



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA

Do użytku wewnętrznego

ASG WP wewn. 3789/84

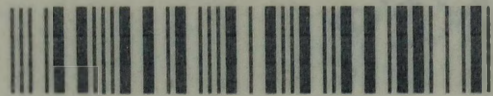
Egz. nr 3

Płk dypl. Filip MAJEWSKI

KSZTAŁTOWANIE KULTURY  
PRACY DOWÓDCZO-SZTABOWEJ  
SŁUCHACZY ASG WP W PROCESIE  
DYDAKTYCZNO-WYCHOWAWCZYM

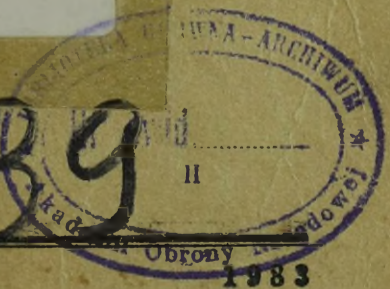
Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

S/331



05-001121-003-0

12789



WARSZAWA



# **AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP**

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA**

Do użytku wewnętrznego

ASG WP wewn. 3789/84

Egz. nr ..... **3**

**Płk dypl. Filip MAJEWSKI**

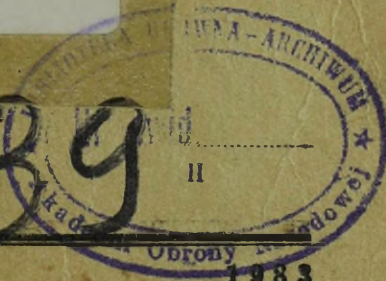
## **KSZTAŁTOWANIE KULTURY PRACY DOWÓDCZO-SZTABOWEJ SŁUCHACZY ASG WP W PROCESIE DYDAKTYCZNO-WYCHOWAWCZYM**

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
**S/331**



05-001121-003-0

**12789**



**WARSZAWA**

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA

ASG WP wewn. 3789/84

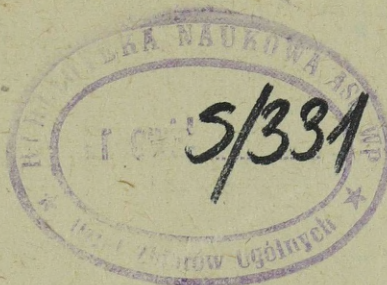
Do użytku wewnętrznego

Egz.nr. .... 3

Płk dypl. Filip MAJEWSKI

KSZTAŁTOWANIE KULTURY PRACY DOWÓDCZO-SZTABOWEJ

SŁUCHACZY ASG WP W PROCESIE DYDAKTYCZNO- WYCHOWAWCZYM



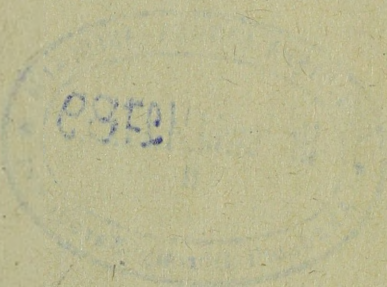
WARSZAWA

1983

Zalecam do wykorzystania w procesie dydaktyczno-  
wychowawczym przez nauczycieli ASG WP.

KOMENDANT  
AKADEMII SZTABU GENERALNEGO WP

gen.broni dr Józef KAMIŃSKI



S P I S   T R E Ś C I

	Str.
Wprowadzenie .....	4
1. Charakterystyka pojęcia kultury pracy dowódczo-sztabowej na tle praktycznej działalności dowództw..	7
2. Kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy ASG WP .....	14
3. Rola nauczycieli akademickich w procesie kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej .....	20

## Wprowadzenie

W wykonaniu polecenia Komendanta Akademii Sztabu Generalnego WP, autor opracował materiał mający stanowić pomoc dla kadry naukowo-dydaktycznej uczelni w jej działalności skierowanej na kształtowanie wysokiego poziomu kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy. W przedstawionym materiale celowo używa się pojęcia "kultura pracy dowódczo-sztabowej", ponieważ grupy oficerów zajmujących stanowiska dowódcze i grupy oficerów pracujących 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 dowództwach 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 dowództw osobiście albo przez techniczne środki będące w ich dyspozycji. Niekiedy przez pojęcie "kultura sztabowa" rozumie się 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 sprowadza się 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 przecie dowódca /szef/ 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 dowództw, 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 oddzielenie kultury dowodzenia od kultury sztabowej, ponieważ pojęcie kultury dowodzenia obejmuje 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, organu politycznego, szefów rodzajów wojsk, kwatermistrzostwa, służb technicznych itp. 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.

