

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



*Kulczyński*

98/2 17



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

KOMISJA RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON

JAWNE

Egz. Nr 98

## WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNEGO DOWÓDCY

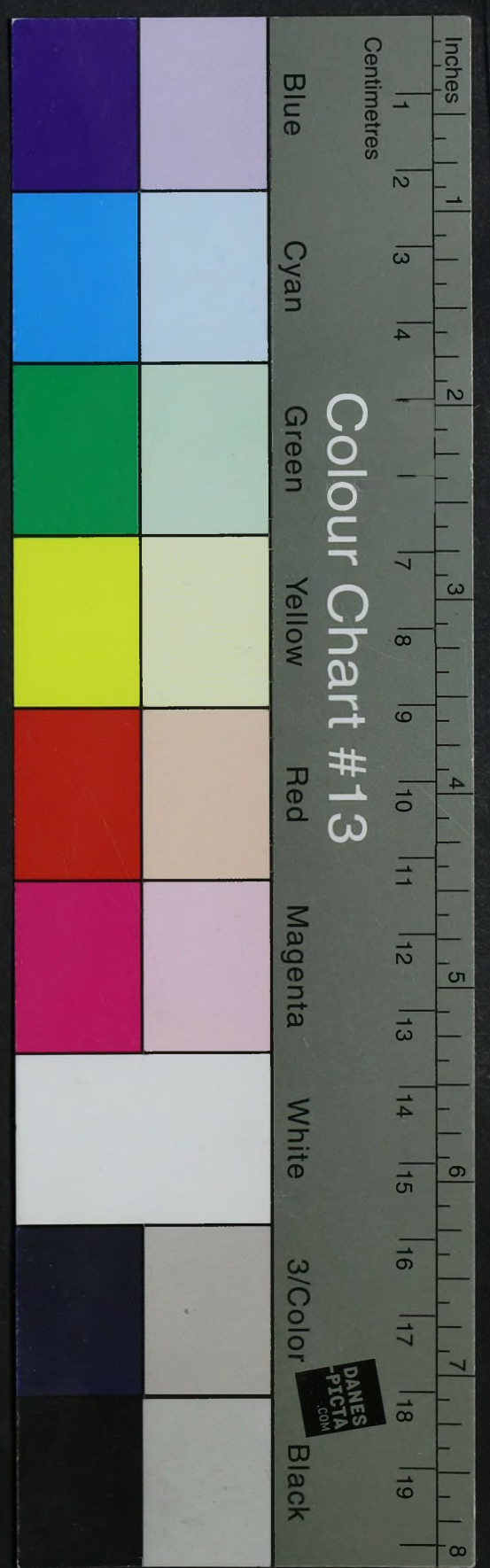
Opracowanie naukowo-badawcze  
na konferencję naukową ASG



BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG 702  
Archiwum Detali Zbroń Specjalnych

Nr wid. 42541

WARSZAWA MAJ 1975



*Kulczyk*

99/52 17



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

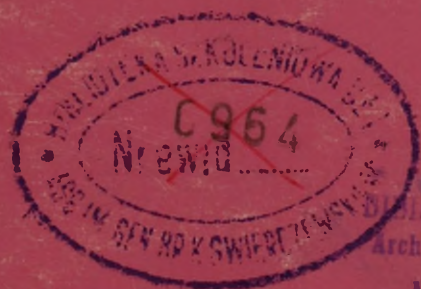
KOMISJA RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON

JAWNE

~~\_\_\_\_\_~~  
Egz. Nr 98

**WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDCY**

Opracowanie naukowo-badawcze  
na konferencję naukową ASG



BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG  
Archiwum Działu Zbiorów Specjalnych

Nr ewid. ~~\_\_\_\_\_~~  
42541

AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO WP  
IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

KOMISJA RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON

*Protok. prot. 12657*



JAWNE

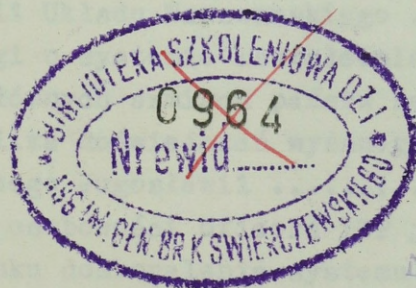
PRZEKLASYFIKOWANO  
Protokół Nr 12657

~~SECRET~~

Egz. Nr 98

WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDCY

Opracowanie naukowo-badawcze  
na konferencję naukową ASG



BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP  
Archiwum Biura Zborów Specjalnych

Nr ewid.

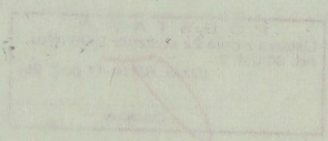
X 42541

WARSZAWA MAJ 1975

AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO WP  
IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIEROŻEWSKIEGO

KOMISJA RADY WYŻSZEJ SZKOLNOŚCI W OLSZTYNIE

JAWNE



Protokół nr 12857

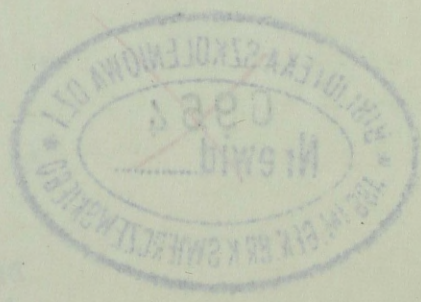
~~SECRET~~

PRZEKLASYFKOWANO  
Protokół nr 12857

Edycja nr 93

WZOROWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDZY

Opracowanie naukowo-badawcze  
na konferencje naukowe ASG



~~SECRET~~  
X 12857

## S P I S   T R E Ś C I

	<u>Str.</u>
1. ZAŁOŻENIA KONCEPCYJNE OPRACOWANIA .....	7
1.1. Powołanie Komisji RWSzW do opracowania tematu, jej skład, cele i podstawy badawcze .....	7
1.2. Zakres i przedmiot badań .....	8
1.3. Tok działalności Komisji i zakres wykonanych prac .....	11
1.4. Charakterystyka opracowania przedstawionego na konferencję naukową .....	12
2. CZYNNIKI SPOŁECZNO-MILITARNE DETERMINUJĄCE CHARAKTER I SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNYCH KADR DOWÓDCZO- SZTABOWYCH .....	13
2.1. Analiza stanu faktycznego .....	13
2.2. Tendencje rozwojowe w dziedzinie oświaty w skali kraju .....	20
2.3. Postęp naukowo-techniczny i tendencje rozwoju sił zbrojnych w latach 1976-1990 .....	24
2.4. Stan i perspektywy przeobrażeń systemu przygoto- wania kadr dowódczo-sztabowych w niektórych ar- miach Układu Warszawskiego, Jugosławii oraz ar- miach głównych krajów kapitalistycznych .....	27
2.4.1. Doświadczenie szkolnictwa wojskowego niektórych armii Układu Warszawskiego .....	27
2.4.2. Uwagi o systemie kształcenia kadr oficerskich w głównych armiach państw kapitalistycznych ...	30
2.4.3. Analiza doświadczeń wyższego szkolnictwa woj- skowego Jugosławii .....	32
2.5. Model osobowości oficera LWP jako wyznacznik kierunku doskonalenia systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych .....	34
2.5.1. Przeznaczenie modelu osobowości oficera .....	34
2.5.2. Ogólne walory modelu osobowości oficera pionu dowódczo-sztabowego .....	36
2.5.3. Uwagi o walorach osobowości dowódcy i oficera sztabu /absolwenta/ według typowych stanowisk służbowych .....	37

	<u>Str.</u>
3. ZAŁOŻENIA WZORCOWEGO SYSTEMU PRZYGOTOWANIA NOWOCZES- NYCH KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH .....	38
3.1. Zasadnicze idee przewodnie doskonalenia systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-szta- bowych .....	38
3.2. Istota, zasady i etapy wojskowego systemu kształcenia ustawicznego .....	42
3.3. Tworzenie zbioru kandydatów do zawodu oficera pionu dowódczo-sztabowego .....	44
3.4. Struktura i funkcje wyższego szkolnictwa woj- skowego w systemie kształcenia ustawicznego w latach 1976-1990 .....	48
3.4.1. Ogólna struktura i zadania wyższego szkolni- ctwa wojskowego pionu dowódczo-sztabowego ....	48
3.4.2. Rola i zadania WSO pionu dowódczego w latach 1976-1990 .....	52
3.4.3. Rola i zadania ASG w latach 1976-1990 .....	56
3.4.4. Funkcje i zadania CDO w latach 1976-1990 .....	58
3.5. Rola i funkcje jednostek wojskowych w przygoto- waniu kadr dowódczo-sztabowych w systemie kształcenia ustawicznego .....	59
3.5.1. Podstawowe kierunki działalności jednostek wojskowych .....	59
3.5.2. Jednostki wojskowe jako teren praktycznej działalności służbowej kadry dowódczo-sztabo- wej .....	62
3.5.3. Szkolenie adaptacyjne absolwentów .....	62
3.5.4. Doskonalenie zawodowe kadry: wewnętrzne szko- lenie doskonalące, samokształcenie kierowane .	66
3.5.5. Udział wojsk i sztabów w kształceniu słucha- czy wyższych szkół wojskowych .....	68
4. PERSPEKTYWY DOSKONALENIA SYSTEMU DYDAKTYCZNO-WYCHO- WAWCZEGO WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO PIONU DO- WÓDCZO-SZTABOWEGO .....	69
4.1. Naukowa organizacja procesu dydaktycznego .....	69
4.2. Cele i dobór treści kształcenia w systemie woj- skowego kształcenia ustawicznego .....	71

	<u>Str.</u>
4.2.1. Określanie celów kształcenia .....	71
4.2.2. Zakres i układ treści kształcenia. Ocena stanu aktualnego .....	72
4.2.3. Koncepcyjne założenia doboru treści kształcenia w systemie kształcenia ustawicznego.....	76
4.2.4. Stopień integracji i specjalizacji treści kształcenia .....	77
4.2.5. Optymalizacja doboru materiału dydaktycznego przez strukturyzację treści kształcenia .....	79
4.2.6. Propozycje czynności modernizacyjnych .....	81
4.3. Doskonalenie procesu kształcenia w wyższych szkołach wojskowych .....	82
4.3.1. Kierunki doskonalenia procesu kształcenia słuchaczy .....	82
4.3.2. Kształtowanie u słuchaczy właściwych postaw społecznych i zawodowych .....	83
4.3.3. Kształtowanie i rozwijanie u słuchaczy zdolności i umiejętności kierowniczych .....	85
4.3.4. Wykrywanie i kształcenie dowódców i oficerów sztabu wybitnie uzdolnionych. Indywidualizacja kształcenia .....	89
4.3.5. Nauczanie problemowe, kompleksowe i programowane .....	95
4.4. Technologia kształcenia. Metody i formy organizacyjne oraz środki kształcenia .....	100
4.4.1. Podstawy teoretyczne technologii kształcenia .	100
4.4.2. Organizacja /tok/ procesu kształcenia .....	101
4.4.3. Unowocześnienie form organizacyjnych oraz metod nauczania. Sprawdzanie i ocenianie rezultatów kształcenia .....	102
4.4.4. Podstawowe kierunki modernizacji materialnego środowiska wyższego szkolnictwa wojskowego ...	104
5. WARUNKI I ETAPY MODERNIZACJI SYSTEMU PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH.....	108
5.1. Kwalifikacje naukowe i pedagogiczne kadry nauczycieli akademickich .....	108

	<u>Str.</u>
5.2. Unowocześnianie funkcjonowania systemu sterowania wyższym szkolnictwem wojskowym .....	114
5.3. Intensyfikacja badań naukowych. Rozbudowa dydaktycznego zaplecza naukowo-badawczego .....	117
5.4. Etapy realizacji założeń wzorcowego systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych .....	120
<u>Bibliografia:</u> .....	122
<u>Załączniki:</u>	
Nr 1. Zakres badań w ramach tematu "Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy" .....	123
Nr 2. Harmonogram realizacji tematu "Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy" .....	125
Nr 3. Wykaz opracowań i dokumentów wykonanych w ramach badań nad tematem "Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy" .....	126
Nr 4. System wojskowego kształcenia ustawicznego w perspektywie lat 1976-1990 .....	133
Nr 5. Zakres i układ wiedzy w systemie wojskowego kształcenia ustawicznego kadry dowódczo-sztabowej wojsk lądowych .....	134
Nr 6. Ramowy program realizacji i badań systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w latach 1976-1990 .....	135

## 1. ZAŁOŻENIA KONCEPCYJNE TEMATU

### 1.1. Powożanie komisji RWSzW do opracowania tematu, jej skład, cele i podstawy badawcze

Zgodnie z zarządzeniem Przewodniczącego Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego - Ministra Obrony Narodowej - z dnia 15 czerwca 1973 r. do opracowania resortowego tematu naukowo-badawczego: WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNEGO DOWÓDCY /WSPND/ została powołana pod przewodnictwem zastępcy komendanta ASG do spraw naukowych. gen. bryg. Zbigniewa Jurewicza komisja w składzie: płk doc. dr hab. Jan Bogusz, płk dypl. Leon Burzec, płk doc. dr Jan Tadeusz Gęsek, płk dr Kazimierz Gierczak, płk mgr Mieczysław Góralewski, płk prof. dr hab. Julian Kaczmarek, płk dypl. Stefan Kolasa, kmdr por. Jerzy Nowak /sekretarz komisji/, płk dypl. Wł. Pacyna, ppłk dr Zbigniew Palecki, ppłk mgr Franciszek Paszkowski, płk dr Marian Stuglik, płk dr Ryszard Szwarecki, płk doc. dr Jerzy Zakrzewski /zastępca przewodniczącego komisji/.

Do zespołu konsultantów tematu weszli: mgr Franciszek Januszkiewicz, prof. dr Zofia Kietlińska, prof. dr Czesław Kupisiewicz, prof. dr Wincenty Okoń, doc. dr hab. Zbigniew Pietrański, płk w st. spocz. doc. dr Jerzy Skibiński, prof. dr. Jan Szczepański, prof. dr Janusz Tymowski.

Ponadto w pracach nad skompletowaniem i uzupełnieniem materiału badawczego uczestniczyli przedstawiciele WSO oddelegowani do ASG na okres około 2 miesięcy: ppłk inż. Czesław Jędryś /WSOWP/ i ppłk mgr Mieczysław Rowiński /WSOWZ/.

Komisja przystępując do działalności określiła, że celem generalnym działalności naukowo-badawczej w ramach tematu ma być opracowanie udoskonalonego systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych, w przedziale stanowisk funkcyjnych od pododdziału do dowódcy związku taktycznego i operacyjnego, zapewniającego wysoką efektywność procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego w latach 1976-1990. Ponadto komisja przyjęła, że będzie się kierować:

1/ Obowiązującymi ustaleniami zawartymi w dokumentach resortowych, zwłaszcza dotyczącymi zasad prowadzonej w siłach

zbrojnych polityki kadrowej<sup>1/</sup>.

2/ Prowadzoną w wojskowych instytucjach centralnych działalnością służbową, zmierzającą do usprawnienia funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego. W szczególności ważną podstawę do prac komisji stanowi działalność badawcza prowadzona w zakresie takich tematów, jak: „Program rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego na lata 1976-1990” oraz „Model wojskowych studiów wyższych na tle reformy krajowego systemu szkolnictwa”.

3/ Wytycznymi Ministra Obrony Narodowej w sprawie modelu wojskowych studiów wyższych, danymi na posiedzeniu Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego w dniu 6.12.1974 r.

4/ Bezpośrednimi wynikami badań przeprowadzonych we własnym zakresie lub na zlecenie komisji przez zespoły specjalistów i poszczególnych pracowników naukowo-badawczych.

## 1.2. Zakres i przedmiot badań

Z założonego celu badań wynika, że temat „Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy” należy rozumieć szeroko jako układ obejmujący przygotowanie kadr nie tylko dowódczych, ale również sztabowych - zaczynając od kandydata do zawodu oficera, poprzez etapy studiów i doskonalenia zawodowego, aż do działalności służbowej na najwyższych stanowiskach szczebla taktycznego i sztabu związku operacyjnego. Analiza dotyczy więc będzie przygotowania kadr oficerskich pionu dowódczo-sztabowego<sup>2/</sup> wojsk lądowych. Zakres problematyki ilustruje załącznik 1.

Przedmiotem badań jest system przygotowania, rozumiany jako system pedagogiczny, na który składa się zbiór elementów oraz zespołów relacji między tymi elementami i posiadających istotne dla funkcjonowania systemu cechy.

1/ Zasady i tryb działania kadrowego w Siłach Zbrojnych PRL, MON, Departament Kadr, Warszawa 1973 r.

2/ Przez pion dowódczo-sztabowy rozumie się dowódców i zastępców dowódców ds. liniowych oraz oficerów sztabów /szefostw rodzajów wojsk/ poszczególnych szczebli dowodzenia, zajmujących stanowiska w komórkach operacyjnych, rozpoznawczych i szkoleniowych wszystkich korpusów osobowych.

Do zbioru elementów systemu należą instytucje centralne MON i inne organa wojskowe odpowiedzialne za kształcenie i przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych, wyższe szkolnictwo wojskowe, w tym pionu dowódczo-sztabowego, jednostki wojskowe /instytucje, dowództwa i sztaby, związki taktyczne i oddziały/, a także zespoły i osoby uczące oraz grupy i osoby uczące się oraz kandydujące do zawodu oficera.

Natomiast relacje między elementami można sprowadzić do czynności sterowniczych, transmisyjnych, efektywnych i regeneracyjnych<sup>1/</sup>, które decydują o rezultatach działalności w zakresie przygotowywania kadr dowódczo-sztabowych.

Czynności sterownicze, transmisyjne i regeneracyjne /zasilające/ są realizowane przez centralne instytucje wojskowe, a także przez dowództwa rodzajów wojsk i okręgów wojskowych. Szczególnie ważne są przy tym czynności sterownicze /zarządzające/.

Zasadniczym przedmiotem analizy w ramach tematu będą przede wszystkim czynności efektywne przejawiające się głównie w działalności dydaktyczno-wychowawczej. Z tego punktu widzenia w systemie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych można wyróżnić dwa zasadnicze podsystemy dydaktyczno-wychowawcze:

a/ szkolnictwa wojskowego z całym układem szkół wojskowych, w którego ramach realizowane są zadania kształcenia oficerów oraz podwyższania i uzupełniania /doskonalenia/ ich kwalifikacji zawodowych;

b/ wojsk i sztabów to jest jednostek wojskowych<sup>2/</sup> /instytucje, dowództwa, sztaby, związki taktyczne, oddziały/współdziałających w przygotowaniu kadr i ponoszących odpowiedzialność za organizowanie doskonalenia zawodowego oficerów poprzez szkolenie doskonalące i adaptacyjne oraz kierowane samokształcenie.

