



**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP**

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA

Do użytku wewnętrznego

Egz. nr ..... 9

Płk dypl. Filip MAJEWSKI

**METODYKA KSZTAŁTOWANIA KULTURY PRACY  
DOWÓDCZO-SZTABOWEJ SŁUCHACZY ASG WP**

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

S/305



05-001095-002-0

12798



WARSZAWA

1983



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA

Do użytku wewnętrznego

Egz. nr ..... 9

Płk dypl. Filip MAJEWSKI

## METODYKA KSZTAŁTOWANIA KULTURY PRACY DOWÓDCZO-SZTABOWEJ SŁUCHACZY ASG WP

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/305



05-001095-002-0

12498



WARSZAWA

1983

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA

Do użytku wewnętrznego

Egz. nr ...

9

Płk dypl. Filip MAJEWSKI



METODYKA KSZTAŁTOWANIA KULTURY PRACY  
DOWÓDCZO-SZTABOWEJ SŁUCHACZY ASG WP



WARSZAWA

1983

S P I S   T R E Ś C I

	str.
Wprowadzenie .....	3
1. Charakterystyka pojęcia kultury pracy dowódczo-sztabowej oficera na tle praktycznej działalności dowództw .....	7
2. Sposoby kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy .....	20
3. Rada Naukowa Akademii jako organ wytyczający kierunki rozwoju racjonalnych metod krzewienia kultury pracy dowódczo-sztabowej wśród słuchaczy ASG WP .....	27
4. Rola wydziałów, katedr i innych organów Akademii w procesie rozwijania wiedzy i kształtowania cech oso- bowości - przejawiających się w kulturze pracy dowódczo- sztabowej słuchaczy ASG WP .....	29
5. Szczególna rola kierowników taktycznych grup szkole- niowych w kształtowaniu kultury słuchaczy .....	35
6. Rola nauczycieli akademickich /wykładowców/ w rozwija- niu elementów kultury pracy dowódczo-sztabowej słucha- czy akademii .....	37

Wprowadzenie.

Wykonując zadanie postawione przez Komendanta Akademii Sztabu Generalnego WP, autor opracował materiał mający służyć przygotowaniu słuchaczy przez kadrę naukowo-dydaktyczną do przyszłej pracy na wyznaczonych stanowiskach, zgodnie z wymogami kultury pracy dowódczo-sztabowej. W przedstawionym materiale celowo używa się pojęcia "kultura pracy dowódczo-sztabowej", ponieważ grupy oficerów zajmujących stanowiska dowódcze i grupy oficerów pracujące na różnych stanowiskach w sztabach i innych organach dowodzenia są ze sobą ściśle powiązane zależnościami służbowymi, wzajemnie na siebie oddziałują oraz w decydującej mierze wpływają na kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich w sztabach i jednostkach wojskowych.

Obiegowym, powszechnie stosowanym pojęciem jest pojęcie "kultury sztabowej" rozumianej najczęściej jako różnorodne sposoby wyrażania i przekazywania określonych informacji w formie graficznej, pisemnej lub ustnej przez oficerów sztabów osobiście albo przez techniczne środki będące <sup>ich</sup> w dyspozycji. Niektórzy oficerowie przez pojęcie "kultura sztabowa" rozumieją szczególne uzdolnienia pracowników sztabów do - wręcz artystycznego - graficznego opracowywania różnych dokumentów i często utartego, schematycznego przedstawiania propozycji bez należytego wnikania w treść zamierzeń i intencji dowódców.

W ten sposób sprowadzają oni kulturę sztabową do pedantycznego, drobiazgowego przygotowywania różnych wykresów, map, tabel itp. dokumentów, niekiedy wyrażających jedynie jałową rutynę autora i pozorne osiągnięcia tych przełożonych, którym właśnie odpowiada taki styl pracy.

Należy zauważyć, że we wskazanych wyżej określeniach oddziela się najczęściej styl kierowania, kulturę pracy dowódców od kultury pracy oficerów sztabów, a przecież dowódca wywiera przemożny wpływ

na sztab i podległe mu organy dowodzenia, przy pomocy których dowodzi i kieruje życiem podległych mu żołnierzy. Oficerowie tych organów są przez niego szkoleni i wychowywani, za jego pośrednictwem przyswajają sobie określone zasady postępowania i styl pracy. Z drugiej zaś strony oficerowie sztabów, zwłaszcza zajmujący kierownicze stanowiska w sztabach, kształtują również określone cechy dowódców. W sumie styl działania dowódców, sztabów ogólnowojskowych, sztabów /szefostw/ rodzajów wojsk i służb, organów partyjno-politycznych tworzy jednolitą całość w ramach danego dowództwa.<sup>1/</sup> Niesłuszne jest więc również całkowite oddzielanie kultury dowodzenia od kultury sztabowej, ponieważ pojęcie kultury dowodzenia obejmuje również kulturę sztabową.

W sprawowaniu dowodzenia wraz z dowódcą i zgodnie z jego ustaleniami najważniejszą rolę spełnia sztab, nie można jednak wyobrazić sobie w ogóle w dobie współczesnej dowodzenia i zarządzania bez udziału pozostałych organów dowództwa, szefów rodzajów wojsk, kwaterymistrzostwa, służb technicznych. Organy te w przeszłości wchodziły w skład sztabu, dlatego też praca sztabu wypełniała kiedyś pracę całego organu dowodzenia na czele z dowódcą. Obecnie praca sztabu oznacza tylko pracę jednego z organów dowództwa. Zatem tak wąsko rozumiana kultura pracy sztabowej nie obejmowała-by pracy innych komórek organizacyjnych dowództwa. Konieczne jest więc użycie pojęcia dostosowanego do charakteru działalności wszystkich organów dowództwa. Nadają się do takiej roli pojęcia "kultura pracy dowódczo-sztabowej" i "kultura pracy organów dowodzenia /zarządzania/", odnoszące się do działalności wszystkich komórek organizacyjnych dowództwa. W dalszej części opracowania pojęcia te będą używane zamiennie.

---

1/ Według obowiązujących ustaleń w skład dowództwa wchodzi: dowódca i jego zastępca, sztab, organ polityczny, szefowie rodzajów wojsk z podległym aparatem, kwaterymistrzostwo i służby techniczne oraz inne komórki organizacyjne. Sztab wchodzi więc w skład dowództwa i jest jego częścią składową, dlatego spotykane często sformułowanie: "dowództwo i sztab" jest niewłaściwe.

Treścią opracowania są przede wszystkim niektóre aspekty metodyki kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy ASG WP. Natomiast zdarzające się w praktyce przypadki ujemnie wpływające na tak rozumianą kulturę zostaną zasygnalizowane dygresyjnie.

Współcześnie kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej wymaga uwzględnienia rezultatów rewolucji naukowo-technicznej, nowoczesnych technologii, automatyzacji i elektroniki w dowodzeniu wojskami, racjonalnych rozwiązań organizacyjnych i instytucjonalnych, które powodują zasadnicze zmiany w sferze osobowości, w stylu życia ludzi. Coraz większe znaczenie przywiązuje się do kształcenia i wychowania, najbardziej miarodajnych wskaźników poziomu kulturalnego człowieka. Stąd wypływa m.in. stała konieczność podwyższania kwalifikacji, umiejętności życia, pracy i służby w zespole, zdyscyplinowania, tworzenia atmosfery szacunku dla rzetelnej pracy, eliminowania wszelkich czynników hamujących rozwój i postęp. Postęp techniczny ułatwia pracę i życie ludzi, ale zarazem potęguje znaczenie postaw moralnych, kultury osobistej, sprawności działania, wysokiej dyscypliny poczucia odpowiedzialności i obowiązkowości.

Konieczność wyrabiania u słuchaczy kultury pracy dowódczo-sztabowej w toku trwania studiów w ASG WP wynika z potrzeb i zasad sformułowanych przez dydaktykę wojskową przede wszystkim w odniesieniu do sztuki operacyjnej, taktyki oraz teorii i praktyki dowodzenia wojskami.

Ucząc słuchaczy zwyciężania wroga w walce i operacji czynimy to na podstawie znajomości przez nich zasad sztuki wojennej, inteligentnego ich wykorzystania w procesie wypracowywania i podejmowania decyzji - stosownie do wymogów konkretnej sytuacji.

Należy zauważyć, że kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej oficera jest procesem ciągłym. Zapoczątkowuje go WSO

i trwa przez cały czas jego służby wojskowej. Szczególnego znaczenia nabiera jednak okres jego pobytu w naszej Uczelni. Dla akademii jako wyższej uczelni dowódczo-sztabowej - zagadnienie kształtowania wysokiego poziomu kultury pracy dowódczo-sztabowej wśród słuchaczy jest zagadnieniem niezmiernie ważnym, można rzec - centralnym. Wynika to z roli i zadań, jakie akademia spełnia w skali wojska. Przygotowuje ona bowiem dla potrzeb naszych sił zbrojnych wysoko kwalifikowanych oficerów - ludzi światłych, o dużym zasobie wiedzy i pożądanym umiejętnościach, zdolnych rozwiązywać w szczególności problemy wspólnego pola walki, jak również problemy życia codziennego wojska.

Dlatego też Akademia Sztabu Generalnego WP - kształcąca przyszłych dowódców i oficerów sztabów, rodzajów wojsk i kwatermistrzostwa, dysponująca wszechstronnym potencjałem naukowo-dydaktycznym - jest najbardziej kompetentną uczelnią do tego, aby nie tylko kształtować kulturę pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy, ale zarazem wskazywać swoim absolwentom właściwe kierunki rozwoju tej kultury z akcentem na takie kształtowanie, by każdy oficer dyplomowany mógł aktywnie współuczestniczyć w twórczej pracy dowódców i sztabów /wszystkich organów dowodzenia/ jako zespołu ludzi realizujących wspólnie zadania, wzajemnie stawiających wobec siebie określone wymagania, a przy tym życzliwych, rzeczowych i lojalnych.

Niżej, w miarę możliwości, autor postara się przedstawić rolę poszczególnych organów uczelni w kształtowaniu kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy, z uwzględnieniem potrzeb praktycznych dowództw.

1. Charakterystyka pojęcia kultury pracy dowódczo-sztabowej na tle  
praktycznej działalności dowództw

Sztab jako główny organ dowodzenia - obok dowódcy, który jest centralną osobą w dowództwie - spełnia najbardziej odpowiedzialną rolę w dowodzeniu wojskami, a także w kształtowaniu kultury pracy wszystkich organów dowodzenia.

