на планирање на обуката;
- процесот на вршење проценка и оценување на обуката;
- процесот на реализација на обуката;

Може да се констатира дека донесената Доктрина за обука во АРМ обезбедува проценка, планирање, подготовка и реализација на обуката со користење на цели и принципи, базирани на човечките и материјалните можности во рамките на системот за одбрана на Република Македонија. Обуката треба да остане врвен приоритет на армијата, бидејќи таа е камен темелник на борбената готовност.

3.3.ПРОТИВРЕЧНОСТИТЕ ВО ДЕФИНИРАЊЕТО И УПОТРЕБАТА НА ТЕРМИНИТЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ОБУКА, ОСПОСОБУВАЊЕ И УСОВРШУВАЊЕ

3.3.1. Противречности во дефинирањето на поимите во законите и стратегиските документи

Во теоријата постојат бројни дефиниции за тоа што претставува образование, обука, оспособување и усовршување. Меѓутоа од содржината во претходните поглавја станува јасно дека при користењето на овие поими постои противречност и неусогласеност, која честопати внесува одредени забуни. Можеме да уочиме дека не се водело доследно сметка за користење на исти формулации при дефинирањето на исти активности и процеси, а кои веќе биле дефинирани во претходно донесениот Закон за одбрана. Со цел подобро да се разбере природата на наведените поими потребно е да се направи и нивно прецизно термилошко разграничување. Почитувајќи ја хронологијата на донесување, при примарната анализа ќе започнеме со формулациите и одредбите во **Законот за одбрана** кој е донесен во 2001 година, и временски во однос на сите претходно опишани стратегиски документи е „најстар.“ Имено во Законот за одбрана се користат поимите *школување, обучување и стручно оспособување и усовршување*. Претходно образложивме дека воспитувањето изразено во најкратки црти подразбира процеси на развој на човекот кои имаат за цел развивање на личноста. Образованието е процес со кој се насочува развојот на човековата свест. Оспособувањето е процес на развој на човековите способности, додека со поимот обука ги опфаќаме оние процеси кои се насочени кон развој на човековата спретност и вештина.

Употребениот термин - школување во Законот, говори за систем и го опишува целиот процес кој ги содржи одделни елементи. Обуката и оспособувањето се формулирани и ја одразуваат веќе дефинираната нивна улога. Со додавањето на зборот “стручно“ пред оспособувањето и усовршувањето се допрецизира нивната улога и намена во самата струка, професија и специјалност. Може да забележиме дека се употребува и терминот усовршување, самостојно или заедно со оспособувањето и тоа како стручно или професионално. Стручното усовршување е дел од професионалниот развој на вработените во одбраната и Армијата, со цел континуирано усвојување на нови и развивање на постојните компетенции и вештини кои се неопходни за подобро извршување на работните задачи и за унапредување на нивото на продуктивност.

Во **Стратегискиот одбранбен преглед** како најопшт стратегиски документ кој е донесен во 2003 година, се говори за потребата од висок стандард на *образование и обука* на офицерите, подофицерите и војниците. Од аспект на дефинирање и користење на

поимите образование и обука, можеме да воочиме дека Стратегискиот одбранбен преглед не отстапува од претходно споменатите одредби во Законот за одбрана. Истата констатација се однесува и за термините - *образование, обука, стручно оспособување и усовршување* кои се користат во **Стратегија за менаџмент со човечки ресурси**, која е донесена во 2004 година. Продолжувајќи понатаму со примарната анализа се доаѓа до содржината на **Концептот за развој на офицерскиот кор** кој е донесен 2005 година. Во истиот забележуваме дека покрај стандардните термини *образование, обука, оспособување и усовршување*, често се употребува и терминот – *едукација* или *воена едукација*. Очигледно е дека терминот едукација непотребно е превземен по автоматизам од англискиот јазик, кој во неговата изворна форма „education“ значи образование. Од друга страна содржината на **Концептот за професионален развој на подофицерите** донесен истата година, доследно ги користи термините кои се претходно дефинирани во Законот за одбрана - *образование и обука*. Следен стратешки документ кој е образложен во претходните поглавја е **Стратегијата за образование и обука во одбраната** од 2006 година. Така во Стратегијата како најважен документ кој го поставува системот за образование и обука во одбраната доследно ги користи термините *образование и обука*, меѓутоа во одредени делови зборува и за „*едуцирање на офицерите*“, за „*целокупната едукација во текот на кариерата*“, за „*континуирана професионална едукација*“, што е уште едно несоодветно користење на терминот едукација, за кој збор секако во македонскиот јазик имаме соодветен превод - образование. Воспоставување на **Системот на планирање, програмирање, буџетирање и извршување** во 2006 година, овозможи изработка на Програма за образование и Програма за обука во АРМ, како и подпрограма за стручно оспособување и усовршување. Како што се гледа во овој документ користењето на термините е во согласност со одредбите од Законот за одбрана.

Закон за Воена академија кој е донесен во 2009 година, регулира дека на Академијата се остваруваат *студии од прв, втор и трет циклус на студии и стручни студии*. Се остварува и *стручно оспособување и усовршување* на лица со завршен прв циклус на студии за потребите на Армијата и дека на Академијата може да се организираат и различни програми на *стручно односно професионално усовршување*. **Стратегијата за одбрана на Република Македонија** која е донесена во 2010 година, во нејзината содржина ги користи термините: *стручното усовршување; едукација и специјализација; едукација во текот на кариерата и континуирано стручно оспособување и усовршување*. Имено во Стратегијата во дел од содржината се наведува:...,„МО ќе посвети поголемо внимание на *стручното усовршување* на цивилните и на воените експерти за

одбранбено планирање преку нивна *едукација и специјализација* во земјите на НАТО и вклучување во структурите на НАТО.“ Употребата на терминот *стручно усовршување* не е спорна, меѓутоа се објаснува дека истото ќе се остварува со „*едукација и специјализација*“. За причините за несоодветноста на терминот едукација веќе говоревме, меѓутоа интересно е што овде за првпат се употребува терминот - специјализација кој е дел од стручното усовршување, односно еден од начините за стручно оспособување и усовршување.

Во новиот **Закон за служба во АРМ** од 2010 година, се водело сметка за доследно користење на веќе дефинираните термини во Законот за одбрана, така да во Законот за служба се користат термините - *школување, стручното оспособување и усовршување и специјализација* за потребите на службата. Во 2010 година, е донесен и **Закон за државни службеници**⁴⁴ со кој се уредуваат сите односи во државната служба. Со него се дефинирани и поимите: *обука, стручното оспособување и усовршување, генерички и специјализирани обуки*. Имајќи во предвид дека се работи за Закон кој дефинира област која не се однесува само на делот на одбраната и армијата, уочуваме користење и воведување на нови термини кои се однесуваат на обуката на државните службеници. Така, под поимот генерички (или општи) обуки се подразбираат обуки кои се однесуваат на сите вработени во органот. Тие се спроведуваат во областа на системот на јавна администрација и државна служба, административно работење, комуникација, управување со човечки ресурси, управување со проектен циклус, креирање на политики, управување со финансии, Е-влада, ИТ вештини и странски јазици. Под поимот специјализирани обуки и стручно усовршување се подразбираат обуки кои се однесуваат на потребите на определени вработени или група на вработени, со цел унапредување на нивните специфични знаења и вештини во извршувањето на работите и работните задачи, предвидени за работното место на кое се распоредени во органот.

Во новиот **Закон за административни службеници**, кој е донесен во февруари 2014 година, а чија примена треба да започне една година од денот на влегување на сила (13.02.2015 година), многу поконцизно и сеопфатно е регулирано оспособувањето и усовршувањето на државните, односно административните службеници. На почетокот во содржината на законот, само на едно место се употребува поимот *стручно усовршување и оспособување*. Во продолжение на текстот од законот се користат поимите *обука,*

⁴⁴ Во трудот ќе ги користиме одредбите од Пречистен текст на Законот за државни службеници (СлВ на РМ бр. 76 од 07.06.2010 година), од причина што се донесени повеќе Закони за изменување и дополнување на основниот Закон за државни службеници (СлВ на РМ бр. 59 од 2000 година)

генерички и специјализирани обуки, а во најголем број примери се употребува поимот *стручно усовршување* на административните службеници. Може да се уочи дека поимот стручно оспособување или стручно оспособување и усовршување е изоставен, а интенција во овој закон е да се говори за обука на административните службеници, со цел стручно усовршување во текот на нивната кариера.

Долгорочниот план за развој на одбраната 2011-2020 година, е сеопфатен план кој ги определува главните процеси и активности за зајакнување на институционалните капацитети на МО и овозможува развој на воените способности на АРМ. Во ДПРО 2011-2020 се користат термините *образование, обука, усовршување, но и професионален развој на вработените*. Се зборува за развивање на програма за професионален развој на вработените во МО, фокусирана на кариерата. Јасно е дека користењето на формулацијата „професионален развој“ на вработените означува многу поширок опсег на активности, односно со истиот се дефинира развојот на кариерата, должностите, одговорности, можностите за обука и стручно оспособување и усовршување, како и други прашања значајни за создавање на современ државен службеник и воен старешина за потребите на МО и АРМ. Во донесениот нов/ажуриран **Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023 година**, се задржани формулациите на поимите образование, обука, оспособување и усовршување, како во претходниот документ.

Со донесувањето на **Правилникот за упатување на стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ** во 2014 година, се настојува да се регулира постапката, интерните процедури за предлагање, кандидирање, селектирање, избор, упатување и на надлежностите на организациските единици на МО. Во самиот назив на Правилникот е вграден терминот – *стручно оспособување и усовршување*, кој е доследно превземен од содржината на Законот за одбрана. Можевме да уочиме дека и во претходните елаборирани документи се користи зборот „стручно“ пред оспособување и усовршување, меѓутоа и зборот „професионално“ оспособување и усовршување, во што нема суштинска разлика. Во Правилникот се објаснува дека под стручно оспособување и усовршување се подразбира стручно оспособување и усовршување на државните службеници и останати вработени во МО и школување, стручно оспособување и усовршување и специјализација на воениот и цивилниот персонал на служба во АРМ. Воочуваме дека формулацијата во вториот дел од реченицата – *школување, стручно оспособување и усовршување и специјализација* на воениот и цивилниот персонал на служба во АРМ е превземена од Законот за служба во АРМ, за што веќе дадовме објаснување за употребените термини. **Упатство за раководење со обуката од 2010**

година, претставува основна доктрина за обука на АРМ и се однесува на сите команди и единици на АРМ. Јасно е дека во Армијата како примарни термини се користат - *обука*, *борбена обука*, *стручно - специјалистичка обука* и слично. Уочуваме дека тука за првпат се употребува терминот *стручно - специјалистичка обука*. Стручно - специјалистичката обука се однесува на фазата на напредна обука на војниците и старешините, на повисоко ниво на понатамошна обука. Преку реализацијата на напредни стручно - специјалистички курсеви, припадниците на Армијата се стекнуваат со специјалистички знаења и вештини за одредена област во родот или службата. Забележуваме дека објаснувањето што е тоа стручно - специјалистичка обука во Армијата, во голема мера се поклопува со претходните објаснувања што подразбираме под *стручно оспособување и усовршување*. Во содржината на Упатството за раководење со обуката постои исто така несоодветно правописно користење на терминот едукација, наместо образование. **Упатство за вежби** од 2010 година, содржи општи одредби, основни карактеристики, планирање, подготовка и изведување на вежби, оценака и рангирање на вежбите, како и раководење со вежбите. Под вежби подразбираме највисок и најсложен облик на постигнување, одржување и проверка на индивидуалната и колективната борбена готовност на единиците, штабовите и командите за спроведување на своите борбени и неборбени задачи.

Како резиме на оваа поглавје можеме да констатираме дека не сите посочени стратегиски документи на идентичен начин и со значење ги користат термините образование, обука, стручно или професионално оспособување и усовршување, специјализација, стручно - специјалистичка обука и друго. Интересно е што не секогаш се употребуваат термините кои се преточени во одредбите во Закон за одбрана. Карактеристично е што неколку суштински стратегиски документи за системот на обука и усовршување, како што се Стратегијата за образование и обука во областа на одбраната и Концептот за развој на офицерскиот кор, најмногу отстапуваат во прецизното користење на соодветните термини. Меѓутоа ваквото „шаренило“ и невоједначеност можеме да го воочиме и во останатите документи кои ја регулираат обуката, оспособувањето и усовршувањето на вработените во останатите органи на државната управа. Така Министерството за информатичко општество и администрација во март 2011 година изработило „Национален систем за координација на стручното оспособување и обука на

државните службеници во Република Македонија⁴⁵, каде што се употребува терминот – стручно оспособување и обука. Државната изборна комисија во септември 2011 година, донела „Упатство за обука и стручно усовршување на државните службеници“,⁴⁶ каде се користи терминот – обука и стручно усовршување. Царинската управа на Република Македонија во февруари 2013 година, донела „Стратегија за обуки и стручно оспособување и усовршување на царинските службеници“⁴⁷ и така натаму. Како што може да се уочи и во останатите државни органи постои разновидност во користењето на термините.

Но да се вратиме на нашето поле на интерес, образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето во системот за одбраната и Армијата. Станува јасно дека терминот образование е вистинскиот за употреба во однос на терминот едукација, кој се почесто се користи несоодветно. Терминот обука има најмногу совпаѓања и во најголем број примери се користи истозначно за опишување на соодветни содржини и активности. Терминот оспособување или стручно/професионално оспособување, употребен самостојно или заедно со терминот усовршување, како стручно или професионално оспособување и усовршување има најмногу варијации во користењето. Многу често овие термини се мешаат, поистоветуваат или се користат заедно како - оспособувањето и усовршувањето, а притоа да не се разграничуваат начините како и кога се постигнува едното, а како другото. Дали овие два термини имаат слично значење, дали можат да се користат како синоними еден на друг или како што е честа пракса, да се користат заедно? Одговорот ќе го бараме во претходните дефинирања на овие термини.

Имено, оспособувањето е дел од образованието кое непосредно е поврзано со животот. Додека образованието потенцијално е насочено кон сеопфатноста на човековото делување и живот, оспособувањето како дел на образованието е насочено кон човековите задачи, онакви како што се појавуваат во непосредните животни релации во одредена заедница. Тоа се однесува на процес на квалификација на способностите на човекот, кои поконкретно се насочени кон воочени работни, професионални, социјални, културни и животни задачи. Анализата на феноменот на оспособување како педагошка категорија неминовно укажува на анализа на различни човекови практики, а пред се практиката на труд и практиката на образование, односно на институционални облици на работа и образование.

⁴⁵ Извор: www.mioa.gov.mk. Пристапено на 28.10.2014 година.

⁴⁶ Извор: www.sec.mk. Пристапено на 28.10.2014 година.

⁴⁷ Извор: www.customs.gov.mk. Пристапено на 28.10.2014 година.

Од друга страна усовршувањето е дел од професионалниот развој на вработените со цел континуирано усвојување на нови и развивање на постојните компетенции и вештини кои се неопходни за подобро извршување на работните задачи и за унапредување на нивото на продуктивност. Од вака дефинираната содржина може да се стекне впечаток дека оспособувањето има поширок опфат, тоа е основата и се однесува на севкупното животно оспособување, а од друга страна усовршувањето се однесува на унапредување на веќе стекнатата основа, преку развивање компетенции и вештини кои ќе му помогнат на вработените за што подобро да ги извршува работните задачи. Едноставно кажано, прво се оспособувате а потоа се усовршувате. Вака поставено, сметаме дека го одредивме местото и улогата на оспособувањето и усовршувањето и нивниот взаемен однос и релација.

Но се поставува логично прашање, зошто сепак при користењето на термините има недоумици, забуни и непрецизност? Односно дали самото оспособување не значи и воедно усовршување, бидејќи се зголемуваат знаењата во однос на претходната состојба и од друга страна дали новото усовршување не е всушност повторно оспособување? Ќе се обидеме да го разврземе овој „јазол“ со конкретен пример. Еден офицер по завршувањето на *образованието* на Воената академија е стручно *оспособен* за извршување на почетната должност командир на вод во одреден род или служба. За успешно извршување на наведената должност офицерот во одреден временски период треба да заврши конкретни дополнителни *стручно - специјалистички обуки* со кои ќе се *усовршува*, односно ќе усвојува нови и ќе ги развива постојните компетенции и вештини потребни за успешно извршување на должноста. По одреден временски период офицерот напредува во службата и се поставува на повисока должност, во штабот на конкретната единица, каде што ќе извршува друга должност – на пример офицер за планирање на обуката. Оваа должност за него е нова, тој за успешно извршување на истата претходно не е целосно обучен и мора да биде упатен на одреден тип на обука за *стручно оспособување*. Откако ќе биде стручно оспособен, по извесен период истиот офицер на истото работно место, може да биде упатен на *стручно усовршување* за уште подобро извршување на работните задачи. По истиот принцип и динамика во текот на професионалниот развој на офицерот, циклично се повторува наведениот процес при негово поставување на повисоки должности во истата или друга специјалност, по вертикала и хоризонтала во организациските единици на АРМ.

Ќе извршиме кратка анализа по однос на заедничкото користење на термините – *стручно или професионално оспособување и усовршување*. Оваа ќе го објасниме преку дел

од содржината од Правилникот за упатување на стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ донесен во 2014 година. Така, во овој Правилник е наведено дека стручното оспособување и усовршување на вработените се остварува преку: *курсеви, семинари, симпозиуми, конференции, работилници, студиски посети, специјалистички обуки и школување* на соодветни високообразовни институции. Според овој Правилник, значи сите наведени типови на обуки се однесуваат и на оспособувањето и на усовршување, односно не се разграничени. Ако поаѓаме од констатацијата дека стручното оспособување има поширока основа, тогаш истото би требало да се стекнува и преку базично школување на високообразовните институции, а усовршувањето кое подразбира развивање на компетенциите и вештините да се остварува преку сите останати наведени типови и форми на кратки/времени обуки. Меѓутоа преку наведените типови и форми на стручно оспособување и усовршување во Правилникот всушност се остварува и образованието и обуката, што упатува дека термините оспособување и усовршување можат да имаат и поширок опфат од онаа што беше речено при нивното дефинирање. Сепак, јасно е дека при набројувањето на типовите и формите на стручно оспособување и усовршување во Правилникот, неопходно е да се разграничи кои типови и форми на обуки и во која ситуација, (кога) се користат за оспособување, а кога за усовршување. Оваа ќе помогне да се намалат дилемите при нивното правилно разбирање.

Претходно, во барањето одговор, се запрашавме дали е проблемот во заедничкото користење на термините - *стручно оспособување и усовршување*. Сега можеме да констатираме дека не е проблемот во тоа, туку во прецизното објаснување и разграничување на активностите кои укажуваат на тоа како и кога се доаѓа до едното а како до другото. Од изнесената анализа за противречностите во дефинирањето и неусогласеноста при употребата на термините можеме да констатираме дека од суштинска важност е запознавањето со нивното точно поимно дефинирање и со учување на разликите кои постојат помеѓу нив. Исто така е важно да се препознаат и да не се користат поими и термини кои не се во согласност со правописните правила во македонскиот јазик.

Препорачуваме, а воедно во продолжение на трудот ќе се придржуваме да се употребуваат во вистинското нивно значење термините *образование, обука, стручно оспособување и усовршување*, како најсоодветни и теориски и практично најоправдани.

IV. ФАЗИ НА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО И ОБУКАТА ВО ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА

Обуката и усовршувањето за потребите на одбраната и армијата во изминатите дваесет години помина турбулентен пат на развој, осмислување, надградување, стагнација, на соочување на различни концепти за насоката во која треба да се развива, на спротивставени гледишта и позиции за местото и улогата на субјектите од одбраната и армијата во системот за образование и обука. Во развојот на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во изминатите дваесет години, можеме да уочиме одредени фази и специфики кои го одбележуваат процесот на образование, обучување и усовршување во МО и АРМ. Опфатот на овие фази го дефинираме според воведувањето на нови системски решенија (промени во системот за одбрана, донесување на нова систематизација, трансформација на Армијата и воведување на нова формациска структура) и со воспоставувањето на различни организациски единици во системот за образование, обука, оспособување и усовршување во одбраната и Армијата.

Фазите на развој ги поделивме во следните периоди:

1. Прва фаза, се однесува за периодот од 1992 до 1994
2. Втора фаза, се однесува за периодот од 1995 до 2002
3. Трета фаза, се однесува за периодот од 2003 до 2008 и
4. Четврта фаза, за периодот од 2009 до 2014.

4.1. Прва фаза на развој на образованието и обуката во одбраната и Армијата од 1992 до 1994 година

Во првата фаза⁴⁸ се донесени првиот Закон за одбрана, Законот за служба во АРМ и Декларацијата за пристапување на Република Македонија кон НАТО сојузот. Со донесувањето на Законот за одбрана во февруари 1992 година, беше воспоставен систем за одбрана на самостојна Република Македонија. Во согласност со Законот беа идентификувани субјектите на системот на одбрана со нивното место и улога, надлежностите и одговорностите. Покрај историската димензија и значење на овој период

⁴⁸ Во оваа фаза се донесени следните документи и се формирани следните организациски единици:

- 1992 донесен е Законот за Одбрана
- 1992 донесен е Законот за служба во АРМ
- 1992 (април) формиран е Центар за обука за одбрана
- 1992 (мај) формирано е Одделение за школство во ГШ на АРМ
- 1993 (април) формирана е Установа за обучување на воени старешини (УОВС)
- 1993 (декември) Собранието донесе Декларација за пристапување кон НАТО
- 1994 (октомври) примена првата класа на слушатели на Командно - штабна академија
- 1994 (ноември) потпишан е Меморандум за соработка помеѓу Р. Македонија и САД

на осамостојување и создавање на самостоен систем на одбрана во Р. Македонија, дел од авторите ги согледуваат и неговите слабости и недостатоци. Така Нацев З. и Ѓорески И. во својот труд даваат елаборација за слабостите и недостатоците на самиот систем на одбрана, како и релевантен критички осврт на тогашната организација на Министерството за одбрана. Тие истакнуваат: „Во почетното позиционирање имаше редица елементи од претходниот одбранбен систем. Притоа, Министерството за одбрана беше изградено врз темелите на претходниот Републички секретаријат за народна одбрана, со ангажирање на воен персонал и цивилни лица од територијалната одбрана. Во согласност со тоа се димензионираше и управувањето и раководењето со системот за одбрана.“⁴⁹

Ваквиот критички осврт го задржуваат и авторите Нацев З. и Петровски Д. кога елаборираат за почетната организациска поставеност на АРМ. Тие сметаат „дека поради недостиг на експертиза, знаења за планирањето и организирањето на Армијата во демократските држави, е направена копија на структурата на единиците на ЈНА на просторот на Република Македонија во моментот по нејзиното заминување од земјава.“⁵⁰ Критичката елаборација ја задржуваат и за формирањето на сегментите на Армијата, за што наведуваат дека било проследено со низа организациони, функционални и персонални проблеми. „Имено, по редот на нештата, најнапред требаше да се изработи и да се официјализира самата организација, потоа да се изготви функционална анализа, (или, пак, обратно, бидејќи се работи за паралелен процес), а потоа да се премине на персонализација на Армијата. Но, тоа одеше многу тешко. На пример, кога се изработуваа реално потребните формации, многу често бевме принудени истите да ги прошируваме со цел задоволување на определбата за поставување на целокупниот старешински потенцијал кој тогаш беше на располагање во Р. Македонија.“ Сепак системот за одбрана беше поставен и како таков во дадените услови функционираше. Самиот факт дека во голем број на дејности и области на одбраната и Армијата се поставуваа основите и темелите, зборува и за позитивните ефекти на процесот. Така според пензионираниот генерал Николовски И. „во овој период 'позитивен чекор' при формирањето на АРМ беше брзото воспоставување на меѓународна соработка во областа на одбраната. За реализација на таа цел во Министерството за одбрана беше формирана Дирекција, а во ГШ на АРМ Управа за меѓуармиска соработка. Со тоа беа удрени темелите на воената дипломатија,

⁴⁹ Нацев, З. и Ѓорески, И. (2013): „Управување со системот за одбрана на Република Македонија“, Филозофски факултет - Скопје, стр.81.

⁵⁰ Нацев, З. и Петровски, Д. (2009): „АРМ кон НАТО, концептуален пристап и организационен развој“, Скопје, Филозофски факултет, стр.31,32.

така што МО ги потпиша и првите меѓународни договори во областа на одбраната.⁵¹ Со воспоставувањето на системот за одбрана практично се создадоа и почетните услови за понатамошна изградба на систем за образование, обучување, оспособување и усовршување за потребите на одбраната и Армијата во самостојна и независна Р. Македонија. Организациските единици кои беа формирани имаа функција и улога да го премостат јазот кој настана со прекинувањето на организираното воспитување, образование, оспособување, обучување и усовршување според одбранбениот систем на поранешната држава и да создадат почетни можности и капацитети за обучување на персоналот во МО и АРМ, до целосното поставување и изградување на систем за образование, обучување и усовршување за потребите на одбраната и Армијата.

По формирањето на АРМ во април 1992 година, се појави потребата за школување старешини и нивно оспособување за раководење и командување со единиците и установите на Армијата. За решавање на овој проблем, во мај 1992 година при ГШ на АРМ е формирано Одделение за школство, кое подоцна (април 1993) се преименува во Установа за обучување на воени старешини. Одделението за школство и Установата за обучување, ги имаа следните задачи:

- прифаќање на питомците и учениците од воените школи на поранешната ЈНА и организирање на нивното дошколување
- конципирање на воено школскиот систем и моделот на школување старешини за потребите на АРМ.
- создавање на услови за почеток со работа на Командно - штабната школа (КШШ)

Во тригодишната работа на Установата, дошколуван е голем број старешини за АРМ, изработен е Проект за формирање Воена академија, подготвен беше предлог на Закон за Воена академија и извршени се кадровски, просторни, материјални и други подготовки за реализација на проектот. Во овој период, на 01.10.1994 година е примена првата класа слушатели офицери на Командно - штабната школа, со цел нивно стручно оспособување и усовршување - специјализација за поставување на командни должности во ранг на баталјон и за поставување на должности во штабовите во повисоките единици и ГШ на АРМ. Мораме да истакнеме дека наставата на Командно - штабната школа во тој период се спроведуваше по наставен план и програм кој беше копија од школувањето на поранешната ЈНА. Во оваа фаза со одлука на Владата на Република Македонија во април

⁵¹ Николовски, И. „Армијата на Р. Македонија и нејзините реформи за членство во НАТО“, 61.

1992 година, формиран е Центарот за обука во Министерството.⁵² Во Центарот за обука се организираат обуки, курсеви, семинари, работилници, брифинзи, трибини, предавања и други активности за потребите на Министерството за одбрана, Армијата на Република Македонија и другите субјекти во Република Македонија.

Задачи на центарот се:

- да развива и спроведува обука на цивилниот персонал вработен во МО и АРМ;
- да изработува планови и програми за сите нивоа на обука на цивилниот персонал вработен во МО и АРМ;
- по потреба, развива специјализирани курсеви и семинари за потребите на раководните лица и други структури;
- планира финансиски средства за реализација на едукацијата на цивилниот персонал во МО и АРМ во согласност со Системот за ППБИ.

Можеме да констатираме дека првата фаза од развој на образованието и обуката во одбраната и Армијата се остваруваше во значително тешки и неповолни политичко - безбедносни и економски услови, предизвикани од добро познатите внатрешни и надворешни околности. Министерството и Армијата ги градеа своите институции и единици со ограничени средства и капацитети. Немавме доволно материјално – технички средства за поддршка на обуката. Вежбалиштата, полигоните, стрелиштата и центрите за обука, по повлекувањето на поранешната ЈНА беа демонтирани и од нив беше однесена целокупната опрема и техника. Немаше доволно стручни кадри кои ќе бидат носители на образованието и обуката. Постојниот воен кадар и оние старешини кои се вратија во Р. Македонија и се приклучија на Армијата, потекнуваа од различни родови, служби, специјалности и имаа завршено различни воени школи. Тоа беше дополнителен проблем во напорите како правилно да се искористат кадрите за започнување на градење на нов самостоен воен систем на образование и обука, кој се уште немаше јасна форма. Формирањето на Центарот за обука за одбрана имаше особено значење за одржување на континуитет во организираното оспособување на граѓаните за одбрана. Одделението за школство во ГШ на АРМ имаше улога да создаде почетни услови за изведување на обука во овој период на транзиција, а Установата за обука на воените старешини требаше да ги прифати сите незавршени питомци и да организира нивно дошколување. Главните напори

⁵²Со дополнување на одлуката за формирање од април 1996 година, Центарот го добива називот „Д-р Цозеф Крузел“. Од октомври 2007 година, Центарот е во состав на Секторот за образование и обука при Министерството за одбрана, а од јули 2010 година, во составот на Секторот за човечки ресурси во МО.

беа насочени кон создавање услови за формирање на Воена академија, на која ќе се создаваат офицери за извршување на почетните должности во Армијата и која ќе биде јадро и двигател за понатамошен развој на образованието, оспособувањето и усовршувањето на воениот персонал.

4.2. Развој на образованието и обуката во одбраната и Армијата во периодот од 1995 до 2002 година

Втората фаза го опфаќа периодот од 1995 до 2002 година⁵³, кој се карактеризира со интензивирање на меѓународната воена соработка, приклучувањето на Р. Македонија кон Програмата Партнерство за Мир - ПЗМ и со добивањето на статус кандидат за членство во НАТО. Оваа овозможи да се започне со посериозни обиди за прилагодување и прифаќање на прописите и стандардите на НАТО и ангажирање на првите странски воени советодавни тимови, што резултираше со донесување на Првиот преглед на оперативни способности за 1997 година. Следната година изработени се и стратегиските документи Белата книга и првата Стратегија за одбрана. Како резултат на тоа во 2000 година е изработена и одобрена нова организациска структура на АРМ, а кон крајот на оваа фаза се донесени и нов Закон за одбрана и нов Законот за служба во АРМ. Во оваа фаза се поставени основите на системот за образование, обучување, оспособување и

⁵³ Во оваа фаза се донесени следните документи и се формирани следните организациски единици:

МО

- 1995 (март) во РМ престојува Воен контакт тим на МО на САД кој заедно со АРМ работи на дефинирање на Воената контакт програма
- 1995 (ноември) Р. Македонија пристапи кон Иницијативата „Партнерство за мир“ ПЗМ
- 1996 започнува со работа МПРИ тимот (до 2001)
- 1996 (декември) во НАТО е доставен Првиот Преглед на оперативните способности за 1997г.
- 1997 (април) Р. Македонија е вклучена во ПАРП процесот на НАТО
- 1998 донесена е Белата книга
- 1998 донесена е првата Стратегија за одбрана
- 1999 (април) на НАТО самитот во Вашингтон, Р. Македонија стана кандидат за членство во НАТО (и изработен е првиот Годишен национален план за членство- ГНПЧ)
- 1999 започна со работа тимот за консултации „Буз Ален и Хамилтон“- БАХ (до 2012)
- 2000 донесен е нов Закон за државни службеници (Пречистен текст од 2010 со сите измени и дополнителни измени од 2011/2012/2013
- 2001 конфликтот во Р. Македонија
- 2001 (мај) донесен е нов Закон за одбрана

ВА

- 1995 (јуни) донесен е Закон за Воена Академија
- 1995/96 примена е првата редовна генерација на питомци на ВА
- 1999 (јули) произведени се офицерите од првата генерација питомци на Воената академија

АРМ

- 1996 се формира Центар за основна и специјализирана индивидуална обука во АРМ
- 2000 (март) одобрена е нова организациско - формациска структура на АРМ, трансформацијата трае до февруари 2002
- 2001 (март) формирана е Команда за обука во АРМ, со три центри за обука
- 2002 (јули) донесен е нов Закон за служба во АРМ

усовршување за потребите на одбраната и армијата, со донесување на Законот за Воена Академија и нејзиното конституирање, а во АРМ е формирана Команда за обука со три центри за обука. Донесувањето на Декларацијата за пристапување на Република Македонија во НАТО сојузот од страна на Собранието, беше патоказ во која насока треба да се развива нашиот систем за одбрана и беше сигнал за носителите на овој систем дека треба поодговорно и поинтензивно да започнат со осмислување на реформата на истиот. Првите индикации за новиот приод следеа по нашиот прием во НАТО Иницијативата „Партнерство за мир“.⁵⁴ Со тоа се отвори патот за почеток на реструктурирање и на АРМ во насока на достигнување на организациско - формациска структура која ќе биде компатибилна со армиите на земјите членки на НАТО. Тоа беше „сигнал“ за интензивирање на контактите со различни структури на Алијансата, а како резултат од зачестените средби се стекна претстава за тоа во која насока треба да се ориентираме при изградбата на нашите вооружени сили. Според Нацев З. и Петровски Д.⁵⁵ во суштина, сознанијата се однесуваа на следниве работи:

- што претставува членството во колективните системи за безбедност, кои се обврските и кое е местото и улогата на вооружените сили;
- што претставува поимот компатибилност и кои активности произлегуваат од него;
- промена на процените на изворите на загрозување на Р. Македонија и потреба од интензивирање на регионалната соработка и др.

Според новите сознанија, очигледно беше дека дотогашната организациско - формациска структура на АРМ, не само што не одговараше на реалните процени на безбедносната состојба, туку и дека е многу различна од армиите на земјите членки на НАТО. Односно, АРМ беше структурирана врз основа на поинакви принципи, закономерности и предвидувања. Врз основа на тие и други искуства, во средината на 1997 година, Алијансата ја зајакна, односно внесе нови аспекти во програмата „Партнерство за мир“, изразено преку зголемено учество на партнерите во политичко

⁵⁴Иницијативата „Партнерство за мир“, креирана од заменикот на државниот секретар за одбрана на САД Строут Талбот, за прв пат беше промовирана во октомври 1993 година на состанокот на министрите за одбрана на земјите - членки на НАТО. На самитот на шефовите на држави и влади на земјите – членки на Северно - атлантскиот сојуз, одржан на 10 и 11 јануари 1994 година, таа беше конкретизирана во вид на посебна точка во тогаш усвоениот документ. Имено, во неа се велеше дека: „Ние се одлучивме да покренеме непосредна и практична програма која ќе ги трансформира односите меѓу НАТО и земјите учесници на Програмата. Новата програма оди понатаму од дијалогот и соработката кон вистинско партнерство - „Партнерство за мир“. Ги повикуваме другите држави кои учествуваат во Советот на северно - атлантската соработка и другите земји на КЕБС, способни и готови да придонесат за таа програма, да ни се придружат во тоа партнерство. Активно партнерство за мир ќе има значајна улога во евентуалниот процес за проширување на НАТО.“Извор: www.morm.gov.mk. Пристапено 30.09.2014.год.

⁵⁵ Нацев, З. и Петровски, Д. (2009): „АРМ кон НАТО - концептуален приод и организационен развој“, Филозофски факултет - Скопје.

раководење и надгледување на идните НАТО/ПЗМ операции, со обезбедување на поголемо учество на партнерите во одлучувањето и планирањето, како и со развивање на нова воено - политичка рамка за ПЗМ – операции и др. Со тоа, учеството во ПЗМ се насочи кон постигнување на интероперативност со силите на НАТО. Од јануари 1997 година, Република Македонија стана членка и на Процесот за анализа и планирање на НАТО - ПАРП⁵⁶, со што го подигна нивото на соработка со партнерите од Алијансата и се вброивме во земји кои се најсериозни кандидати за членство во НАТО. Во овој период беа промовирани Белата книга на одбраната (1998) и Стратегијата за одбрана (1998), кои требаше да го трасираат патот на понатамошните реформи во системот за одбрана и АРМ. „Но, работите се одвиваа со повеќе почетоци без крај“⁵⁷, без реални контролни точки и евалуација на постигнатото.

Интензивното учество на припадници на АРМ и делови од нејзините единици во активности кои произлегуваа од обврските што ги имавме како членка во Иницијативата „Партнерство за мир“, овозможи јасно да се согледа дека постојната организациска структура на АРМ, начинот на нејзиното функционирање, подготовката на персоналот и единиците, како и целокупното логистичко обезбедување, не можат во целост да одговорат на конкретните барања во новите услови. Како што стивнуваше кризата со бегалците од Косово, во Р. Македонија почна повторно да се размислува за трансформација и професионализација на Армијата. Но, се уште беше присутен концептот на тотална одбрана што имплицира предимензионирање на плановите и бројна состојба на АРМ. Тогаш, за првпат се појавуваат размислувањата дека треба да се прават реални врски меѓу плановите и расположливите буџетски средства.⁵⁸ Поради тоа требаше да се преземат нови мерки за реструктурирање на АРМ со цел да се вклопиме во современите воени трендови кои беа имплементирани во армиите на државите – членки на НАТО. Имајќи го тоа во предвид, започна процесот за изработка на втората организациско - формациска структура на АРМ, во која активно беа вклучени експерти за воена проблематика од американската армија.⁵⁹ Овој американски тим помалку или

⁵⁶ Процес на планирање и анализа (ПАРП – Planning and Review Process) обезбедува основа за унапредување на транспарентноста по прашања што се однесуваат на политиката за одбрана и за идентификување и проценка на силите и капацитетите кои што можат да бидат достапни за мултинационална обука, како и на вежби и операции во однос на силите на Алијансата и реформи во одбраната, Прирачник на НАТО, 2006, стр.215.

⁵⁷ Kuzmanovski, S „Fort Generation in Defence Reforms in Macedonian Affairs“, vol.V.No3, Dec. 2004.

⁵⁸ Николовски, И. „Армијата на Република Македонија и нејзините реформи за членство во НАТО“

⁵⁹ MPRI (Military Professional Resources Incorporated) . МПРИ - Корпорација на воени професионални ресурси составена од поранешни воени професионалци на американската армија. Ги финансира владата , т.е. МО на САД, а дејноста ја спроведуваат на повеќе континенти, таму каде што се појавила потреба за

повеќе, беше вклучен во реструктурирањето на речиси сите армии од државите – членки на „Партнерството за мир“. Нивниот генерален став беше дека нашата држава треба да изгради вооружени сили кои нашето стопанство ќе може да ги финансира, односно да се направи баланс помеѓу желбите, потребите и можностите. „Од наша страна, уште од самиот почеток на процесот на реструктурирање на АРМ, се појавија повеќе видувања врзани за тоа на која основа и која насока треба да се одвиваат реформите. Во тоа време беше многу често експлоатирана една определба, посебно од политичките структури, која начелно значеше дека ние треба да изградиме мала, мобилна, модерно опремена и високо оспособена армија која ќе може да се справи со безбедносните предизвици на новото време. Определбите за „мобилна, модерно опремена и високо оспособена“, укажуваат на тоа дека намалувањето на бројната состојба треба да се компензира со современа борбена опрема, која ќе се користи од високо оспособен персонал, што нема да ги намали трошоците, туку напротив, ќе ги зголеми.“⁶⁰ Но како и да е, за да станеме компатибилни со армиите на земјите - членки на НАТО, ние моравме да го започнеме тој процес. По прифаќањето на ваквиот пристап се изработи нова формација и по нејзиното одобрување во март 2000 година, започна процесот на нејзината имплементација кој требаше да заврши до почетокот на 2002 година. Со новата организациска структура беше предвидено Генералштабот на АРМ да биде реконструиран во поедноставна организација со поголеми овластувања врз ново дефинираните функции и одговорности, без нивно удвојување или преклопување. Реконструирањето на ГШ на АРМ започна во март 2000 и требаше да заврши во февруари 2002 година, со ставање во целосна оперативна способност. Моделот на новиот ГШ на АРМ ги содржи следните составни компоненти: началник, заменик НГШ, директор на ГШ и началници на седум организациски единици (од Г-1 до Г-7/персонал, разузнавање, операции, логистика, резервен состав и цивилно воени операции, врски, планови и програми). Како што можеме да уочиме за првпат се воведува штапска структура со секции од Г-1 до Г-7,⁶¹ како еквивалент на ознаки превземени од армиите на земјите членки на НАТО и се започнува со изработка на правила за штабно работење.

Но трансформацијата не беше спроведена до крај, односно се одложи од причина што во 2001 започна вооружениот конфликт во Република Македонија. Може да се каже дека МО и АРМ беа пресретнати во најнезгодната фаза од нивното реструктурирање и

давање на услуги кои директно се поврзани со воените потреби и барањата на националната одбрана

⁶⁰Нацев, З. и Петровски, Д. (2009): „АРМ кон НАТО - концептуален приод и организационен развој“, Филозофски факултет - Скопје. стр.54.

⁶¹ Г - првата буква од англискиот збор ground - земја, односно ги означува копнените сили во Армијата.

приспособување кон новата организациона и функционална поставеност, согласно стандардите на НАТО. Старата структура не беше докрај расформирана, а новата постапно се осмислуваше и се градеше. Во тие рамки, АРМ беше некаде на средина на организациско - формациската реконструкција. Главните активности одеа во насока на бројно намалување на редовниот и резервниот состав со поинаква формација и структура на единиците, командите, Генералштабот и со нов пристап кон обуката, логистиката и другите сегменти. Долгиот временски интервал на трансформација, директно се одразуваше на можноста за остварување на основната дејност и функција на АРМ. Слична состојба беше присутна и во МО. И двете структури беа во една „раштимана фаза, со измешани старо - нови сегменти, функции, кадри и др.“⁶² Имено, во овој период на виделина излегоа доста пропусти и проблеми во кадровската политика кои со години биле занемарувани и заобиколувани. Во тој временски период раководните авторитети во МО и ГШ на АРМ дозволија голем број на државни службеници и офицери од МО и АРМ да се оддалечат од нивните редовни должности преку учеството на повеќемесечни курсеви за изучување на странски јазици (пред се англискиот), поради школување, обука, но и учество на непотребни курсеви. Во најмала рака, ова беше мошне симптоматична ситуација“.⁶³ Искра надеж за подобро кај веќе заморените „чиновници“ дојде со донесувањето на Законот за државни службеници во 2000 година. Но, заштитните бариери вметнати во неговите одредби, со цел елиминирање на хаосот во оваа област, не го дадоа очекуваниот резултат. Интенциите на Законот на многу начини се игнорираа. Но и покрај сите тешкотии во овој период беа направени суштински промени во поглед на оперативните процедури во АРМ, пред се во поглед на планирањето и начинот и содржината на обуката на луѓето и единиците. Притоа, голем дел од единиците веќе работеа по ново воспоставените процедури, што покасно се покажа како многу корисно. Активното вклучување на првите странски советодавни тимови⁶⁴ во МО го отворија процесот за потрага по соодветниот модел за трансформација. За спроведување на вистинска реформа во системот за одбрана, се покажа дека е потребно да се вложува во образованието и обуката на персоналот, односно дека за тоа треба најнапред да се изгради

⁶²Нацев, З. Ѓорески, И. (2013):„Управување со системот за одбрана на Република Македонија“, Филозофски факултет - Скопје, стр.61.

⁶³Нацев, З. „Функционирање на одбранбениот систем во конфликтот во 2001 година“, Скопје, Современа македонска одбрана бр.6, 303:64.

⁶⁴ Прв ангажиран надворешен советодавен тим беше МПРИ (Military Profesional Resources Incorpration) советодавен тим од САД, во 1996 година, кој мораше да си замине од РМ во 2001 година, поради одредени недоразбирања со МО. На негово место во 1999 година, дојде советодавниот тим Buz Alen and Hamilton од САД, кој си заминува од Р. Македонија во декември 2012 година. (Извор: Списание на МО „Одбрана“ од месец мај 1999 година)

добар потенцијал (персонал) и да се воспостават адекватни цивилно - воени односи. МПРИ тимот во соработка со ГШ на АРМ изработи Програмата за стабилност и одвраќање. Оваа Програма подразбираше формирање на комбиниран тим составен од 14 американски офицери, 13 македонски офицери и лица од МО, предводени од генерал Ричардс Б. Грифитс како директор и офицер од ГШ на АРМ како кодиректор. Во втората фаза беше предвидено вклучување и на американски подофицери кои ќе вршат обука во единиците на АРМ, преку Комбиниран тим за обука составен од 21 офицер и подофицер од македонската и американската армија. Тимот за обука е вклучен во реализацијата на програмата за забрзана обука на командири, штабни офицери и подофицери, како и во програмите за обука на единиците за брзи реакции.⁶⁵

Со цел да се подобри квалитетот на обука на Армијата во 1996 година формиран се неколку Центри за основна и специјализирана индивидуална обука на војниците, додека колективна обука се реализираше во единиците. Формирани се центри за обука на: пешадија, артилерија, логистика, граничари, воена полиција и извидница. Овие центри покасно ќе бидат основа за формирање на Командата за обука во АРМ. Во периодот од 1997 до 2000 година од оваа фаза, големо внимание е посветено на образованието на нашите кадри, на сите нивоа во рамките на редовното образование на кадрите во Воената академија и преку стручно оспособување и усовршување - специјализација во воените образовни институции во земјите членки на НАТО. Тоа значеше дека АРМ веќе располагаше со дел од кадарот кој своето знаење и искуство ќе може да го вгради во примената на плановите кои се однесуваат на обука на старешинскиот кадар поред стандардите на НАТО. Така, голем број старешини беа упатени на школување во Република Турција, Велика Британија, Германија, САД, Франција и други земји. Со нивно усовршување се придонесе за побрзо имплементирање на програмите на НАТО во функционирањето на Армијата. Исто така, исклучително внимание се посветуваше на изучувањето на странски јазици, како во земјата така и во странство, што беше неопходно за процесот на забрзано вклучување во активностите на Партнерството за мир и НАТО. Обуката со постојаниот состав се изведуваше со комбиниран систем, (обучување на војници на отслужување на воениот рок и обучување на професионални војници и единици), во кој беа вградени неколку елементи од системот и стандардите на НАТО и во

⁶⁵Обуката започнала во октомври 1999 година, а завршила во јануари 2000 година. Забрзана обука и обука во единиците започна на 3 март 1999 година, во граничните единици на 1 и 2. Армиски корпус, а прекината е на 24. март со започнувањето на воздушните воени операции на Косово. Обуката продолжува на 5. јули во Охрид во единиците на 2. Армиски корпус.

кој доминантно место имаа стационарните логорувања како и вежбите и гаѓањата на АП „Криволак“.

Тежиштето во обуката и оспособувањето на старешините се реализираше преку:

1. Воено стручна обука (општо воена и стручно - специјалистичка обука)
 - стручно оспособување и усовршување во земјата и странство
 - стручно оспособување и усовршување во земјата според плановите за обука на МПРИ;
2. Обука со младите офицери кои завршија ВА во 2000 година;
3. Обука со војниците по договор за дело, за селекција за произведување во чин подофицер;
4. Изведување на физичко вежбање и кондиционо – рекреативни марширања.

Заради ограничените финансиски и материјални средства и немање целосна правна регулатива, обуката на резервниот состав до 2000 година, се одвиваше селективно, само со повикување на мал број на резервни старешини, војници и единици.

Согласно новата одобрена организациска структура на Армијата, на 19 март 2001 во касарната „Гоце Делчев“ во Скопје е формирана Командата за обука со три центри за обука: Центар за пешадиска обука (Битола), Центар за граничари (Велес) и Центар за родови и служби (Скопје). Основата за формирање на овие центри произлегуваше од Центрите за специјализирана индивидуална обука кои беа формирани во 1996 година. Во оваа фаза една од најважните придобивки за системот за образование, обука и оспособување и усовршување беше формирањето на Воената академија. На 07. јуни 1995 година, Собранието на Република Македонија донесе Закон за Воена академија со кој е основана Воената академија на Република Македонија. Според овој Закон Установата за обучување на воени старешини се трансформира во Воена академија која го носи името „Генерал Михаило Апостолски“. Воената академија е дефинирана како воена високообразовна и научноистражувачка установа која, според Законот, својата дејност ја врши согласно Законот за високо образование и Законот за научно - истражувачка дејност во Република Македонија. Во септември 1995 година на школување беа примени првите питомци во 1. година на Воената академија.⁶⁶

Студиски програми на Академијата беа изградени врз основа на претходните искуства и актуелните образовни и наставно - научни капацитети, односно се уште не беа совладани, прифатени и вградени стандардите од образовните процеси во земјите членки

⁶⁶ Академската година започна во октомври, а почетокот со работа на Академијата свечено е одбележен на 11. Октомври - Денот на востанието на македонскиот народ кога питомците од 1. година ја дадоа свечената обврска.

на НАТО. Од тие причини една од задачите на воените експерти од МПРИ, во соработка со експертите од АРМ, беше да се формира Тим за воена обука кој започна со работа во февруари 2000 година. Негова задача беше да асистира на Воената академија при создавањето на западен прогресивен и последователен воен образовен систем за офицери и подофицери. Една од првите придобивки од таквото ангажирање во 2000 година, беше создавањето на наставна програма за новата класа слушатели на Последипломските студии - специјализација за командно - штабни должности на ВА (ПДС-СКШД) според начелата, воените симболи и знаци кои се користат во армиите на државите членки во НАТО. На тој начин започна да се реализира Програмата за реструктурирање на образовниот систем според стандардите и начелата на НАТО.

Со Акциониот план за транзиција беше предвидено реструктурирањето да трае од 2000 до 2002 година. За тоа време требаше да се усвои и да се прифати комплетна наставна програма и нов план за школувањето според наведените стандарди, да се изработат комплетни наставни пакети за поддршка на наставата, да се избере, да се преведе и да се приспособи литературата што ќе се користи за таа намена. Со ново настанатите содржини, во рамките на Воената академија се воспоставува сосема нова улога на военото образование, соодветно на функциите на новата организациска и формациска поставеност на Генералштабот на АРМ и на останатите команди (корпусите и бригадите што треба да се формираат) и во согласност со Акциониот план за пристапување на Р. Македонија кон НАТО сојузот. Наставата на Воената академија се реализира согласно Наставниот план и програма, а студенти (питомци и слушатели) се:

- питомците на додипломски студии,
- слушателите на ПДС-СКШД,
- слушателите за подофицери за родовите,
- питомците за резервни офицери,
- слушателите на курсеви за офицери и подофицери за службите (прва генерација) и
- слушателите на курсевите за странски јазици.

Пополната на Воената академија со потребниот наставен кадар, согласно одобрената систематизација не задоволуваше. Од потребниот број 71. вработен наставен кадар, Академијата имаше 39. вработени. Тоа беше причина Академијата да ангажира голем број на хонорарни наставници од универзитетите од земјата и старешини од АРМ. Недостатокот на сопствен наставен кадар негативно се одразуваше на квалитетот на наставно образовниот процес и на неговиот развој. Во текот на оваа година беа донесени нормативно правните акти предвидени со Законот за Воена академија и на тој начин беше

заокружена оваа проблематика. Воената академија оствари плодна соработка со странски Воени академии во рамките на воената соработка на нашата Армија.

Меѓутоа во текот на оваа втора фаза, во 2001 година се случи воениот конфликт во Република Македонија. Заради сложеноста на воениот конфликт и неговото дестабилизирачко влијание на севкупниот општествен живот, активностите поврзани со военото образование, обука, оспособување и усовршување кои се остваруваа во текот на 2001/2002 година, ќе ги образложиме подетално.

Согласно новата организациска и формациска структура на Армијата од 2000 година, во ГШ на АРМ во февруари 2001 година е формирана Управа за операции, готовност и обука како дел од Г-3 секцијата (операции). Како што може да се забележи таа во својот состав има и одделение за обука. Управата работата ја започна во услови на започнат процес на трансформација и реструктурирање на АРМ и отворен вооружен конфликт. Пополната со луѓе беше извршена со распоредување на персоналот од дотогашната Управа за борбена готовност, без претходно целосно стручно и специјалистичко оспособување за функциите кои произлегуваа од поставеноста на новата Управа. Со ваквото реструктурирање на ГШ на АРМ, како и на Командата за обука, природно се појави потреба за перманентно оспособување и усовршување на воениот персонал по новиот модел на планирање и изведување на обука во Армијата. Процесот на борбена обука и воспитување (БОиВ), на почетокот на 2001 година се карактеризира по тоа што во потчинетите команди и единици обуката започна да се реализира по новите Упатства за обука согласно стандардите на НАТО. На самиот почеток во сите единици во Армијата беа изработени основни документи за планирање и изведување на БОиВ и тоа: изјави за мисиите; Листа на основни задачи за мисијата-МЕТЛ задачи; годишно Упатство за обука, Директива за обука и годишен Календар за обука. Новиот систем на планирање и изведување на обуката имаше позитивно влијание врз самата реализација, како кај војниците така и кај старешините.

Но со започнувањето на конфликтот, целокупниот процес на обука во 2001 година, продолжува да се одвива со зголемен интензитет и во доста сложени услови. Започнатата трансформација на единиците и ГШ на АРМ, има влијание и на процесот на обука. Командата за обука ја достигнува својата почетна оперативна готовност до февруари 2001 година. Но заради познатите политичко - безбедносни и воени услови нејзината командна и функционална поврзаност со потчинетите единици се уште не се постигна. Центрите за обука и понатаму функционираа во рамките на единиците на кои им припаѓаа според претходната формација. Обуката на поединци се изведува во наставните центри за обука и

во единиците. Во текот на годината примени се три генерации на регрути (априлска, јулска и октомвриска). Колективната обука во единиците се изведуваше со обучување на војниците за извршување на нивните наменски борбени задачи и обучување на заеднички и комбинирани вооружени групи, тимови и единици со примена на усвоените стандарди. Во Командата за обука беше формиран Сектор за развој на обуката и доктрини (СРОД) со цел да се поврзат сите субјекти кои се ангажирани во дизајнирањето и разработката на обуката и воената доктрина на сите рамништа во АРМ. Овој Сектор претставува центар за изработка на сите информации од оваа проблематика и место каде треба да излезат сите предлози за нови измени и дополнување на постојните доктрини, методологии, планови и програми за обука. Меѓутоа по формирањето, СРОД е со недоволен број на старешини експерти кои ќе одговорат на профилот на потребите на дејноста која треба да ја извршуваат, а оние кои веќе се распоредени во секторот се уште не беа оспособени за извршување на таквата негова мисија.

Од извршената анализа за функционирањето на системот за обука во првата половина на 2001 и врз стекнатите искуства од борбените дејства, може да се констатира дека реализацијата на целите и задачите кои биле поставени со Годишното упатство за обука за 2001 година (Директивата за обука) не беа целосно реализирани, а дел се реализирани по нивното препланирање.⁶⁷ Со прифаќањето на дел од партнерските цели и програми на НАТО/ПЗМ за 2001-2002 година, континуирано се спроведуваа промени и прилагодување во системот на обука кон системите и концептите во армиите на западните земји. Согласно на тоа во Командата за обука се пристапи кон изработка на новиот Концепт на обука, кој во основа требаше да овозможи воената обука да се вклопи во тој нов систем. Во текот на 2002 година, обуката на војниците по нивното доаѓање од Центрите за обука (ЦО) се карактеризира со нејзино изведување во услови на трансформација на командите и единиците, со мал одсив на војници регрути во класите, нивно ангажирање на зајакнато стражарско обезбедување на воените објекти и ангажирање за контрола на состојбата во кризните подрачја каде се изведуваа борбените дејства. Поради намалувањето на тензиите во кризните региони извршено е постапно повлекување од позициите на единиците од резервниот состав, повеќето воени единици се демобилизирани, а мал број на воени обврзници беа ангажирани за стражарска и внатрешна служба. Може да се истакне дека стекнатите искуства во командувањето со единиците за време на вооружениот конфликт, помогнаа воените старешини да го

⁶⁷ Извор: Историја на АРМ за 2001 година. Изработена од ГШ на АРМ.

согледаат значењето на обуката и оспособеноста во заштита на животот на војниците и за што поквалитетно извршување на задачите на единиците.

Командата за обука во текот на 2002 година, ги извршуваше следните суштински задачи:

- преработка на формацијата на КЗО и нејзино ставање во оперативна готовност;
- преработка на формациите на Центрите за обука за родови, служби и специјални единици, полигоните за обука и нивна персонализација;
- изучување на странски јазици;
- расформирање на Командата за одбрана на Град Скопје и потчинетите единици и нивно реструктурирање и потчинување;
- следење на сложената безбедносно - политичка ситуација;
- ангажирање на сите припадници за дислокација на КЗО од касарната „Гоце Делчев“ во касарната „Илинден“ во Скопје.

Со заживувањето на Центрите за обука во составот на КЗО (од средината на 2002 година), се создадоа добри услови за нормално функционирање на воените колективи и услови за перманентно следење на вкупните состојби.

Во овој период, покрај постигнатите резултати во обуката забележани се и следните негативни појави и пропусти:

- отстапување од претходно планираните активности (дел заради малиот број на отповикани регрути во априлската и јулската генерација);
- голема отсутност на воените старешини од процесот на обука поради извршување на различни должности и ангажирање во борбените состави;
- недоволна оспособеност на младите старешини за организација, раководење и извршување со обуката во Центрите за обука;
- недоволната пополна на Центрите за обука со опрема за логорување и други МТС;
- недостаток на соодветни упатства, насоки и други наставни помагала;
- ангажирање на голем број на војници на други задачи во планираното време за обука;
- непополнетост на единиците со доволен број инструктори и командири на одделенија;
- спуштање на нивото на критериумите при оценувањето;
- запоставување на тактичкото вежбање и вежби во разни временски и борбени услови.

Крајот на оваа втора фаза од развојот на процесот на образование и обука во МО и АРМ, го одбележува донесувањето на новите законски решенија за системот за одбрана и Армијата. Со новиот Закон за служба во АРМ попрецизно е регулиран приемот на активните воени и цивилни лица во Армијата и се создадоа нормативно - правни основи

за пополнување на Армијата со квалитетен кадар. Исто така беше донесен и нов Закон за одбрана.

Во оваа фаза беа поставени основите на системот за образование, обучување, оспособување и усовршување за потребите на одбраната и армијата со формирањето и започнувањето на работењето на Воената академија и Командата за обука во АРМ. Пристапувањето на Р. Македонија кон Иницијативата „Партнерство за мир“, ангажирањето на странските воени советодавни тимови, вооружениот конфликт во 2001 година и започнувањето со воведување на стандардите на НАТО, ја одбележаа оваа фаза од развојот на системот за образование и обука во одбраната на Армијата. Можеме да заклучиме дека во текот на оваа втора фаза системот на образование, обука, оспособување и усовршување ги доживеа своите суштински промени. Темпото на развој и унапредување не секогаш го имаше потребниот интензитет за промени. На оваа му погодуваа субјективни и објективни фактори, кои во добар дел ги набројавме. Секако случувањата во 2001 година оставија последици. Но од друга страна таквото несакано воено искуство, во добар дел помогна реално да се согледаат пропустите, слабостите, недостатоците па и предностите и да се преточат во предлози и мерки за подобрување на системот.

Како дел од тие мерки за подобрување на стручното оспособување и усовршување на старешинскиот кадар во АРМ, произлезе дека е потребно:

- да се интензивираат активностите за прилагодување на системот за обука согласно стандардите во НАТО земјите;
- да се изработат доктрини и други потребни документи;
- да се започне со интензивно преведување на македонски јазик на воено - стручната литература од Армијата на САД и армиите на останатите држави членки на НАТО која е потребна за планирање и реализација на процесот на обука;
- да се одредуваат приоритети во спроведувањето на планираните задачи.

