

Бр. 17/1-2796/1  
10 мај, 2006 година



МИНИСТЕРСТВО ЗА ОДБРАНА  
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

---

**СТРАТЕГИЈА**  
**ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА ВО ОБЛАСТА НА ОДБРАНАТА**

**Скопје, април 2006**

## СОДРЖИНА

1. ВОВЕД.....	2
2. ПРИНЦИПИ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА.....	4
3. АКТИВНОСТИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЦЕЛИТЕ НА СТРАТЕГИЈАТА .....	6
4. СИСТЕМ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА ВО ОДБРАНАТА .....	9
5. ИМПЕРАТИВИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО И ОБУКАТА.....	12
6. НИВОА НА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА .....	15
6.1. Обука на војници.....	15
6.2. Обука и образование на подофицери.....	17
6.3. Образование и обука на офицери .....	18
6.4. Образование и обука на цивилен персонал вработен во одбраната....	19
7. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СОВРЕМЕНИ ТЕХНОЛОГИИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО И ОБУКАТА.....	21
7.1. Компјутерски потпомогнато учење .....	21
7.2. Симулациска поддршка на обуката и образованието .....	22
7.3. Инвестирање во нови технологии .....	22
8. МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА И РЕГИОНАЛНИ МОЖНОСТИ ВО ОБУКАТА И ОБРАЗОВАНИЕТО .....	23
9. ФУНКЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА И ОДГОВОРНОСТИ НА СИСТЕМОТ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА .....	25
9.1. Министерство за одбрана.....	25
9.2. ГШ на АРМ.....	26
9.3. Воена Академија “Генерал Михаило Апостолски” .....	27
9.4. Команда за обука.....	27
9.5. Центар за обука за одбрана “Д-р Џозеф Крузел”.....	28
9.6. Регионален центар за комуникациска обука .....	28
9.7. Други ентитети за образование и обука .....	29
10. ЛИСТА НА АКРОНИМИ КОРИСТЕНИ ВО ТЕКСТОТ .....	30

## 1. ВОВЕД

Република Македонија од своето осамостојување и функционирање како самостојна и суверена држава води политика, развива стратегии и гради систем кој ќе овозможи нејзина целосна евро-атланска интеграција, согласно нејзините витални интереси, потреби и можности. Во таа насока, трансформацијата и модернизацијата на одбранбениот систем како дел од вкупните реформски процеси е цврста определба која успешно се реализира и останува наша основна насока во иднина.

Спроведувањето на процесот на реформи во одбраната и трансформацијата на Армијата на Република Македонија (АРМ) се поставува како врвен приоритет и се унапредува како резултат на интензивната меѓународна соработка и активностите од Партнерството за мир (ПЗМ) и Акциониот план за членство (АПЧ). Концептот за национална безбедност и одбрана и Стратегискиот одбранбен преглед (СОП), како основни документи што ја чинат рамката за реформите во одбранбениот систем, јасно упатија на потребата за реструктурирање на Армијата во модерна одбранбена сила што може брзо да се распоредува и да се вклучи во рамките на НАТО структурите. Крајната цел е создавање на мала, функционална, добро обучена, ефикасна и модерна професионална армија, компатибилна со НАТО и ЕУ.

Министерството за одбрана (МО) и АРМ имаат потреба од едуциран и обучен персонал, подготвен да извршува различни мисии. Ова подразбира балансирање и структурирање на Армијата за развивање на борбени вештини и способности за справување со идните предизвици и закани.

Согледувајќи ги и оценувајќи ги состојбите, СОП-от утврди дека сегашната поставеност на 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 неопходноста МО да донесе Стратегија за образование и обука во областа на одбраната (во понатамошниот текст Стратегија)<sup>1</sup>. Истата треба да ги задоволи новите потреби, според вредностите, стандардите и моделите кои постојат кај земјите членки на НАТО и ЕУ.

Стратегијата треба да овозможи:

- a) 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;
- b) вертикална и хоризонтална комуникација и координација помеѓу елементите на системот за образование и обука во одбраната на стратешкото, оперативното и тактичкото ниво;
- v) единство во менаџирање на ентитетите за образование и обука во одбраната;

---

<sup>1</sup> Во СОП-от и другите документи што произлегуваат од него Стратегијата носи назив “Стратегија за воено образование и наука, воена обука и обука за одбраната и стручно усовршување”.

- g) примена на Системот за повеќегодишно планирање, програмирање и извршување (Систем за ППБИ) 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, во рамките на МО се формира организациска единица за образование и обука<sup>2</sup>, 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, војници<sup>3</sup> 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 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.

---

<sup>2</sup> Сега во рамките на Секторот за кадровски менаџмент во МО систематизирано е Одделение за образование и обука во одбраната. Во согласност со функциите што во иднина ќе треба да ги извршува треба да се формира Сектор за образование и обука во МО согласно Законот за организација на државната управа.

<sup>3</sup> Во понатамошниот 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.

## 2. ПРИНЦИПИ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА

Доколку сакаме да постигнеме компатибилност со НАТО и ЕУ, потребно е да го префокусираме образование и обука во одбраната со цел да развиваме личности со лидерски способности.

Персоналот мора да ги разбере наредбите кои се издаваат во форма на мисии и да биде прилагоден да функционира во таква средина.

Институциите за образование и обука мора да се редизајнираат и да произведуваат персонал кој согледува што мора да се направи и кој што е подготвен да превземе иницијатива за проактивно да се справи со предизвиците. Мора да се направи транзиција кон едуцирање на персонал способен за креативно размислување и делување.

