

**РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ
ЦЕНТАР ЗА ОБУКА**



**СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ЦЕНТАРОТ ЗА
ОБУКА НА МВР 2014-2019**

Скопје, јуни 2014 година

БЛАГОДАРНОСТ

Министерството за внатрешни работи на РМ му изразува благодарност: на ОБСЕ – Организацијата за безбедност и соработка во Европа, Мисијата во Скопје за финансиската поддршка за подготовката на оваа Стратегија, како и за активното учество во работата на Работната група, на ИЦИТАП Меѓународната програма за помош и обука при вршење на кривични истраги и на Делегацијата на ЕУ.

Работна група за изработка на Стратегијата:

1. **Гоце Бачанов** - помошник на Министерот во Центарот за обука - претседател;
2. **Ангеле Гигоски** - началник на Одделението за обука во Центарот за обука;
3. **Весна Исајловска - Наумовска** - виш советник за нормативно-правни работи во Одделението за нормативно-правни работи во Секторот за правни работи и управување со човечки ресурси
4. **Даница Леонидова** - виш советник оценувач во Центарот за обука;
5. **Звонко Тасевски** - предавач-обучувач во Центарот за обука;
6. **Горан Ѓорѓиевски** - началник на Одделението за управување со човечки ресурси и обуки во Секторот за заеднички работи и управување со човечки ресурси во Бирото за јавна безбедност и
7. **Денис Јанев** - виш советник преведувач во Одделението за протокол во Секторот за меѓународна соработка во Оддел за координација во Управата за безбедност и контраразузнавање.

Консултант:

Проф. д-р Цветко Смилевски, водечки консултант на ДЕТРА Центар, Скопје и професор на Бизнес Академија Смилевски - БАС, Скопје

ПРЕДГОВОР

Во декември 2011 година беше подготвена, а на почетокот на 2012 година донесена Стратегија за обука на вработените во МВР за 2012-2014 година. Еден од клучните приоритети во таа Стратегија беше изработка на Стратегијата за развој на Центарот за обука. Во подготовките за пристапување кон изработка на оваа Стратегија, менаџментот и вработените во Центарот, преземаа мерки за подобрување на работењето на Центарот, како и испитување на можностите за пристапување кон изработка на Стратегијата. Една од тие мерки беше испитување на можностите за поддршка на изработка на Стратегијата од страна на ОБСЕ како долгогодишен поддржувач на развојот на капацитетите на Центарот. Истовремено се искористи приликата на промени во организциската структура на МВР за да се обезбеди посоодветно позиционирање на Центарот како организациска единица одговорна за спроведување на обуките за сите три организациски делови на МВР. Сето тоа резултираше со соодветно позиционирање на Центарот како стратеска организациска единица на ниво на МВР и формирање на Работната група за изработка на оваа Стратегија со поддршка на ОБСЕ.

Во изминатиов период членовите на Работната група ги сумираа потребите и можностите на своите организациски делови од каде доаѓаат и дадоа активен придонес во утврдувањето на претпоставките, ризиците и заканите како почетна основа, а потоа и во утврдување на стратеските приоритети за развој на Центарот во периодот 2014-2019 година. Притоа, се имаа предвид и тековните резултати од работата врз Стратегијата за управување со човечки ресурси на МВР за истиот овој период, а секако и појдовните определби во Стратешкиот план на МВР како целина. Покрај другите приоритети, изведени главно од потребите за поефективно испорачување на обуките предвидени со Стратегијата за обуки на МВР, но и тековно утврдените потреби за обуки, Работната група како актуелен приоритет со подолгорочни корисни ефекти го утврди процесот на акредитирање на Центарот и на поголем дел од неговите обуки од страна на Центарот за образование на возрасни како надлежен државен орган за неформалното образование.

Документот што го претставуваме пред сите вработени на МВР и пошироката јавност, претставува одговор на тие проценки за потребите и можностите за развој на капацитетите на Центарот за обука како клучен носител на активностите на еден современ ефективен систем на обука на сите вработени во МВР.

Гоце Бачанов - помошник на Министерот во Центарот за обука - претседател на Работната група за подготовка на Стратегијата

Скопје, февруари 2014

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	3
1. ВОВЕД	6
2. КОНТЕКСТ	9
2.1 Потреби	9
2.2 Препоставки	10
2.3 Тешкотии, ризици и закани	12
3. СТРАТЕГИСКИ ПРИСТАП И СТРАТЕГИСКА МАПА	13
4. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ВРЕДНОСТИ НА ЦЕНТАРОТ ЗА ОБУКА НА МВР	17
4.1 Пристап	17
4.2 Намера (прамисија)	18
4.3 Визија на Центарот во 2018	18
4.4. Мисија	18
4.5 Вредности	19
5. СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ ЗА РАЗВОЈ НА ЦЕНТАРОТ ЗА ОБУКА	20
5.1 Приоритети од непосреден интерес на корисниците на услугите	20
5.2 Приоритети за подобрување на внатрешните процеси	24
5.3 Приоритети за подигање на капацитетите на персоналот на Центарот	35
5.4 Приоритети за подобрување на финансиските аспекти на работењето	42
6. КАРТА НА ВРАМНОТЕЖЕНИ РЕЗУЛТАТИ	44
7. АКЦИСКИ ПЛАН	46
7.1 Активности по години	46
7.2 Мониторинг и евалуација на имплементацијата на Стратегијата	46

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

БЈБ	Биро за јавна безбедност
ИЦИТАП	Меѓународна програма за помош и обука при вршење кривични истраги
ЈРМ	Јавен ред и мир
КВР	Карта на рамнотежени резултати
КСО	Континурана обука
МВР	Министерство за внатрешни работи
ОБСЕ	Организација за безбедност и соработка во Европа
ОЕ	Организациска единица
ОСЛ	Овластено службено лице
СВР	Сектор за внатрешни работи на територијално ниво
СУЧР	Сектор за управување со човечки ресурси
СФО	Стратегиски фокусирана организација
УБК	Управа за безбедност и контраразузнавање
ЦО	Центар за обука

1. ВОВЕД

Развојот на секоја организација е континуиран процес. Проекциите на идниот развој секогаш се прават врз основа на искуствата од минатото и нивото на развиеност на постојните капацитети. Поради тоа, во воведов се дава селективен пристап на досегашниот развој на Центарот со презентација на релевантните искуства и развојни промени.

Почетните искуства на Центарот за обука се наоѓаат уште во неговото постоење како дел од Полициската академија, а некои искуства и капацитети своите корени ги имаат уште во средното полициско училиште како дел од формалниот образовен систем. Во овој период се поставија и развија стандардите за тогашното полициско образование, паралелно со развој на индивидуалните капацитети на вработените во испорака на високо ефективна полициска обука. Сепак фокусот на развој на Центарот на обука е поврзан со периодот на покрупни реформи во полицијата, односно на МВР како целина. Тој период на пресврт или година кога се направени најголеми организациски промени со импликации на зголемени потреби од обука е организациската промена во 2004 година. Клучен придонес во развојот на полициската обука и образование во тој период даде Твининг проектот со поддршка на Европската унија преку Европската агенција за реконструкција. Отпочнат во септември 2006 година овој проект во траење од 18 месеци го спроведуваше Полициската академија на Холандија како партнер на тогашната Полициска академија на РМ. Овој проект го поддржа развојот на капацитетите на Центарот да развива интерни стандарди и процедури на полициската обука, односно се имплементира концептот на обука заснован на компетенции. Како дополнителен придонес на овој проект треба да се смета значителното реновирање на објектите на тогашната Полициска академија.

Позначајни внатрешни промени со пошироки импликации за системски промени во делот на обучувачката функција се случија во периодот на организациските промени од 2002 година. Карактеристично за овој период е тоа што заврши процесот на трансформација на Министерството, при што полицијата (Бирото за јавна безбедност – БЈБ) со новата организациска поставеност и методологија на работа работеше кон приспособување на западноевропските полициски практики кон нашите потреби и услови, со акцент на соработка со граѓаните, транспарентноста, отчетноста и економичноста во работењето. Во овој период се повеќе се наметнуваше потребата за издигнување на односот помеѓу граѓаните и полицијата на ниво на партнерски однос.

Во рамките на подготовките за овие реформи, во 2008 година се случува *формирањето на Центарот за обука* со поделбата на Полициската академија на две организациски форми: Факултетот за безбедност како дел од Универзитетот „Св. Климент Охридски“ од Битола и Центарот за обука (ЦО) како една од 10-те организации во БЈБ раководени од помошници на директорот на БЈБ. Конечно, со

организациските промени во организациската структура на МВР во средината на 2013 година, Центарот за обука се позиционира како организациска единица на ниво на МВР. Ваквото високо организациско позиционирање на ЦО во организациската структура на МВР зборува за високата свест за функцијата на обуката на вработените во имплементација на тековните и планираните реформи во МВР.

Како резултат на ваквиот статус на ЦО во релативно краткиот период на дејствување од 2008 до денес, особено со поддршката добиена и сеуште добивана од Мисијата на ОБСЕ, на ИЦИТАП и на Делегацијата на ЕУ, развиени се значајни капацитети со што е постигнато ниво на развој каде што ЦО е клучен институционален носител на најголемиот број обуки во системот на обука на МВР.

