

Ministarstvo obrane Republike Hrvatske
Hrvatsko vojno učilište „Dr. Franjo Tuđman”
Centar za obrambene i strateške studije „Janko Bobetko”



Koncept obrazovanja za potrebe OS RH 2017

Radni materijal (v. 7.41)

Voditelj i urednik izrade koncepta:

brg Dražen Smiljanić (HVU)

Članovi užeg tima za izradu koncepta:

brg Dražen Smiljanić (HVU)

brg dr. sc. Jugoslav Jozić (HVU)

pk dr. sc. Robert Barić (HVU)

Stručni suradnici:

brg Andrija Platužić (HVU)

kbb Ivica Mandić (HVU)

brg Andrija Kozina (HVU)

kbb Joško Šantić (HRM)

kbb Ivan Vuković (HRM)

brg Nenad Samardžić (J-1)

brg Boženko Đevoić (J-1)

brg Suzana Filjak (HVU)

bjn Samir Florijan (J-1)

čn Ivan Grudenić (HVU)

sžn Davorka Lerotić (J-1)

sžn Mario Colić (J-1)

Lidija Bračulj (HRM)

Odobrava:

general-pukovnik dr. sc. Slavko Barić

Datum zadnjeg ažuriranja:

07.07.2017, inačica 7.41

Sadržaj:

1. Uvod.....	4
2. Pokretači promjene.....	5
2.1. Sigurnosno okruženje i karakter budućih izazova za nacionalnu sigurnost.....	5
2.2. Opći trendovi u razvoju sustava obrazovanja i obuke.....	6
2.3. Širenje područja kompetencija vojnih zapovjednika.....	8
2.4. Standardizacija naziva (pojmova).....	8
3. Ciljevi i doseg dokumenta.....	9
4. Vizija, misija i okvir sustava obrazovanja za potrebe OS RH.....	10
5. Ciljevi (sustava) obrazovanja za potrebe OS RH.....	10
5.1. Razviti strateške vođe.....	10
5.2. Razviti vođe i stožerne časnike za združenu, operativnu razinu zapovijedanja.....	11
5.3. Razviti eksperte.....	12
6. Koncept realizacije ciljeva obrazovanja za potrebe OS RH i nacionalne sigurnosti.....	12
6.1. Uspostava institucionalnog okvira za razvoj sustava obrazovanja za potrebe OS RH i nacionalne sigurnosti.....	12
6.2. Oblikovanje organizacijske kulture.....	16
6.3. Model profesionalnog razvoja časnika i dočasnika.....	16
6.3.1. Institucionalna domena profesionalnog razvoja dočasnika i časnika.....	17
6.3.2. Operativna domena profesionalnog razvoja.....	21
6.3.3. Samo-razvojna domena profesionalnog razvoja.....	22
6.4. Razvoj vojnih vođa.....	22
6.5. Institucionalno povezivanje.....	24
6.5.1. Međuresorna suradnja.....	24
6.5.2. Povezanost sa saveznicima i partnerima.....	24
6.5.3. Povezanost sa civilnim sustavom obrazovanja.....	25
7. Sredstva.....	25
7.1. Ljudski kapital.....	26
7.2. Strukturni kapital.....	26
8. Zaključak.....	26

1. Uvod

Svrha ovog dokumenta je odrediti ciljeve koje treba ispuniti obrazovanje za potrebe OS RH te definirati načine i sredstva koji će omogućiti njihovo postizanje. Primjereno obrazovanje djelatnog i pričuvnog sastava treba doprinijeti ne samo razvoju i održavanju sposobnosti OS RH važnih za postizanje strateških vojnih ciljeva RH nego i biti u potpori održavanja funkcije nacionalne sigurnosti u cjelini. Isto tako, obrazovanje za potrebe OS RH treba sagledavati i u kontekstu članstva RH u Euroatlantskim integracijama, jer obrambene sposobnosti RH doprinose i ukupnim sposobnostima NATO-a i EU-a.

Model obrazovanja za potrebe OS RH potrebno je unaprijediti institucionalno i doktrinarno. Jednom riječju, potrebno ga je transformirati. Potrebu izrade novog modela obrazovanja za potrebe OS RH treba sagledati i u kontekstu namjere uspostave integriranog sustava upravljanja krizama u Republici Hrvatskoj (sustav Domovinske sigurnosti). Zato se pri oblikovanju smjera daljeg razvoja obrazovanja za potrebe OS RH treba voditi računa i o stvaranju preduvjeta za kreiranje integriranog sustava obrazovanja za potrebe svih aspekata nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske.

Model ovakve transformacije već primjenjuje niz članica NATO-a i EU-a, a realizira se kao koncept nacionalnog obrambenog sveučilišta (engl. *national defence university*). Taj koncept predstavlja način na koji su obrambene organizacije na obrazovnom području odgovorile na potrebu prilagođavanja njihovog djelovanja u novom kompleksnom sigurnosnom okruženju. Nastajući europski model vojnog obrazovanja, utemeljen na konceptu nacionalnog obrambenog sveučilišta, predstavlja odgovor na potrebu pripreme vojnih organizacija europskih država za odgovor na cijeli spektar sigurnosnih prijetnji i izazova. Stoga je i dalji proces transformacije HVU "Dr. Franjo Tuđman" usmjeren prema navedenom cilju.

Niz provedbenih aktivnosti u postizanju statusa nacionalnog obrambenog sveučilišta - kontinuirana prilagodba organizacije¹, kurikulumu i metoda (nastavnih sustava) obrazovanja za potrebe OS RH uvjetovani su, prvenstveno, potrebom razvoja i održavanja sposobnosti odgovora OS RH na buduće strateške izazove. Pripadnici OS RH moraju se pripremiti za učinkovito i kreativno rješavanje kompleksnih problema u operativnom okružju karakteriziranom visokim stupnjem neizvjesnosti i nepredvidljivosti. Zato je važno obrazovanje za potrebe OS RH organizirati na način da časnike i dočasnike priprema slijedno, uvijek za više razine odgovornosti i složenost poslova, kako bi se stekla odgovarajuća znanja, vještine, sposobnosti i odgovornost (kompetencije).

Iz navedenog je vidljivo kako obrazovanje ima važnu ulogu i u razvoju karijere dočasnika i časnika te je značajan čimbenik njihovog profesionalnog razvoja. Stoga obrazovanje za potrebe OS RH mora biti izravno povezano s planiranjem i provedbom personalne politike u MORH-u.

U razvoju obrazovanja za potrebe OS RH iskustva i naučene lekcije iz Domovinskog rata predstavljaju neiscrpan izvor nadahnuća. Važan izvor iskustva je i sudjelovanje OS RH u NATO i EU vođenim operacijama i misijama. To se posebno odnosi na razvoj vođa. Stečena vojna tradicija i iskustvo, međutim, moraju poslužiti kao osnova za dalji razvoj, ali se sustav obrazovanja mora trajno prilagođavati novim izazovima sigurnosnog okružja. To se odnosi i na izgradnju nove organizacijske kulture, koja uključuje sigurnosno/strateški aspekt te unaprjeđenje agilnosti i zrelosti vojne organizacije.

¹ Transformacija Hrvatskog vojnog učilišta u sveučilište.

Ključni izazov za provedbu ovog koncepta je usklađeno djelovanje svih dionika procesa obrazovanja za potrebe OS RH. Nadalje, izrada dokumenata koji će uslijediti usvajanja ovog koncepta, a kojom se dodatno razrađuju elementi obrađeni u ovom dokumentu, strategije, pravilnici i smjernice te provedbeni planovi nužan su dio procesa pune implementacije ovog koncepta.

Izrazi koji se koriste u ovom dokumentu, a koji imaju rodno značenje, bez obzira na to jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način muški i ženski rod.

2. Pokretači promjene

Izrada ovog koncepta potaknuta je potrebom prilagodbe postojećeg modela obrazovanja za potrebe OS RH izazovima sigurnosnog okružja, općim trendovima u razvoju sustava obrazovanja i obuke, širenjem područja kompetencija vojnih zapovjednika te potrebom ažuriranja i usklađivanja naziva (pojмова).

2.1. Sigurnosno okružje i karakter budućih izazova za nacionalnu sigurnost

U sigurnosnom okružju nastaju prijetnje i strateški izazovi nacionalnim interesima RH, ali i strateške prilike za njihovu zaštitu i promicanje. Prijetnje i izazovi očituju se kao događaji, krize ili sukobi koji rezultiraju nestabilnostima s mogućim implikacijama na području obrane i nacionalne sigurnosti. Misije i zadaće za koje OS RH moraju imati razvijene sposobnosti odnose se na provedbu zadaća u vrijeme mira, sudjelovanje u sukobu bez rata (engl. *short of war*), sukobu niskog intenziteta i sukobu visokog intenziteta (rat).

Razvoj događaja i nastanak prijetnji i izazova u vrlo dinamičnom i kompleksnom globalnom sigurnosnom okružju, što ima implikacije i na nacionalnu sigurnost RH, teško je predvidjeti. Potencijalni protivnici, uključujući i one koji predstavljaju aktere izazova i prijetnji za NATO i EU, su u organizacijskom smislu sve fluidniji, agilniji i evoluiraju brže od tradicionalnih, čvrsto institucionaliziranih obrambenih sustava na Zapadu. Isto tako, u djelovanju su ili suptilniji (hibridne i/ili kibernetičke prijetnje) ili nasilniji (radikalni ekstremizam), čime prisiljavaju države na takvu organizaciju sustava nacionalne sigurnosti koji integrira sve sposobnosti svojih instrumenata moći.

Jedna od najvažnijih karakteristika suvremenog sigurnosnog okružja je njegova kompleksnost. Kompleksnost čini da se međusobna interakcija različitih elemenata sustava (politički, ekonomski, društveni i/ili bio-fizički) odvija nelinearno, a time i rezultira nepredvidivo. To je razlog zašto se obrambeni sustavi i sustavi nacionalne sigurnosti moraju oblikovati tako da budu agilni, uključivši prilagodljivost i oporavljivi (rezilijentni).

Iz tog razloga profesionalni razvoj pripadnika Oružanih snaga RH, MORH-a i djelatnika drugih tijela državne uprave mora obrazovanjem, kao razvojnom aktivnošću, uvećati znanja, vještine i pripadajuću samostalnost i odgovornost pojedinaca te time razvijati njihove kompetencije za pružanje primjerenih odgovora na nepredviđene situacije.

Davanje takvog značaja obrazovanju za potrebe obrane i nacionalne sigurnosti je važno jer su u tijeku velike promjene na području europske sigurnosti. Događaji u Ukrajini koji su započeli 2014. godine ne samo da su nakon dva desetljeća aktualizirali konvencionalnu vojnu prijetnju, već su kroz najnoviju formu starog načina ratovanja - kombiniranja vojnog i nevojnog djelovanja koje se danas operacionalizira kao hibridno ratovanje - pred vojne organizacije postavili potrebu prilagođavanja i restrukturiranja kako bi uspješno odgovorile na ove prijetnje i ugroze.