Програмите за образование и обука мора да се трансформираат од еден систем кој се заснова на целосна контрола и надлежност, во систем кој што ќе охрабрува и негува култура и начин на размислување што признава децентрализација на авторитети и надлежности како една позитивна мерка, а не како закана.

Во рамките на системот за одбрана на Република Македонија потребно е воспоставување на институции за едукација и обука кои ќе развиваат нови начини и практики со кои се продуцира персонал кој не само што ги разбира концептите за превземање ризик, делегирање надлежности и иницијативи на потчинетите, туку персонал кој поседува способности и има храброст да го превземе истото.

**Основни принципи** што треба да се следат со цел да се овозможи потполна и ефективна имплементација на Стратегијата се следните:

- изградба на интегриран Систем за образование и обука во одбраната;
- поставеност според оперативните и деловните потреби и стратегиите што се однесуваат на менаџирањето со персоналот;
- отвореност кон потребите за промена и нудење нови можности;
- економичност и усогласеност со нашите можности; и
- базираност врз современ начин на менаџирање со кариерата на персоналот вработен во одбраната.

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.

**Основни цели** на Стратегијата се:

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.

### **3. АКТИВНОСТИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЦЕЛИТЕ НА СТРАТЕГИЈАТА**

За постигнување на целите на Стратегијата потребно е да се развијат детални програми што ќе ги опфатат активностите наведени во следните параграфи. Секторот за образование и обука во МО ќе ја има општата одговорност за надгледување на развојот на наставните програми. Персоналот на МО, единиците на АРМ, како и субјектите за образование и обука ќе учествуваат во развојот на овие детални програми според координацијата и насоките од Секторот, како што е наведено во поглавје 9 во оваа Стратегија.

#### **а) Дефинирање на клучните потреби за образование и обука**

Развој и ажурирање на комплетни прегледи на потребните квалификации и вештини, како и дипломи и сертификати поврзани со сите пописи на работните места изведени од севкупната структура на системот за одбрана.

Развој и имплементација на сеопфатна политика за образование и обука која би ги задоволрила идентификуваните суштински квалификации (знаења и вештини) за секое поле на воената или цивилната кариера.

Дефинирање на значајните надлежности неопходни за секое идентификувано поле на кариера, и тоа на примарно, средно и напредно ниво.

Одредување на бројот и нивоата на кандидати за едукација преку анализа на структурата на силите и оценување на специфичностите за развој на секое работно место.

Подредување според приоритет на програмите за образование и обука презентирани за преглед и разграничување, а потоа презентирање на резултатите на надлежните авторитети заради одобрување и определување начин за изведување на образованието и обуката.

#### **б) Имплементација на политиката за развој на кариерата**

Развој и одржување на политика за развој на кариерата за сите вработени во системот на одбраната:

Идентификување на вкрстените потреби за обука, предизвикани од активностите поврзани со трансформацијата.

Давање помош на институциите за образование и обука заради развој на програми и методи, кои би ги задоволриле овие потреби.

Поттикнување на средина која би го охрабрувала менторството како развоен пристап.

Поддршка и промоција на постоечките програми за напредна едукација и програмите што се сертифицирани и за кои се издава диплома.

Делегирање на авторитетот до клучните институции за образование и обука за определување на присуство и финансирање на семинари, конференции и професионални состаноци. Воспоставување формални процеси со цел да се одржува академскиот кредит за специјалистичката воено-техничка обука.

Поттикнување на средина која би овозможила континуирано лично професионално образование.

Развој на критериуми и нивна примена за дефинирање на соодветниот баланс помеѓу организационите потреби на МО и АРМ и индивидуалниот професионален развој.

Развој и имплементација на стимулативни мерки што ќе го поттикнат постојаното подобрување на индивидуалното ниво на образование и обука.

#### **в) Креирање можности за образование и обука**

Развој и дистрибуција на сеопфатни прегледи на можности за обука и развој, кои вклучуваат најдобро можно израмнување на компетенциите што треба да се развијат, како и условите, локациите, методите, технологиите и стратегиите за начините на изведување.

Спроведување анкета што би ја извеле организации од јавниот и приватниот сектор заради добивање најдобри примери од програмите за обука, методите и технологиите.

Помагање на организациите за обука при оценувањето, и примена на соодветни техники и методи (формални часови, обука на работно место, кореспонденција и курсеви базирана на информатички технологии и користење компјутери), преку кои би се развиле различни компетентности од одбранбениот сектор.

#### **г) Постојано набљудување и оценување**

Стандардизирање на курсевите и оценување на наставните планови со цел да се осигура дека идентификуваната компетенција е обмислена и/или потребната информација доставена. Развој на политики и процедури за следење и оценување на работата на вработените, во врска со учеството во програмите за образование и обука. Создавање на процес за оценување на курсевите за обука и развојни програми за да се осигураат дека истите резултираат во организационите и индивидуалните придобивки за кои биле развиени истите. Анализирање и ревидирање на процесот на образование што го реализираат институциите за образование и обука.

Развој на методи за оценување со цел да се одреди дали курсевите за образование и обука, програмите или активностите, ги постигнале очекуваните резултати: прво, дека слушателот се здобил со потребна компетентност за која се изведува образованието и обуката, односно поседува соодветни знаења, способности и вештини; и второ, дека МО и АРМ ја повратиле инвестицијата во време и ресурси преку поквалитетно извршување на работните задачи.

