

R

G

B

WH

GR

BL

Grey Scale #13

C

M

Y

K

DANES-PICTA.COM

A

1

2

3

4

5

6

M

8

9

10

11

12

13

14

15

B

17

18

19



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

**POUFNE**

Egz. Nr 24

MATERIAŁY DOTYCZĄCE PROGRAMU  
SESJI NAUKOWEJ POŚWIĘCONEJ PROBLEMOM  
OPRACOWANIA TEMATU:  
WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDCY

~~pf 22419~~

~~PK 39781~~

BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP

Archiwum Dzieł i Dziejstw Specjalnych

Nr ewid.

39781

WARSZAWA STYCZEŃ 1974





**AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO**  
IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

**POUFNE**

Egz. Nr. 24

MATERIAŁY DOTYCZĄCE PROGRAMU  
SESJI NAUKOWEJ POŚWIĘCONEJ PROBLEMOM  
OPRACOWANIA TEMATU:   
WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDCY

~~pf 22419~~

~~PK 39781~~

WARSZAWA STYCZEN 1974

BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP  
Archiwum Bielskich i Herbw Specjalnych

Nr ewid.

~~PK 39781~~

**A K A D E M I A S Z T A B U G E N E R A L N E G O**  
im. generała broni Karola Świerczewskiego

---

KOMISJA RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON

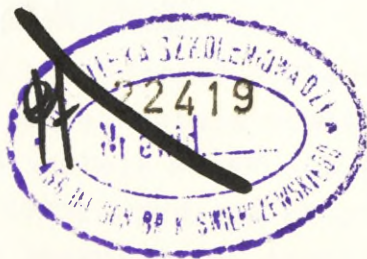
*Przechl. prot. 12657. X*

**POUFNE**

Egz. Nr ..... 24

**MATERIAŁY DOTYCZĄCE PROGRAMU SESJI NAUKOWEJ  
POŚWIĘCONEJ PROBLEMOM OPRACOWANIA TEMATU:  
„WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDCY”**

BIBLIOTEKA NAUCZOWA ASG WP  
Archiwum Bielski 1914-1918  
Nr ewid. **39781**



PROPONOWANY PROGRAM SESJI NAUKOWEJ

I. KONCEPCJA ORGANIZOWANEJ SESJI NAUKOWEJ

1. TEMAT:

"Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy".  
/Założenia i tezy wyjściowe/.

2. CHARAKTER I CEL SESJI

Zakłada się, że sesja ma mieć charakter roboczy, zamknąć okres wypracowania merytorycznej koncepcji i ukierunkować pracę autorów i zespołów autorskich.

Dlatego też zamierza się osiągnąć następujący cel:

- uzyskać miarodajną opinię zainteresowanych osób co do słuszności proponowanych metodologicznych i merytorycznych rozwiązań opracowywanego tematu.

Przewiduje się, że pisemne sprawozdanie z sesji wraz z informacją o toku prac nad tematem zostanie przekazane do Sekretariatu RWSzW w celu ewentualnego przedstawienia tych materiałów wszystkim członkom Rady WSzW.

3. TERMIN SESJI

Między 22 a 27 kwietnia 1974r./1 lub 2 dni/

4. PODSTAWY MERYTORYCZNE SESJI:

a/ Założenia koncepcyjne opracowania na temat:  
"Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy", rozesełane do członków komisji RWSzW i autorów ww opracowania w m-cu listopadzie 1973r /wyd.ASG nr pf 21981/, a także materiały przesłane konsultantom tematu w 1973r.

b/ Materiały zawarte w niniejszym programie sesji naukowej.

c/ Opracowania dodatkowe, które będą przesłane w terminie poprzedzającym otwarcie sesji naukowej.

## 5. PLAN PRZEPROWADZENIA SESJI

### PIERWSZY DZIEŃ OBRAD

	<u>Czas</u>
a/ Otwarcie sesji naukowej .....	9.00 9.10
b/ Wygłoszenie referatów wprowadzających:	
- "Dowódca - oficer sztabu w świetle wymagań społecznych i zawodowych lat 1975-1990"...	9.10-9.50
- "Charakterystyka materiałów przygotowanych na sesję naukową" .....	9.50-10.20
c/ Przerwa w obradach .....	10.20-11.00
d/ Dyskusja nad referatem i materiałami .....	11.00-14.30
e/ Podsumowanie dyskusji i zamknięcie obrad pierwszego dnia sesji .....	14.30-15.00

### DRUGI DZIEŃ OBRAD

a/ Posiedzenie zespołów autorskich i komisji	9.00-15.00
--	------------

## 6. UCZESTNICY SESJI:

- przedstawiciele kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej i Akademii Sztabu Generalnego;
- przedstawiciele instytucji centralnych MON, OW, rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb;
- przedstawiciele wyższych szkół wojskowych i jednostek wojskowych;
- przedstawiciele cywilnych instytucji /resortów/, uczelni i placówek naukowo-badawczych;
- członkowie komisji RWSZW MON i zespoły autorskie /autorzy/ opracowania "Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy".

## 7. WSTEPNY HARMONOGRAM CZYNNOŚCI ORGANIZACYJNYCH

	<u>Data</u>
a/ Zorganizowanie i przeprowadzenie posiedzenia komisji i zespołów autorskich	12.01.74r

- b/ Rozesłanie wstępnych zawiadomień do uczestników organizowanej sesji naukowej ..... do 15.03.74r.
- c/ Opracowanie wybranych materiałów wyjściowych ..... do 15.03.74r.
- d/ Prace organizacyjno-techniczne nad przygotowaniem materiałów na sesję..... do 5.04.74r.
- e/ Rozesłanie zaproszeń wraz z materiałami do uczestników sesji naukowej ..... do 10.04.74r.
- f/ Przygotowanie referatu wprowadzającego... do 15.04.74r.
- g/ Przeprowadzenie sesji naukowej/1 lub 2 dni/ w okresie między 22 a 27 kwietnia 1974r.