Како резултат на ваквиот позитивен третман на системот на обука во МВР, во изминатиот период се развиени капацитети и позитивни практики во голем број на компоненти на системот на обука. Од нив како позначајни на кои се смета во идниот период се следниве:

- Доволен број на сместувачки капацитети; Национално и интернационално докажани обучувачи;
- Обучени ментори;
- Експертски капацитети за идни обучувачи и на меѓународно ниво;
- Соодветен простор за обука и учење;
- Законска регулираност на обуките преку ЦО;
- Развиени програми и материјали за учење;
- Поставени обучени советници за стручно континуирано и физичко образование (СКСФО) во СВР, РЦ за ГР и виши советници за обука во ОЕ за УЧР;
- Соработка во областа на обуките со меѓународната заедница;
- Регионална соработка на МВР во обуките;
- Спроведување на регионални обуки на 13 држави во соработка со СЕКИ поддржано од ФБИ;
- Воспоставен модел на полициска обука базиран на компетенции; Воспоставени интегрирани обуки (царинска управа, шумска полиција, Управа за финансиска полиција и др.);
- Современа образовна технологија;
- Развиени тестови и други постапки и техники за мерење на компетенции базирани на суштински активности;
- Воспоставен интерен систем на сертификати за постигнување во обуките;

- Нормативна регулатива за вклучување на индивидуалните потреби за обука во системот за годишна проценка на изведбата;
- Сеуште постои понуда за обука во странство и експерти од странство;
- Искуство во обука на полицајци од други земји и сл.

2. КОНТЕКСТ

2.1 Потреби

Откако се формирани првите училишта во цивилизираното човечко општество, долг период, подготовката на луѓето за живот и работа (стекнување работни компетенции) се спроведувало преку две основни форми: школско учење или формално образование и искусвено учење со учество во животни (семејни, или општествени) и работни ситуации (сега именувано како информално образование). Со индустријализацијата на општеството и брзите технолошки и општествени промени во опкружувањето, искусвеното учење само по себе иако многу ефективно, станува неефикасно. Поради тоа се појавуваат различни форми на обука за конкретна работа кои во себе ги инкорпорираат предностите на формалното и информалното образование: Програмираноста и подучување од компетентен обучувач (предност на формалното образование) и фокусираност на развивање работни компетенции за конкретни работни ситуации (предност на искусвеното учење, односно информално образование). Кај најголем број форми на обука се вклучува и формалната проверка на наученото (карактеристика на формалното образование) за што се издава соодветен документ (уверение, сертификат) со ограничена признаеност.

Во последните педесетина години, наведените три основни форми на подготовка за живот и работа се вообличуваат во единствен теориски концепт на доживотно учење. Најголем број развиени земји овој концепт го прифаќаат како своја официјална политика и соодветно нормативно ги регулираат следниве три основни форми:

а) **Формално образование**, како форма на подготовка за живот и работа која се реализира според усвоени од државата (акредитирани наставни планови и програми – курикулуми) и во акредитирани јавни и приватни образовни установи кои за завршеното образование издаваат општествено верификуван (признат) документ: свидетелство или диплома.

б) **Неформално образование** во кое подготовката за работа се врши преку различни обуките кои се реализираат според непосредно утврдени потреби на работните места на учесниците во овој процес и за завршената обука се издава соодветен сертификат со важност во делокругот на порачувачот на обуката. Со цел и ова неформално образование да има придонес во подвижноста на работната сила, Европската Унија и другите развиени земји афирмираат политика на акредитација на рамковните курикулуми за неформалното образование и

акредитација на разновидните приватни и јавни испорачувачи на овој вид на образование.

в) **Информалното** образование или искусвено учење и натаму останува да се регулира како „соодветно работно искуство“ од страна на секој работодавец посебно.

Оваа политика и практика на доживотното учење во целост е вградена во политиките и законските решенија од областа на образованието и работното законодавство во РМ. Покрај тоа во последните десетина години е завршен процесот на доградба на институционалната поддршка на овој концепт. За таа цел од педагошкиот завод како единствена владина установа за стручна поддршка на образованието се развиени четири посебни владини установи: Педагошкиот завод, надлежен за општото формално образование (предучилишно и основно образование, средно гимназиско образование и општо образование во средното стручно образование); Центарот за стручно образование и обука, надлежен за формалното стручно образование и обука; Центарот за образование на возрасните, надлежен за неформалното општо и стручно образование (вклучувајќи ја и надлежноста да врши акредитација на курикулуми и установи за неформално образование) и Државниот испитен центар, надлежен за системот на оценување во областа на образованието.

Паралелно со овие процеси на државно ниво, развиените јавни и приватни организации го институционализираат неформалното образование за свои потреби формирајќи центри за образование и обука, центри за учење и развој, академии и сл. Во оваа категорија на пример спаѓа и Академијата за судии и обвинители надлежна за развивање на работните компетенции за потребите на судскиот систем на РМ, академиите на ЕВН и на Прокредит банка и др. Се разбира во оваа група, спаѓа и Центарот за обука на МВР.

2.2 Претпоставки

Промената на статусот на Центарот за обука од организациска единица во состав на БЈБ во организациска единица на МВР, претставува суштинска претпоставка за посоодветен развој и поефикасно вршење на функцијата на Центарот за сите организациски делови на МВР.

Основна претпоставка за реализацијата на оваа Стратегија е нејзиното фокусирање значително да придонесе во имплементацијата на процесите на реформа на МВР. Врз степенот на остварување на стратегиските приоритети пресудно влијае посветеноста на субјектите носители на дефинираните активности.

Во таа насока особено е значајно очекувањето дека менаџментот на сите нивоа ќе го прифати како свое верување дека обуките засновани на компетенции претставуваат клучен фактор на успехот како на тековното, а уште повеќе на идното работење на нивните организациски единици, а со тоа и на МВР како целина. Поради тоа, се претпоставува дека менаџментот на сите нивоа и нивните организациските единици за управување со човечки ресурси, непосредно ќе се ангажираат на утврдувањето на реалните потреби за обука и со тоа ќе придонесат Центарот за обука да испорачува посоодветни обуки за нив.

Во оваа група на претпоставки влегува и претпоставката дека, нормативните и материјално-техничките услови за спроведување на Стратегијата ќе бидат обезбедени. Така, како пресудни претпоставки за ефективна и квалитетна обука што треба да ја испорачува центарот, се поставуваат следниве две:

а) Обучувачите во ЦО работните обврски начелно да ги извршуваат во пропишана униформа со што суштински се заокружуваат амбиенталните услови за ефективни ситуации на обука.

б) Експлицитно да се дефинира статусот на советниците за континуирано стручно оспособување како многу важни реализатори на децентрализираните обуки, како лица кои формациски се непосредно под началникот на соодветната ОЕ, додека содржински тие се функционална компонента на ЦО, односно добиваат поддршка и се под стручен надзор на ЦО. Во оваа претпоставка влегува и претпоставката за соодветно екипирање со теренски советници за обука на организациските единици каде сеуште тоа не е направено (на пр. Централните полициски служби).

Во делот на нормативните претпоставки, особено во генералната институционална политика се нагласува неопходноста, паралелно со децентрализацијата на низа овластувања и активности да се пристапи и кон децентрализација на одлучувањето за одделни подбуџети на буџетот на МВР, во која децентрализираното одлучување за подбуџетот за ЦО се смета за круцијални за ефикасно функционирање на Центарот.

Покрај овие претпоставки за внатрешните услови за реализација на Стратегијата, работната група смета и на досегашното позитивно искуство од соработката со надворешните заинтересирани страни. Така во развивањето на Стратегијата за развој на Центарот за обука, ќе се смета на позитивното искуство и спремност за натамошна соработка со невладиниот сектор и високообразовните организации од земјата. Со невладиниот сектор се остварени позитивни искуства во развивањето на партнерството на локалната заедница и полицијата. Уште поконкретна соработка во процесот на испорака на обуките е соработката со

Факултетот за драмски уметности, неколку технички и други факултети, од каде што студентите и наставниците се вклучуваат како дел од обучувачкиот тим за реализација на специфични компетенции. Воспоставените добри односи и регуларноста на соработката со нив се добра основа за проширување на обемот на соработка во иднина.

2.3 Тешкотии, ризици и закани

Секој развој, па и развојот на Центарот за обука во наредните пет години е сврзана со неопходноста од дополнителни финансиски вложувања покрај финансирањето на тековното работење. Ограничените финансиски можности на Буџетот на РМ да вложува во развојот на Центарот, во изминатиов период беа компензирани со значителни донации од меѓународни донации. Со вкупната политика на намалување на меѓународните донации, развојот на Центарот, односно остварувањето на дефинираните стратегиски приоритети можат да бидат доведени во прашање ако не се подобри владината поддршка на тој развој преку соодветно зголемување на средствата за МВР за оваа намена во буџетот на РМ.

Во изминатиов период се јавуваа тешкотии во комуникацијата помеѓу Центарот и организациските единици за човечки ресурси во одделни делови на МВР. Со новото позиционирање на Центарот во организациските единици на МВР се очекува намалување на тие тешкотии. Во досегашното спроведување на обуките во Центарот, ако се из земе основната обука за полицаец отсуствуваше планирање и финансиска поддршка на континуираната обука, поради што најголемиот број на обуки од оваа област се реализираа според понудата и поддршката од меѓународните организации. Таа практика и практиката на неконтинуирано спроведување на основната обука за полицаец, ја нагласува потребата од унапредување на системот на човечките ресурси во сите делови на МВР. Не помалку важно станува придржувањето кон планот. Во спротивност останува сериозна закана за спроведувањето на соодветни на потребите и квалитетни обуки како основна дејност на Центарот.