Идентификување на процедурите за воспоставување и признавање на сертификатите за специфични надлежности кои имаат соодветен цивилен еквивалент.



**д) Изведување на образование и обука на економичен начин и следење на трошоците**

Развој на програма за следење и ревидирање на финансирањето на образованието и обуката, која ќе ги разрешува конфликтите и конкурентноста помеѓу различните активности за образование и обука и ќе ја рационализира употребата на расположивите ресурси (физички и финансиски). Спроведување анализа на финансиската распределба во однос на: приоритети (критериуми), насоченост на мисијата, и враќање на инвестицијата. Осигурување дека институциите за образование и обука имаат финансиски поддржана програма за обука и развој.

Создавање на партнерства во регионот (регионална соработка) заради заедничко користење на ресурсите за образование и обука, објектите и финансирањето. Развој на финансиски стратегии и критериуми за напредните нивоа на образование и обука, програми за сертификати и дипломи и долгорочни задачи за развој. Ова би требало да вклучи и финансиски средства за временна замена на вработените отсутни поради продолжена обука и настава.

Користење на Персонален менаџмент информацискиот систем за следење на професионалниот развој на персоналот, заради обезбедување на буџетски и други финансиски информации за тековните и идните трошоци за образованието и обуката кои би можеле да се искористат во Системот за ППБИ.

#### 4. СИСТЕМ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА ВО ОДБРАНАТА

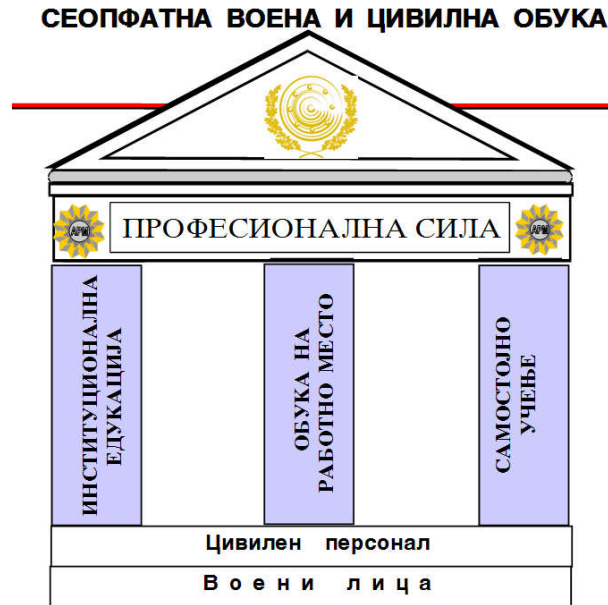
Системот за образование и обука во одбраната треба да ја опфати целокупната едукација во текот на кариерата на вработените во системот за одбрана. Во рамките на овој систем се обезбедува континуирана професионална едукација, почнувајќи од почетно – влезно ниво на сите категории персонал, стекнување на 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 вообличување 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 подсистеми се комплементарни и меѓусебно се испреплетуваат 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 каква било форма 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 квалитетено 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 (Слика 1). Ваквиот процес треба да претставува континуиран циклус на селекција, образование, обука, извежбување, поставување на должности и евалуација. Во текот на кариерата на лидерите ваквиот циклус треба да се повторува во логички, прогресивни и континуирани секвенци.



Слика 1 – 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 остатанати содржини неопходни за извршување на мисиите. Институционалната едукација треба да ги даде фундаменталните вредности на воената професија и професионалното вообличување 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 организираните 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 рамнотеженост на системот за образование и обука во одбраната со кој се заокружува комплетната едукација на вработените во одбраната. Првите два столба на системот неможат 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.

## **5. ИМПЕРАТИВИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО И ОБУКАТА**

Со оглед на тоа што живееме во свет на постојани промени како и динамично безбедносно окружување, мора да превземеме мерки да направиме нашите програми за едукација и обука да бидат соодветни на потребите кои постојано се менуваат. Мора да бидеме внимателни и да обезбедиме тие да бидат кохерентни и фокусирани на барањата и новите потреби. Програмите за едукација и обука мора да се прилагодени да го подготват персоналот за предизвиците со кои се соочуваме денес, како и за оние што ни претстојат во иднина. Институциите одговорни за обука на персоналот во одбраната мора да ги прифатат, да ги предводат и да ги спроведат промените.

Идентификувани се клучните императиви што треба да обезбедат образование и обука кои се фокусирани, ефективни и ја задржуваат соодветната насока и здруженост на заложбите:

### ***а) Потребни и барања***

Образованието и обуката мора да оговараат на нашите потреби и барања. Со оглед на тоа приоритетно е да се направи проценка на нашето опкружување и да се идентификуваат потребите и новите барања, како и да се воведат неопходните промени на азимутот во нашите програми за образование и обука. Наставните планови и програми мора да обезбедат студентите да не претпоставуваат дека знаат кој ќе биде нивен противник, или коалиционен партнер, во иднина. Новите генерации мора да имаат поголеми познавања од претходните од областа на економијата, технологиите, комуникациите, лидерството и менаџментот и разновидните култури со цел да донесуваат правилни одлуки.