Uz to, Europa je danas izložena i brojnim nevojnim sigurnosnim prijetnjama - ilegalne migracije, terorizam te rastući broj prirodnih i tehnoloških nesreća i katastrofa. U oblikovanju odgovora na ove nevojne prijetnje zajedno s civilnim sudjeluju i vojne organizacije. To je i suština koncepta sveobuhvatnog pristupa rješavanju kriza, koji se razvija unutar NATO-a i EU-a. Ali, to je i dodatni izazov za obrambene organizacije koje moraju razvijati sposobnosti za široki spektar misija i zadaća te djelovati koordinirano s drugim instrumentima državne moći.

Kako trendovi na području europske sigurnosti nisu povoljni, a takvi će ostati i u doglednoj budućnosti, Republika Hrvatska, kao uostalom i druge članice NATO-a i EU, mora konstantno prilagođavati svoj sustav nacionalne sigurnosti nastalim promjenama. U tom pogledu, u državama članicama NATO-a i EU-a sve je izraženiji trend integracije svih instrumenata državne moći, ali i drugih segmenata društva (vidi NATO koncept oporavljivosti²), kako bi se osigurao primjeren odgovor i otpornost na kompleksnost prijetnji i izazova. U Republici Hrvatskoj ovaj se trend integracije realizira u okviru razvoja sustava Domovinske sigurnosti.

Dinamika sigurnosnog okružja ima implikacije i na naš tradicionalni pristup obrazovanju i obuci u području obrane, oblikovanih oko modela zapovijedanja i nadzora (engl. *Command and Control*). Suvremeni trendovi pokazuju sve veću potrebu agilnosti u C2 i poslovnim procesima te sve veću povezanost operativne, strateške i poslovne dimenzije upravljanja vojnom organizacijom.

2.2. Opći trendovi u razvoju sustava obrazovanja i obuke

U području obrazovanja, jasno se primjećuju promjene paradigme u logici njegovog sustava, mentalnim modelima i pedagogiji (Tablica 1.).

Tablica 1. Usporedba stare i nove paradigme u logici sustava obrazovanja, mentalnim modelima poučavanja i pedagogiji.

Stara paradigma	Nova paradigma
Logika sustava obrazovanja	
<ul style="list-style-type: none"> • “Objasni dijelove, zatim ispričaj priču” • Jednosmjerne zapovjedi i instrukcije • Testovi sa skupom pitanja i odgovora • Izgradnja vještina, fokus na uvježbavanju • Rješavanje problema temeljeno na raspoloživosti podataka • Kaznene mjere 	<ul style="list-style-type: none"> • “Ispričaj priču, zatim objasni dijelove” • Timski rad • Proigravanje i eksperimentiranje • Izgradnja sposobnosti, fokus na promišljanju • Rješavanje problema temeljeno na konceptualizaciji • Samo-potaknuto učenje
Mentalni modeli poučavanja	
<ul style="list-style-type: none"> • Predavači su nedodirljivi autoriteti • Odgovornost za stjecanje znanja kod polaznika je na predavačima • Isključivo škola je odgovorna za sadržaj • Uloga škole je poučavati 	<ul style="list-style-type: none"> • Predavači se prilagođavaju promjenama (oni također uče) • Polaznici (poučavani) moraju „posjedovati“ učenje • Polaznici su-kreiraju ishode učenja

² Vidi: NATO-v “Commitment to enhance resilience”, koji su potpisali šefovi vlada i država na NATO summitu u Varšavi, 8. srpnja 2016. Dostupno na: http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133180.htm

<ul style="list-style-type: none"> • Predavači „drilaju“ polaznike („bankarenje“ znanja) • Sankcioniranje pogreške (u pristupu rješavanja problema) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uloga škole je osigurati uvjete • Predavači su fokusirani na razvoj potencijala polaznika (kreiranjem okruženja i odnosa koji pospješuju učenje) • Toleriranje pogreške kako bi se izgradio uspjeh (razvijanje odvažnosti za prihvaćanja rizika)
Pedagogija	
<ul style="list-style-type: none"> • Obuka (činiti) nasuprot obrazovanju (znati) • Nastavno gradivo je dogma • Škola je “tvornica hrenovki” – neugodan i zatvoren proces • Proces obrazovanja je poput “proizvodnje na traci” • „Piši u školi, radi u postrojbi“ • Nastavni programi fokusirani su na postupke, naoružanje i vojnu opremu 	<ul style="list-style-type: none"> • Obrazovanje koje obuhvaća obuku • Škola razvija vrijednosti i uvjerenja kao temeljne kompetencije • Znanja i sposobnosti su naša kompetitivna prednost • Škola je prostor natjecanja za unaprjeđenje talenata (izazov postizanja izvrsnosti) • Nastavni programi odražavaju stvarne potrebe • Nastavni programi fokusirani na kognitivni i emocionalni angažman
Učenje (duboko nasuprot površinskom)³	
<ul style="list-style-type: none"> • Namjera je reproducirati sadržaj • Pasivno prihvaćanje ideja i informacija • Nedostatak prepoznavanja vodećih načela • Fokusiranje učenja na zahtjeve ocjenjivanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Namjera je razviti osobno razumijevanje sadržaja • Aktivna interakcija, osobito u stavljanju u odnos nova i prijašnja iskustva • Povezivanje ideja korištenjem principa integracije • Dovođenje u vezu dokaza i zaključaka

Potrebno je imati u vidu činjenicu da se svijet i društvo mijenjaju te je potrebno promijeniti i način na koji se provodi obrazovni proces. Neki od karakterističnih trendova su sljedeći:

- Nove generacije (studenta / polaznika) posjeduju drugačije načine apsorpiranja nastavnih materijala (prvenstveno zahvaljujući internetu) u odnosu na prethodne generacije,
- Sve se učestalije koriste *on-line* metode te rezidencijalne i virtualne učionice,
- Sve se učestalije koristi modeliranje i simulacije, uporabom novih tehnologija, kao npr. uporaba Sintetičkog okoliša za analize i simulacije (engl. *Synthetic Environment for Analysis and Simulations*) koji koristi američko Ministarstvo domovinske sigurnosti)
- Prepoznatljiv je trend „destandardizacije“ znanja
- Nastava, općenito, postaje proces aktivnog i partnerskog odnosa u prenošenju i stjecanju znanja

³ European Commission (2012) *Education and Training 2020 Work programme. Thematic Working Group 'Assessment of Key Competences'. Literature review, Glossary and examples.* Brussels: EC, Directorate-General for Education and Culture.

2.3. Širenje područja kompetencija vojnih zapovjednika

Nadležnosti vojnih zapovjednika sve se više proširuju na područja izvan tradicionalno vojne profesije, koje je, temeljno, ratovanje (engl. *warfighting*). Rezultat je to i širenja spektra misija oružanih snaga. Sve je naglašenija važnost poznavanja (praćenja) i djelotvorne uporabe novih tehnologija, sposobnost funkcioniranja i u domicilnom i međunarodnom okružju zahtjevnih obrambenih i sigurnosnih struktura, sposobnost vođenja organizacije u promjeni/transformaciji, oblikovanje organizacijske kulture, upravljanje resursima (menadžment), komuniciranje (s predstavnicima drugih tijela državne uprave, vladinim i nevladinim organizacijama, znanstveno-istraživačkom zajednicom i sl.), što čini samo neka od područja u kojima vojni zapovjednici već moraju moći funkcionirati, a te će potrebe biti sve naglašenije u budućnosti. Domene i okružja u kojima se odvija neprijateljsko natjecanje i sukobi šire se iz tradicionalno fizičkih u druge, virtualnu i ljudsku (Tablica 2.)

Tablica 2. Domene i okružja u kojima se odvija neprijateljsko natjecanje i sukobi

Fizička domena	Virtualna domena	Ljudska domena
Kopneno	Kibernetičko (engl. <i>cyber</i>)	Društveno
Pomorsko	Informacijsko	Moralno
Zračno	Elektromagnetsko	Kognitivno
Svemirsko		

2.4. Standardizacija naziva (pojmov)

Članstvo u NATO-u i EU te evolucija obrazovnog procesa u MORH-u (od vojnog učilišta prema vojnom/obrambenom sveučilištu) nameću potrebu revizije i prilagodbe naziva (pojmov) vezanih za profesionalni razvoj. Navedeni kontekst uvjetuje potrebu redefiniranja temeljnih naziva (pojmov) vezanih za razvoj osoblja (prvenstveno časnika i dočasnika), kao što su obrazovanje, izobrazba, obuka, (profesionalno) vojno obrazovanje, usavršavanje, osposobljavanje⁴ i slično.

Kako je glavna tema ovog koncepta obrazovanje, potrebno je, za početak, utvrditi i usvojiti razliku između pojmova „obrazovanje“ i „izobrazba“. Zakon u službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske iz 2013. godine (Narodne novine broj 73) ne prepoznaje pojam vojno obrazovanje, nego samo vojna izobrazba. Ukratko, vojna izobrazba sinonim je za pojam koji se u ovom konceptu obrađuje kao profesionalno vojno obrazovanje, a provodi se nakon završetka dodiplomskog ili integriranog diplomskog studija. Kako profesionalni razvoj časnika i dočasnika uključuje sve veći spektar obrazovanja, koji kod časnika počinje vojnim (ili civilnim) dodiplomskim ili integriranim diplomskim studijima, a ambicija je izgraditi kapacitete i sposobnosti za provedbu diplomskih i poslijediplomskih studija u znanstvenom polju vojno-obrambene i sigurnosno-obavještajne znanosti i umijeće – pojam „obrazovanje“ nameće se kao prikladniji za korištenje od pojma „izobrazba“.

Obrazovanje je, dakle, širi pojam od izobrazbe. Dok se za vojnu izobrazbu može reći da predstavlja trajan proces usvajanja znanja, vještina i sposobnosti za određenu svrhu (npr. uspješno obnašanje dužnosti u području obrane - osposobljavanje), obrazovanje priprema ljude

⁴ Prema nekim autorima iz područja pedagogije „osposobljavanje“ je krovni pojam, koji obuhvaća kognitivnu, psiho-motoričku i afektivnu komponentu razvoja.

za puno širi spektar izazova i, često, za izazove koji još nisu prepoznati. Primjerice, brzi rast i raznolikost tehničko-tehnoloških spoznaja sve je veća. Predviđanja upozoravaju na to da spoznaje u području obrane (prepoznavanje izazova i razvoj sposobnosti odgovora na njih) zastarijevaju brže od pojave novih izazova pa bi se obrazovanje za potrebe oružanih snaga i obrane trebalo pripremati za djelatnosti i tehnologije koje još ne postoje. Brz razvoj znanosti i tehnološki napredak dovode do nužne potrebe za povezivanjem obuke s akademskim znanjem. Samim tim mijenja se svrha obrazovanja za potrebe obrane i ono postaje sinergija akademskog znanja, vještina i sposobnosti.