Една од заканиите во реализацијата на поголем број стратегиски приоритети претставува оптовареноста на вработените со тековните обврски, односно реферирањето на менаџментот на сите нивоа предност да им дава на оперативните пред развојните, а тоа значи стратегиските задачи.

3. СТРАТЕГИСКИ ПРИСТАП И СТРАТЕГИСКА МАПА

Современиот развој на организациите, односно на некои негови автономни единици, не може да се замисли без солидно дефинирана и целосно имплементирана Стратегија. Токму вторава одредба - имплементација на Стратегијата се повеќе станува клучна одредба на концептите и пристапите во стратегиското планирање. За да се сведе на минимум ризикот од нецелосно имплементирање на Стратегијата е развиен концептот на Стратегиски фокусирана организација (СФО), односно пристап според кој ќе се вгради механизам на континуирано известување за имплементација на Стратегијата, од една страна, но и дефинирање на Стратегијата според потребите на клучните интересенти, од друга страна. Како клучни интересенти во концептот на СФО, за кои треба да се утврдат приоритети во Стратегијата се следниве:

Односи со корисниците. Корисници на услугите на Центарот за обука се сите вработени во МВР. Во намерата за основање на Центарот е дефинирано тој да го обезбедува потребното ниво на работните компетенции на сите вработени. Практиката покажува дека овој опфат треба да се прошири со спроведување на безбедносни обуки за вработените во другите државни органи, а веќе се јавуваат како интересенти и приватните агенции и поголеми приватни фирми.

Внатрешни деловни процеси. Тука се третираат важните процеси, кои водат до подобро задоволување на потребите на сите интересенти (засегнати страни). Всушност, тоа се деловните процеси преку кои се создава и испорачува услугата - обуките. Заради интернатскиот карактер на обуката, во деловните процеси влегува и сместувањето и исхраната на учесниците во обуката.

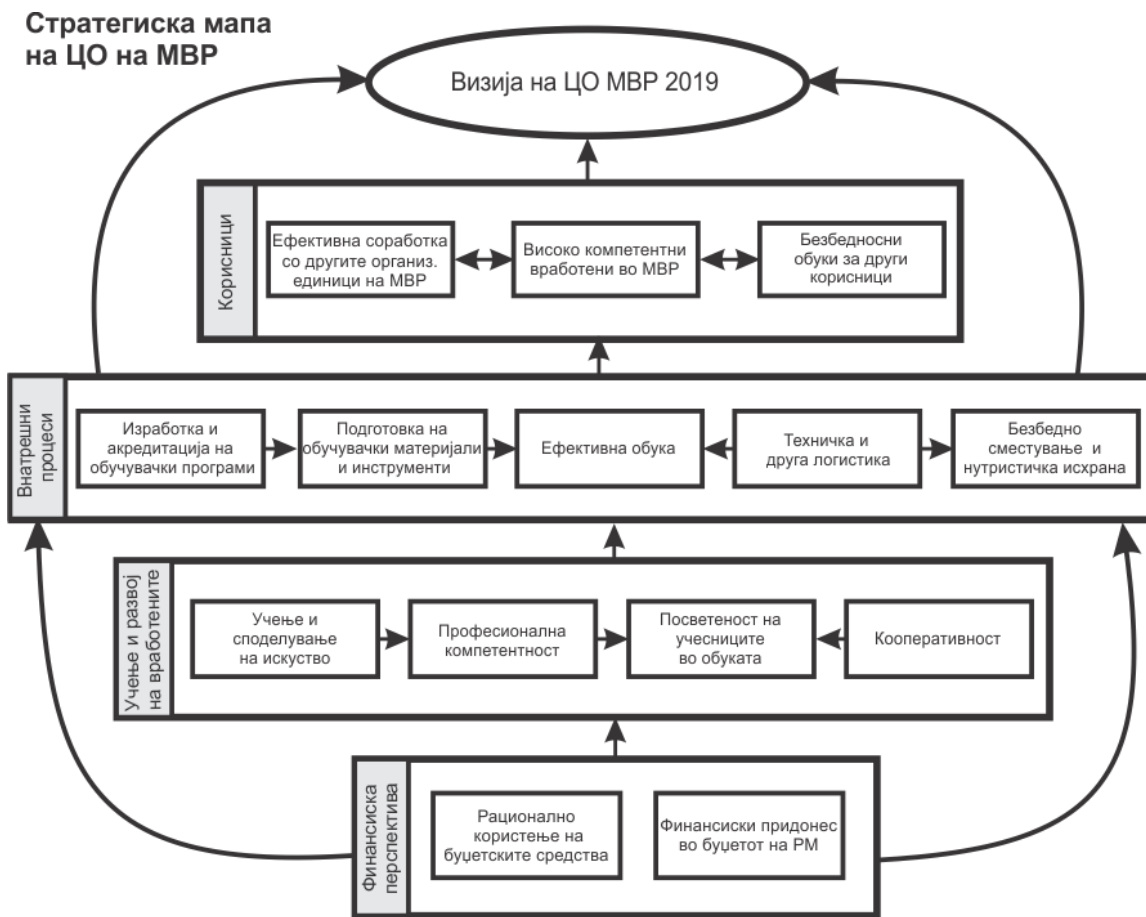
Учење и развој. Додека во деловните процеси се креира и испорачува обуката како процес на учење на споменатите корисници, дотогаш во оваа димензија (перспектива) се дефинираат облиците на развој на капацитетите за креирање и испраќањето на таа услуга. Со други зборови станува збор за учење и развој на индивидуалните и организациските капацитети на Центарот.

Финансиски аспект. Овој аспект за функционирањето на Центарот како интерна организациска единица има две димензии:

А) Користењето на предвидните буџетски средства,

Б) Финанските средства кои за буџетот се заштедуваат со испорака на услуги за другите државни органи, како и наплатените комерцијални услуги на приватните правни лица.

Со дефинирање на овие четири перспективи на Ценатрот како стратегиски фокусирана организација во иднина, дефинирана е стратегиската мапа како најглобална слика на односите во развојот на Центарот (сл.1).



Сл. 1 Стратегиска мапа на развојот на Центарот за обука

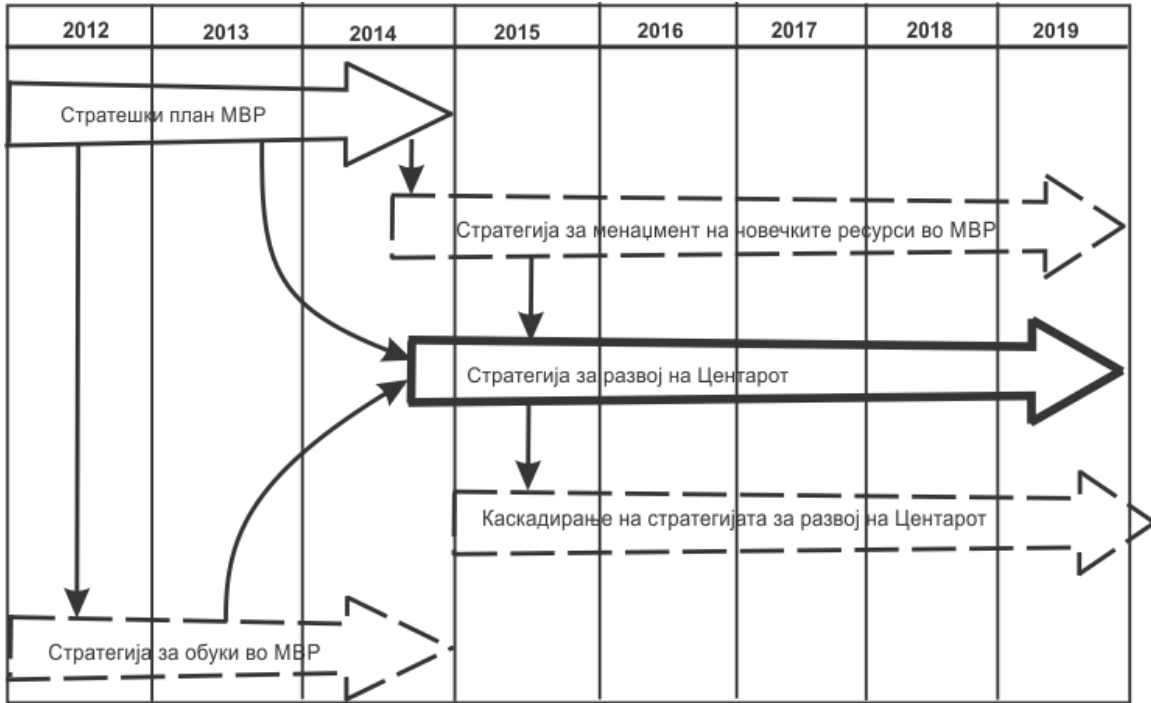
Конкретаната разработка на стратегиските приоритети во рамките на дефинираната стратегиска мапа е извршена според заемната условеност и поврзаност на деловите во рамките на МВР како организација. Таа поврзност се материјализира со пристапите и постапките на стратегискиот менаџмент како научна дисциплина. Стратегискиот менаџмент како современ третман на

стратегиското планирање го проширува опфатот на развојното размислување во целокупниот циклус на остварување на мисијата на една организација или нејзина организациска единица: од визионирањето, преку акциското планирање до оперативната изведба на секој субјект на стратегиските приоритети. Исто така, покрај ваквото предметно проширување во целокупната вертикала на развојот, современото стратегиско планирање се карактеризира со практикување на партиципативниот пристап. Овој пристап претпоставува непосредно учество на претставници од клучните компоненти на организацијата кои како идни реализатори на стратегиските приоритети ќе придонесат како за реално согледување на постојните (тековните) состојби, така и за идентификување и формулирање на остварливи приоритети. Во практикувањето на овој пристап спаѓа и вклучувањето на клучните заинтересирани менаџерски кадри во фазата на разгледување и дотерување на нацрт верзијата на оваа Стратегија. Со нивното вклучување, а особено со вградувањето на нивните сугестии и предлози се претпоставува обезбедување на повисок степен на реалност на дефинираните приоритети, од една страна и, повисока посветеност на клучните менаџерски кадри во оживотворувањето на оваа Стратегија, од друга страна. Ова концептулано барање беше задоволено со чинот на компонирање на составот на Работната група во која влегоа претставници од сите делови на МВР, како и претставници на меѓународните подржувачи на развојот на Центарот за обука: ОБСЕ, ИЦИТАП и Делегацијата на ЕУ во РМ.