## II OPIS MATERIAŁÓW PRZYGOTOWYWANYCH NA SESJE

1. Ogólne założenia i tezy wyjściowe dotyczące całości opracowywanego tematu./Konspekt materiałów - załącznik nr 1/
2. Opracowania przygotowane przez konsultantów cywilnych /pełne teksty względnie rozwinięte tezy/: mgr. Franciszka JANUSZKIEWICZA, prof. dr. Zofię KIETLINSKA, prof. dr. Czesława KUPIŚIEWICZA, prof. dr. Wincentego OKONIA, doc. dr. hab. Zbigniewa PIETRASINSKIEGO, prof. dr. Jana SZCZEPANSKIEGO, prof. dr. Janusza TYMOWSKIEGO.
3. Opracowania członków komisji /autorów/, obejmujące założenia i tezy wyjściowe w ujęciu szczegółowym podtematów:
  - 3.1. Założenia perspektywicznego rozwoju Sił Zbrojnych do 1990 roku jako determinaty charakteru i systemu przygotowania kadr. - płk dypl. R. GAJDA
  - 3.2. Systemy naboru młodzieży na studia - płk dr S. FERET /kierownik/  
w WSzO/przewidywany model perspektywiczny/. - ppłk dr K. MIGDAŁ
  - 3.3. Sylwetka osobowa i zawodowa d-cy - płk dr M. STUGLIK /kierownik/  
i oficera sztabu w perspektywie lat - ppłk dr Z. PALESKI;  
1980-1990. - ppłk mgr F. PASZKOWSKI

- 3.4. Kompetencje i funkcje wojskowych instancji centralnych w zakresie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych. - gen. bryg. dr L. DUDEK; /kierownik/  
- płk dypl. mgr S. NOGAŁA
- 3.5. Rola, funkcje i struktura organizacyjna oraz perspektywy doskonalenia dydaktyczno-wychowawczego WSzO w zakresie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych. zespół a:  
- płk dypl. ZIELINSKI;  
- ppłk inż. I. ZACHAROW;  
zespół b:  
- płk dypl. inż. A. SZEGIDEWICZ
- 3.6. Rola i struktura organizacyjna ASG oraz modernizacja jej działalności dydaktyczno-wychowawczej w latach 1975-1990 - płk dr R. SZWARECKI /kierownik/  
- płk dr K. GIERCZAK
- 3.7. Nauczanie problemowe w kształceniu dowódców od WSzO przez jednostki wojskowe aż do ASG /albo metody i formy/. - płk doc. dr hab. I. BOGUSZ /kierownik/  
- płk dypl. M. ROWINSKI
- 3.8. Wykrywanie i kształtowanie talentów dowódczych/opracowanie a i b/ a/- płk doc. dr hab. I. BOGUSZ;  
b/- płk dypl. W. STEPNIIEWSKI
- 3.9. Rola i funkcje związków taktycznych w przygotowaniu nowoczesnego dowódcy. - płk dypl. W. PACYNA
- 3.10 Rola i funkcje okręgu wojskowego w przygotowaniu nowoczesnego dowódcy. - płk dypl. S. KOLASA
- 3.11. Rola i funkcje związków taktycznych i okręgu wojskowego w przygotowaniu nowoczesnego dowódcy - płk prof. dr hab. J. KACZMAREK /kierownik/;  
- ppłk dypl. L. JANICKI
- 3.12 Przygotowanie kadr naukowo-dydaktycznych dla potrzeb szkolnictwa wojskowego. - płk doc. dr J. GESEK

- 3.13. Dobór kandydatów na pracownika naukowo-dydaktycznego. - płk prof.dr hab. W. FILAR
- 3.14. Systemy kształcenia kadr naukowo-dydaktycznych - płk doc.dr KOSYRZ
- 3.15. Układ powiązań między elementami systemu - płk w st.spocz. doc.dr.J.SKIBINSKI
- 3.16. Cele i dobór treści programów w kształceniu dowódców i oficerów sztabu w perspektywie lat 1975-1990. - autorzy do uzgodnienia

WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNEGO DOWÓDCY  
/Układ założeń i tez wyjściowych - projekt opracowania  
na kwietniową sesję naukową/.

W S T E P <sup>1/</sup>: ZAŁOŻENIA KONCEPCYJNE OPRACOWANIA

Tezą wyjściową będzie stwierdzenie o zwiększającej się systematycznie we współczesnym świecie roli kadr. Prawidłowość powyższa dotyczy kadr kierowniczych w ogóle ze względu na obiektywne czynniki spowodowane rozwojem nauki i techniki oraz powstawaniem coraz większych i bardziej skomplikowanych struktur organizacyjnych.

W odniesieniu do kadry dowódczo-sztabowej na fakt zwiększenia się jej roli dodatkowo wywierają wpływ takie czynniki jak: szczególny charakter ponoszonej przez dowódców odpowiedzialności w czasie wojny; zmniejszający się stale margines dopuszczalnego błędu popełnianego przy podejmowaniu decyzji bojowych, zwłaszcza związanych z użyciem broni masowego rażenia. Ponadto należy się liczyć z koniecznością sprostania narzuconego przez potencjalnego przeciwnika wyścigu nie tylko w dziedzinie techniki, ale również pod względem kadrowym w odniesieniu do ilości, a zwłaszcza jakości wykwalifikowanych kadr oficerskich.