Konieczność kształtowania wysokiego poziomu kultury pracy dowódczo-sztabowej w skali całego wojska wynika z rangi problemu dowodzenia wojskami na współczesnym polu walki i w okresie pokoju.

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

---

<sup>1/</sup> Według obowiązujących ustaleń w skład dowództwa wchodzi: dowódca i jego zastępcy. Koordynatorem pracy dowództwa jest szef sztabu z podległym mu sztabem. Rola sztabu w każdym dowództwie jest wiodąca; stąd też skrótowo mówi się: dowódca i jego sztab.

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 umiejętnościach, zdolnych rozwiązywać w szczególności problemy współczesnego pola walki, jak również problemy życia codziennego wojska.

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

W związku z tym, treścią niniejszego opracowania są przede wszystkim niektóre aspekty metodyki kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej w ASG WP. Natomiast zdarzające się w praktyce przypadki ujemnie wpływające na tak rozumianą kulturę zostaną zasygnalizowane dygresyjnie.

Należy dodać, że metodyka kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej w procesie dydaktyczno-wychowawczym obejmuje m.in.: odpowiednio dobrane cele, treści, metody i formy zapewniające wysoki poziom rozwoju tego rodzaju kultury.

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

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 procesu dowodzenia i zarządzania", "kultury wojskowej" itp. Pojęcia te obejmowały również sposoby rozwijania kultury wzajemnych stosunków między oficerami, zwłaszcza w instytucjach wojskowych, spełniających różne złożone funkcje kierownicze.

W literaturze wojskowej ostatnich lat zamieszczono szereg opracowań, których autorzy wypowiadali się na temat tych pojęć. Na przykład zdaniem niektórych - opierających się na ogólnym pojęciu kultury - kulturę wojskową można określić jako ogół materialnych wartości wytworzonych przez świadomą działalność ludzi w dziedzinie wojskowości wraz z procesem ich tworzenia oraz sposobami wykorzystania. W oparciu o wyżej prezentowane określenie kultury wojskowej - definiuje się kulturę procesu dowodzenia /zarządzania/ - jako ogół materialnych i niematerialnych wartości wytworzonych przez świadomą działalność ludzi w dziedzinie dowodzenia /zarządzania/ wraz z procesem ich tworzenia oraz sposobami wykorzystania. Wielu teoretyków wojskowych jest zgodnych co do tego, że jednym z istotnych elementów szkolenia organów dowodzenia jest podnoszenie kultury pracy sztabowej. Przez to pojęcie rozumie się nie tylko na- cechowane znajomością rzeczy poglądowe i szybkie wykonywanie dokumentów bojowych, lecz przede wszystkim głębką 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, kontrolę i pomoc w ich realizacji, umiejętność skrytego dowodzenia wojskami.

Rozszerzenie wyżej wymienionych poglądów pozwala stwierdzić, że kultura pracy dowódczo-sztabowej to:

a/ ogół zasad, reguł i sposobów działania, stanowiący zbiorowy dorobek osiągnięty na danym etapie rozwoju sił zbrojnych. Jest to również określony etap rozwoju sił zbrojnych, wyrażający się osiągniętym stopniem wiedzy wojskowej, zwłaszcza sztuki wojennej, w tym głównie teorii dowodzenia oraz formami współżycia wojskowego;

b/ ogół zasad, reguł i sposobów działania dowództw /a zwłaszcza sztabów/ oraz rezultatów ich działalności w praktyce i nauce wojennej, reprezentujących określony stopień doskonałości osiągnięty na danym etapie historycznego rozwoju sił zbrojnych w poszczególnych dziedzinach działalności praktycznej.