4.3. Развој на образованието и обуката во одбраната и Армијата од 2003 до 2008 година

Третата фаза се карактеризира со интензивни активности и суштински реформски процеси во сите области на одбраната и армијата. Усвоени се и донесени првите стратегиски документи од областа на националната безбедност на државата и

управувањето со човечките ресурси. Донесена е Стратегија за образование и обуката во одбраната и формиран е Сектор за образование и обука во МО. Се воведува Системот за повеќегодишно планирање, програмирање, буџетирање и извршување.⁶⁸

Со одобрениот Стратегиски одбранбен преглед, најавена е сеопфатна реформа на системот на одбрана и Армијата. Донесена е одлука за потполна професионализација на Армијата и за укинување на регрутниот систем. Од системот за одбрана издвоени се заштитата и спасувањето и вградени се во новоформираната Дирекција за заштита и спасување и Центарот за управување со кризи. Извршено е пренесување на уставната обврска за чување на државната граница од МО на МВР. Продолжува процесот на континуирана трансформација и реорганизација на формациската структура на Армијата.⁶⁹ Донесена е одлука за прекин на прием на нови генерации питомци и за

⁶⁸ Во оваа фаза се донесени следните документи и се формирани следните организациски единици:

МО

- 2003 (јуни) донесена е Национална Концепција за безбедност и одбрана
- 2003 (октомври) донесен е Стратегиски одбранбен преглед - политичка рамка (СОП)
- 2004 (мај) започна преземањето на обезбедувањето на државната граница на МВР од МО, процес кој е завршен до крајот на 2005 година
- 2004 (август) донесена е Стратегија за управување со човечки ресурси
- 2005 (април) донесен е Закон за управување со кризи. На 05 октомври е формиран Центар за управување со кризи
- 2005 (април) донесен е Закон за заштита и спасување. На 16 мај е формирана Дирекција за заштита и спасување
- 2005 (октомври) донесена е нова Бела книга
- 2005 (ноември) формиран е Центар за обука за односи со јавноста (РТКЦ)
- 2005 (декември) донесен е Концептот за развој на офицерскиот кор
- 2005 се предава граничното обезбедување од МО во МВР
- 2006 донесена е нова систематизација на МО
- 2006 (март) е донесен Концепт за одбранбена дипломатија
- 2006 (мај) донесена е Стратегија за образование и обука во областа на одбраната
- 2006 се воведува СППБИ со донесувањето на Правилник за планирање, програмирање буџетирање и извршување
- 2006 се формира Одд. за образование и обука во рамките на Секторот за кадровски менаџмент во МО
- 2007 се донесува Упатство за спроведување на Правилникот за планирање, програмирање буџетирање и извршување во МО
- 2007 (август) формиран е Сектор за образование и обука во МО (започна со работа во декември истата година, од кога се спроведува организирана обука на државните службеници во МО)
- 2008 (јануари) донесена е Стратегија за национална безбедност на Р. Македонија
- 2008 одобрена е нова систематизација на МО
- 2008 (април) беше одржан Самитот на НАТО во Букурешт
- 2008 прв пакет на ПЦ - Партнерски цели (новиот од 2012)

ВА

- 2002/03 примена е последната 4-ри годишна генерација на питомци на ВА, пред мирувањето на ВА
- 2001/2008 во овој период се упатени на школување на Воените Академии во Р. Турција, Р. Бугарија, Р. Албанија и Р. Италија вкупно 28 кандидати, повеќето од помалите етнички заедници во Р. Македонија
- 2006 (јуни) завршува со студиите генерација на питомци на ВА, по што ВА е ставена во мирување
- 2006/2009 период на мирување на работењето на ВА

⁶⁹**АРМ**

- 2004 во Воената болница се формира Центар за основна медицинска обука
- 2005(март) КЗО се дислоцира од гарнизонот Скопје во Велес
- 2005 (декември) донесен е Концептот за професионален развој на подофицерите

мирување на функционирањето на Воената академија. Изработени се Концепти за професионален развој на офицерите и подофицерите, а во АРМ доаѓа до зајакнување на капацитетите на Командата за обука со придодавање на нови центри за обука во нејзиниот состав. Усвојувањето на Националната концепција за безбедност и одбрана, од страна на Собранието на Р. Македонија во јуни 2003 година, беше од исклучително значење за државата. Со овој документ, создадени се основите за профилирање на националната безбедност и одбраната но и нејзиното вклопување во наднационалните интегративни проекции, олицетворени во НАТО и европскиот безбедносен идентитет. Меѓутоа донесувањето на Националната концепција, според З. Нацев и Д. Петровски „, на определен начин значи и наше враќање на поинакви почетни позиции по долгиот пат на анемичноста, варијабилноста и талкањето по вистинскиот државен приод кон безбедноста и одбраната.“⁷⁰ Исто така е донесен Стратегискиот одбранбен преглед (СОП)⁷¹ кој се базира на погледите, ставовите и насоките дадени во Националната концепција за безбедност и одбрана, која како што претходно видовме, е заснована врз процената на новите стратегиски реалности, меѓународното опкружување и положбата на Р. Македонија, како и загрозувањето на нејзината безбедност. Овој Преглед обезбедува политичка рамка и подетални насоки за водење на натамошните реформи во одбраната и вооружените сили на Р. Македонија, засновани на барањата остварување на националната безбедност на Р. Македонија. СОП-от односно насоките за трансформација, обезбедија основи за надградба на зголемениот консензус во врска со безбедноста и одбраната на Р. Македонија и воспостави споделена визија за идните безбедносни и одбранбени потреби на нашата земја. Тоа продуцираше ново чувство на јавност, кохерентност и консензус во одбраната, односно развој кој се базира на целите и на националните интереси на Р.

-2005 одобрена е нова организациско - формациска структура на АРМ (од кога постои Управата за обука во ГШ)

-2005 започнува професионализацијата на АРМ (со што се прекинува регрутниот систем и започнува приемот на ПфВ и нивна обука, чија прва фаза завршува во 2007 година)

-2006 завршува обуката со последната генерација на регрути во АРМ

-2006 (декември) КЗО се трансформира и во составот има 7 центри за обука (обука за странски јазици во Центарот за странски јазици)

-2008 започна обуката на кандидати на доброволно служење на воениот рок во КЗО - Центар за индивидуална обука (три генерации: јануари, мај и септември)

-2007 (септември) донесен е Концепт за резервни сили

⁷⁰Нацев, З. и Петровски, Д. (2009): „АРМ кон НАТО - концептуален приод и организационен развој“, Филозофски факултет-Скопје.стр.73.

⁷¹ Со изработката на Стратегискиот одбранбен преглед се започна во јуни 2003 година. Основен носител на овој проект беше меѓу ресорска работна група на Владата на Р. Македонија во соработка со Работната група за реализација на СОП на МО. Во реализацијата учествуваа и Министерството за надворешни работи, Министерството за внатрешни работи, Министерството за финансии и други министерства, Кабинетот на претседателот на Р. Македонија и Агенцијата за разузнавање.

Македонија. Краен резултат на СОП беа постигањата кои доведоа до напуштање на системот на општонародна војска, се создадоа основи за конзистентен безбедносно - одбранбен систем, со мала и мобилна армија. Република Македонија стана активен член во меѓународната коалиција за борба против тероризмот, изгради финансиски одржлива одбрана, остана суштински поддржувач на цивилните власти во севкупната демократизација и пазарна трансформација на македонското општество.⁷²

Оттука МО и АРМ се зафатија со длабоки реформи, кои освен организациско - функционалниот аспект, го опфатија и долгорочното планирање, програмирање и буџетирање, издвојувањето на граничните, кризните и надлежностите за заштита и спасување од системот за одбрана и ги воспоставија основите за начелна професионализација на армискиот персонал, со што одбранбените мисии добија вистинска оперативна димензија.

Генерално, плановите за реструктурирање поаѓаа од „националните приоритети за одбрана, ефикасна цивилна и демократска контрола врз вооружените сили, создавање воен капацитет за одбрана на земјата и интероперативност со НАТО.“⁷³ Во овој контекст, значајно постигнување од трансформацијата е примената на Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување и структурирање на одбранбениот буџет во рамките на определеното трошење и зафаќање од 2,3 – 2,6% од бруто домашниот производ (БДП) и распределбата на трошоците во однос 50% за персонал, 30% за одржување и развој и 20% за опремување и модернизација.⁷⁴ Познавачите на буџетите, особено на оние од НАТО - членките, сметаа дека тоа е всушност, остварување кое овозможува сосема поинакви содржини во делот за операции, одржување и развој. Тоа, во суштина ги прави можни повеќегодишните планови за набавки, ги потврдува определбите за редуција на персоналот и создава можности за постигнување на вистинска интероперативност. Заложбите за изградба на мала, мобилна и професионална Армија, упатуваше на суштински реформи во МО и АРМ, кои се однесуваа и на драстично намалување на нивната бројна состојба. Имено беше потребно да се донесат Програми за редуција и згрижување на персоналот. Така одреден број на вработени

⁷²Kuzmanovski, S. (2006): „Transformation of Macedonia Defence (Armed Services)”, Euroatlantic Review No.3 summer/winter. Прво учество и припадници на АРМ во меѓународна мисија е од август 2002 година, со упатување на два офицера за работа во мисијата во Авганистан.

⁷³ Kuzmanovski, S. “Forth Generation in defence Reforms”, vol.V No.3.

⁷⁴Со настаните после Самиот во Букурешт во април 2008 година, буџетот на одбраната се намали на 2,03% а како резултат на глобалната економска криза која го зафати целиот свет буџетот за одбрана за 2012 година е намален на 1,30%. Превземено од Нацев, З. Горески, И. (2013): „Управување со системот за одбрана на Република Македонија“, стр.102.

доброволно се префрлени во новоформираната Дирекција за заштита и спасување и Центарот за управување со кризи. Голем број на професионални војници и воени старешини преминаа во МВР во новоформираната гранична полиција, а дел (околу 400)⁷⁵ предвреме се пензионирани, согласно измените во Законот за служба во АРМ. Плановите за драстичното намалување на бројната состојба на Армијата, го доведе под знак прашање и идното функционирање на Воената академија, имајќи во предвид дека постоеше голем вишок на млади офицери за кои немаше слободни формациски места за поставување. Така во годината пред самото донесување на Стратегискиот одбранбен преглед 2002/03, примена е последната 4-три годишна генерација и донесена е одлука за прекин на приемот на нови генерации. Мораме да истакнеме дека ваквата состојба не беше само производ на драстичното намалување на бројната состојба на АРМ, туку и заради претходно непланскиот прием на голем број на питомци за школување на Воената академија. Така генерациите кои беа примани имаа повеќе од 100 питомци, на која бројка треба да им се додаде и дополнителното произведување на млади офицери по пат на курсирање за родовите и службите со завршени факултети на универзитетите во државата. Ваквото непланско произведување на млади офицери, предизвика и конкретни проблеми и тензии со неможноста МО да обезбеди вработување на завршените питомци и офицери од последните две генерации во 2005 и 2006 година.⁷⁶

Беше очигледно дека има потреба за градење на нов систем за управување со човечките ресурси во МО и АРМ. Така во втората половина на 2004 година во МО, како еден од сегментите од Стратегискиот одбранбен преглед донесена е Стратегијата за управување со човечки ресурси. Стратегијата претставува основа за создавање квалитетен персонал во одбраната, дава насоки, нуди политики за управување со човечките ресурси, дава основа за изработка на соодветни планови и програми, со чија реализација се очекува персоналот во одбраната да стекне и поседува соодветни вештини, способности и мотивација за ефективно и ефикасно извршување на утврдените мисии.

⁷⁵ Извор: Историја на АРМ од 2006 година. Изработена од ГШ на АРМ.

⁷⁶ Потврда за изнесеното е изјавата и на проф. д-р Стојан Кузев, кој во тој период беше професор на Воената академија. „Поради непланската уписна политика што ја водеше актуелната власт, а во исто време поради редуцирањето на АРМ поради амбициите за нејзин развој според стандардите на НАТО, објективно се појави суфицит на офицерски кадар. Тоа беа тешки денови за питомците кои се наоѓаа на студии, за питомците кои веќе дипломираа. Од друга страна, пак наставниот кадар кој беше долгорочно создаван почна да се растура. Некои професори заминаа на работа во други институции, други беа принудно (со закон) пензионирани по скратена постапка, а трета група, меѓу кои бев и јас, останавме да чекаме поубави денови.“Извор: Списание на МО „Штит“, бр.52, декември 2013 година. Извадок од интервјуто со проф. д-р Стојан Кузев, декан на Факултетот за детективи и криминалисти при ЕУРМ.

Операционализацијата на одредбите од Стратегискиот одбранбен преглед и Стратегијата за управување со човечките ресурси резултираше со донесување на Концепт за развој на офицерскиот кор, Концепт за професионален развој на подофицерите и Концепт за резервните сили. Со овие документи се дефинираше развојната кариера на офицерите и подофицерите, нивната улога, должности, одговорности, можностите за образование и обука, како и други прашања значајни за развивање на современи воени старешини за потребите на АРМ и МО.

Во Стратегискиот одбранбен преглед (СОП) беше констатирано дека поставеноста на системот за образование и обука во одбраната не ги задоволува потребите за квалитетно образование и обука на персоналот во одбраната и не овозможува компатибилност со соодветните системи во земјите членки на НАТО. Како еден од неминовните процеси се намета потребата од редефинирање на поставеноста, улогата, начинот на образование и обука на вработените во системот на цивилна одбрана. Вкупните промени во областа на одбраната потребно е да ги следи модерна и ефикасно организирана административна структура, особено во делот на организацијата и функционирањето на Министерството за одбрана. Покрај тоа, беше потребно да се имплементираат и системот на одржување на борбената готовност, образование, обука и вежбите, изградба на подофицерскиот кор, персоналниот менаџмент, изучување на странски јазици, стандардизација, кодификација, образованието и обуката од областа на одбраната на сите одговорни носители на органите на државната власт, клучни трговски друштва и други институции и граѓани. Насоките во СОП овозможија во месец мај 2006 година, да се донесе Стратегија за образование и обука во областа на одбраната. За содржината на Стратегијата веќе говоревме во претходните поглавја. Таа требаше да овозможи развој на интегриран, ефикасен и ефективен систем на образование и обука во одбраната, што ќе оспособува персонал подготвен да одговори на идните предизвици и закани. Со овој документ се дефинираа носителите на промените, принципите и целите на политиката за образование и обука во одбраната, активностите за имплементација на целите, системот на образование и обука во одбраната. Исто така се дефинираа императивите во образованието и обуката, нивоата на образование и обука, примената на современите технологии, меѓународната соработка и можностите во образованието и обуката, функционалната организација и одговорностите на деловите на системот и други аспекти од оваа област.

Во 2006 година, по донесувањето на Стратегијата, во рамките на Секторот за кадровски менаџмент во МО, беше формирано Одделение за образование и обука кое не

ги исполни своите функции во целост заради не екипираност, поставување несоодветен кадар, немање просторни и технички услови за работа. Донесувањето на Стратегијата за образование и обука се повеќе ја зајакнуваше потребата за формирање на организациона единица која ќе може да ги реализира нејзините принципи и цели. Тоа се направи со формирање Сектор за образование и обука во МО. Секторот е промовиран и започна со официјална работа во месец декември 2007 година.⁷⁷ Со воспоставувањето на секторот во составот на МО, се промовира т.н. здружена структура на цивилниот и воениот дел со што се создадоа предуслови за потполна имплементација на Стратегијата за образование и обука во одбраната, натамошна изградба на интегриран систем за образование и обука усогласен со НАТО стандардите, за зајакнување на вертикалната и хоризонталната комуникација и координација со останатите елементите на системот на образование и обука во одбраната како на стратешко, така на оперативно и тактичко ниво. Преку функциите на Секторот за образование и обука требаше да се воспостави систем за менаџмент во образованието и обуката заснован на три столба: институционално образование и обука, обука на работното место и индивидуално образование. Ова е континуиран процес на избор, образование, обука, поставување, унапредување, перманентен професионален развој, вреднување и евалуација.

Секторот ги има следните функции:

- 1.Развој на политики, планирање и координација;
- 2.Стандардизација и нормативно правни работи;
- 3.Евалуација, анализа и унапредување на процесите;
- 4.Обезбедување и координација на ресурси за образование и обука.

Овие функции секторот ги остварува преку следните задачи:

- 1.Развива Стратегија за образование и обука за потребите на МО и АРМ;
- 2.Развива Политики за образование и обука за воениот и цивилниот персонал во МО и АРМ;
- 3.Развива Политика, врши планирање и координација и стандардизација на активностите за изучување на странските јазици;

⁷⁷Секторот е формиран согласно Законот за државни службеници и Правилникот за организација и систематизација на МО и се состои од 4 (четири) одделенија:

-Одделение за политика, планирање и координација

-Одделение за евалуација, анализа и унапредување на обуката,

-Одделение за ресурси и

-Одделение за обука – во чиј состав се: Центарот за обука “Д-р Џозеф Џ. Крузел“ и Регионалниот тренинг центар за комуникации - РТЦК.

Секторот е дизајниран да ги обезбедува сите 4 функции во системот, од планирање, стандардизација, евалуација, буџетирање до реализација.

4. Ја координира и насочува меѓународната соработка од областа на образованието и обуката;
5. Овозможува сите напори да се во согласност со позитивните прописи и предлага промени на истите кога за тоа постои потреба;
6. Одредува идни потреби/барања за образование и обука во координација со ГШ на АРМ и ентитетите за едукација во одбраната со цел програмите да бидат релевантни и да одговараат на потребите од кои произлегуваат, а воедно да се во согласност со Системот за ППБИ;
7. Ја одредува исплатливоста на образованието и обуката;
8. Го надгледува и го следи развојот, го проучува и предлага буџетот за образование и обука со цел да се одговори на приоритетите во одбраната;
9. Избегнува дуплирање на напорите, го елиминира ризикот од примена на различни стандарди во обуката и образованието на персоналот во одбраната и воспоставува соработка и размена на искуства со други владини институции за образование и обука во системот за безбедност и заштита на Република Македонија;
10. Развива поинсплатлив и допуштив приод кон реализацијата на образованието и обуката, пред се преку воведување на нови едукативни технологии;
11. Годишно ги разгледува политиките за образование и обука и по потреба ги ажурира.

Секторот за образование и обука по промоцијата започна со работа на почетокот на 2008 година, и постоеше до неговото укинување - односно вградување во новиот Сектор за човечки ресурси во јули 2010 година. Овие неполни три години на негово самостојно функционирање не беа доволни да овозможат целосна анализа за целисходноста на неговото постоење, оправданоста, за ефектите и резултатите кои ги постигна. Но онаа што можеше да се воочи е дека, во овој период сите субјекти во системот за образование и обука во одбраната и армијата (МО, АРМ и ВА) се во една некоординирана состојба, едни се формираат други трансформираат а трети се во мирување и неизвесност. Со самото тоа проблемите и пречките во функционирањето на Секторот за образование и обука се доста изразени и се провлекуваат за цело време на неговото работење. Заради таквата состојба, во секојдневното работење секторот се повеќе се потпира на функционирањето на двата центри за обука - Центарот за обука во одбраната „др. Џозеф Крузел“ и Регионалниот тренинг центар за комуникации, кои се интегрирани во составот на одделението за обука во секторот. Како што наведовме претходно, Центарот за обука во одбраната е формиран со одлука на Владата на Р. Македонија од април 1992 година, а Регионалниот тренинг центар за комуникации со одлука на Владата од ноември 2005 година.

Регионалниот тренинг центар за комуникации (РТЦК)⁷⁸ започна со работа во ноември 2005 година со обука на кадри од областа на односите со јавноста од МО и армиите на земјите од АЗ (Република Албанија, Република Хрватска и Република Македонија). Од 2007 година во процесот на обука се вклучени и останатите земји од иницијативата ПЗМ од регионот како што се Република Србија, Република Црна Гора и Босна и Херцеговина, со тенденција за понатамошно проширување на опсегот на вклучени земји од регионот на Југоисточна Европа. Во РТЦК се одржуваат курсеви за „Комуникациски вештини и Медија тренинг - три нивоа“, на кадри од составот на АРМ, МО, другите министерства и агенции и од останатите земји од регионот. Наставата се одвива низ теоретски интерактивни предавања и вежби од областа на комуникациските вештини, а посебно внимание се посветува на практичната работа пред камера и радио, како и подготовка, организација и одржување на прес конференции.

Во делот на нормативното регулирање и стандардизирање на образованието и обуката, исто така секторот оствари ограничени резултати. Ова пред се должи на младиот, недоволно искусен и оспособен персонал за извршување на систематизираните задачи. Така во тие неполни три години изработени се: Правилник за стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ; Предлог Правилник за евалуација; Концепт за изучување на странски јазици во МО; Подобрено е планирањето и изработката на Годишни планови за стручно оспособување и усовршување на државните службеници и на воените старешини во МО и АРМ; Донесени се интерни процедури за следење и реализација на обуката, за постапката за стандардизација и за извршување на функционалните задачи на одделенијата.

Врз основа на согледаното и изнесеното за формирањето и функционирањето на Секторот за образование и обука во МО, можеме да заклучиме дека во условите и периодот во кој функционираше, истиот не беше во можност во целост да ги оствари амбициозните цели, функции и задачи зацртани пред се во Стратегијата за образование и обука во одбраната.

⁷⁸Со одлука на Владата на Република Македонија од февруари 2005 година формиран е Регионален центар за обука за односи со јавноста со седиште во Скопје, касарна Гоце Делчев. РТЦК е резултат на интензивната и плодна соработка помеѓу министерствата за одбрана на Република Македонија и Швајцарската Конфедерација. Формирањето на центарот произлезе од членот 6 од Декларацијата за поддршка на Повелбата за партнерство помеѓу Република Македонија, Република Албанија, Република Хрватска и Соединетите Американски Држави (Јадранската Повелба – објавена во службен весник на РМ број 49/03) и потребата за интензивна едукација во областа на односите со јавноста на персоналот во министерствата за одбрана и Армиите на Р. Македонија, Р. Албанија и Р. Хрватска. Од октомври 2007 година, РТЦК е во состав на Секторот за образование и обука при Министерството за одбрана.

Реформите во МО не ја заобиколија ни Армијата. Во склоп на континуираната трансформација на АРМ, се случуваа динамични промени и интензивни активности и во делот на воената обука, оспособувањето и усовршувањето. Во 2004 година, во Воената болница е формиран Центар за основна медицинска обука⁷⁹, кој како успешен проект ќе биде основа за прераснување во Регионален центар за основна медицинска обука за персоналот кој се подготвува за упатување во меѓународни воени мисии. Во периодот од 2002 до 2008 година, во центарот беа обучени 976 лица.

Со донесувањето на Концептот за развој на офицерскиот кор во 2005 година, се дефинира развојната кариера на офицерите, можностите за образование и обука, како и другите прашања значајни за развивање современ офицерски кор за потребите на АРМ и МО. Донесувањето на Концептот беше вовед во трансформација на АРМ во мала, професионална и мобилна сила, односно значеше значително намалување на офицерскиот кадар. Во 2005 е одобрена новата организациско - формациска структура на АРМ. Според истата постоеше вишок на голем број млади офицери со чин поручник и капетан кои не можеа да бидат поставени на формациски должности, а од друга страна имаше несразмерно голем број на виши офицери (со чин пполковник и полковник) поставени во повисоките штабови и команди. Од тогашните пресметки и процени беше јасно дека соодносот во бројноста помеѓу офицерите, подофицерите и војниците не соодветствува со посакуваниот сооднос 1:2:4. Оваа требаше во добра мера да се оствари со имплементирање на новата организациско - формациска структура на АРМ.⁸⁰

Ослободувањето од голем дел од офицерскиот кадар (според пресметките приближно 600 вработени требаше да ја напуштат АРМ по разни основи), резултираше со предвременно пензионирање и префрлување на поголем број на воен и цивилен персонал,

⁷⁹Од ноември 2004 година, во рамките на Воената болница (ВБ) е формиран и започна со работа Центар за медицинска обука (ЦМО). Центарот е опремен со наставни средства од донација од Швајцарската конфедерација. Во ноември беше одржан првиот Курс за обука на инструктори за медицинска обука. На курсот слушатели беа медицински техничари од АРМ, армиите на Р. Хрватска и Р. Албанија. Покровители на курсот беа експерти од армијата на Швајцарија. Во Центарот се организираат следните курсеви: Курсеви за прва и напредна медицинска заштита; Курс за прва медицинска помош за лица кои се упатуваат во мисии; Курс за здружени медицински тимови (А3 ЈМТ) од Албанија, Хрватска и Македонија; Курс „Обука за инструктори“; Курс прва медицинска помош за цивилни лица од приватен сектор; Курс за прва медицинска помош за лица вработени во амбасади во Р. Македонија; Курс за прва медицинска помош во соработка со ОБСЕ, Граничната полиција, МВР, Филозофскиот факултет и МО и други. Извор: Историја на АРМ од 2008 година. Изработена од ГШ на АРМ.

⁸⁰ Со цел намалување на бројот на персоналот, во 2005 се донесени:

-Програма за структура на персоналот во МО и АРМ

-Програма за трансформација на МО и АРМ и редукција на персоналот

-Програма за згрижување на вишокот офицерски персонал во АРМ

До крајот на 2020 година, треба да се постигне соодносот офицери – подофицери - професионални војници по формулата 1:2:4. Извор Долгорочен план за развој на одбраната 2011-2020.

кој не можеше да ги задоволи новите услови и стандарди, во други сегменти на безбедносниот и одбранбениот систем.⁸¹ Армијата имаше недостаток од подофицери, а процесот на професионализација беше на својот почеток и требаше време додека бидат примени сите потребни кандидати за професионални војници и спроведена потребната обука со истите. Планирано беше почетната фаза од процесот на професионализација да заврши најкасно до 2007 година. Во 2005 е донесен и Концептот за професионален развој на подофицерите кој го регулира системското поставување на сите компоненти на професионалниот развој на подофицерите, од нивното образование и обука до потребната поддршка во законската регулатива.

Пред стапувањето на сила на новата организациска структура на АРМ, ГШ на АРМ е формиран по секции од Г-1(персонал) до Г-9 (цивилно воена соработка). Во состав на секцијата Г-3 (операции) постојат три управи, помеѓу останатите и Управа за планирање, операции, готовност и обука. Во оваа управа е вградено одделение за обука и вежби, кое е најодговорно за планирање, контрола и развој на обуката и вежбите во АРМ. Ваквата организација, улога и задачи, одделението за обука и вежби ги задржа се до 2006 година, до донесувањето на новата организациска структура на АРМ. Од 2006 година, одделението за обука и вежби прераснува во Управа за обука и вежби, која во својот состав има две одделенија - одделение за обука и одделение за вежби. Ваквата поставеност на Управата ја отслика потребата за давање поголемо значење на планирањето и реализацијата на обуката и вежбите, за разграничување на задачите во армиската хиерархија и за што поскоро и целосно прифаќање и воведување на стандардите од НАТО за обуката и вежбите.

Во овој временски период од 2003 до 2008 година, обуката и вежбите во АРМ ги карактеризира следното:

- од планираните годишни финансиски средства за обука, редовно беа одобрувани само една до две четвртини;
- од тие причини дел од планираната обука на командите и единиците не е реализирана или е реализирана делумно;
- постои недостаток на топографски карти и специјална опрема за обука и вежби;
- постои недоволна координација со секторите во МО;
- ненавремено се доставуваат побарувањата за кандидати учесници на вежби во странство;

⁸¹Во текот на 2006 година, на 188 офицери, 232 подофицери, 122 ПфВ и 116 цивилни лица им престана работниот однос по разни основи (пензионирање, преземање, со спогодби, не продолжување на договори и по лично барање).Извор: Историја на АРМ за 2006 година. Изработена од ГШ на АРМ.

-честа е замената на лицата кои учествуваат на вежбите;

-нема доволен број на преведена стручна литература согласно стандардите на НАТО.

Во оваа фаза Командата за обука (КЗО) вложува големи напори да ја остварува својата основана мисија - реализација на индивидуална обука со војници и подофицири и поддршка на колективната обука на единиците на АРМ. Во периодот до 2003 до 2006 година, во функционирањето на КЗО значајно место зазема Секторот за развој на обуката и доктрини (СРОД). Овој сектор извршувајќи ги своите формациски задачи се наметна како централен фактор за обработка на сите информации од доменот на обуката. Истиот е вклучен во контрола на обуката во единиците, ги согледува проблемите кои се однесуваат на неусогласеноста на содржините од обуката со стандардите на НАТО и недостатокот на соодветна стручна литература на македонски јазик. Врз основа на анализа на обуката во центрите за обука а во корелација со потребите на АРМ, СРОД изврши корекција на постојниот Наставен план и програма (НПиП) и изготви нов НПиП за Борбена обука и воспитување (БОиВ), кој е одобрен од Началникот на ГШ на АРМ.

Во тој период со ангажирање на вработените во секторот изработени се и следните стручни документи:

-Прирачник за општа воена обука;

-Упатство за гаѓање со пешадиско вооружување;

-Упатство за гаѓање со артилериско ракетно вооружување;

-Прирачници за стручно - специјалистичка обука за секој род и служба.

Овој сектор може да се каже дека успешно функционираше се до крајот на 2006 година, кога согласно трансформацијата на КЗО е укинат. Во март 2005 година КЗО согласно наредбата на Началникот на ГШ на АРМ се дислоцира во Велес и станува носител на изработката на Концептот за развој на подофицерскиот кор во АРМ. При тоа во Центарот за странски јазици на КЗО интензивно се спроведува обука за изучување на англискиот јазик преку три програми (британска, американска и трилатерална) каде годишно се оспособуваат од 600-700 слушатели.

Всушност со новата организациско - формациска структура на Армијата од 2005 година, се зајакнува улогата и задачите на Командата за обука. Така од декември 2006, со имплементација на динамичкиот план за трансформација на единиците, КЗО во својот состав ги интегрира следните центри:

-Центарот за индивидуална обука (Велес)

-Центарот за обука и дресура на кучиња (Горче Петров, Скопје)

-Центарот за странски јазици (Гоце Делчев, Скопје)

- Армискиот полигон Криволак (Криволак)
- Центарот за обука на вода (Охрид)
- Центарот за обука во зимски услови (Попова Шапка) и
- Стрелиште Петровец (Петровец).

За одбележување е податокот дека кон крајот на 2007 година, на АП „Криволак“ за првпат престојува единица за против воздушна одбрана на Армијата на Р. Словенија, која ги користи можностите и услугите на полигонот за бојно гаѓање со против воздушниот систем „ИГЛА“. Исто така овој полигон интензивно се користи за спроведување на вежбовни активности на припадниците на АРМ и од други армии. Според Годишниот календар биле планирани 34 активности, а реализирани се многу повеќе-65, од кои 4 биле од меѓународен карактер, со вкупно 3000 корисници на полигонот. Центарот за одгледување и дресура на службени кучиња годишно реализира по 4. курса за водичи на службени кучиња од чуварска служба и 4. курса за дресура на службени кучиња од чуварска служба со 70 слушатели.

Согласно одлуката за потполна професионализација на АРМ, прекинат е регрутниот систем, и воведена е законска можност за доброволно служење на воениот рок. Така во 2007 година, во Центарот за индивидуална обука кој е во составот на КЗО, започна приемот и обуката на војници на доброволно служење на воениот рок во траење од три месеци.

Новата структура на АРМ со целосно професионална сила значеше и значително намалена вкупна бројна состојба, во однос на претходната формација на армијата. Тоа ја наметна потребата за проектирање на соодветни резервни сили како поддршка на активниот состав за остварување на главните мисии на армијата. Од тие причини во 2007 е донесен Концептот за резервни сили со кој се предвидува активниот резервен персонал да брои 1800 припадници. Меѓутоа заради неодобрување на потребните финансиски средства, активната резерва се уште не е формирана и не се донесени сите потребни правилници и упатства за селекција, прием и склучување на договори со кандидатите кои би ги пополниле единиците од активната резерва. Во понатамошниот период ќе биде изработен и нов Концепт за резервните сили, но за тоа ќе стане збор повеќе во следната фаза.

Со драстичното намалување на бројната состојба на АРМ и заради мирувањето на работењето на Воената академија, односно прекиноот на прием на нови питомци од школската 2003/2004 година, се повеќе се актуализираше прашањето за начинот на пополна на Армијата со нови млади офицери. Парцијалните решенија со упатување на

ограничен број на питомци (пред се од помалите етнички заедници) на школување на Воените академии во Тирана, Софија, Истанбул и Анкара, се покажаа како нецелисходно од повеќе причини. Во такви услови, кон крајот на 2008 година, раководството во Министерството за одбрана заклучува дека најдобро решение е да се рестартира работењето на Воената академија. Така во декември 2008 година, Владата на Република Македонија донесе одлука за рестартирање на работата на Воената академија, како придружна членка на Универзитетот “Гоце Делчев“ – Штип. Во текот на 2009 година, изработен е и донесен нов Закон за Воена академија, а од септември истата година е примена првата класа на питомци, но за тоа ќе елаборираме повеќе во следната последна фаза од развојот на системот за образование и обука во одбраната и Армијата.

Во оваа трета фаза се спроведени суштински реформи во системот за одбрана. Особено важни постигнувања, во насока на остварување на стратешките цели на Р. Македонија за полноправно членство во НАТО, се направени во трансформацијата и професионализација на АРМ. Во МО се донесени повеќето стратешки документи, а дел од нив се донесени со задоцнување, пред се заради одливот на голем дел од квалитетниот кадар во други министерства и новоформирани владини агенции и дирекции и заради предвремено пензионирање на поистакнатиот воен кадар. Може да се забележи дека одреден број на стратешки документи, како на пример Стратегијата за управување со човечките ресурси и Стратегијата за образование и обука, иако се донесени, нивната имплементација се остварува со забавено темпо и динамика. Во системот за образование и обука исто така се направени значителни промени, но со различен интензитет и ефект во МО, ГШ на АРМ и ВА. Донесувањето на Стратегијата за образование и обука во одбраната беше од големо значење за изградба, интегрирање и унапредување на системот за образование и обука. Меѓутоа имплементацијата на нејзините одредби не се остваруваше на посакуван начин. Како последица од таквиот приод, формирањето и функционирањето на Секторот за образование и обука во МО, како да беше осудено на пропаст од самиот почеток. Сепак, придобивките од функционирањето на секторот се огледаат во воспоставување на одделенија кои и понатаму ќе продолжат да функционираат и да ги остваруваат функциите и задачите од Стратегијата за образование и обука во составот на друг сектор. Посебно е значајно што Центрите за обука “д-р Џозеф Крузел“ и Регионалниот тренинг центар за комуникации - РТЦК ја зацврстија нивната

улога и значење за планирање, организирање и спроведување на обуки за потребите на системот за одбрана и пошироко.

Менаџирањето на обуката и вежбите во АРМ претрпе значителни промени. Изработени се голем број на стручни документи за планирање и спроведување на обуката и вежбите, согласно стандардите во земјите членки на НАТО. Заокружен е доста сложен процес на професионализација на АРМ, со што е прекинат приемот и обуката на регрутите војници и е започната обука со кандидатите за доброволно служење на воениот рок. Командата за обука на АРМ вложи големи напори за реализација на индивидуална обука на војниците и подофицери од активниот состав и за поддршка на колективната обука на единиците на АРМ. Покрај тоа зајакна нејзината улога и задача, со тоа што во својот формациски состав интегрира седум центри за обука. Во оваа фаза најголеми турбуленции има на Воената академија. Заради вишокот на произведени млади офицери беше прекинат понатамошниот прием на питомци и академијата беше ставена во мирување. Во услови на одлив на научно - наставниот кадар и неизвесност за нејзиниот понатамошен статус, се довршуваа студиите на питомците кои беа веќе запишани на академијата. Дополнителни проблеми произлегуваа со завршувањето на последните две генерации питомци за кои МО не обезбеди вработување, па Владата на Република Македонија мораше да содава услови за нивно вработување во други државни институции.

4.4. Развој на образованието и обуката во одбраната и Армијата во периодот од 2009 до 2014 година

Четвртата фаза го опфаќа периодот од 2009 до 2014 година.⁸² Овој период започнува непосредно по годината во која на самитот на НАТО во Букурешт, Република

⁸² Во оваа фаза се донесени следните документи и се формирани следните организациски единици:

ВА

-2009 (јуни) донесен е нов Закон за Воена Академија

-2009 (септември) извршен е прием на првата генерација на редовни питомци по новиот Закон за ВА

МО

-2009 Воената болница е расформирана, поголем дел е префрлен во јавното здравство а со помал дел е формиран Воено медицински центар кој е под МО

-2009 (декември) Потпишан е прв меморандум за соработка со Прв приватен универзитет ФОН

-2010 (март) усвоена е нова Стратегија за одбрана на Р. Македонија

-2010 (јуни) донесен е Концепт за изучување на странски јазици во МО

-2010 нова Систематизација на МО (Правилник за работа и организација на МО од 26.07.2010)

-2010 (август) Секторот за образование и обука во МО е укинат, а неговите организациски единици се вградени во новоформираниот Сектор за човечки ресурси во МО

-2011 дополнета е Систематизацијата со формирање на нов Сектор за комуникации, анализа и оперативна поддршка, во кој е вграден и Регионалниот тренинг центар за комуникации

-2011 (март) Владата го усвои Долгорочниот план за развој на одбраната (ДПРО) 2011-2020

Македонија не ја доби заслужената покана за полноправно членство. Покрај големото разочарување, државното и воено раководство беше решено и понатаму да се продолжи со реформските процеси во одбраната и со трансформацијата на Армијата.

Голема придобивка за системот за воено образование е што во 2009 година, повторно започна со работење Воената Академија. Донесен е нов Закон за Воена Академија и примена е првата генерација питомци. Донесени се измени на Законот за одбрана и донесен е нов Закон за служба во АРМ. Усвоена е нова Стратегија за одбрана на Република Македонија, донесен е Концепт за изучување на странски јазици, изработени се Упатства за тестирање по англиски јазик согласно НАТО стандардите и формиран е СТАНАГ тим за тестирање.⁸³ Во МО во 2010 година, се извршени организациски промени со донесување на нов Правилник за систематизација и организација на МО, со кој дотогашниот Сектор за образование и обука се укинува, а неговите надлежности и организациски единици ги превзема новоформиранiot Сектор за човечки ресурси во МО. Владата на Р. Македонија во март 2011 го усвои новиот Долгорочен план за развој на одбраната 2011-2020, а на почетокот на 2012 година во МО е донесен Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување. Во Армијата се прават значителни напори за унапредување на обуката и нејзино прилагодување кон стандардите на НАТО со донесување на Упатство за раководење со обуката во АРМ, Упатство за вежби, нов Концепт за резервните сили и првата Доктрина за обука на АРМ.

-2012 (февруари) донесен е Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување

-2012 донесена е Стратегијата за одбранбена дипломатија

-2012 нов пакет на Партнерски цели – ПЦ

-2013(јуни) Регионалниот тренинг центар за комуникации прераснува во ПфП Регионален центар за односи со јавноста

-2014(јануари) Владата го донесува ажурираниот ДПРО 2014-2023

-2014 (септември) донесен е нов Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ

АРМ

-2009 (ноември) АП„Криволак“ е промовиран како регионален центар за обука на силите пред нивно упатување во мисија

-2010 (март) донесен е Нов Закон за служба во АРМ

-2010 (март) на КЗО и е додаден и Центарот за обука на питомци

-2010 донесено е Упатството за раководење со обуката во АРМ

-2010 донесено е Упатството за вежби во АРМ

-2011 започна со примената на Концептот за оперативна способност (оценување на б/г на к-дите и единиците на декларираниите единици според OCC E&F (CREVAL))

-2011 усвоена е нова организациско - формацииска структура на АРМ (во ГШ на АРМ се формира J-7 секција за обука и вежби, ВМЦ се враќа под надлежност на АРМ, КЗО прераснува во Команда за обука и доктрини (КОД) со Центар за изработка на доктрини, правила, упатства и научени лекции)

-2012 формиран е Центар за обука на пилоти

-2013 (февруари) Усвоен е нов Концепт за резервните сили на АРМ

-2014 изработена е Доктрина за обука

⁸³ СТАНАГ тим - Standardization Agreement – Стандардизирани договори според НАТО регулативата.

Во КЗО се формира Центар за обука на питомци. Трансформацијата на АРМ како непрекинат процес, во 2011 година, резултираше со изработка на нова организациско - формациска структура, при што Командата за обука прерасна во Команда за обука и доктрини (КОД). Воено медицинскиот центар кој дотогаш беше под надлежност на МО се враќа во составот на АРМ и започната е интензивна примена на Концептот за оперативна способност. По пат на јавно партнерство, формиран е Центар за обука на пилоти.

Во продолжение ќе дадеме поширока елаборација на сите погоре наведени активности.

Имплементацијата на препораките од советодавните тимови и согледувањето на ефектите од процесот на трансформација на одбраната на самиот почеток од оваа фаза, доведоа до расформирање на Воената болница⁸⁴ и префрлување на дел од вработените под надлежност на МО, како служба за воено здравство.

Во МО, постојните девет сектори се групирани во три директорати врз основа на поврзаноста и сродноста на нивните функции. Во Секторот за меѓународна соработка формирано е одделение за европска безбедносна и одбранбена политика, а самостојното одделение за ревизија прерасна во сектор.

Секторот за образование и обука во МО постои се до јули 2010 година. Значајно е да се истакне дека во текот на 2009 година, во секторот е формиран СТАНАГ 6001 тим со три професорки по англиски јазик - тестери. Овој тим за неполна година ги заврши сите потребни обуки според стандардите на НАТО, ги изработи потребните Упатства за тестирање по англиски јазик СТАНАГ 6001 и за подготовка на кандидатите за тестирање, изработи стандардизирани тестови по англиски јазик и започна со тестирање на припадниците на МО и АРМ на кои им се издадени првите СТАНАГ дипломи. Функционирањето на СТАНАГ 6001 тимот во 2010 година, се поклопи со усвојувањето на Концептот за изучување на странки јазици, што претставува нов поттик за организирано и поквалитетно изучување на странските јазици во МО и АРМ, процес кој е започнат уште во средината на деведесеттите години.

Согласно новиот Правилник за организација и работа на МО од јули 2010 година, воспоставен е нов Сектор за човечки ресурси кој се формира со спојување на одделенијата од Секторот за кадровски менаџмент, од Секторот за образование и обука и на одделението за персонал од Секторот за персонални и правни работи. Функциите и

⁸⁴Во 2010 година Воената болница со најголем дел од вработените премина под системот на јавно здравство. Само мал дел од оваа болница со околу 150 вработени остана под МО и се трансформира како Воено медицински центар во АРМ.

надлежностите на Секторот за образование и обука и понатаму продолжуваат да се остваруваат во новиот Сектор за човечки ресурси, преку одделението за политика, планирање и координација, одделението за евалуација, анализа и унапредување на обуката, одделението за ресурси и одделението за обука – во чиј состав е Центарот за обука “д-р Џозеф Крузел“.

Во 2011 година, е формиран и нов Сектор за комуникации, анализа и оперативна поддршка, во кој е вграден и Регионалниот тренинг центар за комуникации (РТЦК), кој дотогаш се наоѓаше во составот на Секторот за човечки ресурси во МО.

Согледувајќи ги позитивните резултати од досегашното работење РТЦК⁸⁵ на регионално ниво, зголемениот интерес и потреба од ваков вид на образование и обука како и фактот што РТЦК преставува единствен центар во регионот чија основна дејност е обука од областа на односите со јавноста, министерството за одбрана одлучи да покрене иницијатива за декларирање на РТЦК во НАТО ПзМ Центар за образование и обука. Со тоа обуките кои се изведуваат во Центарот би биле понудени и достапни за сите заинтересирани кандидати од земјите на НАТО, ПзМ, Медитеранскиот дијалог, Истанбулската иницијатива и Партнерските земји. Со декларирање на РТЦК во НАТО ПзМ Центар за образование и обука и ставањето на располагање на капацитетите за обука на Центарот на сите земји од наведените сојузи, Република Македонија дава сопствен придонес во проширување и зацврстување на веќе постојната мрежа која го поддржува развојот и трансформацијата на партнерските професионални воени капацитети за образование и обука, во духот на „паметната одбрана“ (smart defence). Иницијативата на МО беше прифатена од Владата на Република Македонија и од институциите на НАТО и по извршената евалуација од страна на експертски тим на НАТО, во јули 2013 година, Регионалниот тренинг центар за комуникации прераснува во 25-ти НАТО/ПзМ Центар за образование и обука, и се приклучи кон мрежата од 24 НАТО - партнерски центри.

Во оваа фаза се развива и воспоставениот Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување. За таа намена изработени се Насоки за програмирање за периодот 2009-2014 година и изработени се 8-те програми⁸⁶ за истиот период. Приоритет е даден на потребите на единиците кои се декларирани за меѓународни операции. Во

⁸⁵ РТЦК е еден од трите приоритетни регионални центри декларирани на Форумот за соработка од областа на одбраната во Западен Балкан (SEEC –Forum for Western Balkans Defence Cooperation Conference) заедно со Центарот за обука од областа на мировните операции (ПСОТИ) од Сараево, Босна и Херцеговина кој веќе е деклариран за ПзМ Центар за образование и обука, и Центарот за обука од областа на нуклеарното, хемиското и биолошко оружје од Крушевац, Република Србија.

⁸⁶Програми согласно СППБИ: Администрација, Персонал, Обука и операции, Опремување и модернизација, Логистика, Објекти и инфраструктура, Комуникации и информатика и Мировни и хуманитарни мисии.

месец март 2010 година, донесена е новата Стратегија за одбрана на Република Македонија со која се дефинираат стратегиските одбранбени мисии, насоките за нивно исполнување и се обезбедува политичка рамка за натамошни одбранбени реформи. Стратегијата дава визија за развој на способностите на МО и АРМ, ги идентификува потребните ресурсите и обезбедува насоки за политичка и воена интеграција во НАТО.

Законот за одбрана ги уредува надлежностите на учесниците во системот за одбрана. Со измените на Законот од 2008 и 2011 година, создадени се законски услови за непречена интеграција во НАТО и за учество во колективната одбрана. Со овие измени на законот создадена е рамка за развој на активната резерва. Создадени се законски предуслови, да по постигнување на полноправно членство во НАТО, Владата на Република Македонија, наместо Собранието носи одлуки за испраќање на единици на АРМ за учество во мировни операции и во примената на правото за индивидуална или колективна самоодбрана. Со новиот Закон за служба во АРМ, донесен во март 2010 година, се регулира статусот на активната и резервната компонента, се подобрува статусот на воениот и цивилниот персонал во АРМ и се унапредуваат стандардите и условите за работа на припадниците на АРМ.

Најголем предизвик и поттик за сеопфатно, планирање и реализирање на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во одбраната и армијата во оваа фаза претставува усвојувањето на Долгорочниот план за развој на одбраната 2011-2020. ДПРО преку долгорочните цели за унапредување и развивање на капацитетите и способностите на МО и АРМ наложува прилагодување и подобрување на обуката со цел да се исполнат мисиите и задачите. Во текот на 2013 година, Министерството за одбрана пристапи кон ажурирање на ДПРО, пред се заради усогласување на финансиските побарувања за потребите на одбраната и армијата на среднорочен период, што влијае на плановите за динамиката на опремување и модернизација на Армијата. По завршувањето на ажурирањето во месец јануари 2014 година, Владата го донесе ажурираниот ДПРО 2014-2023. На почетокот во 2012 година, конечно е донесен и Правилникот за упатување на стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ. Со овој Правилник се уредува постапката за избор и упатување на стручно оспособување и усовршување на вработените, надлежностите на секторите кои се носители на оваа активност, обврските на останатите организациски единици кои предлагаат кандидати и обврските на избраните кандидати. За дорегулирање на оваа осетлива област, во текот на 2014 година е донесен нов Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на

Министерството за одбрана и АРМ. Измените на Законот за одбрана од април 2011 година, беа основ за изработка на нов Концепт за резервните сили на АРМ. Така во месец февруари 2013 година, во МО е одобрен новиот Концепт, кој како и претходниот заради неодобрување на финансиски средства, се уште не е имплементиран.

Воената академија веќе работи согласно новиот Закон за Воена академија од јули 2009 година, Законот за високо образование, Законот за научно - истражувачка работа, и е акредитирана од страна на Министерството за образование и наука во согласност со Европскиот кредит трансфер систем (ЕКТС), како самостојна високообразовна и научно-истражувачка институција. Вградувањето на Воената академија како придружна членка на Државниот универзитет „Гоце Делчев“ во Штип, овозможи интегрирање на воениот образовен систем во цивилното образование и што е најважно стекнатите дипломи на академијата да бидат признаени во државата и странство.

Нов квалитет во работењето на Воената академија е развивањето на нови студиски програми, создавањето млад научно - наставен кадар и промовирање на нејзината регионална улога. Така од првата школска година во 2009/10 година, до актуелната 2014/2015, на академијата се школуваат и питомци од Р. Косово, Р. Црна Гора и Босна и Херцеговина.

Со цел изведување на планска и координирана воена обука и за сместување и работа на питомците во Воената академија, во март 2010 година, е формиран Центар за обука на питомци кој е вграден во формацијата на Командата за обука на АРМ (КЗО). Овој Центар е формациска единица на КЗО која дисциплински, материјално - финансиски и воено стручно се грижи за сите питомци кои се на школување во Воената академија. На овој начин е разграничена наставно - научната улога и задача на Воената академија и улогата на ГШ на АРМ, односно КЗО, во однос на останатите правата и обврските на питомците.

Со воведување на Центарот за обука на питомци во составот на КЗО, нејзината основната мисија се проширува во насока на:

- подготовка и развој на планови, програми, лекции и пакети за поддршка на обуката на војниците и подофицерите;
- реализација на воена обука на војниците на доброволно служење на воениот рок во АРМ, на питомците и кандидатите за офицери за службите во АРМ;
- реализација на обуката на професионалните војници и подофицери и нивен континуиран професионален развој;
- реализација на јазичната обука за потребите на МО и АРМ;

- одгледување и обука на службени кучиња и обука на водачи на службени кучиња;
- поддршка на колективните форми на обука и вежби на единиците на АРМ;
- поддршка на обуката на вода и на обука во зимски услови.

Планирани задачи во најголем дел се извршуваат успешно, меѓутоа се констатирани и одредени слабости, како на пример:⁸⁷

- Времето не се користи максимално за обука на инструкторите и останатите старешини;
- Недоволна стручна подготвеност на подофицерите кои завршуваат курсеви во траење од три месеци;
- Непополнетост со материјално - технички средства (МТС);
- Недостатокот од стручна литература;
- Недоволни количини на материјални средства за реализација на обуката;
- Полигоните и вежбалиштата не ги задоволуваат во целост потребите за обука;
- Воено - стручната оспособеност на одреден број на инструктори не е на потребното рамниште;
- Постои непополнетост на сите формациски места;
- Финансиската поддршка на обуката е недоволна.

Новата трансформацијата на АРМ значеше понатамошно зајакнување на улогата на КзО. Така во текот на 2012 година, КзО се трансформира во Команда за обука и доктрини (КОД). На постојните центри им се додава нов Центар за изработка на доктрини, правила, упатства и научени лекции, а во формацијата на АП Криволак е вграден Центар за поддршка на обуката (во чиј состав влегуваат Центарот за обука на вода - Охрид, Центарот за обука во зимски услови- Попова Шапка и Стрелиште Петровец). Напредок во поддршка на обуката и подготвеноста на единиците претставува и развојот на АП Криволак како тренинг центар за обука, со изградба на терени и објекти за обука за операции во урбана средина (авганистанско, африканско и планинско село и куќа за гаѓање), стрелишта за гаѓање (стрелиште за гаѓање на познати далечини и за фрлање на рачна бомба) и уредени точки за предупатна обука на контингенти за упатување во мисија (ескорт на конвој, контролни точки, обезбедување на база, обезбедување и пребарување).

Во ГШ на АРМ во составот на Г-3 секцијата (за операции), во периодот од 2009 до 2012 година, функционира и Управата за обука и вежби. Ова Управа е составена од одделение за обука и одделение за вежби. Тежиштето во ангажирањето на Управата е на

⁸⁷ Извор:Историја на АРМ за 2012 година. Изработена од ГШ на АРМ.

организација и менаџмент со обуката,⁸⁸ изведување на вежбовни активности во командите и единиците, подобрување на условите за изведување на обука и вежби, обезбедување на ресурси, помош во организацијата на вежбите во земјата и во странство, одредување на кандидати за учество на курсеви, семинари и планирачки конференции за вежби надвор од Р. Македонија, во поддршка на Листата на суштински задачи за мисијата (ЛСЗМ) на АРМ. Исто така, учество во работата на работните групи и Интегрираните проектни тимови (ИПТ): ИПТ за развој на артилериските орудии, работна група за развој и имплементација на стандарди за обука во АРМ, учество во имплементацијата на Концептот за развој на подофицери и Концептот за развој на офицери, ИПТ за развој на АП „Криволак“ како регионален Центар за обука, ИПТ за имплементација на Меѓународното хуманитарно право во МО и АРМ, во работната група за изработка на артилериски правила и упатства и друго. Тежиштето во обуката е дадено на обука на декларирани единици, особено контингентите за учество во тековните мисии,⁸⁹ спроведување на оценување според Концептот на оперативни способности, поддршка во спроведувањето на основни и напредни курсевите за подофицери, како и за специјалните единици, обука која се изведува во земјата и во НАТО/ПЗМ центрите за обука. Од особено значење за унапредување на обуката и вежбите е донесувањето на новото Упатство за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби во АРМ во 2010 година. Упатство за раководење со обуката во АРМ ги објаснува постапките во АРМ како да се врши проценка, планирање, подготовка и реализација, контрола и оценување на обуката. Се воведува нов систем на раководење со обуката кој е прилагоден на професионалниот состав на армијата, каде професионалните војници престојуваат подолг период во единиците и се врши избор на темите за обука во зависност од процената на потребите.

Се воведува процес на раководење со обуката кој се состои од следните четири фази:

- 1.Развој на Листа на суштински задачи за мисијата
- 2.Планирање на обуката

⁸⁸Подготовка и реализација на Конференцијата за планирање и програмирање на обуката и вежбите на АРМ
- Изработка на драфт план на активности за обука по конференцијата за програмирање,
- Изработка на драфт на Насоки за обука во АРМ
- Изработка на предлог на финансиски план за финансирање на обуката
- Изработка на реферати за набавка на наставно - материјални средства за поддршка на обуката
- Изработка на Планот за оценување според Концептот на оперативни способности

⁸⁹ Во 2012 година, припадниците на АРМ учествуваа во следните мисии: ИСАФ - Авганистан, мех.пеш.чета, штабни офицери, наменски сили за партнерство и советување на Авганистанската национална армија, провинциски тим за реконструкција, штабни офицери и мобилен тренинг тим во Школото за воена полиција; АЛТЕА - Босна и Херцеговина, медицински тим, правен советник; УНИФИЛ -Либан, штабен офицер)

3.Реализација на обуката

4.Проценка на обуката

Процесот на планирање на обуката се состои од долгорочно планирање (годишно), краткорочно планирање (тримесечно) и месечно планирање.

Долгорочното планирање го сочинуваат изработка на Насоки за обука и Годишен календар за обука на ГШ на АРМ и Годишни насоки и календар за обука во потчинетите команди и единици. Новото Упатство за вежби во АРМ содржи општи одредби, основни карактеристики, планирање, подготовка и изведување на вежби, судење и обележување на вежбите, како и раководење со вежбите. Во посебно поглавје од упатството обработени се специфичностите на НАТО/ПзМ вежбите. Во оваа фаза голем напредок е постигнат во примената на Концептот за оперативна способност (оценување на борбената готовност на декларираниите команди и единици според OCC E&F (CREVAL)).⁹⁰ Согласно годишните планови за оценување на декларираниите единици, како и годишните планови за имплементација на Концептот за оперативни способности, реализирани се повеќе активности. Како носител на 5 партнерски цели (ПЦ)⁹¹ од пакетот на ПЦ 2008, Управата за обука и вежби тежишно се ангажира и на активности за имплементација на ПЦ, кои тесно се поврзани со интеграција на НАТО стандарди и процедури во обуката на АРМ и опремување на родовите. Исто така значајни се и активностите за планирање и набавка на опрема и материјали за поддршка на обуката, а се однесуваат на имплементација на ПЦ. Согласно новата организациско - формациска структура на АРМ од декември 2011 година, извршена е трансформација на ГШ на АРМ. Дотогашните „Г- секции“ прераснуваат во „Ј- секции“.⁹² Од дотогашната Г-3 секција (операции), формирани се нови три секции: Ј-3 (борбена готовност (б/г) и операции), Ј-5 (воено планирање и структура на силите) и Ј-7 (обука и вежби). Новата секција Ј-3, продолжи во најголем дел да ги извршува задачите и обврските кои произлегуваа од работата на Управата за борбена готовност и операции од дотогашната Г-3 секција. Надлежноста за обуката и вежбите преминува во Ј-7 секцијата (обука и вежби). Со формирањето на Ј-7 секцијата обезбедени се и воспоставени потребните работни процеси за функционирање во рамките

⁹⁰OCC E&F-Operational Capability Concept Evaluation and Feedback - Концепт за оперативна способност/Програма за оценување на декларираниите единици на партнерите.

⁹¹Партнерски цели: Копнени операции и обука; Капацитети на распоредливи сили за екстремно жешка/сува клима;Здружени операции во урбана средина; Напредни борбени системи за персоналот; Капацитет за индиректна огнена поддршка. Извор: Историја на АРМ за 2012 година.

⁹² Ј - првата буква од англискиот збор „Joint“ – здружен. НАТО ознака која означува здружена команда или штаб во која се интегрирани сите три вида на вооружените сили - армијата, воздухопловството и морнарицата.

на ГШ на АРМ. Тежиштето во обуката и вежбите во 2012 година е на изработка на планови за обука и вежби, организирање конференции за обука (планирање и буџетирање), подготовка и обука на контингентите за упатување во мировни мисии и реализацијата на оценувањето на декларираните единици по Концептот за оперативна способност. Во услови на ограничени ресурси и намалена материјална база, од особено значење за обуката претставува умешното раководење од страна на командирите и командантите во обезбедувањето на поддршка на мисијата на единиците на АРМ. Во текот на 2012 година, единиците на АРМ учествуваат на 12 меѓународни вежби со преку 2200 припадници.

Со учеството на вежбовните активности припадниците на АРМ се обучуваа и извежбуваа за:

-развивање на способностите за заедничко работење во меѓународни операции со армиите на земјите членки на НАТО, ПЗМ, земјите од Форумот А-5;⁹³

-подобрување на штабната работа за планирање и управување со операциите за поддршка на мирот во мултинационална средина;

-размена на знаења и искуства.

J-7 секцијата за обука и вежби во ГШ на АРМ во текот на 2013 година работеше и на изработка на првата Доктрина за обука на АРМ, која е одобрена во 2014 година. За одбележување е да Воено медицинскиот центар кој е во составот на МО, со новата организациско - формацииска структура на АРМ од 2011 година, се враќа под надлежност на АРМ, поточно вграден е во формацијата на логистичката бригада на АРМ.

Особен напредок е направен за изведување планска, организирана и современа обука со кандидатите за идни пилоти за потребите на воздухопловниот сили на АРМ. Тоа е постигнато со формирањето Центар за обука на пилоти на МО, кој започна со работа кон крајот на 2011 година. Центарот за обука на пилоти на МО е формиран на база на приватно - јавно партнерство, помеѓу МО и компанијата „Елбит“ од Израел. Договорот предвидува компанијата „Елбит“ да го формира и да раководи со Центарот во период од 8 години. По истекот на овој период раководењето со Центарот треба да премине во надлежност на МО. Центарот е дизајниран пред се за обука на пилоти на хеликоптери за потребите на МО и останатите државни институции во Република Македонија.

⁹³ Форумот А-5 е надградување на Јадранската повелба А-3, воспоставена под покровителство на САД помеѓу армиите на Р. Македонија, Р. Албанија и Р. Хрватска. Јадранската повелба А-3 се прошири со учество на армиите на Р. Црна Гора и на Босна и Херцеговина и стана Форум А-5.

Обуката се состои од три фази и тоа:

- елементарна пилотска обука,
- основна обука за летање на хеликоптер и
- напредна обука за летање на хеликоптер.

За таа цел Центарот ќе биде постапно опремен со 5 авиони од типот ЗЛИН-242Л (за вршење на селекција и за фазата за елементарна обука) и 4 хеликоптери од типот БЕЛ-206 (за останатите две фази од обуката). Покрај обуката на пилоти, Центарот ќе може да дава услуги за летање на симулатори на хеликоптерите Ми-17/8 и Ми-24. Во текот на втората половина на 2013 година во Центарот се поставени овие два симулатори со што се овозможи пилотите на хеликоптерите Ми-17/8 и Ми-24 да вршат дел од обуката на симулаторите, а воедно ќе се намалат трошоците за обука и ќе се оствари заштеда на ресурсите на хеликоптерите. Досега се извршени четири селекции на кандидатите за пилоти и се примени вкупно 23 кандидати за потребите на АРМ и МВР. Во иднина Центарот за обука треба да биде интегриран во воено - образовниот систем, односно во Центарот да се изведува дел од обуката на идните офицери - пилоти кои би се школувале на Воената академија. Летачката обука би била дел од четиригодишното образование, со што би се обезбедил континуирана пополна со офицери - пилоти за потребите на АРМ, но и за другите министерства и државни институции.