Z przyjętych przesłanek wynika, że przez termin „przygotowanie” należy rozumieć wszelkie formy i rodzaje działania dydaktyczno-wychowawczego zapewniającego uzyskanie przez podchorążych, słuchaczy oraz dowódców i oficerów sztabu wysokich

- 1/ Prof. dr W. Okoń: Funkcja samoregulująca, samodoskonaląca i weryfikacyjna systemu szkolnictwa ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb szkolnictwa wojskowego. ASG 1974.
- 2/ Przez jednostkę wojskową rozumie się każdy wojskowy związek organizacyjny mający osobowość prawną.

kwalfikacji zawodowych. Pojęciu „przygotowanie” należy więc przyporządkować następujące terminy niższego rzędu:

- kształcenie, czyli całokształt działalności dydaktyczno-wychowawczej prowadzonej przez nauczycieli akademickich w wyższej szkole wojskowej przy współudziale słuchaczy, zmierzającej do pełnego rozwinięcia osobowości słuchaczy i mającej na celu przygotowanie ich do zawodu dowódcy i oficera sztabu oraz do pełnienia funkcji dowódczych i sztabowych na pierwszych /kolejnych/ stanowiskach służbowych, bez konieczności ponownego przeszkolenia;

- podwyższanie kwalifikacji - działalność dydaktyczna, której podstawowym celem jest umożliwienie oficerom zdobywania coraz większego zasobu wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających sprawne pełnienie funkcji dowódczych i sztabowych na stanowisku wyższym od dotychczas zajmowanego;

- uzupełnianie /doskonalenie/ kwalifikacji - działalność dydaktyczna, której podstawowym celem jest aktualizacja i pogłębienie wiedzy oraz przyswojenie dodatkowych umiejętności /zdobycie nowej specjalności/ zapewniających lepsze wykonywanie zadań na zajmowanym stanowisku;

- przekwalifikowanie - działalność dydaktyczna, której podstawowym celem jest umożliwienie oficerowi uzyskanie nowej specjalizacji, zapewniającej pełnienie nowych funkcji zgodnie ze zdobytymi kwalifikacjami;

- doskonalenie zawodowe kadry - działalność dydaktyczna prowadzona w jednostkach wojskowych w ramach wewnętrznego szkolenia doskonalącego, szkolenia adaptacyjnego oraz samokształcenia kierowanego mająca na celu przysposobienie oficera do wykonywania zadań zawodowych na pierwszym /pierwszych/ stanowisku służbowym oraz zapewniające mu utrzymanie się w pełnej sprawności zawodowej.

Z przedstawionego zakresu i przedmiotu badań wynika, że zasadnicze znaczenie w systemie przygotowania kadr dowódczo - sztabowych ma wyższe szkolnictwo wojskowe. Dlatego też w ramach tematu główną uwagę skoncentrowano na problemach funkcji, struktury i systemu działalności dydaktyczno-wychowawczej wyższych szkół wojskowych.

### 1.3. Tok działalności komisji i zakres wykonanych prac

Po dokonaniu merytorycznej analizy tematu komisja opracowała koncepcyjne założenia badań oraz szczegółowy harmonogram realizacji tematu przedstawiony w załączniku 2. Kolejnym istotnym elementem czynności przygotowawczych było opracowanie hipotez wyjściowych i tez merytorycznych<sup>1/</sup>, które stanowiły podstawę do zapoczątkowania prac badawczych i studyjnych. W ciągu 1973 i 1974 r. w celu przygotowania potrzebnych materiałów wyjściowych /referatów, informacji, ekspertyz, recenzji/ komisja zleciła zespołom autorskim lub zamówiła u poszczególnych pracowników wojskowych i cywilnych instytucji, uzelni lub placówek naukowo-badawczych 70 różnego rodzaju opracowań. W tymże okresie dla ujednoczenia poglądów i ukierunkowania prac badawczych przeprowadziła pięć posiedzeń plenarnych z udziałem konsultantów oraz autorów lub ich zespołów.

Jednocześnie z tym komisja, w celu zasięgnięcia opinii szerszego grona zainteresowanych, rozesłała opracowane tezy do wybranych instytucji centralnych, dowództw okręgów wojskowych i związków taktycznych z prośbą o ustosunkowanie się. Tezy zostały również omówione na posiedzeniu kolegium Komendantów Wojskowych Szkół Akademickich. Uzyskane różnymi drogami informacje wzbogaciły posiadany materiał wyjściowy i umożliwiły opracowanie ostatecznych założeń koncepcyjnych badań w zakresie tematu, które w postaci odpowiedniego dokumentu<sup>2/</sup> zostały przedstawione i zaakceptowane na posiedzeniu Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego w dniu 6 grudnia 1974 r.

W rezultacie podjętej przez komisję działalności i dzięki wysiłkom zespołów autorskich na adres Zakładu Dydaktyki Wojskowej ASG do dnia 1 kwietnia 1975 r. wpłynęło łącznie 58 różnych opracowań. Pełny wykaz otrzymanych prac naukowo-badawczych oraz sporządzonej dokumentacji przedstawia załącznik 3.

Większość dostarczonych materiałów ma charakter opracowań teoretycznych. W niektórych wypadkach autorzy dla zebrania informacji posłużyli się takimi metodami badawczymi, jak:

---

1/ Tezy merytoryczne tematu naukowo-badawczego WSPND.ASG.1974.

2/ Informacja o założeniach i przebiegu realizacji temat: Wzorcowy system przygotowanie nowoczesnego dowódcy. ASG 1974.

kietowa, wywiadu i testu. Zasadniczą uogólniającą metodą zastosowaną w poszczególnych opracowaniach oraz w przekroju całości badań była analiza systemowa, rozumiana jako metoda stosowana w badaniach wszelkich systemów otwartych i projektowaniu w nich zmian rozwojowych<sup>1/</sup>.

#### 1.4. Charakterystyka opracowania przedstawionego na konferencji naukowej

Skompletowanie przez komisję różnych materiałów i dokumentów wyjściowych umożliwiło przejście do nowego etapu pracy nad tematem zakładającym uogólnienie całości uzyskanych wyników i sporządzenie wstępnego projektu wzorcowego systemu przygotowania nowoczesnego dowódcy.

Niniejsze opracowanie stanowi tego rodzaju próbę. Zostało ono przygotowane przez płk. doc. dr. Jerzego Zakrzewskiego-kierownika Zakładu Dydaktyki Wojskowej ASG. Przy dokonaniu ostatecznej redakcji tekstu autor skorzystał z uwag i sugestii przekazanych przez recenzentów wersji wstępnej opracowania: gen. dyw. Tadeusza Hupałowskiego, gen. bryg. Zbigniewa Jurewioza, płk. prof. Jakuba Brocha, płk. dypl. Zdzisława Hendrysa, mgr. Franciszka Januszkiewicza, płk. dypl. mgr. Stefana Nogali, płk. doc. dr. Ernesta Wiśniewskiego, ppłk. inż. Igora Zacharowa.

Autor kierował się w swej pracy nad ostateczną redakcją tekstu wskazówkami komendanta Akademii Sztabu Generalnego, gen. dyw. Bolesława Chochy.

Akademia Sztabu Generalnego i Komisja Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego przedstawiając niniejsze opracowanie kieruje się przekonaniem, że dyskusja i propozycje grona wybitnych specjalistów wojskowych i cywilnych, znawców problemów przygotowania i kształcenia kadr, wzbogacą treść publikacji i proponowanych rozwiązań oraz staną się pomocne w końcowej fazie prac nad tematem.

Zaprezentowany uczestnikom obrad materiał ma charakter opracowania studyjnego. Zawiera on generalne założenia tematu, podstawowe kierunki rozumowań /tezy wyjściowe, hipotezy robo-

<sup>1/</sup> Płk w st. spocz. doc. dr. J. Skibiński: Zastosowanie analizy systemowej do tematu WSPND. ASG 1974 r.

cze/ oraz konkretne propozycje rozwiązań. Ponadto w publikacji zostały zasygnalizowane problemy otwarte stanowiące przedmiot dalszych badań. W odniesieniu do niektórych zagadnień z braku dostatecznej ilości przesłanek w treści pracy przedstawiono rozwiązania alternatywne. Autor w pracy nad tematem dążył do sformułowania właściwych i w miarę wyczerpujących odpowiedzi na pytania: co uczynić i jakie prowadzić działania w skali wojska, aby w nadchodzącym 15-leciu, w nowych warunkach zdeteminowanych szybkim rozwojem społeczno-gospodarczym kraju i dalszym postępowaniem w budownictwie obronnym, nie tylko niczego nie uronić z dotychczasowego dorobku Sił Zbrojnych w dziedzinie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych ale uzyskać w tym względzie wyraźny postęp.

Komisja przewiduje, że na podstawie niniejszego opracowania, w oparciu o wnioski z dyskusji przeprowadzonej na konferencji oraz wyników badań uzupełniających, zostanie sporządzony ostateczny projekt WZORCOWEGO SYSTEMU PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNEGO DOWÓDCY w postaci programu działalności i w końcu 1975 r., przedstawiony Radzie Wyższego Szkolnictwa Wojskowego.

## 2. CZYNNIKI SPOŁECZNO-MILITARNE DETERMINUJĄCE CHARAKTER I SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNYCH KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

### 2.1. Analiza stanu faktycznego

Przygotowywanie kadr dowódczo-sztabowych prowadzone jest w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego w ramach studiów stacjonarnych i zaocznych oraz szkolenia kursowego. Ponadto istotny wkład w przygotowanie dowódców i oficerów sztabu wnoszą jednostki wojskowe, które organizują dla własnej kadry obowiązkowe szkolenie doskonalące.

W systemie wyższego szkolnictwa wojskowego - zgodnie z obowiązującymi ustaleniami - istnieją:

1. 4-letnie wyższe studia zawodowe w WSO.
2. Krótkotrwałe /od kilku do 10 miesięcy/ kursy podwyższania i uzupełniania /doskonalenia/ kwalifikacji lub przekwalifikowania, prowadzone w CDO i niektórych WSO oraz w ASG dla kadry wyższych szczebli dowodzenia.

3. 3-letnie /w przyszłości ewentualnie 2-letnie/ wyższe studia /akademickie/ w ASG, przygotowujące słuchaczy do pełnienia funkcji na wyższych szczeblach dowodzenia taktycznego.
4. Roczne studia podyplomowe w ASG, na które kierowani są oficerowie przygotowujący do pełnienia funkcji operacyjnych i kierowniczych.

Kształcenie kadr naukowo-badawczych w dziedzinie nauk wojskowych prowadzi Akademia Sztabu Generalnego, która urucho- miła stacjonarne, dla pracujących i zaoczne studia doktoran- kie.

W sumie czas przeznaczony na kształcenie i dokończanie oficera, przyjmując wariant drugi przyspieszonego rozwoju wy- nosi w Wojsku Polskim od 7,5 do 10,5 lat, przyjmując, że ab- solwenci po 4-letnich studiach w WSO ukończą 3 lub 2-letnie studia w ASG /przy skróceniu studiów do 2 lat będzie obowiązy- wało ukończenie kursu batalionowego w CDO, a czas na kursowe szkolenie i studia podyplomowe zamknie się w granicach od 0,5 do - w wyjątkowych przypadkach - do 4,5 lat. Stanowić to bę- dzie od 25 do 35 % czasu ogólnej zawodowej służby wojskowej oficera trwającej około 30 lat.

Ponadto każdy oficer ma obowiązek uczestniczenia w wew- nętrznym szkoleniu doskonalącym organizowanym w jednostkach wojskowych, przy czym na to szkolenie /bieżące, doskonalące, partyjne i ideowo-wychowawcze, kursy instruktorsko-metodyczne/ przeznaczano dotychczas około 240 godzin, a od 1975 r.-263 go- dziny w skali rocznej, nie wliczając w to czasu przewidzianego na udział w ćwiczeniach taktycznych. W ciągu 20-23 lat czynnej pracy zawodowej /na 30 lat służby/ czyni to dodatkowo prawie 2 lata programowego szkolenia.

Wyższe szkolnictwo wojskowe pionu dowódczo - sztabowego realizuje - z punktu widzenia zaspokajania aktualnych potrzeb- swe zadanie w stopniu całkowicie zadowalającym, przygotowując dla sił zbrojnych odpowiednie, zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym, kadry oficerskie. Pewne braki ilościowe wy- stępują na najniższych szczeblach dowodzenia /dowódców pluto- nów/; obecnie rekompensuje się je absolwentami szkół oficerów rezerwy.

Do niewątpliwych zalet wojskowego systemu przygotowania kadr należy jego ciągłość i ścisłe powiązanie etapów kształcenia z kolejnymi szczeblami drogi służbowej oficera. W wojsku funkcjonuje - zwłaszcza po pełnym rozwinięciu szkolenia kursowego - system kształcenia ustawicznego, zapewniający systematyczne podwyższanie lub uzupełnianie kwalifikacji przez kadrę dowódczo-sztabową. O nowoczesności systemu świadczy fakt, iż w praktyce jest to system zintegrowany i bez luk; jego ważnym ogniwem są jednostki wojskowe zobowiązane do organizowania doskonalenia zawodowego własnej kadry.

Wyniki inspekcji i kontroli<sup>1/</sup> przeprowadzonych w siłach zbrojnych w okresie ostatnich lat wskazują, że poziom przygotowania zawodowego absolwentów WSO<sup>2/</sup>, ASG, CDO nie budzi poważniejszych zastrzeżeń i jest w zasadzie zadowolający lub nawet dobry. Chociaż dowództwa i sztaby wojskowe nadal wywierają na WSO i ASG silną presję domagając się coraz lepszego przygotowania praktycznego absolwenta do pełnienia obowiązków funkcyjnych, to jednak wydaje się, że na ten problem należy spojrzeć przez pryzmat funkcjonowania całego systemu wojskowego kształcenia ustawicznego. Dlatego też do tej sprawy jeszcze powrócimy w dalszej części opracowania.

Trzeba też stwierdzić, że wojsko jako instytucja kształcąca stosunkowo szybko reaguje na zmieniające się warunki i wprowadza zarówno do struktury i ustroju wyższego szkolnictwa wojskowego, jak i samego procesu dydaktyczno-wychowawczego odpowiednie zmiany, umożliwiające zwiększenie ich efektywności. W ostatnich latach w wyższym szkolnictwie wojskowym wzmocniono eksperymentalne i nowatorskie poszukiwania nowych źródeł postępu dydaktycznego. W niektórych dziedzinach działalności dydaktyczno-wychowawczej wyraźnie przodujemy w porównaniu z uczelniami cywilnymi. Do szczególnych osiągnięć wyższego szkolnictwa wojskowego uzyskanych w procesie kształcenia należy zaliczyć:

- 1/ Płk dypl. R. Banach: Wyniki uzyskane przez jednostki wojskowe w czasie inspekcji i kontroli jako odzwierciedlenie efektywności kształcenia kadr dowódczo-sztabowych. ASG 1974.
- 2/ Płk M. Jacygrad: "Ocena poziomu absolwentów wyższych szkół oficerskich, ich przygotowanie do pracy zawodowej. Prognoza ocen". ASG 1974.

1. Wypracowanie założeń i ścisłe przestrzeganie w procesie kształcenia zasady metodologicznej jedności nauczania, wychowania i nauki; umożliwiła to wywieranie stymulującego wpływu na psychiczne nastawienie słuchacza wyższej szkoły wojskowej do uczenia się i studiowania, zwiększania się jego ideowego zaangażowania i powstawania pozytywnych nastrojów.

2. Wypracowanie poprawnych metod doskonalenia programów i planów tematycznych - z uwzględnieniem zarówno bieżących potrzeb jednostek wojskowych, jak również perspektywicznych trendów rozwojowych.

3. Stosunkowo wysoki poziom dyscypliny dydaktycznej przejawiającej się w ścisłym planowaniu i przestrzeganiu reżimu dnia i rozkładów zajęć; w konsekwencji proces dydaktyczno-wychowawczy w wyższych szkołach wojskowych, jeżeli chodzi o wykorzystanie czasu szkoleniowego charakteryzuje się dużą intensywnością.

4. Uzyskanie w ostatnich latach wyraźnego postępu w modernizacji bazy szkoleniowej zarówno polowej, jak i gabinetowej przez zbudowanie nowych obiektów szkoleniowych oraz wyposażenie wyższych szkół wojskowych w techniczne środki metodyczne.

5. Uzyskanie wysokiego poziomu metodyki nauczania przez systematyczne podnoszenie kwalifikacji metodycznych kadry naukowo-dydaktycznej dzięki stale prowadzonym zajęciom i kursom instruktorsko-metodycznym.

6. Nawiązanie ścisłych kontaktów z jednostkami wojskowymi oraz zintensyfikowanie udziału słuchaczy w ćwiczeniach i praktykach w wojskach, dzięki czemu osiągnięto znaczny postęp w wiązaniu teorii z praktyką.

W wyższym szkolnictwie wojskowym podejmowane są różnorodne inicjatywy i eksperymenty w zakresie modernizacji i unowocześniania procesu dydaktycznego. W szczególności czyni się wysiłki w celu wypracowania metodyki kwalifikowania oraz kształcenia słuchaczy wybitnie uzdolnionych, stosowania w procesie szkolenia metod problemowych aktywizujących słuchaczy i sprzyjających indywidualizacji kształcenia. Coraz powszechniej prowadzi się badania zmierzające do zintensyfikowania posługiwania się w nauczaniu technicznymi środkami dydaktycznymi. W całym szkolnictwie na szeroką skalę rozwija się działalność

mająca na celu podnoszenie kwalifikacji pedagogicznych kadry naukowo-dydaktycznej pionu dowódczo-sztabowego.

Niemniej jednak, mimo ogólnie pozytywnej oceny funkcjonowania wojskowego systemu kształcenia ustawicznego, w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych występują pewne niedomagania. Wspomina się o nich nie tylko w dokumentach pokontrolnych i pomspekcyjnych, ale również na naradach i odprawach szkoleniowych i partyjnych z udziałem przedstawicieli kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej. Na przykład wiele krytycznych spostrzeżeń wysunął pod adresem kwalifikacji dowódców oddziałów główny inspektor szkolenia, gen. broni Eugeniusz Molezyk na centralnym kursie metodycznym przeprowadzonym w dniach 24-26 września 1974 r. Omawiając osiągnięcia ubiegłego roku zwrócił on uwagę na szereg braków w kwalifikacjach dowódców polegających między innymi na: niewystarczającej skuteczności dowodzenia na polu walki, tendencji do bezkrytycznego przenoszenia form działania z wyższych szczebli na niższe, ograniczaniu się do pracy na mapie, podejmowaniu schematycznych i szablonowych decyzji, nieracjonalnym wykorzystywaniu przez dowódców czasu szkoleniowego i kosztownej bazy dydaktycznej. Szef Sztabu Generalnego gen. broni Florian Siwicki, przemawiając na konferencji partyjnej Akademii Sztabu Generalnego w dniu 11 marca 1975 r. stwierdził, że chociaż absolwenci ASG są dobrze, a nawet bardzo dobrze, przygotowani jako specjaliści, to jednak wykazują oni istotne braki w kwalifikacjach dowódczych. W szczególności mają oni trudności w organizacji działań w sytuacjach nowych, ujawniają niedostatki w myśleniu koncepcyjnym oraz umiejętnościach taktyczno-operacyjnego przewidywania biegu wydarzeń na polu walki.

Od lat u części dowódców i oficerów sztabu różnych szczebli dowodzenia stwierdza się wyraźnie niewystarczającą umiejętność sprawnej pracy organizacyjnej, zwłaszcza w sytuacjach nieszablonowych. Odnosi się wrażenie, że w niektórych przypadkach, w warunkach nietypowych i wymagających szybkiej reakcji, u części dowódców objawia się brak dostatecznego zasobu wiedzy operatywnej, zawodzi ich wyobraźnia taktyczno-operacyjna lub nie dostaje umiejętności samodzielnego myślenia i działania.

Wina za ten stan rzeczy nie można obarczać wyłącznie szkolnictwa. Na wyniki uzyskiwane w przygotowaniu kadr oficerskich składa się wiele czynników i przyczyn, w tym również psychologicznych i socjologicznych, u podłoża których można się doszukiwać specyficznych właściwości służby wojskowej. Tak np. w szkoleniu wojskowym dąży się do ujednoczenia zasad działania i unifikacji metod postępowania co - na pewno w założeniu słuszne i konieczne - sprzyja powstawaniu tendencji do schematyczności myślenia i działania. Na poziom przygotowania kadr dowódczo-sztabowych niekorzystny wpływ wywierają m.in. takie obiektywne i subiektywne czynniki, jak:

1. Pogłębiające się trudności z naborem do WSO odpowiedniej ilości wartościowych kandydatów, co przede wszystkim odczuwają uczelnie pionu dowódczego. Ten stan rzeczy jest konsekwencją zmniejszającej się w odrzuciu różnych środowisk atrakcyjności zawodu oficera<sup>1/</sup>. W rezultacie malejącej ilości zgłoszeń w niektórych szkołach typowo dowódczych stosunek liczby kandydatów do liczby wolnych miejsc kształtuje się jak 1 : 1, a niekiedy kandydatów jest mniej niż miejsc. W rezultacie szkoły te są zmuszone przyjmować na studia również osoby o niepełnych kwalifikacjach lub niezbyt odpowiednich predyspozycjach psychicznych. Wprawdzie część tej młodzieży nadrabia w toku studiów przynajmniej niektóre zaległości, niemniej jednak tego rodzaju sytuacja nie jest optymistyczna.