Z odpowiedzialnej roli, jaką spełniał sztab w procesie kierowania i dowodzenia wojskami w przeszłości i spełnia obecnie, zrodziły się pojęcia: "kultury sztabowej", "kultury pracy sztabowej", "kultury dowodzenia i kierowania". Stosowanie tych pojęć miało również na celu rozwijanie kultury wzajemnych stosunków między oficerami, zwłaszcza w instytucjach wojskowych spełniających różne złożone funkcje kierownicze.

Pojęcia te nie znalazły dotychczas określenia w encyklopediach, regulaminach, czy leksykonach. Są jednak używane praktycznie na odprawach służbowych, ćwiczeniach, zajęciach szkoleniowych, w sprawozdaniach i opracowaniach akademickich.

Podobnie w literaturze wojskowej ostatnich lat, a m.in. w miesięczniku "Myśl Wojskowa" zamieszczono szereg opracowań, których autorzy wypowiedzieli się na temat tych pojęć.

Najbardziej lapidarnie charakteryzuje niektóre pojęcia tego rodzaju L.Kuleszyński, który stwierdza, że: "opierając się na ogólnym pojęciu kultury - kulturę wojskową możemy określić jako ogół materialnych wartości wytworzonych przez świadomą działalność ludzi w dziedzinie wojskowości wraz z procesem ich tworzenia oraz sposobami wykorzystania".<sup>2/</sup> Opierając się na wyżej prezentowanym określeniu kultury wojskowej - definiuje kulturę procesu dowodzenia /zarządzania/ - jako "ogół materialnych i niematerialnych wartości wytworzonych przez świadomą działalność ludzi w dziedzinie dowodzenia /zarządzania/ wraz z procesem

---

2/ L.Kuleszyński - Myśl Wojskowa Nr 1 - 1979r.

ich tworzenia oraz sposobami wykorzystania.<sup>3/</sup>

Bardziej szczegółowo wypowiada się na temat kultury pracy sztabowej marszałek A.Groczo. Jego zdaniem: "Jednym z istotnych elementów szkolenia organów dowodzenia jest podnoszenie kultury pracy sztabowej. Przez to pojęcie należy rozumieć nie tylko nacechowane znajomością rzeczy poglądy i szybkie wykonywanie dokumentów bojowych, lecz przede wszystkim głęboką i wszechstronną znajomość sztuki wojennej, dobrą organizację pracy, pełne i skuteczne wykorzystanie współczesnych technicznych środków dowodzenia, elektronicznych maszyn cyfrowych, terminowe i konkretne doprowadzenie zadań bojowych do podległych wojsk za pomocą różnorodnych kanałów łączności, umiejętność skrytego dowodzenia wojskami i organizowania stałej kontroli ich działań."<sup>4/</sup>

Problem kultury pracy sztabowej był wielokrotnie podnoszony przez ministra Obrony Narodowej gen.armii Wojciecha Jaruzelskiego. Tak np. na odprawie szkoleniowej w listopadzie 1973r. powiedział m.in. "... że w konsekwencji słabego jeszcze obycia niektórych dowódców i sztabów z pracą w warunkach polowych - poświęcają oni zbyt wiele uwagi różnym sprawom typu organizacyjno-administracyjnego ze szkodą dla zagadnień ściśle taktycznych. Powoduje to, między innymi, ograniczenie czasu pozostającego do dyspozycji sztabowi podległych. Jest to zresztą w szerszym rozumieniu naruszenie zasad kultury sztabowej, której istota - wbrew obiegowym pojęciom - wcale nie ogranicza

---

3/ Tamże,

4/ A.Groczo, Siły zbrojne państwa radzieckiego, wyd.MON, Warszawa 1975, s.304.

się tylko do określonego sposobu prowadzenia map czy wykonania dokumentu sztabowego". Na kolejnej odprawie, w październiku 1974r. minister Obrony Narodowej m.in. podkreślił, że "... Należy również zwracać coraz większą uwagę na szeroko rozumianą kulturę sztabową, a w tym na umiejętność formułowania zwięzłych i precyzyjnych meldunków. Szczególnie zadanie ma tu do spełnienia Akademia Sztabu Generalnego".

Rozszerzenie wyżej wymienionych poglądów na pracę wszystkich organów dowodzenia pozwala przyjąć, że kultura pracy dowódczo-sztabowej to pożądaný stopień doskonałości osiągnięty - na danym etapie rozwoju sił zbrojnych - w teorii dowodzenia oraz w poszczególnych dziedzinach działalności praktycznej tych organów.

Zatem tak rozumiana kultura to przede wszystkim:

a/ <sup>odpowiedni</sup> poziom oraz głęboka i wszechstronna znajomość nauki, a zwłaszcza sztuki wojennej, w tym głównie teorii dowodzenia;

b/ wysoka sprawność i ciągłe doskonalenie umiejętności w zakresie:

- racjonalnego planowania działań bojowych;
- należytego organizowania pracy;
- skrupulatnego egzekwowania obowiązków i zadań;
- sprawnego zbierania informacji sytuacyjnych;
- szybkiego analizowania i uogólniania danych o sytuacji oraz terminowego przedstawiania ich w formie zwięzłych i precyzyjnych meldunków;
- szybkiego i dokładnego dokonywania niezbędnych obliczeń taktyczno-operacyjnych i kalkulacji czasowo-przestrzennych w oparciu o dostępną technikę informatyczną;
- racjonalnego i szybkiego opracowywania niezbędnych dokumentów bojowych;
- szybkiego przekazywania podwładnym informacji decyzyjnych /dyrektyw, rozkazów, zarządzeń, wytycznych/;

- pełnego i skutecznego wykorzystywania współczesnych technicznych środków dowodzenia;
- szybkiego dostosowywania systemu dowodzenia do zmian w sytuacji bojowej;
- bezzwłocznego i bezwzględniego wcielania w życie podjętych przez dowódcę decyzji;
- kierowania ludźmi w sytuacjach trudnych, zapobiegania wybuchowi paniki i powstawania nastrojów załamania.

Stwierdzić należy, że działalność tworzenia kultury, w tym kultury wojskowej, jak również kultury pracy dowódczo-sztabowej, jest procesem związanym z rozwojem społecznym, przejmującym poprzedni dorobek pracy ludzkiej i tworzącym nowe wartości również w dziedzinie wojskowości.

Udział w tworzeniu kultury pracy dowódczo-sztabowej bierze każdy, kto aktywnie uczestniczy w doskonaleniu poszczególnych dziedzin działalności organów dowodzenia, a zwłaszcza w usprawnianiu metod, form i rezultatów ich pracy oraz w modernizacji technicznych środków kierowania.

W dalszych rozważaniach możemy przejść już do charakterystyki kultury pracy dowódczo-sztabowej / zwanej w szczególnych przypadkach kulturą pracy sztabowej / mając na myśli sprawną działalność wszystkich organów dowództwa jako instytucji działań zespołowych.

Jak wiadomo polega ona głównie na przygotowaniu dla dowódcy /szefa/ danych niezbędnych <sup>do</sup> podejmowania decyzji <sup>na</sup> /w**o**bieraniu, zdobywaniu i przetwarzaniu informacji/, zapewnieniu realizacji takich przedsięwzięć jak podejmowanie decyzji cząstkowych w sprawach, co do których dowódca /szef/ przekazał swemu organowi określone uprawnienia, a także na współdziałanie danego organu w planowaniu i organizowaniu działań, przekazywaniu zadań wykonawcom, organizowaniu i utrzymaniu niezawodnego dowodzenia /zarządzania/ oraz współdziałania, na zabezpieczeniu działań oraz kontrolowaniu i koordynowaniu ich realizacji.

Treścią pracy organów dowodzenia jest również informowanie przełożonych, podwładnych i współdziałających o wszystkim, o czym powinni wiedzieć.

Opisana wyżej praca nie wyczerpuje jednak całej treści dowodzenia wojskami. Podstawowa treść tej pracy jest ściśle kierownicza, dowódcza związana z uprawnieniem do podejmowania decyzji i wydawania rozkazów wszystkim jednostkom podległym dowódcy danego szczebla, co znajduje również wyraz praktyczny w kierowaniu działaniami wojsk oraz sztabu i innych organów dowodzenia.

Proces dowodzenia obok działalności dowódczej i sztabowej obejmuje również działalność organów i jednostek zabezpieczających realizację dowodzenia /łączność, transport, informatykę/, zabezpieczenie kwatermistrzowskie i techniczne, obronę i ochronę systemów dowodzenia. Ta sfera działalności zabezpieczającej dowodzenie i zarządzanie wojskami jest nieodłączną częścią składową procesu dowodzenia.

Zatem w konkluzji należy stwierdzić, że kultura pracy organów dowodzenia /zarządzania/ obejmuje:

- kulturę pracy ściśle kierowniczej realizowanej przez dowódcę /szefa/;
- kulturę pracy sztabowej realizowanej przez wszystkie organa dowodzenia /zarządzania/;
- kulturę pracy wykonywanej w zakresie obsługi procesów dowodzenia przez oddziały /pododdziały/ łączności, ośrodki informatyki, kwatermistrzostwo, służby techniczne itp.

Jest rzeczą oczywistą, że przedstawiony podział ma znaczenie umowne- metodologiczne. W działalności praktycznej żaden z tych rodzajów pracy nie występuje w wyizolowanej postaci, lecz łączą się one i splatają wzajemnie. Na szczeblach pododdziałów /drużyna, pluton, kompania, batalion/ dominuje działalność ściśle dowódcza, na szczeblu oddziału, ZT, ZO rośnie udział i znaczenie pracy sztabowej oraz działalności zabezpieczającej.

Działalność dowódcza zawiera w sobie pewne elementy pracy sztabowej /dowódca osobiście uczestniczy w dokonywaniu ważnych kalkulacji i opracowywaniu niektórych podstawowych dokumentów itp./, w strukturze której z kolei - zwłaszcza na szczeblu armii i wyżej - występują elementy działalności kierowniczej, realizowanej przez szefów poszczególnych komórek dowództw w stosunku do podległych im żołnierzy.

Z powyższych rozważań można wyprowadzić wniosek, że kultura pracy organów dowodzenia jest jedną z dziedzin ogólnej kultury wojskowej, ta zaś jest częścią kultury narodowej.

Działalność wojskowa, służąca interesom narodowym, jest ściśle powiązana niemal ze wszystkimi rodzajami działalności społecznej i przez nie warunkowana. Poziom nauki, osiągnięcia techniczne, organizacyjne, znajdują swoisty wyraz i zastosowanie w wojsku. Podobnie kultura osobista żołnierzy bez względu na stopień i zajmowane stanowisko, /u.in. ich sposób postępowania we wzajemnych stosunkach w toku wykonywania różnych czynności/ jest w zdecydowanej większości przenoszona z życia cywilnego i przystosowywana do specyfiki sił zbrojnych.