Органскиот карактер на установите, пак, налага усогласување на интервенциите во сите компоненти на установата како систем, од една страна и нивно проактивно усогласување со динамичните промени во окружувањето, од друга страна. Од тие причини, стратегиското планирање претпоставува хиерархиско усогласување (тнр. порамнување) на поединечните, функциски стратегии на една организација со општата организациска стратегија. Во таа смисла, важечкиот Стратегиски план на МВР ја претставува рамката во која се конкретизираат стратегиските приоритети на другите функциски стратегии. Така на пример, Стратегијата на МВР за управување со човечките ресурси претставува значаен документ од кој се изведуваат определени приоритети за системот на обука како носечка функција во компонентата развој на човечките ресурси во спомената Стратегија. Конечно, Центарот за обука е клучен носител на реализацијата на веќе усвоената Стратегија за обука на вработените во МВР.

Ваквото методолошко сместување на стратегиското планирање чиј резултат е оваа Стратегија, претпоставува уште една димензија која треба да следи по нејзиното усвојување (донесување). Таа димензија се однесува на временското

динамичко усогласување на оваа Стратегија со актуелните и согледани идни промени во окружувањето (сл.2). ваа активност на оживотворување на Стратегијата се именува како каскадирање и опфаќа годишно акциско планирање и ревизија на Стратегијата според наодите од следењето и евалуацијата на имплементацијата на Стратегијата.

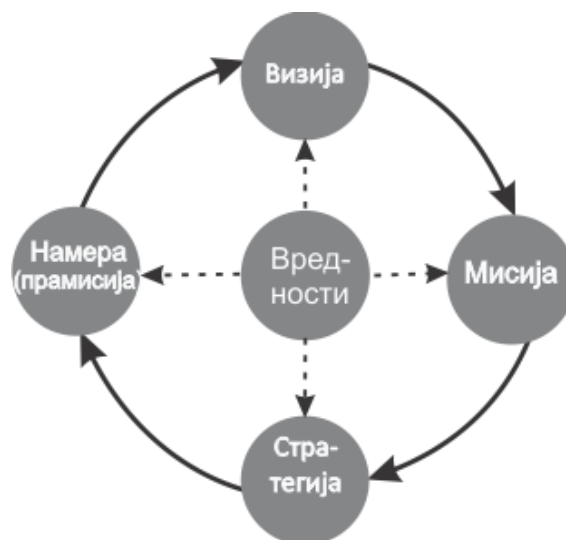


Сл.2 Дефинирање и каскадирање на Стратегијата за развој на Центарот за обука

4. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ВРЕДНОСТИ НА ЦЕНТАРОТ ЗА ОБУКА НА МВР

4.1 Пристап

Стратегијата има функција на донесување на одлуки кои ќе ја водат организацијата кон посакуваната визија. Поради тоа, современиот стратегиски менаџмент го практикува следниот холистички пристап во утврдувањето на клучните компоненти на Стратегијата за развој (сл.3): а) **Намерата** или прамисијата се утврдува со основањето на организацијата, има релативно траен карактер и одговара на парашањето *зошто* е основана организацијата; б) **Визијата** се проектира за определен развоен период и одговара на парашањето *како ќе изгледа* организацијата на крајот од дефинираниот период; в) **Мисијата** ја изразува посветеноста на организацијата кон постигнувањето на визијата и одговара на парашањето *што ќе правиме* за корисниците на нашите услуги; г) **Стратегијата** завршува со дефинирани начини (стратегиски приоритети) на дејствување - *како, кога и со кого* ќе ја постигнеме визијата. Сите овие компоненти се дефинираат во склад со прифатените **вредности** во кои организацијата *верува и ги практикува*.



Сл.3 Основни односи во дефинирањето на Стратегијата за развој на Центарот за обука

4.2 Намера (прамисија)

Центарот за обука на МВР е основан со намера да испорачува квалитетна и ефективна едукација и обука за стекнување и развој на потребните работни компетенции на вработените во МВР.

4.3 Визија на Центарот во 2018

Во 2019 година ние сме акредитирана установа за неформално образование и се препознаваме како клучен носител на системот на обука на вработените во МВР, со современ стил на реализација на обуки засновани врз компетенции, комплетно екипиран со сертифицивани обучувачи и специјалисти за развој на човечките ресурси, со воведен систем за обезбедување квалитет (ИСО 9000:2008, исполнети услови за аплицирање до Европската фондација за менаџмент на квалитет (EFQM) „Committed to Excellence“) и почитувана членка на соодветните меѓународни асоцијации. Нашата експертиза за безбедносна обука ја користат и другите органи на владата на РМ, други агенции во државата како и други национални и меѓународни организации.

4.4. Мисија

Корисници на нашите услуги се сите организациски единици на МВР и други безбедносни организации од земјата и регионот. Во испораката на обуките ние практикуваме сопствен модел на безбедносна едукација заснована на претходно утврдени потреби за развој на работните компетенции на учесниците во обуката. Нашите обучувачи, регрутирани од редовите на најкомпетентните оперативци на полицијата и посебно обучени и сертифицивани за обучувачката улога, се посветени на создавање безбедна средина за учење и олеснување на процесот на учење во тимови со оптимална големина од 14-24 учесници. Покрај водењето на

обучувачкиот процес во Центарот, нашите обучувачи и другите специјалисти вклучени во обуката, со својата обучувачка компетентност и со личниот пример обезбедуваат тимска поддршка и супервизија (надзор) на сите други видови на обуки во децентрализираниот систем на континуиран развој на работните компетенции во МВР.

4.5 Вредности

Како и вкупното МВР, системот на обука во Центарот се темели и ги развива следниве **вредности** специфични за неговата дејност:

Професионализам: доследно демонстрирање највисоки стандарди на стручната практика и одговорно однесување.

Интегритет: покажување искреност, отвореност и фер однесување во секоја обучувачка и друга работна ситуација.

Посветеност: грижа и посветеност за испорака на најдобра услуга.

Емпатија: тежнение да се видат нештата од страната на другите и покажување разбирање за нив.

Индивидуализација: почитување на индивидуалните разлики и посебни обучувачки потреби на секој учесник во обуката.

5. СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ ЗА РАЗВОЈ НА ЦЕНТАРОТ ЗА ОБУКА

5.1 Приоритети од непосреден интерес на корисниците на услугите

1. Учество на Центарот во спроведувањето на обука на изработувачите на работните компетенции (заедно со СУЧР на ниво на МВР)

А) Тековна состојба

Изработката на работните компетенции беше предвидена во Стратегијата за обуки на вработените во МВР, а заради нејзиното значење е предвидена како стратески приоритет во Стратегијата за управување со човечките ресурси во МВР, и е предмет на уредување во новиот Закон за внатрешни работи. За таа цел е формирана меѓуресурска работна група за дефинирање на клучните (генеричките) компетенции во јавниот сектор.

Б) Опфат

Центарот за обука треба да се вклучи заедно со СУЧР на ниво на МВР во обуката на членовите на работните групи кои ќе ги дефинираат работните компетенции за сите работни места во МВР. Центарот за обука ќе се вклучи со своето искуство и веќе изработени документи за суштинските компетенции во основната обука за полицаец.

В) Стратески резултати (одредишта)

1. Изработени обучувачки материјали
2. Спроведена обука на изработувачи на работните компетенции

Г) Индикативни активности

1. Определување на изработувачи на работните компетенции по сродни работни места
2. Подготовка на обучувачки материјали
3. Спроведување на обуката

4. Менторирање на работата на работните групи за изработка работни компетенции на најмалку едно работно место во секоја група.

Д) Законски и нормативни импликации

За реализирање на оваа задача потребно е донесување на одлука за формирање на работните групи од страна на Министерот во која ќе бидат дефинирани потребните временски и други услови за работа на работните групи, со цел работата на членовите на работните групи не се одрази негативно на учеството во обуката, а уште повеќе во работата врз работните компетенции.