2. Stosunkowo wąskoprofilowy charakter studiów w większości wyższych szkół oficerskich, czemu sprzyja poważne rozbicie wyższego szkolnictwa wojskowego. W konsekwencji zwielokrotniają się koszty kształcenia, a ponadto występują trudności w realizacji systemowych zabiegów innowacyjnych.

3. Niewystarczające kwalifikacje dydaktyczno - naukowe kadry nauczycieli akademickich, zwłaszcza w wyższych szkołach wojskowych pionu dowódczego spowodowane między innymi nieatrakcyjnymi warunkami pracy w szkolnictwie /np. duże obciążenie dydaktyczne i niskie zaszeregowanie/ i w rezultacie ciągłym brakiem dopływu zdolnej i doświadczonej kadry z „linii”. Powyższe czynniki wpłynęły niekorzystnie na postępy w procesie doktory-

1/ Płk dr E. Olczyk: Prognozy kształtowania się autorytetu i atrakcyjności zawodu oficera - dowódcy i pracownika sztabu. ASG 1974 r.

zacji kadry w WSO, a także na zakres ich działalności naukowo-badawczej, stanowiącej o randze i prestiżu każdej uczelni, a także o poziomie dydaktyki.

4. Niewystarczające powiązania i korelacje wewnątrz systemu wyższego szkolnictwa wojskowego oraz między nim a jednostkami wojskowymi. Mimo stwierdzonego w tej dziedzinie istotnego postępu nadal nie są wyzyskiwane wszystkie możliwości i zalety wynikające z faktu ukształtowania się wojskowego systemu kształcenia ustawicznego.

5. Niezbyt korzystne proporcje między okresem zawodowej służby wojskowej oficera a czasem przeznaczonym na różne formy szkolenia stacjonarnego. Z posiadanych materiałów wynika, że proporcje te, jeżeli chodzi o armie krajów socjalistycznych, są raczej podobne. Natomiast w porównaniu z niektórymi armiami państw kapitalistycznych przedstawiają się raczej niekorzystnie. Np. wg niepełnych danych<sup>1/</sup> w Bundeswehrze na łączne kształcenie stacjonarne oficerów kierowanych na stanowiska dowódców związków taktycznych przewiduje się 7,5 lat, zaś w armii W. Brytanii - jeszcze mniej.

W bilansie pozytywnych i negatywnych zjawisk niewątpliwie przeważają te pierwsze. System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych wykazał, z punktu widzenia dnia dzisiejszego, swą pełną przydatność i znaczną zdolność dostosowywania się do nowych wymagań. Niemniej jednak w swej obecnej postaci nie mógłby sprostać potrzebom lat 1976-1990. Dlatego też cały system - zarówno jego struktura, jak i zasady funkcjonowania/działalność dydaktyczno-wychowawcza/ - powinien ulec dalszym modyfikacjom i przeobrażeniom. Zakres ich jest w znacznej mierze zdeterminowany przez następujące zasadnicze czynniki:

1/ tendencje rozwojowe w dziedzinie oświaty występujące w skali kraju w perspektywie najbliższego piętnastolecia;

2/ determinanty wynikające z postępu naukowo-technicznego, przeobrażeń zachodzących w sztuce wojennej oraz z rozwoju sił zbrojnych w latach 1976-1990;

3/ perspektywy przeobrażeń systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w armiach sojusznicych i obcych.

1/ Płk doc. dr W. Wójcik: „System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w niektórych armiach państw kapitalistycznych”, ASG 1974 r.

## 2.2. Tendencje rozwojowe w dziedzinie oświaty w skali kraju

Zasadnicze tendencje rozwojowe zostały określone w uchwa-  
le sejmu PRL „W sprawie systemu edukacji narodowej” podjętej  
13.10.1973 r.

Zgodnie z postanowieniami uchwały i w myśl niektórych  
założeń „Raportu o stanie oświaty” zakłada się, że do 1983 r.  
zmieni się struktura szkolnictwa średniego w związku z upow-  
szecznieniem 10-letniej szkoły średniej oraz szkół specjaliza-  
cji kierunkowej. Ponieważ zagadnienie wpływu tych przeobrażeń  
na model szkolnictwa wojskowego jest opracowywane przez zespół  
Inspektoratu Szkolenia w ramach tematu: „Model wojskowych stu-  
dów wyższych na tle reformy krajowego systemu szkolnictwa”,  
ograniczmy się do kilku spostrzeżeń dotyczących przede wszy-  
stkim wyższego szkolnictwa cywilnego i perspektyw jego roz-  
woju<sup>1/</sup>.

Według analiz dokonanych w Raporcie oraz prognoz Mini-  
sterstwa Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki potrzeby gos-  
podarki narodowej w zakresie kadr z wyższym wykształceniem  
wskazują na konieczność:

- dynamicznego rozwoju ilościowego kadr z wyższym wykształce-  
niem;
- zorganizowania cyklicznego i systematycznego /ustawicznego/  
doskonalenia kadr już czynnych zawodowo;
- podnoszenia ich kwalifikacji przy zróżnicowanych poziomach<sup>2/</sup>  
i zakresach wykształcenia.

Szczególnie poważne są zamierzenia jeśli chodzi o rozwój  
ilościowy szkolnictwa wyższego. W opracowanej prognozie struk-  
tury kwalifikacji kadr ozynnych zawodowo przewiduje się, że do  
roku 2000 na około 23 mln. zatrudnionych blisko 3 mln. powin-  
ny mieć wyższe wykształcenie. Zważywszy, że obecnie gospodarka  
narodowa zatrudnia około 600000 osób z wyższym wykształceniem,  
ich przyrost w ciągu najbliższych 25 lat powinien wyrazić się

1/ Patrz: „Problemy wyższego szkolnictwa w świetle reformy sy-  
stemu oświaty w Polsce a zagadnienia przygotowania kadr do-  
wódczo-sztabowych”. Opr. zbiorowe, ASG 1974 r. Przy opraco-  
waniu niniejszego rozdziału oparłem się w szczególności na  
artykule prof. Z. Kietlińskiej zamieszczonym w zbiorze.

2/ j.w.

liczbą ponad 2 mln osób.

Według wstępnych propozycji zakłada się również wzrost liczby młodzieży rozpoczynającej studia wyższe. Podczas gdy w 1974 r. na studia stacjonarne przyjęto 63000 kandydatów, to w roku 1980 przyjmie się ich 82000, w 1985 - 100000, 1990 - 134000, w 2000 - 220000. Z powyższych danych wynika, że wzrost liczby osób przyjmowanych na studia osiągnie szczególnie szybkie tempo po roku 1985 tj. po upowszechnieniu szkoły średniej.

Niemniej dynamicznie będą się rozwijały formy doskonalenia zawodowego. Oblicza się, że już obecnie należałoby objąć różnymi formami kursów lub studiów podyplomowych około 50000-60000 osób /w 1972 r. było nimi objętych zaledwie 10000 osób/, a do 2000 r. liczba ta wzrosłaby do 300000 osób.

Ilościowy rozwój szkolnictwa zmusza do zintensyfikowania wysiłków w dziedzinie rozbudowy i unowocześnienia środowiska materialnego szkolnictwa wyższego. Obecny stan zasobów budynków szkolnych jest dalece niewystarczający, gdyż średnia kubatura budynków dydaktycznych przypadająca na jednego studenta „przeliczeniowego” kształtowała się w roku 1970 na poziomie  $35,6 \text{ m}^3$ , podczas gdy przeciętna średnia norma w skali światowej wynosi około  $90 \text{ m}^3$ , wobec tego postuluje się, aby w kalkulacjach potrzeb inwestycyjnych uwzględnić osiągnięcie tej normy do roku 2000. Aby uzyskać powyższy stan, materialne zasoby infrastruktury dydaktycznej muszą wzrosnąć w okresie najbliższych 25 lat 5-6-krotnie w porównaniu ze stanem z 1975 r.

Zgodnie z Raportem o Stanie Oświaty przewiduje się również znaczną modernizację szkolnictwa pod względem jakościowym. Propozycje dotyczą wszystkich zasadniczych aspektów działalności dydaktyczno-wychowawczej.

Planowany dynamiczny rozwój oświaty zobligował do podjęcia w skali kraju odpowiednich kompleksowych badań. Dlatego też zarówno Ministerstwo Oświaty i Wychowania, jak również Ministerstwo Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki oraz placówki naukowo-badawcze podległe tym resortom prowadzą obecnie wyczerpaną działalność przygotowawczą nad opracowaniem ogólnokrajowego planu w ramach problemu węzłowego „Modernizacja systemu oświatowego w warunkach rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego” i jego działu tematycznego „Szkolnictwo wyższe”.

Instytut Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, który jest koordynatorem badań w ramach tego działu, opracował odpowiedni program badań na lata 1976-1980, podporządkowując go potrzebom ilościowego i jakościowego rozwoju szkolnictwa wyższego. W swej wersji roboczej dział ten ujmuje następujące zasadnicze problemy badawcze:

1. Planowanie i programowanie szkolnictwa wyższego.
2. Organizacja i zarządzanie szkolnictwem wyższym.
3. Finansowanie i baza materialna szkolnictwa wyższego.
4. Kształcenie, zatrudnienie i społeczne uwarunkowanie działalności kadr naukowych w szkolnictwie wyższym.
5. Wykorzystanie i doskonalenie kadr z wyższym wykształceniem.
6. Optymalizacja systemu doboru kandydatów na studia.
7. Procesy wychowawcze w szkole wyższej.
8. Dydaktyka i tok studiów wyższych.
9. Międzynarodowe porównania badawcze w zakresie szkolnictwa wyższego.

Do realizacji tak wszechstronnego programu badawczego przewiduje się zaangażować znaczny potencjał kadrowy. Zakłada się, że w badaniach wezmą udział:

- IPNiSzW /obecny stan kadrowy 90 osób, a od 31.12.1980 około 180 osób, zajmujących się wyłącznie problematyką szkolnictwa wyższego/;
- placówki uczelniane podległe Resortowi NSzWiT.

Ponadto IPNiSzW liczy na współpracę w realizacji programu ze strony placówek uczelnianych spoza Resortu NSzWiT i dlatego wystosował odpowiednie propozycje współdziałania również do wojskowych szkół akademickich /ASG, WAP, WAT, WAM/.

### Wnioski

1. Zakładany dynamiczny rozwój ilościowy i jakościowy wyższego szkolnictwa cywilnego - przy jednoczesnym przewidywanym przyspieszonym rozwoju kraju i wzroście zamożności społeczeństwa - może spowodować w perspektywie lat osiemdziesiątych istotne trudności w naborze młodzieży na studia w WSO, zwłaszcza profilu dowódczego. W tych warunkach wyższe szkolnictwo wojskowe powinno zdobyć się na znaczny wysiłek, aby w okresie najbliższego piętnastolecia uzyskać znaczny postęp naukowo -

dydaktyczny i stać się dla młodzieży szkolnictwem atrakcyjnym w porównaniu z wyższym szkolnictwem cywilnym.

2. Planowane jakościowe przeobrażenie szkolnictwa cywilnego oraz podjęte badania w ramach działu „szkolnictwo wyższe” stwarzają szkolnictwu wojskowemu duże możliwości nawiązania współpracy w celu rozwiązywania problemów mających zasadnicze znaczenie dla wyższych szkół wojskowych. Wojskowi pracownicy naukowo-badawczy mogą wnieść swój wkład do rozwoju teorii i praktyki dydaktycznej w skali krajowej. Ponieważ możliwości wojskowej kadry naukowej zajmującej się problematyką szkolnictwa wyższego są obecnie stosunkowo skromne, dlatego jej udział w badaniach rozwijanych przez szkolnictwo cywilne należy skoncentrować na niektórych zasadniczych tematach. Wycho-  
dząc z tych przesłanek ASG i WAP zgłosiły propozycje współpracy w zakresie następujących problemów:

- komplementarny model kształcenia oficera profilu dowódczo - sztabowego na poziomie wyższym;
- model osobowości absolwenta wojskowej szkoły wyższej;
- metodologia programów szkoły wyższej;
- metodyka opracowania podręczników i nowoczesnych pomocy dydaktycznych;
- problematyka słuchaczy wybitnie uzdolnionych;
- metody kształcenia aktywizującego;
- audiowizualny model szkoły wyższej, zwłaszcza problem telewizji dydaktycznej i zastosowanie komputera w procesie dydaktycznym;
- kwalifikacje pedagogiczne nauczycieli akademickich.

3. Ponadto szkolnictwo wojskowe będzie mogło w znacznie większej mierze korzystać z rozwiązań i pomocy zakładów zaplecza przemysłowego i studyjno-projektowego uruchomionego przez szkolnictwo cywilne /np. KABID, BEPROM/<sup>1/</sup>. Należałoby uwzględnić możliwość kooperacji w dziedzinie budownictwa dydaktycznego i socjalno-bytowego oraz produkcji środków i materiałów dydaktycznych.

Wydaje się, że problem współpracy wyższego szkolnictwa wojskowego ze szkolnictwem cywilnym powinien stać się tematem badania i rozważań na szczeblu Rady Wyższego Szkolnictwa Wojsko-

1/ "KABID" czyli Kombinat Aparatury Badawczej i Dydaktycznej"; "BEPROM" - Biuro Studiów i Projektów Szkół Wyższych i Zakładów Naukowych.

wego. Od wielu lat potencjał kadry wojskowego zaplecza naukowo-dydaktycznego nie uległ bowiem zmianie, gdy tymczasem cywilne instytucje naukowo-badawcze zajmujące się problematyką oświaty, wychowania i kształcenia rozwijają się dynamicznie. W tych warunkach powstają możliwości korzystania z dorobku cywilnych placówek naukowo-badawczych i nawiązania z nimi roboczej współpracy, co jest jednak utrudnione z uwagi na słabość istniejących wojskowych komórek naukowo-dydaktycznych oraz brak odnośnej placówki wojskowej naukowo-badawczej o charakterze międzyuczelnianym. Problem powyższy w szerszym zakresie przedstawiony w rozdziale 5 opracowania.

### 2.3. Postęp naukowo-techniczny i tendencje rozwoju sił zbrojnych w latach 1976-1990<sup>1/</sup>

Postęp naukowo-techniczny jest we współczesnych warunkach decydującym czynnikiem wywierającym zasadniczy wpływ na przeobrażenia w nauce i sztuce wojennej oraz sposoby rozwiązywania problemów obronności. Z uwagi na dynamiczny rozwój środków walki i zachodzące zmiany w założeniach sztuki wojennej mówi się o postępującej rewolucji w wojskowości. Z kolei zaś ogrom przeobrażeń w dziedzinie militarnej stawia przed kadrą oficerską nowe wymagania, zmuszając ją do zdobywania coraz to wyższych kwalifikacji i wypracowywania zupełnie odmiennych od stosowanych w przeszłości metod postępowania.

W najogólniejszym ujęciu wpływ osiągnięć naukowo-technicznych na rozwój nauki i sztuki wojennej oraz założenia dydaktyczny uwidacznia się w następujących dziedzinach:

1. Środków prowadzenia wojny.
2. Założeń strategicznych i operacyjno-taktycznych oraz zasad i sposobów prowadzenia wojny i walki zbrojnej.
3. Organizacji wojsk.
4. Dowodzenia wojskami.

W odniesieniu do środków prowadzenia wojny zasadniczy postęp daje się zauważyć w sferze:

<sup>1/</sup> Wykorzystano materiał: płk dypl. R. Gajda, „Założenia perspektywnego rozwoju sił zbrojnych do 1990 roku jako determinanty charakteru i systemu przygotowania kadr”. ASG 1974 r.

1/ broni jądrowej i środków jej przenoszenia, w których to dziedzinach nadal prowadzona jest działalność modernizacyjna;

2/ środków klasycznych /broni strzeleckiej, środków przeciwpancernych, artylerii polowej, rakiet taktycznych i operacyjno-taktycznych, ozołgów i transporterów opancerzonych, środków przeciwlotniczych/, których rozwój postępuje szczególnie szybko. Jeśli chodzi o te rodzaje uzbrojenia, to zmierza się do znacznego zwiększenia skuteczności ich działania i żywotności poprzez zastosowanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych, wprowadzenie techniki laserowej i automatyzacji;

3/ środków rozpoznania i dowodzenia, w szczególności opartych na technice radiolokacyjnej, telewizyjnej, laserowej i elektronicznych maszynach cyfrowych.

Zmieniające się środki walki wywrą decydujący wpływ na charakter współczesnej wojny i w konsekwencji na sposoby prowadzenia działań bojowych. Ewentualna wojna wniesie wiele nowości do taktyki. Taktyczne działania bojowe będą się odznaczały wyjątkowym napięciem i manewrowością, zaskakującymi zmianami sytuacji, powstawaniem samodzielnych ognisk walki. Należy się liczyć z tym, że w miarę doskonalenia środków walki, a także uniwersalizacji i uodpornienia sprzętu bojowego, działania zaczepne będą prowadzone w szykach marszowych lub przedbojowych, natomiast piechota będzie walczyła w zasadzie nie opuszczając wozów bojowych.

Rozwój sztuki wojennej nada nową rangę dowodzeniu. Doświadczenia wojen lokalnych prowadzonych po zakończeniu drugiej wojny światowej oraz rezultaty uzyskiwane na ćwiczeniach taktycznych wskazują, że dotychczas dowodzenie nie nadążało za rewolucyjnymi zmianami środków walki. Obecnie stanowi to przedmiot troski wielu sztabów generalnych. Głównym kierunkiem działania jest tworzenie kompleksowych systemów dowodzenia opartych na prawie całkowitej mechanizacji i automatyzacji wszelkich czynności. Automatyzacja dowodzenia zmusi do wyjątkowej dbałości o wyposażenie miejsc pracy dowódcy i oficera sztabu, uwielokrotni wymagania w odniesieniu do precyzji ich działania, punktualności, kultury sztabowej oraz umiejętności organizatorskich.

Przeobrażenia zachodzące w zasadach prowadzenia działań

bojowych nie pozostaną bez wpływu na organizację sił zbrojnych. Choć z doświadczeń wynika, że jest to czynnik dosyć stabilny, jednakże w związku z wprowadzeniem do wyposażenia wojsk nowej techniki istniejące struktury ulegają ciągłym przekształceniom. Np. współczesny pluton wcale nie przypomina analogicznej jednostki sprzed 15 lat, nie mówiąc już o plutonie z okresu drugiej wojny światowej. W przeobrażeniach struktur organizacyjnych najistotniejsza jest tendencja do tworzenia jednostek ruchliwych, o dużej sile przebojowej, samowystarczalnych i zdolnych do samodzielnych działań.

x

x

x

Nadchodzące 15-lecie będzie się charakteryzowało przekroczeniem kolejnego progu modernizacji sił zbrojnych w dziedzinie klasycznych środków walki oraz techniki i sposobów dowodzenia. W związku z tym jeszcze wyraźniej ujawnia się prawidłowość, iż w miarę rozwoju techniki wojennej wzrastać również będzie rola dowódcy i oficera sztabu, od których przede wszystkim zależy, w jaki sposób i w jakim stopniu zostaną wykorzystane w toku walki możliwości nowej, coraz bardziej wydajnej i skomplikowanej techniki, uzbrojenia i sprzętu. Pod każdym względem wzrosną wymagania wobec młodszej generacji dowódców i oficerów sztabu.