Profesionalni razvoj za potrebe nacionalne obrane sadrži svoju kognitivnu (obrazovnu), ali i afektivnu (odgojnu) komponentu. Puljiz i suradnici definiraju obrazovanje kao „skup aktivnosti s ciljem razvoja znanja, moralnih vrijednosti i razumijevanja potrebnih u svim aspektima života pojedinca. Svrha je obrazovanja omogućiti mladima i odraslima razvoj u smislu razumijevanja tradicija i ideja koje oblikuju društvo u kojem žive, njihovu i ostale kulture, prirodnih zakonitosti te da steknu lingvističke i ostale vještine nužne za učenje i komunikaciju.“⁵ Europska unija predviđa da će "obrazovanje i obuka postati sve više glavnim polugama samosvijesti, pripadnosti, napredovanja i samoispunjenja. Obrazovanje i obuka, bilo onako kako se zahtijevaju u formalnome obrazovnom sustavu, na poslu, bilo na više neformalan način, ključ su mogućnosti da svatko nadzire svoju budućnost i svoj osobni razvitak.“⁶

Razlog predominantnog korištenja naziva izobrazba moguće je naći i u tvrdnji da vojna organizacija egzistira u kulturi obuke⁷.

3. Ciljevi i doseg dokumenta

Koncept obrazovanja za potrebe OS RH 2017 krovni je operativni koncept (engl. *Capstone concept*⁸) kojim se opisuju ciljevi koje bi trebalo postići sustavom obrazovanja za potrebe OS RH, u širem kontekstu potreba nacionalne sigurnosti te koncepta i sredstava za dostizanje opisanih ciljeva.

Ovaj konceptualni dokument u potpori je razvoja sposobnosti OS RH, dostizanja definiranih strateških vojnih ciljeva, a time i održavanja učinkovite obrambene funkcije RH. Koncept obrazovanja za potrebe OS RH nadovezuje se na strateške dokumente RH (Strategiju nacionalne sigurnosti RH i Vojnu strategiju RH) i podupire njihovu provedbu, a uklapa se i u širi okvir razvoja ljudskih potencijala za potrebe sustava Domovinske sigurnosti.

Ovaj koncept će poslužiti kao izvorište za daljnju razradu tema iz područja obrazovanja za potrebe OS RH, kao što su:

- Definiranje institucionalnog okvira (politike i strategija) za uspostavu sustava obrazovanja za potrebe OS RH i nacionalne sigurnosti (obrambeno sveučilište),
- Definiranje procesa i sustava upravljanja obrazovanjem za potrebe OS RH i njihovo unaprjeđenje (npr. funkcionalna područja),

⁵ Puljiz, I. i Živčić, M. (2010). (ur.) *Medunarodne organizacije u obrazovanju odraslih 1*. Laduč, Minerva Graphica d.o.o.

⁶ Izvor: Commission of the European Communities (1995) *White Paper on Education and Training: Teaching and Learning - Towards the Learning Society*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Commission of the European Communities. Raspoloživo na: http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf

⁷ " ... [] military organisations might be said to exist within a 'culture of training.'" "The word 'training' therefore becomes an omnibus term which at times seems to overlap with what in other contexts might be distinguished as separate concepts such as 'indoctrination', 'socialisation' and 'education'." Izvor: Lawson, Kenneth (1989) Introduction: The Concepts of "Training" and "Education". U: Stephens, Michael (ur.) *The Educating of Armies*. New York, Palgrave MacMillan

⁸ Schmitt, J.F. (2002) *A Practical Guide for Developing and Writing Military Concepts*. Hicks and Associates Inc. Defense Adaptive Red Team, Working paper #02-4.

- Izrada suvremenih kurikuluma,
- Uvođenje novih metoda provedbe nastave,
- Uvođenje sustava vrednovanje ishoda obrazovanja⁹.

4. Vizija, misija i okvir sustava obrazovanja za potrebe OS RH

Vizija: obrazovanje za potrebe OS RH osigurava cjelovito stjecanje stručnih znanja i sposobnosti, etike, vrijednosti i osjećaja jedinstva svojstvenog profesiji¹⁰.

Misija: obrazovanjem pripadnika OS RH uvećati njihova znanja, vještine i pripadajuću samostalnost i odgovornost (kompetencije). Poseban naglasak je na pripremi pripadnika OS RH za pružanje primjerenih odgovora na kompleksne izazove¹¹.

Načela:

- Organizira se i provodi u kontekstu i za potrebe sustava Domovinske sigurnosti
- Sastavni je dio cjeloživotnog obrazovanja (engl. *lifelong education*)
- U funkciji je oblikovanja nove sigurnosne i strateške kulture na nacionalnoj razini
- Obrazovanje podrazumijeva i razvoj osobnosti - vodi računa o socijalnoj i društveno odgovornoj dimenziji pojedinca.

5. Ciljevi (sustava) obrazovanja za potrebe OS RH

Obrazovanje za potrebe OS RH mora omogućiti stjecanje kompetencija za vođenje, upravljanje, izvršenje zadaća i provedbu poslova u cilju osiguranja pružanja primjerenog, pravovremenog i učinkovitog odgovora na sve izazove suvremenog i budućeg sigurnosnog okružja te kontinuiranu dugoročnu transformaciju obrambenog sustava. U kontekstu Nacionalne klasifikacije zanimanja¹² (NKZ), može se reći da sustav profesionalnog vojnog obrazovanja obrazuje ljude za vojna zanimanja.

Obrazovanje mora, pored područnih (specifičnih) kompetencija razvijati i opće (generičke) kompetencije. Među najvažnijim općim kompetencijama su: sposobnost prilagodbe novim situacijama, sposobnost kritike i samokritike, sposobnost rada u združenom, međuresornom i međunarodnom, integriranom okružju, sposobnost suočavanja s neizvjesnošću i rješavanja problema. Poticat će se i agilnost učenja, sklonost cijelo-životnom učenju, posjedovanje šireg spektra ekspertiza, prepoznavanje i primjena naprednih tehnologija te sposobnost stvaranja novih ideja i konceptualizacije, od značaja za provedbu transformacije OS RH.

5.1. Razviti strateške vođe

Kompleksni strateški i operativni izazovi zaštiti i promicanju nacionalnih interesa RH u dinamičnom sigurnosnom okružju traže sveobuhvatne odgovore u čitavom spektru misija.

U tom sveobuhvatnom nastojanju ostvarenja političkih ciljeva posebno važnu ulogu imaju strateški agilne OS RH, sposobne za pravodobno prepoznavanje strateških izazova, i pružanje

⁹ Vidi npr. tzv. CQI model, izvor: Hogg, R. i Hogg, M. (1995) Continuous Quality Improvement in Higher Education. *International Statistical review*. 63(1), 35-48

¹⁰ Prema: Libel, T. (2017) *European Military Culture and Security Governance: Soldiers, scholars and national defence universities*. Routledge, London,.

¹¹ Pod kompleksnim izazovima podrazumijevaju se situacije u kojima oružane snage trebaju dati odgovoriti na izazov (izvršiti zadaću), čiji karakter, intenzitet i aktere je bilo teško ili nemoguće predvidjeti. Kompleksni izazovi rezultat su nelinearnog slijeda događaja i međuodnosa različitih elemenata kompleksnih sustava, kakav je i suvremeno sigurnosno okružje.

¹² NN 147/2010, od 29.12.2010.

učinkovitog, primjerenog i pravodobnog odgovora. Stvaranje i uporaba takvih OS RH traži na odgovarajući način izgrađene strateške vođe (engl. *strategic leaders*) koji će biti u stanju konceptualno promišljati, razumjeti prirodu izazova te na najprimjereniji način reagirati u nepredviđenim situacijama.

Razvoj (vojnih) vođa usmjerit će se na izgradnju osobina koje će im omogućiti uspješno djelovanje u suvremenim operativnim okružjima:

- Puno razumijevanje svrhe i misija OS RH te načina funkcioniranja obrambenog sustava,
- Duboko razumijevanje geostrateškog okružja, uključujući potencijalne neprijatelje,
- Djelovanje u integriranom okružju (DIMEFIL¹³),
- Konceptualizacija (kognitivna sposobnost), generiranje ideja (kreativnost i inovativnost) te provedba transformacije OS RH.
- Sposobnost izgradnje i unaprjeđenja partnerskih odnosa i uspješnog funkcioniranja u međunarodnom okružju,
- Sposobnost uporabe svih raspoloživih vojnih sustava te nacionalnih i savezničkih sposobnosti, u tradicionalnim operativnim okružjima te kibernetičkom prostoru.

Vođe na strateškoj razini moraju imati kompletiran slijed diplomatske razine obrazovanja (vojni studiji), profesionalnog vojnog obrazovanja (vojne škole, od napredne do ratne) i razinu obrazovanja za visoke dužnosnike u području obrane i nacionalne sigurnosti (engl. *executive level*). Vođe na ovoj razini zapovijedanja i upravljanja trebaju imati sposobnost vođenja Oružanih snaga RH u inovacije i promjene. Oni moraju biti sposobni voditi i razvoj prilagodljivih operativnih koncepata i procesa planiranja, čiji rezultat mora biti optimalan skup sposobnosti potrebnih za odgovor na prijetnje i izazove iz kompleksnog sigurnosnog okružja.

Nadalje, ovi vođe će biti kompetentni voditi izradu i implementaciju nacionalnih, obrambenih i vojnih strategija, u suradnji s drugim instrumentima državne moći (ministarstvima i tijelima državne uprave) te saveznicima i partnerima.

5.2. Razviti vođe i stožerne časnike za združenu, operativnu razinu zapovijedanja

Sustavom obrazovanja za potrebe OS RH razvit će se i prilagodljivi zapovjednici i vođe za operativnu razinu ratovanja, za djelatne i pričuvne snage. Sposobnosti koje će im omogućiti uspješno djelovanje u suvremenim operativnim okružjima su¹⁴:

- Djelovanje u širokom spektru misija,
- Djelovanje u združenom i internacionalnom okružju,
- Usvajanje i korištenje naprednih tehnologija.

Pored toga, pripadnike OS RH pripremit će se za obnašanje stožernih dužnosti u zapovjedništvima i ustanovama.

¹³DIMEFIL (Diplomatic, Information, Military, Economic, Financial, Intelligence and Law enforcement) – instrumenti državne moći: diplomacija, informacija, vojska, ekonomija, financije, obavještajni sustav i policija.