Kontynuując analizę kultury pracy organów dowodzenia należy stwierdzić, że każde dowództwo wojskowe stanowi "taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości".<sup>5/</sup> Oznacza to, że wykonanie zadania przez każdy organ dowodzenia zależy od jakości wykonania zadań przez poszczególnych jego pracowników, zaś wykonanie zadania przez dowództwo jako instytucję działań zespołowych jest rezultatem <sup>odpowiedniego</sup> wykonania zadań przez poszczególne organy wchodzące w jego skład.

Rozwijając tę myśl łatwo dostrzeżemy, że rzeczywisty styl kierowania, stopień sprawności organizacyjnej <sup>organów</sup> dowodzenia i w ogóle określony poziom kultury pracy dowództw nadrzędnych, wpływa w sposób pozytywny lub negatywny <sup>na</sup> działanie dowództw podległych.

---

5/ Por. T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, wyd. Ossolineum, Warszawa 1969

Nie można bowiem mówić o właściwym poziomie kultury pracy dowódczo-sztabowej w oddziale - jeśli jest on niezadawalający w nadrzędnym dowództwie ZT itd.

Dlatego też tak ważne - wręcz przesądzające o wynikach pracy na niższych szczeblach dowodzenia - jest właściwie zorganizowane kierowanie, dowodzenie i zarządzanie na szczeblach instytucji centralnych MON, OW, RSZ itd.

Z istoty sił zbrojnych wynika, że na poziom kultury pracy organów dowodzenia mają dominujący wpływ określone zasady, normy i preferowane metody kierowania wojskami.

Sformułowane przez naukę o dowodzeniu i zweryfikowane w praktycznej działalności wojsk stanowią one podstawę kultury dowodzenia. Treść ich ma decydujące znaczenie dla jakości dowodzenia, kształtuje bowiem określone postawy wobec nałożonych obowiązków, wpływa na rzeczywistość stosunki między ludźmi w procesie dowodzenia.

W związku z powyższym na uwagę zasługuje teza, że ważnym wskaźnikiem kultury pracy dowódczo-sztabowej jest jej racjonalność rozumiana jako cecha działalności organów dowodzenia. Jej znaczenie wzrasta odpowiednio na średnich, a zwłaszcza wyższych szczeblach dowodzenia. Polega ona przede wszystkim na odpowiednim dobieraniu naukowych metod postępowania, które m.in. znajdują zastosowanie w:

- obiektywnych ocenach istniejącej rzeczywistości, a zwłaszcza w ocenie własnych możliwości i warunków ich wykorzystania oraz możliwości nieprzyjaciela, a także w ocenie wszystkich elementów szeroko rozumianego systemu działań bojowych, czego wyrazem jest np. porównanie wyników ocen i ustalenie stosunku sił;

- twórczym podejściu do własnych działań, krytycznej ocenie ich wartości, co pozwala dostrzegać istotne alternatywy rozwiązań taktyczno-operacyjnych, wpływające np. z analizy meldunków, sprawozdań i propozycji;

- logicznym, zwięzłym i zrozumiałym uzasadnieniu przyjętych rozwiązań, opieraniu ich na sprawdzonych faktach i kalkulacjach;

- przewidywaniu przyszłych układów działań, opartym na znajomości zasad i prawidłowości zachodzących w określonych warunkach, a także na rzeczywistych możliwościach materialnych i technicznych wpływających na rozwój środków bojowych oraz zmienność sytuacji na przyszłym polu walki.

Cecha racjonalności w toku kształtowania kultury dowodzenia wojskami wyrasta z kwalifikacji kadry, jej wykształcenia zawartego w wiedzy ogólnej i fachowej oraz z umiejętności praktycznych.

Zakres wiedzy i praktycznych umiejętności niezbędnych dzisiejszemu oficerowi jest bardzo szeroki, różnorodny, stale wymagający aktualizacji. Dużą rolę w tej dziedzinie spełnia publicystyka wojskowa i cywilna, aktualność jej tematyki oraz wysoki poziom merytoryczny i formalny. Chodzi jednak o to, aby stała się ona popularyzatorem nowych zjawisk i tendencji występujących w armiach obcych i we własnych siłach zbrojnych - mających określony wpływ na dowodzenie wojskami, na pracę organów dowodzenia, na jej złożoność i uwarunkowania.

Śród zagadnień i przedsięwzięć szkoleniowych mających wpływ na rozwój kultury pracy dowódczo-sztabowej, którym warto poświęcić więcej uwagi w procesie szkolenia słuchaczy ASG WP szczególne znaczenie mają:

- uwzględnianie postępu naukowo-technicznego wyrażającego się w ciągłym doskonaleniu środków walki, co ma określony wpływ na rozwój taktyki i sztuki operacyjnej oraz na dowodzenie wojskami - obecnie i w dalszej perspektywie;

- pogłębienie wiedzy o formach organizacji i sposobach funkcjonowania systemów dowodzenia w armiach obcych i sojusznicznych;

- rozwijanie sposobów i środków dowodzenia umożliwiających skuteczniejszą walkę intelektualną z przeciwnikiem, a nawet wyprzedza-

nie go pod tym względem;

- doskonalenie systemów dowodzenia, zwłaszcza w zakresie terminowego wykonywania zadań na poziomie odpowiadającym środkom materiałowym i <sup>sprawności</sup> oficerów poszczególnych dowództw;

- przestrzeganie przez wszystkie ogniwa, w tym przez osoby zajmujące kierownicze stanowiska w dowództwach regulaminowych obowiązków i uprawnień w celu zapewnienia sprawnego działania organów dowodzenia w różnorodnych warunkach;

- przestrzeganie racjonalnych metod podejmowania trafnych /optymalnych/ decyzji opartych na realistycznej ocenie dynamicznie rozwijającej się sytuacji, wnikliwym uwzględnianiu możliwości kolejno angażowanych sił i środków;

- wszechstronne studiowanie terenu z punktu widzenia potrzeb nowoczesnego pola walki i zastosowania odpowiednich jej form w celu opanowania rejonów mających decydujący wpływ na uzyskanie sukcesu lub obronę własnych, życiowo ważnych rubieży;

- stałe racjonalizowanie obiegu informacji między przełożonym i podwładnymi oraz poszczególnymi stanowiskami dowodzenia i wewnątrz nich; nie-dopuszczanie do obiegu informacji dublujących się /przekazywanych różnymi kanałami łączności/ do zniekształcania ich i rozpraszania w różnych komórkach organów dowodzenia;

- stosowanie, w miarę uzasadnionych potrzeb, zunifikowanych i sformalizowanych graficznych i tekstowych dokumentów bojowych zawierających jednolitą i stałą terminologię oraz jednoznaczną zwięzłą treść;

- sprawne opracowywanie informacji przy pomocy dostępnych środków technicznych nadających się do wykorzystania w procesie dowodzenia.

Jednym z wykładników kultury dowódczo-sztabowej są istniejące struktury organizacyjne organów dowodzenia, a zwłaszcza wzajemne relacje pomiędzy różnymi szczeblami wojskowej hierarchii dowódczej.

Niżej zostanie zwrócona uwaga na te kierunki doskonalenia struktur organizacyjnych, które szczególnie wpływają na kulturę pracy dowódczo-sztabowej, jeżeli zmierzają one do:

- zaprzestania/nieuzasadnionych potrzebami/praktyk tworzenia w organach dowodzenia doraźnych, nieetatowych struktur, ponieważ przeczą one kulturze wszelkiej pracy, eliminują odpowiedzialność, wnoszą chaos, stwarzając tylko pozory skutecznego działania;

- zapewnienia równomiernego obciążenia różnych komórek organizacyjnych dowództw i pojedynczych stanowisk funkcyjnych, bowiem <sup>nie</sup>dostrzeżenie tych zjawisk prowadzi do zakłóceń w pracy i stwarza wrażenie uprzywilejowania jednych kosztem drugich;

- zachowania właściwych proporcji pod względem ilościowego stanu ludzi i sprzętu, jaki jest przydzielany organom dowodzenia /od szczebla taktycznego do operacyjnego/ w celu ograniczenia nadmiernej ingerencji występującej często w formie tzw. pomocy udzielanej przez wyższe dowództwa - niższym /podległym/. Zjawisko permanentnej pomocy wynika bowiem z przerostów etatowych na wyższych szczeblach i skrajnej szczupłości dowództw na najniższych szczeblach przeciążonych realizacją zalewających je drobiazgowych wytycznych. Taki stan rzeczy wyraża przekonanie, że korzystający z pomocy są nie-zaradni, niesamodzielnymi, że wymagają stałej kurateli, co jest i niesprawiedliwe i głęboko szkodliwe, o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części opracowania. Wiąże się z tym również konieczność ilościowego ograniczenia aparatu pomocniczego zabezpieczającego działanie organów dowodzenia.

Można również śmiało stwierdzić, że żadna struktura organizacyjna nigdy nie powinna być traktowana jako coś ustalonego raz na zawsze, ma być elastyczna przystosowywana do potrzeb i stale oceniana według kryterium jej przydatności w zmieniających się sytuacjach.

Kultura dowodzenia to również poszanowanie i racjonalne wykorzystanie czasu i ludzkiej pracy. Sprawcomu działaniu organów dowodzenia sprzyja odpowiedni, stały przydział podstawowych zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności; jest to podstawa dobrej organizacji pracy. Nie można jednak wszystkiego z góry przewidzieć i unormować, bogactwo sytuacji, w jakich trzeba będzie dowodzić wymaga uwzględnienia konkretnych warunków działania, zaś następstwo nieobcych, w pewnych przypadkach uzasadnionych potrzebami, musi być traktowane w organach dowodzenia jako wymuszona konieczność w celu zapewnienia nieprzerwanej działalności poszczególnych komórek.