Rozwój techniki i wymagań z tym związanych musi więc znaleźć odzwierciedlenie w walorach osobowych dowódcy i oficera sztabu, a także w koncepcyjnych założeniach kształcenia w wyższej szkole wojskowej.

2.4. Stan i perspektywy przeobrażeń systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w niektórych armiach Układu Warszawskiego. Jugosławii oraz armiach głównych krajów kapitalistycznych<sup>1/</sup>

2.4.1. Doświadczenie szkolnictwa wojskowego niektórych armii Układu Warszawskiego

Armia Radziecka

W 1973 r. w Armii Radzieckiej została dokonana reforma systemu wyższego szkolnictwa wojskowego. Założenia nowego systemu, który począwszy od 1975 r. będzie stopniowo wprowadzany do sił zbrojnych, są następujące:

1. Przygotowanie kadr oficerskich prowadzi się w trzech zasadniczych kierunkach: dowódczym, inżynieryjno - technicznym, politycznym.

2. Uzyskiwanie przez oficerów pełnych kwalifikacji odbywa się w dwóch etapach:

I etap obejmuje kształcenie w wyższych szkołach oficerskich, w których słuchacze uzyskują średnie wykształcenie wojskowe oraz wyższe cywilne. Ten podwójny charakter wykształcenia zaznaczony jest w dyplomie przez podanie nazwy uzyskanego zawodu /dla absolwentów szkół dowódczych: dowódca plutonu - inżynier eksploatacji, dla absolwentów szkół inżynieryjno-technicznych- inżynier wojskowy z podaniem specjalności wg nomenklatury ogólnopaństwowej/.

---

1/ Opracowano na podstawie informacji uzyskanych w czasie konsultacji w ZSRR /1973 r./, NRD, WRL, FSRI /1974 r./, w których brali udział przedstawiciele komisji - gen.bryg. Z. Jurawicz oraz doc. dr J. Zakrzewski. Ponadto wykorzystano następujące materiały: płk dypl. Wiesław Wójcik: „System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w niektórych armiach państw kapitalistycznych”, ASG 1974; płk dypl. Z. Hendrys: „Informacje o szkolnictwie w siłach zbrojnych jugosłowiańskiej Armii Ludowej”, ASG 1974; płk dypl. inż. A. Szegidewicz: „Struktura organizacyjna, kompetencje i zadania instytucji kierujących procesem dydaktycznym i działalnością naukowo-badawczą w wyższych uczelniach wojskowych Armii Radzieckiej”, ASG, 1974; płk doc. dr J. Zakrzewski, płk dypl. R. Sielecki „System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w niektórych armiach państw socjalistycznych /WRL i NRD/”, ASG, 1974.

II etap obejmuje szkolenie w akademiach wojskowych, w których oficerowie zdobywają wyższe wykształcenie wojskowe. Dla kadry przewidzianej na kierownicze stanowiska obowiązkowy jest trzeci etap - kształcenie w Akademii Sztabu Generalnego Armii Radzieckiej.

3. Ustawiczność kształcenia zapewnia się przez szkolenie kursowe, zorganizowane przy odpowiednich akademiach wojskowych i Centralnym Ośrodku Szkolenia /odpowiednik CDO/. Właściwością szkolenia kursowego jest brak kursów przeszkolenia dowódców kompanii i batalionów. Dodatkowe ogniwo kształcenia ustawicznego stanowi system szkolenia doskonalącego kadry, organizowanego w jednostkach wojskowych.

4. Czas nauki w ramach studiów wyższych I i II stopnia wynosi łącznie 7 lat:

a/ Studia o kierunku dowódczym i politycznym:

- wyższa szkoła oficerska - 4 lata;
- akademia wojskowa - 3 lata.

b/ Studia o kierunku inżynieryjno-technicznym:

- wyższa szkoła oficerska - 5 lat;
- akademia wojskowa - 2 lata.

Dla części oficerów przewidzianych na kierownicze stanowiska czas trwania nauki zwiększy się do 9-9,5 lat, uwzględniając 2-letnie studia w Akademii Sztabu Generalnego Związku Radzieckiego oraz ewentualne szkolenie na krótkotrwałych kursach specjalistycznych.

5. Zarządzanie wyższym szkolnictwem wojskowym zostało od 1968 r. scentralizowane przez utworzenie Głównego Zarządu Wyższych Szkół Wojskowych.

6. Godny uwagi jest również fakt, że radzieckie szkolnictwo wojskowe pozytywnie rozwiązało problem naboru młodzieży na studia w wyższych szkołach oficerskich. Powyższe uzyskano przez zapewnienie w skali kraju wysokiego prestiżu i autorytetu zawodu oficera, w tym również oficera profilu dowódczo-sztabowego.

W celu doskonalenia systemu dydaktyczno - wychowawczego i wypracowania najbardziej efektywnych zasad działalności dydaktycznej w wyższym szkolnictwie wojskowym Armii Radzieckiej podejmowane są interesujące przedsięwzięcia badawcze. W 1973 r.

zakończono prace w ramach tematu pod kryptonimem „System”, uzyskane rezultaty posłużyły do przeprowadzenia reformy systemu wyższego szkolnictwa wojskowego. Od 1971 r. prowadzona jest ponadto działalność badawcza dotycząca tematu „Nauczanie” /„Obuczenie”/, mająca charakter pracy ciągłej, której treścią jest doskonalenie procesu dydaktyczno-wychowawczego w poszczególnych wyższych szkołach wojskowych.

W radzieckich wyższych szkołach wojskowych wiele uwagi poświęca się zintensyfikowaniu nauczania przez: unowocześnianie bazy szkoleniowej, kompleksowe rozwiązywanie problemów mechanizacji i automatyzacji niektórych procesów dydaktycznych, utworzenie banku informacji i zautomatyzowanie systemu kierowania szkołą /akademią/. Ponadto prowadzi się intensywne badania w dziedzinie struktury przedmiotów i strukturyzacji treści nauczania. Cechą charakterystyczną podejmowanych w Armii Radzieckiej badań oraz reform w zakresie szkolenia wojskowego i przygotowania kadr jest ich systemowość, kompleksowość i nowoczesność, a także szeroki front wdrożenia. Badania te i reformy mogą nam posłużyć za wzór dla realizacji naszych przedsięwzięć modernizacyjnych.

#### NAL NRD I AL WRL

Zasady organizacji wyższego szkolnictwa tych armii oraz system przygotowywania kadr dowódczych w swych istotnych założeniach nie różnią się od obowiązujących w Związku Radzieckim i Polsce.

Cechą charakterystyczną systemu szkolnictwa wojskowego tych krajów jest utworzenie dużych zbiorczych wyższych szkół oficerskich i akademii wojskowych. W NRD istnieje jedna akademia wojskowa przygotowująca oficerów wszystkich zasadniczych kierunków kształcenia. W armii WRL oprócz akademii utworzono trzy wyższe szkoły oficerskie /szkołę ogólnowojskową, dowódczo-techniczną oraz szkołę lotniczo-techniczną/.

Do szczególnie interesujących rozwiązań zastosowanych w armiach tych krajów należy zaliczyć:

a/ poczynienie kroków mających na celu podniesienie rangi WSO i zachęcenie młodzieży do wojskowych studiów zawodowych. W armii WRL np. wprowadzono zasadę przyznawania absolwentom wyższych szkół oficerskich dwóch dyplomów: wojskowego - inżynierskiego -

niara, dowódcy kompanii oraz cywilnego - nauczyciela szkoły podstawowej;

b/ modernizację bazy szkoleniowej przez rozbudowę obiektów szkoleniowych oraz całych zespołów szkolnych, z uwzględnieniem nowoczesnych rozwiązań architektury dydaktycznej /np. zbudowanie w WRL, prawie od podstaw, ogólnowojskowej wyższej szkoły oficerskiej/;

o/ podjęcie prac badawczych /w NRD/ w dziedzinie teorii programów i wdrażania do praktyki metodologii opracowania programów studiów i planowania procesu kształcenia z wykorzystaniem komputera;

d/ uruchomienie systemu kształcenia i doskonalenia pedagogicznego kadry naukowo-dydaktycznej.

#### 2.4.2. Uwagi o systemie kształcenia kadr oficerskich w głównych armiach państw kapitalistycznych /USA, RFN, W. Brytanii, Francji/

Celowość dokonania analizy systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w armiach czołowych państw kapitalistycznych została podyktowana względami pragmatycznymi. Należy bowiem stwierdzić, że w wyższym szkolnictwie wojskowym głównych państw NATO zachodzą przeobrażenia, które mogą wywrzeć pewien wpływ na nasze rozwiązania w dziedzinie modernizacji szkolnictwa.

Z niepełnych danych<sup>1/</sup> dotyczących doskonalenia systemu przygotowywania kadr dowódczo-sztabowych w niektórych armiach kapitalistycznych wynika, że:

1. Dokonane lub przewidywane reformy systemu szkolnictwa wojskowego zmierzają generalnie do zwiększenia rangi i atrakcyjności zawodu oficera, podniesienia jakości kształcenia i zapewnienia ciągłości napływu do wyższych szkół oficerskich wartościowych kandydatów. We wszystkich systemach szkolnictwa wojskowego na Zachodzie obserwujemy dążność do zapewnienia oficerom takiego wykształcenia, które z jednej strony, gwarantowałoby im dobre przygotowanie do działalności zawodowej w wojsku, z drugiej zaś dawało podstawy do wykonywania zawodu cy-

---

1/ Patrz: płk doc. dr W. Wójcik, dzieło cyt.

wilnego. Należy przypuszczać, że w perspektywie najbliższych lat w armiach tych absolwenci wyższych szkół oficerskich będą jednocześnie z wykształceniem zawodowym uzyskiwali wykształcenie cywilne pierwszego, a nawet - jak to jest we Francji - drugiego stopnia. W celu zwerbowania do szkół oficerskich dodatkowych kandydatów stosuje się również bodźce ekonomiczne. Całość zabiegów, zastosowanych między innymi w RFN, przyniosła jakoby dobre rezultaty. Ostatnio prasa doniosła, że w kraju tym w porównaniu z 1973 rokiem znowu wzrosła o 25 % liczba zgłoszeń na studia do wyższych szkół oficerskich.

2. Właściwością systemu kształcenia kadr oficerskich jest oddzielenie przygotowania ogólnego do zawodu od szkolenia ściśle specjalistycznego. Z tego też powodu obserwuje się tendencje do tworzenia zintegrowanych wyższych szkół oficerskich z jednolitymi programami z przedmiotów teoretycznych ogólno-kształcących i ogólnowojskowych. Szkolenie specjalistyczno-wojskowe podchorążych odbywa się w ostatniej fazie kształcenia, trwającej zazwyczaj około 1 roku, w ośrodkach szkolenia specjalistycznego podlegających poszczególnym rodzajom sił zbrojnych wojsk i służb /np. RFN/.

3. Bardziej zróżnicowane są studia akademickie w poszczególnych armiach zachodnich. Prawie każda z nich wypracowała swoisty system tych studiów. Ale w tej dziedzinie zaznaczają się pewne podobieństwa wyrażające się np. w tworzeniu dwóch typów uczelni akademickich: średnich i wyższych. Średnie uczelnie tworzy się na szczeblu rodzaju sił zbrojnych, natomiast wyższe mają charakter centralny i noszą zazwyczaj nazwę akademii obrony narodowej.

4. Systemy szkolnictwa wojskowego w armiach zachodnich ulegają ciągłym zmianom. Z niepełnych danych wynika, że działalność modernizacyjna jest prowadzona w armiach zachodnich w zakresie:

a/ opracowania modelowej sylwetki politycznej i zawodowej oficera lat osiemdziesiątych. Sylwetkę tę opracowało dowództwo Bundeswehry na polecenie komisji do spraw reformy szkolniowej i kształcenia w Bundeswehrze, powołanej w 1970 r. przez ministra obrony RFN. W opracowanym modelu szczególną uwagę zwrócono na zdobycie przez oficerów wysokich kwalifikacji politycznych i dydaktyczno-wychowawczych.

b/ tworzenia dużych ośrodków kształcenia kadr oficer -  
skich przez łączenie mniejszych szkół i budowę nowych obiektów.  
I w tym wypadku największe osiągnięcia odnotować może Bundes -  
wehra, która kosztem dużych nakładów finansowych/około 500 mln  
marek/ rozbudowuje w Hamburgu i Monachium dwie wyższe szkoły  
oficerskie o pięcioletnim programie kształcenia<sup>1/</sup>. W każdej  
z tych szkół, po pełnej rozbudowie, będzie studiowało jedno -  
cześnie 4 500 słuchaczy;

c/ unowocześnienie samego procesu dydaktycznego przez  
doskonalenie programów, dokładną selekcję materiałów nauzo -  
nia, a także dzięki szerokiemu zastosowaniu środków technicz -  
nych i pomocy naukowych.

#### 2.4.3. Analiza doświadczenia wyższego szkolnictwa wojskowego Jugosławii

Zapoznanie się z doświadczeniami Jugosławii może być  
pouczające, ponieważ jest to kraj przyrównywalny do Polski za -  
równo pod względem liczby ludności, jak i wielkości dochodu na -  
rodowego na 1 mieszkańca. Rozwiązania zastosowane w jugosło -  
wiańskim szkolnictwie wojskowym są pod wieloma względami inte -  
resujące. Tak np. w szkolnictwie tym obowiązuje zasada oddzie -  
lenia szkolenia ogólnowojskowego /zintegrowanego/ od specjali -  
stycznego, w związku z czym rozbudowuje się tam ośrodki szko -  
lenia specjalistycznego.

Oryginalną innowacją wprowadzoną przez jugosłowiańskie  
władze wojskowe do systemu szkolnictwa wojskowego jest utwo -  
rzenie Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych z siedzibą w Belgra -  
dzie. Na uwagę zasługuje włączenie w jego skład zasadniczej  
części wyższego szkolnictwa wojskowego. W skład centrum będą  
wchodzić:

- średnie szkoły wojskowo-dowódcze i techniczne, szkolące młod -  
szych specjalistów lub techników;
- akademie wojskowe /odpowiednik WSO/ - dowódcza, techniczna  
i ekonomiczna;

---

1/ Na 5 lat składa się: roczna służba w jednostkach wojsko -  
wych, trzyletnie studia w wyższej szkole oficerskiej i 9 -  
miesięczne szkolenie w wyższych szkołach specjalistycznych.

- wyższa szkoła dowódczo-sztabowa /odpowiednik ASG/;
- szkoła obrony narodowej.

W ten sposób zmierza się do skoncentrowania w jednym ośrodku całości przygotowania kadr oficerskich wojsk lądowych zarówno pionu dowódczo-sztabowego, jak i technicznego. Zakłada się, że dzięki tego rodzaju reformie zostaną stworzone warunki do pełnej integracji, koordynacji i synchronizacji procesu kształcenia w ramach wojskowego systemu kształcenia ustawowego, a także powstaną możliwości lepszego /ekonomiczniejszego/ wykorzystania bazy szkoleniowej. Warto dokonać głębszej analizy powyższych poczynań, tym bardziej, że i w naszych warunkach zapewne zajdzie konieczność podjęcia zabiegów zmierzających do większego zintegrowania systemu kształcenia kadr oficerskich.

### Wnioski

Analiza doświadczeń szkolnictwa wojskowego różnych armii prowadzi do wniosku o różnorodności rozwiązań w zakresie edukacji wojskowej. Szczególnie bliskie są nam koncepcje i założenia stosowane w szkolnictwie wojskowym Związku Radzieckiego i innych państw Układu Warszawskiego. Wiele materiału do przemyśleń może dostarczyć ocena stanu i przeobrażeń dokonywanych w szkolnictwie wojskowym Jugosławii. Baczniejszą uwagę należałoby poświęcić koncepcjom kształcenia kadr czołowych armii paktu NATO. Posiadane nawet niepełne dane dotyczące tendencji rozwojowych szkolnictwa wojskowego armii zachodnich świadczą o prowadzonej tam intensywnej działalności na odcinku modernizacji systemu przygotowywania kadr oficerskich, zwłaszcza zaś dowódczo-sztabowych.

Konfrontując system przygotowywania kadr oficerskich zastosowany w armiach wspólnoty socjalistycznej /w tym Związku Radzieckiego i Polski/ z systemem obowiązującym w krajach kapitalistycznych nasuwa się uwaga, że zasadnicze rozbieżności wynikają z przesłanek ideologicznych i ustrojowych. Poza tym jednak występują różnice o charakterze organizacyjnym. Zasadnicza różnica dotyczy sposobu rozwiązania kształcenia ogólnozawodowego /jednolitego/ i specjalistycznego. W armiach państw socjalistycznych /Związku Radzieckiego, Polski, NRD, WRL/ kształcenie ogólnozawodowe i specjalistyczne jest prowadzone

równoległe w ramach wyższych szkół oficerskich i akademii wojskowych /typu ASG/, zaś pełna integracja nauczania występuje dopiero na poziomie kształcenia operacyjno-strategicznego.

Natomiast jeśli chodzi o szkolnictwo wojskowe w większości armii paktu NATO, to wyraźnie rozdziela się przygotowanie do zawodu /w tym kształcenie ogólnowojskowe/ od specjalistycznego szkolenia kierunkowego. Do zawodu przygotowują wyższe szkoły oficerskie, które są w większości zintegrowane na szczeblu rodzajów sił zbrojnych oraz w niektórych akademiach, natomiast szkolenie specjalistyczne jest prowadzone w specjalistycznych centrach szkoleniowych poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb. W armii jugosłowiańskiej przyjęto rozwiązanie pośrednie, polegające na tym, że pierwsze lata studiów w wyższych szkołach oficerskich lub akademiach są zintegrowane, a następane wyraźnie specjalistyczne.

Natomiast różnice między systemami kształcenia ustawicznego, wyrażone w zasadach: „szkolić rzadko, lecz dłużej” lub „szkolić częściej, ale krócej”, są wbrew pozorom raczej mało istotne. W szkolnictwie wojskowym krajów kapitalistycznych /np. w Bundeswehrze/ obserwuje się tendencje do przedłużenia studiów stacjonarnych. W armiach państw wspólnoty socjalistycznej zaznacza się dążność do skracania czasu przeznaczonego na szkolenie kursowe.

Niemniej jednak odrębności przyjętych rozwiązań są dość znaczne i dlatego przy ocenie ich wartości należy szeroko stosować analizę porównawczą.

## 2.5. Model osobowości oficera ludowego WP jako wyznacznik kierunku doskonalenia systemu przygotowywania kadr dowódczo-sztabowych<sup>1/</sup>

### 2.5.1. Przeznaczenie modelu osobowości oficera

Poszukiwania prognostyczne w zakresie spraw kadrowych wynikają ze zmiennej rzeczywistości funkcjonowania sił zbroj -

1/ Rozdział został opracowany we współpracy z ppłk.mgr.F.Pasz-kowskim. Ponadto wykorzystano materiały: ppłk dr Z.Palewski, Kryteria opracowania modelu osobowościowego oficera pionu dowódczo-sztabowego wg typowych funkcji służbowych, ASG, 1974; ppłk mgr F.Paszowski, Model osobowości absolwenta ASG, jako zintegrowany system walorów decydujących o aktywności za -

nych uwarunkowanej postępowaniem naukowo-technicznym, dalszą modernizacją sprzętu i uzbrojenia, przeobrażeniami w nauce i sztuce wojennej. Wyraźne zintensyfikowanie prób rozwiązań kadrowych nastąpiło od początku lat siedemdziesiątych, przy czym działalność tego rodzaju podjęto zarówno w armiach wspólnoty socjalistycznej, jak i państwach kapitalistycznych.