¹⁴ U svom govoru na promociji polaznika vojnih škola HVU-a, 24. lipnja 2017. u Vukovaru, predsjednica RH ističe: "Ciljevi i zadaće koji se postavljaju pred Oružane snage potražuju zapovjednike i vođe osposobljene za djelovanje u specifičnim i visoko rizičnim okvirima u domicilnom i međunarodnom okružju zahtjevnih obrambenih i sigurnosnih struktura, a uz djelotvorno korištenje suvremenih tehnologija"

5.3. Razviti eksperte

Za uspješno izvršenje zadaća u suvremenim operativnim okružjima, ali i za uspješno funkcioniranje vojne (oružanih snaga) i obrambene organizacije (ministarstvo obrane), potrebno je razvijati i specifična područja ekspertize, za koja će se obrazovati eksperte, koji mogu uključiti i civilno osoblje (engl. *Suitably Qualified and Experienced Person SQEP*). Područja ekspertize obuhvatit će potrebe svih rodova, struka i specijalnosti (npr. kibernetičku obranu, NBKO, nabavu, upravljanje resursima, upravljanje energijom, operativna analitika, logistika i inženjerstvo za visoke tehnologije te planiranje sposobnosti i snaga, ali i medicinske i pravne usluge).

6. Koncept realizacije ciljeva obrazovanja za potrebe OS RH i nacionalne sigurnosti

Koncept obrazovanja za potrebe OS RH treba biti sastavni dio jedinstvenog koncepta obrazovanja za potrebe nacionalne sigurnosti RH, čime se izravno daje potpora implementaciji sustava Domovinske sigurnosti. Taj model obrazovanja treba biti u funkciji uspostave sustava visokog školstva za potrebe obrane i nacionalne sigurnosti, pri čemu posebno treba naglasiti potrebu potpore znanstvenom polju vojno-obrambenih i sigurnosno-obavještajnih znanosti i umijeća.

Važni koraci u izradi novog modela obrazovanja obuhvatiti će izgradnju vlastitih potencijala za održivost sustava visokog školstva, koji trebaju omogućiti punu afirmaciju autonomnosti, znanstveno-istraživačkih kapaciteta i provedbu dodiplomskih, diplomskih i poslijediplomskih (doktorskih studija). Nadalje, cjelokupni proces obrazovanja za potrebe OS RH bit će praćen kroz konstantno provođenje evaluacije kurikuluma sa ciljem njihovog prilagođavanja praktičnim potrebama i promjenama u sigurnosnom okružju RH te novim zahtjevima koji će se postavljati pred OS RH u izvođenju misija i zadaća.

Uspostava novog modela obrazovanja zahtijevat će i značajne institucionalne i konceptualne promjene te unaprjeđenje organizacijske kulture. Glavni elementi koncepta su sljedeći:

6.1. Uspostava institucionalnog okvira za razvoj sustava obrazovanja za potrebe OS RH i nacionalne sigurnosti

Uspostava novog institucionalnog okvira za razvoj sustava obrazovanja za potrebe OS RH temeljni je uvjet za dostizanje navedenih ciljeva.

Ovaj koncept predstavlja i odgovor na potrebu poticanja snažnijeg razvoja kognitivne komponente, kakav već postoji u mnogim vojnim obrazovnim institucijama europskih zemalja. Vojne obrazovne institucije započele su ovaj razvoj kroz širenje njihovih kurikuluma (osim tradicionalnih vojnih studija nude se i sigurnosne i obrambene studije, te širenje ovih programa i na civilne polaznike), a ovaj proces intenzivirao se akreditiranjem vojnih obrazovnih institucija sa civilnim sveučilištima. Bolonjski proces dodatno je ubrzao integraciju vojnih sa civilnim obrazovnim ustanovama.¹⁵

Treba istaknuti i činjenicu kako koncept nacionalnog obrambenog učilišta postaje značajan i u povezivanju nacionalnih sustava vojnog obrazovanja država članica NATO i EU. Širenje navedenog koncepta među članicama NATO i EU olakšava konvergenciju njihovih vojnih obrazovnih institucija, a time i postizanje interoperabilnosti u njihovom vojnim djelovanju.

¹⁵ Kroz usvajanje rigoroznih akademskih standarda u procesu akreditacije i uspostavljanje suradnje sa civilnim obrazovnim institucijama koje dovodi do rasta civilnih nastavnika i istraživača u okviru vojnih obrazovnih institucija.

Transformacija sustava obrazovanja iz učilišnog u sveučilišni

Transformacija sustava obrazovanja iz učilišnog u sveučilišni obuhvaća sljedeće korake:

- razvoj vlastitog nastavnog i znanstveno-nastavnog kadra (iz OS RH), koje je kapacitirano i kompetentno provoditi i odgojnu dimenziju obrazovanja,
- adekvatno opremanje (infrastrukturno) učionica i laboratorija,
- akreditiranje studijskih programa (dodiplomskih, diplomskih i poslijediplomskih),
- izgradnja znanstveno-istraživačkih kapaciteta i sposobnosti te daljnji razvoj znanstvenog polja vojno-obrambene i sigurnosno obavještajne znanosti i umijeće,

Uspostavom sveučilišta obrane omogućila bi se i razmjena kadeta, studenata i nastavnog osoblja s vojnim i civilnim obrazovnim institucijama zemalja EU. Nadalje, HVU/HVS mogao bi se profilirati u visokoobrazovnu ustanovu, koja uključuje stvaranje konkurentnog vojno-obrazovnog sustava za zemlje u okružju i partnerske države¹⁶.

U trenutku kada se nastoji uspostaviti konceptualni okvir budućeg sustava Domovinske sigurnosti, mora se započeti i sa promišljanjima načina obrazovanja vojnih i civilnih kadrova za djelovanje u ovom integriranom sustavu odgovora na cijeli spektar prijetnji i ugroza, od prirodnih i tehnoloških nesreća do terorizma, hibridnog ratovanja i ponovno prisutne prijetnje konvencionalnog ratnog sukoba u Europi.

Izgradnja vlastitih potencijala za održivost sustava visokog školstva

Hrvatsko vojno učilište "Dr. Franjo Tuđman" je institucija koja ima potencijal za prerastanje u krovnu visokoobrazovnu i znanstveno-istraživačku ustanovu za potrebe obrane i nacionalne sigurnosti u Republici Hrvatskoj. Ali, da bi se taj potencijal realizirao potrebno je promijeniti sadašnji institucionalni okvir razvoja vojnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj.

Prije svega, potrebno je promijeniti sadašnji institucionalni okvir razvoja HVU, odnosno tretiranje HVU-a kao vojne postrojbe. HVU mora steći institucionalnu autonomiju neophodnu za razvijanje akademske slobode, koja je temelj autonomije modernih sveučilišnih ustanova, definiranih i zaštićenih zakonodavnim rješenjima.

Model takve transformacije primijenjen je u procesu demokratske tranzicije u svim postkomunističkim zemljama i drugim zemljama tzv. "trećeg vala demokratizacije" u Europi nakon završetka Hladnog rata.¹⁷ On se zasniva na transferu institucija vojnog školovanja s glavnog stožera na ministarstvo obrane, te provođenja integracije sa civilnom sveučilišnom zajednicom. U nekim slučajevima (Poljska, Mađarska) otišlo se i korak dalje - sustav vojnog školovanja prebačen je pod ingerenciju ministarstva znanosti.

Ovdje se radi o procesu transformacije koji je u zadnja dva desetljeća stvorio novi europski koncept vojnog obrazovanja - formiranje **sveučilišta nacionalne obrane**. Navedeni koncept zasnovan je na tri čimbenika: usvajanju visokih akademskih standarda, potrebe osiguravanja cjeloživotnog obrazovanja na području nacionalne sigurnosti te širenju spektra misija i zadaća oružanih snaga (pri čemu je posebno naglašena međunarodna dimenzija djelovanja).

Tradicionalne vojne obrazovne institucije su usko fokusirane na praktično profesionalno obrazovanje i uvježbavanje za ograničeni set misija. Sveučilišta nacionalne obrane su fokusirana

¹⁶ Primjer je inicijativa HVU-a za osnivanje Adriatic Defence Collegea.

¹⁷ Baltičke države, Albanija, Bugarska, Mađarska, Republika Češka, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, ali i zapadnoeuropske zemlje poput Španjolske i Portugala.

ne samo na profesionalno obrazovanje (koje sada pokriva široki spektar tradicionalnih i netradicionalnih misija), već i na akademski istraživački rad. U tradicionalnom modelu vojnog obrazovanja naglašen je hijerarhijski zapovjedni lanac. Međutim, u modelu sveučilišta nacionalne obrane primjenjuju se kompleksne upravljačke strukture koje kombiniraju djelovanje različitih sudionika od kojih je dio u obrambenom sustavu (ministarstvo obrane, vojni eksperti), a dio izvan njega (druga ministarstva, akademska zajednica). Integracija sa sveučilišnom zajednicom i ulazak u Bolonjski proces (što je za HVU u tijeku) traže razvijanje novog institucionalnog okvira.

Promjena institucionalnog okvira nužna je i za ostvarivanje tri ključne komponente institucionalne autonomije vojnog obrazovanja:

1. **Akademska sloboda u obrazovanju i znanstvenom istraživanju.** Podrazumijeva poštivanje i poticanje širokog opsega pogleda, ideja i metoda usmjerenih prema razvijanju kritičkog i kreativnog razmišljanja - ostvaruje se kroz donošenje odluka na razini sveučilišta o organiziranju nastavnih i znanstvenih aktivnosti, razvoju studijskih programa i definiranju područja znanstvenog istraživanja, organiziranju procesa napredovanja nastavnog i znanstvenog osoblja.
2. **Financijska autonomija.** Zasnovana je na: stvaranju legitimnih prihoda (mogući prihodi u okviru nastavnog i znanstvenog rada, prihodi koji nastaju na temelju razvoja intelektualnog vlasništva, pružanja usluga, organiziranja znanstvenih konferencija i drugih aktivnosti, redovnog financiranja od strane državnih institucija, financiranja od strane drugih organizacija) i odlučivanju o načinu korištenja ovih sredstava.
3. **Organizacijska autonomija.** Odnosi se na ovlast odabira i odlučivanje o napredovanju nastavnog i znanstvenog osoblja.

Tablica 3. Usporedba tradicionalnog modela vojnog obrazovanja s konceptom nacionalnog obrambenog sveučilišta¹⁸

	Tradicionalna vojna obrazovna institucija	Nacionalno obrambeno sveučilište
Cilj	profesionalno obrazovanje	akademsko istraživanje i profesionalno obrazovanje
Upravljanje	vojno profesionalno osoblje	civilno i vojno osoblje sa akademskim statusom
Sastav i odabir osoblja	vojno osoblje	vojno i civilno akademsko i profesionalno osoblje
Sastav i odabir studenata	nacionalna razina - vojni studenti	nacionalna razina - vojni studenti, plus određeni broj međunarodnih studenata (vojni i civilni) te nacionalnih studenata civila (druge institucije - sastavnice nacionalne sigurnosti)
Kurikulum	usko fokusiran na vojne studije	vojne, obrambene i sigurnosne studije, akademsko istraživanje

¹⁸ Prema: Libel, T. (2017) *European Military Culture and Security Governance: Soldiers, scholars and national defence universities*. Routledge, London, str.19.