Przeciwnikiem kultury dowodzenia jest wykonywanie prac nikomu nie potrzebnych, żywiołowy pośpiech, niecierpliwość, częste odprawy, na których się wśzystkich żaje, bez wskazania konkretnych faktów i przedsięwzięć, które mogły-by spowodować pożądaną zmianę, wydaje się nie-realne wytyczno, ograniczona samodzielność nawet bezpośrednich podwładnych. Taki styl pracy rodzi napięcia, wulgarność, demoralizuje i znudza ludzi, obniża wartość pracy dowódców /wydziału, oddziału/. Była również i tak, że w takich przypadkach z nadzędnego organu przybywa na tzw. kontrolę - pomoc grupa pracowników, która znów zweluje narady, śladuje poszczególnych oficerów, daje kolejne wytyczne i zalecenia, odnosi się lekceważąco do przyczyn występujących niedociągnięć i dotychczas wykonanych czynności zaradczych, a następnie dodatkowo spletrzywszy trudności wyjeżdża z gloryfikującym swoją pracę meldunkiem do przełożonych. Nie ma potrzeby szczególnie przedstawiać ile szkody przynosi takie postępowanie kulturalnie wszelkiej pracy i kształtowaniu wzajemnych stosunków. Daje się jednak zauważyć, że takie postępowanie i taki "styl" pracy epotylny jest coraz rzadszy. Tym nie-mniej należy zwrócić uwagę słuchaczy na występowanie tego rodzaju przypadków.

Wyjątkowo ważnym tworzywem kształtującym kulturę pracy dowódczo-astabowej jest komunikatywność języka. Chodzi tu o przestrzeganie

zasad gramatyki, logiki; unikanie zwrotów obcojęzycznych, pustych frazesów i sloganów, eliminowanie wyrazów wieloznacznych oraz kwiecistych, pozbawionych treści, a także zawilgości w wypowiedziach, mówienia o rzeczach błahych głosem kaznodziejakiu, a pomijanie istotnych spraw.

Aby zapewnić komunikatywność języka należy stosować również ustalone regulaminami wzorce, a także gruntownie znać terminologię wojskową i właściwie ją stosować.

Poprawność języka ułatwia szybkie i jednoznaczne zrozumienie przekazywanych informacji, a także jest swoistym odbiciem wiedzy i kultury człowieka.

Szczególne rolę w kształtowaniu kultury pracy organów dowodzenia odgrywają czynniki moralne a zwłaszcza stosunek człowieka do spełnianych przez niego obowiązków i wzajemne stosunki między ludźmi w procesie kierowania i dowodzenia. Stosunkom tym powinny przyświecać dwa zasadnicze cele, mianowicie: zapewnienie możliwie najlepszego i najbardziej skutecznego wykonania zadań przez wszystkie dowództwa oraz stwarzanie pracownikom tych dowództw możliwości indywidualnego rozwoju, zadowolenia z wykonywanej pracy i jej wyników. Przełożony obowiązany jest na bieżąco oceniać podwładnych oraz wykorzystywać, ujaśniać i popularyzować ich umiejętności, podkreślać ich osiągnięcia i zasługi w wykonywaniu zadania. Oczywiście nie należy zarazem przynikać oczu na zaniedbania, brak dyscypliny i inne niedociągnięcia. Każdy oficer dowództwa obowiązany jest dostrzegać wysiłek niższych organów dowodzenia, a przede wszystkim - wojsk w toku realizacji zadań ustalonych w treści rozkazów, zarządzeń czy wytycznych.

Organy dowodzenia, a przede wszystkim osoby funkcyjne w sztabach, muszą zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności za wyrażane przez nie treści w propozycjach, meldunkach, referatach, a zwłaszcza w obowiązujących wojska dokumentach. Przecież osoby funkcyjne są w określonej mierze współtwórcami rozkazów i planów realizowanych przez wojska.

W przypadku popełnienia błędów grozących niepowodzeniami, każdy oficer powinien je w porę dostrzec, zameldować o tym przełożonemu, przyjąć na siebie pełnię odpowiedzialności i podjąć odpowiednie działania zaradcze.

W środowisku wojskowym, w tym również akademickim, warunki oraz <sup>istnieją</sup> potrzeba okazywania sobie wzajemnej życzliwości, uczynności i taktu. W dyskusjach nad różnymi problemami trzeba uważnie wysłuchiwać uzasadnionych poglądów kolegów, a także podwładnych, bez lekceważenia ich, wynikającego często z błędnego przekonania i własnej uniwersalności i mądrości. Nie można pominąć wzajemnej lojalności, wymagalności i szacunku szczególnie w relacjach wzajemnych między przełożonymi i podwładnymi.

Na kulturę pracy, a zwłaszcza na dobrą atmosferę, styl kierowania i wzajemne stosunki między ludźmi wywierają wpływ wszyscy pracownicy dowództwa, ale rzecz oczywista, że w dominującym stopniu wartości te zależą od dowódcy, jego zastępców i szefów poszczególnych komórek organizacyjnych organu dowodzenia. Ich obowiązkiem przede wszystkim jest kształtowanie <sup>warunków</sup> dobrej, wydajnej pracy, serdecznej atmosfery wolnej od napięć, wzajemnych awersji i nielojalności. Prawo do dowodzenia i zarządzania to również obowiązek stwarzania takich warunków, aby każdy podwładny czuł się potrzebny, znalazł zadowolenie i upodobanie do spełniania często mało atrakcyjnych obowiązków. Nie wolno traktować podwładnego na nieco niższym szczeblu hierarchii organizacyjnej jako narzędzia pracy, pamiętając, że obecnie coraz bardziej zaciera się różnica w poziomie wykształcenia, kwalifikacji między oficerami pracującymi na różnych szczeblach dowodzenia, a ludzie stają się wrażliwi na wzajemne przestrzeganie zasad kultury w codziennej pracy. Przełożonym winien być okazywany należyty szacunek i lojalność w codziennej działalności wykonywanej pod ich kierownictwem, m.in. ze względu na to, że ogromna jest odpowiedzialność jaka na nich spoczywa oraz niemała jest troska o należyte funkcyj-

nowanie podległych im organów i wojsk. Na marginesie należy stwierdzić, że u podwładnych w wysokiej ocenie jest poczucie humoru dowódców /szefów/, prowadzenie przez nich odpowiedniego życia towarzyskiego, ich pogoda ducha nawet w warunkach niepowodzeń.

Jednym z podstawowych warunków kulturalnego rozwoju człowieka, w tym również oficera słuchacza ASG WP, jest solidne wykształcenie i posiadana wiedza oraz umiejętność jej wykorzystania w praktyce. Obok wartości ideowo-moralnych stanowi ona fundament, na którym rozwijają się inne - dodatnio oceniane - cechy przyszłego absolwenta akademii, jego wyrobienie i dojrzałość kulturalna. Wyrazem poglądowym kultury pracy dowódczo-asztabowej słuchaczy są m.in. wykonane przez nich w toku zajęć dokumenty, organizacja ich opracowywania, poziom odpowiedzi, dyscyplinowanie, stosunek do nauki, punktualność itp. Kształtowanie charakterów słuchaczy, przekazanie im rozległej wiedzy jest zadaniem wszystkich organów i komórek Akademii. Problematyka ta zostanie omówiona bardziej szczegółowo w dalszych rozdziałach prezentowanej pracy.

## 2. Sposoby kształtowania kultury pracy dowódczo-asztabowej słuchaczy w procesie pracy dydaktyczno-wychowawczej i naukowo-badawczej

W procesie studiów w ASG WP stosuje się różnorodne sposoby i formy nauczania. Zostały one wypracowane przez wszystkie uczelnie wojskowe, a także zaczerpnięte z doświadczeń poszczególnych uczelni cywilnych.

Wiele cennego dorobku w tej dziedzinie wniosły i wnoszą różnorodne ówczesne i zajęcia szkoleniowe prowadzone przez instytucje centralne MON z udziałem kierowniczej kadry WP w tym również - ASG WP. Ich przebieg, a zwłaszcza podsumowania zawierają uogólniony dorobek LWP w różnorodnych dziedzinach wiedzy wojskowej, wzbogaconej dorobkiem i doświadczeniami armii sojuszniczych Układu Warszawskiego, a także - pogłębioną ocenę stanu gotowości bojowej armii obcych.

Istotne korzyści w doskonaleniu sposobów i form nauczania przynoszą ćwiczenia z wojskami prowadzone przez okręgi wojskowe i dowództwa rodzajów sił zbrojnych, w których w różnym charakterze uczestniczą oficerowie kadry ASG WP.

Wskazać należy również na stałą współpracę Akademii z podobnymi uczelniami państw sojusznicznych i wymianę doświadczeń dydaktyczno-naukowych, m.in. w dziedzinie metod i form studiów.

Nie można także pomieścić własnego dorobku Akademii w doskonaleniu metod i form kształcenia słuchaczy oraz w rozwijaniu ich zainteresowań i wzbogacaniu osobowości.

Własnej  
Rezultatem tej wszechstronnej działalności i twórczego korzystania z dorobku naukowego innych ośrodków akademickich jest bogata baza naukowo-dydaktyczna w formie monografii, dzieł, podręczników, opracowań, skryptów, przebiegów, schematów itp. materiałów oferowanych przez biblioteki Akademii kadry i słuchaczom. W oparciu o tak rozbudowaną bazę i bogate doświadczenia, przy stale wznoszących wymaganiach stawianych przed uczelnią, konieczne jest i możliwe coraz szersze praktyczne kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej na pośrednictwem sposobów i form dydaktycznych stosowanych w Akademii.

Interpretując metodykę szkolenia wojskowego w ASG WP jako zespół zasad i sposobów nauczania przedmiotów wojskowych /traktujących o działaniu różnych rodzajów wojsk na polu walki/ można stwierdzić, że jej zadaniem jest również ustalenie celu, treści, metod i form organizacyjnych nauczania przedmiotów ściśle wojskowych, a także - sprecyzowanie na tej podstawie wymagań dotyczących dydaktycznej działalności nauczycieli akademickich. Metodyka szkolenia wojskowego dzieli się na metodyki poszczególnych przedmiotów. W procesie kształcenia słuchaczy w ASG WP istotny wpływ na rozwój kultury dowódczo-sztabowej mają metodyki nauczania: sztuki operacyjnej, taktyki ogólnej, taktyki rodzajów wojsk i tyłów, teorii dowodzenia wojskami i innych

przedmiotów.

Sztuka operacyjna jako część składowa sztuki wojennej zajmuje się teorią i praktyką przygotowania i prowadzenia wspólnych i samodzielnych działań bojowych przez związki operacyjne.

Taktyka ogólna, taktyka rodzajów wojsk i tyłów jako dziedziny sztuki wojennej zajmują się teorią i praktyką przygotowania, prowadzenia i zabezpieczenia wspólnych i samodzielnych działań bojowych pododdziałów, oddziałów i ZT; zasadami i sposobami prowadzenia walki, użycia sił i środków bojowych oraz zasadami materiałowego, technicznego i medycznego zabezpieczenia walki - zależnie od otrzymanego zadania i istniejącej sytuacji.