Również w naszym kraju sprawy dalszego podnoszenia kwalifikacji kadry oficerskiej, znalazły się w centrum uwagi kierownictwa obrony narodowej. Nowe ustalenia modelowe w zakresie sylwetki osobowości oficera ludowego WP są tego dobitnym przejawem, a także stanowią znakomitą podstawę do zbudowania udoskonalonego systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych.

Ponieważ założenia modelowe mają charakter wskazań ogólnych, dlatego należałoby bliżej określić zakres obligatoryjności przyjętego modelu osobowości, jako normatywnego ideału oficera w całości działalności dydaktyczno-wychowawczej wyższego szkolnictwa wojskowego.

Model osobowości, będąc konstrukcją normatywną, odwzorowuje idealne wartości, do których osiągnięcia musi zmierzać cały system wychowania wojskowego i samowychowania wojskowych. W tym sensie walory ujęte w modelach osobowości słuchaczy i absolwentów uczelni wojskowych pionu dowódczo-sztabowego powinny stanowić cel działalności dydaktyczno-wychowawczej całego systemu edukacji i samoedukacji wojskowej. Model powinien więc wskazywać instytucjom wychowawczym /a także zespołom i osobom wychowującym i wychowywanym/ treściowy kierunek ich działalności dydaktyczno-wychowawczej.

Właściwie skonstruowany model powinien mieć walory prognostyczne, tj. umożliwiać - opierając się na przesłankach modelowych - prognozowanie rozwoju danej osobowości na bliższy i dalszy okres czasu. Sprawa trafności prognostycznych ocen przewidywanych walorów służbowych i możliwości oficerów /słuchaczy/ ma znaczenie podstawowe, gdyż warunkuje optymalne wykorzystanie kadry zawodowej w ogólnie, a absolwentów wyższych uczelni wojskowych w szczególności.

---

wodowej dowódcy i oficera sztabu, ASG 74; płk doc. dr J. Zakrzewski, Model osobowy absolwenta ASG, Myśl Wojskowa, 1972 r. nr 12, s. 54-60.

### 2.5.2. Ogólne walory modelu osobowości oficera pionu dowódczo-sztabowego

Odzwierciedlony w modelowej konstrukcji system walorów osobowości współczesnego dowódcy i oficera sztabu powinien być ściśle podporządkowany określonym generalnym ideom wynikającym z założeń ustrojowych naszego państwa oraz podstawowych celów socjalistycznej armii. Założenia te znalazły pełne odbicie w propozycjach modelowych przedstawionych w materiałach Departamentu Kadr. Określają one w najogólniejszym stopniu istotę i charakter walorów osobowości, którymi powinien się charakteryzować dowódca i oficer sztabu w zakresie: postaw moralno-politycznych i zawodowych, wartości intelektualno - umysłowych, zasobu wiedzy i umiejętności zawodowych, zwłaszcza dowódczych i sztabowych oraz cech charakterologicznych warunkujących skuteczność działania w sytuacjach trudnych i skomplikowanych.

Przydatność zawodową na każdym stanowisku pracy, określa się najczęściej funkcją kwalifikacji i motywacji. W odniesieniu do dowódcy i oficera sztabu należy jeszcze uwzględnić stopień uzyskiwanej efektywności pracy w zmiennej rzeczywistości funkcjonowania sił zbrojnych, zwłaszcza z uwzględnieniem i przewidywaniem potrzeb czasu wojennego. Dlatego też przy konkretyzacji modelu osobowości oficera pionu dowódczo-sztabowego należy uwzględnić fakt, że dowódca i oficer sztabu są i powinni być w przyszłości przygotowani przede wszystkim do funkcjonowania na polu walki. Muszą więc oni nie tylko dowodzić i rozwiązywać problemy taktyczno-operacyjne w warunkach przyszłego hipotetycznego pola walki, ale również sprawnie i skutecznie przygotowywać ludzi do tej walki oraz zapewnić wysoką gotowość bojową /pod każdym względem/ dowodzonej przez siebie jednostce wojskowej.

Powyższe wymagania implikują, że dowódca i oficer sztabu jeszcze w okresie pokojowym muszą dostrzegać i rozumieć problemy, które mogą wystąpić i ujawnić się na przyszłym polu walki. Powinni oni więc nabyć i wykazywać szczególną zdolność i umiejętność w zakresie adaptowania się do nowych warunków oraz realizowania zadań w sytuacjach trudnych /zagrożenia/.

I z tego też punktu widzenia model osobowości oficera

pionu dowódczo-sztabowego i absolwenta wyższej szkoły wojskowej musi przede wszystkim odpowiadać potrzebom lat 1976-1990. Powinien on odwzorowywać cechy i walory osobowości czynnej i efektywnej. Chodzi więc o taką osobowość, której właściwością konstytutywną byłoby wykraczanie poza formalnie obowiązujące zadania. Dowódcy o takich cechach nie poprzestawałyby na skutecznym wykonywaniu nakazanych zadań, lecz ponadto sam, w miarę nabywania doświadczenia, stawiałyby sobie dodatkowe, coraz trudniejsze zadania. Czynnikiem motorycznym działalności osobowości efektywnej nie może być nadrzędna potrzeba bezpieczeństwa, ale przede wszystkim dążność do uzyskania sukcesu przez twórcze rozwiązywanie problemów. Kolejną cechą konstytutywną dowódcy i oficera sztabu jest więc innowacyjność jako metoda myślenia i działania. Dydaktyka szkoły wyższej powinna odpowiedzieć na pytanie, jak w procesie kształcenia rozwijać i kształtować u słuchaczy innowacyjne i twórcze postawy.

Probiezmem wartości dowódcy i oficera sztabu armii państwa socjalistycznego jest kierowanie się ideologią marksistowsko-leninowską w podejmowaniu i rozwiązywaniu wszelkich problemów praktycznego umacniania sił zbrojnych, zwłaszcza na etapie przechodzenia do budownictwa w pełni rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego, a także realizowaniu pokojowej misji militarnej w międzynarodowych Komisjach ONZ.

### 2.5.3. Uwagi o walorach osobowości dowódcy i oficera sztabu /absolwenta/ według typowych stanowisk służbowych

Opracowany model osobowości oficera LWP ma charakter konstrukcji uniwersalnej. Należałoby wobec tego opracować modele oficerów pionu dowódczo-sztabowego sprofilowanych według następujących typowych funkcji służbowych:

- 1/ dowódca plutonu i kompanii;
- 2/ dowódca batalionu;
- 3/ oficer sztabu oddziału i związku taktycznego;
- 4/ dowódca oddziału i związku taktycznego;
- 5/ oficer sztabu związku operacyjnego.

Określenie sprofilowanej struktury osobowości dowódcy i oficera sztabu jest trudne zarówno ze względu na brak pełnej wiedzy psychologicznej na temat osobowości, jak również na

złożoność i różnorodność zadań wykonywanych przez kadre dowódczo-sztabową. Niemniej jednak modele sprofilowane mogłyby stanowić lepszą podstawę do ustalenia zadań i funkcji poszczególnych ogniw wojskowego systemu kształcenia ustawicznego oraz określenia wymagań, które powinien spełniać kandydat do zawodu oficera pionu dowódczo-sztabowego, a zwłaszcza opracowania modeli osobowych absolwentów poszczególnych wyższych szkół wojskowych<sup>1/</sup>.

Dobór i kształcenie kadry, zwłaszcza kierowniczej, a także poszukiwanie najskuteczniejszych i najwłaściwszych bodźców skłaniających do podnoszenia wydajności i jakości pracy wymaga rozległych badań nad osobowością dowódcy i oficera sztabu, jako podstawa wszelkich poczynań wychowawczych. Nie tylko polityka kadrowa, ale i praktyka dowodzenia, bez względu na jego szczebel, musi wychodzić z przesłanek opartych na wiedzy o osobowości ludzkiej i rządzących nią mechanizmach.

Kontynuowania badań nad osobowością dowódcy i oficera sztabu oraz opracowanych poszczególnych sprofilowanych modeli osobowości, zwłaszcza absolwentów, musiałyby się podjąć poszczególne wyższe szkoły wojskowe, a zwłaszcza ASG przy współudziale WAP.

### 3. ZAŁOŻENIA WZORCOWEGO SYSTEMU PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNYCH KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

#### 3.1. Zasadnicze idee przewodnie doskonalenia systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych

Wynikające z rozwoju nauki i techniki potrzeby współczesnego pola walki wpłynęły w sposób zasadniczy na wymagania stawiane kadrze oficerskiej i znalazły odbicie w modelu osobowości oficera pionu dowódczo-sztabowego. Perspektywiczne i całościowe ujęcie kwalifikacji społecznych i zawodowych dowódcy i oficera sztabu stanowi moment zwrotny w rozwiązywaniu problemu przygotowywania dla sił zbrojnych wykwalifikowanych kadr

---

1/ Dokument tego rodzaju został opracowany w ASG /1 wersja w 1970 r., druga w 1974 r./; ponadto prace w tym zakresie prowadzone są w innych uczelniach, np. WAP, WOSL, WOSWIInż.

na najwyższym poziomie. Wykonanie tak sformułowanego zadania wywoła konieczność przejścia od kształcenia wąsko specjalistycznego, koncentrującego uwagę na przekazywaniu oficerom określonego zasobu wiedzy i umiejętności, do kształcenia o znacznie szerszym profilu, kompleksowego, zintegrowanego i jednością generalnych celów i zadań oraz sprzyjającego wszechstronnemu rozwojowi osobowości. Kształcenie tego rodzaju powinno umożliwić oficerom ciągłe podnoszenie kwalifikacji społecznych i zawodowych, harmonijnie łącząc w całość etapy stacjonarnego kształcenia w wyższych szkołach wojskowych, okresy pracy służbowej w jednostkach wojskowych, a także własną działalność samokształceniową.

Wzorcowy system przygotowania kadr dowódczo-sztabowych, odpowiadający potrzebom lat 1976-1990, powinien być zgodny z powyższymi założeniami. W związku z tym nasuwają się następujące idee przewodnie jego doskonalenia:

1. W celu dostosowania obecnie funkcjonującego systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych do perspektywicznych potrzeb i narastających zadań konieczne jest wykrycie i wykorzystanie wszystkich istotnych wewnętrznych i zewnętrznych rezerw i możliwości rozwoju. Główną strategią działania należy uczynić koncepcję intensywnego rozwoju, związanego z wykryciem i uruchomieniem wewnętrznych źródeł rozwoju i samodoskonalenia.

Duże znaczenie w podnoszeniu efektywności funkcjonowania systemu będą miały odpowiednio ukierunkowane i zwiększone, w porównaniu z okresem minionym, nakłady finansowe i rzeczowe przeznaczone na inwestycje szkolne oraz modernizację bazy materialnej, zwłaszcza wyższego szkolnictwa wojskowego.

2. Podstawę do przeobrażeń powinna stanowić ocena aktualnej sytuacji i rzeczywistego dorobku funkcjonującego systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych, który z perspektywy dotychczasowych potrzeb zdał egzamin przydatności. Dlatego koncepcję zmian należy wypracować stosując m.in. tzw. metodę „rzutu przeszłości w przyszłość”. Metoda ta gwarantuje, że ewentualne przeobrażenia nie tylko nie zniweczą dotychczasowego dorobku, ale uruchomią nowe mechanizmy, które w ramach istniejących realiów znacznie zwiększą efektywność funkcjonowania systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych.

3. Zakłada się, że najistotniejsze rezerwy rozwoju i samodoskonalenia, dotychczas słabo wykorzystane, znajdują się w istniejącym i funkcjonującym wojskowym systemie kształcenia ustawicznego - zarówno w jego strukturze, jak i relacjach między elementami systemu. Przypuszcza się, że uruchomienie tych rezerw nastąpi przez zapewnienie większej integracji struktury organizacyjnej oraz uzyskanie lepszej korelacji i synchronizacji działalności dydaktyczno-wychowawczej wszystkich elementów systemu wyższego szkolnictwa wojskowego oraz instytucji nad-  
rzędnych sterujących jego funkcjonowaniem, a także jednostek wojskowych prowadzących działalność w dziedzinie doskonalenia zawodowego kadry.

4. Wyższe szkolnictwo wojskowe jest głównym ogniwem systemu kształcenia ustawicznego. Dlatego też zasadnicze poczynania modernizacyjne powinny zmierzać w kierunku podniesienia rangi i prestiżu wyższych szkół wojskowych, w tym pionu dowódczo-sztabowego, jako ośrodków dydaktyczno-wychowawczych i naukowo-badawczych. Powinny się one stać placówkami wzorcowymi w skali krajowej pod względem jakości i poziomu kształcenia, znaczenia prowadzonej działalności naukowo-badawczej oraz standardu wyposażenia i warunków socjalno-bytowych.

5. Spełnienie tego postulatu w warunkach rozdrobnienia organizacyjnego jest w dużej mierze utrudnione. Większe szanse jego zrealizowania powstaną dopiero po urzeczywistnieniu planów integracyjnych wyższego szkolnictwa wojskowego, w tym pionu dowódczo-sztabowego. Obecnie największych trudności przy-  
sparzają wyższym szkołom wojskowym braki kadrowe oraz stosunkowo niskie kwalifikacje zawodowe nauczycieli akademickich. Małe szkoły mają małe możliwości dokonania manewru kadrowego. Cechą charakterystyczną ich struktury organizacyjnej jest istnienie słabych /ilościowo/ komórek organizacyjnych oraz zjawisko uniwersalizacji kwalifikacji zawodowych kadry, które nie sprzyja rozwijaniu pracy naukowo-badawczej.

6. Jeżeli jednak na problemy kadrowe szkolnictwa wojskowego spojrzeć w sposób globalny /całościowy/, to okaże się, że dysponuje ono znacznym potencjałem kadrowym. Według danych Inspektoratu Szkolenia<sup>1/</sup> w 11 wyższych szkołach oficerskich za-  
1/ Dane cyfrowe zostały zaczerpnięte z dokumentu: Program roz-

trudniających około 1400 nauczycieli akademickich /ponadto 670 osób kadry dowódczej i 1400 personelu pomocniczego, z czego jednak ponad 1000 to pracownicy WOSL/, szkoliło się 10800 osób. Na 1 nauczyciela akademickiego przypadało więc 7,7 statystycznego szkolonego, co jest stosunkiem korzystnym w porównaniu ze szkolnictwem cywilnym, w którym wskaźnik ten kształtuje się jak 1:9,8. Mimo to wyższe szkoły oficerskie odczuwają rozmaite trudności kadrowe, zaś obciążenie godzinowe przypadające na wojskowego nauczyciela akademickiego jest znacznie wyższe od uzyskiwanego w szkolnictwie cywilnym. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy między innymi szukać w bardzo dużym rozdrobieniu wyższego szkolnictwa wojskowego. Niewątpliwie przy utworzeniu dużych wielowydziałowych uczelni uzyskałoby się znaczne możliwości poprawienia wskaźników, przez dokonanie manewru kadrowego /np. z kadry dowódczej lub pomocniczej do kadry nauczycieli akademickich/ oraz nastąpiłoby ogólne zwiększenie efektywności gospodarowania potencjałem kadrowym.

7. Istotne rezerwy doskonalenia istnieją w samej działalności dydaktyczno-wychowawczej, zarówno w ramach całości wojskowego kształcenia ustawicznego, jak również poszczególnych jego ogniw. Idzie o takie ukierunkowanie procesu kształcenia, aby zapewniło ono wszechstronny rozwój osobowości dowódcy i oficera sztabu, zaczynając od kandydatów do WSO przez etapy kształcenia w wyższych szkołach wojskowych kończąc na okresach pracy i doskonalenia zawodowego w czasie pełnienia funkcji służbowych w jednostkach wojskowych. Samo skorelowanie i ujednolicenie oddziaływania pedagogicznego zapewni procesowi kształcenia znaczną efektywność.

8. Tempo modernizacji systemu dydaktyczno-wychowawczego oraz stopień uruchomienia mechanizmów samodoskonalenia się wyższego szkolnictwa wojskowego są uzależnione od wielu czynników, a między innymi od: uzyskanych efektów w dziedzinie merytorycznej integracji kształcenia; rozwiązania problemu naboru na studia w WSO odpowiedniej ilości kandydatów spełniających wymagania stawiane dowódcy i oficerowi sztabu; zapewnienia na wpływ do uczelni młodej i zdolnej kadry z predyspozycjami do pracy dydaktyczno-naukowej.

woju wyższego szkolnictwa wojskowego na lata 1976-1990. Inspektorat Szkolenia 1974.

9. Znaczny wpływ na zwiększenie efektywności funkcjonowania wojskowego systemu kształcenia ustawicznego mogą wywrzeć jednostki wojskowe. Odnosi się wrażenie, że udział dowództw i sztabów okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych wojsk i służb, związków taktycznych i oddziałów w przygotowaniu kadr dowódczych, zgodnie z ich interesami, może być znacznie zwiększony, dzięki uruchomieniu dodatkowych rezerw, zwłaszcza przez skorelowanie własnych czynności z działalnością dydaktyczno-wychowawczą wyższego szkolnictwa wojskowego.

10. W celu uzyskania dodatkowych możliwości postępu należy zacieśnić współpracę nie tylko wewnątrz systemu wyższego szkolnictwa wojskowego, ale również tego szkolnictwa i jego poszczególnych ogniw z wyższym szkolnictwem cywilnym. Z punktu widzenia potrzeb pionu dowódczo-sztabowego należałoby nawiązać i zacieśnić równorzędne kontakty robocze z uczelniami cywilnymi o pokrewnych /zbliżonych/ profilach kształcenia oraz placówkami naukowo-badawczymi zajmującymi się problematyką dydaktyczno-wychowawczą /np. IBP oraz IPNiSzW/. Problem powyższy został szerzej przedstawiony w rozdziale 2.2.

### 3.2. Istota, zasady i etapy wojskowego systemu kształcenia ustawicznego

U podstaw koncepcji permanentności kształcenia legło założenie, potwierdzone w praktyce, że współcześnie - ze względu na szybkie starzenie się zdobytej wiedzy oraz lawinowe narażenie nowych informacji - nie można uzyskać jednorazowo wykształcenia, które by wystarczyło na całe życie. Zachodzi więc konieczność ciągłego odświeżania, uzupełniania i wzbogacania wiedzy i umiejętności, czyli ciągłego samodzielnego podnoszenia kwalifikacji poprzez samokształcenie.

W wojsku zasada ustawiczności tj. ciągłości kształcenia i doksztalowania kadry oficerskiej obowiązuje już od dawna, tzn. w praktyce od XIX stulecia. W Ludowym Wojsku Polskim system ustawicznego kształcenia został wprowadzony w życie w pierwszych latach po zakończeniu II wojny światowej. Ostatnim poważnym udoskonaleniem dokonanym na początku lat siedemdziesiątych było utworzenie nowoczesnego systemu szkolenia kursowego.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że sprawne i efek-

tywne funkcjonowanie systemu kształcenia ustawicznego oraz jego dalsze doskonalenie jest uzależnione od przestrzegania następujących zasad:

1. Zasady podporządkowania systemu kształcenia ustawicznego głównym i szczegółowym celem i zadaniom wynikającym z założonej sylwetki zawodowej oficera pionu dowódczo-sztabowego. Głównym i wspólnym zadaniem wszystkich ogniw kształcenia jest zapewnienie harmonijnego i ciągłego rozwoju osobowości dowódcy i oficera sztabu, zwłaszcza stworzenie im warunków podwyższenia i uzupełniania kwalifikacji społecznych i zawodowych, natomiast szczegółowym zadaniem jest przygotowanie ich do pełnienia konkretnych funkcji służbowych, a także umożliwienie im utrzymania odpowiedniej ciągłej kondycji zawodowej, zwłaszcza w drodze doskonalenia zawodowego w jednostkach wojskowych.

2. Zasady wiązania etapów nauki z okresami działalności zawodowej i awansem służbowym. Z tego punktu widzenia wielkie znaczenie miało zaprogramowanie w odpowiednim dokumencie<sup>1/</sup> drogi służbowej oficera, w tym również pionu dowódczo-sztabowego.