Zatem tak rozumiana kultura pracy dowódczo-sztabowej, to przede wszystkim:

a/ odpowiedni 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:

- sprawnego zbierania informacji, szybkiego analizowania i uogólniania danych o sytuacji;

- terminowego przedstawiania zwięzłych i konkretnych meldunków i innych dokumentów bojowych i roboczych;

- racjonalnego planowania działań głównie bojowych;

- skrupulatnego egzekwowania obowiązków i zadań;

- szybkiego dostosowywania systemu dowodzenia do zmian w sytuacji bojowej;

c/ wysoka kultura osobista w kontaktach z podwładnymi i przełożonymi /takt, lojalność, sumienność i pracowitość, a przede wszystkim budujący przykład osobisty/.

Stwierdzić należy, że kształtowanie kultury, w tym kultury

wojskowej, jak również kultury pracy dowódczo-sztabowej, jest procesem związanym z tradycją wojskową przejmującą poprzedni dorobek sił zbrojnych i jest wyrazem ogólnej kultury danego narodu.

Z kolei 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/.

Jest rzeczą oczywistą, że przedstawiony podział ma znaczenie umowne - metodologiczne. W działalności praktycznej zadań z tych rodzajów pracy nie występuje w jednorodnej 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 innych specjalistycznych organów dowodzenia.

Działalność dowódcza zawiera również 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 szczeblach operacyjnych - występują elementy działalności kierowniczej, realizowanej przez szefów poszczególnych komórek dowództw w stosunku do podległych im żołnierzy.

Uzasadniona jest zatem teza, że tak ujmowana kultura integruje stan osobowy organów dowodzenia, współkształtuje styl ich pracy, osobowość żołnierzy, ich światopogląd oraz przekonanie i motyw działania, ich postawy patriotyczne i moralne, a także wpływa na pozytywne kształtowanie stosunków międzyludzkich, na wzbogacenie zainteresowań intelektualnych i aspiracji ludzi, na ich wolę, uczucia oraz wrażliwość na dobro i zło, jak również na humanizację wszelkich działań.

Z powyższych m.in. względów w praktyce pożądane jest skrócenie przedsięwzięć mających na celu kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej z funkcjami i kierunkami rozwoju kultury w Ludowym Wojsku Polskim, określonymi w "Programie rozwoju kultury w Siłach Zbrojnych PRL", "Zasadach etyki zawodowej żołnierzy Polski Ludowej, obyczajach żołnierzy zawodowych ludowego Wojska Polskiego" i innych dokumentach.

Kontynuując na powyższym tle analizę kultury pracy dowódczo-sztabowej należy stwierdzić, że każde dowództwo wojskowe stanowi "taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości". Oznacza to, że wykonanie zadania przez każdy organ dowodzenia zależy od jakości i terminowości wykonania zadań przez poszczególnych jego pracowników, zaś wykonanie zadania przez dowództwo jako instytucję jest rezultatem odpowiedniego wykonania zadań przez poszczególne organy wchodzące w jego skład.

Rozwijając tę myśl należy zauważyć, że rzeczywisty styl kierowania, osiągnięty stopień sprawności organizacyjnej organów dowodzenia, i w ogóle określony poziom kultury pracy dowództw nadrzędnych, wpływa w sposób pozytywny lub negatywny na działanie dowództw podległych.

Z istoty sił zbrojnych wynika, że na poziom kultury pracy organów dowodzenia mają dominujący wpływ określone zasady, normy i metody zawarte w regulaminach, stosowane w dowodzeniu 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, wpływ na rzeczywiste 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.

Cecha racjonalności w toku kształtowania kultury dowodzenia wojskami jest uzależniona od kwalifikacji kadry, jej wykształcenia /od wiedzy ogólnej i fachowej/ oraz umiejętności praktycznych.

Zakres wiedzy i praktycznych umiejętności niezbędnych dzisiejszemu oficerowi jest bardzo szeroki, różnorodny i 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.