Teoria dowodzenia wojskami zajmuje się m.in. celową działalnością dowódcy, sztabu i innych organów dowodzenia w zakresie przygotowania działań bojowych i kierowania wysiłków wojsk na pomyślne wykonanie zadania bojowego w toku walki przez uzyskiwanie i studiowanie danych o sytuacji, podejmowanie decyzji, stosownie do warunków i możliwości bojowych, przekazywania zadań wykonawcom; organizowanie i ciągłe utrzymywanie współdziałania wojsk; organizowanie i zapewnienie wszechstronnego zabezpieczenia działań; kontrolę wykonania wydanych rozkazów i zarządzeń.

Metodyki nauczania poszczególnych przedmiotów powinny uwzględniać różnorodne, skomplikowane warunki sytuacji, aby wykładowcy mogli badać wraz ze słuchaczami nie szablony, ale rzeczywistą sztukę prowadzenia działań bojowych przez wojska.

Wśród bogatej i wszechstronnie kształcącej problematyki nauczania ujętej w programie studiów najbardziej istotny wpływ na wyrabianie kultury pracy dowódczo-sztabowej wśród słuchaczy mają odpowiednio dobrane i stosowane sposoby:

a/ opanowania umiejętności wykonawczych oraz manualnych w różnych komórkach dowództw, szczególnie w zakresie opracowywania dokumentów bojowych na wysokim poziomie merytorycznym, graficznym

i stylistycznym w oparciu o trafną ocenę sytuacji taktycznej i operacyjnej;

b/ przyswojenia słuchaczom metod dowodzenia i koordynowania pracy oficerów dowództwa jako całości i poszczególnych jego organów /komórek organizacyjnych/ jako części <sup>-1</sup>składowych dowództwa;

c/ poznania /w stopniu zapewniającym sprawne kierowanie/ technicznych środków dowodzenia, systemu łączności i zautomatyzowanego systemu dowodzenia oraz utrwalania nawyków korzystania z techniki obliczeniowej do przeprowadzenia złożonych kalkulacji;

d/ kształtowania intelektualnych cech osobowości a zwłaszcza śmiałości i zdolności do przyswajania wiedzy z zagadnień nowych, otwartości na potrzebę ciągłego poszerzania wiedzy wojskowej i kultury osobistej; umiejętności wykorzystania <sup>VI</sup>zdołytego wykształcenia do celów praktycznych itp.

Dodać należy, że zajęcia prowadzone przez nauczycieli akademickich, mające na celu nauczenie słuchaczy rozwiązywania złożonych problemów taktycznych, operacyjnych itp., stwarzają szczególnie <sup>nawyków</sup> sprzyjające warunki do rozwijania u słuchaczy samodzielnego wykonywania podstawowych dokumentów bojowych i operacyjnych oraz rozwijania innych aspektów kultury dowodzenia, a m.in. współdziałania i współpracy w ramach grup i kursów. Należy stwierdzić, że obowiązujące i dotychczas stosowane w Akademii metody i formy nauczania pozwalają na szersze integrowanie sposobów przekazywania i zdobywania wiedzy zawartej w poszczególnych dyscyplinach szkoleniowych z codzienną praktyką kierowania a zwłaszcza wymagalnością, zorientowością, z kulturalnym współdziałaniem w zespołowej pracy.

Oprócz wymienionych istnieją jeszcze inne, równie ważne grupy zagadnień, których opanowanie przez słuchaczy wzbogaca ich charakter i umiejętność pracy w zespole na miarę oczekujących ich zadań.

Jest rzeczą zrozumiałą, że treść każdego przedmiotu przekazana trafną metodą przez nauczyciela akademickiego pozostawia u słuchaczy trwały ślad.

Szczególnie wypada podkreślić, że kulturalna, życzliwa i zgodna współpraca staje się sprawą wyjątkowo ważną, decyduje bowiem o jakości dowodzenia i wykonawstwa szczególnie w takim środowisku jak dowództwo oraz wywiera wpływ na zwartość bojową żołnierzy w oddziałach, ZT i instytucjach wojskowych.

Doskonalenie i rozwijanie kultury dowodzenia na różnych płaszczyznach służbowych, w czasie wspólnego wykonywania zadań związane jest także z potrzebą uszlachetniania form współżycia. Wymaga tego m.in. rozwój nauki wojennej i wdrażanie coraz bardziej skutecznych środków walki oraz technicznych środków dowodzenia.

W toku programowych zajęć należy uświadomić słuchaczom, co rozumiemy pod pojęciem względności ról kierowniczych, ponieważ ani dowodzenie, ani wykonawstwo rozkazów i zadań nie występuje w czystej formie. Nie ma bowiem przełożonych /dowódców, szefów/ całkowicie niezależnych. Każdy żołnierz będący dowódcą /szefem, kierownikiem/ wykonuje wytyczne i zarządzenia wyższego przełożonego, a zarazem spełnia funkcje dowódczo /kierownicze, koordynacyjne/ w stosunku do podporządkowanych mu żołnierzy. Szczególnie wyraźnym potwierdzeniem tego jest mechanizm pracy dowództw różnych szczebli oraz obsługa urządzeń technicznych i zespołowego uzbrojenia wojskowego. Powszechno jest również zespołowe opracowywanie dokumentów bojowych i operacyjnych w celu zapewnienia ich merytorycznej spójności, klarowności i zgodności z podjętą decyzją lub otrzymanymi wytycznymi. Odpowiedzialność zaś dowódców jest jednoosobowa, od chwili zaakceptowania treści danego dokumentu i złożenia podpisu przez kompetentnego przełożonego - decydenta. Metoda szkolenia słuchaczy w sprawnym wykonywaniu obowiązków na różnych stanowiskach w czasie ćwiczeń grupowych, dowódczo-sztabowych, szkieletowych i innych pozwala zarazem ujawnić przesłanki rodzących się konfliktów w toku wykonywanej pracy. Wynikają one często m.in. ze sprzeczności

poglądów na sposoby wykonywania postawionych zadań, nierównomiernego obciążenia pracą poszczególnych członków zespołów itp. przyczyn.

Istota sprawy sprowadza się do wyrabiania już w uczelni właściwego, nacechowanego odpowiedzialnością, stylu pracy całego zespołu i stylu kierowania zespołem. Nie obawiajmy się ścierania poglądów i twórczej krytyki, ponieważ różnice w opiniach przyczyniają się do usprawnienia pracy i poprawy atmosfery we współdziałających zespołach.

Metody nauczania powinny ukształtować umiejętność kompleksowego myślenia słuchaczy, poszerzać ich wiedzę w dziedzinach i tematyce znacznie wykraczających poza zakres wiedzy zawodowej związanych jednak z zawodem. Życie wymaga wszechstronnego wykształcenia oficerów dyplomowanych.

Kształcenie oficerów w akademii powinno zatem zachęcać ich do racjonalnego postępowania, intelektualnego i twórczego niepokoju, ćwiczenia doskonalszych rozwiązań reprezentowanych modelowo w toku zajęć czy ćwiczeń. Warunkiem zajęcia takiego stanowiska przez słuchacza jest wzorowo opanowanie obowiązującego programu studiów, regulaminów i zasadniczej literatury przedmiotu - jako podstawy do dalszych ocen i analiz. Wiąże się to ściśle z praktyczną umiejętnością opracowywania dokumentów bojowych w sytuacjach typowych według ustalonych wzorców, a w warunkach z góry nieprzewidzianych zgodnie z twórczą pomysłowością, odpowiednio dostosowaną do potrzeb.

Za jedną z metod kształtowania kultury procesów dowodzenia w środowisku kadry i słuchaczy autor przyjmuje przykład osobisty kadry dydaktyczno-naukowej akademii.

Metody kształtowania kultury pracy dowódczo-ustabowej wśród słuchaczy to także częstsze nawiązywanie w toku zajęć do postępowych tradycji naszego narodu. Historia rozwoju polskiej wojskowości bogata jest bowiem w przykłady śmiałych i wielce pouczających rozwiązań teoretycznych i ich praktycznego stosowania w wojnach

w Polsce przedrozbiorowej, a następnie w okresie powstań narodowych.

Wojna obronna z 1939r. i zmagania Polaków na wszystkich frontach II wojny światowej dostarczają również nie mało przykładów nie tylko ofiarnej, lecz także racjonalnej pracy dowódców i ich sztabów; oczywiście dla celów szkoleniowych nie należy pomijać także oceny negatywnych przypadków i ich skutków.

Luźne Wojsko Polskie kontynuuje rozwój kunsztu dobrej pracy dowództw na wszystkich szczeblach hierarchii wojskowej. Zorganizowanie ASG WP i podjęcie przez nią działalności dydaktyczno-wychowawczej i naukowo-badawczej stało się ważnym wydarzeniem w rozwoju polskiej wojskowej myśli teoretycznej i stosowanej. Spośród absolwentów ASG WP wyrosli utalentowani dowódcy, sztabowcy, różnego rodzaju specjaliści, którzy w codziennej, pokojowej pracy pomnażali i pomnażają na placach bojowych i poligonach wartość naszych Sił Zbrojnych.

Ukształtowało się liczne grono kadry naukowej skupione w uczelni posiadające własny, oryginalny, ogromny dorobek w dziedzinie nowatorskiego rozwoju teorii i praktyki polskiej sztuki wojennej. Wyrazem tej pracy są liczne publikacje naukowe i popularno-naukowe Akademii wykorzystywane w szkoleniu wojsk, w procesie dydaktycznym w uczelniach wojskowych, a także służące popularyzacji wiedzy o sprawach obronności kraju wśród społeczeństwa.

Ukształtowała się owocna współpraca naszej uczelni z uczelniami państw stron Układu Warszawskiego. W tej współpracy jesteśmy szanowanym i cenionym partnerem.

Należy bowiem podkreślić, że kultura pracy organów dowodzenia, kultura i sprawność wykonywanej wszelkiej pracy w różnorodnej działalności dowództw - w tym także wzajemne poszanowanie cechujące żołnierzy wszystkich stopni - kształtuje w swej istocie również narodowy styl i polską odrębność, w której powinny być zawarte najlepsze cechy naszego narodu i jego bohaterów, a zwłaszcza: patriotyzm, ideowość, pracowitość, dokładność, dobra organizacja, wytrwałość, bojowość, odwaga, rzeczowość i zdrowy rozsądek.