### ***б) Трансформација на професионалното образование и обука во одбраната***

Главната задача на нашиот професионален едукативен систем е да го подготви персоналот во одбраната успешно да се справи со широкиот спектар на предизвици за националната безбедност. Основна задача е да се подготват лидери за безбедносното опкружување во 21 век, кои ќе бидат оспособени да функционираат во услови на зголемена неизвесност. Мора да се прилагодиме кон новите услови и на нашата професионална едукација да и додадеме нови улоги, да ги ревидираме наставните планови и програми и да ги надополниме темите што се изучуваат. Исто така, мора да ги ажурираме нашите концепти, приоди и технологии. Воените игри и вежбите со симулации ќе ни помогнат во остварувањето на оваа цел. Институциите за образование и обука имаат должност да навестуваат промени и да имаат важна улога во надминувањето на застарените сваќања и отпорите кон промените.

### ***в) Мулти-национален, коалициски и меѓу-институционален фокус***

Определба за членство во НАТО и ЕУ и други меѓународни институции, подразбира дека дел од нашите активности во одбраната ќе биде дејствување во рамките на коалициски и мулти-национални сили, а учеството во мултинационални операции подразбира дејствување во меѓународна средина. Нашето образование и обука мора да подготви и спроведе соодветната обука која

ќе овозможи ефикасно да функционираме како полноправни партнери со другите нации и агенции.

#### **г) Обука заснована на стандарди**

Образованието и обуката во одбраната, мора да се заснова на воспоставени стандарди и да биде фокусирано на мисијата. Обуката на персоналот во одбраната треба да се спроведува според мерливи стандарди и да се фокусира на извршувањето на мисиите. Воените единици треба да се обучуваат во согласност со мисијата и постапките кои обезбедуваат успех и треба да соодветствува со задачите и условите во кои ќе се извршуваат борбените активности.

#### **д) Соодветност на потребите за кариера**

Образованието и обуката треба да бидат фокусирани да одговараат на потребите за кариера на воениот и цивилниот персонал. Тие мора да се синхронизирани, прогресивни и динамични со развојниот пат во текот на кариерата. Движењето во кариерата на персоналот мора да биде условена со: постигнување резултати, достигнување одредени вредности и критериуми и завршување на соодветни форми на образование и обука на сите нивоа и должности.

#### **ѓ) Учење низ кариерата**

Нашиот систем за образование и обука се заснова на перманентна професионална едукација во текот на кариерата. Ова е патот преку кој се постигнува поголем професионализам кај нашиот воен и цивилен персонал и се овозможува подобрување на ефикасноста и ефективноста на нашиот одбранбен сектор. Само персонал кој е подготвен да учи во текот на целата своја кариера успешно ќе одговори на високите критериуми за професионализам и ќе држи чекор со времето.

#### **е) Обука за лидерство и менаџмент**

Никаде праксата на лидерство не е толку важна како што е важна во одбранбениот сектор. Добрите лидери не се раѓаат, тие се развиваат, заради што мораме да обезбедиме и фокусирано и кохерентно лидерство и менаџмент обука. Мора да се сфати дека лидерските и менаџерските способностите можат да имаат различно значење на различни нивоа, што во нашите програми мора да се земе во предвид. Обуката за лидерство и менаџмент мора да биде интегрирана во сите нивоа на образование и обука.

#### **ж) Изучување на странски јазици**

Изучувањето на странските јазици, особено англискиот, е наша врвна партнерска цел што треба да ја достигнеме. Комуницирањето на англиски јазик е услов за постигнување интероперативност, а обуката на персоналот треба да обезбеди негово успешно користење во извршување задачи онаму каде што истиот е средство за комуницирање и командување – преку учество во мултинационални операции и работа во мултинационална средина. Врз основа на потребите на МО и АРМ ќе се врши јазична обука на персоналот на различни нивоа, со приоритет на клучниот персонал.

#### **з) Влијание на технологијата**

Денес, ние работиме во глобална и технолошки поддржана околина. Наш главен предизвик е имплементација на новите технологии во системот за образование и обука во одбраната, што денес се достапни, пред се компјутерски потпомогнато учење и симулациската поддршка на образованието и обуката.

***с) Постојано оценување***

Постојаното оценување на ефикасноста и ефективноста на едукативните содржини и на нивниот квалитет е потребено за да се осигура дека нашата инвестиција во програмите за образование и обука го даваат посакуваниот резултат. Ова ќе биде камен темелник на нашата квалитетна менаџмент програма. Одговорностите за спроведување на оценувањето постојат кај лидерите на сите нивоа.

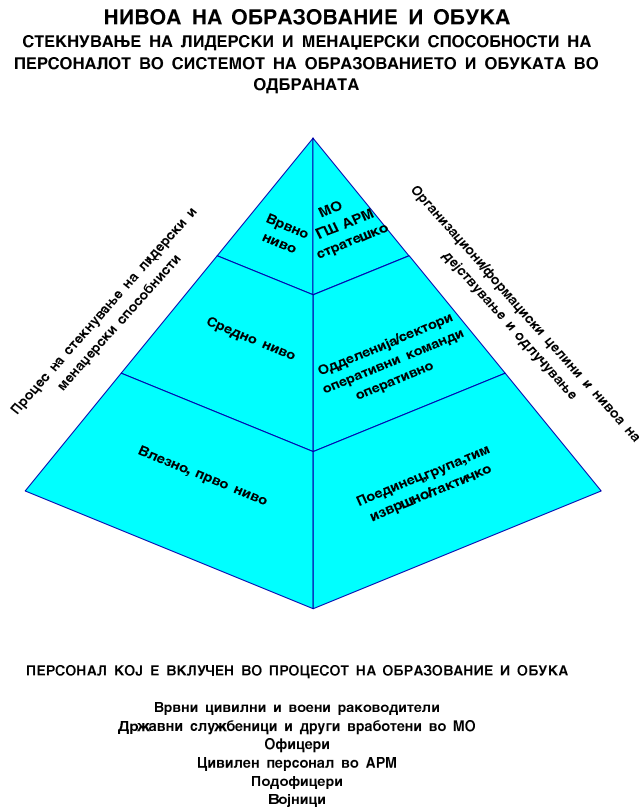
***и) Децентрализација на одговорности***