Infrastruktura	vojna (infrastruktura za obuku)	vojna i civilna (sveučilišna istraživanja)
----------------	---------------------------------	--

Model vojnog obrazovanja zasnovan na konceptu nacionalnog obrambenog sveučilišta se u protekla dva desetljeća proširio među europskim zemljama iz nekoliko razloga:

- Prvi je rastući broj i vrste zadaća koje u posthladnoratovskom razdoblju izvode oružane snage zemalja članica NATO i EU. Tradicionalni model vojnog obrazovanja koji je bio adekvatan u pripremi vojnog osoblja za konvencionalno ratovanje visokog intenziteta, pokazao se nedovoljnim u obrazovanju za netradicionalne vojne zadaće (npr. operacije potpore miru). Ovakvo širenje kurikuluma vojnih obrazovnih institucija tražilo je uspostavljanje suradnje sa civilnom akademskom zajednicom, koje je s vremenom preraslo u trend integracije vojnih obrazovnih institucija u sveučilišnu zajednicu.
- Drugi razlog je značaj razvijenog sustava profesionalnog vojnog obrazovanja kao multiplikatora snaga/sposobnosti. Moderne vojne obrazovne institucije razvijaju znanje i ekspertizu nužne ne samo za uspješno odvijanje tradicionalnih i netradicionalnih zadaća koje se danas stavljaju pred oružane snage, već i za donošenje strateških odluka na području sigurnosti i obrane. Na taj način vojne obrazovne institucije postaju kritična središta stvaranja i distribucije znanja i ekspertize na sigurnosno-obrambenom području, koje dijele sa nizom drugih subjekata sustava nacionalne sigurnosti (policija, obavještajna zajednica, druga tijela državne uprave, relevantne civilne organizacije, industrija).
- Treći razlog je razvijanje demokratskih civilno-vojnih odnosa. U novim demokracijama je u razvoju civilno-vojnih odnosa na području vojnog obrazovanja postavljen cilj pripremanja časnika za razumijevanje i prihvaćanje svih aspekata civilne kontrole nad vojnom organizacijom. Osim razvijanja i primjene niza kurikuluma u vojnim obrazovnim institucijama, ostvarivanje ovog cilja dovelo je do potrebe edukacije civilnih eksperata za sigurnosno-obrambena pitanja za druge institucije državne uprave, a zatim i u nedržavnim institucijama. Navedena potreba postoji i dalje, i to ne samo u novim demokracijama već i u članicama NATO i EU s razvijenom demokratskom tradicijom. Prelazak u većini europskih vojnih organizacija s popune zasnovane na novačenju na dobrovoljnu službu (profesionalizacija oružanih snaga) ponovno je aktualizirala pitanje civilno-vojnih odnosa i potrebe zadržavanja veze između vojne organizacije i šire društvene zajednice. Da bi se suzbile moguće negativne posljedice takvog trenda, sve demokratske zemlje nastoje prilagoditi sustave civilne i demokratske kontrole novoj situaciji, a to uključuje i oblikovanje dalje transformacije vojnih obrazovnih sustava.

Navedeni razlozi pokazuju zašto je koncept nacionalnog obrambenog sveučilišta prihvaćen ne samo u novim europskim demokracijama, već i među zapadnoeuropskim državama, što pokazuju primjeri Velike Britanije, Njemačke i Finske koje su također primijenile ovaj koncept u njihovim reformama vojnog obrazovanja.

Opisano iskustvo pokazuje i potrebu mijenjanja sadašnjeg modela vojnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, koji još uvijek predstavlja tradicionalni model vojnog obrazovanja. Niz europskih država napravio je tranziciju s ovog modela na novi obrazac razvoja vojnog obrazovanja (koji kombinira novi institucionalni okvir u kome je vojno obrazovanje subordinirano ministarstvu obrane sa konceptom nacionalnog obrambenog sveučilišta) u razdoblju od početka 90-ih godina prošlog stoljeća do sredine proteklog desetljeća. U Republici

Hrvatskoj takva tranzicija nije napravljena, jer smo početkom 90-ih godina prošlog stoljeća uslijed potrebe oslobađanja okupiranih dijelova zemlje bili prisiljeni razvijati sustav vojnog obrazovanja utemeljen na tradicionalnom modelu, podređen pripremama za vođenje konvencionalnog ratovanja visokog intenziteta. Međutim, proces prilagodbe ne samo OS RH već cjelokupnog sustava nacionalne sigurnosti nakon 1995. godine, a posebno nakon ulaska Republike Hrvatske u NATO i EU, pokazuje potrebu zamjene sadašnjeg tradicionalnog modela vojnog obrazovanja gore opisanim novim europskim modelom. Namjera razvijanja sustava Domovinske sigurnosti samo dodatno potencira potrebu napuštanja tradicionalnog modela vojnog obrazovanja.

6.2. Oblikovanje organizacijske kulture

Pored uspostave kvalitetnog institucionalnog okvira, od iznimne je važnosti kontinuirano oblikovati organizacijsku kulturu, kako pripadnika OS RH, tako i svih dionika obrambene funkcije u Republici Hrvatskoj.

Unaprjeđenje organizacijske kulture dio je odgojne komponente obrazovanja za potrebe OS RH, a obuhvatit će:

- organizacijsko ponašanje - poticati će se i ohrabrivati kritičko mišljenje i inovativnost,
- cijelo-životno učenje i samo-usavršavanje - poticati će se i vrednovati individualni napori usmjereni na unaprjeđenje i održavanje znanja, informiranosti i iskustva u području nadležnosti i šire (npr. praćenje geopolitičkih i tehnoloških trendova, politika NATO-a i EU-a i sl.).
- zrelost organizacije – poticati će se, posebno kod vođa, razvoj sposobnosti vođenja i oblikovanja organizacije kojom će se podizati razina njezine agilnosti i zrelosti (razmjena i upravljanje informacijama, kolaborativno okružje, uporaba naprednih alata, servisa, tehnologija i metoda i sl.).
- koncept organizacije koja uči – stvarat će se okružje koje na svim razinama povećava sposobnost stjecanja i razmjene znanja.
- stratešku kulturu¹⁹ - izgrađivat će se i poticati razvoj sposobnosti konceptualizacije kompleksnih sustava (vezane uz područje obrane i nacionalne sigurnosti) te korištenje analitičkih metoda za donošenje odluke.

6.3. Model profesionalnog razvoja časnika i dočasnika

Profesionalni razvoj časnika i dočasnika OS RH temeljit će se na tri domene:

- Institucionalna
- Operativna
- Samo-razvojna

Institucionalna domena profesionalnog razvoja dočasnika i časnika, u općenitom smislu, obuhvaća sveučilišta, učilišta, škole i središta čija je misija sustavno obrazovati časnike i dočasnike oružanih snaga i ministarstava obrane. Operativna domena podrazumijeva sustav upravljanja karijerom časnika i dočasnika, uključujući postavljenja na dužnosti te ocjenjivanje i procjenjivanje sposobnosti izvršenja zadaća. Postavljenja na dužnost, koja trebaju biti slijedna i rastuća, trebaju uključivati objektivne procjene sposobnosti i kompetencija, savjetovanja,

¹⁹ Strateška kultura skup je uvjerenja, stavova i normi vezanih uz uporabu vojnog instrumenta državne moći

vođenje i davanje povratnih informacija, kako bi se maksimalno razvio voditeljski potencijal. Samo-razvojna domena dio je procesa cijelo-životnog učenja i, u velikoj mjeri, usmjerena je na obogaćivanje iskustava i razvoj karaktera časnika i dočasnika. U ovoj domeni pojedinci samostalno uspostavljaju nadzor nad procesom učenja kao i odgovornost za rezultate učenja. U samo-razvojnoj domeni najvažnija je volja (intrinzična motivacija) za učenje i iskustvo u učenju.

6.3.1. Institucionalna domena profesionalnog razvoja dočasnika i časnika

Institucionalna domena profesionalnog razvoja dočasnika i časnika OS RH obuhvaća:

- Obrazovanje u okviru studijskih programa (dodiplomski i diplomski, civilni i vojni programi),
- Slijedno-rastuće (profesionalno) vojno obrazovanje,
- Obrazovanje za službe i struke (strukovno vojno obrazovanje),
- Razvoj u području znanosti i istraživanja te
- Stručno usavršavanje²⁰

Profesionalni razvoj dočasnika i časnika oblikovat će se prema potrebama OS RH, a definirati u funkcionalnim područjima.

Za pružanje potpore provedbi obrazovanja definirat će se proces stalne evaluacije kompetencija koje se razvijaju na različitim razinama obrazovanja. Kontinuirana evaluacija kurikuluma će se uvesti kako bi se nastavni sadržaji prilagodili stalnim promjenama u sigurnosnom okružju, ali i razvoju i primjeni tehnologija u području obrane te unaprjeđenja zrelosti organizacije (upravljanja vojnom organizacijom).

Odgovornost obrazovnih institucija/ustanova u MORH-u/OS RH velika je jer profesionalno razvija (oblikuje) buduće pripadnike OS RH - kroz procese obrazovanja i obuke. Tijekom njihovog školovanja oni ne usvajaju samo znanja i vještine, već i identitet i vrijednosti organizacije kojoj će posvetiti njihovu profesionalnu karijeru.

Funkcionalna područja

U okviru institucionalne domene, na razini MORH-a i OS RH uspostaviti će se model (proces i sustavi) upravljanja profesionalnim razvojem časnika i dočasnika. Ustrojiti će se funkcionalna područja i nositelji upravljanja:

- analizirati će se trenutno važeća funkcionalna područja i uskladiti s namjerom NATO-a za određivanjem većeg broja specifičnih funkcionalnih područja i nositelja razvoja doktrine i obuke (engl. *NATO List of Disciplines*)
- odrediti će se nositelji funkcionalnih područja, koji će planirati, organizirati, analizirati potrebe i predlagati ishode učenja iz funkcionalnog područja, na razini OSRH. To je posebno važno za specifična, mala, područja (npr. NBKO, PSYOPS, rodna perspektiva, CIMIC...)
- nositelji funkcionalnih područja bit će dužni strukovno razvijati područje „po dubini“, kroz sustav funkcionalnog obrazovanja (i obuke). Trenutno postoji veći broj primjera da se nastavnici/instruktori sami snalaze pri prikupljanju strane vojno stručne nastavne literature, SOP-ova, NATO direktiva/standarda i ostalih dokumenata iz pojedinih funkcionalnih područja.