3. Rada Naukowa Akademii jako organ wytyczający kierunki rozwoju racjonalnych metod krzewienia kultury pracy dowódczo-sztabowej wśród słuchaczy ASG WP

Rada Naukowa jako organ doradczy Komendanta Akademii w sprawach nauczania i prowadzenia badań naukowych, z racji posiadanych uprawnień może podejmować inicjatywy we wszystkich zagadnieniach dotyczących rozwoju akademii i usprawniania jej działalności ideowo-politycznej, dydaktycznej i naukowej.

Stąd też uzasadnione jest założenie, iż w poszukiwaniu i określeniu najbardziej skutecznych metod rozwoju kultury pracy dowódczo-sztabowej w środowisku akademickim - wiedzącą rolę odgrywa działalność Rady Naukowej Akademii.

Statut ASG WP zobowiązuje członków Rady Naukowej między innymi do okresowego analizowania i oceniania efektywności procesu dydaktyczno-wychowawczego, stanu prac naukowo-badawczych oraz poziomu przygotowania nauczycieli akademickich i bazy szkoleniowej. To uprawnienie umożliwia Radzie Naukowej wywieranie wpływu na kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej w Akademii, a konkretnie - przedstawiania Komendantowi ASG WP:

- propozycji dotyczących doskonalenia programów nauczania słuchaczy, jednolitych też do ważniejszych ówczesnych, a także podręczników i innych zasadniczych materiałów szkoleniowych stosownie do potrzeb i wymagań stawianych przed Siłami Zbrojnymi przez Ministra Obrony Narodowej;

- ocen i wniosków z realizacji współpracy z krajowymi i zagranicznymi wojskowymi ośrodkami naukowymi, odnośnie stosowanych tam nowoczesnych metod nauczania i możliwości adaptowania ich dla potrzeb uczelni;

- analiz i ocen efektów działalności dydaktyczno-wychowawczej i instruktorsko-metodycznej oraz poziomu kwalifikacji i umiejętności

dydaktycznych nauczycieli akademickich;

- analiz, ocen oraz wniosków dotyczących stopnia i zakresu wykorzystania bazy szkoleniowej, jakości i terminowości opracowywania i wydawania materiałów szkoleniowych.

Poszczególni członkowie Rady Naukowej koordynują prace związane z wdrażaniem nowoczesnych metod, technik i środków nauczania, z badaniem ich efektywności, a także opracowywaniem planów i realizacją rozbudowy bazy szkoleniowej.

Należy stwierdzić, że Rada Naukowa precyzuje kierunki prawidłowej realizacji<sup>zadań</sup> wdrażania metod działalności dydaktycznej i naukowej oraz podnoszenia kwalifikacji i kształcenia kadr naukowych; inicjuje i koordynuje działalność zespołów prowadzących badania naukowe; troszczy się o rozwijanie racjonalnej metodologii wojskowych badań naukowych oraz racjonalne prognozowanie rozwoju nauki wojennej, a zwłaszcza sztuki wojennej; ocenia stopień, zakres i charakter współpracy z czasopismami wojskowymi, a zwłaszcza z redakcją "Myśli Wojskowej", "Biuletynu Informacyjnego"; nadzoruje pod względem merytorycznym gromadzenie odpowiednich zbiorów naukowych Akademii oraz opracowywanie i wdrażanie informacji naukowej i bibliotecznej.

Wymaczeni członkowie Rady Naukowej kierują planowaniem i organizacją sympozjów, sekcji, konferencji i innych zgromadzeń naukowych, koordynują działalność zmierzającą do zapewnienia ich wysokiej wartości merytorycznej oraz oceniają udział przedstawicieli Akademii w podobnych przedsięwzięciach organizowanych poza uczelnią w kraju i w armiach zaprzyjaźnionych.

Natomiast sekretarz komitetu partyjnego PZPR ASG WP jako członek Rady Naukowej jest między innymi inicjatorem partyjnej analizy kultury studiów, wyników nauczania, stosunków międzyludzkich i dyscypliny.

Tak więc Rada Naukowa Akademii, skupiająca kierowniczą kadre dydaktyczno-naukową, posiada wystarczające uprawnienia i możliwości usta-

lania podstawowych kierunków i racjonalnych form oraz metod kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej w uczelni.

4. Rola wydziałów, katedr i innych organów Akademii w procesie rozwijania wiedzy i kształtowania cech osobowości - przejawiających się w kulturze pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy ASG WP

Zakres wiedzy niezbędnej słuchaczowi ASG WP - jako istotny element kultury pracy dowódczo-sztabowej - jest bardzo szeroki, a treść bogata, różnorodna lecz stosunkowo nietrwała. Stwarza to konieczność częstej weryfikacji treści wykładów, ćwiczeń itp. materiałów szkoleniowych opracowywanych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych Akademii, a także intensywnej aktualizacji wiedzy na studiach podyplomowych i ówczesnych prowadzonych szczególnie ze słuchaczami 3-go roku studiów.

W związku z tym przedsięwzięcia podejmowane przez Komendy i Rady Wydziałów oraz szefów katedr /zakładów/ na rzecz kultury pracy dowódczo-sztabowej mają głównie na celu:

- rozwijanie wszechstronnie rozumianej kultury, a zwłaszcza kształtowanie socjalistycznych stosunków międzyludzkich, głębokiego poczucia wewnętrznych więzi w środowisku akademickim oraz ugruntowanie postaw ideowych i patriotycznych;
- wzbogacanie wiedzy słuchaczy przez zapewnienie wysokiego poziomu wykładów, referatów, informacji naukowych z zakresu poszczególnych specjalności;
- uogólnienie i wykorzystywanie dodatnio zweryfikowanych doświadczeń w pracy dydaktycznej i naukowej, a następnie rozpatrywanie i opiniowanie propozycji zmian usprawniających w zakresie tematyki, treści, metod i form prowadzonych zajęć;
- kształtowanie poszczególnych elementów kultury pracy dowódczo-sztabowej u słuchaczy i podległych nauczycieli akademickich, a m.in.

zapewnienie realności, rzeczowości i estetyki dokumentacji opracowywanej w danej katedrze;

- charakteryzowanie na okresowych odprawach i posiedzeniach - poziomu wiedzy i praktycznych umiejętności słuchaczy z zakresu określonych specjalności oraz wskazywanie sposobów ich dalszego doskonalenia;

- inicjowanie przydatnej praktycznie działalności publicystycznej;

- wszechstronne rozwijanie - zwłaszcza pod względem intelektualnym - podległej kadry dydaktyczno-naukowej przez mobilizowanie jej do prac naukowo-badawczych oraz opracowywania i wydawania coraz doskonalszych materiałów szkoleniowych dla słuchaczy.

Żądane byłoby także zapewnienie większego udziału komendom wydziałów i szefom katedr w nowelizacji programów nauczania, którą zajmuje się Oddział Szkolenia ASG WP oraz zasięganie opinii wykładowców i słuchaczy w sprawie zamierzonych zmian programowych. Chodzi o to, aby programy obejmowały to, co składa się na wszechstronne przygotowanie zawodowego oficera dyplomowanego, a także ustalały jaką ma mieć niezbędną wiedzę z innych dziedzin powiązanych ściśle z zawodem, bez przeciążania go wiadomościami zbędnymi, których nigdy nie wykorzysta, lub które musi zdobywać bieżąco, na przykład z prasy codziennej. Treść opracowywanych programów i ćwiczeń głównych powinna jeszcze szerzej ujmować to co dotyczy:

- nowoczesnych oraz perspektywicznych środków walki i ich wpływu na dowodzenie wojskami;

- organizacji i sposobów działania własnych systemów dowodzenia i przeciwnika jako czynnika, który może wpływać dodatnio lub ujemnie na skuteczność działania wojsk;

- doskonalenia organizacji pracy organów dowodzenia z punktu widzenia terminowego wykonywania zadań na wysokim poziomie i skracania czasu na skuteczne oddziaływanie dowództw, w celu racjonalnego wyko-

rzystania sił i środków, zwłaszcza pracy ludzkiej oraz zapewnienia oficerom warunków sprawnego działania w przypadku długotrwałej pracy;

- metodologii podejmowania uzasadnionych decyzji, opartych na realistycznej ocenie dynamicznych sytuacji, wnikliwym uwzględnianiu terenu /aglomeracja, kanały, zadrzewienia, krótka widoczność, ograniczona manewrowość/, ilościowo-jakościowym stosunku sił, pełnych kalkulacjach, fachowości, zwięzłości, a /w określonych sytuacjach/ także dyrektywności w dowodzeniu;

- doskonalenia obiegu informacji między przełożonym i podwładnym, między punktami dowodzenia jednego szczebla i wewnątrz danego ogniw dowodzenia, zwłaszcza w celu skrócenia czasu obiegu informacji i dostępu do niej określonym osobom funkcyjnym, a także wykorzystywania zdobyczy ETO w procesie dowodzenia .

Szefowie katedr powinni stale uwzględniać to, że w kształtowaniu kultury pracy dowódczo-sztabowej istotną rolę spełniają ćwiczenia główne, dowódczo-sztabowe, szkieletowe - opracowywane /modernizowane/ i prowadzone przez nauczycieli akademickich ze słuchaczami. Dlatego też w ćwiczeniach tych należałoby:

- ściślej precyzować szkoleniowe cele operacyjno-taktyczne ujmowane w obowiązujących programach nauczania oraz szeroko uwzględniać wymagania, przewidywane właściwości i realia przyszłego pola walki;

- sprawniej operować treścią scenariuszy prowadzenia działań bojowych na BTDW, aby stwarzane sytuacje ćwiczebne wywierały wpływ zarówno na osiąganie założonych celów ćwiczeń, jak i na wyobraźnię słuchaczy;

- rzeczowo przedstawiać realia obszaru działań bojowych /operacji/, a zwłaszcza jego rozbudowę, istniejące warunki, znaczne możliwości przeciwnika w totalnym wykorzystaniu aglomeracji miejsko-przemysłowych, kanałów, rzek, sił obrony terytorialnej itp.

Występujące niekiedy przypadki nierealności przyjmowanych założeń w ćwiczeniach przejawiają się zwłaszcza w łatwości zdobywania

wielkich miast, forsowania przeszkód wodnych, pokonywania niezwykle przeoleź silnego systemu przeciwpancerneho nieprzyjaciela, co rodzić może szkodliwe i zdeformowane wyobrażenia u słuchaczy o przyszłym polu walki i podrywać zaufanie do rozsądku autorów ćwiczenia, a to wpływa negatywnie na kulturę procesu dowodzenia.