Na tym dopiero tle można wskazać na obiektywny charakter występującej interesującej prawidłowości polegającej na stałym zwiększaniu wymagań w odniesieniu do kwalifikacji kadr w ogóle, a w tym do kadr dowódczo-sztabowych.

Dlatego też narosła konieczność radykalnego podniesienia efektywności w zakresie przygotowania dowódców i oficerów sztabów. Chodzi o to, aby zgodnie z nasilającymi się potrzebami społecznymi i zawodowymi przyspieszyć tempo doskonalenia i modernizacji systemu kształcenia kadr oficerskich, sięgając po nowe lub głębiej ukryte rezerwy.

-----  
1. Ogólny układ założeń i tez wyjściowych jest w zasadzie zgodny z planem zagadnieńowym - patrz założenia koncepcyjne.

Te właśnie przyczyny spowodowały, iż okazało się konieczne dokonanie głębszej analizy całokształtu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych i opracowania projektu udoskonalonego systemu przygotowania nowoczesnego dowódcy i oficera sztabu zapewniającego wysoką efektywność działalności dydaktyczno-wychowawczej.

Z tego też punktu widzenia został przedstawiony w koncepcyjnych założeniach /uprzednio omawianych na posiedzeniu komisji/ zakres i charakter pracy. Zgodnie z tym ustalono, że temat będzie dotyczył wszystkich podstawowych elementów i czynników decydujących o efektywności przygotowania kadr dowódczo-sztabowych, ujmując całość problematyki w sposób systemowy.

Hipotetycznie zakłada się, że dzięki makro-systemowemu spojrzeniu na całokształt działalności w dziedzinie przygotowania kadr istnieje możliwość wykrycia szczególnie dużych rezerw rozwoju. Są one zapewne nie mniejsze od rezerw zawartych w układach mikrosystemowych wyrażających się w wewnętrznym doskonaleniu funkcjonowania poszczególnych wyższych szkół wojskowych. Powyższa teza w opracowaniu na kwietniową sesję zostanie uzasadniona przynajmniej w sensie teoretycznym.

We wstępnym rozdziale zamierza się również omówić znaczenie używanych w pracy takich podstawowych terminów jak: "nowoczesny dowódca", "przygotowanie kadr", "system przygotowania". Nie chodzi przy tym o opracowanie pełnych definicji, gdyż w odniesieniu do niektórych terminów zostało to już zrobione w encyklopediach /MEW, WEP/. Dlatego też nie przewiduje się wyjaśnienia terminu dowódca. Jednakże względy praktyczne zmuszają do pewnych uściśleń. W związku z tym proponuje się, aby przez termin dowódca rozumieć w tym wypadku oficerów pełniących funkcje dowódców i pracowników sztabów szczebla taktycznego i taktyczno-operacyjnego wszystkich zasadniczych rodzajów wojsk /pancernych, zmechanizowanych, raketowych i artylerii, obrony przeciwlotniczej, inżynieryjnych - łączności i chemicznych/ w wojskach lądowych. Natomiast przez "nowoczesny" dowódca i oficer sztabu rozumiemy, iż chodzi o takich dowódców i sztabowców, którzy nie tylko mogą sprawnie działać i rozwiązywać różnorodne problemy obronności, ale przede wszystkim są w stanie dostosowywać się

do zmian zachodzących w rzeczywistości zawodowej i społecznej, co więcej są w stanie je przewidywać i brać czynny udział w przeobrażaniu rzeczywistości.

Jeżeli zaś chodzi o termin "przygotowanie" to należałoby przyjąć szerokie rozumienie znaczenia tego słowa jako całości kształtu działalności i zabiegów mających na celu zapewnienie dla sił zbrojnych kadry dowódczej i sztabowej od szerebla plutonu aż do związku taktycznego i operacyjnego. Dlatego też proponuje się przyporządkować temu pojęciu terminy niższego rzędu takie jak: kształcenie, doksztalcanie, przekwalifikowanie, odnosząc te procesy do działalności szkolnictwa wojskowego oraz terminu doskonalenie zawodowe, które z kolei dotyczy działalności szkoleniowej prowadzonej przede wszystkim w jednostkach wojskowych oraz na krótkotrwałych kursach doskonalenia.

Węzłowym dla tematu jest termin "system". Proponuje się zgodnie z WEP, iż termin ten oznacza skoordynowany wewnętrznie układ elementów przy czym w odniesieniu do systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych do jego elementów zaliczymy trzy strukturalne układy instytucjonalne: wojskowe instytucje centralne, wyższe szkoły wojskowe oraz jednostki wojskowe. Natomiast relacje /sprzężenia/ między elementami systemu należałoby rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: administracyjnej oraz dydaktyczno-wychowawczej. Relacje o charakterze dydaktyczno-wychowawczym występują przede wszystkim między wyższymi szkołami wojskowymi a jednostkami wojskowymi.

Wydaje się, że nawet teoretyczne rozszyfrowanie układu elementów występujących w ramach systemu i ich wzajemnych relacji będzie miało istotne znaczenie dla tematu i jego późniejszej praktycznej użyteczności.

## I. PERSPEKTYWY ROZWOJU SIŁ ZBROJNYCH ORAZ OŚWIATY W SKALI KRAJU JAKO CZYNNIKI DETERMINUJĄCE CHARAKTER I SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNEGO DOWODCY

W rozdziale tym należy dokonać analizy tych wszystkich czynników, które wywierają istotny wpływ na model osobowy i zawodowy dowódcy i oficera sztabu w perspektywie najbliższych

15-20 lat, a w związku z tym jak gdyby determinują charakter i sam system przygotowania kadr dowódczo-sztabowych.