Четвртата и последна фаза го одбележа процесот на образование, обука, оспособување и усовршување во одбраната и Армијата со понатамошни промени и подобрувања. Во делот на организираното образование секако е најзначајно започнувањето со работа на Воената академија. Во МО во оваа фаза е укинат Секторот за образование и обука, но сите негови организациски единици продолжија со работа во составот на новиот Сектор за човечки ресурси. Оваа значи дека функциите и надлежностите во делот на образованието и обуката, предвидени со Стратегијата за образование и обука и понатаму ќе се остваруваат преку функционирањето на новиот сектор. Имајќи во предвид дека менаџментот со човечки ресурси покрај (планирањето, регрутирањето, селекцијата, приемот, воведувањето и ориентацијата, евалуацијата, анализата, трансферот, транзицијата и реинтеграцијата), ја опфаќа и обуката и усовршувањето, новото место на организациските единици кои се носители на активностите во врска со образованието и обуката во МО, е соодветно. Всушност, со формирањето на Секторот за човечки ресурси, конечно се заокружи целиот процес на

менаџмент со персоналот во една целина. Донесувањето на Долгорочниот план за развој на одбраната 2011-2020 претставува голема придобивка. Тој е сеопфатен план кој ги определува главните процеси и активности за зајакнување на институционалните капацитети на МО и развој на воените способности на АРМ. За обезбедување единство на напорите на МО и АРМ за систематски развој на одбраната и усогласување на ограничените ресурси со клучните развојни приоритети изработен е нов ДПРО 2014-2023. Со донесувањето на Упатство за раководење со обуката во АРМ, Упатство за вежби во Армијата и Доктрината за обука на АРМ се направени значителни напори за унапредување на раководењето со обуката и вежбите и нивно прилагодување кон стандардите на НАТО.

Трансформацијата на АРМ врз основа на последната организациско - формациска структура е со цел да се изврши концентрација на човечките и материјалните ресурси и капацитети и подобрување на ефикасноста на системот за раководење и контрола и воедно да обезбеди развивање на нови воени способности и капацитети потребни за реализација на мисиите на АРМ. Со трансформацијата, силите ќе се групираат во борбени сили, сили за борбена поддршка и сили за борбено сервисна поддршка. Помеѓу останатото, со тоа ќе се обезбеди пополна со луѓе и средства согласно стандардите за оперативна ефикасност на единиците. Со трансформацијата треба да се овозможи развивање и одржување на распоредливи, интероперативни сили и способности на ниво од 50% од севкупната структура на копнените сили на АРМ. За учество во операции предводени од НАТО, АРМ ќе развива и одржува една Средна пешадиска баталјонска група (СПБГ).

Командата за обука и доктрини на АРМ, и во оваа фаза се надградува и ги зајакнува своите капацитети и улога во планирањето и спроведувањето на обуката. Новоформирираниот Центар за изработка на доктрини, правила, упатства и научени лекции има значајно место во унапредувањето на стандардите и прописите за обука.

Особен напредок во оваа фаза е направен во примената на Концептот за оперативни способности, со оспособувањето на голем број на припадници на АРМ за самооценување и оценување и со спроведувањето на плановите за самооценување на ниво 1 и 2 на борбената готовност на декларираниите единици. Покрај редицата позитивни показатели за развојот на образованието и обуката во оваа фаза уочени се и одредени слабости, кои се провлекуваат низ сите фази на развојот. Така, како главен проблем е континуираното неодобрување на сите планирани финансиски средства за изведување на обуката и вежбите, неодобрувањето на доволно средства за модернизација и опремување

на полигоните и центрите, како и недостатокот на доволен број на стручна литература на македонски јазик.

Тоа е за изминатиот период, да преминеме на сегашноста. Во продолжение на трудот, нашиот истражувачки интерес го насочуваме кон актуелното функционирање на системот за образование и обука во одбраната и армијата. Ке извршиме темелна анализа на конкретните активности што се превземаат од МО, АРМ и ВА при остварувањето на нивните функции и задачи.

V. АНАЛИЗА НА АКТУЕЛНА СОСТОЈБА НА ОБУЧУВАЊЕТО И УСОВРШУВАЊЕТО ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА

5.1. Контекст во кој се остварува военото образование и обука

За да се разбере потребата од промена на системот на воено образование и обука, треба да се согледаат актуелните услови во кои тој се остварува. Ова подразбира согледување на промените во мисиите на армијата, влијанието на начинот на изведувањето на современи борбени дејства, персоналните потреби на армијата, професионализација на армиите, намалување на нејзината бројност и зголемувањето на мобилноста, процесот на транзиција кон демократско општество и цивилна контрола врз вооружените сили, економската ситуација во земјите и буџетските ограничувања, како и потребите за измена на постојните законски прописи што го регулираат ова подрачје.

Опкружувањето во кое треба да се развива системот за воено образование и обука во демократските општества и современите армии, го карактеризираат неколку главни групи фактори. Првата група е поврзана со промените во меѓународните политички односи, што за последица има промена во воените доктрини и мисии на армијата. Втората група се однесува на брзиот техничко - технолошки развој, каде што најголемо влијание на армиите има развојот на информатичките технологии и ефектите од транзицијата кон демократско општество, економската ситуација и буџетските ограничувања.⁹⁴

Промените во меѓународните политички односи на крајот од минатиот век доведоа до крај на Студената војна. Меѓутоа по биполарната ера се појавија нови закани за

⁹⁴Gray, A. and T.D. Tagarev (1995). A Transformational Model for Transcultural Leadership. In: Brown, J.M. and K. Tomervik, eds., Diversity in Organizational Transformation, University of Minnesota, pp. 17-44. Превземено од Ангелевски, С. (2007): "Современа македонска одбрана". Списание на Министерството за одбрана бр.16, стр.151-166.

безбедноста, при што и самиот начин на перципирање на заканите е променет. Тероризмот, особено интернационалниот тероризам, пролиферацијата на оружје, трговијата со наркотици и организираниот криминал се сериозен безбедносен предизвик за државите. За справување со вакви закани и предизвици потребни се и доктринарни промени за начинот на употреба на воениот потенцијал. Се јавува потреба и за нови мисии, како што се одржување на мирот, превенција од конфликти, создавање мир, борба против тероризмот, мисии за стабилизација и реконструкција и други. Оваа води кон потребата за оспособување на припадниците на армиите за учество во меѓународни мисии предводени од коалициски сили. Воените мисии и операции во такви услови бараат воените лидери да бидат образовани и обучени и за согледување на етничките, културните и религиозните разлики, како и за почитување на правата на човекот, регулирани со меѓународното хуманитарно право. Развој на новите технологии, а особено на информатичките, има големо влијание во обликувањето на системот за воено образование и обука. Овие технологии влијаат и врз начинот на кој ќе се изведуваат идните воени операции, а посебно во процесот за планирањето и извршувањето, организацијата, комуникациите, командувањето и контролата и разузнавањето.

Стратегиските определби на Република Македонија за евроатланска интеграција, односно постигнување на полноправно членство во НАТО и Европската унија, подразбираат развој на военото образование и обука во правец што ќе обезбеди постигнување на интероперативност со партнерските земји, способност за учество во воени операции предводени од коалициски сили и изградба на демократски цивилно - воени релации. Подготовките и остварувањето на стандардите за полноправна интеграција во евроатланските сојузи, во услови на сложена економска ситуација и со буџетски ограничувања, неминовно води кон редуција на вооружение сили и изградба на мала и модерна армија, што подразбира давање приоритет на квалитетот во однос на квантитетот. Некои од горенаведените фактори имаат краткорочно, додека другите долгорочно влијание врз развојот на системот за воено образование и обука во одбраната и армијата. Во секој случај, сите фактори треба добро да се анализираат и да се земат предвид при градењето на системот.

Погоре наведеното беа и основи при формулирањето на нашиот проблем на истражување. Врз основа на прелиминарните согледувања, проблемот во најопшта форма го дефиниравме на следниот начин: „Дали сегашните системски решенија претставуваат добра основа за обезбедување на квалитетно образование, обучување, оспособување и усовршување на воениот и цивилниот персонал за потребите на одбраната и армијата“?

Сообразно на дефинираниот проблем, предмет на оваа истражување е „Согледување на актуелните решенија и состојби во областа на образованието, обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во одбраната и предлагање на функционални решенија за обезбедување поквалитетни подготовки за одбрана.“

Формулирајќи го на овој начин предметот на истражување, намерата е да се дојде до потребни податоци и факти кои ќе овозможат реално да се согледаат сите позитивни и негативни аспекти на функционирањето на актуелниот систем за оспособување и обучување во одбраната и армијата, а со цел формулирање на соодветни заклучоци и предлози за подобрување на планирањето, реализацијата, координацијата и менаџирањето со системот за образование, обука и усовршување на воениот и цивилниот персонал во одбраната и армијата.

Актуелната состојба со поставеноста на системските решенија поврзани со оспособувањето и обучувањето на воениот и цивилниот персонал во одбраната и армијата е комплексна, со нагласено самостојно делување на субјектите во системот и со почетни напори за интегрирање на функциите на субјектите во рамките на системот за образование и обука. Со цел добивање на податоци за формулирање меродавни заклучоци а во насока на потврда или отфрлање на поставените хипотези, ќе извршиме темелна анализа на актуелното функционирање на сите субјекти во системот на образовани и обука (МО, АРМ и Воената академија).

5.2. Местото и улогата на Министерството за одбрана

Согласно одредбите во актуелната Стратегија за образование и обука во областа на одбраната, за да се овозможи планирање, интегрирање и координација на активностите во системот за образование и обука во одбраната, во рамките на МО е формирана организациска единица за образование и обука,⁹⁵ со персонал што ќе развива стратегии и политики потребни за имплементацијата на реформите во делот на образованието и обуката во одбраната. Таквата улога, согласно Правилникот за организација и работа на МО од 2010 година, ја има Секторот за човечки ресурси во МО (СЧР). Функционирањето на СЧР се остварува брз законските и подзаконските акти со кои е уредено

⁹⁵ Како што наведовме претходно, по донесувањето на Стратегијата за образование и обука во одбраната во 2006 година, прво е формирано Одделение за образование и обука во Секторот за кадровски менаџмент. Потоа во 2007 година, е формиран Сектор за образование и обука во МО, кој во 2010 година е укинат. Во месец јули 2010 година, е формиран Сектор за човечки ресурси во МО, во кој се вградени сите четири одделенија од дотогашниот Сектор за образование и обука. На овој начин Секторот за човечки ресурси стана носител и на активностите поврзани со образованието и обуката и за спроведување на определбите од Стратегијата за образование и обука во одбраната.

функционирањето на органите на државна управа и работата во АРМ. Клучни закони кои ја определуваат организацијата и работата на Секторот за човечки ресурси се Законот за одбрана, Законот за служба во Армијата, Законот за државни службеници, како и Правилникот за организација и работа на Министерството за одбрана, Правилникот за систематизација на работните места во Министерството за одбрана и други подзаконски акти, кои произлегуваат од наведените закони.

Основни документи врз кои се темели работењето и функционирањето на СЧР се Стратегијата за одбрана на Република Македонија⁹⁶, Долгорочниот план за развој на одбраната 2014 - 2023 година, Стратегијата за управување со човечки ресурси од 2004 година и Стратегијата за образование и обука од 2006 година. Структурирањето, функционирањето и надлежноста на организационите единици за управување со човечките ресурси и создавањето на капацитети за управување со човечки ресурси е клучен фактор во создавањето професионална армија и стручна државна служба. Управувањето со човечките ресурси подразбира процес на планирање, одлучување, организирање, раководење и проценка на човечките ресурси во Министерството и Армијата заради остварување на стратешките цели, планови и програми на ефикасен и ефективен начин. Во Стратегијата за одбрана на Република Македонија од 2010 година, определени се клучни приоритети во областа на управувањето со човечки ресурси,⁹⁷ а Долгорочниот план за развој на одбраната 2014-2023 година, ги прецизира стратешките и среднорочните цели во доменот на управувањето со човечките ресурси. Мисијата на СЧР е да даде сеопфатна поддршка во управувањето со човечките ресурси во МО и АРМ.

⁹⁶ Објавена во „Службен весник на РМ“, бр. 30 од 01.03.2010 година.

⁹⁷ Приоритети на долг рок во процесот на управување со човечките ресурси:

- привлекување и задржување на добро образован и обучен персонал;
- имплементација и развој на системот за управување со човечки ресурси;
- обезбедување на соодветна и правична застапеност од етничките заедници;
- имплементација на концептите за развој на офицерскиот и подофицерскиот кор;
- унапредување на Концептот за резервни сили;
- обезбедување континуирана и секвенцијална едукација на офицерскиот и подофицерскиот кор, како и на цивилните експерти во одбраната;
- воспоставување на модерен и транспарентен систем за евалуација на офицерите, подофицерите и војниците во АРМ;
- спроведување на политиката за поставување во АРМ која ги поврзува воените евиденциони специјалности со позициите, како и со потребната обука и едукација;
- воспоставување транспарентен и објективен систем за унапредување на воениот персонал заснован на постигнатите резултати и стекнатите заслуги;
- зголемување на застапеноста на жените во АРМ;
- преструктурирање на системот на плати и додатоци во АРМ;
- унапредување на програмите за регрутирање и пензионирање и на системите за поддршка при премин на воениот персонал во цивилен живот.

Секторот за човечки ресурси ја креира, планира и насочува кадровската политика во МО и АРМ, ја следи и анализира примената на широкиот спектар на политики и програми за човечки ресурси, со цел одржување на ефикасен систем на управување со човечките ресурси и оптимално искористување на расположливите човечките ресурси.

Стратешките цели ги претставуваат општите намерите на Министерството за одбрана за создавање на современ, професионален и ефикасен менаџмент со човечките ресурси, кој ќе може да одговори на современите предизвици и потреби, а тоа се:

- Трансформација на установите од областа на одбраната во ефективни, ефикасни и функционални институции, подготвени за безбедносните предизвици на 21 век.
- Развивање на систематизација на МО и структурата на силите на АРМ, во поддршка на мисиите и задачите од Стратегијата за одбрана.
- Трансформација на системот за менаџмент со човековите ресурси за да се регрутира, задржи и поддржи високо квалитетен и посветен воен и цивилен персонал.

За да ги оствари функциите и задачите, СЧР во својот состав ги има следните организациски единици:

- 1.-Одделение за политика и планирање човечки ресурси во МО и АРМ
- 2.-Одделение за персонал
- 3.-Одделение за животни стандарди и заштита на правата на вработените
- 4.-Одделение за транзиција
- 5.-Одделение за политика, планирање и координација на образованието и обуката
- 6.-Одделение за евалуација, анализа и унапредување на обуката
- 7.-Одделение за обука (Центар за обука за одбрана „д-р Џозеф Крузел“)
- 8.-Одделение за ресурси

Како што може да се види и од самиот назив на одделенијата, особено одделенијата под реден број 5,6,7 и 8 непосредно се ангажирани за извршување на задачи од областа на образованието и обуката. За подобро разбирање на улогата на СЧР ќе ги наведеме функциите кои ги остварува.

Основните функции на менаџментот со човечки ресурси како и нивната меѓусебна поврзаност во системот ги прикажавме на шема бр.1 на страна 28. Меѓутоа во овој дел ќе дадеме кратка елаборација само на планирањето, воведувањето и ориентацијата, образование и обука и оценување и евалуација.

Планирањето како појдовен чекор на циклусот на управување со човечки ресурси е функција која ги утврдува идните потреби за бројот и профилот на кадар и вештините кои треба да ги поседуваат за да можат да бидат распределени на соодветно работно место.

СЧР во планирањето на човечките ресурси одговорен е за Планирање на развојот на вработените. Оваа подразбира обезбедување на соодветно образование и обука за секоја категорија персонал и избор на соодветни форми на обука со цел постојано обезбедување на искусен и способен персонал. Исто така, и развивање на транспарентна политика, планови и програми и предлагање мерки за унапредување на образованието и обуката компатибилни со националните, НАТО и ЕУ стандардите. Како и развивање и ажурирање на стратешки документи во насока на создавање правна рамка за реализација на образованието и обуката во МО и АРМ (Стратегии, Политики, Концепти, Програми и сл.). Носители на извршувањето на овие задачи се: одделението за политика и планирање човечки ресурси во МО и АРМ и одделението за политика, планирање и координација на образованието и обуката, а учествуваат и другите организациони единици на МО и ГШ на АРМ.

Воведувањето и ориентацијата или насочувањето се процеси во кои за ново вработените лица се креираат и обезбедуваат информации кои се неопходни за нивно прилагодување во организацијата, (општи информации од секојдневното работење; информации за организацијата - мисија, целите, организацијата, службата; детални - правила, правилници, упатства; проверки на претходните знаења; селективни обуки и сл.). Оспособувањето за извршување на должностите преку организирани обуки обезбедува најдобри резултати во воведувањето на новото работно место. Менторството е општо прифатен термин кој се применува во периодот на воведување и ориентација на ново вработените, каде не постои можност за организирани обуки. Носител на извршувањето на задачите од оваа функција е одделението за обука во соработка со организациските единици на МО и ГШ на АРМ.

Образование и обука. Согласно Стратегијата за образование и обука во одбраната, СЧР учествува во изградбата и одржувањето на интегриран систем за образование и обука во одбраната, ги координира и менаџира неговите оперативните делови, ги следи и усогласува потребите за образование и обука и овозможува економичен пристап и усогласеност со можностите базиран на современите начини за менаџирање со кариерата на персоналот вработен во одбраната. Овие процеси се насочени кон зголемување на способностите на поединци и групи, односно зголемувањето на нивниот придонес во успешното функционирање на МО и АРМ. Согласно потребите се донесуваат развојни планови и програми, дизајнирани во правец на зголемување на актуелните знаења и вештини. На тој начин вработените се оспособуваат да одговорат на задачите и

предизвиците кои ги носи времето и современите достигнувања во науката и технологијата.

Конкретни активности кои произлегуваат од оваа функција се следниве:

- Секторот за човечки ресурси ги планира и координира идните потреби/барања за образование и обука во целост;
- Овозможува сите активности да се во согласност со позитивните прописи и предлага промени на истите кога за тоа постои потреба;
- Подеднакво ги спроведува, развива и прилагодува критериумите и стандардите;
- Обезбедува интегриран систем на образование и обука во одбраната преку постојани проценки, мониторинг, анализи на имплементацијата и постигнувањата на целите утврдени со политиките и Стратегијата за образование и обука;
- Предлага и воведува методи, технологии, стандарди за квалитетно работење за подобрување на системот на образование и обука во одбраната;
- Развива стратегија и имплементира политики и проекти за образование и обука за воениот и цивилниот персонал во МО и АРМ;
- Подеднакво ги спроведува, развива и прилагодува критериумите и стандардите и исполнувањето на цивилните стандарди за професионални квалификации;
- Развива и планира квалитетна обука со јасно утврдени цели на обуката во согласност со потребите на целните групи;
- Реализира обуки (семинари, курсеви, работилници) за вработените согласно календарот за обуки за тековната година,
- Ја одредува исплатливоста на образованието и обуката; дава насоки и приоритети и предлага буџетска поддршка на инфраструктурата за обука и образование; учествува во процесите на планирање, програмирање и буџетирање кои се однесуваат на образование и обука;
- Развива одржлив и стабилен систем на финансирање на обуките.

Носители на реализацијата на овие задачи се: одделението за обука и одделението за евалуација, анализа и унапредување на обуката, во соработка со останатите организациски единици на МО и ГШ на АРМ.

Оценувањето и евалуацијата од областа на човечките ресурси претставува процес на постепено собирање, евидентирање и анализирање на информации и оценување на резултатите од извршените планирани, краткорочни и долгорочни активности од оваа област. Оваа функција се остварува и преку: следење на реализацијата на обуката и нејзина евалуација; нормирање, верификација и стандардизација; унапредување на

спецификациите за тестирање на познавањето на англискиот јазик, согласно СТАНАГ 6001; дефинирање на процедури за еквиваленција и за признавање на дипломи.

Како што може да се уочи дадовме објаснување само на дел од функциите, особено на оние во чие остварување значајно место има образованието и обуката на персоналот. Во продолжение ќе ги образложиме задачите и надлежностите на одделенијата во СЧР, кои непосредно ги спроведуваат активностите за образование и обука во МО и АРМ. Оваа е значајно од причина што овие одделенија при остварувањето на своите задачи, непосредно соработуваат со организациските единици во МО, ГШ на АРМ и ВА.

Одделението за политика, планирање и координација на образованието и обуката, ги извршува следните задачи:

- Обезбедува услови за имплементација на партнерски цели (јазични потреби и обука на персоналот пред упатување во мисии за стабилизација и реконструкција);
- Развива компатибилна и транспарентна политика, планови и предлага мерки за унапредување на образованието и обуката во согласност со националните, НАТО и ЕУ стандарди;
- Развива и ажурира стратешки документи во насока на создавање правна рамка за реализација на образованието и обуката во МО и АРМ: Стратегии, Политики, Концепти, Програми и сл.;
- Систематски пристапува при проценувањето на потребите од обука во земјата и нивното планирање;
- Изработува План за стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ во земјата и ја следи неговата реализација;
- Изработува Годишна програма за обука на државни службеници во Министерството и ја следи нејзината реализација;
- Изработува полугодишни извештаи за спроведените специјализирани обуки согласно Годишната програма за обука на државни службеници во Министерството;
- Врши координација на обуките за другите владини институции согласно можностите и капацитетите на МО и АРМ (Министерство за образование и наука, Министерство за информатичко општество и администрација, Министерство за внатрешни работи, Министерство за надворешни работи, Секретаријат за европски прашања, Дирекција за заштита и спасување, Центар за управување со кризи и други);
- Развива и воспоставува соработка со национални образовни и научни институции од областа на образованието и обуката;

- Изготвува меморандуми за соработка со национални образовни и научни институции од областа на образованието и обуката;
- Го следи степенот на реализацијата на меморандумите за соработка;
- Дава мислења, ставови и предлози за меѓународна соработка од областа на образованието и обуката;
- Ја следи и координира реализацијата на активностите по плановите за билатерална соработка;
- Врши планирање и следење на образованието од I, II и III циклус на студии за стручно оспособување и усовршување на персоналот во МО и АРМ во земјата и странство;
- Врши вертикална и хоризонтална координација помеѓу елементите на системот за образование и обука од областа на одбраната;
- Врши планирање и координација на јазична обука во земја и странство согласно Концептот за изучување на странски јазици во Министерството и Армијата.

Одделението за евалуација, анализа и унапредување на обуката, ги извршува следните задачи:

- Развива и предлага донесување нормативни документи од областа на евалуацијата, анализата, научени лекции и стандардизацијата;
- Спроведува постојани процени, мониторинг, анализи на имплементација и постигнувањата на целите утврдени со Стратегијата за образование и обука и Стратегијата за човечки ресурси;
- Обезбедува континуиран процес на евалуација на планираните курсеви, обуки и развојни програми;
- Врши анализа на научените лекции од активностите во системот за образование и обука во МО и АРМ и предлага нивна имплементација во соодветни доктрини, правила и упатства;
- Предлага, развива и воведува методи, технологии, стандарди за квалитетно работење за подобрување на системот на образование и обука во одбраната;
- Изготвува годишни прегледи и анализи за образованието и обуката и предлага насоки за подобрување и развој на системот за образование и обука;
- Врши имплементација на стандардот СТАНАГ 6001;
- Учествува во воведување на нови стандарди во областа на образованието и обуката и ги следи и координира веќе воспоставените стандарди во образовните и научните институции во државата;

-Воспоставува и одржува соработка и размена на искуства со други владини институции за системот за образование и обука;

-Развива стандардна политика за еквиваленција и определување на процедурите за воспоставување и признавање на сертификатите за специфични надлежности кои имаат соодветен цивилен еквивалент и води евиденција на добиените дипломи и сертификати во земјата и странство.

Одделението за обука, ги извршува следните задачи:

-Учествува во процесот на планирање на обуките;

-Изработува планови и програми за реализација на обуките;

-Ја координира, организира и реализира обуката (работилници, семинари, курсеви) во Центарот за обука „д-р Џозеф Крузел“;

-Ги унапредува и збогатува темите и содржините на обуките;

-Учествува во процесот на планирање на буџетот за реализација на обуките;

-Води евиденција за видовите на реализирани обуки (семинари, курсеви, работилници), евиденција за доделени сертификати;

-Ја координира работата со предавачите на обуките;

-Ажурира и проширува листа на предавачи на обуките, интерни предавачи (вработени во МО и АРМ) и екстерни – предавачи од други институции на национално ниво како и предавачи/странци, согласно плановите за билатерална соработка;

-Изработува проекти за развој, модернизирање и осовременување на Центарот за обука “д-р Џозеф Крузел“;

-Води евиденција и се грижи за материјално - техничките средства, опремата и инвентарот во Центарот за обука „д-р Џозеф Крузел“ и ја одржува нивната функционалност;

-Се грижи за одржување и подигање на стандардите во капацитетите на Центарот за обука “д-р Џозеф Крузел“;

-Изработува месечни, квартални, полугодишни и годишни анализи на реализираните обуки.

Одделението за ресурси, ги извршува следните задачи:

-Согласно Правилникот и Упатството ППБИ во МО и АРМ на раководителот на сектор му предлага начини за имплементација на процесите од Системот за ППБИ во делот на работењето на секторот;

-Со другите организациони единици на МО и ГШ на АРМ ги координира активностите од Системот за ППБИ според фазите и роковите за нивна реализација регулирани со

Правилникот и Упатството за ППБИ во МО и АРМ и Насоките издадени од повисоките авторитети;

-Ги координира активностите од Системот за ППБИ со одделенијата во секторот и на раководителот му предлага целисходни решенија и предлози;

-Ја одредува исплатливоста на образованието и обуката во функција на развојот на кариерата на персоналот во МО и АРМ;

-Води евиденција за материјалните ресурси за образование и обука во МО и АРМ и предлага насоки за нивно користење, одржување, надградување, модернизација и обновување;

-Ги следи позитивните прописи од областа на работа на одделението и изработува процедури и методологија за ефикасно работење на одделението.

На овај начин се дефинирани задачите на организациските единици во Секторот за човечки ресурси во МО, а како тие се остваруваат во практичното работење ќе елаборираме во следните поглавја.

5.2.1. Оспособување и усовршување на државните службеници во Министерството за одбрана

За остварување на стратешката цел, интеграција на Република Македонија во НАТО и Европската унија, Владата како еден од приоритетите ја има реформата во јавната администрација. Целта е да се постигне развој на ефикасна, ефективна и економична администрација со високо ниво на одговорност, стручност и професионалност, при што државните службеници вработени во Министерството за одбрана се дел од тоа. Сето ова треба да се оствари со подобрување на планирањето и реализацијата на обуката. Во таа насока е ревидираниот Акциски план за реализација на „Стратегијата за реформа на јавната администрација 2010-2015“ (СРЈА), што Владата го усвои на почетокот на ноември 2012 година. Овој план ја истакнува обуката како многу важен инструмент во процесот на градење, како на индивидуалните, така и на институционалните капацитети. Главната цел на СРЈА е исполнувањето на сите вредности, со што јавната администрација ќе прерасне од регулаторно ориентирана администрација во администрација ориентирана кон услуги. Носител на реформите во државната и јавната администрација е Министерството за информатичко општество и администрација. За потребите на обуката и стручното оспособување и усовршување на

државните службеници, Министерството има донесено тригодишна Стратегија за обука на администрацијата 2009-2011. Во текот на 2014 година Министерството извршило ревизија на актуелната стратегија и изработило нова тригодишна Стратегија за обука на администрацијата 2013-2015 и Акциски план за реализација на стратегијата. Обуките за стручно оспособување и усовршување на административни службеници можат да бидат генерички и специјализирани. Генеричките (општите) обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници и ги планира и реализира МИОА во соработка со Агенцијата за администрација, а специјализираните обуки ги планираат и спроведуваат министерствата и останатите органи на државната управа. Со цел реализација на генеричките обуки, Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) изработува Годишна програма за генерички обуки и истите се спроведуваат во Центарот за обука на МИОА. Согласно обврските на Министерството за одбрана, утврдени во Законот за државни службеници, Секторот за човечки ресурси изработува *Годишна Програма за обука на државните службеници на Министерството за одбрана*, донесена во тековната година за наредната година. Целта на Годишната Програма за обука на државните службеници е идентификација на потребите од обука за вработените преку процес на проценка, базирани на потребите на министерството да има кадар со одреден профил на знаења и вештини, за успешно извршување на нивните работни задачи. Изработката на Годишната Програма започнува така што СЧР во текот на месец април, согласно Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (СППБИ), ги изработува почетните насоки и предлог Календар за можните специјализирани обуки за наредната година.⁹⁸ СЧР со акт ги известува сите организациски единици во МО, ГШ на АРМ и ВА и бара да ги искажат нивните потреби за стручно оспособување и усовршување преку разни форми на обука. Откако СЧР ќе ги добие предлозите од сите субјекти во МО, ГШ на АРМ и ВА, изработува Нацрт Годишна програма за обука на државните службеници за наредната година. Оваа Нацрт Годишна програма се доставува до Агенцијата за администрација со цел добивање мислење, дали е во согласност со насоките на Агенцијата. По добивање на позитивен одговор Годишната програма се доставува на одобрување кај министерот за одбрана. Врз основа на Годишната програма и Календарот на специјализирани обуки, одделенијата во СЧР превземаат конкретни активности за реализација на обуките и ги координираат

⁹⁸Предлогот за специјализирани обуки може да опфаќа: јазична обука; обука од областа на правото; за улогата на ООН; криптозаштита; одбрана и безбедност; административно работење во одбраната; односи со јавноста, информатички вештини и друго.

активностите за обезбедување на предавачи (независно дали се од составот на МО, АРМ и ВА, или од други државни институции). Обуките се организираат и спроведуваат во Центарот за обука „д-р Џозеф Крузел“, кој е во составот на одделението за обука. Како што претходно наведовме, во текот на годината се спроведуваат и генерички (општи/основни) обуки на државните службеници, кои се во организација и според плановите на Министерството за информатичко општество и администрација и Агенцијата за администрација. Министерството за одбрана, односно СЧР по добиените известувања и согласно условите и потребите, доставува предлог кандидати за учество во генеричките обуки.

Може да се констатира дека со формирањето на Министерството за информатичко општество и администрација и со започнатите реформи во работењето на државната администрација, значително е подобро планирањето, реализацијата и координирањето на обуките на државните службеници. Ова се однесува и на обуките на државните службеници во МО, каде темпото доби свој интензитет и квалитет со формирањето на организациските единици во Секторот за образование и обука во МО, а покасно и со продолжувањето на работењето на истите организациски единици во составот на Секторот за човечки ресурси. На овој начин се обезбедува систематски приод во координацијата, планирањето и спроведувањето на обуката, стручното оспособување и усовршување на државните службеници, врз основа на приоритетите за обука. Секако дека постои простор за унапредување и подобрување на обуката на државните службеници, особено на раководните државни службеници, што е предвидено со ДПРО 2014-2023. Имено во овој стратешки документ е наведено дека е потребно да се развиваат капацитети за обука на повисоките лидери/менаџери од областа на менаџирањето со програми и проекти. Оваа обврска СЧР како најодговорен за стручното оспособување и усовршување на државните службеници, не ја остварува со посакуваната динамика. Така по донесувањето на ДПРО 2011-2020 година, од страна на СЧР се организирани само четири обуки за развивање на капацитетите на раководните државни службеници.⁹⁹ Една од причините за малиот број на вакви обуки, може да се бара во

⁹⁹Стручно - специјализирачка обука „Меѓународна безбедност“, наменета за раководители од висок и среден менаџмент во МО и АРМ.

-Обука „Почетна имплементација на самостојна обука за СППБИ“, наменета за висок менаџмент во МО и АРМ. (државен секретар, државни советници, раководители на сектори, директор на ГШ на АРМ, началници на Г1 до Г8.

-Обука „Тајност и заштита на обработката на личните податоци“, за висок, среден менаџмент и стручни државни службеници.

-Обука „Корупција и судир на интереси“, наменета за раководители од висок и среден менаџмент во МО и АРМ.

заклучокот на Владата на Р. Македонија од 2010 година, кога заради економската криза беше стопирано исплаќањето на финансискиот надомест за предавачи/инструктори, со што е оневозможено ангажирање на надворешни експерти за изведување на вакви обуки. Постојниот стручен кадар во МО, ГШ на АРМ и ВА, не може во целост да ги задоволи и опфати сите специфични области кои се потребни за обука на наведената категорија на вработени, па од тие причини Министерството, односно СЧР ангажира предавачи од други државни или јавни институции. За да се разбере важноста на обуките на државните/административни службеници потребно е да се подигне свеста кај раководните органи и организациските единици одговорни за човекови ресурси, во однос на планирањето и реализирањето на програмите за обука.

5.2.2. Оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ во земјата и странство

Во Глава 3, дадовме детално објаснување што регулира Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ.¹⁰⁰ Врз основа на утврдените стратешки цели и Годишниот план за работа на МО, а во координација со останатите организациони единици во МО и Генералштабот на АРМ, Секторот за човечки ресурси изработува *Годишен план за школување, стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ*. Во планот се утврдуваат потребните видови, форми и нивоа на обучување, целни групи на персонал, потребни финансиски средства, број на кандидати, очекуваните резултати и начините за проценка на резултатите од обуката. Координацијата на процесот за изработка на Годишниот план за вработените во МО ја реализира СЧР, а Генералштабот за обуката во АРМ. Во истиот Правилник е оставена можност, упатувањето на стручно оспособување и усовршување на вработените, по исклучок, да може да се врши и врз основа на дополнителни добиени покани и искажани потреби во текот на тековната година, по одобрување на министерот или од него овластено лице. Стручното оспособување и усовршување на вработените се остварува преку: курсеви, семинари, симпозиуми, конференции, работилници, студиски посети, специјалистички обуки и школувања на соодветни високообразовни институции. За изработка на Годишниот план за школување, стручно оспособување и усовршување на

¹⁰⁰Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ од септември 2014 година.

вработените во МО и АРМ, претходно СЧР обезбедува предлози и одлуки од сите субјекти на системот за образование и обука во МО и АРМ. Така, Воената академија која е одговорна за стручен и научно - наставен развој на своите вработени, доставува одлука на Научно наставниот совет со кој ги определува лицата за школување, оспособување и усовршување. ГШ на АРМ доставува Предлог - План за стручно оспособување на припадниците на Генералштабот на АРМ, а сите сектори во МО ги искажуваат потребите за стручно оспособување и усовршување на нивните вработени. Изработката на Годишниот план, подразбира и почитување на одредбите од Правилникот и Упатството за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО и АРМ. Одобрениот План за образованието и обуката во МО и АРМ треба да биде усогласен и со одобрените буџет, по што се изработува предлог - буџетот за реализација на Годишниот план. Откако ќе се усвои буџетот се издаваат насоки за реализација на финансискиот план за Планот за школување и стручно оспособување и усовршување на лицата на служба во АРМ и вработените во МО. Во текот на годината задолжително се врши анализа на реализацијата на финансискиот план и евалуација. Со Годишниот план за школување, стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ, се опфатени обуки¹⁰¹ за кои МО и АРМ немаат стручен и верифициран персонал за изведување на истите, а се однесуваат на стекнување на вештини, способности и знаења кои се неопходни за извршување на секојдневни активности во армијата и одбраната. СЧР обезбедува таквите обуки да ги реализираат експерти од надворешни институции (органи на државната управа, универзитети, агенции и специјализирани куќи за обуки). Сепак во Годишниот план, позначајни се школувањата, односно стручното оспособување и усовршување (специјализација за командни и штабни должности, постдипломски магистерски студии, докторати, специјализација и магистратура од областа на медицинските науки, како и други цивилни и воено стручни специјализации). Всушност, овие школувања вообичаено се најголема причина за „кршење на копјата“ помеѓу МО, ГШ на АРМ и ВА, при селектирањето и изборот на кандидатите. Секако големо влијание за крајниот исход игра одлуката за одобрените финансиски средства за школување. Потребно е да нагласиме, дека ГШ на АРМ и ВА согласно законските надлежности, имаат самостојност во планирањето на образованието и стручното оспособување и усовршување на нивниот

¹⁰¹Како на пример обука и полагање за добивање сертификати: за возачи и ракувачи со опасни материи; за управување со механизација за интегрален транспорт; полагање на стручен испит на лица одредени за безбедност и здравје при работа; за добивање на сертификат за ракување со садови под висок притисок и котли со автоматско ложење; за противпожарна заштита; за работа ИТ технологија и друго.

персонал. Така ГШ на АРМ избира и дава согласност за упатување на специјализација за командни и штабни должности и за магистерски студии на припадниците на АРМ на Воената академија. Од друга страна, Воената академија изработува сопствен План за развој на научно - наставниот кадар, со што ја утврдува динамиката за запишување, студирање и завршување на магистерските и докторските студии. Со цел остварување на интеграционата функција на СЧР на МО за менаџирање со системот за образование и обука и за доследно спроведување на Системот за ППБИ, ГШ на АРМ и ВА се должни благовремено да ги доставуваат предлозите за образование и стручно оспособување и усовршување за наредната година, кои треба да бидат вградени во Годишниот план за школување, стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ.

Во пракса се констатирани проблеми кои се однесуваат на тоа да ГШ на АРМ доставува предлози за стручно оспособување и усовршување кои ги опфаќа само офицерите и подофицерите, но не и цивилните лица на служба во АРМ. Исто така, постои неусогласеност помеѓу бројот на дадените согласности од ГШ на АРМ за запишување на припадници на АРМ на II циклус на студии-специјализација за командно-штабни должности на Воената академија, со податоците во донесените Годишните планови за школување и стручно оспособување и усовршување во МО. Доколку се врши темелна и издржана анализа за идните потреби, во тој случај ќе се утврди точниот број на офицери кои треба да бидат упатени на специјализација на ВА за наредната година. Ваквото планирање треба да биде составен дел од Системот за ППБИ и ќе се конкретизира со финална изработка на Годишни планови за наредната година. Со воспоставувањето на Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (СППБИ), произлезе потребата за интегрирање на менаџирањето со процесот на финасирање во МО и АРМ, а врз основа на оваа и потребата за интегрирање на процесот на финансирање на образованието и обуката во МО и АРМ. Целта е да се овозможи истовремено планирање на активностите за образование и обука и нивно финансирање согласно СППБИ.

Во претходната Глава 3 ги објаснивме мотивите и потребата за воведувањето на СППБИ во МО и АРМ и ги наведовме сите програми и подпрограми опфатени со системот. За нашиот предмет на истражување особено се важни Програмата број 2- Персонал и образование, каде е опфатена и Воената академија и Програмата број 4-Обука во АРМ, која ја опфаќа целокупната обука на персоналот во Армијата. Програмата бр.2- персонал и образование, ја раководи Секторот за човечки ресурси во МО а заменик раководител е J-1секцијата (за персонал) на ГШ на АРМ. Што оваа значи во практичното функционирање во МО и ГШ на АРМ? Раководителот на програмата, СЧР е должен

согласно Правилникот и Упатството за ППБИ да изработи предлог Програма за персонал и образование во МО и АРМ. Со оваа програма се дефинира нејзиниот опис, целите, план за извршување по години (за пет години), индикатори на мерливоста, потребните ресурси за нејзина реализација, проблеми во спроведувањето кои би се појавиле и забелешки. Наведената Програма, покрај останатото по години ќе ги опфати и опишаната Годишна Програма за обука на државните службеници на Министерството за одбрана и Годишниот план за школување, стручно оспособување и усовршување на вработение во МО и АРМ. Поцедурата за разгледување и одобрување на Програмите, е регулирана со Правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО од 2006 година, Упатството за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО од 2007 година и Измените и дополнувањата на Правилникот и Упатството од 2010 година. Отако раководителот ќе ја изработи предлог програмата, истата ја доставува до Секторот за политика и планирање (СПП) и Секторот за финансии (СФ) во МО. Овие два сектори ги обединуваат сите предлог програми и вкупните барања за финансиските ресурси. Врз основа на обединетите барања, се изработува анализа со која се проценува можноста за финансирање на предлог програмите согласно очекуваните буџетски средства во програмскиот период. Врз основа на извршената анализа се изработува извештај за можностите за финансирање на програмите кој се приложува кон предлог програмите. Предлог програмите со извештајот, СПП ги доставува до Одборот на раководители на програми во МО на усогласување. Откако ќе бидат усогласените предлог програмите, СПП ги доставува до Програмската група на МО, до 20 мај во тековната година. Среднорочниот план со усогласени програми, Програмската група го доставува до Управната група во МО и министерот, на разгледување и усвојување, најдоцна до крајот на месец мај, во тековната година. Усвоениот среднорочен план на МО претставува основа за изработка на предлог буџетот, согласно усвоената програмска структура на МО.

Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО и АРМ е воведен во 2006 и 2007 година, заради системски, рационален и плански развој на одбраната и за подобрување на менаџментот со ресурсите. Меѓутоа неговата примена во пракса не се остварува со посакуваната динамика. Голем број на организациски единици во МО и ГШ на АРМ, не беа доволно запознаени со истиот. Неговото почетно функционирање беше проследено со некордонираност и мешање на ингеренциите помеѓу секторите, особено помеѓу секторот за финансии и секторот за политика и планирање во МО. Кај останатите сектори имаше конфузија во разбирањето на поделбата на програми, подпрограми, поврзаноста со буџетски програми и подпрограми, одредувањето на

надлежностите на раководителите и за процедурата на изработка и одобрување на програмите. Иницијаторот на воведувањето на СППБИ, Секторот за финансии во МО ја увиде ваквата состојба и од тие причини ги донесе споменатите Измени и дополнувања на Правилникот и Упатството за ППБИ во средината на 2010 година. Особен напор е направен во делот на подобро структурирање на програмите и кои проекти, задачи и активности тие треба да ги опфаќаа, како и во делот на организацијата на работата и надлежностите на секторите. За објаснување на целиот Систем за ППБИ, Секторот за финансии во соработка со советодавниот тим „Буз Ален и Хамилтон“ изработи компјутерската програма за самостојната обука за СППБИ. Во текот на месец март 2011 година, започна компјутерската обука наменета за висок раководен кадар на МО и ГШ на АРМ, а понатамошната имплементацијата се реализира преку обуки на целни групи според претходно утврден динамичен план во МО и ГШ на АРМ. Откако со презентациите од Секторот за финансии и компјутерската програма за смостојна обука за СППБИ, се разјаснија добар дел од нејаснотиите и недоразбирањата, раководителите на програми во текот на 2011 година, започнаа подинамично и да ги изработуваат своите програми.¹⁰²

Како што може да забележиме, постапката е прецизирана но и понатаму постојат проблеми во спроведувањето на Системот за ППБИ и пречки СЧР да ги изработува Годишните планови за школување, стручно оспособување и усовршување на вработените во тековната година, за наредната.¹⁰³

Покрај наведената Годишна програма за обука на државните службеници и Годишниот план за школување, стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ, од 2010 година министерството упатува на школување (на I, II и III циклус на студи) припадници на МО и АРМ на цивилните универзитети во државата. Ваквото школување се спроведува врз основа на потпишани Меморандуми за соработка и дополнителни протоколи и договори. Првиот таков меморандум за соработка е потпишан во месец декември 2009 година со Првиот приватен универзитет ФОН.¹⁰⁴ Врз основа на

¹⁰²Напомнуваме дека во периодот од 2008 до 2011 година, имаше честа промена на раководителите на Програмата 2-персонал и образование, што дополнително ја усложнуваше работата и влијаеше на забавеното имплементирање на СППБИ во делот на образованието и оспособувањето на персоналот. Така раководители и заменици на истата биле:

-Началникот на J-1(Г-1)- секцијата (за персонал) при ГШ на АРМ, а негов заменик к-дантот на КЗО;

-Раководителот на СЧР, а негов заменик J-1 (Г-1) при ГШ на АРМ и

-Државниот советник за управување со човечки ресурси, а негов зам. J-1 (Г-1) при ГШ на АРМ.

¹⁰³Така Годишниот план за 2011 година е донесен во месец јануари истата година, планот за 2012 година, е донесен во месец мај, а Годишниот план за 2013 година, е донесен во месец април.

¹⁰⁴МО има склучено меморандуми за соработка со:

потпишаните меморандуми, конкретните универзитети и факултети доставуваат до МО понуда за стипендирање на вработени за студирање на трите циклуса на студиско образование. Врз основа на ваквата понуда МО објавува интересен оглас за пријавување на кандидати од МО и АРМ за стручно оспособување и усовршување. Министерот го врши изборот на кандидати со донесување на Решение, по што надлежните сектори во МО и ГШ на АРМ ја спроведуваат таквата одлука. Во досегашната пракса, поголем број вработени од МО се упатени на школување на трите циклуси на студии, што не е случај со припадниците на АРМ, кои во најголем број се упатуваат на воена специјализација и магистратура на Воената академија и во воените високообразовни институции во странство. Упатувањето на припадниците на МО, АРМ и ВА на школување на трите циклуси на студии на цивилните факултети и универзитети во државата, не секогаш се спроведува врз основа на издржани анализи и врз согледување на потребите на службата и работните места. Имено за поголем број работни места за државните службеници, во правилникот за систематизација не се бара да имаат завршено специјализација, магистратура или докторат за извршување на конкретната должност, но сепак таквите државни службеници се упатуваат на школување. Од сите добиени понуди од универзитетите и факултетите со кои МО има склучено меморандуми за соработка, не секогаш се објавувал интересен оглас за пријавување, селектирање и избор на најсоодветните кандидати за школување. А откако ќе се изврши изборот, не секогаш се изработувани дополнителни договори со кои се регулираат правата, обврските и надлежностите на кандидатот упатен на школување.

Согласно Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ, донесен во месец септември 2014 година, надлежностите за стручно оспособување и усовршување во земјата и во странство ги има СЧР, а Секторот за меѓународна соработка во МО (СМС) соработува при реализацијата на стручното оспособување и усовршување на вработените во странство. Стручното

-
- Црвен крст на Република Македонија, од 09.10.2009 година
 - Прв приватен универзитет ФОН, од 04.12.2009 година
 - Универзитет "Св. Климент Охридски" Битола, од 09.04.2010 година
 - Универзитет "Св. Кирил и Методиј" Скопје, од 16.09.2010 година
 - Европски универзитет, Скопје, од 03.03.2011 година,
 - Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, од 27.01.2012 година
 - Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје, од 03.12.2012 година
 - Државен универзитет во Тетово, 31.05.2013 година
 - Универзитет за ЈИЕ, Тетово, од 20.06.2013 година.

оспособување и усовршување на вработените во странство се реализира врз основа на склучени билатерални или мултилатерални договори и планови за соработка, индивидуални партнерски програми, како и по дополнително добиени понуди за истите на билатерална и мултилатерална основа од партнерските земји, во тренинг центри, школи, колеџи и други институции за обука и образование. Вработените од МО и АРМ кои се предлагаат и упатуваат на стручното оспособување и усовршување треба да ги исполнуваат и условите утврдени од страна на организаторот на обуката. Постапката за избор на кандидатите ја спроведува Комисија формирана од министерот за одбрана. Изборот на кандидатот го врши министерот или од него овластено лице. Реализацијата на донесените одлуки за избор на кандидатите го вршат СЧР и СМС. Со новиот Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ, предвидено е изработка на Годишен план и програма за школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените во МО и АРМ, во земјата и странство. Оваа решение во конкретниот правилник е ново, бидејќи пред тоа постапката за стручно оспособување и усовршување во странство ја спроведуваше Секторот за меѓународна соработка (СМС) и сите обуки и школувања во странство, не беа составен дел од Годишниот план и програма за стручно оспособување и усовршување, за чија изработка и реализација е одговорен СЧР. Дотогашните образложенија од СМС одеа во насока дека е невозможно во тековната година да се планира оспособувањето и усовршувањето во странство за следната година, бидејќи тие не можат да знаат што точно партнерките држави ќе понудат со билатерални или мултилатерални договори и планови за соработка, индивидуалните партнерски програми, како и по дополнително добиени покани. Меѓутоа онаа што може да се направи е изработката на темелни и реални анализи за извршените обуки и оспособувања и усовршувања во изминатата година, нивната целисходност, понатамошна потреба од истите или потребата од друг вид на обуки. Секако дека СМС изработува годишни анализи и извештаи, но таквите анализи не се користат доволно за подобрување на планирањето и унапредувањето на обуката и усовршувањето на вработените во МО и АРМ. Точно е дека СМС и СЧР во МО немаат голема можност да избираат од понудените обуки и школувања во странство, особено кога организаторот ги превзема сите трошоци, но сепак постои можност да се детектираат и селектираат обуките кои се најпотребни за вработените во МО и АРМ и да предлагаат решенија за овозможување на истите.

Донесувањето на првиот Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ од 2012 година, овозможи да се намалат недоразбирањата и несогласувањата кои постоеја помеѓу секторите СМС и СЧР во делот на надлежностите за оспособување и усовршување во странство. Веќе наведовме дека по формирањето на Секторот за образование и обука во декември 2007 година, постоеја несогласувања со Секторот за меѓународна соработка, кој да го менаџира процесот за оспособување и усовршување во странство. Всушност заради таквиот однос помеѓу секторите, со големо задоцнување се донесе наведениот Правилник од 2012 година. Периодот од ноември 2008 година до февруари 2012 година, кога не постоеше Правилник со кој ќе се регулира стручното оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ, остави простор за недоразбирања, непочитување на законските одредби, субјективизам во спроведувањето на постапката и други негативности. Во такви услови СЧР се обидуваше да ги оствари функциите и задачите за менаџирање на системот за оспособување и усовршување. Со донесувањето на новиот Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ, во септември 2014 година, се ограничи просторот за појава на несогласување во остварувањето на функциите помеѓу СМС и СЧР. Вградувањето на новото решение во актуелниот правилник за постоење на Комисија формирана од министерот за одбрана, која ќе ги селектира и предложи најсоодветните кандидати за стручно оспособување и усовршување, е обид да се разрешат конфронтирањата помеѓу СМС и СЧР и да се намали субјективизмот, протекционизмот и злоупотребата на можноста за оспособување и усовршување на вработените.

Тешкотија за Секторот за човечки ресурси (СЧР) претставуваат и наследените обврски од реализацијата на договорите за стручно оспособување и усовршување на вработените, кои биле склучувани во изминатиот период. Имено во последните десет години, во МО и ГШ на АРМ овластувања за изработување и потпишување на договори за упатување на стручно оспособување и усовршување на вработените имале различни организациски единици. Така дел од решенијата ги потпишувале министрите за одбрана, дел замениците министри за одбрана, дел раководителите на поранешниот Сектор за кадровски менаџмент, раководителите на Секторот за образование и обука и Секторот за човечки ресурси. Иста е состојбата и со овластувањето за изработка на договорите. Па така договори изработувале наведените сектори, а за припадниците на АРМ ги изработува J-1 секцијата за персонал на ГШ на АРМ. Заради непостоењето на централизирана база на

податоци за сите изработени и потпишани договори за стручно оспособување и усовршување на вработените во МО (ВА) и АРМ, надлежниот сектор (СЧР) вложува големи напори да воспостави единствена и ажурна база на податоци и да ја следи динамиката и реализацијата на обврските од потпишаните договори.

Во претходните поглавја веќе истакнавме дека на ефикасноста и ефективноста на системот за образование и обука влијае и бавното имплементирање на одредбите од веќе донесените стратегии, концепти, правилници и упатства, како и доцнењето со обврската за ажурирање, усогласување и ревидирање на нивната содржина. Оваа подразбира навремено и сеопфатно, среднорочно и долгорочно планирање, изработка и доработка на потребните документи.

Стратегијата за одбрана и Долгорочниот план за развој на одбраната - ДПРО 2014-2023, се главни документи кои треба да бидат репер за усогласување на содржината во: Стратегијата за управување со човечки ресурси од 2004 година, Стратегијата за образование и обука во одбраната од 2006 година, Концептот за развој на офицерскиот кор во АРМ и Концептот за развој на подофицерите во АРМ.

Во Долгорочниот план за развој на одбраната - ДПРО 2011-2020 прецизно се наведени активностите и задачите кои требаше да се реализираат среднорочно и долгорочно во системот за образование, обука, оспособување и усовршување во одбраната и армијата. Согласно овој ДПРО во периодот од 2011 до 2014 година, СЧР имал обврска да биде носител на задачите за ажурирање, усогласување, ревидирање а во одредени случаи и за изработка нови стратегии, концепти, правилници и упатства од областа на военото образование и обука.

За остварување на целите на Стратегијата за управување со човечки ресурси од 2004 година, МО треба да подготви и имплементира 20. политики.¹⁰⁵ По одобрувањето и

¹⁰⁵ **Политика за структура на персонал** (Програма за структура на персоналот во МО; Програма за трансформација на МО и АРМ и редукција на персоналот; Програма за згрижување на вишокот офицерски персонал); **Политика за еднакви можности**; **Политика за остварување соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците** (Програма за остварување на соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците со средно образование; Програма за остварување на соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците со високо образование); **Политика за кадровско организирање** (формиран Координативен кадровски комитет и деловник за работа); **Политика за услови на работа** (Програма за услови за работа); **Политика за образование** (Програма за образование); **Политика за обука** (Програма за изучување странски јазици; Програма за информатичка обука; Програма за обука на подофицери; Програма за обука на специјализирани единици; Програма за развој на управувачки способности на раководителите во МО); **Политика за кариера** (Програма за кариера); **Политика за животен стандард** (Програма за развивање систем на бенефиции и награди на персоналот; Програма за развивање систем на бенефиции и награди на персоналот упатен во хуманитарни и мировни мисии во странство; Програма за решавање на стамбеното прашање на персоналот во АРМ и клучниот персонал во МО); **Политика за дисциплина**; **Политика за здравствена заштита и социјално осигурување** (Програма за здравствена заштита; Програма за грижа за семејствата на повредени и загинати припадници на АРМ;

осмислувањето на политиките, носителите (организациските единици во МО, ГШ на АРМ и ВА) изработуваат приближно 40. програми (краткорочни, среднорочни и долгорочни), годишни планови и по потреба проекти, за реализација на активностите и задачите. Во таа насока, Секторот за човечки ресурси како носител на остварувањето на сите фази од циклусот за управување со човечките ресурси има потреба да изработи приближно 8 програми, 7 проекти и да изврши анализа и имплементација на 6 други значајни активности, што значи приближно 20 активности или 50% од предвидените програми. Меѓутоа во изминатиот период не се изработени повеќе од половина од предвидените програми и проекти. Зошто е тоа така, причини има повеќе. Тие се однесуваат на персоналните капацитети на вработените, на честите промени во организациската поставеност на ентитетите кои треба да бидат носители на активноста, на немањето континуитет на извршниот и раководниот персоналот во извршувањето на работните задачи и негови чести преместувања, како и во несоодветното дефинирање на одредени политики и програми и ненавременото ажурирање и промена на содржината на Стратегиите, согласно промената и донесувањето на останатите стратешки документи во одбраната. Недозволиво е од донесувањето на Стратегијата за управување со човечките ресурси од 2004 година и Стратегијата за образование и обука во одбраната од 2006 година, цели десет, односно осум години тие да не бидат ажурирани, изменети или пак повторно донесени со значително изменета содржина, прилагодена на новите околности и усогласена со ново донесените стратешки документи во одбраната. Одреден број од предвидените политики и програми за нивно остварување, не би требало да бидат дел од Стратегијата за човечки ресурси бидејќи опфаќаат содржини кои се детално регулирани во постојниот Закон за одбрана, Закон за служба во АРМ и Законот за државни службеници. Исто така доколку се правеле повремени ажурирања и измени во Стратегиите, одредени политики и програми кои се реализирани и не се повеќе актуелни, би биле избришани од Стратегиите, а на нивно место би се дефинирале други, кои ја отсликуваат актуелната потреба во системот. Исто така не е извршено ажурирање или

Програма за социјално осигурување); Политика за привлекување персонал (Програма за привлекување квалитетен, стручен и високо образован персонал; Програма за привлекување персонал од заедниците); Политика за воспоставување специјализирани единици (Програма за воспоставување специјализирани единици); Политика за резервен состав (Програма за резервен состав); Политика за развој и истражување ; (Програма за развој и истражување); Политика за пензии (Програма за пензионирање на персоналот во АРМ); Политика за подготовка за враќање во цивилен живот („Лепеза“); Политика за ветерани; Политика за спорт и рекреација (Програма за спорт и рекреација); Политика за финансирање (Програма за финансирање). Извор: Стратегија за управување со човечки ресурси во МО од 2004 година.

измена на Стратегијата за образование и обука во одбраната, така што нејзината содржина не е усогласена со одредбите од новата Стратегија за одбрана, Измените и дополнувањата на Законот за одбрана, новиот Закон за служба во АРМ, новиот Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023, новиот Закон за Воена академија и со новиот Закон за административни службеници. Повторно ќе истакнеме дека и во воведниот дел на наведените стратегии и концепти е предвидено нивната содржина да се ажурира, дополнува и надградува по изминувањето на одреден број на години од нивното донесување. Позитивен исклучок е направен со донесувањето на нов Концепт за резервните сили во февруари 2013 година, меѓутоа како и претходниот Концепт од 2007 година, заради не планирање на потребни финансиски средства не се реализира во пракса.

Евидентно е дека и СЧР ги имал во предвид ваквите обврски и се обидува да ги планира нивното спроведување. Со увидот во задачите на СЧР од Годишните планови за работа на МО за периодот од 2011 до 2014 година, се гледа дека се планирани задачи за ажурирање и ревизија на стратегиите и политиките за образование и обука и за имплементација на реформите во делот на образованието и обуката. Исто така и за изработка на план за менаџирање, развивање и унапредување на ефикасен систем за имплементација на концептите за развој на офицерскиот и подофицерскиот кор од областа на образованието и обуката. Меѓутоа таквите задачи не биле реализирани во текот на 2011 до 2013 година, а фактичката состојба укажува дека тоа не е направено ни до крајот на 2014 година.

Оттука се поставува прашањето: зошто организациските единици во СЧР (четирите одделенија) задолжени за образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето, не успеаја да ги менаџираат, координираат и извршат дел од суштинските задачи. Причини за тоа има повеќе. Ќе започнеме со водењето на кадровската и персонална политика. Од формирањето на СЧР во јули 2010 година, до крајот на 2014 година, не е поставен раководител на СЧР. Должноста раководител по овластување на министерот, со различно време на траење, ја извршувале три раководни државни службеници од три различни сектори (Секторот за меѓународна соработка, СЧР и Секторот за политика и планирање). Ваквата промена на овластени раководители на СЧР укажува на немање континуитет во работењето на најодговорниот човек во секторот. Во периодот од 2010 до 2014 година, министерството за одбрана е раководено од три министри, кои согласно нивната агенда искажувале различни приоритети во работењето на министерството, што исто така има свое влијание. Во наведениот период, исто така се случувале персонални распоредувања во одделенијата на СЧР одговорни за

образованието и обуката, со што е оневозможувано континуирано извршување на планираните задачи. Во текот на 2011 година, во Министерството е формиран нов Сектор за комуникации, анализа и оперативна поддршка во чиј состав е вграден и Регионалниот тренинг центар за комуникации (РТЦК), кој дотогаш бил во составот на одделението за обука на СЧР. Со ваквиот трансфер на РТЦК, предизвикани се значителни просторни и материјално технички проблеми во функционирањето на останатите одделенија од составот на СЧР, пред се на одделенијата кои извршуваат задачи во областа на образованието и обуката. Недостатокот на просторни услови за нормално функционирање на персоналот во овие одделенија, како и недоволната пополнетост со персонални сметачи и принтери, се провлекува се до крајот на 2013 година. СЧР согласно функциите го опфаќа целиот циклус за управување со човечките ресурси, образованието и обуката е само еден значаен дел од тој циклус. Во практичното функционирање на Министерството за одбрана, свое влијание имаат и организациските единици на СЧР задолжени за персоналниот менаџмент, развојот и кариерата на персоналот, за животниот стандард и заштита на правата на вработените и за транзиција на персоналот од МО и АРМ за цивилен живот. Во такви услови, не е секогаш лесно образованието и обуката да се наметне како приоритетна активност во рамките на СЧР и да го анимира највисокото раководство, да ги насочува и координира останатите сектори и организациски единици во ГШ на АРМ и ВА за унапредување на системот за воено образование и обука.

5.3. Евалуација на процесот на образование и обука

Образованието, обуката и стручното оспособување и усовршување претставуваат основа за развој на човечките потенцијали, за реализирање на поставените цели, како и за создавање квалитетен и обучен персонал кој ќе одговори на предизвиците на новото време, односно успешно ќе ги реализира работните задачи и обврски. За да се постигнат горенаведените цели, потребно е да се одреди релевантноста, ефикасноста, ефективноста, влијанието и одржливоста на обуката и стручното оспособување и усовршување во рамки на поставените цели преку процесот на евалуацијата. Евалуацијата треба да биде континуиран и тековен процес, кој ќе биде вклучен во процесот на планирање, програмирање и имплементација на обуката и стручното оспособување и усовршување. Таа претставува ефикасно средство за управување со обуката и стручното оспособување и усовршување, насочена кон собирање на информации, изведување на заклучоци и

преземање на активности за унапредување на целиот процес, како и давање на препораки и утврдување на научени лекции за во иднина.