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

Wyraża się to w zachowaniu właściwych proporcji pod względem ilościowego stanu ludzi i sprzętu, jaki jest przydzielany organom dowodzenia /od szczebla taktycznego do operacyjnego/.

Kultura pracy organów dowodzenia to również poszanowanie i racjonalne wykorzystanie czasu i ludzkiej pracy. Sprawnemu 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 zawsze uwzględnienia konkretnych warunków działania; zastępstwo zaś nieobecnych osób funkcyjnych w pewnych przypadkach uzasadnionych potrzebami, jest konieczne w celu zapewnienia nieprzerwanej działalności poszczególnych komórek.

Wyjątkowo ważnym twórczym kształtującym kulturę pracy dowódczo-sztabowej jest komunikatywność języka. Chodzi tu o przestrzeganie zasad gramatyki, logiki, unikanie zwrotów obcojęzycznych, pustych frazesów i sloganów, eliminowanie wyrażenia wieloznacznych oraz kwiecistych, pozbawionych treści, a także zawilgości w wypowiedziach, mówienia o rzeczach błażych a pomijanie istotnych spraw.

Aby zapewnić komunikatywność języka, należy stosować 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 siebie obowiązków i wzajemne stosunki między ludźmi w procesie kierowania i dowodzenia. Stosunkiem tym powinny przyświecać dwa zasadnicze cele, a 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, ujawniać i popularyzować ich umiejętności, podkreślać ich osiągnięcia i zasługi w wykonywaniu zadania. Oczywiście nie należy zarazem przyrykać 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.

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 do dowódcy, jego zastępców i szefów poszczególnych komórek organizacyjnych organu dowodzenia. Ich obowiązkiem przede wszystkim jest kształtowanie warunków dobrej, wydajnej pracy, serdecznej atmosfery wolnej od napięć, wzajemnych awersji i nielejalności. Należy stale dążyć do tego, aby słuchacze ASG WP byli w pełni świadomi, że prawo do dowodzenia i zarządzania, to również obowiązek stwarzania takich warunków, aby każdy podwładny odczuł się potrzebny, znalazł zadowolenie i upodobanie do spełnienia częste małe atrakcyjnych obowiązków. Nie wolno traktować podwładnego na ~~niższym~~ 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 należny 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 niemala jest troska o należyte funkcjonowanie podległych im organów i wojsk. Na marginesie należy stwierdzić, że u podwładnych w wysokiej cenie 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-sztabowej słuchaczy są m.in. wykonane przez nich w toku zajęć dokumenty, organizacja ich opracowywania, poziom odpowiedzi, zdyscyplinowanie, 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. Kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy ASG WP.

W procesie studiów w ASG WP stosuje się różnorodne sposoby i formy kształtowania kultury sztabowej. Zostały one wypracowane przez wszystkie uczelnie wojskowe, a także zaczerpnięte z doświadczeń poszczególnych uczelni cywilnych i akademii wojskowych bratnich armii.

Wiele cennego dorobku w zakresie kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej 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, wzbogacanej dorobkiem i doświadczeniami armii sojuszniczych Układu Warszawskiego, a także - pogłębioną ocenę stanu gotowości bojowej armii obcych.

Jedną z ważnych form doskonalenia kultury pracy w zespołach są ówczesne z wojskami prowadzone przez okręgi wojskowe i dowództwa rodzajów sił zbrojnych, w których w różnym charakterze uczestniczą oficerowie kadry ASG WP.

Wskazać należy także na różne formy współpracy Akademii z podobnymi uczelniami państw sojuszniczych i wymianę doświadczeń

dydaktyczno-naukowych, m.in. w dziedzinie rozwijania kultury pracy dowódczo-sztabowej.

Nie można także pominąć własnego dorobku Akademii w doskonaleniu metod i form kształtowania kultury słuchaczy oraz w rozwijaniu ich zainteresowań i wzbogacaniu osobowości.