Системот за образование и обука во одбраната мора да се базира врз заложбата да постои одговорност и учество на секое ниво од структурата во адаптацијата на политиките во однос на реалните ситуации и мисии, да се врши оценката на постигнатите резултати, да се вршат финансиски проценки и конструкции што ќе одговараат на потребите и како такви да се предлагаат за одобрување на повисоките нивоа.

## 6. НИВОА НА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА

Со цел да се обезбеди работна кохеренција на одбранбените институциите, од клучно значење е вработените да бидат секогаш и секаде ефективни и ефикасни во своите активности.

Без оглед на местото и нивото на одговорност секој вработен во одбраната мора да ја искористува предноста на образованието и обуката базирани на процесот на стекнување и постојано подобрување на вештините и однесувањето кои го оспособуваат за последователните функции кои тој ќе ги превзема.



Слика 2 – Нивоа на образование и обука

Од таа перспектива, системот на образование и обука мора да овозможи развој на следните лидерски вештини и способности:

чувство на етика (постојана подготвеност, интелектуална дисциплина, професионална посветеност, самопроценка);

професионални и технички способности (тактички и технички знаења, педагошки способности);

самоизградување (самостојност, независност, иницијатива, отвореност, култура, самостоен развој); и

прилагодливост кон постојаните промени на околината.

Понатаму, системот мора да биде изграден како континуиран и да функционира низ кариерата на вработените во одбраната со цел да гарантира итен одговор на



потребите на мисиите, како и да му понуди на секој поединец добри перспективи за професионален развој.

Овие вештини и способности треба да се постигнат со комбинација на институционални курсеви, стекнато искуство и самостоен развој.

Стратегијата на сите нивоа, профилира професионално воено образование и обука како дел од континуиран едукативен систем кој функционира низ кариерите на вработените во одбраната што е прикажано на Слика 2.

## 6.1 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 превземање на водство врз тимот.

Професионалните војници, како најбитна категорија војници, се извор за пополна на повисоката категорија, односно на подофицерскиот кор. За таа цел, обуката на професионалните војници мора да се насочи кон одлучноста на подофицерскиот потенцијал од почетокот со наметнување на високо квалитетни побарувања.

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 *специјалнистичка обука* со која војникот треба да ги подобри своите технички вештини и да е подготвен да превземе водство на ниво на тим во рамките на борбените единици.

Напредната индивидуална обука претставува можност за предселекција 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.

Обуката на војниците попрецизно е дефинирана во Концептот за професионален развој на војници во АРМ.

## 6.2 Обука и образование 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, со меѓусебна врска и силен морален

кодекс. Тие се основната организациска и мотивациска сила која што ќе го превземе 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, време и ризик, 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** што се состои од два нивоа:

– **Тактичко ниво:** на ова ниво подофицерот мора да биде подготвен да превземе поголеми одговорности како лидер во рамките на четата, као 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 со Концептот за професионален развој на подофицери.

### 6.3 Образование и обука на офицери

Поставени на концепциско 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.

Неопходното ниво на образованието и обуката треба да се стекне навремено и на професионален и соодветен начин, за да се исполнат офицерските потреби и барања, како и истите да се подготват за зголемени нивоа на одговорност во развојот на нивната кариера.

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 стратезиско), 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 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). Како исполнување на оваа цел системот за образование и обука на секој офицер му дава 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 (С и Г) 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/воени последипломски студии;
  - **Стратезиско ниво** се однесува на клучни позиции и позиции 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 последипломски студии/курсеви на сениорско ниво.

Офицерската обука и образование попрецизно е дефинирана во Концептот за развој на офицерскиот кор во АРМ.

#### **6.4 Образование и обука на цивилен персонал вработен во одбраната**

Цивилниот персонал кој се состои од цивили – државни службеници и други вработени во Министерството за одбрана и цивили 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 мноштво 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 од Владата на Република Македонија, за спроведување на реформи во јавната администрација кои ќе доведат до развој на мала, модерна, високо професионална и ефикасна државна служба, како и програмите за трансформација на одбраната и на Армијата на Република Македонија, цивилниот персонал треба да развие вештини и способности на:

### **Иницијално - влезно ниво**

На ова пред раководно 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, само-насочување, 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 развиен 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, 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.

## **7. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СОВРЕМЕНИ ТЕХНОЛОГИИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО И ОБУКАТА**

Технологиите што се појавуваат во информатичката ера наведуваат не само на потребата да се измени начинот на кој треба да се изведува едукација за потребите на одбранбениот сектор, туку нудат и алатки за нејзина реализација. Технолошкиот напредок, потребата за модернизација и постојано држење чекор со современите светски трендови ја нагласува потребата во рамките на системот за образование и обука во одбранбениот сектор да се интензивира примената на современите технологии, притоа имајќи ги предвид економските можности и приоритетите.