Потребата за евалуација на процесот за образование и обука е детектирана со донесувањето на Стратегијата за образование и обука во одбраната во 2006 година. Институционализирањето на оваа потреба се огледа во формирањето на одделение за евалуација, анализа и унапредување на обуката во составот на Секторот за образование и обука во МО во декември 2007 година. Основна задача на оваа одделение е да врши евалуација и мониторинг на обуките кои се изведуваат во МО, предлага решенија за унапредување на обуката, на постапките за стандардизација, врши анализа на извештаите од учеството на обуки, спроведува постапки за еквиваленција и изработува годишни анализи за планирањето и реализацијата на обуките, и формулира соодветни заклучоци и предлози. Дополнително, како обврска на одделението е одредено и планирањето, нормирањето и спроведувањето на тестирање за познавање на нивото на англискиот јазик, согласно НАТО стандардот - СТАНАГ 6001. Ваквите одговорни и обемни задачи, одделението започна да ги извршува во текот на 2008 година, паралелно со пополнувањето со нов и млад персонал, и со создавање на просторни и материјално технички услови за нормално функционирање. Секако, главен предуслов за успешна работа на вработените е тие самите претходно да бидат стручно оспособени за извршување на поставените задачи. Почетните напори во одделението се однесуваат на изработка на документи, интерни процедури, формулари, насоки и нормативни документи за извршување на одговорните задачи. Сето тоа треба да им помогне и на останатите сектори во МО, да доставуваат формализирани извештаи кои ќе бидат основа да се создаде база на податоци во одделението за сите извршени обуки, а врз основа на таквите податоци да се изработуваат сеопфатни анализи за потребата и целесходноста на обуките во МО. Во текот на 2009 и 2010 година, започнато е со евалуација на обуките кои се изведуваат во ЦО „д-р Џозеф Крузел“ и Регионалниот тренинг центар за комуникации. На овој начин вработените го стекнаа почетно искуство и се создадени услови за нивно ангажирање за изработка на Правилник за евалуација, со кој ќе се дефинира потребата и постапката за евалуација на обуките во МО кој сепак до крајот на 2014 година, не беше донесен и одобрен за користење. За не донесување на Прирачникот за евалуација има повеќе причини.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Дел од нив се следниве: во месец јули 2010 година, Секторот за образование и обука е укинат, а одделението за евалуација е вградено во составот на новиот Сектор за човечки ресурси во МО (СЧР); во истиот период е поставен нов раководител на СЧР - по овластување, на кој му беше потребно време да

Согласно функциите на СЧР, задачите на одделението за евалуација, анализа и унапредување на обуката и понатаму остануваат и делумно се спроведуваат. Така одделението за обука во СЧР, во кое се прераспоредени лицата кои претходно ја спроведуваа евалуацијата, спроведуваат евалуација и мониторинг на обуките кои ги планира и реализира СЧР, согласно практиката и интерните постапки, кои се предвидени и во не одобриениот Прирачник за евалуација. Треба да се знае дека Воената академија по нејзиното повторно започнување со работа во учебната 2009/2010 година, исто така е должна да спроведува самоевалуација на процесот на образование во првиот и вториот циклус на студии. Што се однесува до АРМ, континуирано се спроведуваат контроли на обуката и се изработуваат извештаи и анализи за реализацијата на обуката. Нов квалитет во оценувањето на реализацијата на обуката е постигнат со примената на Концептот за оперативна способност (оценување на борбената готовност на декларираниите команди и единици според ОСС E&F).¹⁰⁷

Со оглед на значењето на евалуацијата во процесот на образованието и обуката, сепак ќе дадеме кратко објаснување што е опфатено во изработениот Предлог -Прирачник за евалуација. Имено, прирачникот за евалуација обезбедува практични насоки за тоа што претставува процесот на евалуација, како се спроведува, кои методи и анализи се користат и начинот на користење на добиените резултати. Прирачникот го регулира начинот на спроведување на процесот на евалуацијата, односно зошто се врши евалуација, целиот процес на евалуација, причини за имплементација, облици на евалуација, методологија, управување и анализа на податоците, подготовката на извештаи и користењето на научените лекции од истата. Посебен дел е одвоен за процесот на мониторинг, како корисна алатка за успешна и целосна евалуација. Прирачникот е поделен на 8 (осум) глави, кои сами по себе претставуваат посебни делови, но сепак се поврзани. Во првата глава се разработуваат поимите обука и стручно оспособување и усовршување. Во втората е разработен процесот на мониторинг, кој е во функција на следење на активностите низ целиот процес на обука. Третата глава го објаснува целиот процес на евалуација, зошто се врши евалуацијата, имплементација, критериуми на евалуација и кој спроведува евалуација. Типовите на евалуација (самоевалуација и надворешна евалуација) се разработени во четвртата глава. Предмет на разработка во петтата глава е кој ја

навлезе во работата на секторот; во текот на септември 2011 година, настануваат поголеми персонални промени во МО со доаѓањето на нов министер за одбрана; истиот период одделението за евалуација, анализа и унапредување на обуката останува без раководител на одделението; поголем број на вработени кои беа оспособени за извршување на евалуација се прераспоредени во други одделенија во секторот и др.

¹⁰⁷ОСС E&F-Operational Capability Concept Evaluation and Feedback - Концепт за оперативна способност/Програма за оценување на декларираниите единици на партнерите.

спроведува евалуација. Методите за собирање и обработка на податоци се опфатени во шестата глава од Прирачникот. Седмата глава ги дефинира управувањето и анализата на собраните податоци. Последната, осма глава, го објаснува начинот на подготовка и пишување на извештај од спроведената евалуација. Во Прирачникот посебно место заемаат прилозите, во кои се дадени илустративно планот за мониторинг, планот за евалуација и прашалникот за евалуација. Прирачникот е наменет за сите оние кои се вклучени во процесот на планирање, програмирање и имплементација на обуката и стручното оспособување и усовршување и има за цел да обезбеди квалитет во работата на организационите единици во МО и АРМ.

5.4. Местото и улогата на ГШ на АРМ

Согласно Стратегијата за одбрана на Република Македонија, МО и АРМ работат на изградба на одбранбени и воени способности за исполнување на следните стратегиски мисии:

- одбрана и заштита на територијалниот интегритет и независност на Р. Македонија;
- учество во колективната одбрана на НАТО;
- придонес во операции во целокупниот спектар на мисии предводени од ООН, НАТО и ЕУ и
- заштита на пошироките интереси на Р. Македонија.

Стратегиските мисии, ги определуваат долгорочните развојни цели на одбраната¹⁰⁸ кои претставуваат основа за континуирана трансформација, модернизација и развој на капацитетите и способностите на системот за одбрана и за постигнување на потребната борбена готовност на АРМ. Унапредувањето на организациско-формациската структура на АРМ и воспоставување на поголеми оперативни капацитети и способности за достигнување на интероперативност со силите на земјите - членки на НАТО, зависи и од

¹⁰⁸ Долгорочни развојни цели на одбраната се:

- унапредување на организациската структура на МО и на организациско - формациската структура на АРМ, во функција на поддршка на мисиите и задачите од Стратегијата за одбрана;
- развој, достигнување и воспоставување на поголеми национални стратегиски и оперативни капацитети и способности за достигнување на соодветно ниво на интероперативност, ефикасност, ефективност и флексибилност со силите на земјите членки на НАТО;
- модернизација на одбранбените способности;
- трансформација на системот за менаџмент со човековите ресурси со цел да се регрутира, да се задржи, и да се поддржи висококвалитетен и посветен воен и цивилен персонал;
- унапредување на системот за логистика;
- интеграција во политичките и воените структури на НАТО;
- придонес кон Заедничката безбедносна и одбранбена политика на ЕУ;
- приспособување и подобрување на обуката за да се исполнат мисиите, целите и задачите на АРМ;
- подобрување на одбранбената инфраструктура.

Извор: Долгорочен план за развој на одбраната -ДПРО 2014-2023, донесен на 27.01.2014 година.

унапредувањето на мерките и активностите за образование, обука и стручно оспособување и усовршување на припадниците на Армијата.

Носител на стратешкото планирање, координирање и контрола на спроведувањето на борбената обука и вежбовните активности на Армијата е ГШ на АРМ, преку J-7 секцијата за обука и вежби. За успешно годишно раководење со обуката во АРМ, J-7 секцијата, согласно Доктрината за обука, Упатството за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби во АРМ, ги изработува следните документи: Годишни насоки за обука во АРМ; Годишен План календар за обука во АРМ; Годишен План за внатрешни и надворешни вежби; Годишен План за воено стручна обука (ВСО) во ГШ на АРМ; Годишен План за активности според Концептот на оперативна подготвеност. Тежиштето на работата на J-7 секцијата е на организацијата и менаџментот со обуката, изведување на вежбовни активности во командите и единиците, подобрување на условите за изведување на обука и вежби, обезбедување на ресурси, помош во организацијата на вежбите во Р. Македонија и надвор од државата, одредување на кандидати за учество на курсеви, семинари, планирачки конференции за вежби надвор од земјата во поддршка на Листата на суштински задачи за мисијата (ЈСЗМ) на Армијата. Во текот на 2013 и 2014 година, J-7 секцијата се ангажира на создавање услови за изработка на Доктрина за обука во АРМ, правила и упатства во АРМ. За таа цел во 2013 година е воспоставен Центар за развој на доктрини, правила и упатства во составот на Командата за обука и доктрини на АРМ (КОД), кој е еден од носителите на изработката на повеќе публикации (упатства и прирачници). Вежбовните активности во командите и единиците на АРМ за 2013 и 2014 година се реализираат во согласност со годишните Планови за вежби на АРМ и Годишните календари за обука на АРМ.

Интегрирањето на процесите за обука се врши на Конференција за обука во АРМ, која претставува алатка во процесот на планирање на активностите за обука согласно расположливите ресурси за поддршка на реализацијата на истата. На Конференцијата за обука, која е организирана од J-7 секцијата за обука и вежби на ГШ на АРМ се планираат и координираат активностите за обука на АРМ по место, време и учесници. Истата е отворена за учество и на структури од МО и други државни институции, заради поддршка од страна на АРМ или за заедничка реализација на обука и вежби. Всушност оваа е местото кога МО/СЧР, ГШ на АРМ и ВА, финално ги договараат меѓусебните потреби за обуки, временската координација, какви специфични специјализирачки обуки им се потребни на командите, штабовите и единиците на АРМ, ВА, а за чие организирање и

спроведување е одговорен СЧР на МО. Конференцијата за обука во АРМ се реализира двапати годишно.¹⁰⁹

Последните неколку години, J-7 секцијата, во соработка со потчинетите команди и штабови и единици, направи значителен напредок во примената на Концептот за оперативна способност (оценување на борбената готовност на декларираниите команди и единици според OCC E&F (CREVAL)).¹¹⁰ Согласно годишните планови за оценување на декларираниите единици, како и годишните планови за имплементација на Концептот за оперативни способности, реализирани се повеќе активности. Постигнатите резултати на оценувањето според Концептот на оперативни способности се потврда за достигнување на висок степен на интеропераивност и компатибилност со НАТО партнерите за работа на персоналот и единиците на АРМ во процесот на планирање и спроведување на операции и за работа во мултинационално опкружување. АРМ достигна висок степен на имплементација на Концептот за оперативни способности за оценување на декларираниите единици и има обучени и сертифицирани оценувачи за ниво 1 и за ниво 2 (за CREVEL и за TACEVAL).¹¹¹ J-7 секцијата за обука и вежби, како носител на активностите за имплементација на Концептот за оперативни способности, директно учествува во подготовката и спроведувањето на оценувањата на декларираниите единици.

Во периодот од 2010 до 2014 година, реализирани се и повеќе активности за само оценување и за НАТО оценување на декларираниите единици. Како што е познато АРМ и МО имаат декларирани единици во ранг на средна пешадиска баталјонска група¹¹², за учество и упатување во меѓународни мисии предводени од ЕУ и НАТО. Овие единици го спроведуваат циклусот на континуирано само оценување и оценување на НАТО на рамниште 1 и 2 според Концептот за оперативни способности со важност од 3 години. При постапката се оценувани следните активности: ескортирање на хуманитарен конвој со реакција на импровизирана експлозивна направа, воспоставување на набљудувачница,

¹⁰⁹ Согласно СППБИ, Конференцијата која се одржува во месец март е за планирање и програмирање на активностите за обука, а Конференцијата која се одржува во месец ноември е за буџетирање на планираните активности за обука за наредната година (финансирањето на обуката се усогласува со одобриениот финансиски план.

¹¹⁰ OCC E&F - Operational Capability Concept Evaluation and Feedback-Концепт за оперативна способност/Програма за оценување на декларираниите единици на партнерите.

¹¹¹ CREVEL - Combat Readiness Evaluation/Програма за оценување на борбената готовност/спремност. Тоа е дел од програмите за оценување според стандардите на НАТО. CREVEL е програма за рамниште на командите и единиците во копнената војска. Останати програми се: TACEVAL - Tactical Evaluation, за воздухопловните сили; MAREVAL - Maritime Evaluation, програма за Воената морнарица; JOINTEVAL - програма за оценување на Здружените команди.

¹¹² Соопштение на канцеларијата за односи со јавноста на ГШ на АРМ, од 18.10.2013 година. Извор веб страна на АРМ - www.arm.mil.mk, пристапено на 18.10.2013 година и Брифинг со претставниците на медиумите од 03.04.2014 година, по повод вежбата „Македонски блесок 10“. Извор веб страна на АРМ - www.arm.mil.mk, пристапено на 03.04.2014 година.

обезбедување на база со контрола на толпа и преговори, патролирање и воспоставување на привремена контролна точка, кордон и пребарување, патрола со реакција на импровизирана експлозивна направа, постапка во случај на пешадиски и артилериски напад на база и MEDEVAC (медицинска евакуација) како и изведување на офанзивни операции. Исто така се декларирани и санитарски единици (полска болница)¹¹³ на АРМ, каде тимот оценувачи на НАТО ги оценува интероперабилноста и оперативната способност, (примената на стандардните оперативни процедури за укажување на прва помош, прием, тријажа, хируршки третман и стабилизирање на пациенти на бојно поле), како главен предуслов за спроведување на следните нивоа на оценување, согласно Концептот за оперативни способности на НАТО. За успешна примена на Концептот за оперативна способност, континуирано се обучуваат припадници на АРМ во улога на оценувачи, преку соодветни курсеви за оценувачи за ниво 1 и 2.

Се вложуваат и значителни напори за обезбедување на соодветна поддршка на обуката во АРМ, со формирањето и работата на Интегрираниот проектен тим за изработка и реализација на проектот „Армискиот полигон Криволак“, како регионален центар за обука. За планирањето и реализацијата на обуката, стручното оспособување и усовршување и вежбите во АРМ, покрај J-7 секцијата за обука и вежби во ГШ на АРМ, свое место и улога имаат и организациските единици за обука и вежби во потчинетите команди штабови и единици. Секако посебно место зазема и Командата за обука и доктрини (КОД) на АРМ. Основната мисија на КОД опфаќа организација, координација и реализација на индивидуална обука на војници, питомци, подофицери и офицери од активниот и резервниот состав, поддршка на колективната обука на командите и единиците на АРМ и развој на доктрините и научените лекции во АРМ. Покрај реализацијата на обврските произлезени од мисијата и задачите од суштинско значење за мисијата на единицата, КОД во текот на 2013 и 2014 година се фокусираше и на имплементација на обврските кои произлегуваат од „Развојот на доктрините и научените лекции во Армијата на Република Македонија“- сегмент на трансформацијата, со кој мисијата на КОД за 2013 година, е проширена. Вградувањето на овој елемент се покажа како исклучително важна задача која допринесе за еден посериозен и поорганизиран пристап кон изработката на потребните доктрини и стручната воена литература, нејзино одобрување, печатење и дистрибуција, заради непречено функционирање на единиците на Армијата. Од друга страна при планирањето, подготовката и реализацијата на обуката и

¹¹³ Соопштение на канцеларијата за односи со јавноста на ГШ на АРМ, од 15.10.2013 година.

курсевите кои се во доменот на организација на КОД, постојано се работи на имплементацијата на досега научените лекции така и на новите содржини од новите упатства, правила и прирачници во АРМ. На тој начин е направен уште еден позитивен исчекор во самата реализација на поставените задачи. Појдовна основа за планирање на обуката и курсевите во надлежност на КОД се насоките дадени од страна на претпоставената команда, Упатството за раководење со обуката во АРМ, како и потребите на единиците на АРМ. Основните показатели на обученоста, извежбаноста и севкупните позитивни достигнувања од доменот поддршката во КОД во изградбата на борбената готовност на единиците на АРМ се согледуваат врз основа на реализација и спроведување нивните активности кои веќе претходно ги наведовме.

Реализацијата на планираните годишни задачи и активности за обука во Армијата главно се спроведува согласно утврдената динамика, врз основа на одобрените финансиски средства и со редуцирање и одложување на мал дел од задачите. Тежиштето во обуката и вежбите е на изработка на плановите за обука и вежби, изработка и имплементирање на Доктрината за обука во АРМ, организација на конференции за обука, (планирање и буџетирање), подготовка и обука на контингентите за упатување во мировни мисии со интегрирање на научените лекции од досегашното учество во мировните мисии ИСАФ и АЛТЕА и реализацијата на оценувањето на декларираниите единици согласно Концептот за оперативни способности. Очигледен е проблемот со неодобрувањето на сите потребни финансиски средства за веќе планираните обуки и вежби и пренамена на финансиските средства за други потреби. Оваа особено се однесува на развојот и имплементирањето на Концептот за резервни сили на АРМ. Повеќе години наназад АРМ и МО не можат да ги обезбедат потребните финансиски средства и да ги изработат законските измени и подзаконски акти за воспоставување на активната резерва на АРМ. Ова не е постигнато ни во текот на 2013 година, по одобрувањето на новиот Концепт за резервни сили на АРМ во месец февруари, нити во текот на 2014 година. Меѓутоа, и покрај наведените проблеми во реализацијата на дел од планираните активности за обука на активниот состав во земјата и странство, генерално се постигнуваат поставените цели, се одржува потребно ниво на оспособеност и обученост на единиците за извршување на мисиите на АРМ, а пред се за учество во мировни операции.

5.5. Местото и улогата на Воената академија

Одговорноста за академското воено образование, како составен дел од севкупното образование во државата е на Воената академија „Генерал Михаило Апостолски“ - Скопје. Воената академија, согласно законот е основана како високообразовна и научно-истражувачка установа, за образование на кадри за потребите на МО и АРМ, управување со кризи, заштитата и спасувањето.¹¹⁴ На Воената академија се развива конзистентен систем на воено образование и обука кој ќе овозможи создавање на добро образован кор на воени лидери, што ќе бидат потполно компетентни во техничка, тактичка смисла, како и да поседуваат вештини, знаења и способности потребни за справување со сите предизвици што ги наметнува модерниот начин на изведување борбени дејства. Воени лидери треба да бидат способни да ги прифаќаат промените, да се справуваат со непредвидливи ситуации, да покажуваат самоиницијатива и презентираат нови идеи, да комуницираат и разменуваат информации, како и да ги иницираат и спроведуваат организациските промени. Крајната цел на системот за воено образование и обука е креирање на воен лидер, кој поставената мисија ја извршува професионално, прецизно, во потполност и без поговор. Студентите-питомци на Воената академија треба во текот на нивното образование да добијат основни сознанија од областа на дипломатијата, економијата, цивилно - воените релации, медиумите и психолошките алатки за работа со луѓе во кризни ситуации. Една од основните способности што треба да се развие кај нив е вештината за пребарување, собирање и анализирање на информации, што е критична во услови кога квантитетот на информации што треба да се соберат и обработат постојано се зголемува. Воената академија, ги следи современите трендови во доменот на употребата на вооружените сили како дел од инструментите на политичка (национална) моќ. Уште повеќе, денес военото образование како основен императив пред себе ја поставува потребата од градење на современ офицер. Офицер кој ќе располага со соодветен квантум на знаења од областа на природните и општествените науки. Но, и не само тоа, идните офицери мора да поседуваат одлучност, лојалност и професионалност. Академијата врши високообразовна, научно-истражувачка и применувачка високо стручна дејност во областа на одбраната како поширока научна област на општествените науки, посебно во делот на воените и воено-техничките науки, управувањето со кризи, заштитата и спасувањето.

¹¹⁴ Закон за Воената академија, СлВ на РМ бр. 35 од 05 јули 2008.

Општа цел на образование и воспитување на питомците-студенти е градење и сестран развој на личноста на идните воени старешини и државни службеници, психофизички и морално подготвени и стручно оспособени за извршување на должностите во област на одбраната. Воената академија, „од една страна е воспитно – образовна институција која собира важни историски знаења и податоци за зачувување на генерациското искуство и традиционалните вредности. Од друга страна, академијата овозможува среќавање на два основни актери на високообразовната комуникација: студенти и универзитетски наставници или соработници.“¹¹⁵ Дејноста на Воената академија е дефинирана со структурата и содржината на студиските и предметните програми кои се изучуваат, донесени од страна на нејзиниот основач.¹¹⁶ Воената академија гарантира континуирано образование и обука, које ќе им биде овозможено на сите студенти, а воедно нуди и широк спектар на наставни предмети од областа на општествените, природните, природно-математичките, општовоените, општотехничките, военотехничките и воено стручно - специјалистички, дисциплини од интегрирана безбедност и заштита, од менаџмент со кризи и други научни дисциплини. На Академијата се остваруваат универзитетски студии од прв, втор и (трет циклус) и стручни студии. Исто така се остварува и стручно оспособување и усовршување на лица со завршен прв циклус на универзитетски студии за потребите на АРМ.

Во текот на академската 2012/13 година наставата се реализира со следните категории:

1. Студентите - питомци и студентите за прв циклус студии, во прва, втора, трета и четврта година;
2. Студентите за втор циклус студии (специјализација и магистратура).
3. Курс на штабни должности во баталјон и
4. Курс за командири на чети на родови и логистички специјалности

Студиските програми за првиот циклус на студии на Воената академија Скопје овозможуваат: основно познавање на општествени, природно-математички, технички и воени науки, компјутерски познавања, изучување на странски јазици, високо ниво на експертиза на тактичко ниво, физичко воспитание и подготовка за првите командни и останати должности. На I циклус на студии на Воената академија може да се избере една

¹¹⁵Ѓозо, К. (2013): Магистерски труд „Процесот на институционализација на военото образование во Р. Македонија“, Воена академија, „Генерал Михаило Апостолски“ – Скопје.

¹¹⁶ Воена академија „Генерал Михаило Апостолски“ Скопје (2009). Студиски програми за прв циклус на студии (2009) Скопје. Студиски програми за втор циклус на студии (специјализација и магистратура-2010) Скопје.

од следните понудени насоки, и тоа: за питомците-студенти од родовите: пешадија, артилерија, оклопно-механизирани единици и артилериско-ракетни единици за противвоздушна одбрана, врски, атомско-биолошка и хемиска заштита, инженерија, авијација и воздушно набљудување, јавување и наведување. За студентите, од областа за управување со кризи и заштита и спасување: кризен менаџмент и заштита и спасување. Првите две години на школувањето се заеднички за сите насоки и во нив тежиштето е дадено на општествените, природно-математичките, општо-техничките и општовоените наставно-научни области. Наставата во трета и четврта година е насочена за потребите на родовите во АРМ, Центарот за управување со кризи, Дирекцијата за заштита и спасување и други институции. Во основа, студиските програми се состојат од академска настава, воена обука и стручно-специјалистички дел, кои се реализираат во времетраење од четири години, односно осум семестри.¹¹⁷ Првиот циклус на студии ги оспособува кандидатите за раководење на тактичко ниво, како непосредни лидери на извршителите при употреба на воената сила. Преку ваквото образование на Воената академија воените лидери се оспособуваат за извршување на своите работни задачи преку учење за вредностите, вештините и останатите содржини од академското ниво на образование. Институционалното образование на Воената академија треба да ги даде фундаменталните вредности на воената професија и да овозможи прогресивно усвојување на знаењата од соодветниот род/служба во рамките на која воениот лидер ќе ја гради својата кариера.

Покрај предавањата и вежбите, кои се планираат и реализираат во зимскиот и летниот семестар по одделни едносеместрални предмети, во рамките на редовната настава се предвидени и практична настава и обука по основни академски способности, како и практична обука предвидена во содржините на предметните програми во студиските програми за првиот циклус на студии. Практичните настани кои се изведуваат пред или по завршувањето на предавањата и вежбите, односно во зимскиот период и летото, се следниве: основна воена обука, општа воена обука на ниво на одделение, обука во скијање, општа воена обука на ниво на вод, обука во пливање, обука за управување на моторни возила, стажирање во воените единици и во установите и подрачните единици на дирекциите за управување со кризи и заштита и спасување, стручно-специјалистичка обука за насоките.

¹¹⁷Застапеноста на подрачјата и дисциплините во програмите (Општествени науки 28%; Природно-математички науки 11%; Технички науки 23%; Воени науки 23% и Воена обука и физичко воспитание 15%)

Воената обука му овозможува на кандидатот за офицер да се интегрира во воената институција, како и да се оспособи за водење на основна тактичка единица (вод) во услови на висок интензитет на водење конвенционална војна до мировни и постконфликтни реконструкции. Реализацијата на воените и воено-специјалистичките предмети како и обуката за ракување со оружје е важен момент во школувањето на идниот офицер заради неговиот контакт со оружјето кое ќе го употребува со висока стручност и совесност, кои ќе бидат постигнати со професионална обука.¹¹⁸ На крајот на првиот циклус, поточно во четврта година на крајот на зимскиот (седмиот) семестар, е предвидено стажирање во траење од три недели, кое се реализира во единиците од соодветниот род на АРМ за кој се подготвуваат на Академијата, на должностите командир на одделение и вод, според елаборатот што го подготвува Воената академија.

Студиите во II циклус се организират во форма на редовни и вонредни студии во различни наставно-научни области, и тоа:

-Научни студии (магистратура) како подготовка за научно-истражувачка дејност во определена област и обработка на современите аспекти на таа област, се организира за следните насоки – наставно-научни области: безбедност и одбрана, управување со кризи и заштита и спасување.¹¹⁹

-Стручните студии (специјализација за командни и штабни должности) претставуваат продлабочено студирање и развивање на практичните компетенции.¹²⁰

¹¹⁸ Закон за Воената академија, член 37 (СлВ на РМ бр. 35 од 05 јули 2008 год.)

¹¹⁹ Наставата се изведува за време на деветтиот и десеттиот семестар, студентите од насоката *Безбедност и одбрана* ги изучуваат следните предмети:

Во деветтиот семестар. *Задолжителни предмети*: Национална безбедносна концепција и стратегија; Менаџмент со ресурси во безбедноста; Методологија на научно - истражувачка работа. *Изборни предмети*: Основи на одбраната и национална стратегија; Колективни системи за безбедност одбрана.

Во десеттиот семестар. *Задолжителни предмети*: Безбедносен систем на Република Македонија; Оружје за масовно уништување; Глобализација и безбедност. *Изборни предмети*: Разузнавачки и безбедносни системи; Моделирање на операции и решавање на безбедносни проблеми.

-Студентите од насоката *Управување со кризи и заштита и спасување* ги изучуваат следните предмети:

Во деветтиот семестар. *Задолжителни предмети*: Национална безбедносна концепција и стратегија; Менаџмент со ресурси во безбедноста; Методологија на научно - истражувачка работа. *Изборни предмети*: Концепт и стратегија за заштита и спасување и управување со кризи; Природни непогоди и други несреќи и справување со истите

Во десеттиот семестар. *Задолжителни предмети*: Безбедносен систем на Република Македонија; Оружје за масовно уништување; Глобализација и безбедност. *Изборни предмети*: Кризи и справување со кризи; Моделирање на операции и решавање на безбедносни проблеми.

¹²⁰ Наставата се изведува за време на деветтиот и десеттиот семестар, слушателите на *специјализација за командни и штабни должности* ги изучуваат следните предмети:

Во деветтиот семестар. *Задолжителни предмети*: Национална безбедносна концепција и стратегија; Методологија на научно - истражувачка работа. *Изборни предмети*: Колективни системи за безбедност и одбрана.

-*Стручно специјалистички предмети*: Организација на штабни должности; Воена логистика.

Во содржински поглед студиите се дизајнирани со блок задолжителни и блок изборни предмети, со што на кандидатите и на организациите што ги финансираат во текот на студиите им е дадена можност непосредно да влијаат врз делот од содржината на образованието. При дизајнирањето на студиските програми во делот на магистерските студии избегнати се рамките за премногу тесна специјализација и е избран интердисциплинарниот пристап. Во рамките на специјалистичките студии е вграден посебен стручно-специјалистички дел со кој се вообличува специјализацијата за одредено подрачје, што е поврзано со оспособувањето за извршување практични работни задачи и стекнување компетенции за повисоки раководни должности во областа.¹²¹

Целта на ова школување е: оспособување на студентите за раководење и за мотивација за работа во командите, штабовите и единиците во АРМ, оспособување за модерно и современо размислување, оспособување за изнаоѓање на вистински одговори (правилно одлучување) во секоја ненадејна ситуација на бојното поле. Наставата на универзитетски студии од II циклус (специјализација и магистратура) се изведува преку предавања, консултации, изработка на семинарски работи, практични вежби, решавање конкретни тактички задачи и ставање во улога при извршување конкретни задолженија и испити. При организирањето на предложената програма за универзитетски студии од II циклус според Болоњскиот процес, земена е предвид и можноста за продолжување на трет циклус на студии. Со тоа е обезбеден соодветен континуитет во образованието за кандидатите запишани на последипломските студии на Воената академија.

На Академијата се организираат и различни програми на стручно односно професионално усовршување на офицери со завршен I циклус на универзитетски студии, за определени должности во Армијата¹²². Курс за штабни должности во баталјон и Курс за командири на чети на родови и логистички специјалности. Општа цел што треба да се постигне преку системот за стручно оспособување и усовршување на кандидатите е создавање добро едуциран офицерски кор, што ќе биде потполно компетентен во техничка, тактичка и лидерска смисла, како и да поседуваат вештини, знаења и способности потребни за справување со сите предизвици што ги наметнува модерниот

Во десеттиот семестар. *Задолжителни предмети:* Безбедносен систем на Република Македонија; Менаџмент со ресурси во безбедноста. *Изборни предмети:* Разузнавачки и безбедносни системи; Моделирање на операции и решавање на безбедносни проблеми.

-Како двосеместрални ги изучуваа следните предмети: *Стручно-специјалистички:* Тактика; Решавање на комплексни тактички задачи.

¹²¹ Извор: Воена академија „Генерал Михаило Апостолски“ Скопје (2010). Студиски програми за втор циклус на студии (специјализација и магистратура).

¹²² Закон за Воената академија, член 8 (СлВ бр. 35 од 05 јули 2009)

начин на изведување борбени дејства. Посебна цел на стручно оспособување и усовршување во Воената академија е оформување на лидери и сестран развој на личноста, психофизички и морално подготвена и стручно оспособена за извршување на на повисоките формациски должности во АРМ во мир и во војна во рамките на своето напредување.

За реализација на задачите од делот на оспособување и усовршување, студентите-слушатели се организираат во вид на наставната група и сите се во улога на функционален офицер, (лидер на единицата или на должност во штабот на истата) цело време на траењето на оспособувањето. Тоа преставува дополнителен квалитет и соодветен спој на теоријата и пракса. Со тоа се постигнува непосредната работа на процедурите за групно водење, подготовка и организација на борбените дејства, како и процесот на донесување на воена одлука, работејќи теоретски во кабинетите на Воена академија и практично и во теренски услови. Поради специфичноста на самата тематика за реализација во текот на усовршувањето, односно курсот, слушателите се стекнуваат и со знаења кои им овозможуваат да ги поседуваат и да ги демонстрираат најважните карактеристики на секој добар офицер, а тие се следните: компетентност; иницијативност и правилно расудување, креативност, флексибилност, доверба, лојалност, ефикасен раководител, способност за ефикасно комуницирање.

За реализација на студиските програми, Воената академија и МО и АРМ, располагаат со кадар кој е оспособен да одговори на предизвикот на военото образование и воспитување според важечките стандарди. Наставниот кадар на Воената академија се грижи за стручно и научно усовршување.

Воената академија остварува и други применети форми на настава и соработка со организациските единици на МО и АРМ и други институции во државата. Воената академија, во месец јуни 2013 година, трета година по ред беше домаќин на меѓународен високо образовен-безбедносен проект „Летен кампус 2013“.¹²³

За успешно изведување на практичниот дел од наставата и обуката со питомците од сите четири години, Воената академија остварува интензивна соработка со секторите во МО, единиците на АРМ и други институции и установи во државата.

Како позначајни примери на соработка ги издвојуваме следните:

¹²³На „Летен кампус 2013“ учествуваа вкупно 114 питомци од 6 држави, од кои 61 питомец од Р. Македонија, 10 од Р.Косово, 6 од Р.Црна Гора и 9 од Р.Бугарија, 10 од Обединето кралство и 18 од САД. Покрај питомците активно учество зедоа и 7 студенти од факултетите во државата.

-Практичната воена обука и настава со Пешадиско вооружување, за гаѓање и по предметот географија со топографија ја изведува Центарот за обука на питомци во составот на КОД, на полигоните на ЦО „Пепелиште“ и АП „Криволак“.

-Дел од вежбите по предметот Мотори и моторни возила се изведуваа во вид на стручна посета на кабинетот за мотори и моторни возила во АСУЦ „Боро Петрушевски“, Скопје.

-Реализирана е теренска Обука во зимски услови во Центарот за обука во зимски услови “Попова Шапка“ на КОД во Тетово.

-Реализирана е обуката во летни услови Обука во пливање во Центарот за обука на вода на КОД во Охрид.

-Вежбите по предметот Пешадиско вооружување со настава по гаѓање (ПВНГ) се реализирани во касарната „Илинден“ Скопје, со поддршка на полкот за специјални операции.

-Студиска посета е реализирана во наменската индустрија во Прилеп, каде што питомците се запознаени со производствениот процес, а показно се реализирани завршни испитувања на готов производ поврзано со предметите Муниција и експлозивни материи и Балистика.

-Настава по предметите Артилериско вооружување со подготовка за артилериско дејство, Управување и ракување со огнот во артилериските единици и Тактика на артилерија е реализирана во целост во кругот на касарната „Алекса Дамниевски Бауман“ во Велес, со користење на средствата од артилерискиот баталјон и на АП Криволак.

-Дел од вежбите по предметите Оклопни борбени возила 1 и Вооружување на оклопи возила на пешадијата со правила на гаѓање се изведуваат во вид на стручни посети и практична настава на полигони на оклопниот баталјон и полкот за специјални операции.

-Теренски вежби по предметот Методика на ПВНГ се реализирани на вежбалишта и полигони во касарната „Илинден“- Скопје и на секторите за гаѓање на военото стрелиште Петровец.

-Дел од вежбите по предметот Епидемиологија се реализираат во просториите на Центарот за превентивна медицина, во состав на Военомедицинскиот центар на логистичката бригада на АРМ

-Дел од практичната настава по предметот Спасување од урнатини, заштита и спасување од пожари и поплави се одвива во просториите на Центарот за управување со кризи на Р. Македонија (ЦУК) и во Црвениот крст на Р.Македонија.

-Дел од вежбите по предметот Евакуација, засолнување и згрижување на настрадано и загрошено население се реализирани во простории на ЦУК, ДЗС и Црвен крст на Р.Македонија.

-Поголем дел од вежбите по предметот Радиолошка, хемиска и биолошка сигурност и заштита се реализирани во ЦУК, ДЗС, Црвен крст на РМ, и касарната „Илинден“.

Како што може да се види од изнесеното Воената академија во реализацијата на наставата и обуката остварува интензивна соработка пред се со единиците и центрите за обука на Командата за обука и доктрини, како и со останатите единици на АРМ и институции во државата. Соработката со МО е евидентна при организирањето и изведувањето на обуки за државните службеници и воени старешини од МО и припадниците на АРМ, каде научно-наставниот кадар од Воената академија е носител на реализацијата на поголем број од планираните теми. Овие обуки имаат за цел стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ, а на истите редовно земаат учество и вработени од останатите министерства и органи од државата, како МВР, МНР, ЦУК, ДЗС, Министерство за информатичко општество и Дирекцијата за безбедност и класифицирани информации.

За одбележување е улогата и значењето на професорскиот кадар од останатите државни универзитети во државата во формирањето и развојот на Воената академија и за создавање на нов млад научно - наставен кадар на Воената академија. Со реактивирањето на работењето на Воената академија, голем број на професори од цивилните факултети активно се вклучени во изведувањето на наставата, особено за општо - образовните предмети.

Со повторното активирање на Воената академија во 2009 година, евидентни се резултатите во нејзиното работење и постојаниот развој на образовниот процес. Секако дека има уште многу да се направи, но постојат и проблеми кои треба да се надминат и решат.

Од интервјуата со раководните лица во Воената академија и извршената анализа на постојните документи и извештаи за работењето на Воената академија, потребата за подобрување се однесува на следните области:

-обезбедување на воено-стручна и друга литература за потребите на реализација на наставата на студентите-питомци и студентите во Првиот циклус на студии на ВА.

-Изградба и опремување на соодветни кабинети за реализација на наставата по одредени предмети во Првиот циклус на студии на ВА.

-реновирање и опремување на кабинетите за странски јазици со компјутерска и телекомуникациска опрема, како и обезбедување на учебници по предметите од странски јазици.

-изградба на спортска сала за наставата по предметот Физичко образование.

-опремување со персонални компјутери и печатари за информатичка и софтверска поддршка на наставата.

-подобрување на соработката со командите, установите и единиците на АРМ во однос на реализацијата на практичните форми на настава со слушателите на вториот циклус на студии - Специјализација за командни и штабни должности.

-подобрување на планирањето и финансиската поддршка на курсевите за стручно оспособување и усовршување на офицерите на АРМ.

5.6. Заклучни согледувања за актуелната состојба со образованието и обуката за потребите на одбраната и армијата

Темелната анализа на функционирањето на сегментите на системот за образование и обука ни овозможи да изведеме поединечни заклучоци, кои ќе ни помогнат да формулираме и заклучни согледување и за целиот систем.

Последните неколку години во Министерството за одбрана уочуваме обиди за менаџирање со системот за образование и обука и негово интегрирање во целиот циклус за управување со човечките ресурси и водењето на кариерата на воениот и цивилниот персонал во МО, АРМ и ВА. Како што видовме, проблеми има многу, а практичната реализација на планираните задачи и активности не се остварува со посакуваната динамика. Констатиравме проблеми во делот на поставеноста на организациските единици кои треба да бидат носители на активностите, во изборот и поставувањето на персоналот, во делот на нецелосната примена на одредбите од веќе донесените стратегии, како и немањето континуитет во надградувањето, ажурирањето и менувањето на веќе донесените документи и прописи од областа на образованието и обуката. Овие проблеми ги констатиравме и при анализата на сите фази од развојот на образованието и обуката во изминатиот дваесет годишен период, што укажува дека недоволно се применуваат искуствата од минатото и дека не се прават сеопфатни анализи. МО се уште не може да воспостави механизми за успешно менаџирање, интегрирање и координирање на целиот систем за образование и обука во земјата и странство. Законските надлежности на АРМ и ВА се јасни. Тие имаат изразена самостојност во делот на образованието и обуката, меѓутоа и самите не се обидуваат премногу да му помогнат на МО да ја оствари интегративната функција. Решението на проблемот е сепак во МО, бидејќи тоа треба да изгради механизам со кој ќе ја почитува автономноста на АРМ и ВА, а воедно ќе ги мотивира и обврзе посилно да партиципираат во градењето на интегриран систем,

особено за оние функции и задачи кои неминовно мора да бидат централизирани и менаџирани од едно место.

Последните години уочливи се напорите во МО за унапредување на оспособувањето и усовршувањето на државните службеници, кое е во координација со активностите на Министерството за информатичко општество и администрација и Агенцијата за државни службеници. Овој пристап и начин на работа може да послужи како пример, како МО треба ги координира активностите за поуспешно менаџирање со образованието и обуката во одбраната и армијата.

Податоците за планирањето и спроведувањето на оспособувањето и усовршувањето во АРМ, укажуваат дека во Армијата сепак има константа во развојот. Континуитетот се уочува и при анализата на развојот на обуката и усовршувањето во изминатиот период во АРМ. Процесот на трансформација, на организациски подобрувања, изградба на нови тела, како и изработка на нови документи, правила, упатства и прифаќање и воведување на нови НАТО стандарди во обуката и образованието во АРМ, не прекинува. Оваа овозможува постојано оспособување на припадниците на АРМ и усовршување на нивната обученост, вештини и подготвеност за извршување на воените задачи. АРМ во делот на обуката и вежбите постепено го следи темпото кое треба да овозможи постојана итероперабилност со останатите армии членки на НАТО. Еден од главните проблеми на овој пат се недоволните финансиски средства за обука и вежби.

Воената академија од нејзиното повторно активирање во 2009 година, бележи континуирана развој. За нејзино успешно функционирање потребен е високо оспособен наставен кадар, квалитетни студиски програми и соодветни услови за работа и престој на персоналот и питомците. Во изминатите пет години на Воената академија се создадоа десетина нови млади доктори на науки кои се основата на нејзиниот понатамошен развој. Студиските програми се менуваат и надградуваат со цел следење и прифаќање на новитетите во военото образование во ЕУ и НАТО. Воената академија со приемот и школувањето на питомци од други држави се промовира како регионална воена институција, што секако е од особено значење за побрз развој и на целиот одбранбен систем за образование и обука. Меѓутоа ваквиот развој и резултати не се доволно следени со материјална и финансиска поддршка на работата на Воената академија. Неодложно е потребно подобрување на условите за работа и престој, изградба на повеќе кабинети за воено стручна настава, за изучување на странски јазици, опремување со информатичка технологија, воведување на учење на далечина, примена на методите за симулации и вежби, изградба на физкултурна сала и современа библиотека.

Развојот и унапредувањето на системот за образование и обука во одбраната и армијата е континуиран процес, кој не трпи импровизации и недоречености. Потребно е доследно имплементирање на одредбите од веќе донесените стратегиски документи, особено во делот на управувањето со човечките ресурси и за интегрирањето на системот за образование и обука. За да се обезбеди континуитет во развојот треба постојано да се ажурираат и подобруваат стратегиите, правилниците, упатствата, студиските програми, наставните планови и програми и годишните календари за обука. Особено е потребно вложување во човечкиот потенцијал, изградба на стручен, професионален и мотивиран кадар кои ќе бидат носители на образованието и обуката во одбраната и армијата. Изработката и ажурирањето на системските документи и вложувањето во кадарот, треба да биде следено со соодветни организациски и формациски промени и подобрувања на поставеноста на организациските единици одговорни за обука и усовршување во МО, АРМ и ВА.

VI. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИЗВРШЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

6.1. Примерок на истражувањето

Во идејниот проект се презентирани методите и техниките за прибирање на податоци, кои ќе ни овозможат да формулираме заклучоци во насока на потврдување или отфрлање на поставените хипотези за предметот на истражување. За спроведување на истражувањето по пат на Анкета со прашалник анкетирани се 81 припадник од Министерството за одбрана, АРМ и Воената академија. Нивните одговори овозможува да се проучат нивните ставови и мислења по однос на појавата која е предмет на истражување и да се донесат заклучоци со голем степен на веројатност. Основниот збир на единици за анкетање е релевантен примерок на субјекти кои непосредно се вклучени во планирањето, спроведувањето, реализацијата, контролата и менаџирањето на образованието и обуката во одбраната и армијата. Примерокот ги задоволува барањата за репрезентативност и соодветност и овозможи добивање на системски податоци за појавата што е предмет на истражувањето и негово воопштување за целата посматрана популација.

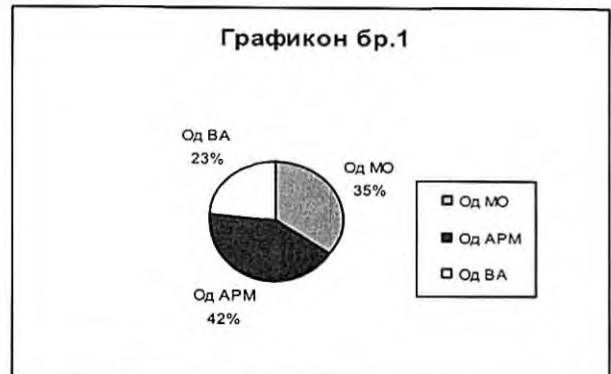
Истражувањето е направено во организациските единици на МО, командите, штабовите и единиците на АРМ и во Воената академија, во периодот од август до крајот на септември 2014 година.¹²⁴ Пополнувањето на прашалниците во анкетата е извршено анонимно и поединечно (индивидуално), со претходно дадени технички упатства за пополнување. Прашалникот во однос на формата е затворен во кој формулацијата на прашањата, нивниот редослед и можните одговори претходно се одредени, со можност за допишување на коментар на секое прашање. Прашалникот содржи 26 прашања, кои се однесуваат на содржини кои треба да им се познати на испитаниците. Прашалникот обединува прашања за целиот систем за образование и обука во одбраната и армијата, со цел да се согледа колку испитаниците се запознаени и со содржини кои не се во директна надлежност на нивната институција. Формулацијата на прашањата е разбирлива и одговорите не бараат голем напор на испитаниците.

¹²⁴Врз основа на Решение за овозможување на научно истражувачка работа бр.02-3895/1 од 31.07.2014 година, донесено од министерот за одбрана и Наредба за реализација на анкета со прашалник со припадници на АРМ на Началникот на ГШ на АРМ бр.21-42/151 од 25.07.2014 година.

-Категории на испитаници:

Табела бр.1

	ДС	ВС	Вкупно
Од МО	17	11	28(35%)
Од АРМ	0	34	34(42%)
Од ВА	0	19	19(23%)
Вкупно	17(21%)	64(79%)	81

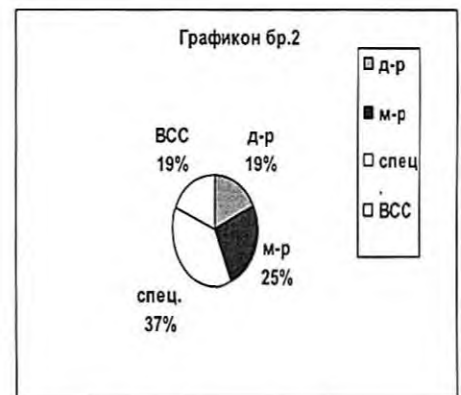


Застапени се испитаници од МО, АРМ и ВА со цел добивање на податоци кои можат да се компарираат и да се користат за потврдување или отфрлање на поставените хипотези. Со цел да се анализира системот за образование и обука на во одбраната и армијата, во вкупниот број на испитаници застапени се државните службеници од МО со 21%, а воените старешини од МО, АРМ и ВА со 79%, што е прикажано во табела бр.1 и графикон бр. 1.

-Степен на образование:

Табела бр.2

	д-р	м-р	спец.	ВСС	Вку.
Од МО	1	12	4	11	28
Од АРМ	1	4	25	4	34
Од ВА	13	4	2	0	19
Вку.	15(19%)	20(25%)	31(37%)	15(19%)	81

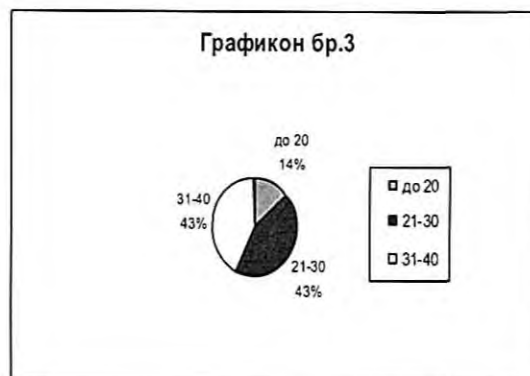


Нивото на образование на испитаниците, како што може да се види во табела бр.2 е многу високо, што овозможува добивање на квалитетни ставови и податоци. Така застапеноста на испитаници со звање доктор на науки е 19%, застапеноста на магистри 25%, а на специјалисти е 37%, додека со високо образование се 19% од испитаниците.

-Должина на работен стаж:

Табела бр.3

	до 20	21-30	31-40	Вкупно
Од МО	7	10	11	28
Од АРМ	1	18	15	34
Од ВА	3	7	9	19
Вкупно	11(14%)	35(43%)	35(43%)	81

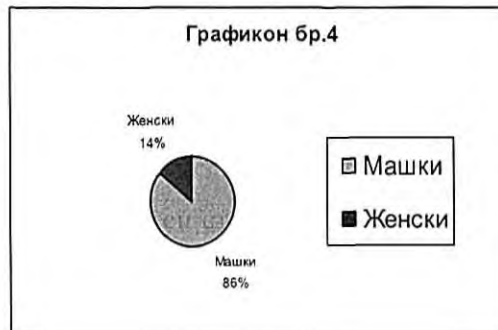


Застапеноста на испитаници чија должина на работен стаж е до 20 години изнесува 14%, од 21 до 30 години е 43% и на испитаниците од 31-40 години работен стаж 43%. Оваа говори дека структурата на испитаниците од аспект на нивното работно искуство е добра, што овозможува истите да имаат добри познавања на материјата која е предмет на истражување.

-Родова припадност:

Табела бр.4

	Машки	Женски	Вкупно
Од МО	19	9	28
ОдАРМ	32	2	34
Од ВА	19	0	19
Вкупно	70(86%)	11(14%)	81



Во однос на родовата припадност, која е прикажана во табела бр.4, можеме да констатираме да од вкупниот број на испитаници со истражувањето се опфатени 14% од женскиот пол, а 86% од машкиот пол. Процентуалната застапеност на женскиот пол е приближно еднаква на нивната застапеност на ниво на цела АРМ.

6.2. Резултати од тестирањето на хипотезите

По добивањето на пополнетите прашалници од анкетата, пристапено е кон содржинска и логичка контрола на пополнетите прашалници. По извршената содржинската контрола констатиравме дека сите испитаници одговориле на сите

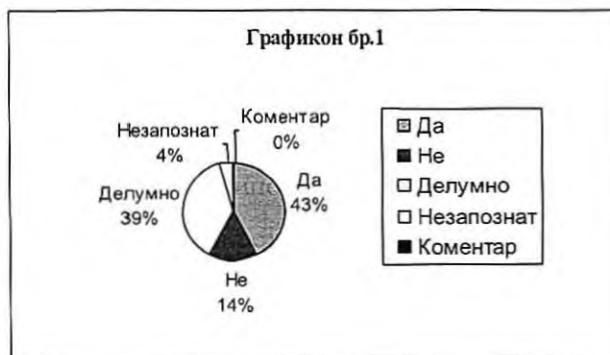
поставени прашања. Додека преку логичката контрола се отстраните противречните одговори на сродни или поврзани прашања. Анализата на добиените резултати од анкетата се изврши врз основа на одговорите на прашањата од прашалникот кој е во прилог на докторскиот труд. Прво се анализираа посебно податоците од испитаниците од Министерството за одбрана, од Армијата на Република Македонија и од Воената академија, а потоа се изврши компарација на добиените резултати и се формулираа соодветни заклучоци за целиот систем. Врз основа на извршената обработка и анализа на податоците извршивме тестирање - проверка на хипотезите, (целосно потврдена, делумно потврдена и непотврдена/оспорена) и истите ги вкрстувавме со варијаблите.

На прашањето бр.2 кое гласи : „Дали според Вас одредбите во Законот за одбрана се добра основа за воспоставување на континуирано воено образование, обука, стручно оспособување и усовршување на цивилниот и воениот персонал во одбраната?“, добиени се следните резултати:

2/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр. 1

Да	12(43%)
Не	4 (14%)
Делумно	11(39%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	1 (4%)
Ваш коментар	



Позитивно се изјасниле 12 испитаника или 43%, негативно 4 или 14%, делумно 11 или 39%, додека 1 испитаник или 4% не е доволно запознаен со содржината на законот. Анализирајќи ги резултатите може да заклучиме дека приближно половина сметаат дека одредбите во Законот за одбрана се добра основа, но исто така солиден е процентот на оние кои мислат дека се делумна основа. Ова наведува на заклучок дека е потребна измена, дополнување на одредбите на Законот за одбрана од 2001 година, во делот на образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето, или пак е потребно донесување на нов закон. Во оваа насока се и коментарите кои ги дале испитаниците.

2/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр. 1

Да	17 (50%)
Не	4 (12%)
Делумно	11(32%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	2 (6%)
Ваш коментар	



Позитивно се изјасниле 17 испитаника или 50%, негативно 4 или 12%, делумно 11 или 32%, додека 2 испитаника или 6% не се доволно запознаени со содржината на законот. Анализирајќи ги резултатите може да заклучиме дека испитаниците од АРМ имаат скоро идентични ставови и мислења, како и испитаниците во МО. Одредбите во Законот за одбрана се добра основа, но исто така е потребна измена, дополнување на одредбите на Законот или донесување на нов закон. Во оваа насока се и коментарите кои ги дале испитаниците.

2/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр. 1

Да	4 (21%)
Не	1 (5%)
Делумно	12(63%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	2 (11%)
Ваш коментар	



Позитивно се изјасниле 4 испитаника или 21%, негативно 1 или 5%, делумно 12 или 63%, додека 2 испитаник или 11% не се доволно запознаени со содржината на законот. Анализирајќи ги резултатите може да заклучиме дека висок процент од испитаниците во ВА мислат дека законот е делумно добра основа. Споредено со резултатите во МО и АРМ уочуваме покритична опсервација кон одредбите на Законот за одбрана, што е потврдена и со коментарите во одговорот, во кој е нагласена потребата за измена, дополнување на

законот или донесување на нов закон. Ваквиот резултат го објаснуваме и со фактот што за испитаниците од ВА основен и најважен документ е Законот за Воена академија.

На прашање бр. 3 кое гласи: „ Дали според Вас одредбите во Законот за служба во АРМ се добра основа за воспоставување на континуирано воено образование, обука, стручно оспособување и усовршување на воениот персонал ?“, добиени се следните резултати:

3/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.2

Да	12 (43%)
Не	4 (14%)
Делумно	10 (36%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	2 (7 %)
Ваш коментар	



Позитивно се изјасниле 12 испитаника или 43%, негативно 4 или 14%, делумно 11 или 39%, додека 2 испитаника или 7% не се доволно запознаени со содржината на законот. Очигледно е дека испитаниците од МО скоро идентично одговориле како на претходното прашање. Овие резултати оставаат простор и за дилема, бидејќи последниот Законот за служба во АРМ е донесен во 2010 година (со измени и дополнувања од 04/2011), што значи дека е релативно понов закон во однос на Законот за одбрана и неговите измени. Од друга страна испитаниците од МО, особено државните службеници многу малку имаат допирна точка со одредбите од Законот за служба во АРМ, што наведува на заклучок дека при одговорот му давале слична важност и значење со одредбите од Законот за одбрана. Оваа се поткрепува и со дадените коментари дека овој Закон ги регулира правата и обврските на вработените во АРМ.

3/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.2

Да	13(38%)
Не	5 (15%)
Делумно	15(44%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	1 (3 %)
Ваш коментар	



Позитивно се изјасниле 13 испитаника или 38%, негативно 5 или 15%, делумно 15 или 44%, додека 1 испитани или 3% не е доволно запознаен со содржината на законот. Анализата на резултатите укажува дека добар процент сметаат дека законот е добра основа, но и дека е потребно дополнување што се гледа о високиот процент од 44% на оние што мислат дека тој дава делумна основа. Кога ги компарираме резултатите од испитаниците во МО со овие од АРМ, очигледно е дека припадниците на АРМ построго го согледуваат значењето на законот, бидејќи тој директно е поврзан со остварувањето на нивните права и обврски, но сепак процентот на негативни одговори е мал. Коментарите дадени во одговор на прашањето се однесуваат на нецелосно почитување на одредбите од законот и за недоволното регулирање на образованието на воениот персонал во законот, во однос на обуката. Можеме да заклучиме дека Законот за служба е добра основа за воспоставување континуирано оспособување и усовршување и дека е потребно негово ажурирање и прилагодување.

3/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.2

Да	4 (21%)
Не	3(16%)
Делумно	11(58%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	1(5%)
Ваш коментар	



Позитивно се изјасниле 4 испитаника или 21%, негативно 3 или 16%, делумно 11 или 58%, додека 1 испитани или 5% не е доволно запознаен со содржината на законот. Анализирајќи ги резултатите може да заклучиме дека висок процент од испитаниците во ВА мислат дека законот е делумно добра основа. Коментарот за овие резултати е идентичен како и за резултатите во претходното прашање за Законот за одбрана.

На прашање бр. 4 кое гласи: „ Дали постојниот законот за Воена академија е добра основа за воспоставување перманентно образование, воена обука и усовршување на офицерите?“, добиени се следните резултати:

4/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.3

Да	12(42%)
Не	/
Делумно	8 (29%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	8 (29%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 12 испитаника или 42%, никој не се изјаснил негативно, делумно 8 или 29% и не се доволно запознаени со содржината на законот во број и процент исто како за делумно. Анализирајќи ги резултатите може да се заклучи дека многу добар процент мислат дека законот за Воена академија овозможува добра основа за перманентно образование и усовршување на офицерите, но е карактеристично што солиден процент од нив не се доволно запознаени со содржината на законот. Меѓутоа испитаниците од МО, кои во систем за оспособување и усовршување на цивилниот и воениот персонал во одбраната и армијата имаат улогата во менаџирањето и интегрирањето на истиот, сепак ја разбираат и уочуваат важноста и улогата на Воената академија, што ќе помогне во формулирањето на заклучокот при анализата на резултатите од прашањата под бр.12 и 13. Може да заклучиме дека резултатите ја потврдуваат посебната хипотеза дека: „Постојниот Закон за Воена академија е добра основа за воспоставување перманентно образование и усовршување на офицерите.

4/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.3

Да	13(37%)
Не	5 (15%)
Делумно	8 (24%)
Не сум доволно запознаен со содржината на законот	8 (24%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 13 испитаника или 37%, 5 или 15% негативно, а делумно 8 или 24% и не се доволно запознаени со содржината на законот во број и процент исто како за

делумно. Анализата на резултатите ни помогна во проверката на погоре наведената посебна хипотеза. Резултатот укажува дека солидниот процент од 37% потврдни одговори, се проблематизира со 15% негативни одговори и процентот од 24% на оние што мислат дека тоа е делумна основа. Изненадува солидниот процент од 24% на оние кои не се доволно запознаени со содржината на законот. Коментарите кои се дадени во одговорот критички се настроени кон улогата и местото на Воената академија во процесот на создавање на воени офицери и одат во насока за нејзина поголема организациска поврзаност со АРМ. Карактеристично е за испитаниците од АРМ што и преку резултатите од анализата на одговорите на прашањата под ред. бр. 12 и 13 ја задржуваат критичката перцепција за улогата на Воената академија. Од изнесеното можеме да заклучиме дека поставената посебна хипотеза делумно се потврдува. Во однос на ова хипотетичко тврдење имаме различен резултат помеѓу испитаниците во МО и АРМ, бидејќи резултатите во МО ја потврдија посебната хипотеза.

4/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.3

Да	15(79%)
Не	/
Делумно	4 (21%)
Не сум доволно запознаен	/
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 15 испитаника или 79%, никој не се изјаснил негативно и делумно 4 или 21% и 8 или (29%). Анализирајќи ги резултатите може да се заклучи дека многу висок процент мислат дека Законот за Воена академија овозможува добра основа за перманентно образование и усовршување на офицерите. Ваквите резултати се потврдуваат и при анализата на резултатите од прашањата под реден бр. 12 и 13. Може да заклучиме дека резултатите ја потврдуваат наведената посебната хипотеза. Споредбено со резултатите за МО и АРМ, уочуваме високо совпаѓање со оние во МО и делумно совпаѓање со оние во АРМ.

На прашање бр. 5 кое гласи: „Дали одредбите во Стратегијата за управување со човечки ресурси од 2004 година, овозможуваат сеопфатен професионален развој на вработените во одбраната и армијата?“, добиени се следните резултати:

5/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.4

Да	6 (21%)
Не	6 (21%)
Делумно	11(40%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	5 (18%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 6 испитаника или (21%), негативно исто 6 или (21%), делумно 11 или 40%, додека 5 или 18% не се доволно запознаени со содржината на Стратегијата. Анализирајќи ги податоците заклучивме дека идентично мал процент од 21% од испитаниците експлицитно се изјасниле позитивно и исто така негативно. Најголем процент 39% се изјасниле дека тоа делумно се постигнува, а повторно имаме карактеристични 5% од испитаниците кои не се доволно запознаени со содржината на Стратегијата, а по природата на работата треба да бидат. Високиот процент на делумни ставови, заедно со потврдните одговори ја одразуваат реалната состојба и делумно ја потврдуваат следната посебна хипотеза: „Актуелната поставеност на елементите на системот за обука и усовршување во Стратегијата за управување со човечки ресурси и Стратегијата за образование и обука во одбраната, се солидна основа за доизградба на интегриран систем, во согласност со потребите за евроатлански интеграции.“ Основата на оваа посебната хипотеза е констатацијата дека стратегијата е „солидна основа“, бидејќи во времето кога е донесувана (2004), била „добра основа“ и доколку во изминатите десет години била навремено ажурирана согласно промените или пак е изработена нова стратегија, и понатаму би останала добра основа. Од друга страна испитаниците одговараат со делумно бидејќи оваа стратегија се однесува на една од најсуптилните области, а тоа е управувањето/менаџирањето со персоналот, неговиот развој, стручно усовршување и унапредување во кариерата, за што повеќето испитаници не се најзадоволни, а што ќе го видиме и од резултатите од прашањата под бр. 10, 17 и 25. Од тие причини не изненадува големиот процент на одговори со делумно, а воедно не наведува на јасниот заклучок дека итно е потребно ажурирање на стратегијата или донесување на нов документ, што е поддржано и со коментарите дадени во одговорот.