2. Воспоставување на сеопфатен систем на евалуација на ефектите од обуките

А) Тековна состојба

Во досегашната практика во работата на Центарот редовно се врши евалуација на квалитетот на спроведената обука од страна на учесниците на обуката. Спроведувањето на оваа активност како почетно искуство, е од голема корист за постојано подобрување на обучувачките материјали и процесот на обуката. Исто така за најголем број обуки се спроведува проверка на наученото со соодветни постапки и инструменти. За да се остварат поголеми ефекти од навременото добивање повратна информација за ефектите од процесот на обуката, а истовремено да се постигнат општоприфатените стандарди на сеопфатна евалуација на обуките, потребно е заокружување на циклусот на евалуација со преостанатите два чекора од широко распространетиот модел на Киркпатрик: евалуација на примената на наученото во секојдневното работење на учесниците во обуката и евалуација на подобрените резултати како последица на обуката. Се разбира, паралелно со оваа активност, во овој стратески приоритет ќе се проучат искуствата и ќе се проектираат мерки за воведување и на други видови евалуација и алатки поврзани со непосредниот и долгорочниот ефект од обуките, како што се нпр. сумативната евалуација, проценката на импактот на обуките, проектна евалуација, проценка на учеството на обуките при евалуација на изведбата итн.

Б) Опфат

За реализација на оваа задача ќе се користи досегашното искуство од работата на Центарот, искуството од други слични установи од земјата и странство како и поддршката од ОБСЕ и другите меѓународни организации и експерти. Содржински, овој приоритет се предлага да се остварува во две фази: а) На

почетокот целосно да се заокружи циклусот на евалуација според моделот на Киркпатрик, а потоа б) Да се развие модел и обезбедат услови за имплементација на моделот на евалуација на долгорочниот импакт на обуките во подигањето на нивото на индивидуалната и организациска изведба на полицијата. Задачата ќе опфати обука на советниците за евалуација и на другите обучувачи од Центарот за обука за нивните надлежности во спроведувањето на овој модел како и нивна обука да бидат обучувачи на советниците за обука во организациските единици и на сите менаџерски кадри (началници, командири и сл.) кои ќе имаат надлежности во спроведувањето на третиот (советниците и началниците) и четвртиот (началниците) чекор (ниво) на интегралниот модел за евалуација.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Подготвени обучувачки материјали (превод и адаптација на материјалите за евалуација од меѓународни организации и експерти);
2. Спроведена обука на советниците од Центарот за обука;
3. Спроведени обуки за практикување на третото и четвртото ниво на евалуација на учесниците во обуката на нивните работни места;
4. Развиен модел на интегрална евалуација на импактот на обуката во индивидуалната и организациската изведба.

Г) Индикативни активности

1. Преведување на основните материјали концептите и искуствата од евалуација на обуката, вклучувајќи ги и изворните документи за Кирпатриковиот модел на евалуација на обуката;
2. Подготовка на примери од обучувачката практика на Центарот;
3. Спроведување на обуката на персоналот на Центарот за примена на моделот;
4. Обука на обучувачи од редот на персоналот на Центарот;
5. Спроведување на обука за моделот со советниците за обука од теренот и со менаџерскиот кадар;
6. Стекнување искуства за евалуација на импактот (одразот) на обуките врз индивидуалната и органаициката изведба;
7. Дизајнирање на адаптиран модел на интегрална евалуација на импактот на обуката во индивидуалната и организациската изведба во полициското работење.

Д) Законски и нормативни импликации

За успешно целосни имплементирање на моделот потребно е да се интервенира во описите на работните места на теренските соработници за обука и на менаџерите од средно и линиско ниво за нивната обврска да спроведуваат евалуација на обуката на вработените од нивната организациска единица.

3. Изработка на содржина и вкупна цена на чинење на пакети на обучувачки и други услуги на Центарот за корисниците надвор од МВР

А) Тековна состојба

Покрај редовните обуки за потребите за вработените во МВР Центарот веќе спроведува безбедносни обуки и за други органи на државата (Царинска управа на РМ, Министерство за правда и др.). Исто така некои капацитети на Центарот ги користат и други организации од областа на безбедноста. Услугите за другите органи на државата се спроведуваат врз основа на потпишани меморандум за соработка со тие органи, додека за другите корисници се наплаќаат услугите, средствата се слеваат во буџетот на РМ. Сите овие дополнителни активности претставуваат придонес кон буџетот на РМ, но тоа не е следено со подобрување на буџетските финансии за подобро работењентарот. Со цел да се согледа тој придонес, и тоа да биде аргумент во подготовката на буџетот на МВР во делот за Центарот се јавува потребата од дефинирање на реална цена на чинење на дополнителните услуги што Центарот ги испорачува.

Б) Опфат

Цената на чинење за секој пакет на дополнителни услуги што Центарот ги испорачува треба да ги опфати сите инпути што ја обезбедуваат: подготовка на обучувачки материјали, испорака на обуката, користење на простор, режиски трошоци, сместување, исхрана, изнајмување на опрема и простор и сл. Покрај тоа оваа задача опфаќа и дефинирање на постапката и условите под кои услугите ќе се испорачуваат.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Утврдена листа на дополнителни услуги што Центарот, може да ги испорачува на други установи и правни лица надвор од МВР;
2. Усвоен Правилник за испорака на дополнителни услуги на Центарот за други установи и правни лица од надвор.

Г) Индикативни активности

1. Анализа на досегашната практика во испорака на дополнителни услуги;
2. Анализа на трошоците за подготовка и испорака на дополнителните услуги;
3. Дефинирање на листа на пакети на дополнителни услуги за кои Центарот може и треба да има надлежност да ги испорачува;
4. Изработка на правилник за подготовка и испорака за дополнителни услуги на Центарот.

Д) Законски и нормативни импликации

Во Законот за внатрешни работи во нареден период да се направат измени во делот за Центарот за обука и да се наведе надлежноста на Центарот за испорака на дополнителни безбедносни обуки и други услуги поврзани со нив за други државни органи и други надворешни корисници. Согласно со тоа да се извршат соодветни измени во нормативните акти за работа на Центарот.

5.2 Приоритети за подбрување на внатрешните процеси

1. Формирање на Совет на обучувачи во Центарот за обука

А) Тековна состојба

Во Центарот не постои тело кое ги разгледува стручните прашања на обуката и ги верификува обучувачките документи: курикулуми, обучувачки матреијали, инструменти и сл. Бидејќи Центарот треба да се акредитира како установа за неформално образование од страна на Центарот на возрастите, потребно е формирање на Совет на обучувачи како еквивалент и надлежности на наставничкиот совет во образовните установи.

Б) Опфат

Оваа задача ги опфаќа потребните надлежности на Советот на обучувачи и начинот на неговата работа: членови на Советот, начин на одлучување и сл.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Донесена одлука за формирање на Советот на обучувачи
2. Конституиран Советот на обучувачи
3. Донесен Правилник за работата на Советот на обучувачи

Г) Индикативни активности

Анализа на надлежностите и начинот на работа на слични органи во земјата и странство.

Дополнување на нормативните акти за работата на Центарот за улогата и надлежностите на Советот на обучувачи.

Донесување одлука за формирање на Советот за обучувачи.

Изработка и усвојување на Правилник за работата на Советот за обучувачи.

Д) Законски и нормативни импликации

Како што беше напоменато потребни се дополнувања на нормативните акти на Центарот за улогата и надлежностите на Советот на обучувачи.

2. Акредитирање на веќе изработените и користени курикулуми од страна на Центарот за образование на возрасните

А) Тековна состојба

Во изминатиот период, за спроведените обуки Центарот им издава на учесниците уверение за завршена обука кое се користи како документ за неговата компетентност од областа на спроведената обука. За да се обезбеди повисоко ниво на вреднување на спроведените обуки, а и според стандардите и практиките на концептот на доживотното учење, потребно е и екстерно верификување (акредитација) на вредноста на определени обуки. Според Законот за образование на возрасните за акредитација на програмите за обука (неформално образование) надлежен е Центарот за образование на возрасните.

Б) Опфат

Со цел соодветно да се подготват за акредитација постојните курикулуми потребно е да се проучат стандардите и постапката за акредитација донесени од страна на Центарот за образование на возрасни.

Според нив, за почеток ќе се подготват за акредитација курикулумите за најчесто практикуваните обуки во Центарот, а потоа ќе се врши акредитација според појавената потреба.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Изработени адаптирани курикулуми за акредитација.
2. Адаптираните курикулуми усвоени од страна на Советот на обучувачи.
3. Адаптираните курикулуми акредитирани од страна на Центарот за образование на возрасните

Г) Индикативни активности

1. Обезбедување пакет документи од Центарот за образование на возрасните за обучувачите на Центарот
2. Утврдување на листа за курикулуми за акредитација
3. Адаптирање на форматот и евентуални дополнувања на курикулумите за акредитација
4. Разгледување и утврдување на текстот на текстот на курикулумите за акредитација
5. Доставување на пакетот курикулуми за акредитација до Центарот за образование на возрасните
6. Акредитирање на доставените курикулуми

Д) Законски и нормативни импликации

За спроведување на оваа задача, претходно наведените постапки треба да бидат регулирани во правилникот за работата на Советот за обучувачи.

- 3. Акредитирање на Центарот за обука од страна на Центарот за образование на возрасните како акредитирана установа за неформално образование**

А) Тековна состојба

Според Законот за образование на возрасните, акредитирањето на првите обучувачки програми (курикулуми) се врши паралелно (истовремено) со акредитирањето на установата што тие програми ќе ги реализира. Бидејќи Центарот не е акредитиран, потребно е оваа задача да се реализира заедно со претходната.