Rezultatem tej wszechstronnej działalności własnej i twórczego korzystania z dorobku naukowego innych ośrodków akademickich jest bogata baza naukowo-dydaktyczna w formie monografii, dzieł, podręczników, opracowań, skryptów, przeźroczy, schematów itp. materiałów oferowanych przez biblioteki Akademii kadrze i słuchaczom. W oparciu o tak rozbudowaną bazę i bogate doświadczenia, przy stale wzrastających wymaganiach stawianych przed uczelnią, konieczne jest możliwe coraz szersze praktyczne kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej za pośrednictwem sposobów i form dydaktycznych stosowanych dotychczas 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 w procesie kształcenia słuchaczy w ASG WP istotny wpływ na rozwój kultury dowódczo-sztabowej mają metodyki nauczania: sztuki operacyjnej i taktyki ogólnej, taktyki rodzajów wojsk i służb, teorii dowodzenia wojskami i innych przedmiotów. v

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

Wśród bogatej i wszechstronnie kształcącej problematyki nauczania ujętej w programie studiów, największe znaczenie dla wyrabiania kultury pracy dowódczo-sztabowej wśród słuchaczy mają

odpowiednio dobrane i prowadzone zajęcia zmierzające do:

a/ przyswojenia słuchaczom metod dowodzenia i koordynowania pracy oficerów dowództwa jako całości i poszczególnych jego organów /komórek organizacyjnych/ - części składowych dowództwa;

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

c/ kształtowania intelektualnych cech osobowości, a zwłaszcza samokrytycyzmu i zdolności do przyswajania wiedzy z zagadnień nowych, otwartości na potrzebę ciągłego poszerzania wiedzy wojskowej i kultury osobistej; umiejętności wykorzystywania zdobytego wykształcenia do celów praktycznych itp.;

d/ opanowania umiejętności 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.

Do zagadnień i przedsięwzięć szkoleniowych, które wywierają szczególny wpływ na rozwój kultury pracy dowódczo-sztabowej, można zaliczyć:

- uwzględnienie postępu naukowo-technicznego, wyrażającego się w ciągłym doskonaleniu środków walki, co ma określony wpływ na rozwój kultury zespołowego działania w taktyce, sztuce operacyjnej oraz w dowodzeniu wojskami - obecnie i w dalszej perspektywie;

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

- rozwijanie sposobów i środków dowodzenia umożliwiających skuteczniejszą walkę intelektualną z przeciwnikiem, a nawet wyprzedzanie go pod tym względem;

- doskonalenie systemów dowodzenia, zwłaszcza w zakresie terminowego wykonywania zadań na poziomie odpowiadającym możliwościom środkiem materiałowym i sprawności 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 kolejne angażowanych sił i środków;

- stałe racjonalizowanie obiegu informacji między przełożonym i podwładnymi oraz poszczególnymi stanowiskami dowodzenia i wewnątrz nich; niedopuszczanie do zniekształcenia informacji dublujących się /przekazywanych różnymi kanałami łączności/ i rozpraszania ich 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.

Dość należy, że zajęcia prowadzone przez nauczycieli akademickich, a zwłaszcza ćwiczenia operacyjne-taktyczne, mające na celu nauczenie słuchaczy rozwiązywania złożonych problemów taktycznych, operacyjnych itp., stwarzają szczególnie sprzyjające warunki do rozwijania u słuchaczy nawyków samodzielnego wykonywania podstawowych dokumentów bojowych i operacyjnych oraz rozwijania innych aspektów kultury dowodzenia, a m.in. współdziałania

i współpracy w ramach ćwiczących zespołów. 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, zycżliwością, z kulturalnym współdziałaniem w zespołowej pracy.

Oprócz wymienionych istnieją jeszcze inne, równie ważne grupy zagadnień, których opanowanie przez słuchaczy wzbogaca ich wiedzę 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 trwałe ślady w postaci doboru odpowiedniego stylu pracy po ukończeniu akademii.

Szczególnie wypada podkreślić, że kulturalna, zycżliwa i zgodna współpraca staje się sprawą wyjątkową 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.

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

Metoda szkolenia słuchaczy w sprawnym wykonywaniu obowiązków na różnych stanowiskach w czasie ćwiczeń grupowych, dowódczych, 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 należy obawiać się ścierania poglądów i twórczej krytyki, ponieważ różnice w opiniach przyczynią się do usprawnienia pracy i poprawy atmosfery we współdziałających zespołach.