Do tych generalnych czynników należy zaliczyć:

a/ społeczne trendy rozwojowe kraju jako konsekwencje rewolucji naukowo-technicznej, w tym założenia reformy oświaty w Polsce i jej przewidywany wpływ na przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych;

b/ kwalifikacje zawodowe i poziom ogólnego przygotowania oraz predyspozycji osobowościowych populacji młodzieży kandydującej do zawodu oficera;

c/ determinanty wynikające z pogłębiającej się rewolucji w wojskowości i rozwoju sił zbrojnych;

d/ doświadczenia w zakresie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w armiach sojusznicznych państw socjalistycznych a także niektórych krajów kapitalistycznych.

#### Oдноśnie punktu a i b

Niewątpliwie pełna analiza tego czynnika będzie możliwa po opracowaniu przez grono cywilnych pracowników naukowych szczegółowych tematów dotyczących społecznych trendów rozwojowych i założeń oświaty w Polsce z uwzględnieniem czynnika militarnego.

Niemniej jednak już na obecnym etapie rozważań można stwierdzić, że przyspieszony rozwój kraju i wzrost materialnej zamożności i kultury społeczeństwa będzie z jednej strony sprzyjał rozwiązywaniu problemów obronności, z drugiej jednak może utrudnić rozstrzygnięcie problemów kadrowych. Już obecnie bowiem narastają trudności w zakresie naboru młodzieży na studia w WSO. Te trudności mogą się jednak bardziej pogłębić, jeżeli przyjrzeć się prognozom demograficznym i zakładanemu tempu przyrostu ilości studentów. Już w latach 80 może się bowiem okazać, iż ilość miejsc na 1 roku studiów może być równa liczbie młodzieży zgłaszającej się na studia. Co więc należy uczynić, aby studia w WSO były już w najbliższym okresie bardziej atrakcyjne dla uczniów kończących szkoły średnie. Dlatego też istnieje konieczność przeprowadzenia badań wśród młodzieży co do atrakcyjności

zawodu oficera, zwłaszcza dowódcy i wypracować pełny program działania, któryby zapewnił możliwość uzyskania lepszych rezultatów.

Wydaje się, że między innymi należałoby zbadać możliwość:

1/ uatrakcyjnienia studiów w WSO przez znaczne podniesienie ich poziomu merytorycznego i dydaktycznego w porównaniu do uczelni cywilnych /analogia do rezultatów uzyskanych w ZSRR/;

2/ zorganizowania skuteczniejszej akcji naboru młodzieży na studia przez prowadzenie systematycznych badań oraz poradnictwa /wspólnie z poradniami psychologiczno-zawodowymi/ zaczynając tę działalność już od klasy 8 lub 9 tak jak w NRD;

3/ w większej mierze popularyzować w społeczeństwie zawód oficera, dlatego też konieczne jest zbadanie opinii młodzieży i ich rodziców co do atrakcyjności zawodu dowódcy i oficera sztabu.

Obecna młodzież jest jednak przede wszystkim nastawiona praktycznie. Ocenia ona poszczególne kierunki zawodowego działania z punktu widzenia możliwości uzyskania awansu społecznego i urzeczywistnienia zamiarów w zakresie kariery osobistej. Należy wobec tego postawić pytanie czy w świetle aktualnych trendów społecznych, wzrostu ogólnego dobrobytu, ukształtowania się nowych perspektywicznych profesji zawodowych, zawód dowódcy i oficera sztabu będzie posiadał wystarczającą siłę oddziaływania na wyobraźnię i skłaniał młodzież męską do podjęcia studiów w WSO.

Wydaje się przy tym, że nawet zakładając znaczne podniesienie materialnych warunków kadry oficerskiej, w stosunku do przeciętnej krajowej, to i tak ten czynnik może nie zrekompenzować faktu, iż zawód oficera zwłaszcza dowódcy i oficera sztabu jest aktualnie zbyt mało perspektywiczny, ogranicza jak gdyby możliwości późniejszego przekwalifikowania się i nie zapewnia warunków zachowania aktywności zawodowej w latach dojrzałych.

Wydaje się, że jest to problem węzłowy, który powinien być dokładnie zbadany. Między innymi należałoby rozważyć celowość szerszego uprofilowania studiów wojskowych, tak aby z jednej

strony dobrze przygotować słuchaczy /WSO,ASG/ do zawodu, z drugiej zaś zapewnić im lepsze szanse i warunki późniejszej adaptacji do nowych okoliczności i ewentualnej potrzeby zmiany zawodu. Dlatego też istnieje konieczność zbadania sprzężeń i drożności występujących nie tylko między systemami szkolnictwa wojskowego i cywilnego, ale również między systemami kadrowymi wojskowym i cywilnym. Chodzi o to aby w konsekwencji ułatwić sprawę przepływu kadr między wojskiem a gospodarką narodową, czyniąc z tego procesu nie tylko sprawę naturalną, ale i korzystną zarówno dla gospodarki narodowej i Sił Zbrojnych, jak i samych zainteresowanych oficerów.

#### Odnosnie punktu c/

Problematyka determinantów wynikających z pogłębiającej się rewolucji w wojskowości i rozwoju sił zbrojnych wymaga oddzielnego i szczegółowego opracowania. Należałoby spojrzeć na te sprawy przede wszystkim od strony przeobrażeń i rozwoju techniki wojennej, następnie postępu w zakresie doskonalenia struktur i działalności organizacyjnej wreszcie przeobrażeń w zakresie sztuki wojennej /rozumienia i wyobrażania przyszłego pola walki/. Przy czym wszystkie powyższe procesy trzeba oceniać w kontekście ich wpływu na politykę kadrową, system instytucjonalny i dydaktyczno-wychowawczy przygotowania kadr dowódczo - sztabowych.