Примената на компјутерски потпомогнатото учење и симулациската поддршка на образованието и обуката се клучни за идниот развој на системот за образованието и обуката во одбраната на Република Македонија.

### **7.1 Компјутерски потпомогнато учење**

Денешното ниво на развој на информатичките технологии овозможува пристапот до ресурсите за едукација да биде дистрибуиран, при што самиот ресурс може да се наоѓа на било која географска локација. Тоа се постигнува со помош на компјутерската техника, телекомуникациските средства и компјутерските мрежи (интерни - интранет и глобални – интернет), што ја сочинува основата на компјутерски потпомогнатото учење и учењето на далечина, чија најнапредна форма е напредното дистрибуирано учење.

Апликацијата на вакви концепти во рамките на системот за образование и обука на сите категории вработени во одбранбениот сектор овозможува истовремено едуцирање на поголем број персонал, подигање на квалитетот на едукацијата, максимално користење на персоналните ресурси за изведување на едукацијата (наставници и инструктори) и намалување на трошоците за изведување на едукативниот процес во однос на класичните методи.

### **7.2 Симулациска поддршка на обуката и образованието**

Примената на методологиите и технологиите за моделирање и симулација создава реалистичка и високостимулирачка средина за обука од областа на тактиката, организацијата на штабната работа, планирањето операции, во кризниот менџмент и заштитата и спасувањето. Овие технологии треба да бидат на располагање на системот за образование и обука, како и на оперативниот состав на Армијата и другите сегменти на системот за одбрана. Со ова се овозможува на ефективен и економичен начин командите, единиците, органите и институциите да ги тестираат борбените планови и доктрини, како и процедурите и постапките за справување со кризни ситуации и проигруваат најразлични сценарија за употреба на силите и на средствата.

Примената на симулациските модели за поддршка на обуката и образованието треба да се разгледува на сите нивоа (иднидивидуално, групно и колективно), како што е прикажано на Слика 3. Секогаш треба да се има предвид дека треба да

постои потреба за постигнување на одредена рамнотежа помеѓу обуката во реални услови и симулираните активности.



Слика 3 – Примена на симулациски модели на различни нивоа на обука

Особено значење треба да се даде на потребата за осовременување на вежбовните активности со цел да се обучат раководните структури во системот на одбраната, пред се преку изведување компјутерски поддржувани вежби.

### 7.3 Инвестирање во нови технологии

Првичните инвестиции во нови технологии се значителни, меѓутоа со нивно интензивно и правилно користење се намалуваат трошоците за изведување квалитетна обука и образование. Потребно е да се определат приоритети во однос на економската оправданост за имплементација на поедини видови технологии.

За ефективна и ефикасна имплементација на технологиите за компјутерски потпомогнато учење и симулациска поддршка во рамките на системот за образование и обука во одбраната потребно е развој на политики, планови и програми, кои ќе го одредат правилното инвестирање во овие технологии.

## **8. МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА И РЕГИОНАЛНИ МОЖНОСТИ ВО ОБУКАТА И ОБРАЗОВАНИЕТО**

Република Македонија води активна меѓународна политика која е во поддршка на стратегиските национални цели за интеграција во евро-атланските структури. Членството на Република Македонија во меѓународните и регионалните организации е интегрален дел од оваа активност. Република Македонија исто така, треба да продолжи да одржува и негува силни билатерални односи и врски со регионалните и меѓународните партнери во одбраната. Ова им овозможува на вработените во одбраната да се едуцираат во странство, како и странски инструктори да изведуваат едукација кај нас.

Обуката и образованието на персоналот во одбраната во меѓународните образовни институции има двоен придонес за самата нација, и тоа: меѓународната арена има шанса подобро да ја запознае Република Македонија, додека посетителите на школите во странство имаат шанса да ги прошират своите искуства и да ги зголемат своите знаења.

Образованието и обуката во меѓународна средина подразбира поседување на јазична способност, познавање на англиски јазик, или на јазикот на земјата домаќин. Ова, уште повеќе, ја засилува 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, СЕЕДМ иницијативата и други, е организирање на зедничка обука и образование со што се развива довербата помеѓу регионалните партнери. Учеството на македонскиот персонал од одбраната на курсеви кои се одвиваат во регионот придонесува кон оваа заложба, со што македонските слушатели се претставуваат пред различни национални култури.

Како што се одвива трансформацијата на АРМ, одредени потреби за достигнување итероперативност и едукација се намалуваат. Ова подразбира дека назначувањето инструктори кои ќе работат на развивање на материјали за курсеви не е секогаш економично. Билатералната соработка подразбира, идентификување на нација која ќе може да ги поддржи ваквите потреби за обука и да се пристапи во постојани релации за обука со тој партнер. Важно е да се придржуваме до принципот на заедничка особина, односно членовите на популацијата која ќе биде предмет на специјална обука, не треба да бидат поделени помеѓу нациите донатори, туку да останат со една нација како обезбедувач на обуката. Ваквиот принцип треба да се применува генерално за поедини области од обуката.

На оперативно ниво во АРМ и МО, како и на највисокото ниво на военото и цивилното раководство, постои потенцијал да се присуствува на школи, курсеви, семинари и работилници, организирани во институции како што се школи за национална одбрана, НАТО одбранбениот колеџ, Маршал центарот и други. Присуството во овие институции треба да делува охрабрувачки и да се сфати како последно скалило од активностите во програмата за активна обука на персоналот и како препорака за развој во кариерата.