W toku nauczania należy kształtować umiejętność kompleksowego myślenia słuchaczy, poszerzać ich wiedzę w dziedzinach i tematyce znacząco wykraczających poza zakres wiedzy zawodowej, związanych jednak z zawodem. Życie wymaga bowiem wszechstronnego wykształcenia oficerów dyplomowanych.

Kształcenie oficerów w akademii powinno zatem zachęcać ich do racjonalnego postępowania, intelektualnego i twórczego niepokoju, szukania doskonalszych rozwiązań zaprezentowanych modelowo w toku zajęć czy ćwiczeń. Warunkiem zajęcia takiego stanowiska przez słuchacza jest wżerowe 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 wzorów, a w warunkach z góry nieprzewidzianych zgodnie z twórczą pomysłowością odpowiednio dostosowaną do potrzeb.

Jedną z najważniejszych metod kształtowania kultury pracy organów dowodzenia w środowisku kadry i słuchaczy jest przykład osobisty kadry dydaktyczno-naukowej akademii.

Na uwagę zasługuje również kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej metodą nawiązywania 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 niemało 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.

Ludowe Wojsko Polskie kontynuuje rozwój kunsztu dobrej pracy dowództw na wszystkich szczeblach hierarchii wojskowej.

### 3. Rola nauczycieli akademickich w procesie kształtowania kultury pracy dowódczo-sztabowej

Kształtowanie kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy ASG WP jest m.in. uzależnione od poziomu ich wiedzy, umiejętności, postaw ideowo-moralnych i cech osobowych.

Zakres wiedzy niezbędnej słuchaczowi ASG WP - jako istotny element kultury dowódczo-sztabowej - jest bardzo szeroki, a treść bogata, różnorodna, lecz stosunkowo szybko ulegająca zmianom.

Stąd też szczególną rolę jaką spełniają nauczyciele akademicy w rozwoju kultury pracy dowódczo-sztabowej słuchaczy - przyszłych dowódców i oficerów sztabów - przewidzianych do zajęcia kierowniczych stanowisk w oddziałach, związkach taktycznych i instytucjach wojskowych.

Tę doniosłą rolę spełnianą przez nauczycieli akademickich w stosunku do słuchaczy można przedstawić następująco:

- stwarzanie w procesie nauczania warunków słuchaczom do zwiększania samodzielności i odpowiedzialności za opanowanie programu studiów;

- stosowanie i akceptacja zróżnicowanych i oryginalnych roz-

wiązań poszczególnych problemów wyłaniających się w toku studiów - popartych rzetelną wiedzą;

- wyrabianie nawyków takiego działania, które by się wyrażało we wzajemnym poszanowaniu i zaufaniu między przełożonym i podwładnym - stwarzającym klimat do dobrej jakości pracy wynikającej z wyznaczonych słuchaczom doraźnych funkcji na różnych ćwiczeniach;

- kształtowanie w toku nauczania lojalności, terminowości, fachowości, zdecydowania i stanowczości dającej jednocześnie słuchaczom zadowolenie z osiągniętych wyników;

- zyciowy, nacechowany wyrozumiałością ale i wymagalnością stosunek do poglądów i przekonań słuchaczy, uznanie ich prawa i wyboru własnych metod w rozstrzygnięciu stojących przed nimi zadań;

- rozwijanie umiejętności wykorzystania do aktualnych potrzeb dorobku teoretycznego i praktycznego, wiedzy i poglądów innych ludzi;

- wyrabianie systemowego analizowania procesów zachodzących w siłach zbrojnych różnych państw, w celu wyciągania wniosków do przewidywanego w perspektywie rozwoju sztuki wojennej.