Opis svakog funkcionalnog područja obuhvatit će, između ostalog, sljedeće podatke²¹:

²⁰ Postojeći Pravilnik o izobrazbi (Narodne novine (2015) Pravilnik o izobrazbi, NN 94/2015) koristi termin „Stručno osposobljavanje i usavršavanje“

- Opis funkcionalnog područja (svrha i specifičnosti),
- Tražene osobine časnika iz funkcionalnog područja (opće, specifične/ekspertiza, funkcionalne kompetencije),
- Model razvoja časnika i dočasnika unutar funkcionalnog područja, po činovima i razinama (civilno obrazovanje, tipične dužnosti, profesionalno vojno obrazovanje²² i funkcionalno obrazovanje), za djelatne vojne osobe i pričuvu.

Funkcionalna područja formirat će se, prvenstveno, sukladno podjeli i potrebama borbenih rodova i rodova borbene potpore²³. Pojedina područja mogu se, zbog specifičnosti zahtijevanih kompetencija dodatno razvrstati (npr. veza, na inženjering telekomunikacijskih sustava i upravljanje informacijskim sustavima). Pored funkcionalnih područja formiranih prema i za potrebe rodova, formirat će se i neka specifično nova područja, kao što su:

- Psihološke operacije (PSYOPS)
- Civilni poslovi (engl. *public affairs*)
- Razvoj/izrada strategija (engl. *strategist*)
- Upravljanje snagama (engl. *force management*)
- Operacijska istraživanja/Analiza sustava (engl. *Operational research/Systems analysis*)
- Profesor/predavač na HVU

Pored navedenog, sustav profesionalnog razvoja osoblja u MORH/OS RH potrebno je kontinuirano obogaćivati i unaprjeđivati:

- kontinuirano evaluirati i unaprjeđivati kurikulume,
- pratiti ishode učenja i evaluirati njihov učinak u praksi,
- izgraditi proces „upravljanja sadržajima“ na razini MORH-a (engl. *content management*), koji bi omogućio bolju raspoloživost i dijeljenje informacija i sadržaja.

6.3.1.1. Studijski programi (dodiplomski i diplomski)

Uloga je vojnih studijskih programa razviti kompetencije časnika potrebne za obnašanje prve časničke/zapovjedne dužnosti i nastavak obrazovanja. Trenutno se na HVU provode dva studijska programa (Vojno vođenje i zapovijedanje i Vojno inženjerstvo).

6.3.1.2. Slijedno-rastuće (profesionalno) vojno obrazovanje

Profesionalno vojno obrazovanje (engl. *Professional Military Education*) provodit će se po načelu slijednosti pri čemu mora biti usklađeno s odgovarajućom razinom ratovanja (taktička, operativna i strateška). Školovanje dočasnika odvijat će se na četiri, a časnika na pet razina.

Na početnim razinama obrazovanja časnika ishodi učenja su povezani s usvajanjem ključnih kompetencija potrebnih za neposredno zapovijedanje postrojbama. Na srednjoj razini školovanja naglasak je na razvoju kompetencija neophodnih za operativnu razinu ratovanja. Na višim razinama vojnog obrazovanja ishodi učenja usmjereni su prema području strateškog odlučivanja i široj problematici nacionalne sigurnosti.

²¹ Prema: USA Department of the Army (2014) *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*. Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 3 December 2014.

²² Engl. *Professional Military Education*, PME

²³ MORH (2013) Odluka o rodovima, službama, strukama i njihovim specijalnostima NN 128-2013

Tablica 4. Razine vojnog obrazovanja dočasnika

Razina vojnog obrazovanja	Cilj	Način provedbe obrazovanja
I	Razviti kompetencije za uspješno obnašanje prvih dočasničkih dužnosti te stvara uvjete za nastavak slijedno-rastućeg obrazovanja dočasnika	Obrazovanje za prijam na dočasničke dužnosti. Grane provode funkcionalno obrazovanje i obuku
II	Razviti kompetencije dočasnika za uspješno obnašanje dužnosti zapovjednika desetine, dužnosti prvog dočasnika voda te instruktora u obuci taktičke razine	
III	Razviti kompetencije dočasnika za uspješno obnašanje nižih stožernih dužnosti dočasnika u granskim, združenim i multinacionalnim zapovjedništvima.	Na ovoj razini stječu se intergranska znanja, a kroz funkcionalne tečajeve dočasnike se osposobljava za dužnosti zajedničke svim granama (prvi dočasnik bojne/brigade, tečaj za stožerne dočasnike i napredni tečaj za stožerne dočasnike i tečaj za više instruktore).
IV	Razviti kompetencije dočasnika za uspješno obnašanje dužnosti viših stožernih dočasničkih dužnosti u združenim i multinacionalnim zapovjedništvima na operativnoj i strateškoj razini.	Ovom razinom obrazovanja stječu se intergranska znanja, ali za dužnosti prvih dočasnika grana i GS OS RH u cjelini, dužnostima načelnika odjela i voditelja odsjeka na razini grane ili GS OS RH, međunarodne dočasničke dužnosti i sl.

Kroz obrazovanje se grade opće vojna (intergranska) znanja, a kroz funkcionalno obrazovanje dočasnici se osposobljavaju za dužnosti zapovjednika desetine, prvog dočasnika voda, prvog dočasnika satnije i instruktora (specifične dužnosti zapovjednika desetina od roda do roda ili službe se rješavaju funkcionalnim obrazovanjem i tečajevima u okviru središta za obuku i rodovskih postrojbi).

Uvjet za dolazak na određeni tečaj je prethodno završen tečaj niže razine (za zapovjednika desetine uvjet je završena druga razina i tečaj za zapovjednika skupine).

Vojno obrazovanje časnika započinje školovanjem na diplomskim sveučilišnim studijskim programima. Odvijat će se na vojnim učilištima/sveučilištima u zemlji i inozemstvu, a temeljiti na dva jednakopravna stupa: Bolonjskom procesu i razinama ratovanja. Časnici služba i struka, nakon završetka sveučilišnih studijskih programa, nastaviti će školovanje na temeljnoj časničkoj školi. Vojno obrazovanje časnika sastojat će se od akademskog (vojni studiji/akademije) i specijalističkog dijela (vojne škole).

Tablica 5. Razine vojnog obrazovanja časnika

Razina vojnog obrazovanja	Cilj	Način provedbe obrazovanja	Razina
I	Razviti kompetencije časnika potrebne za obnašanje prve časničke/zapovjedne dužnosti i nastavak obrazovanja	Integrirano u okviru vojnih studija, ali se provodi i samostalno za one službe/struke koje se ne može obrazovati na preddiplomskoj i diplomskoj razini	Taktička

II	Razviti kompetencije časnika za dužnosti razine zapovjednika satnije (ekvivalentne razine u HRM te HRZ i PzO) unutar roda/službe/struke te obnašanja nižih stožernih dužnosti roda/službe/struke (zapovjedništva taktičke razine)	Posebna važnost je specijalistički dijela napredne časnike, odnosno, kao i u većini drugih država, NČI je najviša razina SRI roda, službe, struke i obvezna je za sve pripadnike OS RH.	Taktička – granska (rod/služba/struka)
III	Razviti kompetencije časnika za dužnosti razine zapovjednika bojne (ekvivalentne razine u HRM te HRZ i PzO) unutar grane te obnašanja nižih stožernih dužnosti u granskim, združenim i višenacionalnim zapovjedništvima.		Taktička do operativna – granska/združena/višenacionalna
IV	Razviti kompetencije časnika za obnašanje zapovjednih i stožernih dužnosti u združenim i multinacionalnim zapovjedništvima na operativnoj i strateškoj razini.		Operativna do strateška
V	Razviti kompetencije časnika za sudjelovanje OS RH u sveobuhvatnom nastojanju ostvarivanja nacionalnih interesa kroz planiranje i uporabu svih instrumenata nacionalne moći.		Strateška

Poveznicu za sve razine slijedno rastućeg vojnog obrazovanja predstavlja združeno ratovanje koje dominira nad granskim perspektivama. Stoga je nužno započeti s obrazovanjem časnika iz združene perspektive već na najnižim razinama vojnog obrazovanja.

Vojno obrazovanje za službe i struke:

Vojno obrazovanje za službe i struke provodi se, između ostalog, za provođenje ključnih funkcija, aktivnosti i zadaća potrebnih za održivost svih elemenata snaga u provedbi operacija. Ključne funkcije, aktivnosti i zadaće uključuju: održavanje i popravljavanje materijalno-tehničkih sredstava, opskrbu svim klasama materijala, skladištenje i rukovanje materijalno-tehničkim sredstvima, zdravstvenu skrb, kretanje i transport te graditeljsko održavanje zahtijevane borbene moći snaga tijekom dostizanja njihovih ciljeva. Primjeri su:

- Obrazovanje u području informacijskih tehnologija (C2, kibernetička obrana i sl.)
- Strojarnstvo (nabava i održavanje naoružanja i vojne opreme)
- Kemija (NBKO)

6.3.1.3. Obrazovanje za potrebe službi i struka (strukovno vojno obrazovanje),

Obrazovanje za potrebe službi i struka provodit će se u civilnim i vojnim obrazovnim institucijama, ustanovama i središtima, u zemlji i inozemstvu prvenstveno za potrebe obnašanja dužnosti i poslova kao što su upravljanje obranom (upravljanje resursima) i slično.

6.3.1.4. Razvoj u području znanosti i istraživanja

Razvoj u znanstvenim područjima i znanstveno-nastavnim zvanjima, između ostalog, obuhvaća:

- poslijediplomske sveučilišne (doktorske) studije
- izbor u znanstveno-nastavna zvanja
- znanstveno-istraživački rad (uključujući poslijedoktorske studije)

6.3.1.5. Stručno usavršavanje

Stručno usavršavanje, između ostalog, obuhvaća:

- specijalizaciju (npr. u medicini)
- diplomske studije, uz rad ili druge oblike školovanja
- poslijediplomske specijalističke studije, uz rad ili druge oblike školovanja

6.3.2. Operativna domena profesionalnog razvoja

Operativna domena profesionalnog razvoja doprinosi stjecanju potrebnog iskustva (prvenstveno u vođenju, zapovijedanju i upravljanju) i razvija dimenziju umijeća²⁴. U ovoj domeni od iznimnog je značaja pravilna prosudba pojedinaca od njihovih nadređenih (prvo i drugooocjenjivača), koji moraju prepoznati snage (potencijal), slabosti i razvojne potrebe.