Dlatego też analizując problemy rozwoju Sił Zbrojnych należałoby odpowiedzieć na szereg pytań:

- w jaki sposób postępujący/zamierzany/ rozwój w zakresie technicznej modernizacji Sił Zbrojnych powinien wpłynąć na kwalifikacje zawodowe dowódcy i oficera sztabu w ciągu najbliższych 15-20 lat ? Chodziłoby sądzę o określenie pewnych etapów w technicznej rekonstrukcji wojsk, aby zgodnie z tymi etapami przewidywać harmonijne przeobrażenia systemów kształcenia wojskowego;

- jakie narosną potrzeby w zakresie uzyskania dalszego postępu w kwalifikacjach organizacyjnych dowódców i oficerów sztabu z uwagi na postępującą automatyzację dowodzenia i kształtowanie się nowych systemów organizacyjnych ?

- jakie wystąpią potrzeby w zakresie umiejętności dowódczych w dziedzinie współpracy lub współdziałania z fachowcami o zupełnie nowych technicznych specjalnościach zawodowych ?

- jaki wpływ na kwalifikacje dowódcy /i jego osobowość zawodową/ powinien wywrzeć fakt napływu do jednostek żołnierzy o coraz wyższych specjalistycznych i ogólnych kwalifikacjach, jak w warunkach jednostek o wysokim stopniu specjalizacji i kwalifikacji stanu osobowego będą się kształtowały stosunki między dowódcą a podwładnymi ?

- jakie mogą być konsekwencje dalszego utechniczenia wojsk włącznie do automatyzacji dowodzenia na sylwetkę zawodową dowódcy i oficera sztabu z punktu widzenia uzyskania harmonii w zakresie jego kwalifikacji ściśle dowódczych, wychowawczych, administracyjnych i technicznych ?

- w jakim zakresie przewidywane są zmiany w zasadach sztuki wojennej i w charakterze przyszłego /ewentualnego/ pola walki, a w związku z tym jakie treści kształcenia należy stopniowo wprowadzać do programów i jakie należy kształtować i rozwijać umiejętności i cechy charakteru ?

#### Oдноśnie punktu d/

W analizie systemów przygotowania dowódców i oficerów sztabu funkcjonujących zarówno w zaprzyjaźnionych krajach socjalistycznych jak i państwach kapitalistycznych należącej do wrogiego nam bloku "NATO" przede wszystkim zostanie zwrócona uwaga na generalną ocenę zasadniczych zjawisk i trendów z próbą przedstawienia syntez porównawczych systemów zagranicznych z systemem obowiązującym w polskich siłach zbrojnych oraz przedstawiając pozytywnie lub negatywne strony niektórych rozwiązań w zastosowaniu do naszych warunków. Przewiduje się więc problemowe ujęcie tematu z pominięciem strony informacyjnej, odwołując się do niej tylko dla zaznaczenia różnic czy zalet przyjętej koncepcji.

O ile chodzi o potencjalnego przeciwnika to zostanie poczyniona próba, o ile to będzie możliwe, pokazania funkcjonowania całego systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych, w tym

zwłaszcza polityki kadrowej, oceny dotyczącej jakości kadr dowódczo-sztabowych i ich praktycznego działania w różnych warunkach. W tym świetle byłoby szczególnie pożądane odwołanie się do ostatnich doświadczeń wojennych zwłaszcza na Bliskim Wschodzie, aby na rzeczywistych przykładach unaocznio rolę kwalifikacji kadr dowódczo-sztabowych w działaniach bojowych.

W podsumowaniu I rozdziału zostaną sformułowane wstępne wnioski jako przesłanki do określenia właściwego modelu osobowego przyszłego dowódcy i oficera sztabu z punktu widzenia potrzeb zawodowych i społecznych oraz sformułowanie wstępnych założeń do zbudowania perspektywicznego udoskonalonego systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych.

## II. MODEL OSOBOWY NOWOCZESNEGO DOWODCY I OFICERA SZTABU W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZYCH 15 - 20 LAT

Problematyka ujęta w rozdziale będzie miała zasadnicze znaczenie dla całości tematu.

Ścisła i trafna prognostycznie odpowiedź na pytanie jaki ma być dowódca i oficer sztabu w najbliższym dwudziestoleciu stworzy bowiem właściwą podstawę do opracowania takiego systemu strukturalnego i funkcjonalnego przygotowania kadr dowódczo-sztabowych, który w rezultacie mógłby zapewnić kształcenie i doskonalenie zawodowe fachowców o pożądanym kwalifikacjach.

Rozważania na temat modelu osobowego należałoby poprze - dzić syntetycznym wywodem o czynnikach, które wywołały potrzebę opracowania tego rodzaju wzorcowych modeli niektórych kategorii pracowników/hipotetyczne założenie, iż co 20 lat wymagania stawiane przed wykwalifikowanymi kadrami zmieniają się w sposób gruntowny/.

Przy opracowaniu konstrukcji modelowej należy przede wszystkim posłużyć się rozwiązaniem przedstawionym w publikacji Departamentu Kadr, zwłaszcza z punktu widzenia struktury konstrukcji modelowej wzbogacając ją tam gdzie to jest umotywowane i wskazane pod względem merytorycznym.