3. Zasady korelacji działalności dydaktyczno-wychowawczej w pionie i poziomie. Dotychczas taką korelację, i to do pewnego stopnia, zapewniano w układzie poziomym w odniesieniu do wyższych szkół oficerskich, natomiast w małym tylko stopniu w płaszczyźnie pionowej. Uzyskanie pełnej korelacji w systemie kształcenia ustawicznego mogłoby przynieść w efekcie skrócenie niektórych etapów szkolenia stacjonarnego.

4. Zasady konieczności utrzymania równowagi między czasem przeznaczonym na kształcenie kadr oficerskich a okresem ich pracy zawodowej. Odnosi się wrażenie, że proporcje te zostały zachwiane na niekorzyść pracy zawodowej.

5. Zasady kojarzenia i wiązania kształcenia stacjonarnego z różnymi formami samokształcenia spontanicznego i kierowanego. Każdy z wymienionych elementów ujmowany oddzielnie jest mało skuteczny. Z uwagi na szybkie starzenie się kwalifikacji zawodowych samokształcenie powinno być traktowane jako istotny czynnik dynamizowania rozwoju osobowości oficera.

Ogólne etapy, główne cele i zadania systemu wojskowego kształcenia ustawicznego z punktu widzenia potrzeb lat 1976 - 1990 ilustruje - załącznik nr 4.

<sup>1/</sup> Zasady i tryb działania kadrowego, dzieło cyt.

Należy stwierdzić, że obecnie funkcjonujący w wojsku system kształcenia jest w swej strukturze układem perspektywicznym i odpowiadającym współczesnym poglądom. Nie wydaje się, aby istniała widoczna potrzeba dokonania w istniejącej strukturze kształcenia ustawicznego w wojsku istotnych zmian polegających na wprowadzeniu dodatkowych etapów czy też form kształcenia. Przypuszcza się, że system ten okaże się w pełni przydatny przynajmniej przez najbliższe 5-8 lat, tj. do momentu wprowadzenia w życie reformy systemu oświaty w skali kraju.

Nie oznacza to jednak, że cały system jest doskonały. W praktyce bowiem nie wszystkie jego walory zostały w pełni wydobyte, zawiera on jeszcze liczne rezerwy samodoskonalenia się, które również sygnalizuje załącznik nr 4.

### 3.3. Tworzenie zbioru kandydatów do zawodu oficera pionu do - wódczo-sztabowego<sup>1/</sup>

Pomyślnie rozwiązywanie perspektywicznych problemów obronności kraju będzie wymagało od kadry dowódczo-sztabowej nie - zwykłe wysokich kwalifikacji zawodowych oraz aktywności i zaangażowania. Szczególnego znaczenia nabiera więc problem doboru kandydatów na studia w wyższych szkołach oficerskich.

Prawidłowo funkcjonujący system doboru młodzieży do zawodu oficera powinien umożliwić:

- dostatecznie wczesne ujawnianie wśród młodzieży szkolnej potencjalnych kandydatów charakteryzujących się cechami osobowości /zdolnościami i skłonnościami/ predestynującymi ich do zawodu oficera, w tym zwłaszcza dowódcy i oficera sztabu;
- dokonanie odpowiednich selekcji kandydatów, w wyniku której na studia w wyższych szkołach wojskowych zostałyby zaliczone osoby o uzdolnieniach większych od przeciętnych i rokujące uzyskanie powodzenia w studiach.

Nie trudno stwierdzić, że funkcjonujący obecnie system doboru młodzieży na studia w wyższych szkołach wojskowych nie spełnia powyższych wymagań. Przede wszystkim nie zapewnia on

<sup>1/</sup> W treści rozdziału wykorzystano materiał przygotowany przez zespół autorski pod kierownictwem płk. dr. S. Fereta pt.: System naboru młodzieży na studia w wyższych szkołach oficerskich. ASG, 1974 r.

dla dowódczych WSO, takich zwłaszcza jak: WSOWP, WSOWZ, WSOWRI Art. oraz WSOWPL odpowiedniej ilości kandydatów, zmuszając do dokonywania manewru nadwyżkami kandydatów z innych popularniejszych WSO /np. WOSW, WOSWZ/. Występuje zjawisko ciągłego zmniejszania się liczby kandydatów zgłaszających się na studia w WSO. O ile w roku 1967 /w pierwszym roku działalności WSO/ zgłosiło się średnio 3 kandydatów /2,9/ na 1 miejsce w wyższej szkole oficerskiej, to już w 1968 r. wskaźnik ten spadł do 2,7, a w 1969 i 1970 do 2,1 kandydata na 1 miejsce<sup>1/</sup>. W latach następnych tendencja ta została nieco przyhamowana, niemniej jednak nastąpił dalszy spadek liczby kandydatów, zwłaszcza w szkołach dowódczych /WSOWZ, WSOWP, WSWRIA, WOSOPL /, osiągając w 1973 r. stan przeciętnie 14 kandydatów na jedno miejsce<sup>2/</sup>.

Zastrzeżenia może również budzić poziom przygotowania młodzieży zgłaszającej się na studia w WSO. Jest on bowiem nieco niższy od poziomu kandydatów przyjmowanych do wyższych uczelni cywilnych. Między innymi spowodowane to jest tym, że o przyjęcie do WSO w większości ubiegają się kandydaci z mniejszych miast i miejscowości, w których poziom nauczania w szkołach średnich bywa niższy niż w większych miastach.

Niepokojące jest również zjawisko, że znaczna część młodzieży kandydującej do WSO nie wykazuje pozytywnej motywacji, która skłoniła ją do ubiegania się o przyjęcie na studia. Z badań przeprowadzonych przez pracowników Inspektoratu Szkolenia<sup>3/</sup> wynika, że aż 32,8 % badanych absolwentów WSO przy wyborze zawodu oficera kierowało się motywami mało lub zupełnie niekorzystnymi dla wojskowej służby zawodowej.

Należy mieć na uwadze, że jeżeli chodzi o wymienione wskaźniki, to sytuacja w latach osiemdziesiątych może się wyraźnie pogorszyć. Z orientacyjnej prognozy opracowanej przez zespół autorski płka dra S. Fereta wynika, że w wypadku rekru-

---

1/ K. Migdał: Metody selekcji kandydatów do wyższych szkół wojskowych. PWN 1974, s. 143.

2/ S. Feret: dzieło cyt. s. 11.

3/ Płk dypl. M. Jacygrad: Ocena poziomu absolwentów wyższych szkół oficerskich. ASG 1974 r., s. 5-8.

towania kandydatów na studia w uczelniach wojskowych przede wszystkim spośród absolwentów 2-letnich szkół specjalizacji kierunkowych i pomaturalnych szkół zawodowych nie osiągnie się wymaganej ilości zgłoszeń. Sytuacja może się okazać szeregów - nie niekorzystna dla WSO, jeżeli w latach osiemdziesiątych /po 1983 r./ pozostaną one uczelniami wyższymi I stopnia, natomiast wszystkie uczelnie cywilne przejdą na status uczelni II stopnia.

Ze względu na trudną sytuację z doбором młodzieży na wyższe studia wojskowe i niezbyt optymistyczne prognozy w tym względzie na przyszłość, należy już obecnie podjąć zdecydowane przedsięwzięcia i środki zaradcze, aby zmienić istniejący stan rzeczy.

Przede wszystkim konieczne jest zainteresowanie młodzieży studiami w wyższych szkołach wojskowych. Zasadnicze znaczenie będą miały posunięcia zmierzające do podniesienia rangi i prestiżu zawodu dowódcy i oficera sztabu<sup>1/</sup>. Jest to jednak problem szerszy, który może być rozwiązany w skali ogólnopana - stwowej.

Niezależnie od tego zwiększenie atrakcyjności WSO można by uzyskać przez:

- poszerzenie profilu studiów w WSO tak, aby ich ukończenie dawało absolwentom - jednocześnie z dobrym przygotowaniem ściśle zawodowym - określone kwalifikacje w zawodach cywilnych np. w takich dziedzinach, jak: zarządzania i administracji, pedagogiki, ekonomii, zawodów technicznych;
- podniesienie jakości studiów w WSO, czemu sprzyjałoby stworzenie większych wielowydziałowych wyższych szkół oficerskich z nadaniem im uprawnień /a nawet nazw/ akademii wojskowych;
- podniesienie statusu WSO do statusu wyższych uczelni cywilnych, zwłaszcza w przypadku powszechnego przejścia na studia jednolite;
- rozluźnienie w WSO formalnego rygoru wojskowego /wywierającego szczególnie odstraszący wpływ na młodzież/ i wprowadzenie do obyczajowości szkolnej - zarówno w procesie dydaktycznym, a zwłaszcza w czasie pozasłużbowym - większej

<sup>1/</sup> Konieczność tę szczegółowo uzasadnia płk dr E. Olszyk /dzieło cyt./.

swobody, przy nadal pryncypialnym stosunku do wymogów dyscypliny organizacyjnej i technologicznej;

- ewentualne /po roku 1983/ przyjęcie zasady przyjmowania do WSO kandydatów bezpośrednio po ukończeniu przez nich 10-letniej szkoły średniej.

Druga grupa przedsięwzięć powinna zmierzać do usprawnienia samej rekrutacji. W tej dziedzinie należałoby:

- usprawnić działalność informacyjno-propagandową podejmowaną w ramach sił zbrojnych, szerzej korzystając z usług sieci cywilnego poradnictwa wychowawczo-zawodowego, zwłaszcza po jego rozbudowie;
- dostosować do potrzeb wyższego szkolnictwa wojskowego program przysposobienia obronnego oraz zwiększyć rolę naucy - cieli tego przedmiotu w szkołach średnich;
- rozważyć celowość rozszerzenia inicjatywy kuratorium gdańskiego, polegającej na tworzeniu w szkołach średnich klas przysposobienia obronnego, przygotowujących kandydatów do szkół wojskowych;
- podjąć dalsze starania w celu doskonalenia metod selekcji kandydatów do WSO w powiązaniu z głębszą oceną walorów osobowości kandydatów;
- wcześniej przeprowadzać badania psychologiczne, łącząc je z badaniami przydatności zdrowotnej tak, aby dzięki temu uzyskać lepsze podstawy kierowania kandydatów do odpowiednich wyższych uczelni wojskowych, stosownie do ich predyspozycji zdrowotnych, fizycznych i psychicznych.

Na uwagę zasługują propozycje płk. dr. K. Migdała<sup>1/</sup>, sugerujące zastosowanie przy selekcji kandydatów na studia w WSO metody wieloczynnikowej, polegającej na kompleksowej ocenie ich przydatności. Z przeprowadzonych badań wynika, że na tę ocenę powinny się składać: świadectwo dojrzałości, egzamin wstępny, ogólna sprawność umysłowa /wyniki badań cech psychicznych kandydatów/, zmienne biograficzno-środowiskowe. Metodę wieloczynnikową stosuje się również przy ocenianiu kandydatów na studia w ASG. W tym jednak przypadku bierze się pod uwagę następujące wskaźniki: egzamin wstępny, ogólną sprawność umysłową oraz opinię służbową. Z tych wskaźników zasadnicze zna -

<sup>1/</sup> Dzieło cyt. s. 169.

czenie w doborze kandydatów ma egzamin wstępny, natomiast pozostałe odgrywają rolę czynników pomocniczych. Wydaje się, że w przyszłości należałoby podnieść rangę wyników badań cech psychicznych kandydatów. Dotychczasowe doświadczenie wskazuje, iż badania te stosunkowo wiernie odzwierciedlają ogólną przydatność kandydata.

System doboru kandydatów, zwłaszcza młodzieży cywilnej na studia do WSO, wymaga modernizacji oraz usystematyzowanego i ciągłego działania. Nie można tego problemu rozwiązywać w sposób okazjonalny w ramach kolejnej akcji rekrutacyjnej. Dlatego też zespół autorski płk. dr. S. Fereta<sup>1/</sup> postuluje scenalizowanie pod względem całości kompetencji i działalności organów szczebla centralnego odpowiedzialnych za dobór kandydatów na studia w wyższych szkołach wojskowych i utworzenie centralnego organu podległego Sztabowi Generalnemu lub Departamentowi Kadr.

### 3.4. Struktura i funkcje wyższego szkolnictwa wojskowego w systemie kształcenia ustawicznego w latach 1976-1990

#### 3.4.1. Ogólna struktura i zadania wyższego szkolnictwa wojskowego pionu dowódczo-sztabowego

Struktura wyższego szkolnictwa wojskowego w najbliższym pięcioleciu /1976-1980/ - zgodnie z opracowywanym w Sztabie Generalnym projektem „Programu rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego na lata 1976-1990” - zapewne nie ulegnie zasadniczym zmianom. W tym czasie mogą zostać zapoczątkowane pewne czynności zmierzające do połączenia niektórych wyższych szkół oficerskich w uczelnie zbiorowe oraz może nastąpić przekształcenie 3-letnich studiów dyplomowych w ASG w studia 2-letnie.

W latach 1980-1990 brane są pod uwagę dalsze posunięcia integracyjne mające na celu tworzenie większych zespołów uczelnianych na bazie garnizonowej - z uwzględnieniem aktualnego rozmieszczenia terytorialnego.

Wspomniany projekt programu nie precyzuje jednak koncepcji pożądanego stanu struktury wyższego szkolnictwa wojskowego i nie określa terminów realizacji stwierdzając, że należy: wi-

1/ Dzieło cyt. s. 16.

dzień również korzyści, jakie mogą być osiągnięte w procesie łączenia WSO o zbliżonych lub uzupełniających się kierunkach kształcenia w większą wielowydziałową uczelnię o jednolitym poziomie studiów".

W tym świetle, przyjmując za punkt wyjścia tezę, że potrzeba integracji jest oczywista, należałoby opracować optymalny wariant docelowy, tj. przewidzianą na 1990 rok optymalną strukturę organizacyjną wyższego szkolnictwa wojskowego i na tej podstawie określić program i warunki urzeczywistnienia zakładanych przeobrażeń, uwzględniając czas i możliwości ekonomiczne sił zbrojnych. W związku z tym przedstawiamy dwa warianty perspektywicznej struktury organizacyjnej wyższego szkolnictwa wojskowego wojsk lądowych pionu dowódczo-sztabowego.

#### 1 WARIANT przewiduje:

- rozstrzygnięcie sprawy integracji WSO według kryterium pokrewieństwa zadań i pełnionych funkcji. W tym wypadku mogłyby powstać dwie, ewentualnie trzy zbiorcze WSO wojsk lądowych - pierwsza o profilu dowódczym, a druga - dowódczo-technicznym<sup>1/</sup>, z nadaniem im nazw wojskowych akademii dowódczych /WAD/;
- dokonanie integracji w kilku etapach, przy czym w pierwszym należałoby przeprowadzić integrację organizacyjną /nawet w końcu lat siedemdziesiątych/, zaś w ostatnim - integrację lokalizacyjną /zakończenie jej ze względów ekonomicznych można przewidzieć w latach dziewięćdziesiątych/;
- dalsze doskonalenie wykonywanych przez uczelnie akademickie /ASG, WAT, WAP/ funkcji wiodących i patronackich.

#### 2 WARIANT zakłada:

- integrację WSO /tak jak w poprzednim przypadku/, a ponadto:
  - utworzenie instytucjonalnego pionu szkolnictwa wyższego o profilu dowódczo-sztabowym<sup>2/</sup>, włączając do tego pionu: zbiorcze WSO /WAD/, CDO oraz ASG;

1/ Proponowany podział jest umowny: do WSO dowódczych można byłoby zaliczyć: WSOWP, WSOWZ, WSOWRIA, WSOWOPL, WSOSK i ewentualnie WSOSS; pozostałe szkoły /WSOWŁ, WSOWCh, WSOWInż/ należałoby zaliczyć do grupy dowódczo-technicznej.

2/ W wypadku zaś dalszej integracji między ASG i WAP /ewentualne powołanie akademii obrony narodowej/ mógłby powstać pion dowódczo-polityczny.

- obciążenie ASG odpowiedzialnością: w pierwszym etapie /1976-1980 r./ - za dobór merytorycznych treści kształcenia w dziale specjalistyczno - wojskowym i realizację zadań programowych oraz koordynację działalności naukowo-badawczej; w następnym 1980-1990 r. - rozszerzenie tych uprawnień aż do pełnego /ewentualnie/ usamodzielnienia się pionu pod względem organizacyjnym. W tym wypadku instytucje centralne /ewentualnie jedna instytucja scentralizowana/ nadal sprawowałyby czynności sterownicze, ale przede wszystkim o charakterze strategicznym.

Koszt takich przeobrażeń organizacyjnych byłby początkowo znacznie większy w porównaniu z kosztem częściowych rozwiązań typu garnizonowego. Niemniej jednak istnieją podstawy do przypuszczenia, że dokonana reforma i utworzenie dużych organizmów szkoleniowych zapewniłyby w przyszłości większe efekty dydaktyczne i naukowo-badawcze /przy relatywnie mniejszych kosztach/, rekompensujące w pełni poniesione nakłady.

Powstanie wielowidziałowych kombinatów szkoleniowych - już na etapie organizacyjnej jedności /na zasadzie uozelni matki z filiami w terenie/ wyzwoliłoby znaczne rezerwy etatowe, umożliwiając efektywne wykorzystanie potencjału całości kadry za - trudnionej w dowódczych wyższych szkołach wojskowych. Zaistniałyby możliwości tworzenia nowych instytutów, katedr, zespołów i ośrodków ogólnouczeniowych, a także przyśpieszenie procesu doktoryzacji, zapewniając warunki przeobrażenia WSO w liczące się placówki naukowo-badawcze. Dzięki temu zostałyby uruchomione mechanizmy intensyfikacji procesu dydaktyczno-wychowawczego z uwagi na wyższy poziom zajęć pod względem merytorycznym. Łatwiejsze byłyby również poczynania w zakresie integracji treści kształcenia, ujednoczenia i zmodernizowania bazy szkoleniowej, podniesienia jakości pomocy naukowych oraz doskonalenia metod i form kształcenia. W konsekwencji wzrosłaby ranga zintegrowanych WSO, co wpłynęłoby pozytywnie na zwiększenie wśród młodzieży zainteresowania studiami wojskowymi.

Utworzenie większych organizmów szkoleniowych jest jednak przedsięwzięciem bardzo skomplikowanym. Szczególnych trudności może nastąpić - poza możliwościami finansowymi i lokalizacyjnymi

zacyjnymi - problem przemieszczenia kadry oficerskiej wrosłej w określone środowisko. Dlatego też całość zagadnienia należałoby poddać dokładnej analizie od strony organizacyjnej. Wydaje się, że zrealizowanie postulowanej koncepcji w perspektywie najbliższych 15-20 lat, w świetle wstępnej analizy zysków i strat oraz tendencji rozwojowych szkolnictwa w ogóle<sup>1/</sup>, jest zapewne możliwe i w dalszej perspektywie całkowicie opłacalne, zapewniające wyższą efektywność funkcjonowania sił zbrojnych jako instytucji kształcącej.

Ponieważ przedstawione propozycje mają charakter wstępnej sugestii, to w dalszych rozważaniach za podstawę do rozważań i badań posłużą założenia przyjęte w projekcie dokumentu „Program rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego na lata 1976-1990” jako obowiązujące, ze wskazaniem możliwości innych rozwiązań.

Zakładamy, że w razie przyjęcia koncepcji przedstawionej w „Programie...” również powstaną sprzyjające warunki do poczynania doskonalących, chociaż ich zakres i skala zapewne będą mniejsze.