Б) Опфат

За акредитирање на Центарот како установа за издавање на акредитирани сертификати потребно е да се подготви елаборат кој ќе ги прикаже сите потребни услови за успешно реализирање на акредитираните курикулуми: кадар, простор, опрема, органи и сл. Со акредитирањето на Центарот од страна на Центарот за образование на возрасните како национално акредитационо тело се исполнува и првиот предуслов за отпочнување на идната постапка за меѓународна акредитација на Центарот.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Елаборатот за акредитација на Центарот подготвен и усвоен од страна на Советот на обучувачи.
2. Центарот за обука акредитиран од страна на Центарот за образование на возрасните.

Г) Индикативни активности

1. Анализа на условите кои се акредитирани слични установи во државата и полициски центри за обука од Европа.
2. Подготовка на елаборат за акредитација на Центарот.
3. Усвојување на елаборатот за акредитација на Центарот од страна на Советот на обучувачи.
4. Доставување на Елаборатот до Центарот за образование на возрасните
5. Подготовка на условите за работа на Центарот за увид од страна на комисија на Центарот за образование на возрасните.
6. Акредитирање на Центарот од страна на Центарот за образование на возрасните.

Д) Законски и нормативни импликации

Спроведувањето на оваа задача нема законски други нормативни импликации

4. Дефинирање и имплементирање постапка за верифкување на обучувачките материјали на две нивоа

А) Тековна состојба

Во досегашната практика обучувачките материјали не подлежат на формална постапка на верификација. Неформално тие биле разгледувани од страна на колегите или претпоставениот на нивниот изработувач. Влегувајќи во постапка на акредитација на Центарот, верификувањето на обучувачките материјали се јавува како еден од механизмите за обезбедување на повисок квалитет на истите.

Б) Опфат

Оваа задача треба да го опфати категоризирањето на обучувачките материјали кои ќе подлежат на формална верификација и постапката на спроведување на верификацијата. Се очекува верификацијата да биде на две нива: а) колегијална (стручно мислење од компетентен колега) и б) институционална (одлука за усвојување на обучувачкиот материјал од страна на Советот на обучувачи).

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Изработена листа на обучувачки материјали кои ќе подлежат на верификација.
2. Пропишана постапка за верификација од страна на Советот на обучувачи.

Г) Индикативни активности

1. Дискусија на седница на Советот на обучувачи за обучувачките материјали што треба да бидат верификувани и форматот на нивната подготовка.
2. Подготовка листа на категории на обучувачки материјали за верификување.
3. Дефинирање на постапка за акредитирање на обучувачки материјали.
4. Усвојување на листата на категории на обучувачки материјали и постапка за нивно верификување од страна на Советот на обучувачи.

Д) Законски и нормативни импликации

Претходно споменатите две решенија можат да бидат вградени како дел од Правилникот за работа на Советот за обучувачи.

5. Поврзување на Центарот со постојниот Лотус софтвер во МВР

А) Тековна состојба

Центарот за обука е единствена организациска единица на ниво на МВР што не е директно поврзана со постојниот Лотус софтвер. Таквата состојба значително ја успорува и отежнува комуникацијата на Центарот со другите организациски единици на МВР со кои работи. Затоа е потребно да се изнајдат технички и организациски решенија за надминување на овој проблем.

Б) Опфат

Оваа задача опфаќа анализа на причините што досега оневозможувале поврзување на Центарот со Лотус центарот и согледување на современите технички решенија што тоа би го овизможиле и дефинирање на постапка за спроведување на решението.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Дефинирани начините и потребните услови за поврзување на Центарот со Лотус центарот
2. Спроведена јавна набавка на потребната техничка опрема
3. Техничка изведба на поврзувањето.
4. Дефинирана организација и постапка на пристап до Лотус софтверот од страна на вработените во Центарот.

Г) Индикативни активности

1. Анализа на можните варијанти на поврзување на Центарот со Лотус центарот.
2. Дефинирање на барањето за јавна набавка на техничка опрема за поврзувањето
3. Спроведување на јавна набавка на техничката опрема.
4. Дефинирање на организационо просторните прашања на инсталирање и заштита на користењето на техничката опрема за поврзувањето.
5. Инсталирање на опремата.
6. Запознавање на сите вработени со правилата и условите за користење на Лотус софтверот.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

6. Обновување и проширување на ИТ инфраструктурата

А) Тековна состојба

Постојната ИТ инфраструктура на Центарот подолг период не е обновена, а исто така и во квантитавен поглед со новите вработувања не ги задоволува нараснатите потреби. Сето тоа значително ја намалува ефикасноста и на испораката на обуките и на вкупното работење на Центарот.

Б) Опфат

Оваа задача има сличен опфат како претходната: анализа на потребите и план со динамика на набавка на нова ИТ опрема. Дури, јавната набавка на првата количина на ИТ опрема може да се спроведе истовремено со онаа во претходната задача.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Утврден долгорочен план за обновување и проширување на ИТ инфраструктурата на Центарот.
2. Спроведена јавна набавка на првиот пакет ИТ опрема за Центарот.

Г) Индикативни активности

1. Анализа на потребата од обновување на постојаната ИТ инфраструктура и на потребата од нова ИТ инфраструктура.
2. Изработка на долгорочен план за обновување и проширување на ИТ инфраструктурата.
3. Доставување на долгорочниот план до Секторот за јавни набавки.
4. Спроведување на постапката за јавна набавка за првиот пакет на опрема.

Д) Законски и нормативни импликации

Изработениот долгорочен план за обновување и проширување на ИТ инфраструктурата треба да биде вклучен во Стратешкиот план на МВР.

7. Обезбедување софтвер за сценарија за безбедни ситуации на учење

А) Тековна состојба

Обуката за стекнување на работни компетенции за поголем број извршители претпоставува справување со реални безбедносни ситуации. Во досегашната практика тоа се прави преку анализа на случаи, играње на улоги и вклучување во реани но неризични ситуации. За симулирање на ризичните безбедносни ситуации во развиените центри за обука веќе се користи посебен софтвер за симулирање на обучувачки ситуации.

Б) Опфат

Софтверот за симулирање на обучувачки ситуации е релативно скап и веројатно недостапен за МВР според сегашната финансиска состојба. Поради тоа оваа задача треба да биде фокусирана на пронаоѓае на донатор спремен да го подржи осовременувањето на обуката во Центарот.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Воспоставени контакти и образложена потреба пред ОБСЕ, ИЦИТАП и делегацијата на ЕУ.
2. Подготвено и доставено образложено барање за набавка на софтверот пред донаторот кој изразил начелна спремност за поддршка.

Г) Индикативни активности

1. Посета на центри во кои се користи софтвер за симулирање на обучувачки ситуации.
2. Обезбедување информации за видовите софтвер и цената на неговото чинење.
3. Воспоставени контакти со донаторите.
4. Доставување елаборирано барање до еден донатор.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

8. Воведување на електронско учење во обуката

А) Тековна состојба

Електронското учење (Е-учење) како современа техничка и методичка практика значително го олеснува и рационализира учењето на голем број основни и напредни компетенции. Тоа зазема сè поголемо место

во континуираната обука, особено во организациите со дисперзирани локации на вработените како што е случајот со МВР.

Б) Опфат

Оваа задача исто така тешко би се реализирала без донаторска поддршка. Бидејќи во досегашната соработка со ОБСЕ е изразена иницијална спремност за поддршка на ваков потфат, реализацијата на оваа задача би требало да се фокусира на натамошното аргументирање на потребата пред ОБСЕ и останати заинтересирани донатори како и преземање на мерки за подготовка на обучувачките материјали за нивна испорака врз концептот на далечинско или Е-учење.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Обезбедена донаторска поддршка за ИТ инфраструктурата за Е-учење;
2. Инсталирана опремата за Е-учење и тестирани ИТ; инфраструктурата и системот за Е-учење;
3. Подготвен првиот пакет на обучувачки материјали за Е-учење;
4. Обучени обучувачи за поддршка на системот на Е-учење;
5. Системот за Е-учење целосно функционален.

Г) Индикативни активности

1. Договор со донаторот за отпочнување на проектот;
2. Набавка и инсталирање на опремата за Е-учење;
3. Активирање на системот за Е-учење;
4. Подготовка на обучувачки материјали според избраниот модел (тип) на хардвер и софтвер за Е-учење;
5. Обука на обучувачите за поддршка на системот на Е-учење;
6. Обука на теренските советници за обука за обучување на корисниците на системот за Е-учење;
7. Посета и размена на искуства со слични центри што користат Е-учење вклучувајќи ги и шрактиките на определни форми на Е-учење кои веќе се користат во Центарот за обука.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

9. Навремено и соодветно обезбедување на потрошниот материјал за обуките

А) Тековна состојба

Центарот за обука во досегашното работење се соочува со честа појава на ненавремено, а некогаш и несоодветно обезбедување на потрошниот материјал и другите материјално-технички потреби за сместување и исхрана на учесниците во обуката. Ова е особено изразено во ситуација на големи групи основна обука за полицаец.

Б) Опфат

Оваа задача небара никакви вложувања туку само анализа на причините што доведуваат до наведените тешкотии и договарање мерки за нивно сведување на минимум.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Договорена постапка и одговорни лица за навремено и соодветно обезбедување на потрошен и друг потребен материјал за реализација на обуките во Центарот.