6.3.2.1. Sustav upravljanja karijerom

Sustav upravljanja karijerom časnika i dočasnika, uključujući postavljenja na dužnosti te ocjenjivanje i procjenjivanje sposobnosti izvršenja zadaća u funkciji je profesionalnog razvoja. Sustavom upravljanja osobljem (postavljenjima na dužnosti engl. operational assignments) teži se pretvoriti teorija u praksu, postavljenjima na dužnosti na kojima pojedinci primjenjuju svoja znanja stečena tijekom institucionalnog obrazovanja i obuke. Provedba poslova i nadležnosti iz opisa dužnosti, koja podrazumijeva ponavljanje sličnih izvedbi (slične zadaće) daje mogućnost usavršavanja voditeljskih osobina, produbljuje znanje i oblikuje stavove i posljedično ponašanje.

6.3.2.2. Funkcionalno obrazovanje

Funkcionalno obrazovanje²⁵ obuhvatit će, između ostalog:

- tečajeve koji se provode u okviru ustrojstvenih jedinica Oružanih snaga (npr. tečaj za dočasnike - zapovjednik skupine)
- tečajeve koji se provode u civilnim obrazovnim institucijama kojima se osigurava stjecanje i razvijanje novih kompetencija potrebnih za pravilno i djelotvorno obavljanje trenutnih i planiranih zadaća, za obavljanje kojih je potrebno imati licence ili certifikate
- ostale tečajeve koji se provode u civilnim obrazovnim institucijama kojima se osigurava održavanje postojećih kompetencija potrebnih za pravilno i djelotvorno obavljanje trenutnih i planiranih zadaća.

²⁴ Znanstveno polje vojno-obrambene i sigurnosno-obavještajne znanosti i umijeće obuhvaća, naime, obje dimenzije potrebne za profesionalni razvoj časnika i dočasnika (znanost i umijeće).

²⁵ U trenutno važećem Pravilniku o izobrazbi (NN 94/2015, čl. 25) koristi se pojam funkcionalna izobrazba

6.3.3. Samo-razvojna domena profesionalnog razvoja

Samo-razvojna domena usmjerena je na maksimiziranje kvaliteta vojnih vođa, smanjenje slabosti i dostizanje individualnih ciljeva razvoja vođa. Ovo je kontinuiran proces i nije izdvojen iz institucionalne domene obrazovanja, a provodi se i tijekom obnašanja dužnosti (operativna domena profesionalnog razvoja). Profesionalni razvoj u okviru ove domene podrazumijeva cijeloživotni period (može se nastaviti i nakon profesionalne vojne karijere) i podrazumijeva stalnu posvećenost održavanju znanja i sposobnosti koje predstavljaju sam vrh profesije (usvajanje i primjena najnovijih znanja i praksi).

6.4. Razvoj vojnih vođa

Razvoj sposobnosti za djelovanje u složenom i nepredvidljivom sigurnosnom okružju traži definiranje koncepta razvoja vojnog vodstva koji se ne temelji samo na razvoju kognitivnih sposobnosti nego i na razvoju karakternih osobina potrebnih za vođenje i usmjeravanje podređenih u navedenim uvjetima te intelektualnih sposobnosti i vještina potrebnih za razumijevanje kompleksnosti sigurnosnog okružja. Ta dimenzija razvoja vođa uključuje, dakle, odgojnu komponentu.

Razvoj vojnih vođa u Oružanim snagama Republike Hrvatske postiže se kao rezultat cjeloživotne sinteze znanja, vještina i iskustva, a realizira se u tri domene: institucionalnoj (obrazovanje i obuka), operativna postavljena (rad u organizaciji/postrojbi) i samo-razvojnoj.

Glavni cilj obrazovanja za potrebe OS RH je razviti vođe (engl. *leaders*), za taktičku, operativnu i stratešku razinu te tehničke eksperte za izvršenje zadaća u suvremenim operativnim okružjima.

Zajedničke osobine vođa na svim razinama koje će se poticati kroz obrazovanje bit će sljedeće:

- Prilagodljivost – sposobnost za suočavanje i nošenje s neizvjesnošću
- Samosvjesnost i osobno usavršavanje (karakter)
- Utemeljenost u čvrstim vrijednostima (domoljublje, moral, empatija i sl.)
- Sklonost cijelo-životnom učenju

Razvoj vođa usmjerit će se na razvoj i unaprjeđenje tri područja:

- Izgradnja angažiranih i prilagodljivih vođa – razvoj vođa (engl. *building engaging and adaptive leaders – leader development*)
- Razvoj učinkovitih zapovjednih timova – razvoj vodstva (engl. *developing effective command teams – leadership development*)
- Rast kapaciteta za inovativnost - razvoj organizacije (engl. *growing leader's capacity for innovation – organizational development*)

Okvir za razvoj vođa oblikovat će se prema elementima i ulogama koje oni preuzimaju na različitim razinama zapovijedanja i donošenja odluke, a temeljit će se na matrici u Tablici 6.

Tablica 6. Temeljni elementi za razvoj vođa i željeni ishodi tog razvoja bazirat će se na ovoj matrici

		Uloga (po razinama zapovijedanja)			
		pr-npr (pkr-pfr)	stn-bjn (pbr-kkr)	pk-brg (kfr-kbb)	general / admiral
		Vođa u kojeg se ima povjerenja	Vođa koji motivira	Vođa koji potiče (inspirira)	Vođa koji kreira viziju
Temeljni elementi	Temeljne vrijednosti	Razumije i živi etiku i vrijednosti vojne profesije	Prenosi temeljne vrijednosti vojne profesije na druge	Prenosi temeljne vrijednosti vojne profesije na organizaciju i gradi organizacijsku kulturu	Čuvar temeljnih vrijednosti vojne profesije
	Moralni karakter	Njeguje osobne vrijednosti u skladu su s etikom vojne profesije	Kultivira etičnost kod drugih (podređenih)	Moralni arbitar ustrojstvene cjeline	Uzor moralnih vrijednosti vojne profesije.
	Prosudba	Primorava na primjenu pravila i postupaka	Predviđa zahtjeve i sposoban je djelovati samostalno	Pravilno prosuđuje te djeluje odvažno i razborito	Primjenjuje i potiče promišljanje orijentirano na budućnost, njeguje stratešku perspektivu
	Vodstvo	Cijenjen vođa tima Kultivira lojalnost u lancu zapovijedanja	Graditelj tima Primjenjuje moralno, odgovorno, prilagodljivo i uvjerljivo vođenje	Zapovjedni vođa Utjelovljuje autoritet, odgovornost i entuzijazam	Strateški vođa Kreira viziju i vodi transformaciju; djeluje snažno, odlučno i dostojanstveno

Taktička i operativna razina

Kvalitete vođa koje će se izgrađivati, poticati i na prikladan način evaluirati, za taktičku i operativnu razinu su: stručnost (operativno umijeće), znanje²⁶ ali i intelektualni potencijal i kreativnost. Poželjne osobine vođa na ovoj razini su:

- Izraženije osobine: dinamičan, fleksibilan i dosljedan
- Uravnotežene i podjednako izražene osobine: otvoren, ali i promišljen, uz izraženu brigu za ljude, ali ne na štetu usmjerenosti na zadaću

Vođa na ovoj razini mora biti visoko odlučan i sposoban samostalno donositi odluke, no uz određenu, primjerenu dozu slušanja savjeta podređenih.

Navedene osobine nužne su za djelovanje u kompleksnim, opasnim, intelektualno i emocionalno zahtjevnim situacijama kao što su krize i oružani sukobi (ratovanje), u uvjetima kada nema dostatnih niti točnih i potpunih informacija za analitičko, racionalno odlučivanje putem propisanog procesa vojnog donošenja odluke. Tada zapovjednikova stručnost, znanje, iskustvo, ali i intelektualni potencijal i kreativnost omogućuju potpuno iskorištenje svih raspoloživih resursa i potencijala kroz, ono što se u teorijama odlučivanja naziva «intuitivno odlučivanje»²⁷.

Nadalje, njegovo komuniciranje mora biti jasno i s uvažavanjem, a kao najviše izražena osobina, uz promišljenost, poželjna je empatija. Dakle, dobar zapovjednik ne bi smio pokazivati

²⁶ Uključuje sve razine kognitivnog znanja: znanje, razumijevanje, primjena, analiza i sinteza i vrednovanje

²⁷ Filjak, S. (2016) *Značajke zapovijedanja u Domovinskom ratu*. Radna inačica znanstvenog članka.

distanciranost i emocionalnu hladnoću, što uz impulsivnost predstavlja izuzetno nepoželjne osobine za zapovijedanje u ratnim operacijama.

Strateška razina

Kako se razina odgovornosti časnika s napredovanjem u karijeri povećava, posebno je važno voditi računa o znanjima i sposobnostima koje moraju imati zapovjednici (vođe) na strateškoj razini upravljanja OS RH. Na strateškoj razini, naime, vojni vođe moraju razumjeti i prirodu drugih instrumenta državne moći s kojima će koordinirano djelovati u postizanju strateških vojnih ciljeva, a time i razvoju i održavanju obrambene funkcije RH. Nadalje, vojni vođe na toj razini moraju biti sposobni sagledati punu dinamiku i potrebe transformacije te biti sposobni kreirati i operacionalizirati svoje vizije razvoja obrambenih sposobnosti OS RH.

6.5. Institucionalno povezivanje

Procesi i sustavi obrazovanja za potrebe OS RH institucionalno će se, kad god to bude potrebno i svrhovito, povezivati s drugim obrazovnim, upravnim/političkim i znanstvenim organizacijama i institucijama, u zemlji i inozemstvu.

6.5.1. Međuresorna suradnja

Za uspješno planiranje i provedbu obrazovanja za potrebe OS RH, pored kvalitetne međusobne suradnje ustrojstvenih jedinica MORH-a, neophodna je i dobra suradnja MORH-a s drugim tijelima državne uprave. To podrazumijeva suradnju u području planiranja i provedbe obrazovanja te razmjenu nastavnika i polaznika. U tom smislu, od posebnog je značaja suradnja MORH-a s Ministarstvom znanosti i obrazovanja (MZOS), akademskom zajednicom, istraživačkim institucijama i drugim tijelima državne uprave te upoznavanje s organizacijom i načinom djelovanja drugih instrumenata državne moći RH (diplomacija, ekonomija, obavještajna zajednica i dr.), pogotovo na višim razinama vojnog obrazovanja. Zajedničko i koordinirano djelovanje MORH-a i OS RH s drugim nositeljima sigurnosne i obrambene funkcije RH podrazumijeva i obrazovanje o nacionalnoj sigurnosti i obrani i dijela djelatnika drugih tijela državne uprave, kako bi u dovoljnoj mjeri razumjeli funkcioniranje MORH-a i OS RH i nacionalne sigurnosti, u cjelini.