Обуката во меѓународни институции за одбрана може да се организира и со



употреба на техниките за учење на далечина преку примена на информатичката технологија. Системот за образование и обука мора да ги прифати сертификатите кои се добиваат од предавањата преку интернет, на ист начин како што ги има валидирано оние добиени со физичко присуство на образованието и обуката.

Преку постоечките регионални организации постои можност националните системи за образование и обука да се хармонизираат. Ова би значело секоја нација да го сфати лидерството како единствено поле или тема. Со ова би се зголемила компатибилноста во рамките на регионалните одбранбени структури и ќе се дозволи ресурсите соодветно да се применуваат за помалку специјализирани области. Како пример, не е економично секоја земја да има Тренинг центар за комуникации. Би било најдобро кога една нација во регионот може да ја превземе одговорноста во оваа област, како што е примерот со нашиот Регионален центар за комуникации, со што се овозможува обука на земји од регионот. Овој концепт, исто така може да се употребува за обучување на помали групи од областа на воените и цивилните вештини.

За да се максимизира потенцијалот за меѓународна обука, системот на образование и обука треба блиску да соработува и да се координира со Секторот задолжен за меѓународна соработка во МО.

## **9. ФУНКЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА И ОДГОВОРНОСТИ НА СИСТЕМОТ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА**

Во ова поглавје од Стратегијата се дефинираат функционалната организација и одговорностите во рамките на системот за образование и обука во одбранбениот сектор. Со ова се добива интегриран, комплементарен, вредносно ефективен и ефикасен систем на образование и обука, се овозможува координација, рационализација, економичност, се оневозможува дуплирање на напорите и капацитетите, а се разграничуваат функциите и одговорностите во рамките на единствениот систем.

Стратегијата треба да обезбеди образование и обука која ги покрива сите потреби, која е реалистична, финансиски одржлива и изводлива на сите нивоа. Кохерентноста на системот за образование и обука води кон планирање, подготовка, реализација, координација и интерактивност кај и меѓу сите организациски целини во системот.

Сите ентитети во рамките на системот за образование и обука во одбраната се упатени на меѓусебна соработка, заемно информирање и помош за избегнување на дуплирањето и преклопувањето на напорите и за оптимално користење на расположивите ресурси (човечки и материјални) и капацитети.

Целта на ова поглавје не е да се дефинира детална структурна организација на системот, туку потребните функционалности. Во понатамошниот текст се дефинирани сите функции и одговорности кои се превземаат на секое ниво.

### **9.1 Министерство за одбрана:**

МО преку организациска единица за образование и обука, како носител на функционалната структура на системот за образование и обука, врши стратешко менаџирање со системот преку дистрибуција и координирање на надлежностите и одговорностите на сите делови од системот, со што се овозможуваат активностите за имплементација на целите на Стратегијата наведени во поглавјето 3.

Организациската единица за образование и обука во МО е одговорна за вкупната кохерентност на системот за образование и обука во одбраната, што се состои во следното:

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;
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 (ценоефективноста) 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 поисплатлив и допустив 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.

## **9.2 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 низ целата АРМ;
4. Развива рамка за обуката на работното место и самообразованието во АРМ;
5. Воспоставува критериуми за нивото на оспособености-вештини за чиновни и нивоа на должности на воениот персонал;
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 едукација;
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.

### **9.3 Воена Академија “Генерал Михаило Апостолски”:**

1. Носител е на сите нивоа на едукацијата на офицерскиот кор, обезбедува потполна реализација на Концептот за развој на офицерскиот кор во АРМ, почнувајќи од примарното ниво, преку континуираната професионална едукација, до сениорското ниво на едукација;
2. Изработува планови и програми за сите нивоа на едукација на офицерскиот кор во АРМ;
3. Развива и спроведува примарно ниво на едукација за кандидатите за офицери;
4. Развива и спроведува курсеви за континуиран професионален развој и континуирана едукација на офицерскиот кор во АРМ;
5. Спроведува научно – истражувачка работа и развој на посебни студии по насоки на МО и ГШ на АРМ, како поддршка на активностите во одбранбениот сектор и извршува други надлежности од високото образование предвидени со закон;
6. Покренува иницијативи за воведување модерна компјутерска технологија во рамките на образованието и обуката и овозможува користење на овие технологии од страна на другите субјекти во одбранбениот сектор;
7. Планира финасиски средства за реализација на едукацијата на офицерскиот кор во АРМ во согласност со Системот за ППБИ;

### **9.4 Команда за обука на АРМ:**

1. Носител е на сите нивоа на едукацијата на индивидуалното ниво на војници и подофицерскиот кор во АРМ, односно обезбедува потполна реализација на Концептот за професионален развој на подофицери во АРМ и Концептот за професионален развој на војници во АРМ;
2. Изработува планови и програми за сите нивоа на едукација на војници и подофицери во АРМ;
3. Развива и спроведува курсеви за основна и напредна индивидуална обука на војници;
4. Развива и спроведува курсеви за континуиран професионален развој и континуирана едукација на подофицерскиот кор во АРМ;
5. Развива и спроведува курсеви за обука за странски јазици за воениот и цивилниот персонал во МО и АРМ;
6. Развива и спроведува различни курсеви за специјализирана воена обука во согласност со потребите на АРМ и по директива на ГШ на АРМ;
7. Планира финасиски средства за реализација на едукацијата на војниците и подофицерскиот кор во АРМ во согласност со Системот за ППБИ;

### **9.5 Центар за обука за одбрана “Д-р Џозеф Крузел”:**

1. Развива и спроведува обука на цивилниот персонал вработен во МО и АРМ;
2. Изработува планови и програми за сите нивоа на едукација на цивилниот персонал вработен во МО и АРМ;
3. По потреба, развива специјализирани курсеви и семинари за потребите на високото цивилно раководство и други структури<sup>4</sup>;
4. Планира финасиски средства за реализација на едукацијата на цивилниот персонал во МО и АРМ во согласност со Системот за ППБИ.