Г) Индикативни активности

1. Изработка на анализа на појавата, зачестеноста и пречките во навременото и соодветно обезбедување на потрошен и друг потребен материјал за реализација на обуките во Центарот.

2. Изработка на писмена постапка за начинот и динамиката на испораката на потрошен и друг потребен материјал за реализација на обуките во Центарот.

Д) Законски и нормативни импликации

Договорената постапка на испораката на материјалите за Центарот да се усогласи со регулативата за јавни набавки.

10. Реновирање на преостанатите сместувачки капацитети за учесниците на обуките како и на ресторанот

А) Тековна состојба

Дел од сместувачките капацитети во комплексот на објекти во Центарот неодман се реновирани. Неопходно е тоа да се стори и со преостанатите ако сакаме де ги следиме стандардите на ЕУ кон кои се стремиме.

Б) Опфат

Оваа задача опфаќа подготовка на инвестициски проект за реновирање на преостанатите објекти и ресторанот на Центарот и предлог на динамика на негова реализација.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Инвестициски проект за реновирање на објектите на Центарот усвоен.
2. Финансискиот дел од инвестицискиот проект вграден во Стратешкиот план на МВР.

Г) Индикативни активности

1. Снимање на состојбата со објектите и утврдување на потребите за реновирање.
2. Подготовка на инвестициски проект за реновирање
3. Доставување на инвестцискиот проект на одобрување до Минситерот
4. Инкорпорирање на соодветните финансиски потреби за реновирање во Стратешкиот план на МВР.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача треба да ги следи номративите и постапката за годишно ажуруирање на Стратешкиот план на МВР.

5.3 Приоритети за подигање на капацитетите на персоналот на Центарот

1. Усовршување на персоналот за нови, проверени добри практики во други установи за обука

А) Тековна состојба

Обучувачкиот и друг стручен персонал на Центарот, во досегашниот период, своите обучувачки компетенции ги развиваше на следниве начини: од сопственото искуство и неговото меѓусебно споделување; студиски престој во слични обучувачко-образовни установи во развиените европски земји и САД и со реализација на посебни проекти за јакнење на капацитетите на Центарот. Посебен придонес во последниов начин на усовршување на персоналот имаше твининг програмата со Кралството Холандија.

Б) Опфат

Со цел усовршувањето на персоналот да биде поконтинуирано и посистематско потребно е да се утврдат критериуми за обемот на време посветено на усовршување на определени категории на вработени и да се подготвуваат годишни програми за реализација на усовршувањето.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Критериуми за обемот и видот на усовршување на персоналот усвоени од страна на Советот на обучувачи.
2. Годишна програма за усовршување на персоналот усвоена на почетокот на секоја календарска година

Г) Индикативни активности

1. Обезбедување документација за искуства на усовршувањето на персоналот во слични установи во земјата и странство.
2. Подготовка на предлог на критериуми за обемот и видот за усовршување на персоналот.
3. Разгледување и усвојување на критериумите од страна на Советот на обучувачи.
4. Изработка на годишна програма за усовршување на персоналот и нејзино усвојување од страна на Советот на обучувачи.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

1. Спроведување обука за обучуваче за сите новопримени обучувачи во Центарот

А) Тековна состојба

Центарот за обука има развиено сопствена програма и обучувачки материјали за нејзина реализација и досега успешно ја спроведува.

Б) Опфат

Реализацијата на оваа задача опфаќа спроведување на обуката по завршување на постапката за избор на новопримените соработници.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Спроведена обука за обучувачи за новопримените соработници.

Г) Индикативни активности

1. Техничка подготовка на обучувачките материјали.
2. Испорака на обуката.
3. Евалуација на обуката.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

2. Подигање на обучувачките капацитети за специјални обуки на постојните обучувачи во Центарот

А) Тековна состојба

Во досегашната практика, покрај обучувачките капацитети за испорака на обуки за вообичаените работни компетенции на вработените во МВР, персоналот на Центарот има развиено обучувачки капацитети и за специјални обуки како што се: обука на обучувачи, менторска обука и др. Со развојот на Центарот се очекува дел од обучувачите да развијат компетенции и за испорака на други видови на обуки кои досега биле

реализирани во Центарот од страна на домашни и странски експерти. Тука пред се се мисли на компетенции за испорака на определени модули на менаџерска обука, определени обуки за развој на технички компетенции и др.

Б) Опфат

Оваа задача претставува континуирана активност на идентификување на преференции и предиспозиции на постојните обучувачи за определени нови видови обуки и создавање услови тие да се стекнат со тие компетенции.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Во годишните програми за усовршување на персоналот вклучени форми за подигање на капацитетите за специјални обуки.
2. Развиен капацитет за најмалку една нова специјална обука годишно на ниво на Центар.

Г) Индикативни активности

1. Подготовка на листа потребни и можни специјални обуки за кои ќе се развиваат сопствени капацитети.
2. Подготовка на листа на заинтересирани постојни обучувачи за развивање на сопствените капацитети за најмалку една специјална обука во наредниот петгодишен период.
3. Утврдување на усовршувања за можни специјални обуки во годишните програми за усовршување на персоналот.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

3. Имплементација на нормата од 12-24 учесници во обучувачката група (тим) заради обезбедување ефективна обученост

А) Тековна состојба

Во последните неколку години во реализацијата на основната обука за полицаец е присутна неkontинуираност. Има периоди кога воопшто нема вакви обуки, а потоа следи обука за голем контингент на кандидати. Во ваквите случаи Центарот е принуден да формира обучувачки групи (тимови)

значително поголеми од утврдената норма од 12 – 24 учесници. Со ваквата состојба значително се усложнува реализацијата на обуката особено во намалувањето на ефективностa во делот за практичните вештини.

Б) Опфат

Бидејќи веќе е утврдена нормата од 12 - 24 учесници во група, овој стратешки приоритет треба да се реализира со вградување решение во Стратешкиот план на МВР за обезбедување континуираност во основната обука за полицаец со минимална годишна квота на кандидати за обука за полицаец.

В) Стратешки резултати (одредишта)

1. Утврдена годишна квота на кандидати за основна обука за полицаец врз основа потребата за решавање на природниот одлив на вработени од МВР.

2. Во Стратешкиот план на МВР внесена годишна квота на кандидати за основна обука за полицаец.

Г) Индикативни активности

1. Изработка на анализа на старосната структура на вработените во МВР и динамиката на природен одлив на вработени по сите основи.

2. Утврдување на минимална годишна квота на кандидати за основна обука за полицаец за следните пет години.

3. Вградување на утврдената квота во стратешкиот план на МВР.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

4. Натомошно унапредување на концептот на безбедна средина за учење

А) Тековна состојба

Практикувањето на концептот на безбедна средина за учење е една од битните карактеристики на стилот на обука во Центарот. Сепак, со ширењето на видовите на обуки што Центарот ги спроведува, се јавува

потребата за натамошно унапредување на овој концепт за различни ситуации на обука.

Б) Опфат

Оваа задача претставува континуирана обврска на обучувачите и на Советот на обучувачи да организираат размена на искуства во организирана форма за унапредување на овој концепт.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Одржана најмалку една дебата годишно за унапредување на концептот на безбедна средина за учење.
2. Објавена публикација: современ концепт на безбедна средина за учење во безбедносните обуки.

Г) Индикативни активности

1. Водење индивидуални рефлексивни белешки при реализација на нови специфични ситуации на обука.
2. Одржување дебати за можностите и ограничувањата во практикувањето на концептот во специфични ситуации на обука.
3. Составување писмен документ од одржаните дебати.
4. На крајот од петгодишниот период на оваа Стратегија составување нов текст на Концептот на безбедна средина за учење во безбедносните обуки.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на оваа задача нема законски и други нормативни импликации.

5. Постапка и практика на надлежност на Центарот во спроведување на теренската и менторската обука

А) Тековна состојба

Надлежноста на Центарот во спроведувањето на теренската практика не е регулирана и се практикува од случај до случај преку теренските советници за обука. Важноста на теренската обука како финализација на сите видови на обука бара истата да биде регулирана и на повисоко ниво

поддржувана и следена од страна на Центарот. Исто така слична е ситуацијата и со спроведувањето на менторската обука. Заради сродноста на овие две форми добро е истите да бидат регулирани на сличен начин.

Б) Опфат

Бидејќи веќе постои, иако во ограничен обем, вклученост на Центарот во поддршката и надзорот на теренската обука, како и повремени поддршка во спроведувањето на менторската обука, оваа стратегиска задача би се решила со изработка и усвојување на измени во Правилникот за обука во МВР. Со овие измени посебно би се дефинирала обврската на Центарот да ја подржи изработката на програмите за теренска и менторска обука, обуката на теренските советници и на менторите за спроведување на обуките и правото на Центарот да врши надзор над нивното спроведување.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Измени во Правилникот за обуки во МВР донесени од страна на Министерот.

Г) Индикативни активности

1. Подготовка на Нацрт измени
2. Разгледување на Нацрт измените на состанок со теренските советници за обука, менторите и началници на организациски единици од теренот.
3. Разгледување и утврдување на Предлог измените од страна на Советот на обучувачи.
4. Доставување на Предлог измените за донесување до Министерот.

Д) Законски и нормативни импликации

Во планираните промени во Законот за внатрешни работи да се внесе надлежноста на Центарот за поддршка и надзор на теренската и менторската обука, покрај другите надлежности.