Pored međuresorne suradnje, na razini države poticat će se suradnja u okviru tzv. Triple-helix modela²⁸ (MORH – sveučilišna i znanstveno istraživačka zajednica – obrambena industrija).

6.5.2. Povezanost sa saveznicima i partnerima

NATO-v dokument²⁹ vezan uz politiku (engl. *policy document*) obrazovanja i obuke jasno stavlja obrazovanje za potrebe oružanih snaga u nadležnosti države članice, a obuku (prije svega kolektivnu, na razini saveza) regulira smjernicama. Premda je, dakle, obrazovanje za potrebe oružanih snaga članica i NATO-a i EU-a u njihovoj nacionalnoj nadležnosti, potreba uspostavljanja interoperabilnosti usmjerava nas da u određenoj mjeri konceptualno uskladimo sustav obrazovanja, a posebno profesionalno vojno obrazovanje s NATO saveznicima i

²⁸ Vidi: Strategija pametne specijalizacije Republike hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine i akcijski plan za provedbu Strategije pametne specijalizacije republike hrvatske za razdoblje od 2016. do 2017. godine. NN 23/2016.

²⁹ NATO dokumenti: (1) NATO Bi-SC 75-2 Education & Training Directive i (2) NATO Bi-SC 75-7 Collective Training and Exercise Directive.

partnerima. Suradnja RH s vojno obrazovnim i znanstvenim institucijama saveznika i partnera u potpori je razvoja hrvatskog znanstvenog i nastavničkog kadra na području vojnog obrazovanja.

Pored bilateralne suradnje od posebnog značaja je i suradnja u okviru NATO saveza (NATO Defence College, George C. Marshall Center, NATO STO³⁰, NATO centri izvrsnosti), kao i u okviru EU (ESDC³¹ i EDA³²). Ulazak u program vojni ERASMUS³³ omogućit će horizontalnu pokretljivost nastavnika i polaznika naših vojnih škola. Važan je i naš angažman u programima na području vojnog obrazovanja pod vodstvom EUMS, kao što su EU MTG³⁴ radna skupina, ili udruživanja i dijeljenja (engl. *pooling and sharing*) na području vojnog školovanja i obuke³⁵.

Područje vojnog obrazovanja otvara mogućnost proširenja dosadašnje suradnje s partnerima na regionalnoj razini. Na taj način bi se mogao dati pozitivan doprinos jačanju regionalne sigurnosti i suradnje u okviru priprema zemalja regije za ulazak u euroatlantske integracije.³⁶

6.5.3. Povezanost sa civilnim sustavom obrazovanja

Dalji razvoj obrazovanja za potrebe OS RH traži održavanje povezanosti sustava vojnog obrazovanja sa sustavom civilnog obrazovanja. Ta povezanost se osigurava kroz sudjelovanje civilnih predavača u vojnom obrazovanju, školovanje pripadnika OS RH u civilnom sektoru, kao i školovanje civilnog osoblja na vojno obrazovnim institucijama.

Nastavit će se i produbiti suradnja HVU-a sa sveučilištima u Republici Hrvatskoj, koja s njihovim znanstvenim i nastavnim potencijalom pružaju pomoć u procesu transformacije HVU-a u visokoobrazovnu i znanstvenu instituciju, u skladu s propisima koji reguliraju visoko obrazovanje i znanstvenu djelatnost u RH. Suradnja će se odvijati na području uspostavljanja i provedbe vojnih dodiplomskih programa, diplomskih programa i doktorskih studija u znanstvenom polju vojno-obrambenih i sigurnosno-obavještajnih znanosti i umijeća u interdisciplinarnom području znanosti.

Vojno obrazovanje potrebno je povezati sa školovanjem pripadnika OS RH u civilnom sektoru (tečajevi, specijalistički studiji, doktorski studiji isl.), kako bi se integriranjem vojnih i civilnih znanja i vještina stvorili specifični sadržaji i ekspertize potrebne za buduće djelovanje vojne organizacije. Isto tako, važno je da civilna sveučilišta u svoje kurikulume uvrste teme vezane uz nacionalnu sigurnost i obranu.

Suradnja s civilnim obrazovnim institucijama otvara i mogućnost razvijanja šireg nacionalnog programa educiranja za obrambenu funkciju, od specijalističkih tečajeva pa do uspostave sustava školovanja pričuvnih časnika.

7. Sredstva

Nositelj pripreme i provedbe obrazovanja za potrebe OS RH je HVU „Dr. Franjo Tuđman“. Pored financijskih sredstava, temelj za razvoj održivog modela vojnog obrazovanja čini

³⁰ NATO Science and Technology Organisation.

³¹ Europski sigurnosno-obrambeni koledž (ESDC).

³² Europska obrambena agencija (EDA).

³³ Europska inicijativa razmjene mladih časnika u okviru ESDC,

³⁴ EU Military Training Group (EU MTG) - Radna skupina za vojnu obuku u okviru Vojnog osoblja EU (EUMS).

³⁵ Udruživanje i dijeljenje (*pooling & sharing*, PS) na području vojne obuke i školovanja.

³⁶ Intenziviranje suradnje između RH i zemalja članica Jadranske povelje predstavljalo bi jedan od doprinosa Republike Hrvatske razvoju partnerstva između NATO-a i zemalja regije, a ujedno bi bila i jedna od mjera koje mogu dati pozitivan doprinos jačanju regionalne sigurnosti i suradnje u okviru priprema zemalja regije za ulazak u euroatlantske integracije.

intelektualni kapital MORH-a (uključujući OS RH). Za potrebe ovog koncepta izdvajaju se dva najznačajnija aspekta intelektualnog kapitala: ljudski i strukturni.

7.1. Ljudski kapital

Za razvoj znanosti usmjerene na sigurnost i obranu, a time i realizaciju ovog koncepta, od velike je važnosti afirmacija znanstvenog polja vojno-obrambenih i sigurnosno-obavještajnih znanosti i umijeća u interdisciplinarnom području znanosti³⁷. HVU je, kao središnja vojno-obrazovna ustrojbeno jedinica u OS RH, nositelj razvoja ovog znanstvenog polja. Za ispunjenje te misije HVU-u treba ljudski kapital³⁸.

MORH će snažno poticati i poduprijeti razvoj ljudskog kapitala HVU-a usklađivanjem vojne i znanstvene karijere pripadnika OS RH angažiranih u obrazovanju za potrebe RH. Propisivanje uvjeta za izbor u znanstveno-nastavna zvanja u znanstvenom polju vojno-obrambenih i sigurnosno-obavještajnih znanosti i umijeća u interdisciplinarnom području znanosti treba uzeti u obzir potrebu uspostavljanja ravnoteže između dviju sastavnica vojnog zanimanja – znanosti i umijeća. Od ključne je važnosti i donošenje politike i sustava odabira, razvoja, poticanja i zadržavanja akademskog osoblja.

Razvoju znanstvenog polja vojno-obrambenih i sigurnosno-obavještajnih znanosti i umijeća u interdisciplinarnom području znanosti doprinijet će niz različitih aktivnosti: pokretanje znanstveno-istraživačkih projekata, aktivnosti znanstveno-istraživačke suradnje, sudjelovanje u nastavi, vojno-izdavačka djelatnost (izdavanje znanstvenog časopisa, knjiga i drugih publikacija), provedba i sudjelovanje na konferencijama, seminarima i sl.

7.2. Strukturni kapital

Ministarstvo obrane Republike Hrvatske (MORH), kao nositelj obrambene funkcije, ima planske, usmjeravajuće, koordinacijske i nadzorne funkcije u obrani te osigurava uvjete za funkcioniranje i djelovanje Oružanih snaga RH³⁹. Iz toga proizlazi i obaveza MORH-a da obavlja poslove koji se odnose na uređenje osnova i osiguranje uvjeta za obrazovnu i znanstvenu djelatnost za potrebe obrane⁴⁰. Za poslove planiranja, organizacije i provedbe vojnog obrazovanja u OS RH nadležan je Glavni stožer OS Republike Hrvatske (OS RH)⁴¹. HVU „Dr. Franjo Tuđman“ je središnja vojno-obrazovna ustrojbeno jedinica u OS RH koja čini institucionalni okvir za planiranje, organizaciju, pripremu i provedbu vojnog obrazovanja za potrebe OS RH. U tom smislu važna je i izgradnja odgovarajućih smještajnih kapaciteta, nastavne, izvannastavne i znanstveno-istraživačke infrastrukture na HVU.

8. Zaključak

Naše iskustvo iz Domovinskog rata je potvrdilo dobro poznatu činjenicu kako je razvoj znanja i vještina njezinih pripadnika ključ uspjeha svake vojne organizacije, posebno u razdobljima velikih promjena i rastuće kompleksnosti sigurnosnog okružja. Upravo dalji razvoj sustava obrazovanja za potrebe OS RH kroz sustavno razvijanje nastavnog procesa i istraživačke

³⁷ Narodne novine broj: 34/2016, od 18.04.2016.

³⁸ Ljudski kapital sastoji se od ljudi u organizaciji te njihovog kolektivnog znanja, vještina i sposobnosti.

³⁹ Zakon o obrani RH (2013), čl. 12.

⁴⁰ Zakon o obrani RH (2013), čl.14. točka 22.

⁴¹ Zakon o obrani RH (2013), čl.16. točka 12.

djelatnosti, treba omogućiti uvećavanje znanja, vještina te razvoj inicijative i odgovornost pojedinaca.

Pri tome treba imati u vidu ključnu činjenicu: bez obzira na napredak vojne tehnologije, ključ pobjede u budućim sukobima ostaje isti kao i u prošlosti - pobijediti će ona strana koja ima vođe sposobne za brzo prilagođavanje organizacije novim situacijama, rješavanje kompleksnih problema pod velikim vremenskim pritiskom i iskorištavanje uočenih slabosti kod snažnijeg protivnika. Zadaća je odgovornih za upravljanje sustavom obrazovanja za potrebe OS RH, sada i u budućnosti, na temelju ove premise, koristeći kao vodilju našu tradiciju i povijesno iskustvo, osigurati izgradnju karakternih i intelektualnih osobina časnika i dočasnika potrebnih za uspješno djelovanje u svim operativnim okružjima i domenama te integrirano sa sustavom Domovinske sigurnosti.

Ovaj koncept daje okvir za izradu pod-konceptata, strategija, dokumenta vezanih uz politike (engl. *policy documents*), planova te doradu i izmjenu postojećih pravilnika i odluka, u cilju unaprjeđenja procesa i sustava obrazovanja za potrebe OS RH i nacionalne sigurnosti. Koncept, isto tako, pored institucionalnih promjena (strukture) predstavlja i analitički okvir za unaprjeđenje sadržaja obrazovanja te, što je najvažnije, zagovara usmjerenje na razvoj kompetencija i osobnosti pripadnika OS RH, sposobnog odgovoriti na izazove nadolazećeg vremena.