Zgodnie z dotychczasowymi opracowaniami należałoby poddać analizie następujące elementy struktury osobowości dowódcy i oficera sztabu.

1. Wartość /postawa / ideowo-moralna.
2. Postawa zawodowa
3. Inteligencja
4. Wiedza i umiejętności
5. Charakter
6. Prezencja

W porównaniu do już istniejącego opracowania Departamentu Kadr w analizie poszczególnych elementów/wyszczególnione struktury/należy zapewne zwrócić znacznie większą uwagę na:

- zakres wiedzy i umiejętności technicznych, które powi-

nien uzyskać dowódcy /oficer sztabu/ na poszczególnych szczeblach kształcenia /chodzi w tym wypadku o ogólną kulturę techniczną, a także umiejętności w zakresie organizowania pracy i stawiania zadań specjalistom technicznym/;

- stopień pedagogicznego przygotowania dowódców i oficerów sztabu, problemy kształtowania dowódczych i kierowniczych cech charakterologicznych;

-kształtowanie zdolności i umiejętności organizacyjnych zarówno z punktu widzenia potrzeb pola walki jak i zadań rozwiązywanych w okresie pokojowym.

Byłoby przy tym wskazane analizę treści modelu osobowego dokonać w dwóch układach: ogólnym w odniesieniu do całego pionu dowódczo-sztabowego i szczegółowym z uprofilowaniem według szczebli dowodzenia lub typowych stanowisk dowódczych i sztabowych. W tym drugim układzie chodziłoby o uzyskanie podstawy do sformułowania pewnych specyficznych wymagań w odniesieniu do dowódców i oficerów sztabu pełniących funkcje na konkretnych stanowiskach w jednostkach wojskowych a w konsekwencji sformułowania zadań dla określonych pionów kształcenia lub doskonalenia zawodowego.

Wydaje się też, że byłoby celowe na podstawie analiz dokonanych w pierwszym rozdziale, prognozować dla poszczególnych poziomów kształcenia /WSO lub ASG/ oraz doskonalenia zawodowego /jednostki wojskowe/ zadania w zakresie etapowych przeobrażeń w okresie najbliższych 15-20 lat w celu dostosowania działalności do potrzeb przygotowania kadr o pożądanym - na danym etapie kwalifikacjach.

Słabą stroną dotychczasowych modelowych rozwiązań jest ich teoretyczny charakter. Dlatego też należałoby dokonać weryfikacji istniejących założeń w odniesieniu do praktyki. W tym celu zakłada się przeprowadzenie odpowiednich badań, jednak ich wyniki mogą być uzyskane dopiero w drugiej połowie 1974 r.

### III. ANALIZA STRUKTURY SYSTEMU PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH ORAZ KIERUNKU DZIAŁANIA W ZAKRESIE JEJ DOSKONALENIA DO 1990 r.

Treścią tego rozdziału powinno być:

a/ określenie miejsca systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w ogólnokrajowym systemie kształcenia kadr /zwłaszcza kadr kierowniczych/;

b/ określenie struktury instytucjonalnej systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych z ustaleniem roli i funkcji poszczególnych jego członów;

c/ dokonanie próby analizy relacji i zależności /administracyjnych, rzeczowych/ między członami /elementami/ systemu.

#### Oдноśnie punktu a/

Określenie miejsca systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w makrosystemie krajowym, zwłaszcza w odniesieniu do kadr kierowniczych, może umożliwić wykrycie pewnych powiązań i analogii występujących między wojskowymi i niektórymi cywilnymi kierunkami kształcenia i doskonalenia zawodowego. Na tym tle warto rozważyć, czy korzystnym będzie uzyskanie ścisłych powiązań na zasadzie wzajemnych korzyści /wydaje się że można w tym wypadku brać pod uwagę studia i kursy kształcenia kadr kierowniczych/.

#### Oдноśnie punktu b/

Wskazywaliśmy już, że w systemie strukturalnym przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych można wyróżnić trzy układy instytucjonalne: centralne instytucje, szkolnictwo wojskowe, jednostki wojskowe. Powyższe układy znajdują się w określonych relacjach i zależnościach.

Pierwszym z tych członów - wojskowe instytucje centralne /zarządy i oddziały w instytucjach/, odpowiedzialne za wypracowanie koncepcji kształcenia /przygotowania/ kadr, funkcjonowa-

nie wojskowego szkolnictwa wyższego nie stanowią jednolitego aparatu administracyjnego. Brak bowiem w skali wojska organu pełnoprawnego sprawującego rolę koordynatora, reprezentującego całość interesów szkolnictwa wojskowego, którą to funkcję w Armii Radzieckiej spełnia Główny Zarząd Szkolnictwa Wojskowego. Należałoby zbadać czy istnieje celowość i możliwość powołania analogicznej instytucji czy te ograniczyć do rozszerzenia uprawnień jednej z istniejących instytucji.

Następny człon - to wojskowe szkolnictwo wyższe, nie stanowiące jednak jednolitej organizacji. Ogólnie jednak struktura szkolnictwa w odniesieniu do pionu dowódczo-sztabowego wydaje się być prawidłowa, ale tylko na najbliższą przyszłość. Jego dalsze dynamiczne doskonalenie będzie zapewne utrudnione z uwagi na nadmierne rozproszenie wyższych szkół wojskowych oraz stosunkowo wąskie uprofilowanie. Wydaje się, że będzie rzeczą konieczną tworzenie większych kombinatów szkoleniowych i naukowych - ośrodków kształcenia dowódczych i dowódczo-technicznych kadr oraz badań naukowych, a także /ewentualnie/ ich szerokiego uprofilowania.