5/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.4

Да	4 (12%)
Не	4 (12%)
Делумно	9 (26%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	17(50%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 4 испитаника или (12%), негативно 4 или (12%), делумно 9 или 26%, додека 17 или 50% не се доволно запознаени со содржината на Стратегијата. Анализата на резултатите на оваа прашање за првпат ни даваат многу висок процент од 50% на испитаници кои се изјасниле дека не се доволно запознаени со содржината на документот. Ваквиот резултат отвора простор за повеќе коментари. Испитаниците се припадници на АРМ и можеби не се запознаени со содржината на документот, меѓутоа 68% од нив се вработени на стратегиски ниво во Генералштабот на АРМ и би требало да ги познаваат стратегиските документи во одбраната. Стратегијата е донесена во 2004 година, и до сега не е ажурирана и прилагодувана, што остава простор да голем процент на вработени во АРМ не се запознаени со нејзината содржина. Заклучуваме дека заради високиот процент на испитаници кои се изјасниле дека не се запознаени со содржината на стратегијата, посебната хипотеза не може да се провери. Не е потврдена.

5/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.4

Да	3 (16%)
Не	1 (5%)
Делумно	7 (37%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	8 (42%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 3 испитаника или (16%), негативно 1 или (5%), делумно 7 или 37%, додека 8 или 42% не се доволно запознаени со содржината на Стратегијата. Анализата на резултатите на оваа прашање, како и за резултатите од АРМ ни даваат висок процент од

47% на испитаници кои не се доволно запознаени со содржината на документот. Стратегијата е донесена во 2004 година, и до сега не е ажурирана и прилагодувана, што остава простор да голем процент на вработени во ВА не се запознаени со нејзината содржина. Заклучуваме дека заради високиот процент на испитаници кои не се запознаени со содржината на стратегијата, посебната хипотеза не може да се провери. Не е потврдена.

На прашање бр. 6 кое гласи: „ Дали дефинираните цели и функции на субјектите во Стратегијата за образование и обука во МО од 2006 година, овозможуваат остварување на ефикасен и ефективен систем за образование и обука во одбраната и армијата? “, добиени се следните резултати:

6/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.5

Да	6 (21%)
Не	3 (11%)
Делумно	15(54%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	4 (14%)
Ваш коментар	/



Со да одговориле 6 испитаника или 21%, со не 3 или 11%, со делумно 15 или 54%, додека 4 или 14% не се доволно запознаени со содржината на документот. Анализата на резултатите покажува големо поклопување со претходните резултати кои се однесуваа на Стратегијата за управување со човечки ресурси. Од тие причини претходно дадениот заклучок делумно важи и за овие резултати. Може да се уочи дека заради сродноста и поврзаноста на овие стратегии истите беа заедно формулирани во претходното хипотетичко прашање, односно посебната хипотеза. Стратегијата за образование и обука во одбраната е основниот и најважниот документ кој ја опфаќа областа и темата која е предмет на истражување во овој труд. Нејзината содржина која се изразува преку целите, принципите, задачите, субјектите, надлежностите и организацијата секако дека е „солидна основа“ за доизградба на интегриран систем за оспособување и усовршување на воениот и цивилниот персонал во одбраната и армијата. Меѓутоа, големиот процент на одговори со делумно (54%) говорат за реакцијата од нецелосното имплементирање на одредбите од оваа стратегија, говорат за пречките и проблемите за остварувањето на интеграцијата на

елементите на системот за образование и обука и за остварувањето на примарната улога во менаџирањето на овој систем. Во таа насока за потврдување или делумно потврдување на оваа посебна хипотеза говорат и дел од резултатите во прашањата под ред. бр.12, 13, 16,17, 24 и 25.

6/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.5

Да	6 (18%)
Не	1 (3%)
Делумно	13(38%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	14(41%)
Ваш коментар	/

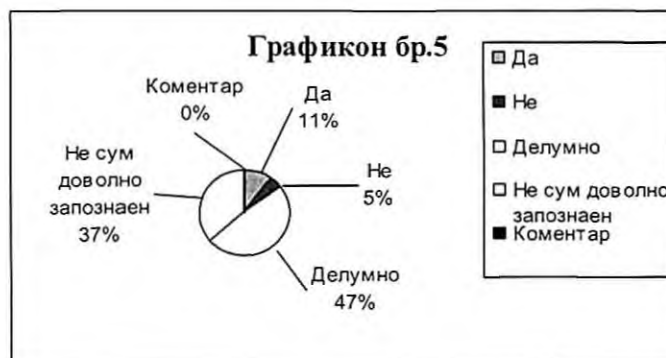


Со да одговориле 6 испитаника или 18%, со не 1 или 3%, со делумно 13 или 38%, додека 14 или 41% не се доволно запознаени со содржината на документот. Анализата на резултатите не наведува на заклучокот кој го дадовме во претходното прашање, односно заради високиот процент на испитаници кои не се доволно запознаени со содржината на документот, не можеме да ја провериме посебната хипотеза.

6/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.5

Да	2 (11%)
Не	1 (5%)
Делумно	9 (47%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	7 (37%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 2 испитаника или (11%), негативно 1 или (5%), делумно 9 или 47%, додека 7 или 37% не се доволно запознаени со содржината на Стратегијата. Најголем број од 47% сметаат дека тоа делумно може да се оствари. Анализата на резултатите на оваа

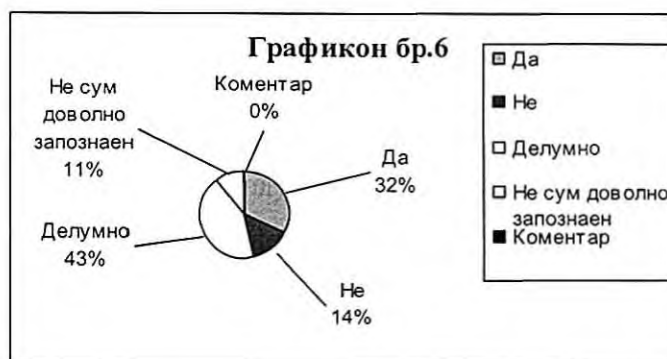
прашање, како и за резултатите од АРМ ни даваат добар процент од 37% на испитаници кои не се доволно запознаени со содржината на документот. Стратегијата е донесена во 2006 година, и до сега не е ажурирана и прилагодувана, што остава простор да голем процент на вработени во ВА не се запознаени со нејзината содржина. Заклучуваме дека посебната хипотеза делумно се потврдува.

На прашање бр. 7 кое гласи: „ Дали определбите за образование и обука во Долгорочниот план за развој на одбраната на МО (ДПРО 2014-2023) се јасен патоказ за целите што треба да бидат постигнати? “, добиени се следните резултати:

7/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.6

Да	9 (32%)
Не	4 (14%)
Делумно	12(43%)
Не сум доволно запознаен со содржината	3 (11%)
Ваш коментар	/



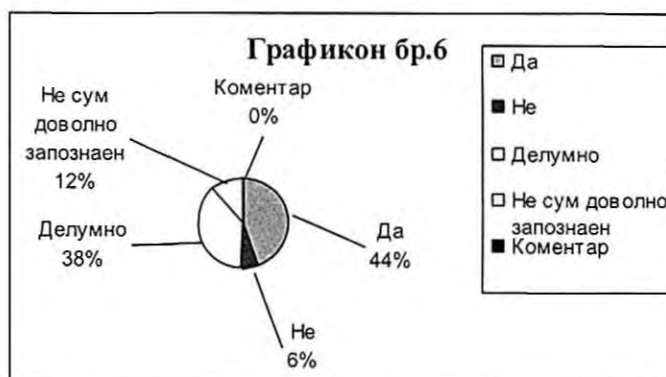
Потврдно се изјасниле 9 или 32% од испитаниците, негативно 4 или 14%, со делумно одговориле 12 или 43% и не се доволно запознаени со содржината на документот 3 или 11%. Од анализата на резултатите може да се заклучи дека мал број на испитаници сметаат дека одредбите во документот не се јасен патоказ за остварување на целите, додека во однос на претходните стратегии, за овој стратешки документи е зголемен процентот на оние кои позитивно го перципираат. Големiot процент од 43% на оние кои мислат дека овој документ делумно ќе ги задоволи потребите, зборува за една веќе константа кај дел од оваа група на испитаници. Уочуваме дека и во претходните резултати процентот на одговори со делумно не е помал од 30%, а таквата тенденција ќе се задржи и понатаму при анализата на резултатите и во останатите прашања. Имајќи во предвид дека оваа се однесува и на содржината на стратешките документи кои се релативно понови, тоа не наведува на заклучок дека кај испитаниците постои сомнеж и недоверба во примената и реализацијата и кај добро формулираните стратешки документи. Како заклучок можеме да наведеме дека, посебната хипотеза: „**Определбите за образованието и обуката во Долгорочниот план за развој на Одбраната 2014-2023 година, се солидна основа која треба да овозможи унапредување на квалитетот на**

обучувањето и оспособувањето во одбраната, на сите рамништа“, е потврдена бидејќи тие добро се дефинирани во документот, меѓутоа добар дел од резултатите говорат за резервираноста од успешноста на целосната практична примена на одредбите.

7/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.6

Да	15(44%)
Не	2 (6%)
Делумно	13(38%)
Не сум доволно запознаен со содржината	4 (12%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 15 или 44% од испитаниците, негативно 2 или 6%, со делумно одговориле 13 или 38% и не се доволно запознаени со содржината на документот 4 или 12%. Анализата на резултатите ни помогна во проверката на погоре наведената посебна хипотеза. Високиот процент од 43% на испитаници кои мислат дека определбите во документот се јасен патоказ наведува на заклучокот дека посебната хипотеза е потврдена. Заклучокот за оваа прашање и хипотеза е истоветен со резултатите во МО.

7/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.6

Да	7 (37%)
Не	1 (5%)
Делумно	7 (37%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	4 (21%)
Ваш коментар	/



Потврдно се изјасниле 7 или 37% од испитаниците, негативно 1 или 5%, со делумно одговориле 7 или 37% и не се доволно запознаени со содржината на документот 4 или 21%. Анализата на резултатите ни помогна во проверката на погоре наведената посебна

хипотеза. Процентот од 37% на испитаници кои мислат дека определбите во документот се јасен патоказ и процентот од 37% кои мислат дека тоа е делумно, укажува дека документот има солидна основа, но дека проблеми се појавуваат во примената на одредбите на документот. Оваа се уочува и во дадените коментари во одговорот на прашањето. Врз основа на анализираниите резултати можеме да заклучиме дека сепак посебната хипотеза е потврдена. Споредбено со резултатите во МО и АРМ, тие истоветуваат.

На прашање бр. 8 кое гласи: „ Дали Системот за Планирање, Програмирање, Буџетирање и Извршување во одбраната (СППБИ) од 2006 година, овозможува плански развој на одбраната и подобрување на менаџирањето со ресурсите?“, добиени се следните резултати:

8/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.7

Да	16(57%)
Не	2 (7%)
Делумно	8 (29%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	2 (7%)
Ваш коментар	/



Според резултатите 16 испитаници или 57% позитивно се изјасниле, 2 или 7% со не, 8 или 29% сметаат дека е тоа делумно и 2 или 7% не се доволно запознаени со документот. Анализата на резултатите ни укажува дека висок процент од испитаниците веруваат дека Системот за ППБИ позитивно влијае на развојот на одбраната, со задржувањето на резултатот од околу 30% од испитаниците кои повторно мислат дека е тоа делумно. Резултатите од оваа прашање ги употребивме за делумно потврдување на посебната хипотеза дека: „Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната е сложен поради редица сегменти кои се дел од овој процес, затоа е потребно рационализирање на организациските облици кои се вклучени во процесот на образование и обуката.“ Нагласуваме делумно, бидејќи оваа посебна хипотеза целосно ќе ја тестираме со резултатите од прашањата под реден бр. 19 и 20. Оваа прашање се однесува на целиот Систем за ППБИ во насока на развој на одбраната и

подобрување на менаџирањето со ресурсите, значи зборува за целиот систем за одбрана, со сите сегменти и области, не само за образованието и обуката. Воведувањето на овој Систем за ППБИ секако дека ги унапреди вкупните процеси и од тие причини висок процент се изјасниле позитивно. Меѓутоа во коментарите кои се дадени на оваа прашање имаме спротивност на високиот процент на потврдни одговори, бидејќи повеќето коментари се критички и одат во прилог на потврда на поставената хипотеза. (Системот за ППБИ формално е воспоставен; потребно е понатамошно суштинско поставување на истиот; мора да се усогласи со другите документи; подетално треба да се разработат програмите; не се постапува по СППБИ; нема финансиски средства за реализација на плановите и програмите; ограничените финансиски средства во буџетот за МО го попречуваат среднорочното планирање и др). Може да заклучиме дека резултатите од одговорите на оваа прашање делумно ја потврдуваат поставената посебна хипотеза, додека коментарите одат во прилог на потврда на посебната хипотеза.

8/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.7

Да	18(52%)
Не	6 (18%)
Делумно	8 (24%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	2 (6 %)
Ваш коментар	/



Според резултатите 18 испитаници или 52% позитивно се изјасниле, 6 или 18% со не, 8 или 24% сметаат дека е тоа делумно и 2 или 6% не се доволно запознаени со документот. Резултатите ги употребивме за делумна проверка на наведената посебната хипотеза, бидејќи истата целосно ќе ја тестираме врз основа на резултатите од прашањата под реден бр. 19 и 20. Заклучокот за резултатите е истоветен како со заклучокот за резултатот од испитаниците од МО.

8/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.7

Да	5(26%)
Не	4(21%)
Делумно	9(48%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	1 (5 %)
Ваш коментар	/



Според резултатите 5 испитаници или 26% позитивно се изјасиле, 4 или 21% со не, 9 или 48% сметаат дека е тоа делумно и 1 или 5% не е доволно запознаен со документот. Резултатите ги употребивме за проверка на наведената посебна хипотеза. Високиот збирен процент од 69% на одговори со не и делумно, одат во прилог на потврдување на посебната хипотеза, дека е потребно подобрување на Системот за ППБИ. Напоменуваме декатестирањето на оваа посебна хипотеза е поврзано и со резултатите од прашањата под реден бр. 19 и 20. Заклучокот за резултатите не е истоветен со заклучокот за резултатот од испитаниците во МО и АРМ, бидејќи таму посебната хипотеза беше делумно потврдена.

На прашање бр. 9 кое гласи: „ Дали определбите во Концептот за офицерскиот кор и Концептот за професионален развој на подофицерите во АРМ од 2005 година, се добра основа за образование, обука, оспособување и усовршување на офицерите и подофицерите?“, добиени се следните резултати:

9/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.8

Да	11(39%)
Не	3 (11%)
Делумно	8 (29%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	6(21 %)
Ваш коментар	/



Позитивно се изјасиле 11 или 39% од испитаниците, негативно 3 или 11%, делумно 8 или 29%, и 6 или 21% не се доволно запознаени со содржината на документот. Анализата

на резултатите треба да ни послужат во формулирањето одговор на следното хипотетичко прашање: „Определбите во Концептот за развој на офицеркиот кор и Концептот за развој на подофицерите се добра основа за воспоставување перманентна воена обука и усовршување на офицерите, подофицерите и војниците во АРМ, но нивната реализација и примена не е целосна.“ Анализата на резултатите ни укажува дека, испитаниците изразуваат скептицизам, како и во случајот со Стратегијата за образование и обука во одбраната. Концептите се донесени 2005 година, нивните одредби и содржина се добра основа за оспособување и усовршување на офицерите и подофицерите. Долгиот период на нивно нецелосно применување, како и немањето континуитет за нивно обновување, ажурирање и прилагодување, практично ги обезвреднуваат во пракса и губат од нивното значење. Ваквиот заклучок го потврдуваат и дадените коментари, кои се однесуваат на потребата за измена и ажурирање на содржината на концептите. Со ваква анализа на резултатите се потврдува поставената хипотеза, односно зависната варијабла дека реализацијата и примената на концептите не е целосна. Високиот процент на резултати со одговор делумно и дека не се запознаени со содржината на документот (заедно 50%) го објаснуваме со фактот дека испитаниците се вработени во МО и поголем број се државни службеници, кои во работењето не ги користат наведените Концепти и не ја познаваат во целост нивната содржина.

9/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.8

Да	19(56%)
Не	3 (9%)
Делумно	10(29%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	2 (6 %)
Ваш коментар	/



Позитивно се изјасниле 19 или 56% од испитаниците, негативно 3 или 9%, делумно 10 или 29%, и 2 или 6% не се доволно запознаени со содржината на документот. Анализата на резултатите ни послужи во формулирањето одговор на наведеното хипотетичко прашање. Добиениот висок процент од 56% на потврдни одговори и солидниот процент од 29% на оние кои мислат дека е тоа делумно, ни овозможува да заклучиме дека

посебната хипотеза е потврдена. Ваквиот заклучок е идентичен со дадениот за испитаниците од МО, со напомена дека повисокиот процент на потврдни одговори во АРМ е разбирлив, бидејќи наведените концепти најмногу се однесуваат на воените старешини.

9/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.8

Да	9(47%)
Не	3(16%)
Делумно	6(32%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	1 (5%)
Ваш коментар	/



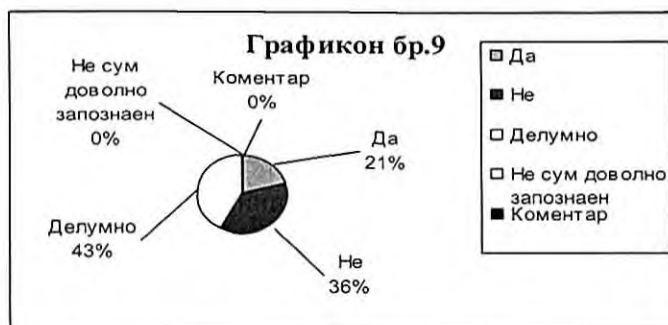
Позитивно се изјасниле 9 или 47% од испитаниците, негативно 3 или 16%, делумно 6 или 32%, и 1 или 5% не е доволно запознаени со содржината на документот. Анализата на резултатите ни послужи во формулирањето одговор на поставеното хипотетичко прашање. Резултатот од 47% на потврдни одговори укажуваат дека концептите се добра основа, додека вкупниот процент од 48% на одговори со не и делумно одат во прилог на формулираната зависна варијабла дека нивната реализација не е целосна. Можеме да заклучиме дека посебната хипотеза е потврдена, слично со заклучокот за испитаниците од МО и АРМ.

На прашање бр. 10 кое гласи: „ Дали со донесувањето на Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување на припадниците на МО и АРМ од 2012 година, целосно е регулирана постапката за кандидирање, избор и упатување на вработените на образование и обука во странство? “, добиени се следните резултати:

10/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.9

Да	6(21%)
Не	10(36%)
Делумно	12(43%)
Не сум доволно запознаен со содржината	/
Ваш коментар	/

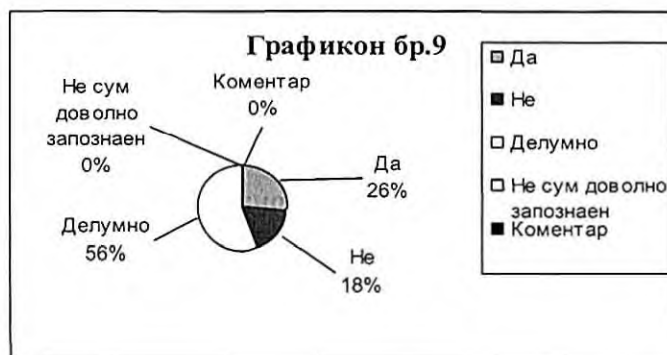


Со да се изјасниле 6 или 21% од испитаниците, негативно одговориле 10 или 36%, оние што мислат дека е тоа делумно се 12 или 43%. Нема испитаници да не се запознаени со содржината на Правилникот. Анализата на резултатите треба да ни помогне во проверката на следната посебна хипотеза: „ Утврдените регулативи и процедурите за избор и упатување на воен и цивилен персонал на стручно оспособување и усовршување во странство, не се доволно јасни што наметнува потреба за прецизно одредување на надлежностите и задачите како и подобрување на координацијата.“ Високиот процент на негативни и делумни резултати (заедно 79%) ја потврдува поставената посебната хипотеза.

10/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.9

Да	9 (26%)
Не	6 (18%)
Делумно	19(56%)
Не сум доволно запознаен со содржината	/
Ваш коментар	/



Со да се изјасниле 9 или 26% од испитаниците, негативно одговориле 6 или 18%, оние што мислат дека е тоа делумно се 19 или 56%, нема испитаници да не се запознаени со содржината на Правилникот. Анализата на резултатите ни помогна во проверката на претходно наведената посебна хипотеза. Високиот процент делумни резултати и процентот на негативни (заедно 74%) ја потврдува поставената посебната хипотеза. Дека утврдените процедури не се доволно јасни и прецизни говорат и коментарите како одговор на прашањето (Правилникот не успева да ги спречи неправилните упатувања; ГШ на АРМ е исфрлен од процесот на избор, што е погрешно; ако МО само одлучува, тогаш и не може да се зборува за успешност на процесот; навидум е регулирано, но во суштина има субјективно одлучување и др). Заклучокот и на оваа прашање се поклопува со заклучокот даден за испитаниците во МО.

10/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.9

Да	1 (5%)
Не	6(32%)
Делумно	7(37%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документот	5(26%)
Ваш коментар	/



Со да се изјаснил 1 или 5% од испитаниците, негативно одговориле 6 или 32%, оние што мислат дека е тоа делумно се 7 или 37% и 5 или 26% не се запознаени со содржината на Правилникот. Анализата на резултатите ни помогна во проверката на претходно наведената посебна хипотеза. Вкупниот процент од 69% на одговори со не и делумно, водат кон заклучокот дека поставената посебната хипотеза се потврдува. Дека утврдените процедури не се доволно јасни и прецизни говорат и коментарите во одговорот на прашањето кои се идентични со изнесените од испитаниците од АРМ. Заклучокот и на оваа прашање за ВА се поклопува со заклучокот даден за испитаниците во МО и АРМ.

На прашање бр. 11 кое гласи: „ Дали со донесувањето на Упатството за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби во АРМ во 2010 година, е унапреден системот за раководење со обуката и вежбите и е подобрена обуката во АРМ? “, добиени се следните резултати:

11/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.10

Да	9(32%)
Не	3(11%)
Делумно	6 (21%)
Не сум доволно запознаен со содржината на документите	10(36%)
Ваш коментар	/



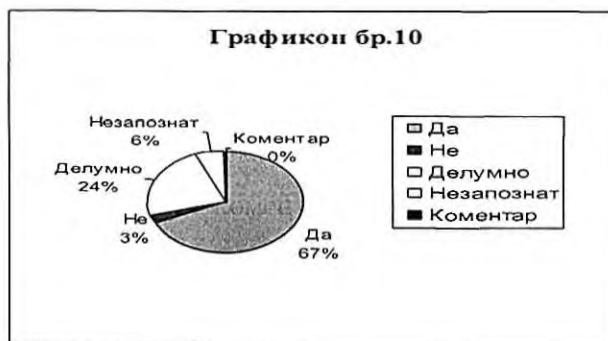
Според резултатите 9 или 32% одговориле со позитивно, 3 или 11% со не, 6 или 21% делумно и 10 или 36% од испитаниците не се доволно запознаени со документите.

Одговорите на оваа прашање треба да ни послужат за проверка на следната посебна хипотеза: „Упатството за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби се добра основа за организирање и спроведување на квалитетна индивидуална и колективна обука во Армијата, но постојат проблеми од организациски и изведбен аспект.“ Вкупниот процент на резултати (53%) од позитивните и оние кои мислат дека е тоа делумно, всушност ја потврдува посебната хипотеза, бидејќи укажува дека документите претставуваат добра основа, но дека има организациски и изведбени проблеми. Оваа се потврдува и преку дадените коментари кои истакнуваат дека не се одобруваат доволно финансиски средства за обука и вежби. Високиот процент на резултати дека не се доволно запознаени со содржината на документите, укажува дека испитаниците во МО не се во ситуација да ги користат истите и најверојатно непројавиле интерес да се запознаат, што се потврдува и со резултатите од прашањето под реден бр.12.

11/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.10

Да	23(67%)
Не	1 (3%)
Делумно	8(24%)
Не сум доволно запознаен со содржината	2 (6 %)
Ваш коментар	/



Според резултатите 23 или 67% одговориле со позитивно, 1 или 3% со не, 8 или 24% делумно и 2 или 6% од испитаниците не се доволно запознаени со документите. Високиот процент од 67% на потврдни одговори ја потврдуваат претходно наведената посебната хипотеза, а коментарите во одговорот на прашањето велат дека има и проблеми во примената на одредбите. (Потребно е почитување на одредбите, а не импровизација; се помалку се вложуваат финансиски средства за обуката; потребно е нивно надградување и др). Заклучокот од резултатите се поклопува со заклучокот за испитаниците од МО, со повисок процент на потврдни одговори кај испитаниците во АРМ, што е разбирливо бидејќи упатствата се однесуваат на армијата.

11/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.10

Да	4(21%)
Не	1 (5%)
Делумно	7(37%)
Не сум доволно запознаен со содржината	7(37%)
Ваш коментар	/



Според резултатите 4 или 21% одговориле со позитивно, 1 или 5% со не, 7 или 37% со делумно и 7 или 37% од испитаниците не се доволно запознаени со документите. Одговорите на оваа прашање ни послужија за проверка на претходно наведената посебна хипотеза. Процентот од 37% на одговори со делумно во однос на процентот од 21% на одговори со да, не наведува на заклучокот дека посебната хипотеза е делумно потврдена. Процентот од 37% на испитаници кои не се запознаени со содржината на документите е висок и за анализа, бидејќи испитаниците од ВА чија примарна задача е военото образование, би требало да ги познаваат основните документи кои ја регулираат и обуката во АРМ. Компарирано со заклучокот за МО и АРМ, во овој случај имаме отстапување.

На прашање бр. 12 кое гласи: „ Кои донесени и усвоени закони и стратегиски документи најмногу влијаеја на осмислување, планирање и спроведување на системот за образование и обука во одбраната и армијата? “, добиени се следните резултати:

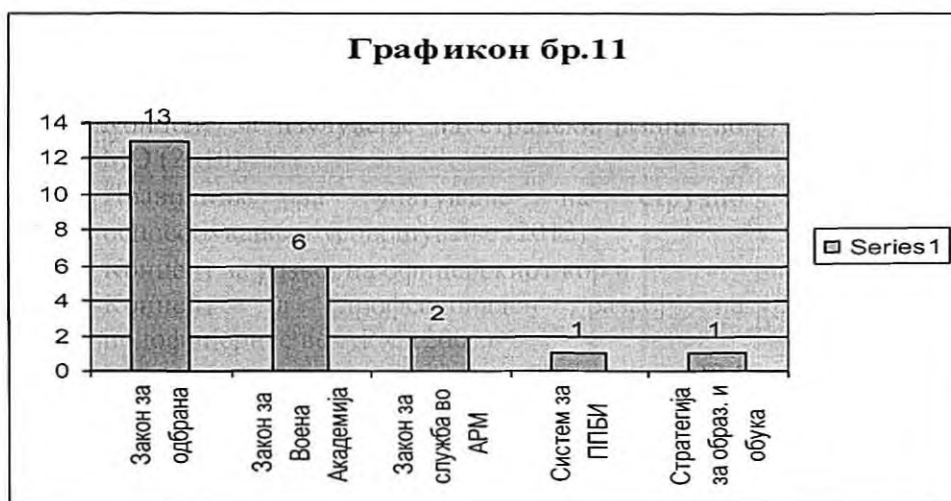
12/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.11

На испитаниците им е понудено да одберат 5(пет) документи од наведените и да ги рангираат по важност (под 1 како најважно, па до 5). Под 1,2,3,4 и 5 се прикажани резултатите колку пати конкретниот документ бил избран од испитаниците и како го рангирале по важност

Ред. бр.	Назив на документот	1	2	3	4	5
1.	Закон за одбрана (2001)	13	2	/	/	/
2.	Закон за служба во АРМ (2010)	2	9	3	/	2
3.	Закон за Воена академија (2009)	6	1	5	1	1
4.	Стратешкиот одбранбен преглед (2003)	2	/	1	3	2
5.	Стратегија за упра. со човечки ресурси (2004)	1	2	2	3	3

6.	Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (2006)	1	4	2	1	4
7.	Систем за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (2006)	/	5	2	2	6
8.	Стратегија за одбрана на Р. Македонија (2010)	/	/	2	1	/
9.	Законот за државни службеници (2010)	1	/	1	2	1
10.	Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023	2	1	5	2	/
11.	Концепт за изучување на странски јазици во МО (2010)	/	/	3	/	/
12.	Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување (2012)	/	1	/	4	2
13.	Концепт за развој на офицерскиот кор и Концепт за професионален развој на подофицерите во АРМ (2005)	/	3	3	2	3
14.	Упатство за раководење на обуката во АРМ (2010)	/	/	2	1	3
15.	Упатство за вежби во АРМ (2010)	/	/	/	2	/
16.	Концептот за оперативна способност (2011)	/	/	/	/	1



Резултатите од одговорите на оваа прашање ни укажуваат дека испитаниците биле доследни на резултатите од одговорите на прашањата кога поединечно се согледуваше улогата и значењето на документите. Заради релевантноста на добиените резултати ќе ги анализираме оние кои повеќе од 10. пати биле избрани. Законот за одбрана бил избран 15 пати, од кои 13 пати како најважен, што е највисок резултат. Законот за Воена академија со 6 избори како најважен е втор по ред, а вкупно бил избран 14 пати. Законот за служба во АРМ вкупно е избран 16 пати, со два избора како најважен и со најмногу 9. како втор по важност. Системот за ППБИ е избран 15 пати, од кои 5 пати како втор по важност, без бирање како најважен. Стратегијата за образование и обука во одбраната е избрана 12

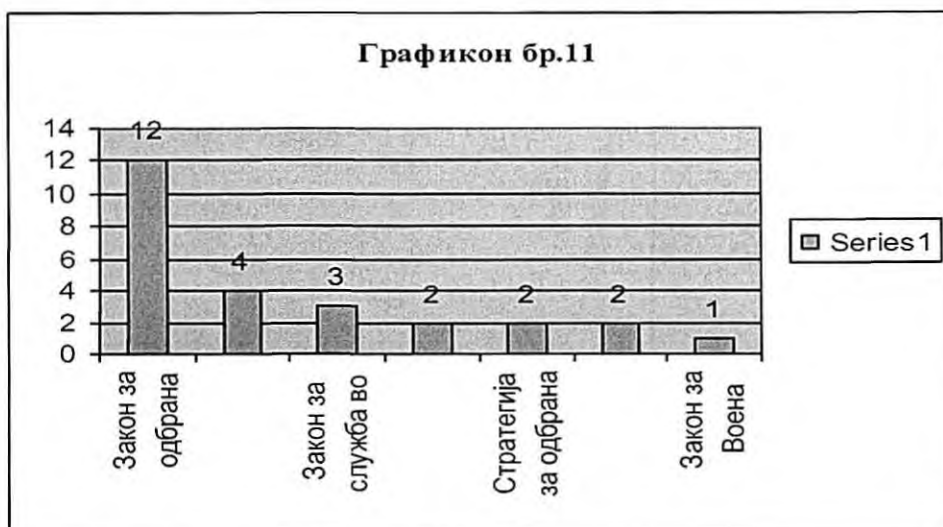
пати, од кои 4 пати како втора по важност. Стратегијата за управување со човечки ресурси е избрана 11 пати, рамномерно во сите нивоа на важност. Долгорочниот план за развој на одбраната 2014-2023 е избран 10 пати, од кои 2 пати како најважен. Концептот за развој на офицерскиот кор и Концептот за развој на подофицерите во АРМ се избрани 11 пати, без бирање како најважни, но со рамномерно бирање во сите останати нивоа. Од резултатите можеме да заклучиме дека испитаниците по следниот редослед по важност ги избрале документите: Законот за одбрана, Законот за Воена академија, Законот за служба, Системот за ППБИ и Стратегијата за образование и обука во одбраната.

12/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.11

На испитаниците им е понудено да одберат 5(пет) документи од наведените и да ги рангираат по важност (под 1 како најважно, па до 5). Под 1,2,3,4 и 5 се прикажани резултатите колку пати конкретниот документ бил избран од испитаниците и како го рангирале по важност

Ред бр	Назив на документот	1	2	3	4	5
1.	Закон за одбрана (2001)	12	/	2	2	/
2.	Закон за служба во АРМ (2010)	3	8	2	2	/
3.	Закон за Воена академија (2009)	1	5	7	1	/
4.	Стратешкиот одбранбен преглед (2003)	/	2	1	1	1
5.	Стратегија за управување со човечки ресурси (2004)	1	/	1	1	2
6.	Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (2006)	4	3	2	3	2
7.	Систем за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (2006)	2	/	1	3	2
8.	Стратегија за одбрана на Р. Македонија (2010)	2	1	/	2	/
9.	Законот за државни службеници (2010)	1	/	/	/	1
10.	Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023	1	1	2	2	2
11.	Концепт за изучување на странски јазици во МО (2010)	/	/	1	/	/
12.	Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување (2012)	/	2	1	1	2
13.	Концепт за развој на офицерскиот кор и Концепт за професионален развој на подофицерите во АРМ (2005)	2	2	2	4	5
14.	Упатство за раководење на обуката во АРМ (2010)	1	4	4	4	1
15.	Упатство за вежби во АРМ (2010)	/	1	3	3	5
16.	Концептот за оперативна способност (2011)	/	/	/	4	3



Резултатите од одговорите на оваа прашање ни укажуваат дека испитаниците биле доследни на резултатите од одговорите на прашањата кога поединечно се согледуваше улогата и значењето на документите. Заради релевантност на добиените резултати ќе ги анализираме оние кои повеќе од 10. пати биле избрани. Законот за одбрана бил избран 15 пати, од кои 12 пати како најважен, што е највисок резултат. Законот за служба во АРМ вкупно е избран 15 пати, со 3 избори како најважен и со најмногу 8 како втор по важност. Законот за Воена академија вкупно бил избран 14 пати, со 5 избори како втор по важност. Стратегијата за образование и обука во одбраната е избрана 15 пати, од кои 4 пати како најважен, и 3 пати како втора по важност. Концептот за развој на офицерскиот кор и Концептот за развој на подофицерите во АРМ се избрани 15 пати, со рамномерно бирање во сите нивоа. Упатството за раководење со обуката во АРМ е избрано 14 пати со по четири избори во второ, трето и четврто ниво. Упатството за вежби во АРМ е избрано 12 пати претежно во трето, четврто и петто ниво. Од резултатите можеме да заклучиме дека испитаниците по следниот редослед по важност ги избрале документите: Законот за одбрана, Законот за служба во АРМ, Стратегијата за образование и обука во одбраната, Законот за Воена академија, Концепт за развој на офицерскиот кор и Концепт за професионален развој на подофицерите во АРМ, Упатство за раководење на обуката во АРМ и Упатство за вежби во АРМ. Споредено со резултатите во МО и во двата случаеви Законот за одбрана е избран како најважен, додека понатамошниот редослед е различен. Во АРМ, разбирливо повисоко се рангирани документите кои повеќе се користат во армијата.

12/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.11

На испитаниците им е понудено да одберат 5(пет) документи од наведените и да ги рангираат по важност (под 1 како најважно, па до 5). Под 1,2,3,4 и 5 се прикажани резултатите колку пати конкретниот документ бил избран од испитаниците и како го рангирале по важност

Ред бр.	Назив на документот	1	2	3	4	5
1.	Закон за одбрана (2001)	4	3	1	2	/
2.	Закон за служба во АРМ (2010)	/	4	2	1	1
3.	Закон за Воена академија (2009)	6	2	5	/	3
4.	Стратешкиот одбранбен преглед (2003)	/	/	/	2	1
5.	Стратегија за управување со човечки ресурси (2004)	/	1	1	3	/
6.	Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (2006)	3	1	2	2	1
7.	Систем за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (2006)	/	2	/	/	1
8.	Стратегија за одбрана на Р. Македонија (2010)	/	1	/	2	/
9.	Законот за државни службеници (2010)	/	/	/	2	/
10.	Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023	/	1	3	1	1
11.	Концепт за изучување на странски јазици во МО (2010)	/	/	/	1	1
12.	Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување (2012)	/	/	/	1	1
13.	Концепт за развој на офицерскиот кор и Концепт за професионален развој на подофицерите во АРМ (2005)	2	/	2	1	4
14.	Упатство за раководење на обуката во АРМ (2010)	/	1	/	/	2
15.	Упатство за вежби во АРМ (2010)	/	/	/	/	/
16.	Концептот за оперативна способност (2011)	1	/	/	/	/



Резултатите од одговорите на оваа прашање ни укажуваат дека испитаниците биле доследни на резултатите од одговорите на прашањата кога поединечно се согледуваше улогата и значењето на документите. Заради релевантност на добиените резултати ќе ги анализираме оние кои најмногу биле избрани. Законот за Воена академија вкупно бил избран 15 пати, со 6 избори како најважен, што е највисок резултат. Законот за одбрана бил избран 10 пати, од кои 4 пати како најважен. Стратегијата за образование и обука во одбраната е избрана 9 пати, од кои 3 пати како најважен. Концептот за развој на офицерскиот кор и Концептот за развој на подофицерите во АРМ се избрани 9 пати, од кои 2 избори како најважен. Законот за служба во АРМ вкупно е избран 8 пати, од кои со најмногу 4 избори како втор по важност. Можеме да заклучиме дека испитаниците од ВА како најважен документ го избрале Законот за Воена академија, па потоа следи Законот за одбрана и Стратегијата за образование и обука. Ако ги споредуваме резултатите со МО и АРМ, гледаме дека постои разлика, бидејќи кај нив на прво место беше избран Законот за одбрана.

На прашање бр. 13 кое гласи: „ Со формирањето на кои организациски единици во МО и АРМ, најмногу се влијае на осмислувањето, планирањето и спроведувањето на системот за образование и обука во одбраната и армијата?“, добиени се следните резултати:

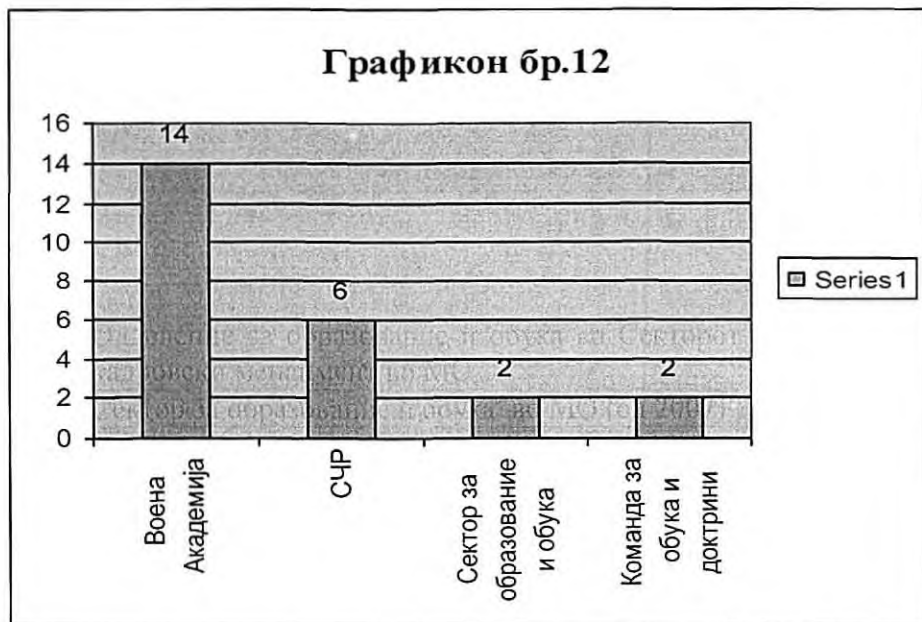
13/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.12

На испитаниците им е понудено да одберат 5(пет) одговори од наведените и да ги рангираат по важност (под 1 како најважно, па до 5). Под 1,2,3,4 и 5 се прикажани резултатите колку пати конкретната организациска единица била избрана од испитаниците и како ја рангирале по важност

Ред бр.	Назив на документот	1	2	3	4	5
1.	Воена академија (од 1995 и 2009)	14	5	2	2	1
2.	ГШ на АРМ/Управа за обука (од 2006); и J-7 секција за Обука и вежби (од 2011)	1	7	7	4	3
3.	КЗО во АРМ со три центри за обука (од 2001); со 7 центри (од 2006); со Центар за питомци (од 2010); и прераснување на КЗО во КОИД (во2011)	2	8	4	3	5
4.	Центар за основна медицинска обука во ВБ (од 2004)	/	2	2	2	1
5.	Центар за обука за односи со јавноста (од 2005), кој од 2013 прераснува во Регионален центар	1	1	3	3	2

6.	Одделение за образование и обука во Секторот за кадровски менаџмент во МО	1	1	/	2	3
7.	Сектор за образование и обука во МО (од 2007)	2	1	5	3	1
8.	Сектор за човечки ресурси во МО (од 2010) во кој се интегрира Секторот за образование и обука	6	1	3	5	1
9.	Центар за обука на пилоти (од 2012)	/	1	1	3	10



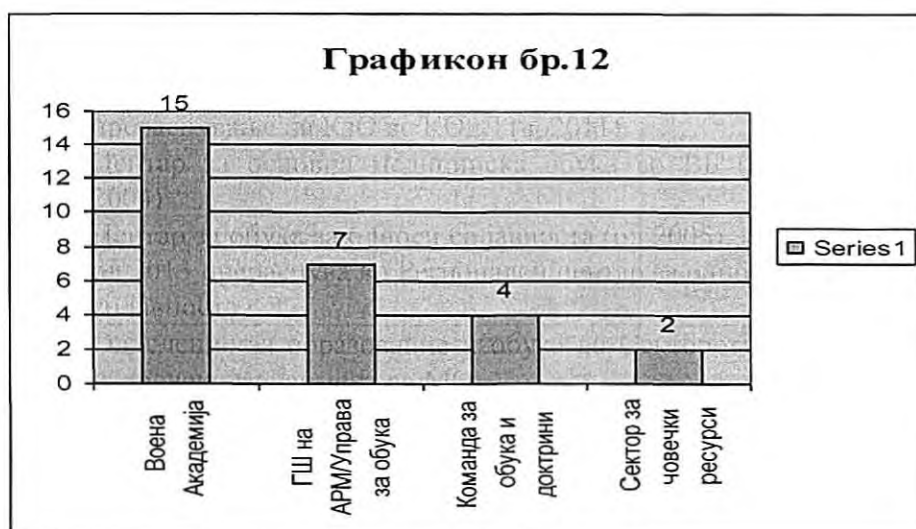
Од резултатите може да се заклучи дека Воената академија била избрана 25 пати, од кои 14 пати како најважна. Следна институција како најважна бил избран Секторот за човечки ресурси во МО, 6 пати од вкупно 17 избори. ГШ на АРМ и КОД на АРМ биле избрани по вкупно 23 пати, од кои само 1. односно 2 пати како најважни, додека како втори по важност 7 односно 8 пати. Укинатиот Секторот за образование и обука бил избран вкупно во сите нивоа 13 пати. Јасно е од резултатите дека Воената академија е избрана како институција која најмногу влијае на системот за образование и обука, а како втор е избран Секторот за човечки ресурси кој е одговорен и за образованието и обуката во одбраната и за соработката и координацијата со АРМ и ВА.

13/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.12

На испитаниците им е понудено да одберат 5(пет) одговори од наведените и да ги рангираат по важност (под 1 како најважно, па до 5). Под 1,2,3,4 и 5 се прикажани резултатите колку пати конкретната организациска единица била избрана од испитаниците и како ја рангирале по важност

Ред бр.	Назив на документот	1	2	3	4	5
1.	Воена академија (од 1995 и 2009)	15	4	4	1	3
2.	ГШ на АРМ/Управа за обука (од 2006); и J-7 секција за Обука и вежби (од 2011)	7	12	4	3	2
3.	КЗО во АРМ со три центри за обука (од 2001); со 7 центри (од 2006); со Центар за питомци (од 2010); и прераснување на КЗО во КОИД (во2011)	4	8	8	5	2
4.	Центар за основна медицинска обука во ВБ (од 2004)	/	1	4	3	1
5.	Центар за обука за односи со јавноста (од 2005), кој од 2013 прераснува во Регионален центар за односи со јавноста	/	/	1	3	1
6.	Одделение за образование и обука во Секторот за кадровски менаџмент во МО	/	1	4	1	1
7.	Сектор за образование и обука во МО (од 2007)	2	4	2	7	3
8.	Сектор за човечки ресурси во МО (од 2010) во кој се интегрира Секторот за образование и обука	2	1	/	4	9
9.	Центар за обука на пилоти (од 2012)	/	/	1	1	5



Од резултатите може да се заклучи дека Воената академија била избрана 27 пати, од кои 15 пати како најважна. Следна институција како најважна бил избран ГШ на АРМ, 7 пати како најважна и најмногу 12 како втора по важност од вкупно 28 избори. Командата за обука и доктрини на АРМ е трета по редослед со 27 избори, од кои 4 како најважна и 8 како втора по важност. Секторот за човечки ресурси во МО е избран 18 пати, од кои 2 пати како најважен и 4 како втор по важност. кој е одговорен и за образованието и обуката во одбраната и за соработката и координацијата со АРМ и ВА. Од резултатите можеме да заклучиме дека испитаниците по следниот редослед по важност ги избрале институциите: Воената академија, ГШ на АРМ, КОД на АРМ и Секторот за човечки

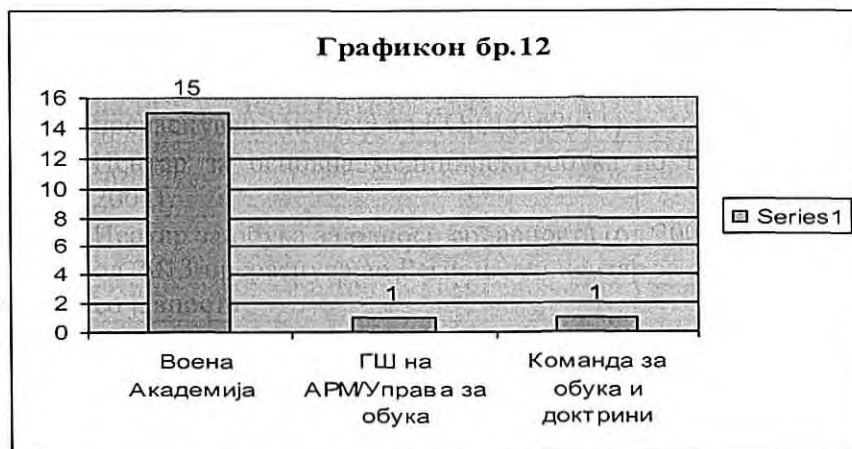
ресурси во МО. Споредбено за МО и АРМ, и во двата случаја Вената академија е избрана како најважна, а на понатамошниот редослед свое влијание има од каде потекнуваат испитаниците, од МО или АРМ.

13/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.12

На испитаниците им е понудено да одберат 5(пет) одговори од наведените и да ги рангираат по важност (под 1 како најважно, па до 5). Под 1,2,3,4 и 5 се прикажани резултатите колку пати конкретната организациска единица била избрана од испитаниците и како ја рангирале по важност

Ред бр.	Назив на документот	1	2	3	4	5
1.	Воена академија (од 1995 и 2009)	15	2	/	/	2
2.	ГШ на АРМ/Управа за обука (од 2006); и J-7 секција за Обука и вежби (од 2011)	1	7	1	2	2
3.	КЗО во АРМ со три центри за обука (од 2001); со 7 центри (од 2006); со Центар за питомци (од 2010); и прераснување на КЗО во КОИД (во2011)	1	/	9	1	2
4.	Центар за основна медицинска обука во ВБ (од 2004)	1	/	/	2	/
5.	Центар за обука за односи со јавноста (од 2005), кој од 2013 прераснува во Регионален центар за односи со јавноста	/	/	2	1	1
6.	Одделение за образование и обука во Секторот за кадровски менаџмент во МО	/	/	1	1	4
7.	Сектор за образование и обука во МО (од 2007)	/	1	2	5	4
8.	Сектор за човечки ресурси во МО (од 2010) во кој се интегрира Секторот за образование и обука	/	3	3	4	1
9.	Центар за обука на пилоти (од 2012)	1	6	1	3	1



Од резултатите може да се заклучи дека Воената академија била избрана 19 пати, од кои 15 пати како најважна. ГШ на АРМ бил избран 13 пати, од кои најмногу 7 пати како втора по важност од вкупно. Командата за обука и доктрини на АРМ е трета по редослед со 13 избори, од кои најмногу 9 пати како трета по важност. Секторот за човечки ресурси во МО е избран 12 пати, без бирање како најважен и со рамномерно бирање во останатите нивоа. Од резултатите можеме да заклучиме дека испитаниците од ВА како најважна ја избрале Воената академија, што се поклопува со резултатите од испитаниците во МО и АРМ.

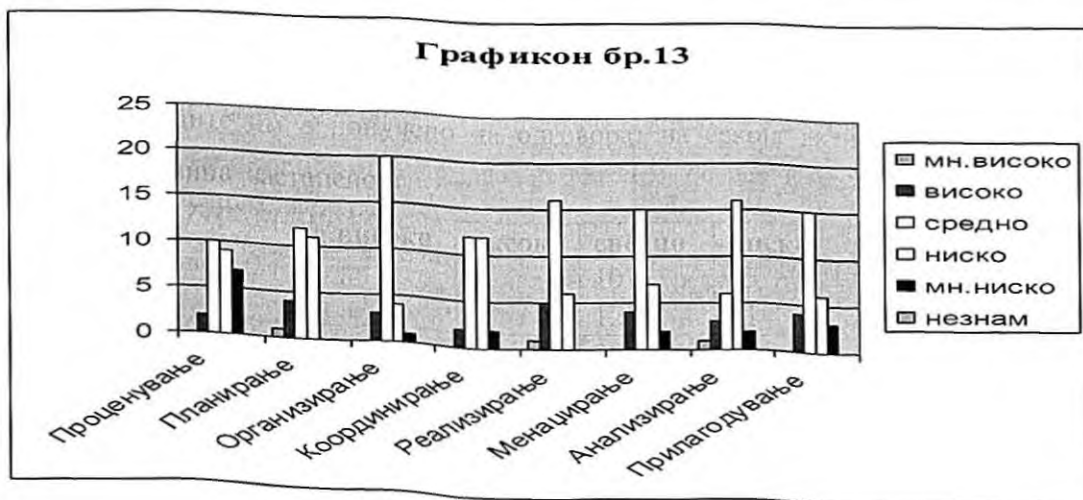
На прашање бр. 14 кое гласи: „ Дајте Ваше мислење во кој степен се застапени наброените активности во остварувањето на системот за образование и обука во одбраната и армијата. “, добиени се следните резултати:

14/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.13

На испитаниците им е понудено да одговорат за секоја активност со одредување на нивото на нејзина застапеност

Активност	мн.високо	високо	средно	ниско	мн.ниско	не знам
1.Проценување	/	2	10	9	7	/
2.Планирање	1	4	12	11	/	/
3.Организирање	/	3	20	4	1	/
4.Координирање	/	2	12	12	2	/
5.Реализирање	1	5	16	6	/	/
6.Менаџирање	/	4	15	7	2	/
7.Анализирање	1	3	6	16	2	/
8.Прилагодување	/	4	15	6	3	/



Застапеноста на Проценувањето за 10 испитаници или 36% е на средно ниво, за 9 или 32% ниско, за 7 или 25% многу ниско и само 2 или 7% мислат дека е високо.

Планирањето за 12 или 43% е на средно ниво, за 11 или 39% ниско, за 3 или 11% високо и за 1 или 4% многу високо.

Организирањето за 20 или 71% е средно, за 4 или 14% е ниско, за 2 или 7% многу ниско и за 3 или 11% високо.

Координирањето за 12 или 43% е средно, ист резултат е за ниско, за 2 или 7% многу ниско и за 2 или 7% високо.

Реализирањето за 16 или 57% е средно, за 6 или 21% е ниско, за 5 или 18% е високо и за 1 или 4% е многу високо.

Менаџирањето за 15 или 54% е средно, за 7 или 25% е ниско, за 4 или 14% високо и за 2 или 7% мн. ниско.

Анализирањето за 16 или 57% ниско, за 6 или 21% е средно, за 3 или 11% високо, за 2 или 7% многу ниско и за 1 или 4% многу високо.

Прилагодувањето за 15 или 54% е средно, за 6 или 21% ниско, за 4 или 14% високо и за 3 или 11% многу ниско.

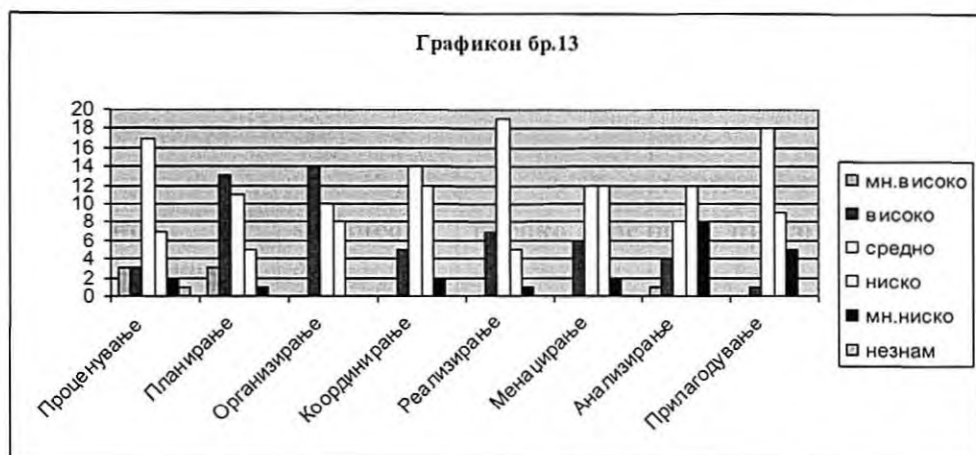
Можеме да заклучиме дека застапеноста на активностите претежно е на средно ниво, бидејќи тоа ниво е избрано приближно 50% од испитаниците, со тенденција кон ниво на ниска застапеност на активностите за која се изјасниле приближно 30% од анкетираниите. Процентот дека активностите се застапени на високо ниво е многу мал и изнесува приближно 13%. Поединечно за активностите е карактеристично што застапеноста на Проценувањето и Планирањето е рангирана претежно на средно и ниско ниво, а Анализирањето претежно на ниско ниво. Реализирањето и Прилагодувањето се на повисоко ниво на застапеност од останатите активности.

14/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.13

На испитаниците им е понудено да одговорат за секоја активност со одредување на нивото на нејзина застапеност

Активност	мн.високо	високо	средно	ниско	мн.ниско	не знам
1.Проценување	3	3	17	7	2	1
2.Планирање	3	13	11	5	1	/
3.Организирање	/	14	10	8	/	/
4.Координирање	/	5	14	12	2	/
5.Реализирање	/	7	19	5	1	/
6.Менаџирање	/	6	12	12	2	/
7.Анализирање	1	4	8	12	8	/
8.Прилагодување	/	1	18	9	5	/



Застапеноста на Проценувањето за 17 испитаници или 52% е на средно ниво, за 7 или 21% ниско, за 2 или 6% многу ниско, за 3 или 9% мислат дека е високо и исто толку многу високо.

Планирањето за 13 или 39% е на високо ниво, за 11 или 33% на средно ниво, за 5 или 15% ниско, за 3 или 9% многу високо и за 1 или 3% многу ниско.

Организирањето за 14 или 42% е високо, за 10 или 30% е средно, за 8 или 24% е ниско.

Координирањето за 14 или 42% е средно, за 12 или 36% е ниско, за 5 или 15% високо и за 2 или 6% е многу ниско.

Реализирањето за 19 или 58% е средно, за 7 или 21% е високо, за 5 или 15% е ниско и за 1 или 3% е многу ниско.

Менаџирањето за 12 или 36% е средно, за 12 или 36% е ниско, за 6 или 18% високо и за 2 или 6% многу ниско.

Анализирањето за 12 или 36% е ниско, за 8 или 24% е средно, за 8 или 24% е многу ниско, за 4 или 12% е високо и за 1 или 3% многу високо.

Прилагодувањето за 18 или 55% е средно, за 9 или 27% ниско, за 5 или 15% е многу ниско и за 1 или 3% високо.

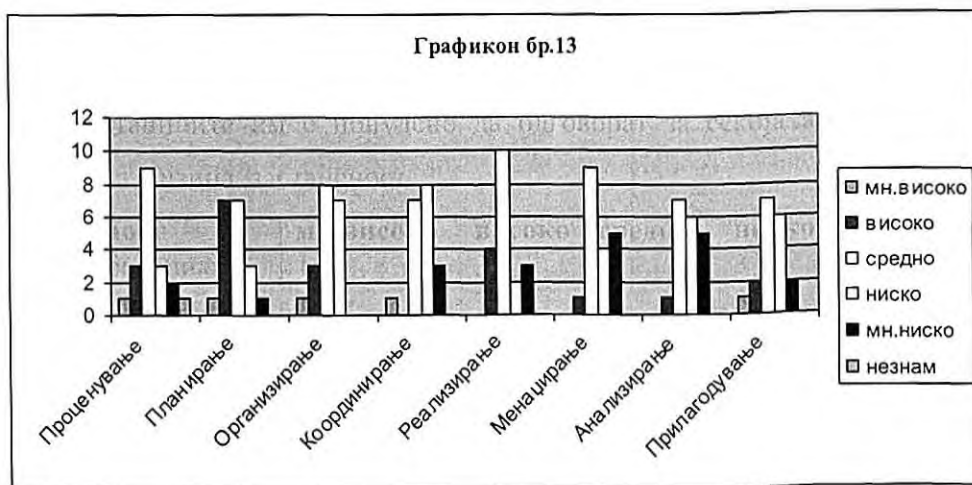
Можеме да заклучиме дека застапеноста на активностите претежно е на средно ниво, бидејќи тоа ниво било избрано од приближно 42% од испитаниците, со тенденција кон ниво на ниска застапеност на активностите за која се изјасниле приближно 26% од анкетираниите, но и кон ниво на висока застапеност на активностите за која се изјасниле 20%. Поединечно за активностите е карактеристично што застапеноста на Проценувањето е рангирано претежно на средно и ниско ниво. Планирањето и Организирањето се рангирани претежно на високо и средно ниво. Додека Анализирањето претежно е рангирано на ниско ниво, со тенденција кон многу ниско и средно ниво.

14/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.13

На испитаниците им е понудено да одговорат за секоја активност со одредување на нивото на нејзина застапеност

Активност	мн.високо	високо	средно	ниско	мн.ниско	не знам
1.Проценување	1	3	9	3	2	1
2.Планирање	1	7	7	3	1	/
3.Организирање	1	3	8	7	/	/
4.Координирање	1	/	7	8	3	/
5.Реализирање	/	4	10	2	3	/
6.Менаџирање	/	1	9	4	5	/
7.Анализирање	/	1	7	6	5	/
8.Прилагодување	1	2	7	6	2	/



Застапеноста на Проценувањето за 17 испитаници или 47% е на средно ниво, за 3 или 16% ниско, за 3 или 16% високо, за 1 или 5% на многу високо и за 1 или 5% на многу ниско.

Планирањето за 7 или 37% е на средно ниво, за 7 или 37% е на високо, за 3 или 16% на ниско, за 1 или 5% на многу ниско и за 1 или 5% на многу високо.

Организирањето за 8 или 42% е на средно ниво, за 7 или 37% е ниско, за 3 или 16% е високо и за 1 или 5% на многу високо ниво.

Координирањето за 8 или 42% е ниско, за 7 или 37% е средно, за 3 или 16% е многу ниско и за 1 или 5% многу високо.