Kulturę umysłową słuchaczy akademii powinni zatem kształtować wszyscy nauczyciele akademicy. Posiada to istotne znaczenie dla przyszłej pracy słuchaczy w dowództwach, gdzie potrzebne są umysły refleksyjne, bystre, operatywne, zdolne do analizowania i uogólniania faktów oraz gotowe i otwarte w stosunku do wszystkiego, co nowe i lepsze. W związku z tym konieczny jest dobór odpowiednich form i metod kształcenia słuchaczy rozwijających ich inteligencję i wyobraźnię. W szczególności:

a/ rozszerzenie horyzontu umysłowego słuchaczy oraz wzbogacenie ich wiedzy ogólnej i zawodowej;

b/ nauczanie kompleksowego ujmowania wyłaniających się problemów i racjonalnego ich rozwiązywania;

c/ rozwijanie erudycji oraz umiejętności krytyczno-twórczego korzystania z osiągnięć współczesnej nauki zarówno w teorii jak i praktyce dowódczo-sztabowej;

d/ systematyczne samokształcenie, samodzielne zdobywanie i rozwijanie nowoczesnej wiedzy, wnikliwe śledzenie literatury i czasopism o tematyce wojskowej, społecznej, pedagogicznej, socjologicznej, psychologicznej, technicznej itp.;

e/ logiczne formułowanie i wyrażanie myśli, koncepcji, poglądów i propozycji. /

W kształtowaniu kultury pracy dowódczo-sztabowej istotną rolę spełniają ćwiczenia zwłaszcza główne, doskonalące, dowódczo-sztabowe, szkieletowe - opracowywane /modernizowane/ i prowadzone przez nauczycieli akademickich ze słuchaczami.

Występujące niekiedy przypadki nierealności przyjmowanych założeń w ćwiczeniach przejawiają się zwłaszcza w łatwości zdobywania rejonów zurbanizowanych, forsowania przeszkód wodnych, łatwego pokonywania niezwykle przecieź silnego systemu przeciwpancernego 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 gry decyzyjne kadry i słuchaczy, a 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 dotyczących kształtowania u słuchaczy kultury wykonania dokumentów bojowych oraz możliwości usprawniania toku przygotowania danego ćwiczenia w oparciu o zasady informatyki, logiki, teorii organizacji itp. dyscyplin.

Wykładowcy 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 konsultacji do poszczególnych zajęć przeprowadzanych przez wykładowców ze słuchaczami; uwydatnia 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 inicjatywy w praktycznych rozwiązaniach, jakie proponują oni w czasie ćwiczenia.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że kultura pracy dowódcy 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, działanie - współdziałanie /współpraca/. Wartość zaś procesu dydaktycznego zależy przede wszystkim od wiedzy merytorycznej kadry ASG WP i jej umiejętności pedagogicznych.

Doniosłe znaczenie w rozwoju szeroko rozumianej kultury słuchaczy a zwłaszcza ich osobowości ma praca dowódców kursów i kierowników grup szkoleniowych. Poziom ich kultury, a m.in. styl pracy, wiedzy, rzetelność w wykonywaniu obowiązków, postawa ideowa, wartości moralne są pilnie obserwowane przez grupę i naśladowane. Stąd też spoczywają na nich również poważne obowiązki wychowawcze. Od nich zależy w dużej mierze kształtowanie takich cech osobowych słuchaczy, jak: ideowość, honor, opanowanie, ambicja, systematyczność, sumienność, obowiązkowość, poczucie odpowiedzialności.

działności, umiejętności organizacyjne, wytrwałość, rzetelność, szybkość adaptacji, umiejętność konfrontowania wiedzy z posiadanym doświadczeniem, przezorność, punktualność itp.

Kształtując cechy osobowe słuchaczy i przekazując im posiadaną wiedzę, powinni oni wyrabiać wśród nich dumę z tego, że studiuja w ASG, która kształci przyszłe kadry dowódczo-sztabowe WP, podawać godne naśladowania przykłady osiągnięć absolwentów Akademii zajmujących różne stanowiska w Siłach Zbrojnych. Mogą oni również uczyć umiejętnej selekcji materiałów z literatury fachowej, pamiętnikarskiej i innej, pobudzać wszechstronność zainteresowań, zapoznawać słuchaczy z dorobkiem naukowym Akademii, bibliotekami itp.

Dowódcy kursów i kierownicy grup szkoleniowych 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. Mogą oni również wyrabiać silną wolę, upór słuchaczy w dążeniu do osiągnięcia ustalonych celów, kształtowania racjonalnego stylu studiów polegającego na właściwym wykorzystaniu czasu.