Niezależnie od ewentualnych przeobrażeń strukturalno - organizacyjnych, zasadnicze funkcje wyższych szkół wojskowych, przynajmniej do połowy lat osiemdziesiątych, pozostaną raczej bez zmian. Wyższe szkolnictwo wojskowe pionu dowódczo-sztabowego /WSO, CDO, ASG/ - z punktu widzenia obecnego stanu oraz konieczności realizacji założeń modelu osobowego nowoczesnego dowódcy - spełnia /a zwłaszcza spełniać będzie w przyszłości/ następujące funkcje:

- kształci dla sił zbrojnych kandydatów do wojskowej służby zawodowej o wysokim zaangażowaniu politycznym i ukształtowanych postawach zawodowych;
- zapewnia słuchaczom kształcącym się /szkolonym/ na różnych poziomach wyższego szkolnictwa wojskowego wszechstronny rozwój społecznych i zawodowych /dowódczych i sztabowych/ walorów osobowości oraz umożliwia podwyższanie i uzupełnianie kwalifikacji;

1/ W wyższym szkolnictwie cywilnym istnieje tendencja do dalszego integrowania uczelni wyższych na zasadzie regionalnej i środowiskowej, aby w ten sposób zrationalizować prowadzenie polityki kadrowej oraz zintensyfikować wykorzystanie kosztownego zaplecza laboratoryjno-warsztatowego.

- przygotowuje dla sił zbrojnych kadry wojskowych pracowników dydaktyczno-naukowych i naukowo-badawczych.

### 3.4.2. Rola i zadania WSO pionu dowódczego w latach 1976 - 1990

Oceniając perspektywy rozwoju wyższych szkół oficerskich należy przede wszystkim określić ich charakter, tj. odpowie - dzieć na pytanie, czy są to i nadal będą uczelnie o szerokim, czy też wąskim specjalistycznym profilu. Z założeń ogólnych określających sylwetkę zawodową oficera LWP, opracowanych przez Departament Kadr wynika, że WSO powinny być uznane za uczelnie o szerokim profilu, czyli dające wykształcenie bardziej gene - ralne z uwzględnieniem - w odpowiedniej proporcji - potrzeb przygotowania praktycznego i specjalistycznego /zob. załącz - nik 4/.

W związku ze specyfiką służby w siłach zbrojnych, a zwa - szcza zawodu dowódcy i oficera sztabu, absolwent wojskowy w po - równaniu z cywilnym powinien posiadać szerszy profil wykształ - cenia. Dowódca plutonu i kompanii powinien nie tylko umieć or - ganizować walkę i dowodzić pododdziałem, ale poznać ludzi, uzbrojenie i sprzęt wojskowy, przewidywać perspektywy rozwoju oraz umieć sobie radzić w trudnych sytuacjach.

W praktyce sytuacja jest bardzo skomplikowana. O ile bo - wiem WSO w zasadzie wywiązuje się z zadania praktycznego przy - gotowania słuchaczy do pełnienia funkcji dowódcy plutonu, o ty - le w małym tylko stopniu potrafi im dać ogólnoteoretyczne pod - stawy do zawodu /dowódcy i oficera sztabu/. Również fakt ogra - niczania studiów do szczebla plutonu prowadzi do poważnego za - wężenia problematyki zarówno teoretycznej, jak też praktycznej.

Obecnie powzięto wstępne decyzje, aby ten niekorzystny stan zmienić. Między innymi w „Programie rozwoju ...” zakłada się, że do zadań WSO będzie należało „szkolić podchorążych w zakresie wiedzy do szczebla kompanii”. Tendencji tej sprzyjają ostatnie ustalenia Inspektoratu Szkolenia dotyczące zmian programowych w WSO, polegających na ograniczeniu encyklopedycz - nego charakteru treści programowych oraz zwiększeniu czasu na samodzielne studia. Ponadto podjęto dalsze wysiłki, aby dać słuchaczom lepsze podstawy do pełnienia praktycznych funkcji dowódczych.

W przyszłości, tj. w latach 1976-1990, należałoby poczynić dalsze starania o nadanie wyższym szkołom oficerskim charakteru uczelni o bardziej szerokim profilu, niż to dotychczas miało miejsce w praktyce. Chodzi bowiem o przygotowanie takich oficerów, którzy nie tylko mogliby sprawnie dowodzić plutonem lub kompanią na ćwiczebnym polu walki, ale również w większej mierze niż dotychczas wykazywali umiejętności samodzielnego myślenia i działania w sytuacjach nowych, wymagających zastosowania oryginalnych metod i form działania. Takie przygotowanie słuchaczy wymaga przekazania im większego zasobu wiedzy perspektywicznej, metodologicznej i systemowej, sprzyjającej wytworzeniu aktywnego i badawczego stosunku do rzeczywistości, a ponadto wyposażenia w nowy zespół umiejętności praktycznych związanych ze szczeblem kompanii.

Zgodnie z powyższym, jeżeli się uwzględni obecny stan rzeczy, to do zadań WSO o profilu dowódczym w latach 1976-1990 powinno należeć: kształcenie w ramach wyższych studiów zawodowych kandydatów do wojskowej służby zawodowej poprzez danie im rzetelnych podstaw do zawodu dowódcy i oficera sztabu oraz przygotowanie - w zakresie wiedzy do szczebla kompanii, a w zakresie praktycznym do pełnienia funkcji zastępcy dowódcy kompanii - dowódcy pierwszego plutonu.

Istnieją podstawy do przypuszczeń, że zrealizowanie tak sformułowanych zadań w latach 1976-1990 jest w pełni możliwe pod warunkiem kompleksowego rozwiązania problemów strukturalnych i dydaktyczno-wychowawczych WSO oraz ściślejszej współpracy z jednostkami wojskowymi przez ich współudział w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych w ramach wojskowego systemu kształcenia ustawicznego. Większych trudności może nastręczyć problem przygotowania słuchaczy do pełnienia funkcji dowódcy kompanii, gdyż ograniczenie się tylko do wiedzy byłoby niewystarczające. W szczególności należałoby wyposażyć słuchaczy w umiejętności rozwiązywania problemów w zakresie dowodzenia kompanią, szkolenia i wychowania żołnierzy, gotowości bojowej oraz eksploatacji i wykorzystania uzbrojenia i sprzętu bojowego. W tym świetle byłoby celowe rozważenie możliwości zorganizowania w WSO tzw. studiów przemiannych, czyli normalnych studiów dziennych połączonych z okresową długotrwałą działalnością

ścią służbową odbywaną na zasadzie przemienności z etapami nauki<sup>1/</sup>.

W tym wypadku do 4-letnich studiów należałoby wbudować 6-12 miesięczny okres przewidziany na pełnienie przez podchorążych /ewentualnie już awansowanych na oficerów/ funkcji dowódcy plutonu. Po pół lub rocznej służbie podchorążowie /oficerowie/ wróciliby do WSO, aby przerobić szczebel kompanii, napisać pracę dyplomową oraz zdać egzaminy dyplomowe. Łączny czas studiów przemiennych /nauka plus działalność służbowa/ wyniósłby 4,5-5 lat. Wydaje się, że istniałaby możliwość ograniczenia nauki do 3,5 lat; wówczas studia przemienne trwałyby od 4 do 4,5 lat. Studia przemienne, w zależności od czasu przeznaczonego na działalność służbową podchorążych oraz na naukę, mogłyby być zorganizowane w sposób przedstawiony na schemacie.

Lata studiów Warianty studiów	1		2		3		4		5	
I. Studia 4 lata. Działalność służbowa 1 rok	Studia		Studia		Studia		Działalność służbowa /pełnienie funkcji d-cy plutonu/		Studia /szczebel kompanii/	
II. Studia 3,5 lata. Działalność służb. 1 rok	Studia	P R A K T Y K A	Studia	P R A K T Y K A	Studia		Działalność służbowa		Studia /szczebel kompanii/	
III. Studia 4 lata. Działalność służb. 0,5 r.	Studia		Studia		Studia	Działalność służbowa		Studia /szczebel kompanii/		
IV. Studia 3,5 lata. Działalność służb. 0,5 r.	Studia		Studia		Studia	Działalność służbowa		Studia /szczebel kompanii/		

1/ Patrz prof. Janusz Tymowski: Przygotowanie oficera LWP, pewne analogie z kształceniem inżynierów. „Problemy wyższego szkolnictwa w świetle reformy oświaty w Polsce a zagadnienie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych”. ASG 1974 r., s. 67-89.

Zalety studiów przemiennych mimo ich pozornego wydłuże -  
nia w czasie byłyby wymierne dla zainteresowanych stron. W WSO,  
dzięki odbytej solidnej praktyce przez podchorążych, powstały-  
by sprzyjające warunki przygotowania ich z zakresu kompanii,  
zaś jednostki wojskowe otrzymałyby absolwentów, z których przy-  
najmniej część mogłaby od razu pełnić funkcje dowódców kompa -  
nii.

W wypadku przyjęcia koncepcji studiów przemiennych ich  
zorganizowanie w trybie eksperymentalnym jeszcze w latach  
1976-1980 nie nastroczyłoby zapewne istotnych trudności. Sy -  
stem przemienny nauczania można bowiem wprowadzić do praktyki  
w jednej z WSO /np. WSOW Z/ jeszcze w toku rozpoczętych stu -  
diów, np. w odniesieniu do rocznika podchorążych, który rozpo-  
czął naukę w 1974 r. Przeprowadzenie z tym rocznikiem w latach  
1977-1978 odpowiedniego eksperymentu umożliwi, w wypadku uzy -  
skania pozytywnych rezultatów upowszechnienie w dalszych la -  
tach studiów przemiennych.

Kolejnym elementem, który mógłby stać się przedmiotem  
głębszej analizy, jest sprawa poszerzenia profilu kształcenia  
WSO przez włączenie do programów nowych dziedzin wiedzy podno-  
szących jakość przygotowania zawodowego, a jednocześnie umoż -  
liwiających słuchaczom WSO uzyskanie dodatkowej specjalizacji  
o charakterze cywilnym. Dla WSO profilu dowódczego, zwłaszcza  
WSOWZ i WSOWP, mogłaby to być specjalizacja z dziedziny teorii  
organizacji i kierownictwa. Wstępna analiza porównawcza prog -  
ramów WSO z programem studiów zawodowych uruchomionych w 1972r.  
w Instytucie Organizacji i Kierowania UW wskazuje, że istnieją  
tego rodzaju możliwości pod warunkiem dostosowania treści  
kształcenia z zakresu teorii organizacji i kierownictwa do  
potrzeb specjalistyczno-wojskowych oraz wygospodarowania pew -  
nej ilości godzin na nowe przedmioty.

Problem jest jednak bardzo skomplikowany i dlatego wyma-  
ga dalszych studiów. Należy m.in. wyraźnie odpowiedzieć na py-  
tanie, o jakiego specjalistę nam chodzi i czy w związku z tym  
specjalizacja z zakresu teorii organizacji i kierownictwa by-  
łaby wariantem optymalnym /np. w porównaniu z przygotowaniem  
do zawodu nauczyciela, tak jak to zostało przyjęte w armii WRJ/.  
Wydaje się jednak, że wiele przemawia za proponowaną innowacją.

Problematyka teorii organizacji i kierownictwa znacznie rozszerzyłyby horyzonty poznawcze i wiedzę ogólnozawodową słuchaczy, umożliwiając im zdobycie nowej specjalizacji /lub nowych specjalizacji/ zbliżonej do niektórych specjalizacji cywilnych. Poszerzenie profilu kształcenia zapewniłoby WSO, zwłaszcza zaś o profilu dowódczym, większą ilość kandydatów.

W latach 1980-1990 rozwój WSO oraz ich rola i zadania byłyby zdeterminowane ustaleniami z lat 1976-1980. Dlatego istnieje konieczność wariantowania przewidywań. Wydaje się, w świetle obecnych tendencji, że najistotniejszym problemem po - czątku lat osiemdziesiątych będzie uruchomienie /ewentualnie wspólnie z MOiW/ pomaturalnych szkół specjalizacji kierunkowej, odpowiadających potrzebom kształcenia kadr dowódczych /np. o kierunkach: pedagogicznym i psychologicznym, teorii organizacji i kierownictwa/ oraz podjęcie ostatecznej decyzji o nadaniu WSO statusu analogicznego do statusu posiadanego przez wyższe szkoły cywilne.

### 3.4.3. Rola i zadania ASG w latach 1976-1990<sup>1/</sup>

Akademia Sztabu Generalnego zgodnie z dotychczasowymi ustaleniami w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego spełnia wiodącą rolę w kształceniu oficerów pionu dowódczo-sztabowego i przygotowaniu ich do pełnienia funkcji dowódczych i sztabowych w oddziałach oraz związkach taktycznych i operacyjnych, a także instytucjach MON /zob. załącznik 4/.

W perspektywnym planie rozwoju akademii zakłada się zwiększanie roli ASG w przygotowaniu dla sił zbrojnych kadr dowódczo-sztabowych poprzez:

- podniesienie jakości pracy dydaktyczno-wychowawczej i uzyskanie dalszego postępu w kształceniu słuchaczy o wysokich kwalifikacjach, zgodnych z postulowanymi walorami nowej sylwetki społeczno-zawodowej absolwenta ASG;

---

1/ Wykorzystano materiały: płk dr R. Szwarecki, płk dr K. Gierczak: Rola i struktura organizacyjna Akademii Sztabu Generalnego oraz modernizacja jej działalności dydaktyczno-wychowawczej w latach 1975-1990. ASG 1974 r.

- doskonalenie sprawowanej funkcji patronatu nad takimi WSO, jak: WSOWZ, WSOWP, WSOWRIArt., WSOWOPL, WOSL, WSOSK oraz funkcji wiodącej w odniesieniu do pozostałych wyższych szkół wojskowych w zakresie problematyki taktyczno-operacyjnej;
- uczynienie z akademii centrum promieniującego pracą naukowo-badawczą i jej wynikami, szczególnie z zakresu sztuki wojennej;
- sprawienia, by uczelnia była wzorem organizacji pracy.

Aby zrealizować powyższe założenia i w dalszej perspektywie, nawet przy ewentualnym zmniejszeniu okresu nauki do 2 lat, uzyskać wyraźny postęp w jakości kształcenia, przewiduje się:

- przejście z dydaktyki „pamięci” do dydaktyki twórczego i samodzielniego udziału słuchaczy we wszechstronnym rozwijaniu własnej osobowości;
- wzbogacenie treści programowych o nowe wartości /wiedzę systemową i metodologiczną/ przy jednoczesnym zwiększeniu czasu na samodzielne studia, co zostanie dokonane kosztem: likwidacji tych elementów wiedzy, które słuchacze uprzednio zdobyli w WSO; ograniczenia wiedzy faktograficznej i opowo-informacyjnej; zawężenia problematyki o charakterze wąsko-specjalistycznym i mechaniczno-sprawnościowym;
- szerokie upowszechnienie indywidualizacji kształcenia, za stosowanie metod nauczania problemowego i kompleksowego, włączanie słuchaczy do początkowej pracy naukowo-badawczej oraz zintensyfikowanie ich udziału w ćwiczeniach i praktykach organizowanych w wojskach;
- wzbogacenie i uatrakcyjnienie treści kształcenia przez kompleksowe zastosowanie technicznych środków metodycznych oraz urządzeń komputerowych;
- prowadzenie systematycznej pracy z własną kadrami nauczycieli akademickich w celu uzupełnienia i podwyższenia jej kwalifikacji pedagogicznych i naukowo-badawczych.

Zakłada się dokonanie w latach 1976-1980 istotnych przeobrażeń ustrojowo-organizacyjnych polegających na przekształceniu ASG w uczelnię dwu lub wielowydziałową oraz powołaniu, poza istniejącym Instytutem Dowodzenia, Instytutu Dydaktyki Wojskowej. Do kompetencji nowego instytutu będzie między innymi na -

leżało: prognozowanie rozwoju wyższego szkolnictwa pionu do - wódco-sztabowego oraz badanie efektywności jego funkcjonowania. Rola i zadania ASG uległyby znacznemu przeobrażeniu w wypadku utworzenia instytucjonalnego pionu szkolnictwa wojskowego o profilu dowódco-sztabowym i powierzenia ASG funkcji koordynacyjnych i nadzorczych nad działalnością całego pionu. Problem jest bardzo skomplikowany i wymaga dalszych badań.

#### 3.4.4. Funkcje i zadania CDO w latach 1976-1990<sup>1/</sup>

W układzie wojskowego systemu kształcenia ustawicznego rola CDO polega na zapewnieniu jednostkom i sztabom dopływu kadr oficerskich o kwalifikacjach niezbędnych do sprawnego pełnienia funkcji służbowych na szczeblu dowódcy kompanii i batalionu oraz oficera sztabu /pomocnika/ pionu operacyjnego i rozpoznawczego, sztabów oddziałów i związków taktycznych. Ponadto w CDO szkoli się pod względem metodycznym i organizacyjnym w ramach krótkotrwałych kursów przeszkolenia specjalistycznego, organizowanego w zależności od bieżących potrzeb, wszystkich oficerów planowanych w danym roku do objęcia stanowiska dowódcy pułku.

Z przedstawionych zadań wynika, że kursy doskonalenia organizowane w CDO są uprofilowane stosunkowo wąsko, a cele szkolenia - wyraźnie specjalistyczne. Dlatego też programy kształcenia nie przewidują konieczności istotnego wzbogacania zakresu wiedzy teoretycznej i systemowej słuchaczy. Treści programowe dotyczą przede wszystkim wiedzy praktycznej oraz umiejętności potrzebnych na danym szczeblu dowodzenia. Zgodnie z aktualną praktyką wyodrębniła się w nich trzy zasadnicze sfery działalności zawodowej:

1. Umiejętności wykonywania zadań na polu walki oraz dowodzenia.

2. Umiejętności techniczno-eksploatacyjne z punktu widzenia potrzeb pola walki.

3. Umiejętności prowadzenia działalności organizacyjno-szkoleniowej i wychowawczej w czasie pokoju.

<sup>1/</sup>Wykorzystano materiał: płk dypl. Leszek Janicki: „Rola, funkcje, zadania i struktura organizacyjna Centrum Doskonalenia oraz perspektywy modernizacji w latach 1976-1990”, ASG 1974r.

Odpowiednio do celów i zakładanych treści nauczania również metody i formy nauczania mają wyraźny charakter praktyczny, co znajduje odbicie w preferowaniu zajęć praktycznych prowadzonych w większości wypadków w terenie.

Koncepcyjne założenia kształcenia oficerów w CDO wydają się słuszne zarówno z punktu widzenia stanu aktualnego, jak i perspektywy lat osiemdziesiątych. Wątpliwości wzbudza problem czasu trwania nauki na kursach w CDO, zwłaszcza na WKDW, oraz celowość istnienia kursów dowódców kompanii. Praktyczny charakter szkolenia w CDO z punktu widzenia wykonywania typowych zadań funkcyjnych na określonych stanowiskach służbowych wskazuje, że czas szkolenia na tego rodzaju kursach powinien być maksymalnie skrócony i nie przekraczać 4-6 miesięcy, a w większości wypadków może być ograniczony do 2 miesięcy.

Należałoby również rozważyć celowość organizowania kursów dowódców kompanii. Problem ten jest przy tym rozmaicie rozwiązywany w różnych armiach. W Armii Radzieckiej od momentu przedłużenia nauki w wyższych szkołach oficerskich do 4 lat i powierzenia im zadania przygotowywania absolwentów do pełnienia funkcji od dowódcy plutonu do dowódcy batalionu zrezygnowano z praktyki organizowania kursów doskonalenia nie tylko dowódców kompanii, ale również dowódców batalionów. Natomiast w niektórych armiach zachodnich nadal praktykowane jest organizowanie odpowiednich kursów dla dowódców szczebla kompanii. W naszych warunkach istnieje możliwość likwidacji kursów dowódców kompanii po wprowadzeniu w życie zasady, że WSO będą przygotowywać podchorążych do pełnienia funkcji dowódcy kompanii.