Реализирањето за 10 или 53% е средно, за 4 или 21% е високо, за 2 или 11% е ниско и за 3 или 16% е многу ниско.

Менаџирањето за 9 или 47% е средно, за 5 или 26% е многу ниско, за 4 или 21% е ниско и за 1 или 5% е високо.

Анализирањето за 7 или 37% е средно, за 6 или 32% е ниско, за 5 или 26% е многу ниско и за 1 или 5% е високо.

Прилагодувањето за 7 или 37% е средно, за 6 или 32% ниско, за 2 или 11% е многу ниско, за 2 или 11% високо и за 1 или 5% многу високо.

Можеме да заклучиме дека застапеноста на активностите претежно е на средно ниво, бидејќи тоа ниво е избрано приближно 42% од испитаниците, со тенденција кон ниво на ниска застапеност на активностите за која се изјасниле приближно 23% од анкетираниите. Поединечно за активностите е карактеристично што застапеноста на Проценувањето, Организирањето и Координирањето се рангирани претежно на средно и ниско ниво. Планирањето е рангирано претежно на високо и средно ниво. Додека Менаџирањето, Анализирањето и Прилагодувањето претежно се рангирани на средно ниво, со тенденција кон ниско и многу ниско ниво.

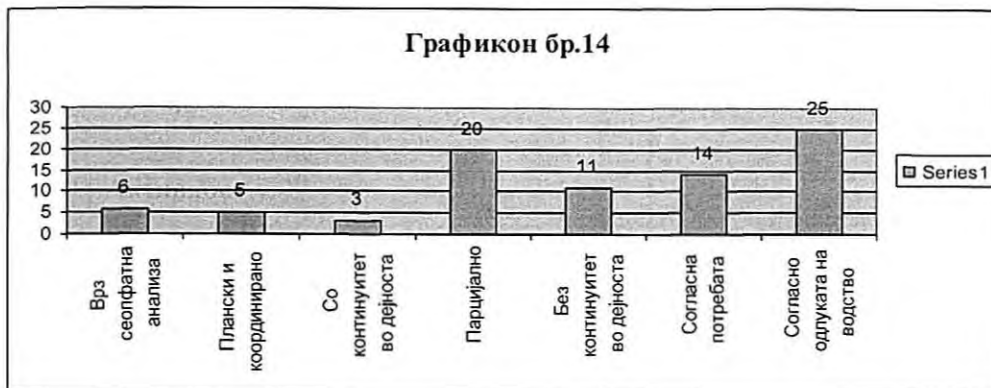
На прашање бр. 15 кое гласи: „Според Вас, врз основа на кои параметри се формираат, реорганизираат или укинуваат организациските единици одговорни за образование и обука во одбраната и армијата?“, добиени се следните резултати:

15/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.14

На испитаниците им е понудено да одберат само три активности. Резултатот покажува колку пати е избрана конкретната активност.

Ред. бр	Активност	Во МО
1.	Врз основа на извршена претходна сеопфатна анализа	6 (7%)
2.	Плански и координирано за целиот систем за одбрана	5 (6%)
3.	Со запазување на континуитет во дејноста	3 (4%)
4.	Парцијално, согласно потребите на секој од субјектите	20 (24%)
5.	Без почитување на континуитет во дејноста	11 (13%)
6.	Согласна укажаната потреба за нови стандарди	14 (17%)
7.	Согласно одлуката и процената на актуелното водство	25 (30%)



Активностите се избрани по следниот редослед:

- Согласно одлуката и процената на актуелното раководство - е избрана 25 пати или 30%.
- Парцијално, согласно потребите на секој од субјектите - е избрана 20 пати или 24%.
- Согласно укажаната потреба за воведување на нови стандарди - е избрана 14 пати или 17%.
- Без почитување на континуитетот во остварувањето на дејноста - е избрана 11 пати или 13%.
- Врз основа на извршена претходна сеопфатна анализа - е избрана 6 пати или 7%.
- Плански и координирано за целиот систем за одбрана - е избрана 5 или 6%.
- Со запазување на континуитетот во остварувањето на дејноста - е избрана 3 пати или 4%.

Анализата на резултатите ја употребивме за објаснување на следната посебна хипотеза: „Недостатокот на капацитет за успешно менаџирање на системот за образование и обука во одбранта и армијата, непланското формирање и укинување на организациски единици одговорни за обука и усовршување и немањето јасен план за развој на кариера на персоналот кој извршува работни задачи од областа на образованието и обуката, влијае на ефикасноста на системот за оспособување и усовршување.“ Анализата јасно покажува дека со најголем процент на застапеност се активностите кои не го запазуваат континуитетот и се водат претежно од одлуките на

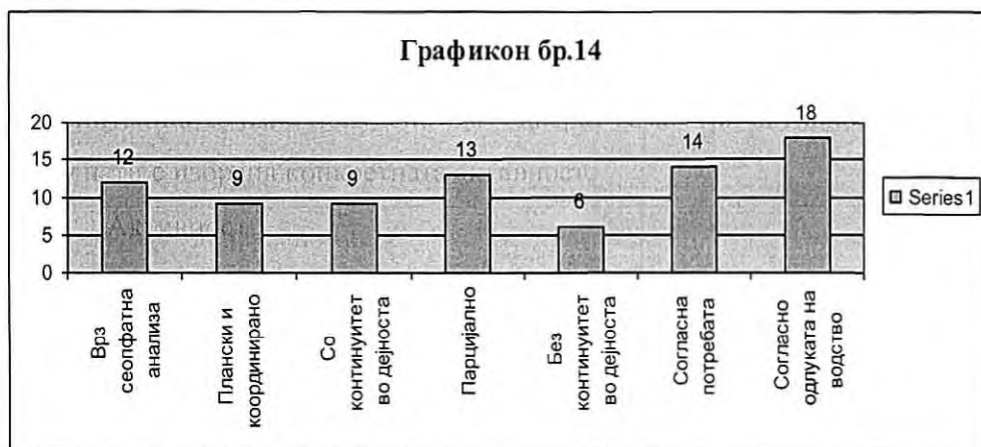
моменталното раководство. Додека активностите кои подразбираат сеопфатна анализа, планирање и запазување на континуитет во остварувањето на дејноста најмалку се применуваат. Од резултатите може да заклучи дека поставената посебна хипотеза се потврдува.

15/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.14

На испитаниците им е понудено да одберат само три активности. Резултатот покажува колку пати е избрана конкретната активност.

Ред. бр	Активност	Во АРМ
1.	Врз основа на извршена претходна сеопфатна анализа	12 (12%)
2.	Плански и координирано за целиот систем за одбрана	9 (9%)
3.	Со запазување на континуитет во дејноста	9 (9%)
4.	Парцијално, согласно потребите на секој од субјектите	13 (13%)
5.	Без почитување на континуитет во дејноста	6 (6%)
6.	Согласна укажаната потреба за нови стандарди	14 (14%)
7.	Согласно одлуката и процената на актуелното водство	18 (18%)



Активностите се избрани по следниот редослед:

- Согласно одлуката и процената на актуелното раководство - е избрана 18 пати или 18%.
- Согласно укажаната потреба за воведување на нови стандарди - е избрана 14 пати или 14%.
- Парцијално, согласно потребите на секој од субјектите - е избрана 13 пати или 13%.
- Врз основа на извршена претходна сеопфатна анализа - е избрана 12 пати или 12%.
- Плански и координирано за целиот систем за одбрана - е избрана 9 или 9%.
- Со запазување на континуитетот во остварувањето на дејноста - е избрана 9 пати или 9%.

-Без почитување на континуитетот во остварувањето на дејноста - е избрана 6 пати или 6%.

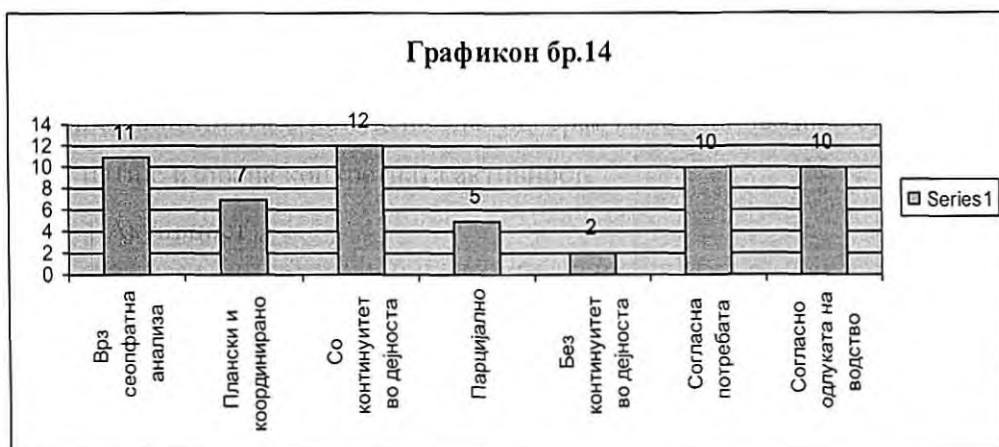
Анализата на резултатите ја употребивме за проверка на претходно наведената посебна хипотеза. Анализата јасно покажува дека со најголем процент на застапеност се активностите кои се водат претежно од одлуките на моменталното раководство и парцијално за секоја институција. Додека активностите за планирање и запазување на континуитет во остварувањето на дејноста најмалку се применуваат. Високиот резултат за примената на сеопфатни анализи, го објаснуваме со фактот што сепак АРМ е воена структура, која хиерархиски е строго организирана и задачите ги извршува плански. Од резултатите може да заклучи дека поставената посебна хипотеза се потврдува. Споредбата со резултатите добиени во МО, покажува голем степен на поклопување.

15/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.14

На испитаниците им е понудено да одберат само три активности. Резултатот покажува колку пати е избрана конкретната активност.

Ред. бр	Активност	Во ВА
1.	Врз основа на извршена претходна сеопфатна анализа	11 (19%)
2.	Плански и координирано за целиот систем за одбрана	7 (12%)
3.	Со запазување на континуитет во дејноста	12(21%)
4.	Парцијално, согласно потребите на секој од субјектите	5 (9%)
5.	Без почитување на континуитет во дејноста	2 (11%)
6.	Согласна укажаната потреба за нови стандарди	10 (17%)
7.	Согласно одлуката и процената на актуелното водство	10(17%)



Активностите се избрани по следниот редослед:

-Со запазување на континуитетот во остварувањето на дејноста - е избрана 12 пати или 21%.

-Врз основа на извршена претходна сеопфатна анализа - е избрана 11 пати или 19%.

-Согласно укажаната потреба за воведување на нови стандарди - е избрана 10 пати или 17%.

-Согласно одлуката и процената на актуелното раководство - е избрана 10 пати или 17%.

-Плански и координирано за целиот систем за одбрана - е избрана 7 или 12%.

-Парцијално, согласно потребите на секој од субјектите - е избрана 5 пати или 9%.

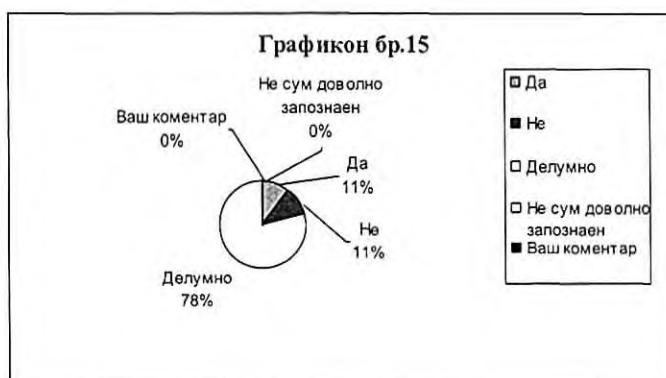
-Без почитување на континуитетот во остварувањето на дејноста - е избрана 2 пати или 11%. Анализата на резултатите ја употребивме за проверка на претходно наведената посебна хипотеза. Анализата на резултатите на испитаниците од ВА покажуваат дека со најголем процент на застапеност се активностите кои овозможуваат континуитет во дејноста, со извршени претходни анализи и со цел на воведување на нови стандарди. Ваквиот резултат од испитаниците во ВА е изненадување. Можеме да заклучиме дека посебаната хипотеза во овој случај не е потврдена. Овој заклучок е различен со резултатот за МО и АРМ каде беше потврдена посебната хипотеза.

На прашање бр. 16 кое гласи: „ Дали постојниот систем за образование и обука овозможува интеграцијата на активностите во МО, АРМ и ВА? “, добиени се следните резултати:

16/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.15

Да	3 (11%)
Не	3 (11%)
Делумно	22(78%)
Не сум доволно запознаен	0 (%)
Ваш коментар	/



На поставеното прашање потврдно одговориле 3 испитаника или 11%, со не одговориле исто 3 или 11%, додека со делумно одговориле 22 или 78%. Анализата на резултатите го наметнува заклучокот дека висок процент сметаат дека постојниот систем за образование и обука делумно овозможува интеграција на активностите во МО, АРМ и ВА

16/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.15

Да	9(26%)
Не	5(15%)
Делумно	19(56%)
Не сум доволно запознаен	1(3%)
Ваш коментар	/



На поставеното прашање потврдно одговориле 9 испитаника или 26%, со не одговориле исто 5 или 15%, со делумно одговориле 19 или 56% и 1 или 3% не е доволно запознаен. Анализата на резултатите наведува на заклучок дека висок процент сметаат дека постојниот систем за образование и обука делумно овозможува интеграција на активностите во МО, АРМ и ВА. Резултатите и од оваа прашање покажуваат голем степен поклопување со оние во МО.

16/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.15

Да	4(21%)
Не	1 (5%)
Делумно	14(74%)
Не сум доволно запознаен	/ (%)
Ваш коментар	/



На поставеното прашање потврдно одговориле 4 испитаника или 21%, со не одговорил 1 или 5% и со делумно одговориле 14 или 74%. Анализата на резултатите наведува на заклучок дека многу висок процент сметаат дека постојниот систем за образование и обука делумно овозможува интеграција на активностите во МО, АРМ и ВА. Резултатите и од оваа прашање покажуваат голем степен поклопување со оние во МО и АРМ.

На прашање бр. 17 кое гласи: „ Дали во МО се донесени сите потребни под законски акти со кои се воспоставува стабилна финансиска поддршка и контрола во процесот за избор и упатување на персоналот на стручно оспособување и усовршување? “, добиени се следните резултати:

17/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.16

Да	5 (18%)
Не	8 (29%)
Делумно	13(46%)
Не сум доволно запознаен	2 (7 %)
Ваш коментар	/

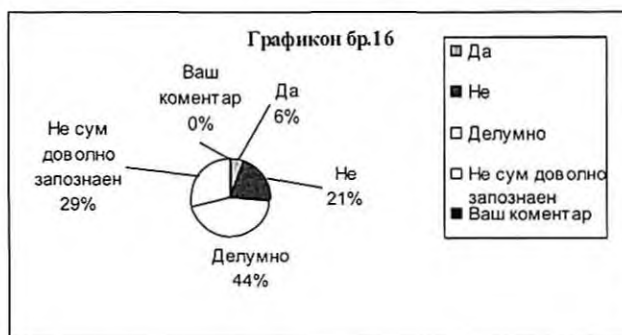


Со да одговориле 5 или 18%, со не 8 или 29%, 13 или 46% испитаника одговориле делумно и 2 или 7% дека не се доволно запознаени со содржината на документот. Анализата на податоците е поврзана со потврдувањето на посебната хипотеза која ја анализираме со резултатите од прашањето бр.10, дека „ Утврдените регулативи и процедурите за избор и упатување на воен и цивилен персонал на стручно оспособување и усовршување во странство, не се доволно јасни што наметнува потреба за прецизно одредување на надлежностите и задачите како и подобрување на координацијата.“ Резултатот каде што 8 испитаници или 29% сметаат дека не се донесени сите потребни под законски акти, а 13 или 46% дека тоа е делумно направено, се поклопува со високиот процент на негативни и делумни резултати (заедно 79%) добиени во прашањето бр.10. Затоа можеме да заклучиме дека се потврдува поставената посебната хипотеза.

17/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.16

Да	2 (6%)
Не	7(21%)
Делумно	15(44%)
Не сум доволно запознаен	10(29%)
Ваш коментар	/

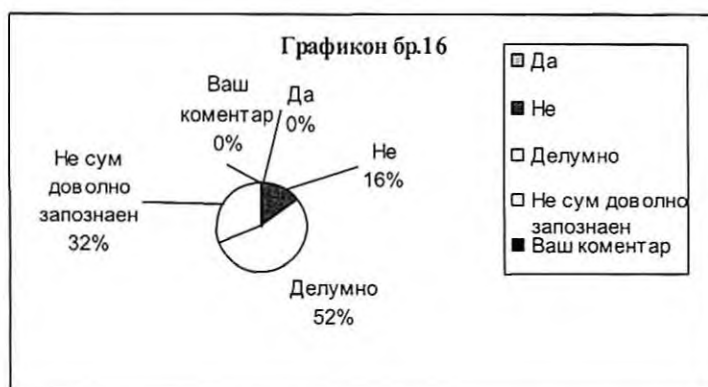


Со да одговориле 2 или 6%, со не 7 или 21%, 15 или 44% испитаника одговориле делумно и 10 или 29% дека не се доволно запознаени. Анализата на податоците е поврзана со потврдувањето на претходно наведената посебната хипотеза. Резултатот во оваа прашање каде 7 испитаници или 21% сметаат дека не се донесени сите потребни под законски акти, а 15 или 44% дека тоа е делумно направено, се поклопува со високиот процент на негативни и делумни резултати (заедно 73%) добиени во прашањето бр.10. Солидниот процент од 30% на испитаници од АРМ што не се доволно запознаени, укажува на неинформираност. Согласно резултатите можеме да заклучиме дека се потврдува поставената посебната хипотеза.

17/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.16

Да	0 (%)
Не	3 (16%)
Делумно	10(52%)
Не сум доволно запознаен	6 (32%)
Ваш коментар	/



Потврдни одговори нема, со не одговориле 3 или 16%, 10 или 52% одговориле со делумно и 6 или 32% дека не се доволно запознаени. Анализата на податоците е поврзана со потврдувањето на претходно наведената посебната хипотеза. Резултатот во оваа прашање каде вкупно 69% сметаат не се донесени и делумно дека се донесени сите потребни подзаконски документи, се поклопува со процентот од 69% на негативни и делумни резултати добиени во прашањето бр.10. Солидниот процент од 32% на испитаници од ВА што не се доволно запознаени, укажува на неинформираност. Согласно резултатите можеме да заклучиме дека се потврдува поставената посебната хипотеза.

На прашање бр. 18 кое гласи: „ Според Вас, какво е нивото на планирање, организирање и спроведување на обуката и усовршувањето на државните службеници во МО? “, добиени се следните резултати:

18/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.17

Многу добро	/ (%)
Добро	14 (50 %)
Ниско	10 (36 %)
Многу ниско	2 (7%)
Не сум доволно запознаен	2 (7%)

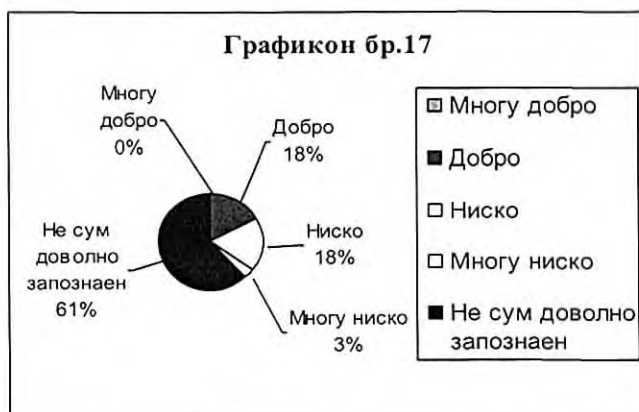


За нивото добро се изјасниле 14 или 50% од испитаниците, дека е ниско 10 или 36%, 2 или 7% за многу ниско и исто толку не се доволно запознаени. Анализата на податоците ќе ни овозможи проверка на следната посебна хипотеза: „Одредбите во Законот за Одбрана и Законот за државни службеници овозможуваат основа за спроведување на обука и усовршување на државните службеници во одбраната, но истите недоволно се почитуваат и имплементираат во системот.“ Високиот процент од 50% кои сметаат дека планирањето и организирањето на обуката и усовршувањето на државните службеници се добри, ја потврдува хипотезата дека има основа во законот за спроведување на истата. Но исто така големиот процент од 36% кои ценат дека тоа е ниско, го потврдуваат делот од хипотезата, формулиран преку зависната варијабла дека одредбите од законот недоволно се почитуваат и применуваат во пракса.

18/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.17

Многу добро	/ (%)
Добро	6 (18%)
Ниско	6 (18 %)
Многу ниско	1 (3%)
Не сум доволно запознаен	21(61%)

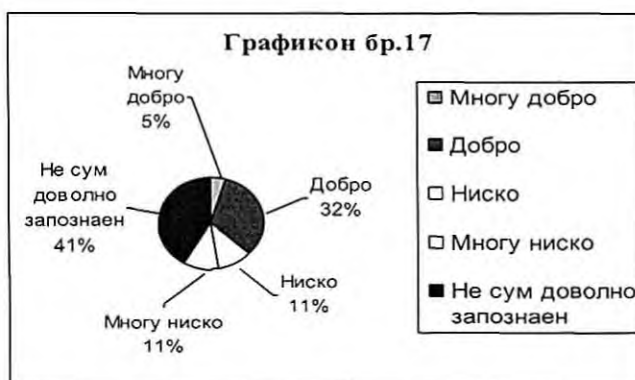


За нивото добро се изјасниле 6 или 18% од испитаниците, дека е ниско 6 или 18%, 1 или 3% за многу ниско и 21 или 61% не се доволно запознаени. Анализата на податоците треба да ни овозможи проверка на претходно наведената посебна хипотеза. Анализата на резултатот укажува на многу висок процент од 61% на испитаници во АРМ кои не се доволно запознаени со планирањето и спроведувањето на обуката и усовршувањето на државните службеници во МО. Овој резултат не можеме да го употребиме за проверка на поставената посебна хипотеза, но ни ја потврдува претходно изградената констатација дека припадниците во МО, АРМ и ВА се информираат само за онаа што е нивен интерес, додека недоволно се запознаени за правата и обврските на другите во системот на одбрана.

18/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.17

Многу добро	1 (5%)
Добро	6 (32%)
Ниско	2(11%)
Многу ниско	2(11%)
Не сум доволно запознаен	8 (41%)



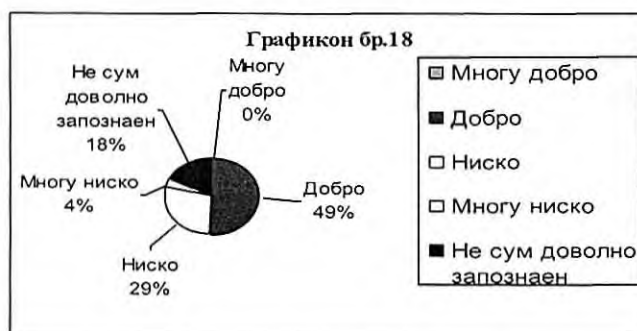
За нивото многу добро се изјаснил 1 или 5% од испитаниците, дека е добро 6 или 32%, за ниско 2 или 11%, за многу ниско 2 или 11% и 8 или 41% не се доволно запознаени. Анализата на податоците треба да ни овозможи проверка на претходно наведената посебна хипотеза. Анализата на резултатот каде 32% сметаат дека планирањето и спроведувањето на обуката на државните службеници е добра, упатува на делумна потврда на посебната хипотеза. Високиот процент од 41% на испитаници од ВА кои не се доволно запознаени со областа, ни ја потврдува претходно изградената констатација дека припадниците во МО, АРМ и ВА се информираат претежно за онаа што е нивен интерес, додека недоволно се запознаени за правата и обврските на другите во системот на одбрана.

На прашање бр. 19 кое гласи: „ Дајте Ваше мислење за нивото на успешност во водењето на Програмата - 2 Персонал и образование од СППБИ (која го опфаќа образованието, обучувањето и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во МО, а раководител на програмата е Секторот за човечки ресурси во МО). “, добиени се следните резултати:

19/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.18

Многу добро	/ (%)
Добро	14 (50%)
Ниско	8 (29%)
Многу ниско	1 (4%)
Не сум доволно запознаен	5 (17%)



За нивото добро се изјасниле 14 или 50% од испитаниците, дека е ниско 8 или 29%, 1 или 4% за многу ниско и 5 или 17% не се доволно запознаени.

Резултатите од оваа прашање ни помогнаа во проверката на следната поставена посебна хипотеза: „Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната е сложен поради редица сегменти кои се дел од овој процес, затоа е потребно рационализирање на организациските облици кои се вклучени во процесот на образование и обуката.“ Оваа хипотеза делумно беше анализирана и преку резултатите добиени од прашањето под реден бр.8. Добиениот резултат од 50% кои мислат дека е добро нивото на успешност на водењето на програмата, наведува на заклучок дека хипотезата може да биде делумно потврдена. Кон таквиот заклучок посочува и резултатот од вкупниот процент од 33% на оние кои ценат дека успешноста на водењето на програмата е ниска и многу ниска. Дискутабилен е резултатот од 5 испитаника или 18% кои не се доволно запознаени со Програмата - 2 Персонал и образование од СППБИ, но секако наведува на јасен заклучок за потребата од информираност и за запознавање со документите и програмите.

19/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.18

Многу добро	/ (%)
Добро	12 (35 %)
Ниско	7 (21 %)
Многу ниско	3 (9%)
Не сум доволно запознаен	12(35%)

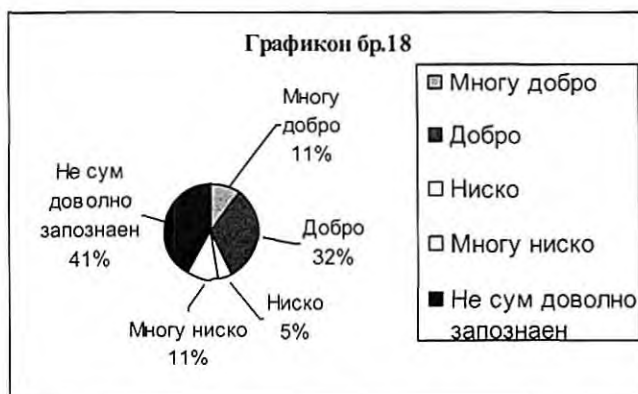


За нивото добро се изјасниле 12 или 35% од испитаниците, дека е ниско 7 или 21%, 3 или 9% за многу ниско и 12 или 35 % не се доволно запознаени. Резултатите од оваа прашање ни помогнаа во проверката на претходно наведената посебна хипотеза. Оваа хипотеза делумно беше проверувана и преку резултатите добиени од прашањето под реден бр.8. Добиениот резултат од 21% кои мислат дека нивото на успешност на водењето на програмата е ниско, во компарација со 35% кои не се доволно запознаени со програмата, води кон заклучок дека хипотезата може да биде делумно потврдена. Резултатот од 35% кои не се доволно запознаени со програмата укажува на потребата за подобро информирање и познавање на документите и програмите.

19/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.18

Многу добро	2(11%)
Добро	6(32 %)
Ниско	1(5 %)
Многу ниско	2(11%)
Не сум доволно запознаен	8 (41%)



За нивото многу добро се изјасниле 2 или 11% од испитаниците, за нивото добро 6 или 32%, дека е ниско 1 или 5%, 2 или 11% за многу ниско и 8 или 41 % не се доволно запознаени. Резултатите од оваа прашање ни помогнаа во проверката на претходно наведената посебна хипотеза. Оваа хипотеза беше проверувана и преку резултатите

добиели од прашањето под реден бр.8, каде беше потврдена. Добиелиот вкупен процент од 43% на многу добри и добри ставови, води кон заклучок дека хипотезата во овој случај не може да биде потврдена целосно. Резултатот од 41% кои не се доволно запознаени со програмата укажува и на потребата за подобро информирање и познавање на документите и програмите.

На прашање бр. 20 кое гласи: „ Дајте Ваше мислење за нивото на успешност во спроведувањето на Програмата - 4 Обука во АРМ од СППБИ (која ја опфаќа целокупната обука на офицерите, подофицерите, војниците и цивилните лица во АРМ, а раководител на програмата е ГШ на АРМ). “, добиени се следните резултати:

20/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.19

Многу добро	1 (4%)
Добро	19(68%)
Ниско	2 (7 %)
Многу ниско	1 (%)
Не сум доволно запознаен	6(21%)

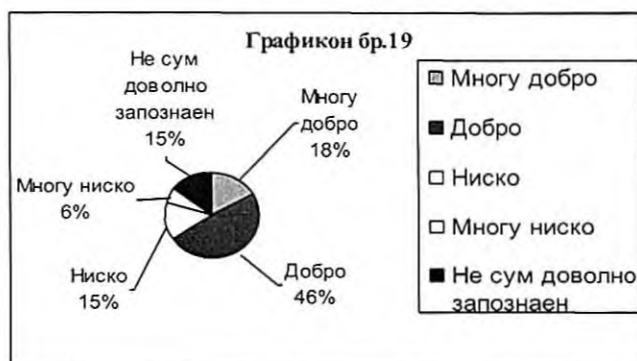


Еден испитаник или 3% цени дека е многу добро, 19 или 68% добро, 2 или 7% ниско и 6 или 21% не се доволно запознаени со документите. Анализата на податоците укажува дека висок процент од 68% сметаат дека нивото на успешност во спроведувањето на програмата е добро. Оваа програма се однесува пред сè на обуката во АРМ и испитаниците од МО не се директно засегнати и инволвирани во нејзините активности. Тоа води кон заклучокот дека испитаниците од МО имаат формирана перцепција за АРМ, како организирана институција која ги спроведува своите програми.

20/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.19

Многу добро	6 (18%)
Добро	16(46%)
Ниско	5 (15 %)
Многу ниско	2 (6%)
Не сум доволно запознаен	5 (15%)



Со многу добро одговориле 6 или 18%, со добро 16 или 46%, со ниско 5 или 15%, 2 или 6% со многу ниско и 5 или 15% не се доволно запознаени. Анализата на резултатите укажува дека вкупниот процент на оние што мислат дека нивото на успешноста на програмата е добро и многу добро е висок и изнесува 66%. Во споредба со резултатите од испитаниците во МО, постои поклопување на резултатите.

20/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.19

Многу добро	2(11%)
Добро	5(26%)
Ниско	6(32%)
Многу ниско	1 (5%)
Не сум доволно запознаен	5(26%)



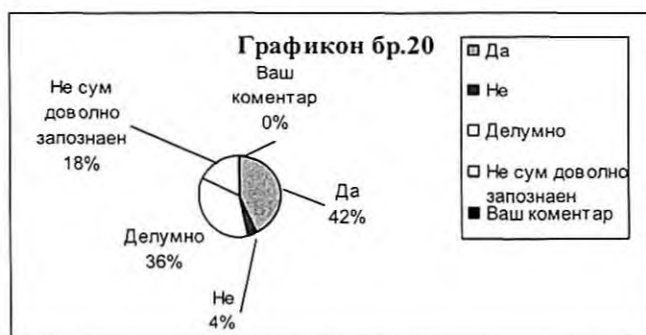
Со многу добро одговориле 2 или 11%, со добро 5 или 26%, со ниско 6 или 32%, 1 или 5% со многу ниско и 5 или 26% не се доволно запознаени. Анализата на резултатите укажува дека вкупниот процент од 36% на оние што мислат дека нивото на успешноста на програмата е добро и многу добро, е помал од резултатите во МО и АРМ. Од друга страна повисок е процентот на одговори кои сметаат дека е нивото е ниско. Може да заклучиме дека резултатот од ВА покажува повисоко критичко согледување на успешноста на спроведувањето на програмата.

На прашање бр. 21 кое гласи: „ Дали формирањето и континуираното реорганизирање и надградување на организациската структура на Командата за обука и доктрини во АРМ е добра основа за спроведување и унапредување на обуката, вежбите, стандардите и приписите во АРМ? “, добиени се следните резултати:

21/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.20

Да	12(42 %)
Не	1(4 %)
Делумно	10(36%)
Не сум доволно запознаен	5 (18%)

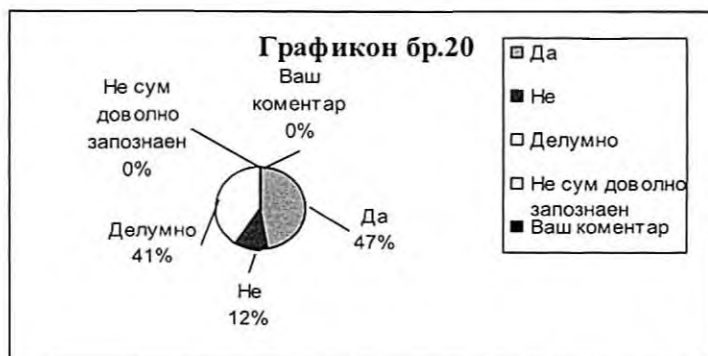


Значителен број испитаници 12 или 42% одговорило потврдно, 1 или 4% негативно, 10 или 36% со делумно и 5 или 18% не се доволно запознаени. Анализата на податоците наведува кон заклучокот дека континуираното надградување на организациската структура на Командата за обука и доктрини на АРМ води кон унапредување на обуката, вежбите и прописите во АРМ.

21/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.20

Да	16(47%)
Не	4 (12%)
Делумно	14(41 %)
Не сум доволно запознаен	/ (%)
Ваш коментар	/

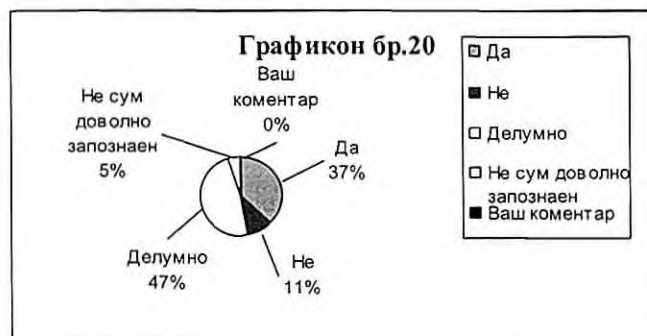


Значителен број испитаници 16 или 47% одговорило потврдно, 4 или 12% негативно и 14 или 41% со делумно. Од анализата може да се увиди дека висок процент имаат позитивен одговор на прашањето, но не е мал процентот на оние кои мислат дека тоа делумно се остварува. Коментарите кои се дадени на прашањето го објаснуваат процентот на делумни и негативни одговори (Не се избира соодветен персонал за спроведување на обуката; не се посветува доволно внимание и значај на курсевите кои се организираат во КОД; капацитетот на КОД за спроведување стручно - специјалистички обуки се ограничени и др). Може да заклучиме дека континуираното надградување на организациската структура на Командата за обука и доктрини на АРМ води кон унапредување на обуката, вежбите и прописите во АРМ.

21/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.20

Да	7(37%)
Не	2(11%)
Делумно	9(47%)
Не сум доволно запознаен	1(5%)
Ваш коментар	/



Вкупно 7 или 37% одговорило потврдно, 2 или 11% негативно и 9 или 47% со делумно и 1 или 5% не е доволно запознаен. Од анализата може да се увиди дека 37% имаат позитивен одговор на прашањето, но процентот од 47% на оние кои мислат дека тоа делумно се остварува е повисок. Тоа значи дека испитаниците од ВА не се целосно убедени дека КОД во АРМ целосно ги реализира мисиите и задачите. Во таа насока се дадени и коментарите во одговорот на прашањето.

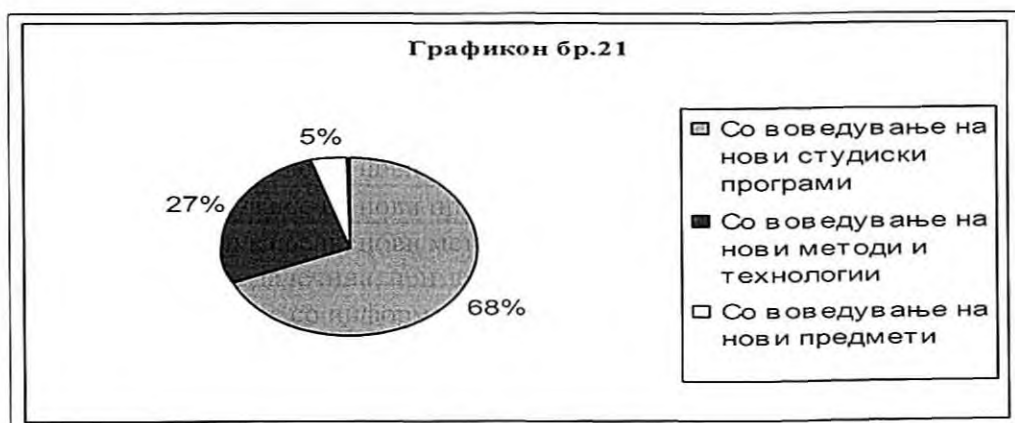
На прашање бр. 22 кое гласи: „Со што најмногу според Вас, ќе се допринесе за унапредување на образовниот процес во Воената академија?“, добиени се следните резултати:

22/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.21

Испитаниците од понудените треба да изберат три активности и да ги рангираат по важност (од 1 како најважно до 3). Во колоните е прикажано колку пати се избрани активностите, а последната колона покажува колку испитаници не се доволно запознаени

Ред. бр.	Активност	1	2	3	Н
1.	Со воведување на нови студиски програми	15	2	/	3
2.	Со воведување на нови предмети	1	7	1	3
3.	Со воведување на нови методи и технологии (учење на далечина, примена на симулации)	6	7	6	3
4.	Опремување со информатичка технологија	1	2	3	3
5.	Надградба на компјутерска мрежа	1	1	1	3
6.	Дигитализација на библиотечниот фонд	/	2	4	3
7.	Воведување на систем за електронско учење	/	2	3	3
8.	Со организирање на курсеви, семинари, научни конференции и симпозиуми	1	2	7	3



Испитаниците 15 пати како најважна активност ја избрале воведувањето на нови студиски програми, втора по важност со 6 избори е активността за воведување на нови методи и технологии, а како трета е избрана воведувањето на нови предмети. Од анализата на податоците може да заклучиме дека испитаниците од МО имаат добра познавање за приоритетите кои треба да овозможат унапредување на образовниот процес во Воената академија.

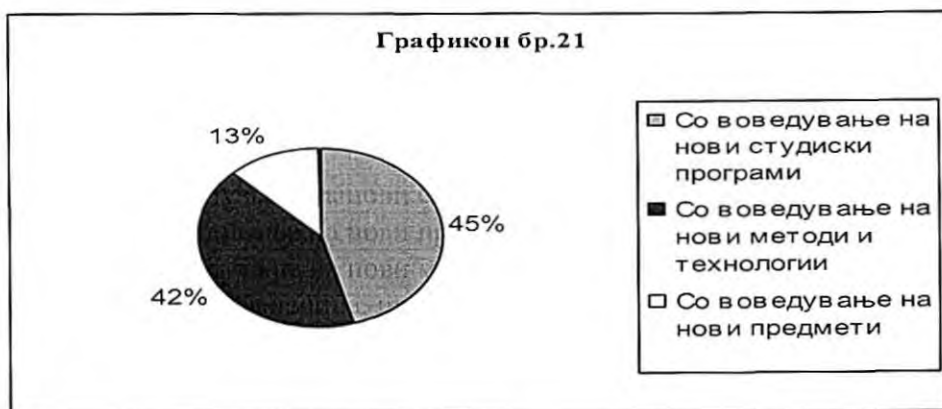
22/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.21

Испитаниците од понудените треба да изберат три активности и да ги рангираат по важност

(од 1 како најважно до 3). Во колоните е прикажано колку пати се избрани активностите, а последната колона покажува колку испитаници не се доволно запознаени

Ред. бр	Активност	1	2	3	Н
1.	Со воведување на нови студиски програми	11	6	5	3
2.	Со воведување на нови предмети	3	5	4	3
3.	Со воведување на нови методи и технологии (учење на далечина, примена на симулации)	10	5	2	3
4.	Опременување со информатичка технологија	2	2	5	3
5.	Надградба на компјутерска мрежа	/	/	1	3
6.	Дигитализација на библиотечниот фонд	/	3	1	3
7.	Воведување на систем за електронско учење	/	2	3	3
8.	Со организирање на курсеви, семинари, научни конференции и симпозиуми	4	7	9	3



Испитаниците 11 пати како најважна активност ја избрале воведувањето на нови студиски програми, втора по важност со 10 избори е активноста за воведување на нови методи и технологии, а како трета е избрано организирањето на курсеви, семинари, научни конференции и симпозиуми. Од анализата на резултатите може да заклучиме дека испитаниците од АРМ имаат добра познавање за приоритетите кои треба да овозможат унапредување на образовниот процес во Воената академија, што се поклопува и со резултатите од МО.

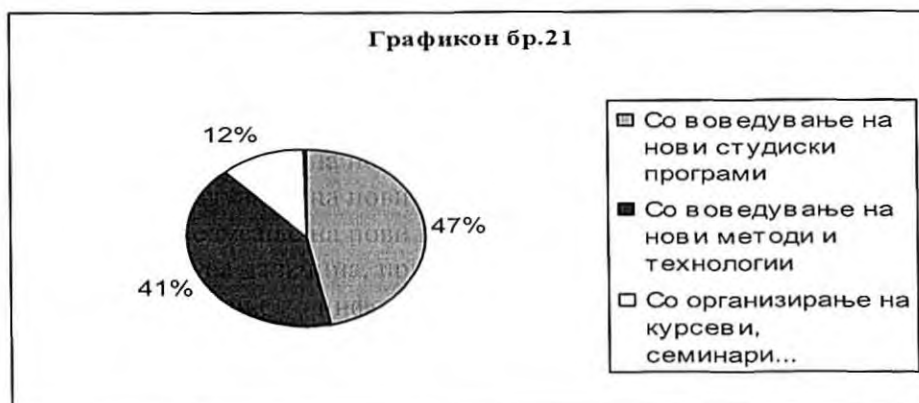
22/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.21

Испитаниците од понудените треба да изберат три активности и да ги рангираат по важност

(од 1 како најважно до 3). Во колоните е прикажано колку пати се избрани активностите, а последната колона покажува колку испитаници не се доволно запознаени

Ред. бр.	Активност	1	2	3	Н
1.	Со воведување на нови студиски програми	8	/	/	/
2.	Со воведување на нови предмети	1	1	/	/
3.	Со воведување на нови методи и технологии (учење на далечина, примена на симулации)	7	7	1	/
4.	Опременување со информатичка технологија	/	4	3	/
5.	Надградба на компјутерска мрежа	/	2	3	/
6.	Дигитализација на библиотечниот фонд	1	3	3	/
7.	Воведување на систем за електронско учење	/	1	1	/
8.	Со организирање на курсеви, семинари, научни конференции и симпозиуми	2	1	8	/



Испитаниците 8 пати како најважна активност ја избрале воведувањето на нови студиски програми. Воведување на нови методи и технологии како најважно е избрано 7 пати, но со најмногу 15 избори во сите три нивоа. Организирањето на курсеви, семинари, научни конференции и симпозиуми 2 пати е избрано како најважно, со вкупно 11 избори. Од анализата на резултатите може да заклучиме дека испитаниците од ВА имаат добра познавање за приоритетите кои треба да овозможат унапредување на образовниот процес во Воената академија, што се поклопува и со резултатите од МО и АРМ.

На прашање бр. 23 кое гласи: „ Дали се прави разлика во дефинирањето и при употребата на поимите – образование, обука, оспособување и усовршување? “, добиени се следните резултати:

23/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.22

Да	7(25%)
Не	4 (14 %)
Делумно	16(57%)
Не сум доволно запознаен	1(4 %)



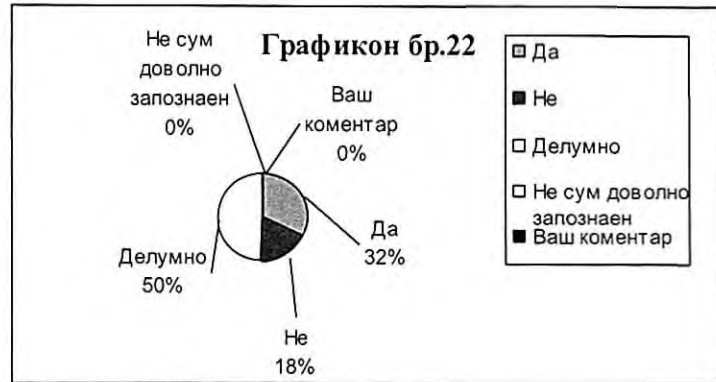
Вкупно 7 испитаници или 25% одговориле потврдно, 4 или 14% одговориле негативно, 16 или 57% мислат дека тоа делумно се прави и 1 или 4% не е доволно запознаен. Анализата на податоците ќе ни помогне да ја провериме следната посебна хипотеза: „Противречностите во дефинирањето на поимите – образование, обука, оспособување и усовршување, доведува до неусогласеност и забуна при нивната практична примена.“ Нискиот процент од 4% на оние кои сметаат дека нема противречности во дефинирањето на поимите, во споредба со солидниот процент од 25% на оние кои се согласуваат со тврдењето и високиот процент од 57% на оние кои делумно се согласуваат, наведува на заклучок дека сепак постои неусогласеност и забуна при употребата на поимите. Тоа е евидентно и од извршената анализа на формулацијата на посочените поими во сите закони и стратегиски документи, а воедно и дадените

коментари на ова прашање го посочуваат истото. Можеме да заклучиме дека се потврдува поставената посебна хипотеза.

23/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.22

Да	11 (32%)
Не	6 (18%)
Делумно	17(50%)
Не сум доволно запознаен	/ (%)

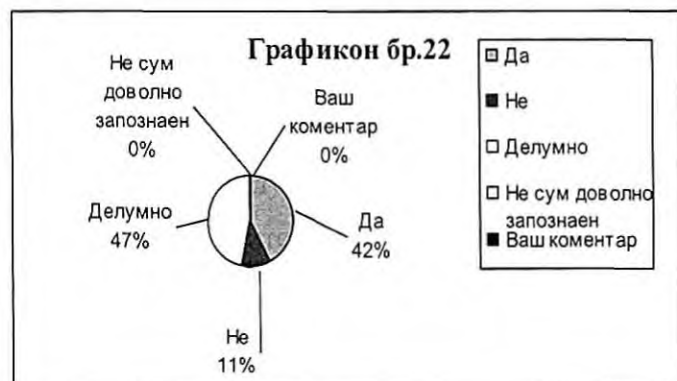


Вкупно 11 испитаници или 32 % одговориле потврдно, 6 или 18% одговориле негативно и 17 или 50% мислат дека тоа делумно се прави. Анализата на податоците ни помогна да ја провериме претходно наведената посебна хипотеза. Процентот од 18% на оние кои сметаат дека има противречности во дефинирањето на поимите и високиот процент од 50% на оние кои делумно се согласуваат, наведува на заклучок дека сепак постои неусогласеност и забуна при употребата на поимите. Тоа е евидентно и од извршената анализа на формулацијата на посочените поими во сите закони и стратегиски документи, а воедно и дадените коментари на ова прашање го посочуваат истото. Можеме да заклучиме дека се потврдува поставената посебна хипотеза.

23/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.22

Да	8(42%)
Не	2(11%)
Делумно	9(47%)
Не сум доволно запознаен	/ (%)



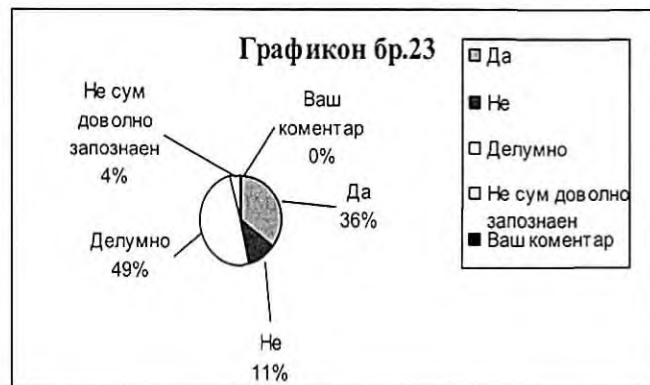
Вкупно 8 испитаници или 42 % одговориле потврдно, 2 или 11% одговориле негативно и 9 или 47% мислат дека тоа делумно се прави. Анализата на податоците ни помогна да ја провериме претходно наведената посебна хипотеза. Процентот од 11% на оние кои сметаат дека има противречности во дефинирањето на поимите и високиот процент од 47% на оние кои делумно се согласуваат, наведува на заклучок дека сепак постои неусогласеност и забуна при употребата на поимите. Можеме да заклучиме дека се потврдува поставената посебна хипотеза.

На прашање бр. 24 кое гласи: „Дали постои преклопување на надлежностите во системот за образование и обука помеѓу МО, АРМ и ВА?“, добиени се следните резултати:

24/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.23

Да	10 (36%)
Не	3 (11 %)
Делумно	14(49%)
Не сум доволно запознаен	1 (4%)



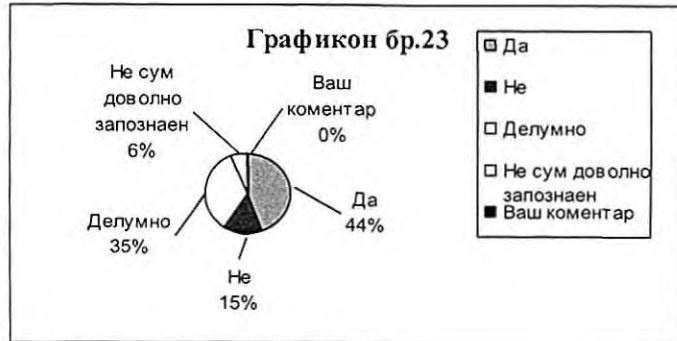
Позитивно се изјасниле 10 или 36% од испитаниците, негативно 3 или 11%, делумно 14 или 49% и 1 или 4% не е доволно запознаен. Анализата на податоците ќе ни помогне да ја провериме следната посебна хипотеза: „Недостатокот на капацитет за успешно менаџирање на системот за образование и обука во одбраната и армијата, непланското формирање и укинување на организациски единици одговорни за обука и усовршување и немањето јасен план за развој на кариера на персоналот кој извршува работни задачи од областа на образованието и обуката, влијае на ефикасноста на системот за оспособување и усовршување.“ Истакнуваме дека оваа посебна хипотеза беше потврдена и преку резултатите од прашањето под ред.бр.15. Значителен е процентот 36% на оние кои мислат дека има преклопување на надлежностите, а уште повисок е процент од 49% на оние кои мислат дека тоа е делумно. Споредбата со нискиот процент од 3% на оние кои не се согласуваат, наведува на

заклучок дека се потврдува хипотетичката врска помеѓу првите две независни варијабли со зависната варијабла, која укажува дека преклопувањето на надлежностите влијае на ефикасноста на системот за оспособување и усовршување. Со оваа, како и во прашањето под ред.бр.15 се потврдува посебната хипотеза.

24/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.23

Да	15 (44%)
Не	5 (15%)
Делумно	12 (35%)
Не сум доволно запознаен	2 (6%)

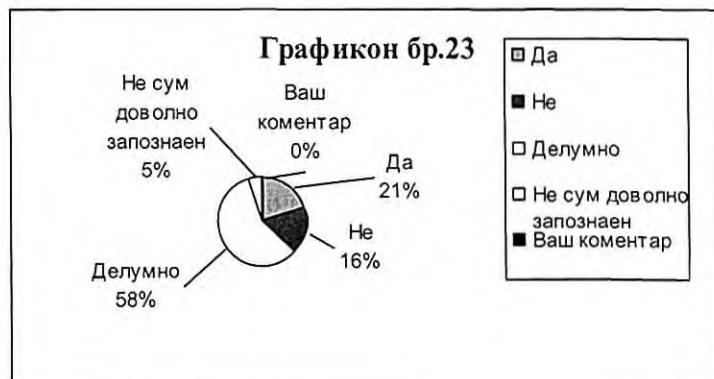


Позитивно се изјасниле 15 или 44% од испитаниците, негативно 5 или 15%, делумно 12 или 35% и 2 или 6% не се доволно запознаени. Анализата на податоците ни помогна да ја провериме претходно наведената посебна хипотеза. Истакнуваме дека оваа посебна хипотеза беше потврдена и преку резултатите од прашањето под ред.бр.15. Висок е процентот од 44% на оние кои мислат дека има преклопување на надлежностите, а не е мал процентот од 35% на оние кои мислат дека тоа е делумно. Споредбата со нискиот процент од 15% на оние кои не се согласуваат, наведува на заклучок дека посебната хипотеза се потврдува, како и во прашањето под ред.бр.15.

24/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.23

Да	4 (21%)
Не	3 (16%)
Делумно	11 (58%)
Не сум доволно запознаен	1 (5%)



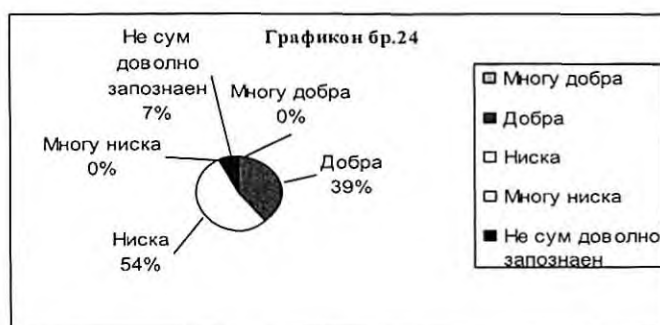
Позитивно се изјасниле 4 или 21% од испитаниците, негативно 3 или 16%, делумно 11 или 58% и 1 или 5% не е доволно запознаен. Анализата на податоците ни помогна да ја провериме претходно наведената посебна хипотеза. Процентот од 21% на оние кои мислат дека има преклопување на надлежностите и високиот процент од 58% на оние кои мислат дека тоа е делумно, наведува на заклучок дека посебната хипотеза се потврдува.

На прашање бр. 25 кое гласи: „ Според Ваше мислење, каква е координацијата помеѓу субјектите МО, АРМ и ВА при остварувањето на нивните функции во системот за образование и обука? “, добиени се следните резултати:

25/1.-Анализа на добиените резултати од вработените во МО

Табела бр.24

Многу добра	/ (%)
Добра	11 (39%)
Ниска	15 (54%)
Многу ниска	/ (%)
Не сум доволно запознаен	2 (7%)

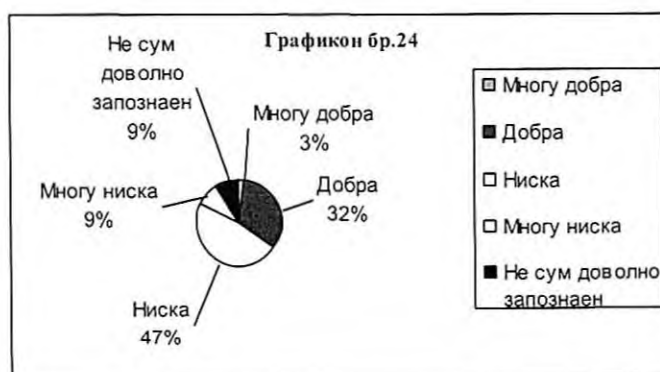


Бројот на оние што мислат дека е добра е 11 или 39%, дека е ниска 15 или 54% и 2 или 7% не се доволно запознаени. Анализата на резултатите со голема веројатност ни укажува дека координацијата помеѓу субјектите не е добра, што уште еднаш не наведува на заклучок дека претходно тестираната посебна хипотеза во прашањето под реден бр. 24 е потврдена.

25/2.-Анализа на добиените резултати од вработените во АРМ

Табела бр.24

Многу добра	1 (3 %)
Добра	11(32%)
Ниска	16 (47%)
Многу ниска	3 (9 %)
Не сум доволно запознаен	3 (9%)



Само 1 или 3% мисли дека е добра, 11 или 32% дека е добра, 16 или 47% дека е ниска, за 3 или 9% е многу ниска и 3 или 9% не се доволно запознаени. Анализата на резултатите ни укажува дека координацијата помеѓу субјектите во МО, АРМ и ВА не е добра, со што уште еднаш се потврдува претходно тестираната посебна хипотеза во прашањето под реден бр. 24.

25/3.-Анализа на добиените резултати од вработените во ВА

Табела бр.24

Многу добра	2(11%)
Добра	7(36%)
Ниска	7(37%)
Многу ниска	1(5%)
Не сум доволно запознаен	2(11%)



Вкупно 2 или 11% смета дека е многу добра, 7 или 37% дека е добра, 7 или 37% дека е ниска, за 1 или 5% е многу ниска и 2 или 11% не се доволно запознаени. Анализата на резултатите во ВА ни укажува на поделени ставови. Имено вкупниот процент на оние што мислат дека е добра и многу добра е 47%, спрема 42% на оние за кои е ниска и многу ниска.

На прашање бр. 26 кое гласи: „ Ве замолуваме да дадете Ваши дополнителни предлози за подобрување на системот за образование и обука во одбраната и армијата.“, добиени се следните коментари:

Анализирајќи ги добиените коментари може да заклучиме дека истите се реални, критички и се однесуваат на содржината од поставените прашања и хипотетички тврдења. Дадените коментари се во функција на потврдување на поставените посебни хипотези. Ќе ги наведеме позначајните

Од испитаниците во МО:

- Да се подобри координацијата помеѓу субјектите за образование во МО, АРМ и ВА;
- Образованието и обуката да бидат во функција на развојот на кариерата на вработените;
- Потребна е измена и дополнување на постојните законски и под законски документи;
- Подобрување на постапката за избор на кандидатите за упатување на стручно оспособување и усовршување;

-Да се планираат и одобруваат повеќе финансиски средства за образование и обука.

Од испитаниците во АРМ:

- Потребна е трансформација на ВА, која ќе биде вклучена не само во военото образование туку ќе преземе и дел од воената обука;
- ГШ на АРМ, во соработка со МО и ВА треба да изработи јасни препораки за профилот на офицер кој им е потребен, а треба да го создаде Военат академија;
- Одобрување на поголеми финансиски средства за оспособување и усовршување;
- Подобрување на постапките за избор на персоналот за упатување на школување и оспособување;
- Интензивирање на практичната обука, модернизирање на кабинетите за обука и опремување со наставни средства за обука;
- Активно да се користат сите научни трудови и публикации кои го истражуваат образованието и обуката, како би се пратиле стандардите во светот;
- Интегрирање на системот за образование и обука во одбраната и армијата.

Од испитаниците во ВА:

- Систем за континуирано надградување на постојниот кадар и создавање на млад кадар на наставници, соработници и инструктори за образование и обука;
- ВА потребно е да го зголеми наставниот кадар со поголем број на професори и експерти од воениот персонал во ГШ на АРМ и МО;
- Финансиска поддршка за образование на квалитетниот кадар на постдипломски и докторски студии;
- Соработка со меѓународни образовни институции. Воспоставување соработка со стратешки партнер од странство (размена на наставен персонал, учество во заеднички НИР проекти);
- Задолжителна анализа на моменталната состојба, развивање на стандарди, еквиваленција на стекнатите знаења, контрола, повратни механизми за научени лекции, зајакнување на персоналниот менаџмент;
- Зајакнување на врската помеѓу ВА, ГШ на АРМ и оперативните единици;
- Подобра координација помеѓу МО, АРМ и ВА за добивање на професионален и високо оспособен млад офицер;
- Центарот за обука на питомци треба да е вграден во системот на образование, а не да има само улога во обуката и воспитувањето;
- Евалуација на претпоставените од потчинетите;
- Интензивно изучување на странските јазици.

6.3. Заклучоци од тестирањето на општата и посебните хипотези

Со извршеното истражување по пат на анализа на содржината на разни документи и од анализата на резултатите од анкетата спроведена по пат на прашалник со релевантен примерок на испитаници од МО, АРМ и ВА, ги формулиравме заклучоците за проверката на општата и посебните хипотези.

Во трудот е поставена следната општа хипотеза: „Актуелниот систем за обука и усовршување во одбраната и армијата, поради нецелосната координираност, преклопувањето на надлежностите и немањето континуитет во работењето на сите организациски единици одговорни за обука и усовршување, недоволно кореспондира со потребите за изградба на концепти и решениа за унапредување на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал.“

Општата хипотеза е формулирана преку независна, интервенирачка и зависна варијабла. Независната варијабла се огледа во формулацијата: „актуелниот систем за обука и усовршување во одбраната и армијата“; интервенирачката варијабла се огледа во формулацијата: „нецелосната координираност, преклопувањето на надлежностите и немањето континуитет во работењето“ и зависната варијабла се огледа во формулацијата: „недоволно кореспондира со потребите за изградба на концепти и решениа за унапредување на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал.“

Станува збор за комплексна хипотеза, која е проверувана, тестирана преку анализа на содржината на сите постојни законски, подзаконски акти и стратегиски документи, а пред се преку заклучоците од извршеното истражување со 81 испитаник од МО, АРМ и ВА, чија основна дејност е поврзана со образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето. Во прашалникот на анкетата одговорите од прашањата под реден бр.8,15,16,24 и 25 ни послужија за формулирање на заклучоци за проверка на општата и воедно за дел од посебните хипотези.