Znaczną rolę w kształtowaniu kultury pracy dowódczo-sztabowej mogą odegrać także instruktaże dla wykładowców, na których bardziej zorientowany i przygotowany autor danego ćwiczenia, przy udziale szefa katedry, omawia jaką metodę zastosować w toku zajęć, aby aktywnie uczestniczyli w nich poszczególni słuchacze, jakie dyspozycje organizatorskie obowiązują w toku ćwiczeń, jaką rolę mają do spełnienia wykładowcy taktyki rodzajów wojsk i tyłów. W instruktażach do ćwiczeń głównych powinien uczestniczyć szef katedry dowodzenia lub wyznaczony przez niego oficer w celu ukierunkowania zajęć z zakresu dowodzenia i służby sztabów oraz przekazania wskazówek jak kształtować u słuchaczy kulturę wykonania dokumentów bojowych, jakie są możliwości usprawnienia toku przygotowania danego ćwiczenia w przypadku wykorzystania zasad informatyki, logiki, teorii organizacji itp. dyscyplin.

Szefowie katedr taktyki rodzajów wojsk, w oparciu o ćwiczenia opracowane przez katedry ogólnowojskowe i własne, rozwijają problematykę będącą w ich kompetencji, przygotowując słuchaczy do pracy w ramach określonych organów dowodzenia, a także do współpracy z innymi organami - zwłaszcza sztabami ogólnowojskowymi.

Nie można również pominąć roli instruktaży do poszczególnych zajęć przeprowadzanych przez wykładowców ze słuchaczami; wydatnia się ona szczególnie mocno przy doraźnym organizowaniu /na czas ćwiczeń, zajęć/ różnych komórek organizacyjnych - tworzonych ze składu grup szkoleniowych lub kursów. Konieczne jest w takich przypadkach jednoznaczne uregulowanie podległości i innych relacji zachodzących pomiędzy słuchaczami w danym ćwiczeniu. Pamiętać trzeba również o pozostawieniu słuchaczom możliwości wykazania pomysłowości i inicja-

tywy w praktycznych rozwiązaniach, jakie proponują oni w czasie ćwiczenia.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań kultura pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy ASG WP kształtowana jest przede wszystkim w trakcie zdobywania przez nich wiedzy za pośrednictwem różnych form i metod dydaktycznych stosowanych przez nauczycieli akademickich w najczęściej występujących układach: przełożony - podwładny, rozkaz - wykonanie, meldunek - współdziałanie /współpraca/. Wartość zaś procesu dydaktycznego zależy przede wszystkim od wiedzy merytorycznej kadry ASG WP i jej umiejętności pedagogicznych.

Kultura pracy organów dowodzenia - kultura pracy dowódczo-sztabowej krzewi się i rozwija m.in. na podstawie postępu technicznego, poziomu wiedzy ogólnej i wojskowej, uwarunkowań narodowych i politycznych, tradycji historycznych oraz rozwijających się sposobów nauczania, odpowiednio przystosowanych do potrzeb sił zbrojnych. Właśnie oddziaływanie tych czynników tworzy określoną kulturę przejawiającą się w odpowiednich stosunkach wzajemnych zachodzących między słuchaczami sprawnie wykonującymi powierzone im obowiązki na poszczególnych stanowiskach funkcyjnych. Sprawność bowiem wykonywanych czynności służy racjonalnemu dowodzeniu wojskami. Od nauczycieli akademickich występujących w uczelni jako przełożeni, wojsko oczekuje zarazem, aby jako ludzie odpowiednio przygotowani i godni wykonywania funkcji dydaktyczno-wychowawczych kształtowali siłę charakteru i siłę woli przyszłych absolwentów Akademii potrafiących wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce bojowej i odznaczających się twórczą postawą wobec trudnych zadań, jakie ich oczekują i obecnie są spełniane przez siły zbrojne.

Doniosłe znaczenie w rozwoju szeroko rozumianej kultury słuchaczy a zwłaszcza ich osobowości ma praca dowódców kursów. Mogą oni partycypować również w rozwijaniu kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy przez:

- aktywne uczestniczenie w działalności partyjno-politycznej kursu;
- pogłębianie umiejętności praktycznego stosowania dialektycznej metodologii w procesie nauczania i wychowania słuchaczy oraz aktywizowanie ich do zdobywania wiedzy;
- inspirowanie oraz popieranie czynnego udziału słuchaczy w dziedzinie pracy społecznej, dydaktycznej, naukowej, jak również publicystycznej;
- kształtowanie wśród słuchaczy bezwzględnej dyscypliny studiów, a jednocześnie wzajemnej życzliwości, uczynności i taktu w postępowaniu z kolegami oraz uważne wysłuchiwanie ich opinii;
- udział w planowaniu i organizowaniu przedsięwzięć z dziedziny partyjno-politycznej, dydaktycznej, kulturalnej, sportowej oraz socjalnej;
- kształtowanie wysokiej kultury sztabowej i nawyków systematycznej pracy; wyrabianie zainteresowań poza/zawodowych;
- właściwy, zgodny z predyspozycjami poszczególnych słuchaczy dobór prac kursowych i dyplomowych;
- sprawne realizowanie przedsięwzięć wychowawczych, dydaktycznych i innych organizowanych i realizowanych na kursie lub w grupie;
- utrzymywanie współpracy z nauczycielami akademickimi prowadzącymi zajęcia na kursie, zwłaszcza w zakresie kształcenia, wychowania i oceny postępów słuchaczy;
- współpracę z kierownikami taktycznymi grup w zakresie pracy dydaktyczno-wychowawczej.

Dowódcy kursów powinni także rozbudzać zainteresowania naukowe słuchaczy m.in. na spotkaniach z nimi prezentować interesujące tematy prognostyczne dotyczące rozwoju sił zbrojnych, zmian w sztuce operacyjnej, taktyce, organizacji dowodzenia, w środkach prowadzenia walki, a także zachęcać ich do podejmowania prac nad nimi. Dowódcy kursów mogą również wyrabiać silną wolę, upór słuchaczy w dążeniu do osią-

gnięcia ustalonych celów, kształtowania racjonalnego stylu studiów polegającego na właściwym rozłożeniu wysiłków, rozplanowaniu czasu tak, aby go wystarczyło również na rozwój kultury ogólnej np. na zwiedzanie stolicy, pobyt w teatrze, operetce, kinie, odwiedzenie najbliższych itp.

Dowódcy kursów wybrani z grona najlepszych oficerów kadry Akademii - doświadczeni dydaktycy o dużych uprawnieniach, świadomi odpowiedzialności na nich spoczywającej są w stanie sprostać swoim obowiązkom w zakresie koordynowania wysiłków szczególnie dydaktycznych, ideowo-politycznych, których rezultatem powinien być wszechstronnie przygotowany - m.in. zdolny do praktycznego stosowania zasad kultury pracy dowódczo-sztabowej - absolwent ASG WP.

#### 5. Szczególna rola kierowników taktycznych grup szkoleniowych w kształtowaniu kultury słuchaczy

Pomyślny rozwój kultury i osobowości słuchacza ASG WP zależy w dużej mierze od pracy kierownika taktycznego grupy. Z racji zajmowanego stanowiska ma on największy wpływ na codzienne życie słuchacza. Występuje bowiem w roli nauczyciela akademickiego prowadzącego stosunkowo najwięcej zajęć z przedmiotów zasadniczych - taktyki i sztuki operacyjnej. Poziom jego kultury, a m.in. styl pracy, wiedza, rzetelność w wykonywaniu obowiązków, postawa ideowa, wartości moralne są pilnie obserwowane przez grupę i naśladowane. Stąd też spoczywają na nim również poważne obowiązki wychowawcze. Od niego zależy w dużej mierze kształtowanie takich cech osobowych słuchaczy, jak: ideowość, opanowanie, systematyczność, sumienność, obowiązkowość, poczucie odpowiedzialności, umiejętności organizacyjne, wytrwałość, rzetelność, szybkość adaptacji, umiejętność konfrontowania wiedzy z posiadanym doświadczeniem, przezorność, punktualność itp.

Kształtując cechy osobowe słuchaczy i przekazując im posiadaną

wiedzę, powinien on wyrabiać wśród nich dumę z tego, że studiują w ASG, która kształci przyszłe kadry dowódczo-sztabowe WP, podawać godne naśladowania przykłady osiągnięć absolwentów Akademii zajmujących różne stanowiska w Siłach Zbrojnych. Może on również <sup>użyć</sup> umiejętnej selekcji materiałów z literatury fachowej, pamiętnikarskiej i innej, pobudzać wszechstronność zainteresowań, zapoznać słuchaczy z dorobkiem naukowym Akademii, bibliotekami itp.

Kierownik taktyczny grupy ma szczególny obowiązek kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy m.in. dlatego, że:

- odpowiada za wysoki poziom nauczania przedmiotów, z których prowadzi zajęcia jako nauczyciel akademicki;
- współpracuje z nauczycielami akademickimi prowadzącymi zajęcia w grupie, zwłaszcza w sprawie postępów w nauce;
- przygotowuje materiały dotyczące słuchaczy grupy na konferencję pedagogiczną i uczestniczy w niej z głosem decydującym w sprawie oceny kształtu postępów, umiejętności i predyspozycji poszczególnych słuchaczy;
- proponuje przydział słuchaczy na odpowiednie stanowiska funkcyjne w czasie ćwiczeń prowadzonych w ASG oraz praktyk i ćwiczeń w jednostkach wojskowych, a także po ukończeniu studiów w Akademii;
- dba o racjonalne wykorzystanie czasu studiów przez słuchaczy, w przypadku potrzeby udziela wskazówek dotyczących planu osobistych czynności słuchacza;
- przedstawia przełożonym wnioski i propozycje dotyczące realizacji programów nauczania.

Opinie kierowników taktycznych grup - posiadających najszersze informacje o poziomie kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy powinny być w pełni brane pod uwagę przy ustalaniu kandydatów na stanowiska służbowe, zwłaszcza - dowódcze.