Opinie dowódców kursów, 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. Rezultatem ich pracy powinien być wszechstronnie przygotowany - m.in. zdolny do praktycznego stosowania zasad kultury pracy dowódczo-sztabowej - absolwent ASG WP.

Od kierowniczej kadry akademii i od wszystkich nauczycieli

akademičkih występujących w uczelni jako przełożeni, wojsko oczekuje, aby jako ludzie odpowiednio przygotowani i godni wykonywania funkcji dydaktyczno-wychowawczej, kształtowali wszechstronnie postawy ideowo-moralne, wiedzę i umiejętności przejawiające się w kulturze ogólnej przyszłych absolwentów Akademii, ponieważ to warunkuje racjonalne ich postępowanie w praktyce bojowej i twórcze podejście wobec trudnych zadań, jakie ich oczekują i obecnie są spełniane przez siły zbrojne.

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 bezwzględnym przeciwnikiem. Uzyskanie 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 poszukują 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. Wymaga to stałego łączenia wypracowanych założeń teoretycznych z praktyką, ugruntowania wiedzy i doskonalenia umiejętności właściwego 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 rozszerzenie 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 nauczenia, gruntownego wykształcenia słuchaczy, rozbudzenia ich wyobraźni taktyczno-operacyjnej, wszyscy 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 rakietowych, 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 stanowiących podstawy szczegółowego opracowania ćwiczeń i częściowego wprowadzenia słuchaczy w atmosferę przyszłych działań wojennych, a także przerobienia najbardziej prawdopodobnych i pouczających zagadnień w sytuacjach pozwalających kształtować ośchy 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.

U Rozwinięta, twórcza 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 uwzględnienie uzasadnionego ryzyka, podczas wypracowywania i podejmowania oryginalnych decyzji, stwarzających np. przesłanki zaskoczenia /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 regula-

minów 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 wszystkich specjalności 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 poprawny pod względem merytorycznym i metodycznym.

Nie tracąc z pola widzenia treści studiów należy ciągle doskonalić metodykę kształcenia, stosować takie jej formy, które w maksymalny sposób umożliwiłyby intelektualne i emocjonalne zaangażowanie słuchaczy w naukę i służbę, 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.

Należy podkreślić, że związki pomiędzy kulturą, pracy dowódczo-sztabowej a działalnością dydaktyczno-wychowawczą w ASG WP były niejednokrotnie przedstawiane w wystąpieniach Komendanta Akademii i członków Rady Naukowej. Z zawartych w nich postulatów wynika, że na miano 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 kadrami 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 rzeczywiście osiągniętymi wynikami, a nie pozorowanym zaangażowaniem;

- ujawniać słuchaczy pracujących samodzielnie, oryginalnie i twórczo oraz słuchaczy korzystających stale z cudzego dorobku, przywiązujących sobie osiągnięcia kolegów, ich rozwiązania i pomysły - a osobiście nic nie wnoszących do zajęć, co pozwoliłoby zastosować wobec obu grup odpowiednie środki wychowawcze - bezwzględne ale sprawiedliwe - skuteczne przekonywujące, że użyteczna wartość pracy wykonanej przez człowieka jest rzeczywistym 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;

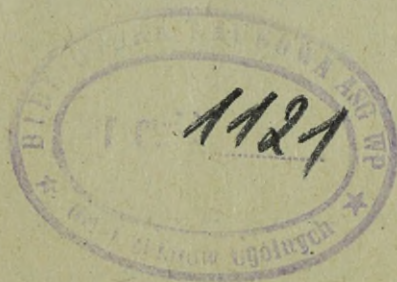
2342

- stwarzać zawsze szansę równego, otwartego startu, stałą możliwość wyróżniania 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 zyczliwości;

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

Kształtowanie kultury, w tym również kultury pracy dowódcze-sztabowej, a m.in. i wzajemne poszanowanie, sprawne 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

*Filip Majewski*  
pik dypl. Filip MAJEWSKI

Druk. ASG WP OXV- 9581 zam nr 6 z dn. 3.1.84 r.