Преку анализа на резултатите од прашањето бр.8 заклучивме дека испитаниците од МО и АРМ делумно ја потврдуваат општата хипотеза, додека испитаниците од ВА ја потврдуваат општата хипотеза. Збирниот резултат од оваа прашање за целиот систем, наведува на делумна потврда на општата хипотеза

Преку анализа на резултатите од прашањето бр.15 заклучивме дека испитаниците од МО и АРМ ја потврдуваат општата хипотеза, додека од ВА не ја потврдуваат. Збирниот резултат од оваа прашање за целиот систем, наведува на потврда на општата хипотеза.

Преку анализа на резултатите од прашањето бр.16 заклучивме дека испитаниците од МО,АРМ и ВА ја потврдуваат општата хипотеза.

Преку анализа на резултатите од прашањето бр.24 заклучивме дека испитаниците од МО,АРМ и ВА ја потврдуваат општата хипотеза.

Преку анализа на резултатите од прашањето бр.25 заклучивме дека испитаниците од МО и АРМ ја потврдуваат општата хипотеза, додека испитаниците од ВА делумно. Збирниот резултат од оваа прашање за целиот систем, наведува на потврда на општата хипотеза.

Конечен заклучок за проверката на општата хипотеза за сите сегменти од системот е дека истата е потврдена.

Од општата хипотеза формулиравме 12 посебни хипотези, кои се проверувани на следниот начин:

Посебни хипотези

1.-Анализата на остварувањето на обуката и усовршувањето во одбраната и армијата во изминатиот две децениски период, покажува големи осцилации во природот и квалитетот на трансформацијата на елементите на системот за одбрана и во АРМ.

За собирање на емпириската граѓа за проверување на посебната хипотеза во глава 4 од трудот применети се методите анализа на содржината на документи и интервју. Во оваа глава е анализиран развојот на системот за образование и обука во одбраната и армијата, поделен во четири фази, посебно за МО, АРМ и ВА и со збирни заклучоци за сите сегменти од системот. Добиените заклучоци за секој од сегментите на системот, во секоја фаза и збирно за целиот дваесет годишен период, целосно ја потврдуваат посебната хипотеза.

2.-Актуелната поставеност на елементите на системот за обука и усовршување во Стратегијата за управување со човечки ресурси и Стратегијата за образование и обука во одбраната, се солидна основа за изградба на интегриран систем, во согласност со потребите за евроатлански интеграции.

Преку прашањата под реден бр.5 и 6 ја истражував оваа посебна хипотеза и врз основа на резултатите заклучив дека испитаниците во МО ја делумно ја потврдуваат, со испитаниците во АРМ не може да се провери заради високиот процент на испитаници кои не се доволно запознаени со содржината на документите, додека со испитаниците во ВА делумно се потврдува. Збирен заклучок за сите сегменти од системот е дека оваа посебна хипотеза делумно се потврдува.

3.-Остварувањето на функциите и задачите на елементите на системот за оспособување и усовршување не е доволно ефикасно, што упатува на потреба за подобрување на координацијата и на менаџирањето на системот.

Преку прашањата под реден бр.14, 17, 24 и 25 ја истражував оваа посебна хипотеза и врз основа на резултатите заклучив дека испитаниците во МО, АРМ и ВА ја потврдуваат. Збирен заклучок за сите сегменти од системот е дека оваа посебна хипотеза се потврдува.

4.-Определбите за образованието и обуката во Долгорочниот план за развој на Одбраната 2014-2023 година, се солидна основа која треба да овозможи унапредување на квалитетот на обучувањето и оспособувањето во одбраната, на сите рамништа.

Оваа посебна хипотеза е проверувана преку резултатите добиени во прашањето под реден бр. 7, при што испитаниците од МО, АРМ и ВА ја потврдуваат посебната хипотеза.

5.-Постојниот Закон за Воена академија е добра основа за воспоставување перманентно образование и усовршување на офицерите.

Оваа посебна хипотеза е проверувана преку резултатите добиени во прашањата под реден бр. 4, 12 и 13 при што испитаниците од МО, АРМ и ВА ја потврдуваат посебната хипотеза.

6.-Одредбите во Законот за Одбрана и Законот за државни службеници овозможуваат основа за спроведување на обука и усовршување на државните службеници во одбраната, но истите недоволно се почитуваат и имплементираат во системот.

Преку прашањата под реден бр.2 и 18 ја истражував оваа посебна хипотеза и врз основа на резултатите заклучив дека испитаниците во МО ја потврдуваат, испитаниците од АРМ ја потврдуваат и од ВА делумно ја потврдуваат. Збирен заклучок за сите сегменти од системот е дека оваа посебна хипотеза се потврдува.

7.-Противречностите во дефинирањето на поимите – образование, обука, оспособување и усовршување, доведува до неусогласеност и забуна при нивната практична примена.

Оваа посебна хипотеза е проверувана преку резултатите добиени во прашањето под реден бр. 23 при што испитаниците од МО, АРМ и ВА ја потврдуваат посебната хипотеза.

8.-Утврдените регулативи и процедурите за избор и упатување на воен и цивилен персонал на стручно оспособување и усовршување во странство, не се

доволно јасни што наметнува потреба за прецизно одредување на надлежностите и задачите како и подобрување на координацијата.

Преку прашањата под реден бр.10 и 17 ја истражував оваа посебна хипотеза и врз основа на резултатите заклучив дека испитаниците во МО, АРМ и ВА ја потврдуваат посебната хипотеза.

9.-Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната е сложен поради редица сегменти кои се дел од овој процес, затоа е потребно рационализирање на организациските облици кои се вклучени во процесот на образование и обуката.

Оваа посебна хипотеза е проверувана преку резултатите добиени во прашањата под реден бр. 8,19 и 20 при што испитаниците од МО, АРМ и ВА делумно ја потврдуваат.

10.-Определбите во Концептот за развој на офицерскиот кор и Концептот за развој на подофицерите се добра основа за воспоставување перманентна воена обука и усовршување на офицерите, подофицерите и војниците во АРМ, но нивната реализација и примена не е целосна.

Посебната хипотеза е проверувана преку резултатите од прашањето под реден бр.9 при што испитаниците во МО, АРМ и ВА ја потврдуваат.

11.-Упатството за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби се добра основа за организирање и спроведување на квалитетна индивидуална и колективна обука во Армијата, но таа често се соочува со проблеми од организациски и изведбен аспект.

Посебната хипотеза е проверувана преку резултатите од прашањето под реден бр.13 при што испитаниците во МО, АРМ ја потврдуваат, додека испитаниците од ВА делумно ја потврдуваат. Збирен заклучок за сите сегменти од системот е дека оваа посебна хипотеза се потврдува.

12.-Недостатокот на капацитет за успешно менаџирање на системот за образование и обука во одбранта и армијата, непланското формирање и укинување на организациски единици одговорни за обука и усовршување и немањето јасен план за развој на кариера на персоналот кој извршува работни задачи од областа на образованието и обуката, влијае на ефикасноста на системот за оспособување и усовршување.

Оваа посебна хипотеза е проверувана преку резултатите добиени во прашањата под реден бр. 8, 15, 24 и 25 и 20 при што испитаниците од МО, АРМ и ВА ја потврдуваат.

VII. НАСОКИ И ПРЕДЛОЗИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА СИСТЕМСКИТЕ РЕШЕНИЈА ЗА ОСПОСОБУВАЊЕ И ОБУЧУВАЊЕ ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ОДБРАНАТА И АРМИЈАТА

7.1. Вовед

Вооружените сили, повеќе од било кога имаат потреба за воени лидери способни да ги прифаќаат промените, да се справуваат со непредвидливи ситуации, да покажуваат самоиницијатива и презентираат нови идеи, да комуницираат и разменуваат информации, како и да ги иницираат и спроведуваат организациските промени. Притоа, не постојат шеми според кои треба да се обликува идното одбранбено/воено образование. Присутен е консензус дека одредени промени во ова подрачје се нужни и нивното извршување не треба да се одлага. Модерниот професионален воен развој е комбинација од критичка анализа, каде што образованието создава основа за ефективна акција, во која обуката и извежбувањето само може да даваат резултати. Очекуваниот резултат од одбранбеното/военото образование е критичко размислување во однос на непознатото, односно способност на војникот да пристапи кон адекватен одговор на непредвидливите ситуации. За да се постигне тоа, трансформацијата на образованието и обуката е една од приоритетните задачи со цел да придонесе за подобро лидерство и донесување на соодветни одлуки.

Во рамките на системот на одбранбено/воено образование и обука опфатени се различни форми на институционално и континуирано професионално обликување на знаењата, вештините и способности кај припадниците на одбраната и армијата. Образованието и обуката се значајни но и раздвоени подсистеми на одбранбениот образовен процес, што се користат за изградба на квалитетите и однесувањето на персоналот во одбраната и армијата. Овие два подсистеми се комплементарни и меѓусебно се надополнуваат во рамките на секое од нивоата на професионалниот развој.¹²⁵ Целта на професионалното одбранбено/воено образование е обезбедување континуирано оспособување и усовршување на персоналот вработен во МО и во АРМ, како предуслов за добивање образован, стручно оспособен и усовршен персонал, кој што во вршењето на работите и задачите ќе манифестира професионализам, стручност, ефикасност, посветеност и етика.

¹²⁵ Пошироко види: CJCSM 3500.03 (1996), Joint Training Manual for the Armed Forces of the United States, USA. Превземено од: Ангелевски, С. (2007): "Систем за воено образование и обука". Современа македонска одбрана, списание на Министерството за одбрана бр.16, декември 2007 година. стр.151-166.

Но, како да се дефинира модерното воено образование?¹²⁶ Имено на офицерите и војниците им се потребни нови технички вештини за да се справат со новите можности. Уште поважен предизвик е како да се користи новото оружје и техника, кои имаат како тактички така и стратешки апликации. Стручното користење на современи вооружени системи бара високо ниво на обука на персоналот, но и повеќе од обука, тие треба да се образуваат. Ова не води кон друг предизвик, застапеноста на образованието наспроти обуката, или учењето. Потребни се нови методи и нови пристапи во военото образование и обука.

Така според Џим Берет¹²⁷ военото образование и обука треба да се разгледува преку следните четири елементи:

- 1.Нов свет на конфликти и војни, за кој мораме да ги образуваме нашите студенти.
- 2.Нов свет на образование, кој подразбира непрекинато учење, е-учење и образование ориентирано кон слушателот.
- 3.Нови мрежи на учење, вклучувајќи и такви примери како Европската област на високото образование, Иницијативи за градење на одбранбени институции во НАТО и Конзорциум на институции за образование и обука од државите членки на Иницијативата „Партнерството за мир“ (ПзМ).
- 4.Реформа на военото образование во новите демократии, опфаќајќи нови институции, наставни програми и нови ставови.

Условите и настаните во глобалниот свет многу брзо се менуваат. Пред педесет години тешко дека можеше да се предвиди, дека различностите и родовите прашања ќе стане карактеристики на професионалната воена обука. Таквите теми денес се најдоа во наставните програми, бидејќи ја одразуваат реалноста и чувствителност на остварувањето на човековите права и делумно затоа што се оперативно корисни. Воената професија, воената култура и воените традиции се составен дел од глобалниот процес бидејќи се споделуваат преку националните граници и низ генерациите.

Во 2003 година, со изработката и донесувањето на Стратегискиот одбранбен преглед - политичка рамка (СОП), тогашното воено и политичко водство на Р. Македонија помеѓу останатото, констатирало дека поставеност на системот за

¹²⁶ „Современата поставеност на образовниот систем мора да ги почитува принципите на флексибилност, функционалност и отвореност. Негова грижа мора да бидат редовните образовни партиципенти, вработените, невработените и сите оние кои имаат потреба од образовна надградба.“ Извор: Велковски, З.: *Lacrimae Mundi*, Биро за развој на образованието, Скопје. 2005.стр.363.

¹²⁷ Jim Barrett (2012) : “Education for Reform: New Students, New Methods, New Assessments”. *Connections: The Quarterly Journal*, Volume 11, Issue 4, p.34-42. Извор: <https://www.diils.org/publication-issue/connections-quarterly-journal-fall-2012> Пристапено 22.7.2014 година.

образование и обука во одбраната не ги задоволува потребите за квалитетно образование на персоналот во одбраната и армијата и не овозможува компатибилност со соодветните системи во земјите членки на НАТО. Како резултат на тоа во 2006 година, во Министерството за одбрана е донесена Стратегија за образование и обука во областа на одбраната која има за цел да создаде услови за воведување на нови вредности, потреби и стандардите какви што постојат во земјите членки на НАТО и ЕУ. Стратегијата требаше да биде основа за изградба на систем за образование и обука во одбраната, што ќе овозможи стручно оспособување и усовршување на државните службеници вработени во одбраната, офицерите, подофицерите, војниците¹²⁸ и цивилниот персонал на служба во армијата.

Притоа профилирањето на високостручен и добро обучен персонал за потребите на одбраната и армијата ќе се овозможи преку остварување на следните цели на Стратегијата:¹²⁹

-развивање модерно, ефикасно и флексибилно образование и обука за одбраната, што ќе ги задоволи потребите на новото време и предизвиците со кои се соочуваме;

-воспоставување перманентно воено образование, воена обука и усовршување на офицерите, подофицерите и војниците за повисоки должности во АРМ, како и обука за одбрана и стручно оспособување и усовршување на цивилниот персонал во одбраната;

-развивање интегриран систем за образование и обука за одбраната;

-развивање на систем за образование и обука за одбраната во правец на интеграции и регионално поврзување;

-трансформација на организациските облици низ кои се остваруваат овие функции;

-развивање и донесување соодветни планови и програми за реализација на образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето;

-развивање програми за изучување странски јазици кои се користат во НАТО и ЕУ - особено на англискиот, со цел достигнување на потребната интероперазивност во делот на користењето на јазиците;

-развивање програми за обука на одговорните носители на органите на државната власт, јавните претпријатија, јавните установи и служби, трговските друштва и локалната самоуправа за извршување на задачите од областа на одбраната, комплементарни со

¹²⁸Во понатамошниот текст под војници се подразбираат сите категории: професионални војници, војници во резерва и војници на доброволно служење на воениот рок, односно сите категории на војници предвидени со законот.

¹²⁹Стратегија за образование и обука во областа на одбраната, бр. 17/1-2796/1 од 10.мај 2006 година, донесена во Министерството за одбрана.

системот за заштита и спасување и системот за управување со кризи.

Можеме да уочиме дека целите кои биле поставени во Стратегијата, биле добро дефинирани и ја актуализирале тогашната реалност и новите потреби. Меѓутоа од 2006 година, кога е донесена Стратегијата, истата не е ажурирана ниту се направени било какви измени или дополнувања на нејзината содржина, без оглед што голем број на стратешки документи во неколку верзии се донесени по 2006 година, и истите требаа да послужат како основа за измена или ажурирање на содржината на посочената стратегија.

Така, за илустрација, ќе наведеме дека беа донесени следните закони и стратешки документи:

- Законот за одбрана од 2001, и измени и доплнувања на законот во 05/2006; 09/2008;04/2011
- Закон за служба во АРМ од 2010, со измени и дополнувања во 02/2011; 04/2011;02/2014
- Во септември 2007 донесен е Концепт за резервни сили
- Во јануари 2008 донесена е Стратегија за национална безбедност на Р. Македонија
- Во јуни 2009 донесен е нов Закон за Воена Академија
- Во март 2010 усвоена е нова Стратегија за одбрана на Р. Македонија
- Во јуни 2010 донесен е Концепт за изучување на странски јазици во МО
- Во 2010 донесено е Упатството за раководење со обуката во АРМ
- Во 2010 донесено е Упатството за вежби во АРМ
- Во март 2011 Владата го усвои Долгорочниот план за развој на одбраната -ДПРО-2011-2020
- Во 2012 е усвоен нов пакет на Партнерски цели – ПЦ од НАТО
- Во февруари 2013 усвоен е нов Концепт за резервните сили на АРМ
- Во 2014 изработена е Доктрина за обука
- Во јануари 2014 Владата го усвои Долгорочниот план за развој на одбраната ДПРО-2014-2023

Како што може да воочиме голем број од стратегиските документи се донесувани и ажурирани повеќе пати, но таквото темпо и динамика не ја опфати Стратегијата за образование и обука од 2006 година, како и следните стратешки документи, чија содржина е поврзана со стратегијата:

- Стратегија за управување со човечки ресурси, донесена во август 2004;
- Концептот за развој на офицерскиот кор, донесен во декември 2005;
- Концептот за професионален развој на подофицерите, донесен во декември 2005;

7.2. Општи насоки

Од суштинско е значење системот за управување со персонал да биде поврзан со напорите за трансформација на образованието и обуката. Оваа ќе обезбеди поединците, во право време да се стекнат со вистинско образование и обука во нивната кариери. Тоа ќе се постигне со внимателна координација на активностите пред започнување на образованието и пост - образовните задачи, со јасни и строги процедури за селекција и избор и со соодветна промоција на факултетите и академиите. Стручното оспособување и усовршување треба да биде разбрано како „награда во кариерата“ а не како „закана по кариерата“.

Предизвиците од новиот начин на војување, комбинирани со новото техничко - технолошко опкружување, водат кон потребата идните офицери да се обучуваат за многу поширок спектар на способности и во текот на кариерата повеќепати да се испраќаат на школување и дообука, односно да се применува системот на континуирано професионално образование и обука. Кај нив треба да се развива поширок збир на вештини со цел да бидат пофлексибилни.¹³⁰ Традиционално, професионалците настојуваат да ја нагласат нивната техничка стручност во областа во која делуваат, што во многу случаи води кон „професионална затвореност“ од останатите дејности на општеството. За да се овозможи професионална ефикасност без ваков вид на отуѓување, образованието на воените лидери не треба да биде ограничена на чисто техничка стручност во нивната област. Општите академски аспекти на образованието треба да добијат значајно место во рамките на еден заокружен систем на воено образование и обука.¹³¹ Слично како во комерцијалниот сектор и во областа на образованието и обуката во одбраната треба да се потенцираат следните принципи: инвестирање во човечки капитал, исто толку и во хардвер; обука на персоналот при нивниот влез, а потоа дообука во согласност со потребите; обука на секој поединец во техниките за разрешување на проблеми, со што ќе се даде придонес во подобрување на квалитетот на извршување на работните задачи; примена на екстензивна обука што ќе биде следена со промовирање во првата менаџерска (раководна) должност, а потоа дообука на менаџерскиот персонал при секое нивно напредување во хиерархијата. Доследната примена на овие принципи ќе

¹³⁰ Spacecast 2020: Professional Military Education in 2020. *Airpower Journal*, 9.2 (Summer 1995)

¹³¹ „Ставањето акцент на општиот профил и можноста за непречено надградување во рамките на професионалните компетенции може да придонесе за продуцирање на кадри кои нема да робуваат на едно работно место, туку ќе бидат во состојба, за релативно кратко време, да се оспособат за работа на други работни места во рамките на истата професија.“ Извор: Велковски, З.: *Lacrimae Mundi*, Биро за развој на образованието, Скопје. 2005.стр.367.

обезбеди квалитетен персонал во одбраната и армијата.¹³² Во образованието и обуката на воениот персонал треба да се стави акцент на: критичко размислување; вредносна ориентираност кон професионализмот; етиката и кооперативноста; добро академско образование од областа на операциски истражувања, моделирање и симулација на сложени процеси, системска анализа; познавање странски јазици; развој на истражувачки дух и стремеж кон квалитет.¹³³

7.3. Каков воен офицер ни е потребен

Општите услови значително се изменија. Одбранбените и воени организации по завршувањето на Студената војна се соочија со: нови закани и предизвици; нови мисии и задачи; операции базирани на знаење, операции различни од војна и војни како операции; трансформација од регрутни кон целосно професионални армиски сили; армиските сили да извршуваат хуманитарни, полициски и други работи; работа во мулти-културно и сложено опкружување со повеќе актери (владини и невладини национални и меѓународни организации, хуманитарни организации, развојни агенции). Таквото комплексно опкружување предизвика последните десетина години голем број на Министерства за одбрана, вооружени сили и воени академии да водат стручни и научни дискусии за тоа каков воен лидер им е потребен на армиите, односно какви општо - образовни и воено - стручни знаења, способности и вештини треба да поседува идниот млад офицер, по завршувањето на базичното образование на воената академија.

Забележливи се напорите да се работи на трансформацијата на наставните содржини, согласно потребата за интеграција на военото образование во цивилното општество, усогласено со националните и безбедносни интереси на државите и вклопено со мисиите, но и со улогата и задачите на нивните системи за одбрана и армии. Голем број на министерства, армии и академии во повеќе држави се согласни дека новите глобални и асиметрични закани и предизвици, наметнаа потреба за поставување и изградба на воен систем за образование и обука, кој ќе „произведува“ млади офицери кои ќе можат и понатаму да извршуваат конвенционални воени операции, но во исто време и неконвенционални воени операции и широк спектар на „не воени задачи“, независно дали

¹³² Пошироко види: Petters, T. (1991). *Thriving on Chaos*. Harper Perennial, New York.

¹³³ „Со нагласено влијание се јавуваат и останатите приоритети, како: способноста за решавање на проблеми, комуникативноста, познавањето на странски јазик, професионалниот однос кон работата, лојалноста кон фирмата, работното искуство, способноста за логичко размислување и послушноста.“ Извор: Велковски, З.: *Lacrimae Mundi*, Биро за развој на образованието, Скопје. 2005. стр.237.

се работи за потребите на националната безбедност или при учеството во меѓународни операции и во услови на мултинационално опкружување.

Барањата со кои се соочуваме се каков доминантен профил на офицер ни е потребен: офицер борец/командир или офицер менаџер/технички офицер/дипломат, бидејќи армиите не се како во минатото изолирани и строго затворени системи, туку се повеќе попримаат карактеристики од цивилно општество.

Дилемата што се појавува во рамките на системот за воено образование и обука во однос на тоа како да се постигне рамнотежа помеѓу академското и специјализираното воено стручно образование, како и помеѓу застапеноста на содржините од доменот на општествените и техничките науки, не е нова. Меѓутоа, во информатичката ера во која живееме, иницијалната фаза на образование, со која се врши подготовка на специјалисти за извршување на нивните должности, многу брзо застарува поради брзината на технолошкиот развој. „Ова наведува на потребата покрај развивањето на специфични вештини кај воените лидери, да се изградат способности за апстрактно размислување и дејствување во критични ситуации. Тоа може да се постигне со високо ниво на академско образование и систем на континуирано учење во текот на целата кариера. Акцентот на промените во рамките на содржините на военото образование се однесува на транзицијата од специјализирано кон лидерско образование.“¹³⁴

Основното/темелно образование на офицерите се одвива во контекст на два основни модели:

1. Образование на Воените академии во комбинација со практична обука во единиците и
2. Образование во цивилните школи/универзитети/факултети, во комбинација со дополнителни воени курсеви и практична воена обука.

Првиот пристап за образование на офицерите експлицитно го нагласува военото образование и обука, додека курсевите на цивилните универзитети не се примарни. Вториот пристап се обидува да ја донесе воената обука поблиску до националните образовни програми.

Потребата за што пошироки академски знаења на идните воени лидери - офицери и процесите за интеграција на воено образование во системот на цивилното високо образование, влијаат да програмите и наставните содржини на Воените академии бидат слични со студиските програми на цивилните факултети и универзитети. Меѓутоа, военото образование на цивилните универзитети има и свои противници. Тие се пред се

¹³⁴ Ангелевски, С. (2007): “Систем за воено образование и обука“. Современа македонска одбрана, списание на Министерството за одбрана бр.16, декември 2007 година. стр.151-166

од редот на воените експерти и професионалци, кои како аргументи го истакнуваат следното:

-Воените институции ги обучуваат нивните студенти да извршуваат специфични задачи.

-Единствено воените образовни институции можат да ги обучуваат офицерите за специфични задачи, кои се карактеристични за улогата на воените командири.

-Само во воено опкружување е можно да се развиваат професионални способности на воените офицери.

-Целите и програмите за воено образование и обука се многу поразлични од оние кои се користат на цивилните факултети.

-Воените образовни институции ги учат своите студенти да бидат целосно посветени на барањата на воената професија, што значи потчинување на сите други елементи кон главната цел.

Денес, новата улога на офицерот „менаџер“ (но и војник, дипломата, истражувач) пред системот за воено образование поставува, неколку клучни предизвици:

-како да се зголемат аналитичките вештини на офицерите, за да бидат способни да ја разберат сета сложеност на стратегиското опкружување;

-како да бидат обучувани за да можат успешно да се справат со широк спектар на операции на национално, регионално и меѓународно рамниште;

-тие ќе мора да научат да работат во нови услови кои опфаќаат различни расни, културни и верски животни средини.

Содржините што треба да го изградат лидерството во рамките на воената професија се базираат врз постигнување на конкретни резултати, преку интередисциплинарни и општообразовни содржини. Специфичните цели што треба да се постигнат можат да бидат различни, меѓутоа општата цел што треба да се постигне е поврзана со зачувување на фундаментите на воената професија, која, сепак, останува непроменета и покрај промените во современото општество и модерниот начин на војување. „Крајната цел на системот на воено образование и обука е креирање на воен лидер, кој поставената мисија ја извршува професионално, прецизно, потполно и без поговор. За да се постигне ова цел кај воениот лидер треба да развиваат следните способности: креативност, флексибилност, критичко размислување, собирање информации и организација на работата, размена на информации, мултикултурна свест, издржливост, спремност да се прифатат обврски и способност за работа со луѓе.“¹³⁵

¹³⁵ Ангелевски, С. (2007): “Систем за воено образование и обука“. Современа македонска одбрана, списание

За потребата од нов професионализам во националната безбедност, одбраната и армијата расправаат и институциите на НАТО. Нивна цел е заедно со сојузниците и земјите од „Партнерство за Мир“ (ПЗМ), на нов начин да развиваат човечки капитал и образуваат професионалци со различен сет на вештини. Тие нови професионалци, нови офицери треба да бидат способни да:

-размислуваат не само тактички и оперативни, туку и стратешки, како и критички и креативно;

-водат мултинационални и меѓу агенциски тимови;

-соработуваат и убедуваат, а не само "командуваат";

-планираат и управуваат со мултинационални операции;

-поседуваат глобалната и културна бистрина;

-комуницираат, (не само да издаваат наредби);

Целта е да се развијат професионалци за потребите на одбраната и армијата, кои го префрлаат нивното интелектуално салдо во насока на карактеристиките посочени од десната страна на прикажаната шема.¹³⁶

Когнитивни/Спознаени

ОД	КОН
Технички умешни	Културно интуитивни
Идентификуваат проблеми	Идентификуваат модели
Размислуваат парцијално	Мислат глобално
Проценуваат	Размислуваат
Работа во поединечни компетенции	Работа низ дисциплини

Пресудување

ОД	КОН
Прифаќање на пресуди	Прашање и претпоставки
Избегнување на ризик	Пресметување на ризици

Технички

ОД	КОН
Прифаќање на технологија	Обликување на технологија

на Министерството за одбрана бр.16, декември 2007 година. стр.151-166

¹³⁶ Information formally presented by Ms. Platz-Vieno in a PowerPoint brief at the National Defense University (NDU) on 23 February 2009. Превземено од *James M. Keagle and Tiffany G. Petros* „Building Partner Capacity Through Education: NATO Engagement with the Partnership for Peace“. The Quarterly Journal.

Комуникација

ОД	КОН
Компјутерски ориентирана	Ориентирана кон интеракција
Издвоена	Мрежна
Потпирање на извештаи	Соработка во реално време
Објаснува	Раскажува реални настани
Пишувачи на извештаи	Пишувачи на сценарио
Презентери на настаните	Презентери на суштината

Улога

ОД	КОН
Одговара, реактивна	Проактивна, антиципира
Фокус на улогата	Фокус на клиентот
Ориентиран на производот	Ориентиран на исходот

Ваквиот пристап го учуваме и во следната изјава на поранешната државна секретарка на САД Хилари Клинтон:¹³⁷ „ова е од доменот на образованието и обуката. Тоа е она што го мотивира НАТО да го префрли своето внимание од вооружените системи на заедничко, мултинационално и меѓу агенциско образование и обуката кон оние луѓе кои работат и пошироко ги развиваат доктрините, стратегиите и политиките кои ги интегрираат сите инструменти на моќ- политичка, воена, економска и информатичка. Целта е да се создадат лидери кои се подобро подготвени да се справат со широк спектар на прашања што го дефинираат безбедносното опкружување во дваесет и првиот век.“

За објаснување на клучното прашање „каков воен офицер ни е потребен“ и кон што треба да се стреми професионалното воено образование, ќе ја искористиме табелата од професорот Питер Бредли,¹³⁸ во која тој дава препорака како да се промени начинот на кој се гледа улогата на одбранбениот систем на Канада во глобалниот свет.

¹³⁷U.S. Secretary of State Hillary Clinton, testimony to the U.S. Senate, Appropriations Committee, Washington, DC, 30 April 2009.

¹³⁸Peter Bradley (2010): Presentation “The Canadian Professional Military Ethic”. Royal Military College of Canada. 3 December 2010.

-Потребата од трансформација на военото образование е приоритетна тема и на Одбранбената Академија на Канада. Оваа академија како главни цели кои треба да се постигнат преку реализација на наставната програма ги предвидува: постојан интелектуален развој; создавање предуслови за критичко размислување; и трансформација на Вооружените сили на Канада во организации на учење. Нивниот пристап за професионален развој на припадниците на одбраната и армијата опфаќа: планирање, унапредување, непрекинато образование и обука во текот на кариерата, само усовршување и примена на искуството.

Трансформација: Да го промениме начинот на кој го гледаме светот

Образование

Од	Кон
Следење на другите држави, традиции	Преставување на вредностите на Канада во странство
Воените вредности, историјата	Демократијата, цивилни односи
Хиерархија -командување+контрола Лидерство на сопствените сили	Стратегиско лидерство во: -комплексни операции -специфични линии на менаџирање -остварување на националното преку меѓународни стратегии
Професионалното воено образование(ПВО) ги подготвува офицерите за штабна работа	ПВО ги подготвува идните лидери да мислат пошироко и критички
Знаења од областа на националната воена стратегија	Минимум факултетска диплома
Специфична историја и образование (за воздух, копно, море)	Дипломирање на повисоко ниво, преку непрекинато учење
Примена на меѓународни односи	Општествени науки, хуманизам
НАТО интероперабилност	Умешноста на војувањето

Интересна е поделбата на воени и академски вредности кои ги посочува канадскиот професор Лоренс,¹³⁹ односно потребата за стекнување на тие вредности, со тежиште на академските во образованието на идните офицери.

Воено-цивилни тенденции на Кралската воена академија на Канада

Воени вредности	Академски вредности
Ред, контрола	Критичко размислување
Единство на командувањето	Повеќе авторитети
Прифаќање на доктрините и извежбување на процедурите	Промена на се, евалуирање на сите претпоставки
Тимска работа	Индивидуален напор
Да се грижиш за твоите луѓе	Луѓето се грижат сами за себе
Искусството е најдобар учител	Да се учи од искусството на другите
Изгледот	Суштината, содржината
Позицијата има влијание	Знаењето има влијание
Копирање на успехите од минатото	Оригинална работа

Овие академски вредности се надоврзуваат кон следните особини кои треба да ги поседува, генерално секој добар менаџер: вроден талент; стабилност; истрајност; снаодливост; амбициозност; независност; способност за брзо одлучување; интелектуална

¹³⁹Dr.Lawrence McDonough, Directorate of Learning Innovation. Presentation „Education for Defence and Security-Transforming the Framework“. Royal Military College of Canada. 3 December 2010.

ефикасност; богатство на идеи; храброст во истражување и објективност во проценувањето.¹⁴⁰

Последните десетина години, Европската унија исто така превзема конкретни чекори за интензивирање на меѓународната соработка во областа на военото образование. Така кон крајот на 2008 година е воспоставен Меѓународниот воен форум за размена на млади офицери – ЕМИЛИО.¹⁴¹ Целта на оваа иницијатива е промена на квалификациите кои им се потребни на новиот офицерски кор. Кон тоа допринесува: ангажирањето во меѓународни мисии; брзото менување на оперативното и стратегиско опкружување; хибридни закани; зајакнување на интероперабилноста на вооружените сили; потребата од создавање препознатлива европски воен идентитет и култура. Согласно начелата на Заедничката европска безбедносна политика, потребно е младите офицери да се образуваат во тој дух. Тоа ќе се направи на начин што студентите уште во почетното офицерско образование и обука ќе се ставаат во европско опкружување, односно ќе се промовира мобилност на студентите и на наставниот персонал во воените образовни институции. Значењето на меѓународната соработка за воено образование и обука во Европската унија го истакнува и директорот на Европскиот колеџот за безбедност и одбрана, Ханс Веисерт.¹⁴² Тој нагласува: „Пристапот на ЕУ кон военото образование е особено различен и уникатен. Тоа треба се гледа во контекст на заедничката европска безбедносна култура која се карактеризира со сознанието дека актуелните кризи и оние во блиска иднина не може да се решат само со чисто воени средства, туку со употреба на комбинирани инструменти вклучувајќи политички, дипломатски, развојни, економски и други цивилни мерки.“

Дезинформациите и грешките може да доведат до слабо лидерство и погрешно донесување на одлуки, војна, смрт и уништување, како што кон крајот на 2014 година, во својата книга „Зошто изгубивме“ искрено признава генералот на Армијата на САД Даниел Болгер¹⁴³. Ограничувањето на таквите резултати е тоа што треба да го прави

¹⁴⁰Гоцевски, Т.: *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, 2014. стр.227. Превземено од: Tomlison, H (2006), *Educational management III – Educational leadership*, USA: Routledge Falmer.

¹⁴¹EMILYO -Exchange of military young officers. Размена на млади воени офицери е воспоставена на 10. ноември 2008 година, за време на француското претседавање со ЕУ. Министрите за одбрана од 27 држави го подржаа основањето на иницијативата „Акциска шема на Европската заедница за мобилност на студентите на универзитетите“. Извор: <http://www.emilyo.eu/>. Пристапено на 23.06.2014 година.

¹⁴²Hans Bernard Weisserth, Director of The European Security and Defence College (ESDC). Извор: <http://tvnewsroom.consilium.europa.eu>. Пристапено 02.02.2014 година.

¹⁴³„Едноставно војниците, како што сум јас покажавме лошо стратегиско и оперативно лидерство. Моравме да знаеме повеќе. Во воените школи, како што се Вест Поинт, Форт Левент и Кентаки, ги изучувавме големите мислители кои во историјата се бореле со „филозофија на победување“. Сун Цу напиша: „Запознај

образованието за националната безбедност и трансформацијата на обуката. Тоа бара различни видови на факултети, различни видови на наставни програми и пристапи кон наставата. Сето оваа бара трпение, бидејќи ниту една од овие трансформации не може да се случи преку ноќ.

7.4. Предлози за подобрување на системот за образование и обука во Министерството за одбрана

Согласно Стратегијата за управување со човечки ресурси и Стратегијата за образование и обука во одбраната, МО преку организациските единици во Секторот за човечки ресурси (СЧР) треба врши стратешко менаџирање со системот за образование, координирајќи ги надлежностите и одговорностите на сите делови од системот, со што ќе се овозможува имплементација на целите на Стратегијата за управување на човечки ресурси.

Секторот за човечки ресурси е одговорен за целовитоста на системот за образование и обука во одбраната, и во таа насока треба да:

- развија Стратегија за образование и обука за потребите на МО и АРМ;
- развија политики за образование и обука за воениот и цивилниот персонал во МО и АРМ;
- развија политика, врши планирање и координација и стандардизација на активностите за изучување на странските јазици;
- координира и ја насочува меѓународната соработка од областа на образованието и обуката;
- озможува сите напори да се во согласност со позитивните прописи и предлага промени на истите кога за тоа постои потреба;
- одредува идни потреби/барања за образование и обука во координација со ГШ на АРМ и ентитетите за образование во одбраната со цел програмите да бидат во согласност со Системот за ППБИ;
- ја одредува исплатливоста на образованието и обуката;
- го следи развојот, проучува и предлага буџетот за образование и обука со цел да се одговори на приоритетите во одбраната;

го својот непријател како што се познаваш себе си и во следните сто битки нема да бидеш во опасност“. Ние тука потфрливме. Не го запознавме нашиот непријател, никогаш не го анализиравме и затоа бевме добри во создавањето нови непријатели, пред него ли се решивме од старите.“ Daniel P. Bolger, general US Army, 2014: “Why we lost - A general inside account of the Iraq and Afghanistan wars”. Извор: www.amazon.com, пристапено 10.12.2014 година.

-избегнува дуплирање на напорите, елиминира ризик од примена на различни стандарди во обуката и образованието на персоналот во одбраната и да воспоставува соработка и размена на искуства со други владини институции за образование и обука во системот за безбедност и заштита на Република Македонија;

-развија поекономичен приод за реализацијата на образованието и обуката, пред се преку воведување на нови едукативни технологии;

-годишно ги разгледува политиките за образование и обука и по потреба ги ажурира.

Посоченото дефинирање на целите може да обезбеди одржлив развој на способностите и капацитетите на воениот и цивилниот персонал за исполнување на мисиите, преку ефективно менаџирање со системот за образование и обука во МО и АРМ, со изработка, донесување и имплементација на политики и програми од областа на образованието и обуката, планирање, дистрибуција и координирање на надлежностите и одговорностите на сите делови на системот кои спроведуваат образование и обука во МО, ВА и АРМ.

Предлози за подобрување на системските решенија во МО, според приоритет на спроведување.

*Измена и дополнување на Законот за одбрана и Законот за служба во АРМ во делот на стручното оспособување и усовршување за вработените во МО и АРМ и за обуката на резервните сили.

*МО во соработка со АРМ и ВА да изработи нова Стратегија за управување со човечките ресурси, која ќе овозможи поквалитетно управување со човечките ресурси, потполно извршување на мисиите на АРМ, како и остварување на законските надлежности и одговорностите на МО. Во таа насока да се ревидираат политиките за управување со човечки ресурси (дел да се избришат, дел да се формулираат соодветно и да се вградат нови, согласно актуелните и идни потреби).

*МО во соработка со АРМ и ВА да изработи нова Стратегија за образование и обука во одбраната, која ќе биде усогласена со одредбите од новата Стратегија за одбрана, измените и дополнувањата на Законот за одбрана, новиот Закон за служба во АРМ, новиот Долгорочен план за развој на одбраната (2014-2023), новиот Закон за Воена академија и со новиот Закон за административни службеници.

*Ажурирање на содржината на Концептот за професионален развој на офицерскиот кор и Концептот за развој на подофицерите, согласно одредбите од новата Стратегија за одбрана, измените и дополнувањата на Законот за одбрана, новиот Закон за

служба во АРМ, Долгорочниот план за развој на одбраната, Законот за Воена академија, Концептот за изучување на странски јазици, Доктрината за обука и новата организациска и формациска поставеност на АРМ.

*МО преку своите организациски единици и со доследна примена на одредбите од Стратегијата за управување со човечките ресурси и Стратегијата за образование и обука во одбраната да остварува интеграција на системот за образование и обука во одбраната и Армијата, да ги координира активностите, оневозможува дуплирање на напорите и капацитетите, да ги разграничува функциите и одговорностите и воспоставува меѓусебна соработка за оптимално користење на расположливите човечки и материјални ресурси.

*МО преку СЧР и останатите инволвирани сектори да изработи интерни процедури за спроведување на постапката за избор и упатување на школување, оспособување, усовршување и обука на вработените од одбраната и Армијата.

*МО преку СЧР да остварува стратешко менаџирање и координирање со системот за образование и обука преку организирање на годишна Конференција за планирање и координирање на образованието и обуката во одбраната и Конференција за буџетирање на образованието и обуката.

*МО преку надлежните сектори да изработува среднорочни препораки за тоа каков профил на иден офицер му е потребен на армијата и одбраната, а како резултат на следењето и изучувањето на новите потреби и предизвици во земјата и странство. Таквите препораки би биле корисни за АРМ, а се наменети за ВА при изработката и измената на студиските програми и наставните планови.

*Да се усогласат надлежностите и носителите во делот на образованието и обуката предвидени со Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (СППБИ) и Стратегијата за управување со човечки ресурси, со цел избегнување на дуплирање на програмите. Сега, согласно СППБИ и Правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување се утврдуваат помеѓу останатите и среднорочна Програма за персонал и образование и Програма за обука во АРМ, но исто така согласно Стратегијата за управување со човечки ресурси се изработува Програма за образование и Програма за обука.

*Во делот на стратешкото планирање за потребите на одбраната и Армијата да се воспостави систем и динамика на задолжително и координирано ажурирање на донесените стратегии и изработка на нови стратешките документи.

*Да се воведи задолжителна анализата на примената на одредбите од донесените стратегии и останати стратешки документи, со вградување на таквата обврска во Годишниот план за работа на МО.

*Во организациската поставеност на Секторот за човечки ресурси во МО, согласно описот и пописот на работните задачи, еден помошник на раководителот да биде задолжен за координација на работата на одделенијата кои извршуваат задачи од областа на образованието и обуката во одбраната.

*Организациската единица во СЧР за водењето на персоналот во МО да се зајакне и состои од две секции: секција за професионален развој на државни административни службеници и секција за професионален развој на воени старешини распоредени на должност во МО.

*МО преку СЧР и Секторот за меѓународна соработка (во соработка со Секторот за финансии - СФ и Секторот за политика и планирање - СПП) да изработува посебна годишна анализа за ефектите, резултатите и оправданоста од понудените и реализираните обуки за стручно оспособување и усовршување во странство.

*МО преку СЧР, СМС, СПП и СФ да изработи каталог на обуки кои се неопходни за извршување на работните задачи за секое конкретното работно место на вработените.

*Зајакнување на врската и соработката со Регионалниот тренинг центар за комуникации - РТЦК како НАТО/ПзМ Центар за образование и обука, со цел подобра координација и искористување на неговите капацитети за стручно оспособување и усовршување на персоналот од одбраната и Армијата и изработка на среднорочен и долгорочен план за развој и унапредување на РТЦК.

*Персонално и организациско зајакнување на Центарот за обука „д-р Џеозеф Крузел“, со цел планирање и реализација на стручно оспособување и усовршување за потребите на одбраната и останатите субјекти во системот за национална безбедност, согласно концептот на НАТО „Паметна одбрана - Паметно образование“.

*МО треба да продолжи да одржува и негува силни билатерални односи и врски со регионалните и меѓународните партнери во одбраната. Ова ќе им овозможи на вработените во одбраната да се обучуваат во странство, како и странски инструктори да изведуваат обука кај нас. Обуката и образованието на персоналот од одбраната во меѓународните образовни институции овозможува подобра промоција на одбраната и армијата на Република Македонија, а учесниците на обуките во школите и центрите во странство имаат шанса да ги прошират своите искуства и да ги зголемат своите знаења. Меѓународна средина подразбира поседување на јазична способност, во најголем дел

познавање на англиски јазик, што ја истакнува потребата за обука во познавање странски јазици во рамките на системот за образование и обука во одбраната. Една од целите на регионалната соработка, како што се Јадранската повелба „А5“, СЕЕДМ иницијативата и други, е организирање на заедничка обука и образование со што се развива довербата помеѓу регионалните партнери, се негуваат мултикултурни, мултирелигиозни и мултинационални вредности.

*МО би требало да иницира формирање на регионално координативно тело за развивање на регионалната соработка во делот на военото образование и обука преку размената на искуства, наставен кадар, заедничко користење на ресурсите за образование и обука, поголема мобилност на студентите од Воените академии, размена на млади офицери за учество на обуки за стручно оспособување и усовршување.

*Да се создаваат услови за планирање и реализирање на обука во земјата и во меѓународните институции за одбрана со употреба на техники за учење на далечина - напредно дистрибутивно учење преку примена на информатичката технологија. Ваквиот концепт за образование и обука овозможува истовремено оспособување на поголем број на лица, интензивно користење на наставниот кадар и намалување на трошоците за изведување на образовниот процес во однос на класичните методи.

*Годишната програма за обука на државните службеници вработени во МО и Годишниот план за стручно оспособување и усовршување на вработените во МО и АРМ треба да овозможат развој и усовршување на цивилниот кадар во одбраната, зајакнување на посветеноста за цивилна контрола над вооружените сили и за аполитичната улогата на војската во општеството. Наставните планови преку дел од содржините треба да овозможат заедничко учење на воениот и цивилниот персонал и да создадат услови за заедничко истражување на сложени прашања. На овој начин ќе се подобри и градењето на личните релации помеѓу цивилниот и воениот персонал во одбраната. Цивилните службеници вработени во Министерството за одбрана и безбедносните агенции се исто така витален елемент за сеопфатно национално поврзување во одбраната. Модерните воени сили не можат да работат без поддршка од кадарот на професионални цивили кои се ангажирани во области како што се логистика, образованието, медицината, административна поддршка, спроведување на законот, како и истражување и развој. Согледувајќи ги клучните специјалности кои треба да ги покриваат цивилните службеници, и нивната потреба да бидат во можност ефикасно да ги поддржат вооружените сили, се наметнува идејата дека и цивилите треба да имаат образование слично како онаа што е предвидено за клучниот персонал во вооружените сили.

*Идентификување на соодветен стручен и раководен персонал во МО и АРМ кој има желба и капацитети да ги извршува должностите во областа на образованието и обуката и нивно континуирано развивање во кариерата.

*Стимулирање и поттикнување на индивидуални експерти и истражувачи од МО и АРМ да изработуваат научни трудови и истражувања од областа на образованието и обуката за потребите на одбраната и армијата.

*Воспоставување и користење на „Персонален менаџмент информатички систем“ за следење на професионалниот развој на персоналот, заради обезбедување на буџетски и други финансиски информации за идните трошоци за образованието и обуката, кои би можеле да се искористат во Системот за ППБИ.

*Воспоставување на систем на континуирано информирање на персоналот кој е непосредно вклучен во извршувањето задачи од областа на образованието и обуката во МО, АРМ и ВА, со содржината од сите закони и стратегиски документи, правила и упатства кои ја регулираат областа на образованието и обуката.

Останати мерки и активности

*Воведување на институционална соработка помеѓу МО и Високо образовните институции, Центрите за обука во земјата и странство. Оваа соработка треба да овозможи среднорочно планирање на потребите и можностите за стручно оспособување и усовршување на вработените во одбраната и армијата, согласно политиката и програмите за кариера на персоналот.

*Во склоп на политиките за образование и обука, да се развиваат програми за обука на раководниот кадар во МО и АРМ, во координација со Министерството за информатичко општество и администрација и согласно Годишната програма за генеричка обука на државните службеници во Република Македонија.

*Зајакнување на капацитетите на организациската единица за евалуација и анализа на образованието и обуката.

*Дооформување на „СТАНАГ тимот“ за тестирање на вработените за познавање на англискиот јазик и одржување на негова постојана оперативност.

*Да се воспостави централизирана база на податоци за постојните капацитетите за образование и обука во МО и АРМ, со цел нивно поефикасно користење и обновување.

*Поголема примена на англискиот јазик во образованието и обуката и за извршување на задачите на одредени на работни места во МО и АРМ.

*Планирање и одобрување на поголеми финансиски средства за образование и обука на вработените.

7.5. Предлози за подобрување на системот за образование и обука во АРМ

Стратегијата за образование и обука во одбраната јасно ги дефинира и разграничува функциите на сите ентитети во системот за образование и обука. Согласно одредбите на Стратегијата, на Законот за одбрана и Законот за служба во АРМ, ГШ на АРМ е одговорен за планирање, координирање и контролирање на спроведувањето на борбената обука и вежбовните активности на АРМ. Да се потсетиме поконкретно ГШ на АРМ:

- 1.Издава директиви за изведување индивидуална обука на припадниците на АРМ и колективна обука на единиците во АРМ (насоки за обука во АРМ);
- 2.Еднаш годишно одржува Конференција за планирање и реализација на обуката со цел да се изгради долгорочен план за обука во АРМ;
- 3.Воспоставува систем за менаџмент со обуката и го инкорпорира во АРМ;
- 4.Развива рамка за обуката на работното место и самообразованието во АРМ;
- 5.Воспоставува критериуми за нивото на оспособеност и вештини;
- 6.Одредува идни потреби/барања за образование и обука на војниците, подофицерскиот кор во АРМ, офицерскиот кор во АРМ и цивилниот персонал во АРМ во согласност со кадровскиот менаџмент и во соработка со ентитетите за образование;
- 7.Одобрува развој на програмите за индивидуална обука на војници и програмите за професионален развој за подофицерскиот кор во АРМ;
- 8.Дава согласност за програмите за индивидуална обука на офицерскиот кор во АРМ;
- 9.Развива планови и стандарди за обука според мисијата на единиците и родовите на АРМ;
- 10.Определува конкретни единици од составот на АРМ кои се предлагаат за учество во меѓународни вежбовни активности и мисии во странство;
- 11.Предлага буџет за обуката во АРМ врз основа на барањата од потчинетите команди со цел да се одговори на приоритетите за одржување на борбената готовност.

Посочените задачи за планирање, координирање и контролирање на спроведувањето на борбената обука и вежбовните активности во армијата, ГШ на АРМ ги остварува преку J-7 секцијата за обука и вежби и одделенијата за обука и вежби во потчинетите команди. Посебно и значајно место има и Командата за обука и доктрини на АРМ која е носител на сите нивоа на обука на војниците, подофицерите и за стручно специјалистичка обука на питомците во Центарот за обука на питомци.

Извршената сеопфатна анализа на содржината на повеќе документи и обработените податоци од интервјуто и анкетата овозможи да формулирање на следни предлози и препораки за подобрување на обуката во АРМ. Се работи за следново:

*Мерки и активности за подобрување на меѓународната соработка во делот на обуката и вежбите. Имено, последните години е нагласена потребата од поуспешно искористување на ресурсите за образование и обука на НАТО членките и на партнерските држави. За остварување на оваа цел, во НАТО се одржува годишна Конференција за синхронизација на обуката, (во чии рамки се и Конференцијата за обука и вежби во НАТО, Конференцијата за индивидуална обука и образование во НАТО) притоа се воспоставени и повеќе програми. ГШ на АРМ преку J-7 секцијата за обука и вежби и КОД на АРМ, треба да создава услови за поинтензивно вклучување и учество во: Програмата за воена обука и вежби за период 2014-2018; Програмата за воена обука и вежби за периодот 2015-2019; Програмата за индивидуална обука и образование, каде националните претставници за обука можат да пристапат со барања за обука, курсеви и многу други ресурси и електронските индивидуални тренинзи и програми за образование, обука и вежби во неklasифицираната мрежа на НАТО. Исто така треба да се создаваат услови и аплицира во програмите за Е-учење, чии клучни активности за обука се: Напредното дистрибутивно учење; Компјутерски базираната обука; напредното учење; мобилно учење и учењето преку соработка. Во 2014 година во НАТО е изработен „Драфт Директива за стратешко командување 75-7“, која има за цел да ги кодифицира меѓународните стандарди за индивидуална обука и да овозможи надградба на Програмата за индивидуално образование и обука, преку технологиите за обука.

*ГШ на АРМ треба да предложи формирање на работни групи составени од претставници од АРМ, МО и ВА за ажурирање, измена и дополнување на содржината на Концептот за професионален развој на офицерскиот кор од 2005 година и Концептот за развој на подофицерите во АРМ од 2005 година.

*ГШ на АРМ, во соработка со МО и ВА да изработи среднорочни препораки за тоа каков стручен профил на иден офицер му е потребен на армијата, а како резултат на следењето и изучувањето на новите потреби и предизвици на национално и меѓународно ниво. Стручност профил треба да опфаќа работен и образовен профил на идните млади офицери. Таквите препораки се наменети за Воената академија за да може да ги моделира и прилагодува студиските програми и наставни планови.

*Да се Формира Центар за симулации и учење на далечина при Командата за обука и доктрини на АРМ. Овој центар би овозможувал ефективен и рентабилен начин на

обука и реализирање на симулациски вежби за командите и штабовите на единиците на АРМ. Центарот би овозможил користење на електронски материјали кои се достапни за учење на далечина, за спроведување на интерактивни курсеви и компјутерски симулации. Основен мотив за користење на високотехнолошките решениа во процесот на военото образование и обука е скратувањето на потребното време за обука, постигнувањето подобар квалитет во наставата и обуката и заштедата на материјални трошоци. Учењето на далечина овозможува воените старешини и по завршувањето на формалното школување да продолжат со стручното оспособување и усовршување, со минимално отсуство од работното место. Секако, прво би се започнало со курсеви за обука на наставници кои треба на најдобар начин да ги користат платформите за електронско учење и за учење на далечина, да го совладаат користењето на новите софтверски модули за инсталирање на платформи за учење на далечина. Центарот за симулации и учење на далечина би се користел активно и за потребите на образованието и обуката на питомците и слушателите на Воената академија.

*Создавање персонални и материјални услови за поголема ефикасност во работата на воспоставениот Центар за развој на доктрини, правила и упатства при КОД на АРМ.

*Понатамошно усовршување на познавањето на англискиот јазик на припадниците на АРМ и селекција на талентирани поединци за изучување на други странски јазици, чија потреба ја актуализираат глобалните процеси.

*Да се формира Центар за развој на подофицерскиот кор и за усовршување на подофицерите при Командата за обука и доктрини на АРМ.

*Да се формира Центар за обука за учество во меѓународни воени операции при Командата за обука и доктрини. Основни задачи на овој центар би биле: реализирање на курсеви и обука со користење на англискиот јазик; изработка на елаборати за обука за одредени функционални области; обука пред упатување во мировни воени операции; примена на искуството и научените лекции; учество во оценувањето на обученоста на единиците за меѓународни воени операции; реализирање на обука за усовршување на персоналот на Центарот; развивање на проект за Учење на далечина; реализирање на меѓународна воена соработка за размена на наставен кадар од регионалните центри за обука.

*Примена на концептот „Паметна одбрана“ на национално ниво, со вклучување на претставници од Центарот за управување со кризи и МВР во планирањето и изведувањето на вежби за кризни ситуации, со цел воспоставување комуникација, соработка и координација помеѓу институциите кои се ангажираат во кризна ситуација.

*Плановите за подготовка и обуката на контингентите за упатување во мировни мисии треба да се изработуваат согласно спецификите и конкретните услови на територијата каде се распоредуваат единиците и нивно континуирано ажурирање и прилагодување.

*Учеството на припадници на АРМ во мировни операции ја зголемуваат нивната обученост за извршување на националните задачи, што значи дека треба да се продолжи со декларирање и испраќање на наши единици.

*Да се подигне нивото на опременост со литература на Централната воена библиотека која е во формацискиот состав на Командата за обука и доктрини.

*Да се продолжи со успешната примена на Концептот за оперативни способности за реализација на активностите за оценување на декларираните единици.

*Да се унапредуваат условите за обука со опремување и модернизација на полигоните и кабинетите за обука и со набавка на нови наставни средства и помагала.

*Активно да се користат сите научни трудови и публикации кои го истражуваат образованието и обуката, како би се следеле светските стандарди.

*Потребно е донесување на Правилник во кој ќе биде прецизирано како треба да изгледа изведувачот на обуката во единиците.

*Ажурирање и доработка на Упатството за раководење со обуката и Упатството за вежби во кои треба да се прецизираат вежбите на тим, одделение, вод, чета, нивните видови, цели, организација итн.

*Да се планираат и одобруваат поголеми финансиски средства за обука и вежби. Досегашните ставки на трошење на буџетските средства покажуваат дека приоритетот бил даден за персонал и одржувањето на опремата и инфраструктурата, на сметка на вложувањето во обуката, модернизацијата, готовноста, зголемување на оперативните способности, подобрувањето на животниот стандард, истражувањето, развојот и слично.

7.6. Предлози за подобрување на системот за образование и обука во Воената академија

Новите услови бараат да се инвестира во образованието и во менувањето на начинот на кој луѓето мислат (критичко размислување), во нови наставни програми и наставни методи за активно учење, со цел да се создадат нови генерација на воени лидери. Притоа, важна е и потребна трансформација на академскиот контекст. Наставата треба да вклучува различни личности вклучени во системот национална безбедност и тоа:

претставници од армијата, министерствата за одбрана, надворешни работи, трговија, внатрешни работи, правда и оние кои чествувале во мултинационални операции.

Целите на високообразовните институции на армиите на западните држави обично се слични, со мисии кои упатуваат на потребата за развој на офицери со критичка мисла, подготвени за високи командни позиции и кои ќе служат ефикасно на национални и мултинационални штабни позиции. Иако, целите се јасни, процесот на постигнување на истите обично не се остварува така лесно. Една од причините е што не секогаш определен број на офицери и цивили од одбраната се подготвени за анализа на процесот на военото образование и обука. Иако тоа од нив се очекува како континуиран процес. Имено, врвните воени лидери треба да бидат подготвени да им дадат на цивилните/политичките авторитети јасни и точни совети за суштинските воени прашања, меѓу кои и за военото образование и обука, дури и ако тој совет не е она што политичарите посакуваат да го слушнат. Всушност, да се постигне посакувано воено образование, вооружените сили мора да имаат јасна и сеопфатна визија за воено образование и системот за обука на офицерите - од базичното школување на Воените академии па до стратешки курсеви за образование и усовршување на полковници и идни генерали. Повеќето западни земји имаат систем на воено образование составен од четири фази. Првата фаза се остварува во Воената академија или на цивилните универзитет и што води до промоција во чин пот/поручник. Втората фаза е средно стручно оспособување и усовршување на офицерите со чин поручник и капетан, за кое време офицерите завршуваат курсеви во одредена област на воена специјалност, како и курс за командири на чети. Во оваа фаза обично се вклучува и основен штабен курс во траење од три до шест месеци, за да ги научи младите офицери за основните штабни функции во баталјон. Фазите три и четири, го сочинуваат повисокото ниво на образование на офицерите. Фазата три најчесто е едногодишен командно - штабен курс на кој офицерите, (обично мајори), се образуваат за оперативните вештини и учат како да ги планираат и спроведуваат здружените операции до ниво на бригада. Оперативното ниво на војна е во фокусот на оваа фаза, каде офицерите добиваат образование за оперативните и политичко - економски прашања, бидејќи ефикасните оперативни планери и команданти мора да бидат способни да ја разберат и да ја преведат стратешката намера во практични оперативни планови. Фаза четири е школување со различно времетраење (од 6 до 12 месеци), во која офицерите во ранг на потполковници и полковници се образуваат за справување со конфликти на стратешко рамниште.

Во фокусот на стратешките школи и курсеви „класичните“ воени прашања се помалку застапени, отколку на командно - штабниот курс. Совладувањето на оваа фаза подразбира образование за меѓународните односи, националните стратешки процеси, управувањето со одбраната и економијата и други прашања. Оваа фаза вклучува учење на комплексни механизми кои го комбинираат военото лидерство со други цивилни и воени средства за да се постигнат целите на националната политика. Одбранбените и воените авторитети треба да имаат визија за тоа со каков вид на војна и операции најверојатно ќе се соочат вооружените сили во наредните децении. Тоа подразбира дека конфликтите со неконвенционални сили (не воени) ќе продолжат и дека со учеството во меѓународните воени операции предводени од ООН, ЕУ или НАТО, вооружените сили треба да бидат подготвени да преземат различни операции, во комплексни средини и ситуации.

Предлози и препораки за унапредување на воено образование и усовршување на Воената академија

1. Донесување на законски и под законски акти

*Воената академија во соработка со ГШ на АРМ и МО треба да создаде законски услови за вклучување на највисоко квалификуваните воени офицери во АРМ во наставниот процес на Воената академија.

*Воената академија во соработка со ГШ на АРМ и МО треба да учествува во измената на Концептите за професионален развој на офицерскиот кор, Концептот за развој на подофицерите во АРМ, Стратегијата за управување со човековите ресурси во МО, Стратегијата за образование и обука во одбраната, како и во изработката и ажурирањето на сите останати стратешки документи во надлежност на МО и АРМ.

2. Изработка на стратешки анализи и системски решенија

*Воената академија треба да учествува во активностите за изградба и унапредување на интегриран систем за воено образование и обука, во соработка со МО и АРМ.