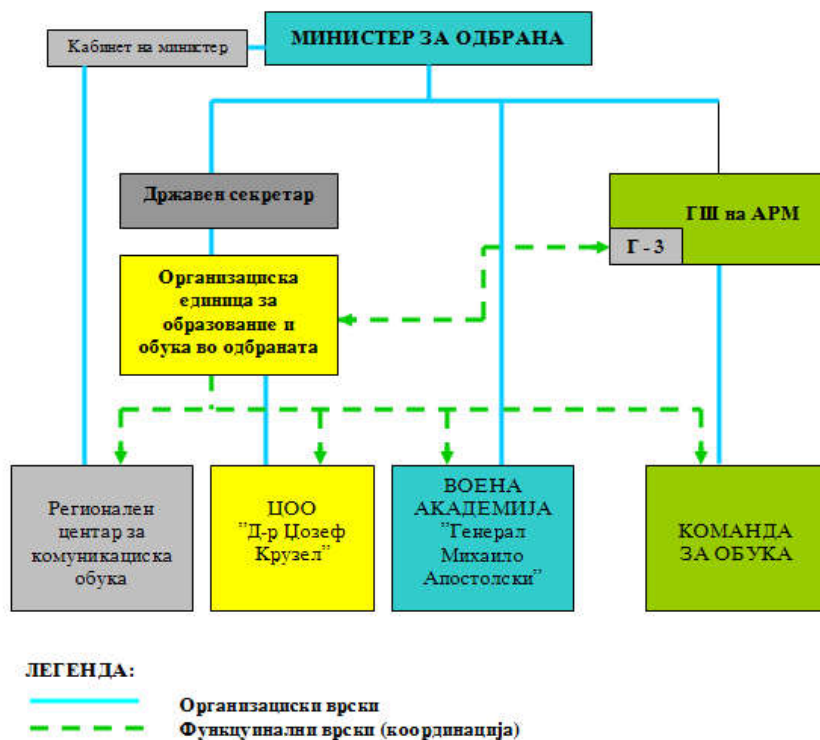
### **9.6 Регионален центар за комуникациска обука:**

1. Развива и спроведува курсеви за обука за односи со јавноста одобрени од МО, наменети за селектиран персонал од МО, АРМ и останати државни структури;
2. Планира и релизира регионална обука и обука за кандидати од НАТО и ПзМ земји, како декларирани институција;
3. Планира финасиски средства за реализација на обука за односи со јавноста во согласност со Системот за ППБИ.

Организациските и функционалните врски помеѓу ентитетите во системот за образование и обука во одбраната се прикажани на Слика 4. Секој од ентитетите ја задржува својата сегашна организациска поставеност, освен ЦОО “Д-р Џозеф Крузел” кој како одделение ќе влезе во состав на Секторот за образование и обука во МО.

---

<sup>4</sup> По потреба развива програми и спроведува обука на носителите на функции во органите на државната власт, како и носителите на одговорни функции во: јавните претпријатија, трговските друштва, јавните установи и служби и единиците на локалната самоуправа, што имаат обврска да се обучуваат и да се подготвуваат за одбрана.



Слика 4 - Шема на организациски и функционални врски помеѓу ентитетите во системот за образование и обука во одбраната

### 9.7 Други ентитети за образование и обука:

Во зависност од потребите за образование и обука во системот на функционална организација и одговорности, свои задачи, активности и содржини ќе имаат и други ентитети/организациони единици во МО и АРМ кои дополнително ќе добијат улога во системот за образование и обука во одбраната.

Соработката со цивилните образовни институции во Република Македонија и понатаму ќе се негува и продлабочува, со цел да се подигне квалитетот на едукативниот процес на повисоко ниво и да се овозможи економично и рационално користење на ресурсите и капацитетите.

## 10. ЛИСТА НА АКРОНИМИ КОРИСТЕНИ ВО ТЕКСТОТ

- РМ Република Македонија;
- АРМ Армијата на Република Македонија;
- ЕУ Европска унија;
- НАТО Nort Atlantic Treaty Organization (Северноатлански пакт);
- ГШ на АРМ Генералштаб на АРМ;
- ПзМ Партнерството за мир;
- АПЧ Акциониот план за членство;
- СОП Стратегискиот одбранбен преглед;
- МО Министерство за одбрана;
- ВА Воена академија;
- ЦОО Центар за обука за одбрана
- Систем за ППБИ Системот за повеќегодишно планирање програмирање и извршување;
- СЕЕДМ Sout Eastern Europe Defense Ministrial  
Состанок на министри за одбрана на  
Југоисточна Европа;
- ЗОК Здружена оперативна команда;
- КзО Команда за обука;
- СТАНАГ Standardization agreement  
(Договор за стандардизација);