6. Институционализацијата на статусот на обучувачите во Центарот

А) Тековна состојба

Статусот на обучувачите во Центарот е ист со статусот на другите вработени во МВР. Заради зголемување на ефективностa во работењето на обучувачкиот персонал, потребно е да се вградат дополнителни критериуми (за соодветноста на претходното искуство и друго) при ангажирањето во Центарот за обука.

Б) Опфат

Оваа важна стратегиска задача може да се реши со измени и дополнувања во дел од Правилникот за систематизација на работните места во Центарот за обука. Тоа би се направило со дефинирање на критериуми и услови за стекнување на кариерните звања согласно со специфичностите на професионалниот развој на овие вработени (конкретизирање на кариерниот развој заснован на заслуги во остварувањето на нивната функција)

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Во Правилникот за систематизација на работните места во Центарот внесени дополнителни услови за соодветноста на искуството за најниската кариерна позиција и натамошното кариерно напредување.

Г) Индикативни активности

1. Подготовка на предлог и критериуми за вработување и кариерно напредување на вработените во Центарот.

2. Разгледување и усвојување на критериумите и условите за вработување и кариерно напредување.

3. Доставување на усвоените критериуми и мерила за вградување во Правилникот за систематизација на работните места во МВР.

Д) Законски и нормативни импликации

Потребна е измени и дополнувања на Правилникот за систематизација на работни места во МВР.

5.4 Приоритети за подобрување на финансиските аспекти на работењето

1. Зголемување на ефикасноста на централизираните набавки за потребите на обуките

А) Тековна состојба

Во сегашната поставеност на централизираните набавки за потребите на обуките и другото работење на Центарот не е воспоставен систем за следење на ефикасноста во трошењето на буџетските средства. Би било од корист доколку се воспостави таков механизам и можност за евентуално реалоцирање на евентуални заштеди во работењето во задоволување на други значајни потреби.

Б) Опфат

За подобрување на споменатата состојба потребна е анализа на ефикасноста на централизираните набавки за потребите на Центарот и проучување на можностите за зголемување на таа ефикасност.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Изготвена анализа за ефикасноста на централните набавки за потребите на Центарот со мерки за подобрување на состојбата,

Г) Индикативни активности

1. Изработка на анализа за ефикасноста на набавките за потребите на Центарот за 2012 и 2013 година.

2. Дефинирање на предлог можни мерки за подобрување на ефикасноста на набавките за потребите на Центарот.

3. Разгледување на предлог мерките за подобрување на набавките за потребите на Центарот од страна на Советот за обучувачи и утврдување мерки во надлежност на Центарот.

Д) Законски и нормативни импликации

Ќе се реализираат само мерките кои се во согласност со постојните законски решенија за финансирање на буџетските корисници.

2. Воспоставување евиденција за остварените приходи од комерцијални корисници на услугите и заштеди (услуги на други државни органи) во буџетот на РМ.

А) Тековна состојба

Не постои евиденција за вредноста на услугите што Центарот ги врши како дополнителна дејност за другите државни органи, како ни информација за реалните финансиски приливи во буџетот од комерцијалните услуги што Центарот ги врши за правни лица надвор од државните органи.

Б) Опфат

Оваа задача се надоврзува на задачата за дефинирање на цени на пакетите на услуги што Центарот ќе ги испорачува како дополнителна услуга. Оваа евиденција ќе може да ја користи Министерот за внатрешни работи при барањето зголемени финансиски средства во буџетот за МВР за дополнителните обуки што Центарот треба да ги испорачува.

В) Стратегиски резултати (одредишта)

1. Воспоставена евиденција за дополнителните услуги на Центарот.

Г) Индикативни активности

1. Утврдување на формата на евиденцијата.
2. Опредеување одговорно лице што ќе ја води евиденцијата.
3. Подготовка на годишни извештаи на придонесот на Центарот во буџетот на РМ од дополнителните услуги.

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на вака дефинираната задача нема законски и други импликации.

6. КАРТА НА ВРАМНОТЕЖЕНИ РЕЗУЛТАТИ

Паралелно со тежнението за засновувањето на развојот на организациите врз солидно изработена Стратегија, се јавува и процесот на следење на имплементацијата. За таа цел, авторите на концептот на стратемски фокусирана организација (СФО) Нортон и Каплан, ја имаат развиено алатката наречена карта на врамнотежени резултати (КВР а според оригиналот: Balanced Scorecard или BSC).

Според овој концепт, сите активности се планираат и остваруваат според холистичкиот пристап, односно третирање на организацијата како социјален организам и нејните односи (релации) со внатрешните и надворешните засегнати страни (интересенти). Споменатата алатката која се користи за менаџирање на Стратегијата, а која во практиката има доживеано четири генерации на напредок и токму во четвртата генерација е завршено нејзиното приспособување и за јавниот сектор. Затоа во подготовката на оваа Стратегија ја користиме варијантата на КВР развиена како четврта генерација.

Врз основа на дефинираната Стратемиска мапа и утврдените стратемски приоритети, во прилогот бр.1 е прикажана КВР како основа за следење и вреднување на напредокот на имплементацијата Стратегијата за развој на Центарот за обука на МВР.

Клучни карактеристики на овој документ се следниве:

а) Тежината или учеството на споменатите четири перспективи во вкупното оставрување на старгијата, е проценето во следниве односи:

- Корисници - 24 %
- Внатрешни процеси - 33%
- Учење и развој - 30% и
- Финансиска перспектива - 13%.

Ваквата дистрибуција на значењето, а со тоа и на приоритетите произлегува од фактот што во овој период глобален приоритет е развојот на внатрешните процеси на ЦО како акредитирана установа (33%), додека можното влијание врз финансиските аспекти, во сегашниот систем на буџетско финансирање и буџетски можности, е крајно ограничено (13%).

Поединечните нивои на приоритети го имаат следното значење:

Приоритетно ниво I значи дека тие стратемски задачи имаат пресудно значење за постигнување на визијата на ЦО во овој плански период;

Во приоритетот II се вклучени задачи со кои квалитетно ќе се придонесе во работата и резултатите на ЦО и

Задачите во приоритетот III (оптимално ниво) би се оствариле ако се создадат потребните предуслови, но нивното нереализирање нема битно да го загрози остварувањето на визијата на ЦО.

Одговорните лица (позиции) се оние кои треба да се грижат за остварување на тој приоритет и за тоа ја информираат (реферираат до) Комисијата за мониторинг.

7. АКЦИСКИ ПЛАН

7.1 Активности по години

Акцискиот план на Стратегијата претставува основа за изработка на годишните оперативни планови на органаицијата. Него го сочинуваат дефинираните индикативни активности за секоја стратегиски приоритет, односно активностите што извршителите ги преземаат во оставрувањето на очекуваните резултати или стратегиски одредишта како конечно остварен стратегиски приоритет. Токму индикативните активности се основата преку која се следи (мониторира) напредокот и по потреба за преземаат корективни мерки и активности, а ако и со нив е невозможно остварување на стратегиското одредиште, се предлага ревизија на Стратегијата.

Врз основа на индикативните активности од делот 5 на оваа Стратегија изработен е Акцискиот план за реализација на Стратегијата за развој на Центарот за обука (прилог 2).

7.2 Мониторинг и евалуација на имплементацијата на Стратегијата

Имплементацијата на Стратегијата всушност претставува процес на дефинирање (операционализација) на утврдените приоритети и спроведување на потребните активности заради подобрување на постојното работење или пак воспоставување на нови односи во работењето. Тоа значи спроведување на нови активности со помала или поголема разлика во однос на изведбата на постојните оперативни активности. Таквата ситуација бара создавање на нови услови за новите активности, но и ново, поинакво однесување на помал или поголем број учесници во спроведувањето на тие активности. Двата овие фактори заедно или поединечно можат да го успорат или дури и блокираат имплементирањето на дефинираните стратегиски интервенции. Ако кон ова се додаде објективната оптовареност на поголемиот број извршители со тековните активности, доаѓаме до потребата од континуирано следење на имплементацијата на проектираните решенија, вреднување на напредокот, идентификување на пречките и преземање кокретивни мерки за поцелосно или модификувано имплементирање на планираното.

За остварување на споменатиот процес на следење (мониторинг) и вреднување на напредокот (евалуација) треба да се воспостави постојано тело (Комисија) со мандат на континуирана грижа за имплементација на Стратегијата. Оваа Комисија за мониторинг и евалуација на напредокот на имплементацијата треба да биде во следниов состав:

- Претседател со полно овластување од Министерот за внатрешни работи,
- Помошникот на министерот за Центарот за обука и едукација,
- Помошникот на министерот за човечки ресурси на МВР
- Претставници од меѓународната заедница за областа на обуките во МВР, ОБСЕ, ИЦИТАП и Делегацијата на ЕУ.

Комисијата ќе се состанува квартално и ќе разгледува извештаи од одговорните лица за одделни стратегиски приоритети за тој плански период и според наодите ќе предлага евентуални корективни мерки, вклучувајќи и промени или редефинирање на стратегиските приоритети. На средината на стратегискиот период од 5 години (средината на 2016) Комисијата ќе организира поширока расправа за остварувањето на Стратегијата за развој на Центарот, со цел посоодветно насочување на активностите во преостаните две и пол години кон остварување на визијата на Центарот до 2018 година.