*ВА во соработка со ГШ на АРМ и МО да создава кариерен систем на воено образование и усовршување преку постојните курсеви и школувања, или преку организирање на дополнителни облици, кој ќе им овозможи на офицерите и избраните државни службеници од одбраната, министерствата за надворешни и внатрешни работи и од останатите субјекти од системот на национална безбедност, да бидат упатувани од нивните организации на редовни оспособувања и усовршувања.

*Воената академија треба да иницира пред АРМ и МО изработка на долгорочни препораки за тоа каков стручен профил на воен офицер и е потребен на АРМ и самата да учествува во изработката на препораките, кои треба покасно да ги преточи во соодветни студиски програми и предмети.

*Во организациската поставеност на Воената академија треба да се предвиди „оддел за стратешко истражување и анализа“. Овој одел би имал задача и улога да ги следи, изучува и анализира сите новитети и актуелности кои се воведуваат во Воените академии во другите држави, да предлага развој на студиски програми, реализира програми и проекти за воведување на нови методи, стандарди и процедури за унапредување на военото образование и усовршување.

*Треба да се направи сеопфатна компаративна анализа за искуствата во други релевантни држави за улогата и организациската поставеност на елементите на системот за воено образование и обука, со цел да се предложат нови решенија во поставеноста на Воената академија.

*Во идната поставеност на Воената академија би било корисно да се формира Центар за високи одбранбени студии кој би ги интегрирал во својот состав вториот и третиот циклус на студии, односно сегашното школување за командно - штабни должности, постдипломските магистерски студии и идните студии од трет циклус, односно Школата за национална одбрана или Генералската школа. Поместувањето на сегашното средно и највисоко ниво на воено образование во посебен Центар ќе овозможи поинтензивен развој на воените, одбранбените и безбедносните студии на оперативно и стратешки ниво, а воедно ќе се избегне дуплирање на напорите со основното академско образование за стекнување на почетниот офицерски чин. На овој начин ќе се создаваат услови за поквалитетно усовршување на наставниот кадар, истиот би се профилирал за конкретно ниво на воено образование и би се избегнала сегашната ситуација да исти наставници држат предавања од предмети и теми кои во голем степен се слични на сите нивоа на воено образование.

*Воената академија треба да бара од ГШ на АРМ и МО да доставуваат листа на клучни прашања и теми кои би требало да бидат истражувани и развивани на Воената академија и да послужат за изработката на дипломски, специјалистички, магистерски и докторски трудови.

*Воената академија треба да продолжи со успешната соработка со цивилните образовни институции, која опфаќа размена и усовршување на наставниот кадар, учество на студентите/питомците на одредени предавања, обуки и проекти, заедничко

организирање на конференции, семинари, работилници и проекти за публикација на теми од областа на безбедносната, одбранбената политика и воената историја.

*Понатамошно развивање на капацитетите на Воената академија за да може да го зголемува бројот на студенти/питомци од други држави кои ќе се запишуваат за студирање.

*Понатамошно унапредување на регионалната и меѓународната соработка во областа на военото образование со иницирање на одржување на годишен Форум на командантите/деканите на Воените академии од државите во Југоисточна Европа.

*Воената академија треба поактивно да учествува и партиципира во работата на годишните Конференции на командантите/началниците/деканите на Воените академии од Европа.

*Имајќи во предвид дека на Воената академија се уште не се акредитирани студии од трет циклус-докторски студии, припадниците на МО и АРМ кои се селектирани за извршување на високи раководни позиции во одбраната и армијата се упатуваат на стручно оспособување и усовршување во странки највисоки воени школи, Школи за национална одбрана, Ратни школи, Армиски колеџи, НАТО одбранбениот колеџ и други. Сите завршени високи офицери стекнуваат знаење согласно НАТО стандардите, кое во зависност од земјата домаќин во одреден обем и се разликува. Со цел организирано да се искористи таквиот потенцијал, потребно е Воената академија во соработка со ГШ на АРМ и МО да организира состанок, работилница или друга соодветна форма на која сите дипломирани високи офицери би ги презентирале стекнатите знаења, наставни материјали и искуства. Ваквата соработка би била од корист за Воената академија при дизајнирањето на студиите од трет циклус, како и за воведувањето на Генералска или Школа за национална одбрана.

*Воспоставување на високи и јасни стандарди на Воената академија за да се исполнат и задржат стандардите за акредитација на високо - образовна институција. Воведување на стандарди во образованието на офицерите од средно ниво, подразбира само најдобрите офицери со чин мајор да се упатуваат на редовни командно - штабни усовршувања (КШУ). Претходно да се бара секој офицер селектиран за школување на КШУ да има завршено Курс за командири на чети и Курс за штабни работи во баталјон и потребното работно искуство на соодветни должности. Потоа, секој кандидат за школување да го положи тестот по англиски јазик - ниво НАТО СТАНАГ 2.2.2.2. Оние кои ќе ја следат наставата но не го положат завршниот испит, наместо диплома да добиваат само уверение за посетување на курсот/стручното усовршување. Офицери кои

не ги исполнуваат основните академски етички барања, да не го завршуваат курсот/усовршувањето. Преку одржување на високи стандарди, Воената академија ќе обезбеди дека АРМ ќе има високо квалификуван офицерски кадар кој може со успех да извршува задачи на национално ниво и за работа во мултинационални штабови и единици.

*Годишните извештаи за работата на Воената академија треба да содржат темелна анализа на актуелната состојба, која ќе биде основ за развивање на стандарди, еквиваленција на стекнатите знаења, подобрување на евалуацијата и контролата, повратни механизми за научени лекции и зајакнување на персоналниот менаџмент.

3. Унапредување на организацијата, внатрешните процеси и условите за работа

*Воведување на современи методологии и технологии во военото образование и обука. Воведување на Е-учење со ефекти на „училница без граници“. И покрај присутниот отпор од традиционално воспоставените програми, онлајн военото образование денес има способност да образува и обучува големи групи на војници во краток временски период. Способноста за користење на интернет и глобалните компјутерски мрежи е критична за современиот воен лидер. Се почесто се зборува за мултимедија, виртуелно опкружување, компјутерско моделирање и симулација на сложени процеси, учење на далечина и слични информатички базирани технологии. Примената на методологиите и технологиите за моделирање и симулација на борбени дејства, односно креирањето виртуелна реалност, создава реалистичка и високо стимулирана средина за обука од областа на тактиката, планирањето операции и организација на штабна работа. Овие технологии треба да бидат на располагање на военото образование и обука, како и на оперативниот состав на армијата и другите сегменти на системот на безбедност. На ваков начин, командите, единиците, органите и институциите ги тестираат нивните борбени планови и доктрини, како и процедурите и постапките за справување со кризни ситуации и проигруваат најразлични сценарија за употреба на силите и на средствата.

*Потребно е обезбедување на компјутери и печатачи за потребите на наставниот кадар и слушателите.

*Изградба на кабинети за воено вооружување, борбени возила, топографија, информатичко -телекомуникациски технологии и др.

*Реновирање и опремување на кабинетите за странски јазици со компјутерска и телекомуникациска опрема.

*Подобрување на соработката со командите, установите и единиците на АРМ во однос на реализацијата на практичните форми на настава со слушателите за командно-штабни должности во следење на обуката во командите и единиците на АРМ (показни вежби, тактички вежби со бојни гаѓања, оценувања на команди и единици и др)

*Подобрување на издавачката дејност во областа на воените науки и доктрини.

*Изградба на модерна и функционална спортска сала со реквизити за фитнес вежби.

4.Предлози за унапредување на студиските програми и научно - истражувачката работа

*Образованието на офицерите на средно ниво и на постарите офицери да делуваат во мултинационална средина е од суштинско значење и истото во иднина треба да се зајакне и унапреди. Студиските програми покрај изучувањето на предметите за усовршување на воените вештини, треба да овозможат настава која е соодветна за улогата на денешниот војник/офицер. Тоа подразбира да бидат застапени предмети и теми за: работа во меѓународно опкружување и со различно меѓународни/меѓу агенциски актери; за примена на мерки за воена стабилизација, доктрини и интегриран пристап; гранично управување; родови прашања; односи со јавноста и медиуми; разоружување, демобилизација и рехабилитација; управување со хуманитарни активности; психолошки операции; воена дипломатија; запознавање со полициски, правни и царински работи; улогата во мерките за стабилизација и реконструкција; воено набљудување и разграничување; сексуално насилство; антикорупција и др.

*Воведувањето и проучувањето на актуелните трендови во наставните програми треба да се направи плански, внимателно и со јасна проценка што, колку, каде и на кое ниво од образованието и усовршувањето ќе се зголеми бројот на часовите, бидејќи тоа повлекува намалување на бројот на часови на друго место. Ова практично значи дека потребата од воведување на наставни содржини кои ја отсликуваат новата воена реалност, за која е потребно развивање на дополнителни вештини и способности, а кои не секогаш се поврзани со чисто воени способности, да се остварува сукцесивно и континуирано низ сите фази на образование и стручно оспособување и усовршување. Односно да се одреди обемот на содржините кои треба да ми се даде на питомците и офицерите во сите фази, согласно нивниот професионален/кариерен развој и потребата за извршување на борбени и други задачи на соодветната позиција.

*Согледувајќи ги клучните специјалности кои треба да ги покриваат државните службеници, и нивната потреба да бидат во можност ефикасно да ги поддржат вооружените сили, се наметнува идејата дека и цивилите треба да имаат образование слично како онаа што е предвидено за клучниот персонал во вооружените сили. Државните службеници вработени во Министерството за одбрана и безбедносните агенции се исто така витален елемент за сеопфатно национално поврзување во одбраната. Модерните воени сили не можат да работат без поддршка од кадарот на професионални цивили кои се ангажирани во области како што се логистика, образованието, медицината, административна поддршка, спроведување на законот, како и истражување и развој. Од тие причини треба да се согледа потребата за организирање на курсеви, со конкретно време траење за развој на кариерата на државните службеници од министерствата за одбрана и надворешни работи (и другите министерства кои се занимаваат со националната безбедност). Преку овој проект треба да се развие соодветен модел за цивилно образование што ќе овозможи поголема ефикасност и професионалност на „цивилната страна“ на националната безбедност. Целта на овие курсеви е државните службеници да се здобијат со основно образование за воената организација и планирањето, да проигруваат улоги кои реално би ги извршувале заедно со воениот персонал кој е носител на активностите и да можат цивилните и воените слушатели да учат едни од други. Ова ќе овозможи по враќањето на нивните работни места, многу подобро да ги разберат ставовите и улогата на нивните колеги.

*Да се согледа потреба од организирање на три месечен Курс за стратешко планирање, управување со ресурси и одбранбени подготовки на селектиран број потполковници и полковници, кои ќе се развиваат во воената кариера за извршување штабни должности на стратешко рамниште.

*Воената академија треба да одобрува одреден број места за студирање на магистерски студии (и докторски студии) за кандидати од факултетите со кои има потпишано меморандуми за соработка. На овој начин ќе се допринесе за развивање на цивилно - воените односи и релации на национално рамниште.

*Акредитација на студии о трет циклус да се остварува во тесна соработка со цивилните универзитети и факултети чија примарна област на образование и истражување им се националната и меѓународната безбедност, меѓународните односи, меѓународната политика и безбедност, дипломатијата, глобализацијата, ресурсите за безбедност и одбрана, односите со јавноста и улогата на масовните медиуми, меѓуверските и меѓукултурните односи.

*Унапредување на студиските програми за изучување и усовршување на англискиот јазик. Особено треба да се развива писменото изразување кое овозможува питомците/ студентите/ слушателите потемелно да размислуваат, анализираат, истражуваат и формулираат заклучоци во писмена форма.

*Во наставниот процес да се комбинираат научноистражувачките програми со образованието, со цел да се постигне ефективно и повисоко ниво на образование преку кое ќе се развиваат способности за критичко размислување на студентите. Конкретно треба да се бара од питомците/студентите и слушателите да изработуваат идеен проект, спроведуваат истражување и пишуваат извештај.

*Поттикнување на истражување за изработка на специјалистички, магистерски и докторски трудови од областа на военото образование и обука.

5.Развој на наставниот кадар

*Воената академија треба да ја унапредува програмата за сеопфатен академски развој на наставниот кадар. Потребно е издвојување на повеќе финансиски средства за да се обезбеди секоја година дел од наставниот кадар да се испраќа на специјални кратки курсеви од своите области, понудени од различни НАТО и национални институции. На пример Школата на НАТО во Оберамергау, воено - образовни институции на државите членки на НАТО од Западна Европа и САД, Женевскиот центар за безбедносна политика и др.

*Да се создаваат услови за рана селекција, избор и назначување на воените и цивилните лица кои имаат желба и способности да работат во образованието и обуката.

*Да се развива и академски наставен кадар кој ќе допринесува во создавањето на квалитетни генерации на офицери, кадар кој ќе генерира теориски рамки за идни програми.

ЗАКЛУЧОК

Проблемот на нашето истражување во овј труд го дефиниравме на следниот начин: „Дали сегашните системски решенија претставуваат добра основа за обезбедување на квалитетно оспособување, обучување и усовршување на воениот и цивилниот персонал за потребите на одбраната и армијата?“

За конкретниот проблем на истражувањето поставивме општа, научна и практична цел. Основната цел на оваа истражување е да се дојде до одредени научни и практични сознанија за позитивните и негативните ефекти од функционирањето на постојниот систем за образование и обука во одбраната, а заради формулирање на предлози и препораки за подобрување и усовршување на менаџирањето, планирањето и спроведувањето во системот. Оваа општа цел ја постигнавме преку научно испитување и објаснување за тоа дали поставеноста на актуелните системски решенија за оспособување и обучување во одбраната ги задоволува потребите на воениот и цивилниот персонал, додека од практичен аспект целта беше да се формулираат соодветни заклучоци и предлози за подобрување на системот за образование, обука и усовршување во одбраната и армијата.

За остварување на дефинираните цели, се зафативме со сеопфатна анализа на повеќе сегменти и чинители. На почетокот во трудот ги дадовме основните дефиниции на поимите воспитување, образование, оспособување, обука и усовршување, бидејќи тие се од суштинско значење за понатамошна елаборација на трудот и за согледување на проблемот на истражувањето.

Во продолжение веќе навлеговме во анализа на конкретниот проблем на истражувањето и извршивме анализа на дефинираноста на сите аспекти на образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето за потребите на одбраната и АРМ. Конкретно ја анализираме содржината во основните закони, сите стратегиски документи во одбраната и Армијата, како и во важечките правилници и упатства. Примарната анализа на дефинираноста на образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето во наведените закони и документи ни послужи за изработка на темелна анализа на противречностите во дефинирањето и за неусогласеноста при употребата на поимите – образование, обука, оспособување и усовршување. Оваа анализа и истражување ни користеше за потврдување на поставената општа и посебни хипотези, но и како основа за понатамошната изработка на трудот, со цел давање пример за правилно и соодветно користење на наведените поими од оваа област.

Во трудот изработивме истражување и сеопфатна анализа на 22-годишниот развој на образованието и обуката во МО, АРМ и ВА. Оваа елаборација ни овозможи да ги уочиме сите фази, специфики, добри и лоши страни кои го одбележуваат овој процес. Фазите на развој ги дефинираме според воведувањето на нови системски решенија и со воспоставувањето на различни организациски единици во МО, АРМ и ВА.

Заклучивме дека првата фаза на развојот на системот за образование и обука во МО и АРМ (која го опфаќа периодот од 1992 до 1994 година) *беше преодна*, и се манифестира со почетни напори за консолидирање на системот, но со знаења, прописи, стандарди, навики, размислувања и луѓе што беа производ на стариот систем.

Во втората фаза (која го опфаќа периодот од 1995 до 2002 година) се *поставени основите* на системот за образование, обучување, оспособување и усовршување за потребите на одбраната и армијата со формирањето и започнувањето на работењето на Воената академија и Командата за обука во АРМ.

Во третата фаза (која го опфаќа периодот од 2003 до 2008 година) се спроведени *суштински реформи* во системот за одбрана и за трансформација и професионализација на АРМ. Сите напори во МО и АРМ се насочени кон исполнување на условите и стандардите за добивање покана за полноправно членство во НАТО-сојузот. Системот за образование и обука, исто така, претрпе значителни промени кои како што претходно елабориравме се со различен интензитет и ефект во МО, АРМ и ВА.

Четвртата фаза (која го опфаќа периодот од 2009 до 2014 година) го одбележа процесот на образование, обука, оспособување и усовршување во одбраната и армијата со *понатамошни промени и подобрувања*. Во делот на организираното образование секако е најзначајно повторното започнување со работа на Воената академија.

Преку анализа на податоците и спроведеното истражување дојдовме до заклучок дека покрај редицата позитивни показатели се уочени и слабости кои се провлекуваат низ сите фази на развојот. Карактеристично е што во дваесетгодишното опстојување на системот за образование и обука во одбраната и Армијата, тој не бил согледуван и анализиран како засебен систем. Односно не е спроведена целосна и посебна анализа и реформа на целиот системот за образование и обука. Сите промени и реформи се спроведувани парцијално во склоп на реформите во одбраната и трансформацијата на Армијата. Тоа резултирало со нецелосни анализи за постојните состојби и за потребата од воведување на нови системски решенија, односно не секогаш се користени научените лекции од претходните искуства. Уочливо е дека сите субјекти во системот (МО, АРМ и ВА) немаат подеднаков континуитет и успех во развојот на образованието, обуката,

оспособувањето и усовршувањето. Констатиравме преклопување на надлежностите и тенденции за доминирање на едни организациски единици на сметка на други. Од друга страна еден од главните проблеми е континуираното неодобрување на потребните и планирани финансиски средства за спроведување на обука и усовршување, за модернизација и опремување на полигоните и центрите, како и недоволниот број на стручна литература преведена на македонски јазик. Успешен систем за образование и обука во одбраната и Армијата подразбира негова интегрираност, јасни дефинирани улоги на неговите субјекти и непрекинато унапредување и развивање на системот. Заклучивме дека првите плански напори за интегрирање на системот за образование и обука во одбраната и Армијата, започнуваат петнаесетина години по формирањето на МО, АРМ и ВА, додека во четвртата фаза од развојот, имаме посериозни обиди од страна на МО, за остварување на интегративната функција и за стратешко менаџирање со системот за образование и обука.

Во трудот ја анализиравме и актуелната состојба со обучувањето и усовршувањето во МО, ВА и АРМ. Темелно и во детали се анализирани улогата, задачите, поставеноста и проблемите со кои се сретнуваат на сите субјекти кои се одговорни за образование и обука во МО, АРМ и за улогата и задачите на ВА.

Темелната анализа на функционирањето на сите сегменти на актуелниот систем за образование и обука ни овозможи да формулираме заклучни согледувања кои укажуваат дека: постојат организациски проблеми; планираните задачи и активности не се остваруваат со посакуваната динамика; нецелосно се применуваат одредбите од веќе донесените стратешки документи; треба постојано да се ажурираат и подобруваат содржините во стратегиите, правилниците и упатствата; треба постојано да се гради стручен, професионален и мотивиран кадар и др. Министерството за одбрана се уште не може да воспостави целосни механизми за успешно менаџирање, интегрирање и координирање на целиот систем за образование и обука во земјата и странство, со напомена дека последните неколку години учуваме посериозни обиди во таа насока. Податоците за планирање и спроведување на оспособувањето и усовршувањето во АРМ, укажуваат дека во Армијата сепак има константа во развојот, додека Воената академија од нејзиното повторно активирање во 2009 година, исто така бележи напредок.

Во теоретскиот пристап кон проблемот на истражувањето во трудот е поставена следната општа хипотеза: „Актуелниот систем за обука и усовршување во одбраната и Армијата, поради нецелосната координираност, преклопувањето на надлежностите и немањето континуитет во работењето на сите организациски единици одговорни за обука

и усовршување, недоволно кореспондира со потребите за изградба на концепти и решениа за унапредување на обуката и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал.“

Истата ја проверувавме, тестиравме како што наведовме преку анализа на содржината на сите постојни законски, подзаконски акти и стратегиски документи, а пред се преку заклучоците од извршеното истражување по пат на анкета со прашалник со 81 испитаник од МО, АРМ и ВА, чија основна дејност е поврзана со образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето.

Резултатите од извршеното истражување по пат на анкета со прашалник ни послужија за формулирање на следните заклучоци:

-„Недостатокот на капацитет за успешно менаџирање на системот за образование и обука во одбраната и Армијата, непланското формирање и укинување на организациски единици одговорни за обука и усовршување и немањето јасен план за развој на кариера на персоналот кој извршува работни задачи од областа на образованието и обуката, влијае на ефикасноста на системот за оспособување и усовршување.“ Збирниот резултат за целиот систем наведува на потврда на општата хипотеза.

-„Утврдените регулативи и процедурите за избор и упатување на воен и цивилен персонал на стручно оспособување и усовршување во странство, не се доволно јасни што наметнува потреба за прецизно одредување на надлежностите и задачите како и подобрување на координацијата.“ Збирниот резултат наведува на потврда на општата хипотеза.

-„Остварувањето на функциите и задачите на елементите на системот за оспособување и усовршување недоволно е ефикасно, што упатува на потреба за подобрување на координацијата и на менаџирањето на системот.“ Збирниот резултат за сите сегменти од системот е дека општата хипотеза се потврдува.

-„Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната е сложен поради редица сегменти кои се дел од овој процес, затоа е потребно рационализирање на организациските облици кои се вклучени во процесот на образование и обуката.“ Збирниот резултат за МО, АРМ и ВА наведува на делумна потврда на општата хипотеза.

Конечен заклучок за проверката на општата хипотеза за сите сегменти од системот е дека истата е потврдена.

Сите претходни согледувања, анализи и заклучоци од истражувањето овозможува да дадеме насоки за идниот развој на военото образование и обука, како и за тоа каков воен офицер ни е потребен. Финален „производ“ во трудот се 85 (за МО-32, за АРМ-18 и

за ВА-35) конкретни предлози и препораки за унапредување и изградба на интегриран, целосен, ефикасен и ефективен систем за образование и обука во одбраната и армијата. Предлозите и препораките се во насока на подобрување на системските решенија, за измена и дополнување на стратешките документи и за унапредување на организациската поставеност на субјектите кои се одговорни за образование и обука во МО, АРМ и ВА.

На крај ќе истакнеме дека врвните цивилни и воени лидери, донесувачите на одлуки секогаш треба да гледаат на долг рок. Одбраната и Армијата не можат да функционираат ефикасно без високо образован и стручен раководен кадар. За да се оствари тоа потребни се и поголеми финансиски средства. Обидите за заштеда на средства во одбраната и армијата на сметка на условите за образование и обука е најлошиот можен избор што може да се направи. Интероперабилност со останатите структури на НАТО, подразбира постојано унапредување на стандардите во образованието и обуката. Унапредувањето на стандардите ќе овозможи припадниците на МО и АРМ активно да учествуваат во меѓународни мировни операции, а таквите мултинационални средини, помеѓу останатото ќе не научат дека воената професија ги надминува националните граници и култура.

БИБЛИОГРАФИЈА

- 1.-Ангелевски, С.: *Систем за воено образование и обука*. Современа македонска одбрана“, списание на Министерството за одбрана бр.16, 2007.
- 2.-Association of American Universities, January 2006: *National defense education and innovation initiative*. Meeting America’s Economic and Security Challenges in the 21st Century“
- 3.-Baturina, D.: *Domaća i inozemna izobrazba u potpori razvoja sposobnosti časnika*. Knjižnica Hrvatskog vojnog učilišta, 2006.
- 4.-Bostian, J., Gudjons, H.: *Das Projektbuch*. Hamburg, 1994.
- 5.-Bosanac, G. : *Edukacijski izazovi*, Školske novine-Zagreb, 1983.
- 6.-Bryan Hunt, United Kingdom Air Force, Senior Analyst Officer. NATO School.
- 7.-Велковски, З.: *Lacrimae Mundi*, Биро за развој на образованието, Скопје. 2005.
- 8.-Велковски, З.: *Higher education at a crossroads*, Меѓународен симпозиум, Охрид 22-24 септември 2011. Том 2 „Воспитанието и образованието меѓу современото и традиционалното“. Институт за педагогија, Филозофски факултет - Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, 2013 година.
- 8.-Воткинс, А.: *Образовање официра у Србији: балансирање традиције и модерности*. Безбедност Западног Балкана, часопис београдске Школе за студије безбедности, Центар за цивилно-војне односе, бр.6, 2007.
- 8.-Гоцевски, Т.: *Основи на системот на национална одбрана*, Куманово, Македонска ризница, 2002.
- 9.-Гоцевски, Т.: *Економика на образованието*, Куманово: Македонска Ризница, 2009.
- 10.-Гоцевски, Т.: *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, 2008.
- 11.-Gombar, G.: *Izobrazba u potpori profesionalnog razvoja*, Knjižnica Hrvatskog vojnog učilišta, 2003.
- 12.-Георгиевски, П.: *Методологија на истражување на општествените појави*, Скопје, Балкански центар за проучување на мирот, 1998.
- 13.-Gray, A. and T.D. Tagarev: *A Transformational Model for Transcultural Leadership*. In: Brown, J.M. and K. Tomervik, eds., *Diversity in Organizational Transformation*, University of Minnesota, 1995.
- 14.-Gert Jan Hofstede: *Research on cultures: how to use it in training?* Social Science Group, Wageningen University, The Netherland, 2005.
- 15.-Daniel P. Bolger, general US Army: *Why we lost - A general inside account of the Iraq and Afghanistan wars*, 2014.
- 16.-Ѓозо, К.: Магистерски труд „*Процесот на институционализација на военото образование во Р. Македонија*“, Воена академија, „Генерал Михаило Апостолски“ – Скопје, 2013.
- 17.-Zbornik radova, *Odnos pedagogijske teorije i pedagoške prakse*, Međunarodni znanstveni kolokvij, 2002.
- 18.-Јовановиќ, Б.: *Uvod u teoriju vojnog rakovodjenja*, 1984.
- 19.-Јефтиќ, З; Вуруна, М.: *Реформа војног образовања у Републици Србији-могуќности, изазови, правци развоја*, Војно дело, бр.1, 2009.
- 20.-Jim Barrett: *Education for Reform: New Students, New Methods, New Assessments*. Connections: The Quarterly Journal, Volume 11, Issue 4, 2012.

- 21.-James W. Neuliep: *Intercultural Communications: A Contextual Approach*, (Department of communications, St.Norbert College) Ph.D.University of Oklahoma, 2005.
- 22.-Kraft, Luiza and Tutuianu, Diana: *Cooperative Learning for Intercultural Education in Foreign Language Learning*, Turin, Italy, 19-22 January, 2008.
- 23.-Kerswill, P., Torgersen, E. and Fox, S.: *Reversing drift: Innovation and diffusion in the London diphthong system*, Language Variation-European perspectives. Amsterdam, Benjamins, 2008.
- 24.-Kuzmanovski, S.: *Fort Generation in Defence Reforms in Macedonian Affairs*, vol.V.No3, Dec. 2004.
- 25.-Crubor, A.: *Образование у процесу друштвеног развоја (реформе-циљеви-методе)*.Zagreb-Osijek, 1984.
- 26.-Karlović, G.: *Мogućnost primjene E-učenja u vojnoj izobrazbi na HVU*, Knjižnica Hrvatskog vojnog učilišta, 2011.
- 27.- Kereša, D.: *Stanje i perspektive sustava izobrazbe u OSRH*, Knjižnica Hrvatskog vojnog učilišta, 2007.
- 28.-Lawrence McDonough, Directorate of Learning Innovation. Presentation „*Education for Defence and Security-Transforming the Framework*“. Royal Military College of Canada. 3 December 2010.
- 29.-Lesourne, J.: *Образование & Друштво изазови*, EDUCA, Zagreb, 2000.
- 30.-Мушановић, М.: *Педагогија професионалног развоја*, Графтред, Ријека, 2001.
- 31.-Марчек, Ј.;Савиќ, А.;Даниќ, Н.;Суша, Б.: *Профил официра Војске Србије*, Војно издавачки завод, Београд, 2006.
- 32.-Нацев, З. и Ѓоревски, И.: *Управување со системот за одбрана*, 2003.
- 33.-Нацев, З. и Петровски, Д.: *АРМ кон НАТО, концептуален пристап и организационен развој*, Скопје, Филозофски факултет, 2009.
- 34.-Нацев, З.: *Терорските основи на доктрината и стратегијата на националната одбрана*, Скопје, НИП Ѓурѓа, 1998.
- 35.-Нацев, З.: *Функционирање на одбранбениот систем во конфликтот во 2001 година*, Скопје, Современа македонска одбрана бр.6, 2002.
- 36.-Нацев, З.: *Едукативни проекции во одбраната*, НИП „Ѓурѓа“, Скопје, 1995.
- 37.-Николовски, И.: *Армијата на Р. Македонија и нејзините реформи за членство во НАТО*.
- 38.-Николовски, Т.: *Статистика во психологијата*, Скопје, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ - Филозофски факултет, 2001.
- 39.-Neven Hrvatic: *Pedagogija i kultura*, Zbornik radova, Drugi Kongres pedagoga Hrvatske, Opatija, Hrvatsko pedagogijsko drustvo, 24-26 rujna 2012.
- 40.-Narodne novine-Zagreb, Pedagoški faultet-Osijek, 1984.
- 41.-„Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи (студија)“, Министерство за образование и наука на Р.Македонија, 2005 година.
- 42.-Petters, T.: *Thriving on Chaos*. Harper Perennial, New York, 1991.
- 43.-„Прирачник за спроведување на Анализа на обука и изготвување на Годишна програма за обука во ЕЛС (2006)“. Изработен од Министерството за локална самоуправа, Агенцијата за државни службеници и Заедницата на единици на локалната самоуправа.

- 44.-Pilićin, Z.: *Izobrazba kao funkcija personalnog životnog ciklusa djelatnika MO i OSRH*, Knjižnica Hrvatskog vojnog učilišta, 2001.
- 45.-Sekulic-Majurec, A.: *Interkulturalizam u obrazovanju-osnova multikulturalnog društva*, Obnovljivi život, 1996.
- 46.-Сондергард, Л.и Мурти, М.: „РЕЗИМЕ Вештини, не само дипломи -Управување со образованието за резултати во источна Европа и централна Азија“, Меѓународна банка за обнова и развој/ Светска банка, 2012.
- 47.-Teylor-Powell, E., Stelle, S., Douglad, M.: *Planninig Program Evaluation*, Univerzity of Wisconsin-Extension“, 1996.

Документи и списаниа

- 1.-Национална стратегија за обука на државни службеници
- 2.-Извадок од Нацрт - записникот од осумдесет и четврта седница на Владата на Република Македонија бр. 19-17/84 од 08.07. 2009 година и Решение на Владата на Република Македонија број 33-3543/1 од 7 јули 2009. Скопје
- 3.-Билтен на Воената академија бр. 44
- 4.-„Штит“, Списание на Министерството за одбрана бр.52, декември 2013 година
- 5.-„Штит“ Списание на Министерството за одбрана, бр. 53, јануари 2014 година
- 6.-Маршал, „Оксфордски речник по социологија“
- 7.-Воена академија „Генерал Михаило Апостолски“ Скопје (2009). Студиски програми за прв циклус на студии (2009) Скопје. Студиски програми за втор циклус на студии (специјализација и магистратура- 2010) Скопје
- 8.-CJCSM 3500.03 (1996), Joint Training Manual for the Armed Forces of the Unated States, USA
- 9.-Spacecast 2020: Professional Military Education in 2020. Airpower Journal, 9.2 (Summer 1995)
- 10.-Statement of National Summit on Compeitiveness: Investing in Inovation, Decembar 2005
- 11.-World Bank, Operations Evaluation Department, Knowledge Programs and Evaluation Capacity Development Group (OEDKE), Monitoring Evaluation: Some Tools, Methods&Approaches,2004
- 12.-Felice D'Ippolito, Italian Air Force, Joint Education and Training Exercises Published on 29 March 2012.
- 13.- Hrvatski vojnik” бр. 434

Закони и подзаконски акти

- 1.-Закон за високото образование (СлВ на РМ бр.35/2008)
- 2.-Закон за стручно образование и обука (СлВ на РМ бр. 71/2006)
- 3.-Закон за одбрана (СлВ на РМ бр. 46/2001)
- 4.-Закон за Воена академија (СлВ на РМ бр.83/2009)
- 5.-Закон за служба во АРМ (СлВ на РМ бр. 36/2010 и бр.23/2011)
- 6.-Пречистен текст на Законот за државни службеници (СлВ на РМ бр. 76/2010) со Закони за изменување и дополнување на основниот Закон за државни службеници (СлВ на РМ бр. 59/2000)
- 7.-Закон за административни службеници (СлВ бр. 27/2014)
- 8.-Стратегија за одбрана на Република Македонија, донесена од страна на Претседателот на Република Македонија, а објавена е во Службен весник на РМ бр.30/2010

- 9.-Стратегискиот одбранбен преглед (Политичка рамка), донесен од страна на Владата на Република Македонија во месец октомври 2003 година
- 10.-Стратегија за управување со човечки ресурси во МО, бр.02-4356/1 од 25.08.2004 год.
- 11.-Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (бр.17/1-2796/1 од 10.05.2006 год)
- 12.-Систем за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната
- 13.-Долгорочен план за развој на одбраната за период 2011-2020, донесен е од МО и одобрен од Владата на Р.Македонија во месец јануари 2011 година.
- 14.-Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023, одобрен на 27.01.2014 година од Владата на Р. Македонија
- 15.-Концепт за развој на фицерскиот кор во АРМ донесен од МО во декември 2005 година
- 16.-Концепт за развој на подофицерите во АРМ донесен од МО во декември 2005 година
- 17.-Правилник за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во 2006 година
- 18.-Упатство за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во 2007 година
- 19.-Правилник за изменување и дополнување на Правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО, бр.01-5061/1 од 14.07.2010 година
- 20.-Упатството за изменување и дополнување на Упатството за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во МО, бр.01-5062/1 од 14.07.2010 година
- 21.-Правилникот за упатување на стручно оспособување и усовршување дел.бр.11/3-1275/2 е донесен од МО на 21.02.2012 година
- 22.-Правилник за постапка за избор и упатување на школување, обука, стручно оспособување и усовршување и специјализација на вработените за потребите на Министерството за одбрана и АРМ бр.01-4565/1 од 09.19.2014 година, донесен од МО)
- 23.-Упатство за раководење со обуката во АРМ, донесено 2010 година од ГШ на АРМ
- 24.-Упатството за вежби во АРМ, донесено 2010 година
- 25.-Доктрина за обука на АРМ, донесена во 2014 година
- 26.-Концепт за развој на резервните сили на АРМ, донесен во 2013 година.

Интернет страници

- www.diils.org/publication-issue/connections
- www.newsecuritylearning.com/index.php/news
- www.tvnewsroom.consilium.europa.eu
- www.act.nato.int/article-10
- www.acus.org/trackback
- www.customs.gov.mk
- www.morm.gov.mk
- www.mioa.gov.mk
- www.amazon.com
- www.arm.mil.mk
- www.emilyo.eu
- www.sec.mk

КРАТЕНКИ

- ПзМ- Програмата Партнерство за мир
- АПЧ - Акциони планови за членство
- СОП - Стратегискиот одбранбен преглед
- ДПРО - Долгорочниот план за развој на одбраната
- НАТО - Северно Атланска Договорна Организација
- ЕУ - Европска Унија
- ООН – Организација на Обединети Нации
- ОБСЕ – Организација за безбедност и соработка во Европа
- МО - Министерство за одбрана
- МИОА - Министерство за информатичко општество и администрација
- МВР- Министерство за внатрешни работи
- МНР - Министерство за надворешни работи
- АРМ - Армија на Република Македонија
- ВА - Воена Академија
- ГШ на АРМ - Генералштаб на Армијата на Република Македонија
- КЗО - Команда за обука
- КОД - Команда за обука и доктрини
- ДСЗ - Дирекција за заштита и спасување
- ЦУК - Центар за управување со кризи
- РТЦК - Регионалниот тренинг центар за комуникации
- СППБИ - Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување
- ПФВ - Професионален војник
- SPSS - Програма за статистичка обработка на податоци
- СОиО -Стратегијата за образование и обука
- СОУ - Стручно оспособување и усовршување
- СОО - Сектор за образование и обука
- СПП - Сектор за политика и планирање
- СЧР - Сектор за човечки ресурси
- СМС - Сектор за меѓународна соработка
- СФ - Сектор за финансии
- РС - Резервни сили
- УГ - Управна група
- ПГ - Програмска група
- КШШ - Командно - штабната школа
- ЈНА - Југословенска народна армија
- ПАРП - Процесот за анализа и планирање на НАТО
- МПРИ -Military Profesional Resources Incorpration, Советодавен тим од САД
- БАХ - Buz Alen and Hamilton, Советодавен тим од САД
- ПДС-СКШД - Последипломските студии - специјализација за командно - штабни должности на ВА
- МЕТЛ - Mission Essentiall Task List/Листа на основни задачи за мисијата задачи
- БДП - Бруто домашен производ
- СТАНАГ - Standardization Agreement – Стандардизирани договори
- МТС - Материјално технички средства

- ИПТ - Интегриран проектен тим
- ЛСЗМ - Листата на суштински задачи за мисијата
- АРЕ и ПВО - Артилериско ракетни единици и Против-воздушна одбрана
- ПВНГ - Пешадиско вооружување со настава по гаѓање
- ОСС Е&Ф (CREVAL) Operational Capability Concept Evaluation and Feedback (Combat Readiness Evaluation) - Концепт за оперативна способност (оценување на борбената готовност на декларираните команди и единици)
- ПЦ - Партнерски цели
- СПБГ - Средна пешадиска баталјонска група
- СРЈА - Стратегијата за реформа на јавната администрација
- ААУ - Асоцијацијата на Американските Универзитети
- СТЕМ (science, technology, engineering, and mathematics) Наука, технологија, инженерство и математика
- НАСА - Национална администрација за аеронаутика и вселена
- HUMINT (Human Intelligence) - Собирање на информации од човечки извори
- NRF (NATO Respose Force) - НАТО сили за одговор
- КФОР -Kosovo Force- Вооружени сили на НАТО на Косово
- ИСАФ - *The International Security Assistance Force* - Меѓународни безбедносни сили за помош

Прилози

- 1.-Прилог бр.1: Анкетен Прашалник за истражување
- 2.-Прилог бр.2: Збирен преглед на фазите за развој на образованието и обуката
- 3.-Прилог бр.3: Преглед на фазите на развој на образованието и обуката во МО
- 4.-Прилог бр.4: Преглед на фазите на развој на образованието и обуката во АРМ
- 5.-Прилог бр.5: Преглед на фазите на развој на образованието и обуката во ВА

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“-СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ИНСТИТУТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ, ОДБРАНА И МИР
Докторски студии од областа на безбедноста

„ОБУКА И УСОВРШУВАЊЕ НА ВОЕНИОТ И ЦИВИЛНИОТ ПЕРСОНАЛ ВО СИСТЕМОТ ЗА ОДБРАНА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“

-АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК-

Почитувани припадници на МО и АРМ

Вие сте дел од поголема група на испитаници на кој им е поделен овој прашалник. Најљубезно ве замолуваме истиот соодветно, одговорно и искрено да го пополните. Анкетата е анонимна а Вашите искажувања ќе бидат вклопени заедно со останатите мислења како сумарно видување. Добиените резултати меѓу другото ќе бидат во функција на согледување и унапредување на состојбите во МО и АРМ во делот на образованието, обуката, оспособувањето и усовршувањето, но и за збогатување на научните сознанија во оваа област.

Анкетар
м-р Златко КУЗМАНОВ

Август, 2014 година

П Р А Ш А Л Н И К

1. Ве замолуваме да заокружите во која институција работно сте ангажирани?
 - МО
 - АРМ
 - ВА

2. Дали според Вас одредбите во Законот за одбрана се добра основа за воспоставување на континуирано воено образование, обука, стручно оспособување и усовршување на цивилниот и воениот персонал во одбраната?
 - Да
 - Не
 - Делумно
 - Не сум доволно запознаен со содржината на законотВаш коментар _____

3. Дали според Вас одредбите во Законот за служба во АРМ се добра основа за воспоставување на континуирано воено образование, обука, стручно оспособување и усовршување на воениот персонал ?
 - Да
 - Не
 - Делумно
 - Не сум доволно запознаен со содржината на законотВаш коментар _____

4. Дали постојниот законот за Воена академија е добра основа за воспоставување перманентно образование, воена обука и усовршување на офицерите?
 - Да
 - Не
 - Делумно
 - Не сум доволно запознаен со содржината на законотВаш коментар _____

5. Дали одредбите во Стратегијата за управување со човечки ресурси од 2004 година, овозможуваат сеопфатен професионален развој на вработените во одбраната и армијата?
 - Да
 - Не
 - Делумно
 - Не сум доволно запознаен со содржината на документотВаш коментар _____

6. Дали дефинираните цели и функции на субјектите во Стратегијата за образование и обука во МО од 2006 година, овозможуваат остварување на ефикасен и ефективен систем за образование и обука во одбраната и армијата?
 - Да
 - Не
 - Делумно
 - Не сум доволно запознаен со содржината на документотВаш коментар _____

7. Дали определбите за образование и обука во Долгорочниот план за развој на одбраната на МО (ДПРО 2014-2023) се јасен патоказ за целите што треба да бидат постигнати?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен со содржината на документот

Ваш коментар _____

8. Дали Системот за Планирање, Програмирање, Буџетирање и Извршување во одбраната (СПШБИ) од 2006 година, овозможува плански развој на одбраната и подобрување на менаџирањето со ресурсите?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен со содржината на документот

Ваш коментар _____

9. Дали определбите во Концептот за офицерскиот кор и Концептот за професионален развој на подофицерите во АРМ од 2005 година, се добра основа за образование, обука, оспособување и усовршување на офицерите и подофицерите?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен со содржината на документите

Ваш коментар _____

10. Дали со донесувањето на Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување на припадниците на МО и АРМ од 2012 година, целосно е регулирана постапката за кандидирање, избор и упатување на вработените на образование и обука во странство?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен со содржината на документот

Ваш коментар _____

11. Дали со донесувањето на Упатството за раководење со обуката во АРМ и Упатството за вежби во АРМ во 2010 година, е унапреден системот за раководење со обуката и вежбите и е подобрена обуката во АРМ?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен со содржината на документите

Ваш коментар _____

12. Кои донесени и усвоени закони и стратемиски документи најмногу влијаеја на осмислување, планирање и спроведување на системот за образование и обука во одбраната и армијата?

(Според Ваша проценка, одберете 5 (пет) одговорите од понудените и рангирајте ги по важност или значај во заградата, започнувајќи од 1 како најважно, до 5)

- 1. Закон за одбрана (2001)
 - 2. Закон за служба во АРМ (2010)
 - 3. Закон за Воена академија (2009)
 - 4. Стратешкиот одбранбен преглед (2003)
 - 5. Стратегија за управување со човечки ресурси (2004)
 - 6. Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (2006)
 - 7. Систем за планирање, програмирање, буџетирање и извршување (2006)
 - 8. Стратегија за одбрана на Р. Македонија (2010)
 - 9. Законот за државни службеници (2010)
 - 10. Долгорочен план за развој на одбраната 2014-2023
 - 11. Концепт за изучување на странски јазици во МО (2010)
 - 12. Правилник за упатување на стручно оспособување и усовршување (2012)
 - 13. Концепт за развој на офицерскиот кор и Концепт за професионален развој на подофицерите во АРМ (2005)
 - 14. Упатство за раководење на обуката во АРМ (2010)
 - 15. Упатство за вежби во АРМ (2010)
 - 16. Концептот за оперативна способност (2011)
- Не сум доволно запознаен со содржината на документите

13. Со формирањето на кои организациски единици во МО и АРМ, најмногу се влијае на осмислувањето, планирањето и спроведувањето на системот за образование и обука во одбраната и армијата?

(Според Ваша проценка, одберете 5 (пет) одговорите од понудените и рангирајте ги по важност или значај во заградата, започнувајќи од 1 како најважно, до 5)

- 1. Воена академија (од 1995 и 2009)
 - 2. ГШ на АРМ/Управа за обука (од 2006); и Ј-7 секција за Обука и вежби (од 2011)
 - 3. КзО во АРМ со три центри за обука (од 2001); со 7 центри (од 2006); со Центар за питомци (од 2010); и прераснување на КзО во КОИД (во 2011)
 - 4. Центар за основна медицинска обука во ВБ (од 2004)
 - 5. Центар за обука за односи со јавноста во МО (од 2005), кој од 2013 прераснува во Регионален центар за односи со јавноста
 - 6. Одделение за образование и обука во Секторот за кадровски менаџмент во МО (од 2006)
 - 7. Сектор за образование и обука во МО (од 2007)
 - 8. Сектор за човечки ресурси во МО (од 2010) во кој се интегрира Секторот за образ. и обука
 - 9. Центар за обука на пилоти (од 2012)
- Не сум доволно запознаен со формирањето на организациските единици

14. Дајте Ваше мислење во кој степен се застапени наброените активности во остварувањето на системот за образование и обука во одбраната и армијата.

	мн. високо	високо	средно	ниско	мн. ниско	не знам
1. Проценувањето						
2. Планирањето						
3. Организирањето						
4. Координирањето						
5. Реализирањето						
6. Менаџирањето						
7. Анализирањето						
8. Прилагодување						

15. Според Вас, врз основа на кои параметри се формираат, реорганизираат или укинуваат организациските единици одговорни за образование и обука во одбраната и армијата?

(Во колоната под секој од субјектите обележете по три одговори)

	А К Т И В Н О С Т	Во МО	Во АРМ	Во ВА
1.	Врз основа на извршена претходна сеопфатна анализа			
2.	Плански и координирано за целиот систем за одбрана			
3.	Со запазување на континуитет во остварување на дејноста			
4.	Парцијално, согласно потребите на секој од субјектите			
5.	Без почитување на континуитет во остварување на дејноста			
6.	Согласно укажаната потреба за воведување на нови стандарди			
7.	Согласно намерата и процената на актуелното раководство			

16. Дали постојниот систем за образование и обука овозможува интеграцијата на активностите во МО, АРМ и ВА?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен

Ваш коментар _____

17. Дали во МО се донесени сите потребни под законски акти со кои се воспоставува стабилна финансиска поддршка и контрола во процесот за избор и упатување на персоналот на стручно оспособување и усовршување?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен со содржината на документите

Ваш коментар _____

18. Според Вас, какво е нивото на планирање, организирање и спроведување на обуката и усовршувањето на државните службеници во МО?

- многу добро
- добро
- ниско
- многу ниско
- не сум доволно запознаен

Ваш коментар _____

19. Дајте Ваше мислење за нивото на успешност во водењето на Програмата -2 Персонал и образование од СППБИ (која ја опфаќа образованието, обучувањето и усовршувањето на воениот и цивилниот персонал во МО, а раководител на програмата е Секторот за човечки ресурси во МО).

- многу добро
- добро
- ниско
- многу ниско
- не сум доволно запознаен

Ваш коментар _____

20. Дајте Ваше мислење за нивото на успешност во спроведувањето на Програмата - 4 Обука во АРМ од СППБИ (која ја опфаќа целокупната обука на офицерите, подофицерите, војниците и цивилните лица во АРМ, а раководител на програмата е ГШ на АРМ).

- многу добро
- добро
- ниско
- многу ниско
- не сум доволно запознаен

Ваш коментар _____

21. Дали формирањето и континуираното реорганизирање и надградување на организациската структура на Командата за обука и доктрини во АРМ е добра основа за спроведување и унапредување на обуката, вежбите, стандардите и приписите во АРМ?

- Да
- Не
- Делумно
- Не сум доволно запознаен
- Ваш коментар _____

22. Со што најмногу според Вас, ќе се допринесе за унапредување на образовниот процес во Воената академија?

(Одберете најмалку три одговори и рангирајте ги по важност од 1 до 3 во заградата)

- () 1. Со воведување на нови студиски програми,
- () 2. Со воведување на нови предмети
- () 3. Со воведување на нови методи и технологии
(учење на далечина, примена на симулација)
- () 4. Опремување со информатичка технологија
- () 5. Надградба на компјутерската мрежа
- () 6. Дигитализација на библиотечниот фонд
- () 7. Воведување на систем за електронско учење
- () 8. Со организирање на курсеви, семинари, научни конференции и симпозиуми.

-Не сум доволно запознаен

ФАЗИ

на развој на системот за образование и обука во одбраната и армијата

	Прва фаза 1992-1994	Втора фаза 1995-2002	Трета фаза 2003-2008	Четврта фаза 2009-2014	
МО	<ul style="list-style-type: none"> -1992- Законот за Одбрана -1992 (април) Центар за обука за одбрана, -1993(декември) Декларација за пристапување кон НАТО -1994 (ноември) Меморандум за соработка помеѓу Р. Македонија и САД 	<ul style="list-style-type: none"> -1995 (март) во РМ Воен контакт тим на МО на САД -Воена контакт програма -1995 (ноември) Р. Македонија пристапи кон Иницијативата „Партнерство за мир“ ПЗМ -1996 започнува МПРИ тимот (до 2001) -1996 (декември) доставен Првиот Преглед на оперативните способности за 1997 год -1997 (април) вклучување во ПАРП процесот на НАТО -1998 донесена е Белата книга -1998 Стратегија за одбрана -1999 (април) Р. Македонија стана кандидат за членство во НАТО (и изработен е првиот Годишен национален план за членство-ГНПЧ) -1999 „Буз Ален и Хамилтон“ (до 2012) -2000 Закон за државни службеници -2001 конфликтот во Р. Македонија -2001 (мај)нов Закон за одбрана 	<ul style="list-style-type: none"> 2003 (јуни) Национална концепција за безбедност и одбрана -2003 (октомври) СОП -2004 (мај) д/г на МВР од МО, до крајот на 2006 година -2004(август) Стратегија за управ. со човечки ресурси -2005 (април) Закон за управување со кризи -2005(април) Закон за заштита и спасување -2005 (октомври) нова Бела книга -2005 (ноември) РТКЦ -2005(декември) Концептот за развој на офицерскиот кор -2006 нова систематизација на МО -2006 (март) Концепт за одбранбена дипломатија -2006(мај) Стратегија за образование и обука во областа на одбраната -2006 СППБИ -2006 Одд. за образование и обука во СКМ во МО -2007 Упатство за СППБИ -2007(август) Сектор за образование и обу.. во МО -2008(јануари) Стратегија за нац. безб. на Р. М -2008 нова Систематизација на МО -2008 (април) НАТО/ Букурешт -2008 ПЦ-Партнерски цели 	<ul style="list-style-type: none"> -2009 ВБ/ВМЦ воМО -2009(декември) Потпишан е прв меморандум за соработка со Прв приватен универзитет ФОНИ -2010 (март) нова Стратегија за одбрана на Р. Македонија -2010(јуни) Концепт за изу. на стран. јазици во МО -2010 нова Систематизација на МО -2010(август) Секторот за образование и О се укинува. Нов Сектор за чове..рес. во МО. -2011 нов Сектор за комуник., анализа и оперативна поддршка, со Рег. тренинг центар за комуникации -2011 (март) ДПРО-2011-2020 -2012 Стратегијата за одбранбена дипломатија -2012 нов пакет на Партнерски цели -2013 (јуни) РТКЦ/ПЦФН РЦОЈ -2014 (јануари) нов ДПРО 2014-2023 	
АРМ	<ul style="list-style-type: none"> -1992 Законот за служба во АРМ -1992 (мај) Одделение за шкоство во ГШ на АРМ 	<ul style="list-style-type: none"> -1996 Центар за основна и специјализирана индивидуална обука во АРМ -2000 (март) нова организационо - формациона структура на АРМ, трансформацијата ќе трае до февруари 2002 -2001 (март) формирана е Команда за обука во АРМ, со три центри за обука -2002 (јули) нов Закон за служба во АРМ 	<ul style="list-style-type: none"> -2004 во ВБ/Центар за ОМО -2005(март) КЗО преселена од Скопје во Велес -2005(декември)Концептот за проф. развој на подофицерите -2005 Нова орг. – форм. структ. на АРМ (до кога постои Управата за обука во ГШ. -2005 професионализација на АРМ до 2007 год -2006 последната ген. регр. во АРМ -2006 (декември) КЗО има 7 ЦО -2008 кандидати на доброволно служење на воениот рок во КЗО -2007(септември) Концепт за рез. сили 	<ul style="list-style-type: none"> -2009(ноември) АП„Криволак“ е пром. како рег.центар за обука на силите пред нивно упатување во мисија -2010 (март) Нов Закон за служба во АРМ -2010 (март) КЗО/ се формира Центар за обука на питомци -2010Упатството за рак. со обуката во АРМ -2010 Упатството за вежби во АРМ -2011 примена на Концептот за оперативна способност -2011 нова орг. – фор. струк. на АРМ (J-7 во ГШ, ВМЦ во АРМ, КЗО во КОД -2012 Центар за обука на пилоти -2013 (февруари) нов Концепт за резервните сили на АРМ -2014 Доктрина за обука 	
ВА	<ul style="list-style-type: none"> -1993 (април) Установа за обука на воени старешини (УОВС) -1994 (октомври) примена првата класа на слушатели на КША 	<ul style="list-style-type: none"> -1995 (јуни) Закон за Военa Академија -1995/96 прва редовна ген. на питомци на ВА -1997 (септември) примена првата генерација слушатели за резервни офицери -1999 (јули) произведени се офицерите од првата генерација питомци на Воената академија 	<ul style="list-style-type: none"> -2002/03 примена е последната 4-ри годишна генерација на питомци на ВА -2001/2008 школување на ВА во Турција, Бугарија, Албанија и Италија на 28 кандидати, од етнички заедници -2006 (јуни) завршува последната генерација наВА -2006/2009 мирување на работењето на ВА 	<ul style="list-style-type: none"> -2009 (јуни), донесен е нов Закон за Военa Академија -2009/10 (септември) примена е првата генерација на редовни питомци по новиот Закон за ВА 	
	ПРЕОДНА ФАЗА	ПОСТАВЕНА Е ОСНОВАТА НА СИСТЕМОТ	СУШТИНСКИ РЕФОРМИ	ПОНАТАМОШНИ ПРОМЕНИ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ	

ФАЗИ

на развој на образованието и обуката во Министерството за одбрана

	Прва фаза 1992-1994	Втора фаза 1995-2002	Трета фаза 2003-2008	Четврта фаза 2009-2014
МО	<p>-1992 донесен Законот за Одбрана</p> <p>-1992 (април) формиран Центар за обука за одбрана</p> <p>-1993(декември) Декларација за пристапување кон НАТО</p> <p>-1994 (ноември) потпишан Меморандум за соработка помеѓу Р. Македонија и САД</p>	<p>-1995 (март) во РМ Воен контакт тим на МО на САД - Воена контакт програма</p> <p>-1995 (ноември) Р. Македонија пристапи кон Иницијативата ПзМ</p> <p>-1996 започна со работа МПРИ тимот (до 2001)</p> <p>-1996 (декември) доставен Првиот Преглед на операт. способности за 1997год</p> <p>-1997 (април) вклучување во ПАРП процесот на НАТО</p> <p>-1998 донесена е Белата книга</p> <p>-1998 Стратегија за одбрана</p> <p>-1999 (април) Р.М. стана канд. за членство во НАТО (изработен е првиот - ГНПЧ)</p> <p>-1999 започна со работа „Буз Ален и Хамилтон“ (до 2012)</p> <p>-2000 донесен Закон за државни службеници</p> <p>-2001 конфликтот во Р. Македонија</p> <p>-2001 (мај) донесен нов Закон за одбрана</p>	<p>2003 (јуни) Национална Концепција за безбедност и одбрана</p> <p>-2003 (октомври) СОП</p> <p>-2004 (мај) д/г на МВР од МО. До крајот на 2006 година</p> <p>-2004(август) Стратегија за управ. со човечки ресурси</p> <p>-2005 (април) Закон за управување со кризи.</p> <p>-2005(април) Закон за заштита и спасување</p> <p>-2005 (октомври) нова Бела книга</p> <p>-2005 (ноември) РТКЦ</p> <p>-2005(декември) Концептот за развој на офицерскиот кор</p> <p>-2006 нова систематизација на МО</p> <p>-2006 (март) Концепт за одбранбена дипломатија</p> <p>-2006(мај)Стратегија за образование и обука во областа на одбраната</p> <p>-2006 воведен СППБИ</p> <p>-2006 формирано Одд. за образование и обука во СКМ во МО</p> <p>-2007 донесено Упатство за СППБИ</p> <p>-2007(август) Сектор за ОиО во МО</p> <p>-2008(јануари) донесена Стратегија за нац. безбедност на Р. М.</p> <p>-2008 нова Систематизација на МО</p> <p>-2008 (април) НАТО/ Букурешт</p> <p>-2008 ПЦ-Партнерски цели</p>	<p>-2009 расформирана ВБ и формиран ВМЦ во МО</p> <p>-2009(декември) Потпишан е прв меморандум за соработка со Прв приватен универзитет ФОН</p> <p>-2010 (март) нова Стратегија за одбрана на Р. Македонија</p> <p>-2010(јуни) Концепт за изуч. на стран. јазици во МО</p> <p>-2010 нова Системат. на МО</p> <p>-2010 (август) СОО се укинува.Формиран нов Сектор за човечки ресурси во МО.</p> <p>-2011 формиран нов Сектор за комуник.,анализа и оператив. поддршка, со Рег. тренинг центар за комуникации/РТЦК</p> <p>-2011 (март) ДПРО-2011-2020</p> <p>-2012 (февруари) донесен е Правилник за упатување на стручно оспос. и усовршув.</p> <p>-2012 донесена е Стратегија за одбранбена дипломатија</p> <p>-2012 усвоен нов пакет на- ПЦ</p> <p>-2013 (јуни) РТЦК/ПфП РЦОЈ</p> <p>-2014 (јануари) ДПРО 2014-23</p>

ФАЗИ
на развој на образованието и обуката во АРМ

	Прва фаза 1992-1994	Втора фаза 1995-2002	Трета фаза 2003-2008	Четврта фаза 2009-2014	
АРМ	-1992 донесен Законот за служба во АРМ -1992 (мај) формирано Одделение за школство во ГШ на АРМ	-1996 формиран Центар за основна и специјализирана индивидуална обука во АРМ -2000 (март) нова организа. - формацииска структура на АРМ. Трансформацијата ќе трае до февруари 2002 -2001 (март) формирана е Команда за обука во АРМ, со три центри за обука -2002 (јули) донесен е нов Закон за служба во АРМ	-2004 во ВБ формиран е Центар за основна медицинска обука -2005(март) КЗО се сели од Скопје во Велес -2005(декември) донесен Концептот за проф. развој на подофицерите -2005 усвоена е нова орг. – форм. структ. на АРМ (до кога постои Управата за обука во ГШ) -2005 професионализација на АРМ, прва фаза до 2007 година -2006 завршува обука на последната ген. регр. во АРМ -2006 (декември) КЗО се трансформира и има 7 Центри за обука -2008 примени се првите кандидати на доброволно служење на воениот рок во КЗО -2007(септември) донесен е Концепт за рез. сили	-2009(ноември) АП„Криволак“ е пром. како рег.центар за обука на силите пред нивно упатување во мисија -2010 (март) донесен е нов Закон за служба во АРМ -2010 (март) во КЗО се формира Центар за обука на питомци -2010 донесено е Упатство за рак. со обуката во АРМ -2010 донесено е Упатство за вежби во АРМ -2011 примена на Концептот за оперативна способност -2011 нова орг. – фор. струк. на АРМ (ВМЦ во АРМ, КЗО во КОД -2012 (декември) усвоен е нов Концепт за резервните сили -2012 формиран е Центар за обука на пилоти -2014 Доктрина за обука	

ФАЗИ
на развој на образованието и обуката во Воената академија

	Прва фаза 1992-1994	Втора фаза 1995-2002	Трета фаза 2003-2008	Четврта фаза 2009-2014	
ВА	-1993 (април) формирана е Установа за обука на воени старешини (УОВС) -1994 (октомври) примена првата класа на слушатели на КША	-1995 (јуни) донесен е Закон за Воена Академија -1995/96 примена е прва редовна ген. на питомци на ВА -1999 (јули) произведени се офицерите од првата генерација питомци на Воената академија	-2002/03 примена е последната 4-ри годишна генерација на питомци на ВА, пред нејзиното мирување -2001/2008 упатени на школување на Воените Академии во Р. Турција, Р. Бугарија, Р. Албанија и Р. Италија вкупно 28 кандидати, од помалите етнички заедници -2006 (јуни) завршува со студиите последната генерација на питомци на ВА, пред мирувањето на ВА -2006/2009 период на мирување на работењето на ВА	-2009 (јуни), донесен е нов Закон за Воена Академија -2009/10 (септември) примена е првата генерација на редовни питомци по новиот Закон за ВА	