W końcowym opracowaniu należałoby przedstawić pewne propozycje /warianty/ przeobrażeń wojskowego szkolnictwa wyższego pionu dowódczo-sztabowego co do miejsca i czasu w zależności od potrzeb lub możliwości finansowych. Istnieje potrzeba uzyskania informacji o podjętych w tym zakresie pracach przez instancje służbowe.

Trzecim członem w strukturalnym systemie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych są jednostki wojskowe, w danym przypadku przede wszystkim oddziały i związki taktyczne. Rola tego członu jest szczególnie istotna, niemniej jednak wydaje się, że istnieją w tym zakresie stosunkowo duże rezerwy. W warunkach kształcenia ustawicznego funkcjonującego w siłach zbrojnych jednostki wojskowe mogą w doskonaleniu zawodowym dowódców spełniać bardziej odpowiedzialne zadania, należy tylko zaprogramować ich działalność w tym zakresie i włączyć ją do ogólnego systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych.

Z tego też punktu widzenia istnieje potrzeba przeprowa -

dzenia dokładniejszych badań aby odpowiedzieć na następujące pytania:

1/ jaką rolę powinny spełniać jednostki wojskowe/poszczególne szczeble dowodzenia / w systemie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych ?

2/ jakie funkcje powinny wykonywać w zakresie:

- ułatwienia adaptacji absolwentów WSO, ASG do warunków pracy zawodowej;
- przekazywania wiedzy teoretycznej;
- kształtowanie u oficerów umiejętności praktycznych dowódczych i sztabowych /organizacyjnych, instruktorско-metodycznych, pedagogicznych, technicznych/;
- kształtowania sprawności umysłowych i cech charakterologicznych /dowódczych i sztabowych/;

3/ jaki powinien być udział jednostek w zakresie wykrywania i kształcenia utalentowanych oficerów oraz rozwijanie talentów dowódczych ?

4/ czy istnieje możliwość zwiększenia efektywności udziału jednostek wojskowych /okręgów/ w procesie kształcenia podchorążych i słuchaczy ?

#### Oдноśnie punktu c/

Ukształtowanie właściwych relacji, zależności administracyjnych i powiązań rzeczowych między wymienionymi członkami systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych jest jednym z trudnych ale szczególnie ważkich problemów, wymagających zbadania i ewentualnie nowego ustawienia.

Chodzi bowiem o taki układ wzajemnych stosunków, któryby z jednej strony umożliwił sprawne scentralizowane kierowanie i zarządzanie, a jednocześnie zapewniał szkolnictwu wojskowemu właściwą rangę w systemie szkolnictwa w skali krajowej i stwarzał właściwe ramy swobodnego samodzielnego rozwoju oraz uruchomienie mechanizmów samodoskonalenia i samokorekcyj.

Należałoby zatem odpowiedzieć na pytanie na czym polegają te czynniki zapewniające szybszy rozwój i czy aby je uruchomić

istnieje potrzeba zmienienia istniejącego układu stosunków.

#### IV. DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNO-WYCHOWAWCZA W RAMACH SYSTEMU I MOŻLIWOŚCI JEJ DOSKONALENIA

Działalność dydaktyczno-wychowawcza jest głównym czynnikiem skuteczności funkcjonowania systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych. Trzeba wobec tego dokonać oceny stanu aktualnego z punktu widzenia uzyskiwanych rezultatów w konfrontacji z potrzebami zawodowymi, a następnie określić kierunki poszukiwań rezerw doskonalenia działalności dydaktyczno-wychowawczej.

Jeżeli chodzi o ocenę stanu faktycznego oprócz opinii zainteresowanych należałoby uzyskać informacje o wynikach kontroli i inspekcji jako wskaźników odzwierciedlających wartość kadr. Bardzo interesujące dane może dostarczyć analiza procesów dydaktyczno-wychowawczych w odniesieniu nie tylko do szczebli kształcenia lub doskonalenia zawodowego, ale również w układzie pionowym od momentu naboru młodzieży do WSO przez studia w szkołach i działalność służbową w jednostkach aż do studiów w ASG /włącznie ze studiami podyplomowymi/ i pracy dowódczej lub sztabowej na wyższych szczeblach dowodzenia.

Analizę stanu aktualnego i możliwości doskonalenia systemu dydaktyczno-wychowawczego w układzie poziomym i pionowym należy wykonać w zakresie:

- 1/ celów kształcenia, zasad doboru treści /na różnych poziomach kształcenia i doskonalenia zawodowego/;
- 2/ procesu dydaktyczno-wychowawczego /ogniw procesu, w tym przekazywania nowych treści i kształtowania umiejętności praktycznych, utrwalania wiedzy i umiejętności, sprawdzania wiedzy/;
- 3/ naukowej organizacji procesu nauczania, w tym zwłaszcza - cza metod i form kształcenia i uczenia się;
- 4/ doskonalenia szkoleniowej bazy materiałowej.