6. Rola nauczycieli akademickich /wykładowców/ w rozwijaniu elementów kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy akademii

Całokształt działalności dydaktyczno-wychowawczej oraz naukowo-badawczej prowadzonej przez nauczycieli akademickich w ASG służy wszechstronnemu rozwijaniu takich elementów kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy, jak: silna wola, bystrość, sprawność, szybkość reagowania na zaskakujące sytuacje, zaangażowane postawy twórcze, potrzebne dowódcy i oficerowi sztabu, a także umiejętność rozwiązywania różnych problemów związanych z właściwym użyciem wojsk w walce z silnym, dobrze wyszkolonym i bezwzględny przeciwnikiem. Uzywanie zamierzonych efektów w tym zakresie uzależnione jest w głównej mierze od jakości wiedzy i sposobu jej przekazywania słuchaczom. Chodzi bowiem m.in. o to, aby absolwent Akademii umiał określić, kiedy i jakie nowe osiągnięcia techniczne mogą być wprowadzone do uzbrojenia i wyposażenia wojsk własnych i nieprzyjaciela, w jakim stopniu wpłyną one na zmiany taktyczno-operacyjne, strukturę organizacyjną wojsk itp., by w szczególnych przypadkach mógł samodzielnie prognozować kierunki prawdopodobnych zmian.

Kultura pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy właściwie kształtowana przy aktywnym udziale nauczycieli akademickich, powinna się wyrażać m.in. w zespoleniu talentu, doświadczenia i praktyki z wszechstronną wiedzą. Przyszły oficer dyplomowany powinien być świadomy tego, że w obecnych warunkach zachodzą coraz ściślejsze i trwalsze zależności między myślą taktyczno-operacyjną i naukowo-techniczną.

Nauczyciele akademicy poszukując coraz skuteczniejszych form i metod kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej powinni korzystać z wniosków i nagromadzonych doświadczeń, przywiązując szczególną wagę do właściwego perspektywicznie widzianego rozwoju poszczególnych dyscyplin, a zwłaszcza: taktyki, sztuki operacyjnej, teorii i praktyki, dowodzenia - w bliższej i dalszej przyszłości.

Pamiętać przy tym trzeba o stałej konieczności łączenia wypracowanych założeń teoretycznych z praktyką, ugruntowywać wiedzę i doskonalić umiejętności wykorzystywania w działaniach bojowych coraz większych możliwości różnych rodzajów wojsk i służb. Z uwagi na ciągły proces usprawniania dowodzenia, a m.in. wprowadzania automatyzacji, absolwenci Akademii - jako przyszli użytkownicy EMC itp. środków powinni znać również podstawy informatyki, umieć korzystać z jej zdobyczy, znać zasady teorii organizacji kierowania i dowodzenia oraz umieć z nich odpowiednio korzystać.

Wiedza z przedmiotów wojskowych /np. taktyki, sztuki operacyjnej/ łączy się bowiem w toku studiowania innych przedmiotów w system wiedzy, zapewniającej uzyskanie horyzontów i podstaw dokonywania racjonalnych analiz i obiektywnych ocen oraz kształtowania zdolności do nowatorskich rozwiązań i umiejętności wykorzystania różnych dziedzin nauki w sztuce wojowania.

W dążeniu do wszechstronnego zrealizowania programów nauczania, gruntownego wykształcenia słuchaczy, rozbudzenia ich wyobraźni taktyczno-operacyjnej, nauczyciele akademicy powinni przedstawiać im realne możliwości wojsk państw NATO, kierunki rozwoju ich taktyki, strategii i doktryny wojennej, a także przekazać niezbędne informacje o zasięgu i działaniu różnych sił i środków rozpoznania, wojny radioelektronicznej, psychologicznej, środków raketowych, lotnictwa, marynarki wojennej, desantów i grup specjalnych. Mają oni doskonałą okazję do przedstawienia w każdym ćwiczeniu i zajęciu najbardziej realistycznych sytuacji ujętych odpowiednio w tłach taktyczno-operacyjnych, jako podstaw do szczegółowego opracowania ćwiczeń i częściowego wprowadzenia słuchaczy w atmosferę przyszłych działań wojennych, a także przerobienia najbardziej prawdopodobnych i pouczających zagadnień w sytuacjach pozwalających kształtować cechy intelektu słuchaczy dostosowane do potrzeb dowodzenia na przyszłym polu walki. Głęboka wiedza pozwala bowiem wyraźniej dostrzegać nowe zjawiska w powiązaniu przyczynowo-skutkowym z wizją

przyszłej walki zbrojnej.

Rozwinięta, twórczo wyobraźnia taktyczno-operacyjna, ukształtowana w Akademii jest nieodzownym warunkiem sprawnej pracy każdego oficera zwłaszcza w procesach decyzyjnych, organizacji współdziałania oraz zabezpieczenia działań bojowych, a także podczas planowania walki i operacji, gdy np. brak jest wielu informacji, a niekiedy istotnych danych o nieprzyjacielu lub innych elementach działań. Pozwala to przewidzieć powstawanie sytuacji kryzysowych i w porę im zapobiegać. Gdy założone są takie warunki, to prowadzący zajęcia może pozwolić słuchaczom na świadome uwzględnianie uzasadnionego ryzyka, podczas wypracowywania i podejmowania oryginalnych decyzji, stwarzających np. przesłanki zastraszania /uprzedzenia/ nieprzyjaciela. Wymaga to/nawet w warunkach akademickich/ silnej woli, zdecydowania i odwagi. Dlatego też takie działanie powinno być wyróżniane przez prowadzącego zajęcia, a konieczność dalszego prowadzenia zajęć według decyzji autora ćwiczenia uzasadniona jedynie potrzebami szkoleniowymi.

Nauczyciele akademicy powinni tak pokierować przebiegiem zajęć, aby słuchacze mogli twórczo stosować postanowienia regulaminów w toku praktycznego rozwiązywania problemów walki, bitwy /operacji/, tak wykorzystać zawartą tam treść, aby była metodyczną podstawą właściwej oceny możliwości nieprzyjaciela oraz trafną wskazówką dla racjonalnego wykorzystania własnych sił i środków.

Prowadzący zajęcia ze **w s z y s t k i c h s p e c j a l n o ś c i** są również obowiązani wyrabiać nawyki praktycznego, a zarazem zgodnego z zasadami regulaminów opracowywania i redagowania tekstowych, graficznych lub tabelarycznych meldunków, sprawozdań, planów oraz innych dokumentów bojowych w sposób sprawny pod względem merytorycznym i metodycznym.

Nie tracąc z pola widzenia treści studiów należy ciągle doskonalić metodykę kształcenia, stosować także jej formy, które w maksymalny sposób umożliwiałyby intelektualne i emocjonalne zaangażowanie słuchaczy

w nauce i służbie, łączyły proces kształcenia z procesem wychowawczym. Nauczyciela akademickiego należy traktować jako kierującego studiami słuchaczy, jako inspiratora i koordynatora zdobywanej przez nich z różnych źródeł wiedzy. Takie ujęcie jest nieodzowne, ponieważ krąg spraw, w których działał będzie absolwent Akademii jest wyjątkowo złożony i trudno o jednorazowy dobór raz na zawsze danych "mądrości", w jakie można byłoby wyposażać przyszłego dyplomanta. Bez osobistego wysiłku i pełnego intelektualnego zaangażowania oraz bez samodzielnej pracy i ciągłych dociekań, trudno będzie przyszłemu absolwentowi Akademii sprostać zadaniom stawianym przed nim przez życie i przełożonych.

x x x

Należy podkreślić, że związki pomiędzy kulturą pracy dowódczo-sztabowej a metodyką nauczania w ASG WP były niejednokrotnie przedstawiane w wystąpieniach Komendanta Akademii i członków Rady Naukowej. Z zawartych w nich postulatów wynika, że na miarę kulturalnej zasługuje działalność rozumna, rzetelna praca, we wszystkich szczegółach sumienna i dokładna, uczciwa i twórcza. Najbardziej doniosłym wykładnikiem stopnia zawartej w niej kultury jest jej przydatność i wartość praktyczna.

W poszukiwaniu bardziej racjonalnych metod wszechstronnego rozwoju kultury, chodzi o zastosowanie takiego systemu działania i kształtowania wzajemnych stosunków pomiędzy kadrą naukowo-dydaktyczną a słuchaczami, który pozwalałby:

- stwarzać warunki do obiektywnej oceny wszystkich oficerów - słuchaczy, przy pomocy wszelkich dysponowanych środków, stosownie do wartości ich pracy, mierzonej rzeczywistością osiągniętymi wynikami, a nie pozorowanym zaangażowaniem;

- ujawniać słuchaczy pracujących samodzielnie, oryginalnie i twórczo oraz słuchaczy korzystających stale z cudzego dorobku, przywłaszczających sobie osiągnięcia kolegów, ich rozwiązania i pomysły - a osobście nic nie wnoszących do zajęć, co pozwoliło by zastosować wobec obu

grup odpowiednie środki wychowawcze - bezwzględne ale sprawiedliwe - skutecznie przekonywające, że użyteczna wartość pracy wykonanej przez człowieka jest miernikiem oceny jego wartości, jest jego ewidentnym obrazem;

- premiować słuchaczy czyniących systematyczne postępy w nauce i zachęcać ich do sumiennych studiów;

- eliminować jako demoralizujące wszelkie metody stosowane na wywołanie pozornego efektu, gdzie wszystko jest wcześniej przygotowane, zwłaszcza przed "niezapowiedzianą" wizytą przełożonego;

- stwarzać zawsze szansę równego, otwartego startu wyróżnienia się nawet tym słuchaczom, którzy do rozpoczęcia danego zajęcia uważani byli za słabszych, a nie tylko uchodzącym za dobrych czy wyróżniających się, co może wpłynąć na zintensyfikowanie rzetelnego wysiłku szkoleniowego wszystkich słuchaczy;

- zapewnić jawność i szczerłość w ocenach, opartą na faktach wywołujących u słuchaczy poczucie surowości, sprawiedliwości, ale i życzliwości;

- przejawiać właściwą, a eliminować natrętą "opiekę" i "troskę" o słuchacza, polegającą na pilnowaniu go, aby się uczył, nie popełniał wykroczeń, na apelowaniu do jego uczuć, aby czynił postępy w nauce, nie robił przykrości przełożonym i kolegom. Takie metody postępowania rozkapryszają bowiem niektórych słuchaczy, czynią z nich ludzi niesamodzielnymi, ulomnymi, ciągle rozgoryczonymi, zważających winę za własną nieudolność na otoczenie, a m.in. na przełożonych, kolegów, na kłopoty rodzinne itp.

Kształtowanie kultury, w tym również kultury pracy dowódczo-sztabowej, a m.in. i wzajemne poszanowanie, zamienne wykonywanie obowiązków żołnierskich powinno być filtrem oczyszczającym wojsko od ludzi słabych charakterów, niedostosowanych do służby wojskowej, stroniących od sprawnej roboty i odpowiedzialności.

Opracował  
Szef Katedry Dowodzenia  
płk dypl. Filip MAJEWSKI



1095