Zakłada się przy tym, że przeobrażenia systemu dydaktyczno-wychowawczego należy dokonywać z uprzednim wypracowaniem ge-

neralnej koncepcji jego doskonalenia, która wydaje się powinna między innymi przewidywać:

1/ szerokie uwzględnienie w procesie dydaktycznym idei nauczania problemowego, zasady zespołowości /szkolenie zespołów sztabowych /oraz indywidualizacji;

2/ szczególne zwrócenie uwagi na wykrywanie, rozwijanie talentów dowódczych i sztabowych oraz kształtowanie umiejętności i zdolności organizatorskich / w przekroju pionowym od kandydata na oficera, aż do dowódcy związku taktycznego i wyżej/;

3/ oparcie kształcenia dowódców na problemowych metodach sytuacyjno-inscenizacyjnych rozwijających zdolności twórczego myślenia oraz zapewniających przyswojenie umiejętności szybkiej adaptacji do nowych warunków i nowych zadań /zarówno z punktu widzenia pola walki jak i potrzeb okresu pokojowego/;

4/ kształtowanie umiejętności metodologicznych w dziedzinie wojskowych badań naukowych oraz rozwijanie przyzwyczajenia do samodzielnego podnoszenia kwalifikacji zawodowych;

5/ szczególny szybki rozwój bazy materialnej, zwłaszcza w zakresie wyposażenia szkół wojskowych w zestawy technicznych środków metodycznych, rozbudowy przyuczelnianych ośrodków ćwiczebnych /stanowisk dowodzenia/ oraz wykorzystania komputerów dla intensyfikowania procesów nauczania i uczenia się;

6/ uwzględnianie przy budowie i rozbudowie obiektów szkolnych kompleksowych założeń i nowatorskich rozwiązań architektury dydaktycznej.

Należałoby rozważyć celowość utworzenia centralnego wojskowego ośrodka matodyczno-telewizyjnego w celu nagrywania lekcji telewizyjnych /taśm kasetowych, wideopłyt/ dla potrzeb szkół wojskowych.

## V. WARUNKI ZAPEWNIAJĄCE CIĄGLY I SZYBKI ROZWOJ DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNO-WYCHOWAWCZEJ

Do tych warunków należy między innymi zaliczyć:

- a/ przygotowanie kadr naukowo-dydaktycznych;
- b/ stworzenie zaplecza naukowo-badawczego /w zakresie badania i doskonalenia procesu dydaktyczno-wychowawczego/.

Zasadnicze znaczenie w procesie dydaktycznym ma kadra naukowo-dydaktyczna. Jak dotychczas problemy doboru właściwej kadry do wyższych szkół wojskowych nie zostały jeszcze zadawalająco rozwiązane. Słabe są też wyniki uzyskiwane w zakresie doktoryzacji i habilitacji kadry naukowo-dydaktycznej pionu dowódczo-sztabowego. Obecnie czynione są energiczne wysiłki aby poprawić ten stan rzeczy, jednak wydaje się, że likwidacja zaniedbań potrwa przez dłuższy okres. Co więc uczynić aby przyspieszyć podnoszenie kwalifikacji przez kadry naukowo-dydaktyczną.

Jednym z warunków skutecznego działania kadry jest poziom jej przygotowania pedagogicznego. Należałoby tego rodzaju szkolenie uczynić obligatoryjnym dla wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych. W tym zakresie potrzebny byłby aktywny udział WAP, przy jej wiodącej w tym względzie roli, a także ewentualnie cywilnych placówkach naukowo-dydaktycznych /między innymi istnieje koncepcja utworzenia podyplomowego międzyresortowego studium pedagogicznego przy udziale IPNiSzW/.

Oddzielną sprawą jest dobór i kształcenie administracji szkolnej. W WSO, zwłaszcza przy ich przekształceniu w kombinaty szkoleniowe, szczególnie ważną sprawą będzie dobór kierowniczej kadry dowódczo-administracyjnej. Muszą to być ludzie, którym nie obce są sprawy dydaktyki i działalności naukowo-badawczej oraz administracji szkolnej. Przygotowanie takich fachowców powinno być odpowiednio zaprogramowane.

Obecnie w pedagogice zwyciężył w całej pełni pogląd, iż skuteczne doskonalenie systemu strukturalnego szkolnictwa i jego działalności dydaktyczno-wychowawczej jest możliwe pod wa-

runkiem prowadzenia przez każdą ze szkół i w systemie między-  
szkolnym własnych badań naukowo-dydaktycznych. Dlatego szkol-  
nictwo cywilne już od 6 lat rozbudowuje usilnie zaplecze na -  
ukowo-badawcze.

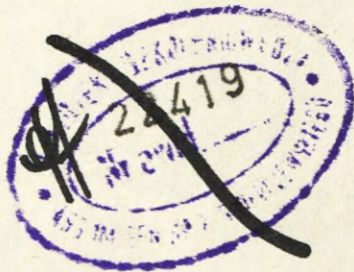
Pod tym względem wojsko poza utworzeniem w WSO ośrodków badań  
metodycznych/jednak stosunkowo słabych, przy czym pracownicy  
tych ośrodków są bardzo nisko staryfikowani/ nie uczyniło wię-  
kszego postępu, chociaż jednocześnie prowadzone są/w WAP,ASG,  
WSOMW,WOSWZ,WOSWP,WOSL/bardzo ambitne prace badawcze.Należało-  
by zbadać możliwości uzyskania w zakresie zaplecza naukowo -  
badawczego zmian na lepsze.

W końcowej części opracowania przewiduje się przedstawi-  
nie ogólnej konstrukcji projektu udoskonalonego systemu przy -  
gotowania kadr i etapy wprowadzenia założeń modelowych do pra-  
ktyki.

Wykonano w 60 egz.

Egz.Nr 1-23 Kanc.Tajna ASG  
Egz.Nr 24-60 Bibl.Szkol.ASG  
Wyk.płk J.Zakrzewski  
Druk A.W.  
Nr ks.pf 2289/pf 4641/WW  
Kor. H.S.

BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP  
Archiwum Działu Zbiorki Specjalnych  
Nr ewid. ~~X~~ 39781



BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP  
Archiwum Działu Zbiorki Specjalnych  
Nr ewid. \_\_\_\_\_