### 3.5. Rola i funkcje jednostek wojskowych w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych w systemie kształcenia ustawicznego<sup>1/</sup>

#### 3.5.1. Podstawowe kierunki działalności jednostek wojskowych

Dowództwa, sztaby i wojska stanowią w systemie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych ważne ogniwo. Stanowią one ele-

<sup>1/</sup> Wykorzystano materiały: płk prof. J. Kaczmarek, ppłk dypl. L. Janicki: Przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych na szczeblu oddziałów, związków taktycznych i okręgów wojskowych. ASG 1974; płk dypl. S. Szozebanik: Rola i funkcje okręgu wojskowego w przygotowaniu nowoczesnych kadr dowódczo-szta-

ment systemu wojskowego kształcenia ustawicznego, a ich udział w podnoszeniu i doskonaleniu kwalifikacji kadry można sprowadzić do czterech płaszczyzn działania:

- pierwsza z nich dotyczy praktyki służbowej, w ramach wykonywania przez kadrę dowódczo-sztabową obowiązków funkcyjnych na zajmowanych stanowiskach, dzięki której oficerowie kadry nabywają doświadczenia oraz podnoszą kwalifikacje zawodowe;
- druga obejmuje przygotowanie adaptacyjne absolwentów wyższych szkół wojskowych do pracy na pierwszym stanowisku służbowym;
- trzecia dotyczy doskonalenia zawodowego kadry, mającego na celu utrzymanie jej w wysokiej sprawności zawodowej i odbywa się w formie wewnętrznego szkolenia doskonalącego kadry oraz samokształcenia kierowanego i spontanicznego;
- czwarta - o charakterze organizacyjnym - polega na pośrednim i bezpośrednim uczestnictwie wojsk i sztabów w procesie kształcenia słuchaczy wyższych szkół wojskowych /WSO, ASG, CDO/ przez udzielanie uczelniom różnej pomocy dydaktyczno-organizacyjnej.

Miejsce jednostek wojskowych, formy działalności oraz zasadnicze zadania i cele realizacji w systemie wojskowego kształcenia ustawicznego obrazuje załącznik 4. Wynika z niego, że ich udział w nim jest zsynchronizowany z działalnością wyższego szkolnictwa wojskowego. Po każdym etapie stacjonarnego kształcenia następuje etap /etapy/ działalności służbowej absolwentów w jednostkach wojskowych na różnych szczeblach dowodzenia.

Działalność jednostek wojskowych w systemie wojskowego kształcenia ustawicznego jest wielostronna, a stosowane formy są różnorodne. Informacja o uzyskiwanych rezultatach jest jednak bardzo skąpa i dlatego powinien być dokonany bilans istniejących form, łącznie z określeniem ich efektywności, przydatności i możliwości stosowania przez jednostki i sztaby. Wydaje się, że działalność jednostek wojskowych w przygotowaniu kadr

wojskowych /SOW/, ASG 1974; ppłk dypl. B. Bojdek: Rola i funkcje jednostek wojskowych w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych na przykł. 6 PDPD, ASG 1974; płk dypl. M. Korzeniewski, płk. dypl. S. Szczepanik: Uwagi, opinie i propozycje kadry dowództwa SOW do tez merytorycznych tematu: "Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy". ASG 1975.

jest wystarczająco szeroka, niemniej jednak jej efekt jest zapewne zbyt mały w porównaniu z kosztami i włożonym wysiłkiem.

Taki niezbyt wydajny udział wojsk i sztabów w systemie kształcenia ustawicznego wynikał ze specyficznej interpretacji wykonywanych przez nie zadań. O ile dla wyższego szkolnictwa wojskowego działalność dydaktyczno-wychowawcza jest celem nadrzędnym, o tyle dla jednostek wojskowych stanowi tylko uzupełnienie ich funkcji zasadniczych. Zadaniem jednostek /sztabów/ wojskowych jest uzyskanie zdolności do prowadzenia działań bojowych oraz utrzymanie stałej gotowości bojowej. Zadanie to ma charakter priorytetowy, im więc była podporządkowana cała działalność wojsk i sztabów. Dlatego też obowiązki w zakresie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych były spełniane tylko w takiej mierze, w jakiej na to pozwalały zadania zasadnicze.

Z drugiej jednak strony warunkiem wykonania zadań służbowych na najwyższym poziomie są przede wszystkim wysokie kwalifikacje społeczne i zawodowe kadry oficerskiej. Wysoką jakością własnej kadry są zainteresowane jednostki wojskowe, gdyż w warunkach ciągłego modernizowania uzbrojenia i sprzętu oraz narastających zadań służbowych są one zobowiązane do aktywnego udziału w rozwiązywaniu problemów obronności przez wykrywanie i wprowadzanie do praktyki bardziej skutecznych zasad i reguł działania. Pracom i zadaniom tego rodzaju może sprostać kadra oficerska, która nie tylko zdobyła określone kwalifikacje zawodowe, ale potrafi te kwalifikacje rozwinąć i wzbogacić.

Dlatego jednostki wojskowe powinny funkcjonować w systemie wojskowego kształcenia ustawicznego jako samodzielne ogniwka, o ściśle określonych zadaniach i funkcjach, których działalność byłaby jednocześnie skorelowana w ramach całego układu z pozostałymi ogniwami, zwłaszcza z wyższym szkolnictwem wojskowym. Istnieją podstawy do twierdzenia, że udział jednostek wojskowych w przygotowaniu kadr oficerskich oraz doskonaleniu ich kwalifikacji zawodowych, uwzględniając wszelkie ograniczenia wynikające ze specyfiki zadań, może być bardziej wydajny i to nie przez zwiększenie wysiłków, a dzięki usystematyzowaniu i synchronizowaniu<sup>1/</sup> działalności w ramach systemu wojskowego kształcenia ustawicznego.

1/ Płk dypl. M. Korzeniewski: dzieło cyt. s. 11.

### 3.5.2. Jednostki wojskowe jako teren praktycznej działalności służbowej kadry dowódczo-sztabowej

Fakt, że jednostki wojskowe stanowią dla kadry dowódczo-sztabowej teren praktycznej działalności określa ich zasadniczą rolę w systemie kształcenia ustawicznego.

Osoby funkcyjne, dowódcy i oficerowie sztabu, wykonując określone zadania na powierzonych im odcinkach pracy, uzyskują możliwość skonfrontowania wiedzy teoretycznej i umiejętności uzyskanych w szkole z praktyką służbową oraz zdobycia cennego doświadczenia zawodowego i życiowego, którego w takim zakresie żadna szkoła dać nie może. W trakcie wykonywania skomplikowanych i odpowiedzialnych czynności służbowych, zwłaszcza przy rozwiązywaniu zadań taktyczno-operacyjnych w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych i z wojskami, dowódcy i oficerowie sztabu są w stanie sprawdzić siebie w działaniach, w pełni rozwinąć siły twórcze i wzbogacić swą osobowość nowymi cennymi wartościami.

Wpływ działalności praktycznej na kwalifikacje zawodowe oficerów jest wieloraki. Problem wykracza jednak poza ramy tematu i dlatego ograniczymy się do jego zasygnalizowania.

### 3.5.3. Szkolenie adaptacyjne absolwentów

Na jednostkach wojskowych /dowódcach różnych szczebli dowodzenia/ spoczywa odpowiedzialne zadanie właściwego ukierunkowania działalności służbowej młodych absolwentów wyższych szkół wojskowych, rozpoczynających po ukończeniu studiów pracę na pierwszych stanowiskach służbowych.

Absolwenci WSO, a nawet częściowo ASG, nie są bowiem w pełni przygotowani do działalności praktycznej. Tymczasem jednostki wojskowe są zainteresowane w tym, aby absolwenci wyższych szkół wojskowych - przybywając do jednostki i obejmując stanowiska dowódców oraz oficerów sztabu /tylko absolwenci ASG i CDO/ - byli od razu dobrze przygotowani do wykonywania wszystkich zadań służbowych i z tego punktu widzenia stale zgłaszają odpowiednie postulaty. Wyższe szkoły wojskowe nie są jednak w stanie wszystkich postulatów spełnić. Wprawdzie wdrażają one słuchaczy do działalności praktycznej, ale tylko w pewnym zakresie, wyposażając ich w umiejętności rozwiązywania

podstawowych i typowych zadań służbowych.

Dalsze nabywanie wprawy w praktyce powinno nastąpić w jednostce podczas wykonywania codziennej pracy zawodowej. Do -  
piero w jednostce oficer osiąga stan optymalnego przygotowania do pełnienia obowiązków na danym stanowisku, który można naz -  
wać stanem pełnej kompetencji<sup>1/</sup>.

Dlatego też między studiami w WSO /i w pewnym stopniu w ASG/ a działalnością praktyczną na pierwszym stanowisku, wystę -  
puje pewien naturalny brak pełnej korelacji i zgodności, który powoduje, że absolwent przystępując po ukończeniu studiów do pełnienia obowiązków dowódcy plutonu /kompanii/ lub innych, musi pokonać zespół trudności o charakterze adaptacyjnym. Jest to tzw. próg adaptacyjny, który może się wyrazić w postaci lu -  
ki poznawczej lub sprawnościowej lub też ujawnić się w okreś -  
lonej barierze psychologicznej. Od pokonania tego progu zależy przebieg dalszej kariery zawodowej absolwentów WSO, który po -  
winien być zgodny z potrzebami służby i w maksymalnym stopniu sprzyjać zaspokojeniu aspiracji zawodowych.

Największy ciężar zadań w tym zakresie musi spaść na sa -  
mych absolwentów, którzy powinni wykazać wielką inwencję i pra -  
cowitość, tak aby możliwie szybko zrozumieć właściwości peł -  
nionych obowiązków. W związku z tym powinni oni zapoznać się z pozytywnym doświadczeniem praktyków oraz aktywnie uzupełniać wiedzę w drodze samokształcenia. Przystwojenie umiejętności sa -  
modzielnego uczenia się nabyte w czasie studiów mogą być w tym wielce pomocne.

Niemniej jednak pozostawienie absolwentom pełnej samo -  
dzielności w trakcie dostosowywania się do wymogów praktyki może przysporzyć im wielokłopotów i stać się czasami przyczy -  
ną konfliktów i niepowodzeń. Nawet zdolniejsi, którzy dobrze ra -  
dzą sobie w tym trudnym okresie, zużywają na pokonanie trudno -  
ści adaptacyjnych zbyt wiele czasu, co ogranicza ich możliwo -  
ści osobistego doskonalenia się i jest przyczyną występowania zjawiska „wtórne go analfabetyzmu”, zwłaszcza taktyczno-opera -  
cyjnego.

Istnieje więc obiektywna konieczność udzielania absol -  
wentom WSO /ASG/ pomocy w okresie adaptacji zawodowej tak, aby  
1/ Patrz: prof. J. Kaczmarek, ppłk dypl. L. Janicki dzieło cyt.  
s. 21-22.

ułatwić im proces przysposabiania się do działalności służbo -  
wej, a tym samym właściwie ukierunkować samodzielne doskona -  
lenie się oraz dalszą karierę zawodową.

Te przyczyny powodują, że okres pracy oficera na pierw -  
szym stanowisku uważany jest w większości jednostek za bardzo  
ważny dla dalszej jego służby, a w związku z tym problem adap -  
tacji jest zazwyczaj odpowiednio eksponowany przez wszystkie  
szczeble dowodzenia do dowódcy kompanii włącznie.

Tak np. w warunkach Śląskiego Okręgu Wojskowego<sup>1/</sup> adap -  
tacja absolwentów WSO jest rozwiązywana kompleksowo nie tylko  
od strony zawodowej ale i psychologicznej, towarzysko-służbo -  
wej i materialno-bytowej. Przybywają oni do jednostek na cał -  
kowicie przygotowane warunki bytowe i zorganizowaną pomoc służ -  
bową. Każdy absolwent ma wyznaczonego oficera tzw. wiodącego  
/wprowadzającego/, który ma zadanie udzielania pomocy w roz -  
wiązywaniu problemów służbowych, zawodowych i osobistych.

Młodzi oficerowie są przyjmowani kolejno przez dowództwo  
Śląskiego Okręgu Wojskowego, odnośnej dywizji, a następnie  
przez dowództwo jednostki. Zakłada się, że pierwsze zadania,  
które absolwenci otrzymują do wykonania po objęciu stanowiska  
służbowego nie powinny przysparzać trudności. Stopniowo nastę -  
puje zwiększenie stopnia trudności zadań, a wraz z obciążeniem  
wrzasta też wymagalność wobec młodych oficerów.

Wydaje się jednak, że nie zawsze i nie we wszystkich  
jednostkach przestrzegane są wyżej wyszczególnione zasady.  
Czasami bowiem pomoc udzielona absolwentom w jednostkach jest  
raczej mała, a często jeżeli nawet jest udzielana, ma charak -  
ter formalny. Świadczą o tym wspomniane już badania opinii  
absolwentów WSO<sup>2/</sup>. Tylko 8% respondentów stwierdziło fakt udzie -  
lania im przez bezpośrednich przełożonych wartościowej, choć  
sporadycznej pomocy.

W tym świetle wydaje się, że w celu zapewnienia absol -  
wentom optymalnych warunków szybkiego wdrażania się do działa -  
ności praktycznej na pierwszym stanowisku służbowym należałoby:

1/ określić sposoby zapewnienia harmonijnego przejścia  
od etapu kształcenia w WSO /ASG/ do etapu działalności służbo -  
wej absolwenta na pierwszym stanowisku służbowym;

1/ Płk dypl. M. Korzeniewski: dzieło cyt. s. 12.  
2/ Płk dypl. M. Jacygrad, dzieło cyt. s. 49.

2/ odpowiednio, zgodnie z obowiązującymi zasadami, dozwalać i stopniowo zwiększać zakres prac służbowych i zadań dodatkowych przy ciągłej, przyjaznej pomocy ze strony pośrednich i bezpośrednich przełożonych;

3/ odpowiednio dostosowywać - co się już szeroko praktykuje - tematykę wewnętrznego szkolenia doskonalącego kadry do potrzeb młodych absolwentów, opracowując ewentualnie odrębny plan szkolenia adaptacyjnego i włączając do niego różne przedsięwzięcia szkoleniowo-organizacyjne /krótkotrwałe kursy, instruktaże, zajęcia metodyczne, narady/ sprzyjające szybkiemu zapoznaniu się absolwentów ze specyfiką pracy w danej jednostce;

4/ odpowiednio ukierunkować osobistą pracę doskonalącą absolwentów, zwłaszcza ich działalność samokształceniową.

Jak potwierdzają doświadczenia, duży wpływ na powstawa - nie pozytywnych nastrojów wśród młodej kadry wywierają zapew - nione przez jednostki odpowiednie warunki bytowo - kulturalne oraz przychylna koleżeńska atmosfera.

Sposoby wdrażania absolwentów ASG do pełnienia obowiązków dowódczych lub sztabowych powinny być bardziej urozmaico - ne. Między innymi postuluje się, aby absolwentów akademii wojskowych, przed objęciem przez nich stanowisk kierowniczych na szczeblach niższych /szefa sztabu pułku, dowódcy pułku, oficera sztabu dywizji/, kierować na praktyki do sztabu wyższego<sup>1/</sup>. Praktyka ta pozwoli im poznać rolę dowództw szczebli niższych i wyższych oraz charakter wymagań stawianych przez sztaby wyższe sztabom niższego rzędu. Doświadczenia wskazują, że praktyka w sztabie wyższym niezbędna jest przede wszystkim absolwentom przewidzianym na stanowiska dowódcze, gdyż u dowódców, którzy jej nie odbyli, stwierdza się brak zrozumienia roli sztabu i nieorientowanie się w możliwościach wykonawczych oficerów sztabu. Według opinii respondentów /SOW/ praktyka tego rodzaju powinna trwać nie krócej niż jeden rok.

---

1/ W badaniach przeprowadzonych w Śląskim Okręgu Wojskowym 100 % respondentów uznało, iż skierowanie absolwentów na praktykę do sztabu wyższego jest szczególnie wskazane /płk dypl. S. Szczepanik, dzieło, cyt. s. 38/.

#### 3.5.4. Doskonalenie zawodowe kadry; wewnętrzne szkolenie doskonalące. samokształcenie kierowane

Podstawowe znaczenie w doskonaleniu zawodowym oficerów w jednostkach wojskowych /wszystkich szczebli/ ma wewnętrzne szkolenie doskonalące, którym objęta jest cała kadra oficerska. Zadaniem szkolenia jest utrzymanie oficerów w ciągłej sprawności zawodowej przez aktualizację wiedzy oraz doskonalenie praktycznych umiejętności fachowych. Z tego powodu szkolenie doskonalące w jednostkach wojskowych powinno być ściśle specjalistyczne i przede wszystkim dostosowane do bieżących potrzeb. Rzecz jasna, aby nie zatracić perspektywy rozwojowej, należy nawiązywać do ogólnych problemów wojskowej myśli naukowej, niemniej jednak zasadnicza problematyka zajęć powinna mieć charakter utylitarny. Dlatego też w odróżnieniu od studiów dyplomowych i podyplomowych, w których mamy do czynienia z procesami kształcenia, a w szkoleniu kursowym /np. w CDO/ - z podwyższaniem kwalifikacji, w jednostkach wojskowych zasadniczym celem działalności dydaktycznej jest doskonalenie zawodowe kadry /patrz załącznik 4/.

Na wewnętrzne szkolenie doskonalące do 1974 r. przeznaczono około 240 godzin w skali rocznej, jednak efektywność tego szkolenia, zgodnie z powszechnym przekonaniem, była raczej niska. Potwierdzeniem tej oceny jest opinia wyrażona przez Kierownictwo MON o występującym wśród kadry oficerskiej zjawisku „wtórnego analfabetyzmu” taktyczno-operacyjnego.

Jeżeli chodzi o wewnętrzne szkolenie doskonalące, to o jego niskiej efektywności między innymi zdecydowały:

a/ brak wśród większości kadry oficerskiej zainteresowania tematyką szkolenia ze względu na szablonowy program nie uwzględniający potrzeb oficerów zespołów specjalistycznych;

b/ doraźność /przypadkowość/ treści programowych oraz niezadowalający poziom organizacyjny i dydaktyczny zajęć, z uwagi na przypadkowy i doraźny dobór wykładowców;

c/ brak właściwego zabezpieczenia szkolenia pod względem lokalowo-technicznym /pomieszczenie, wyposażenie/ oraz zaopatrzenia w pomoce naukowe /podręczniki, przewodniki, skrypty, zestawy dydaktyczne/;

d/ przeciążenie kadry oficerskiej /dowództw, sztabów/ sprawami bieżącymi nie związanymi bezpośrednio z potrzebami wojska, a wynikającymi z nadmiaru wewnętrznych zadań administracyjnych.

Wydaje się, że przeciążenie obowiązkami, brak odpowiedniego służbowego klimatu oraz brak przyzwyczajenia leży u podstaw małej wśród kadry powszechności samokształcenia<sup>1/</sup>. Dążność do podnoszenia kwalifikacji w drodze własnej pracy samokształceniowej powinna wynikać z potrzeb i zainteresowań zawodowych. Ponieważ w praktyce - z przyczyn wskazanych powyżej - tak nie jest, to z kolei w celu poprawienia stanu rzeczy następuje w trybie służbowym zwiększenie programowych i obowiązkowych form szkolenia i samokształcenia. Zwiększa się ilość sprawdzianów oraz zakres różnych form doskonalenia. Jednakże tego rodzaju ustalenia jeszcze bardziej ograniczają rezerwy czasu zmniejszając pęd do samouctwa i samodoskonalenia.

W 1975 r., zgodnie z zarządzeniem Szefa Sztabu Generalnego, nastąpiła zmiana w założeniach koncepcyjnych wewnętrznego szkolenia doskonalącego polegająca na tym, że główny wysiłek skupiono na podnoszeniu kondycji taktyczno operacyjnej oficerów, przeznaczając ogółem na ośrodek szkolenia 263 godziny. Ponadto w trybie obligatoryjnym wprowadzono dwa razy w miesiącu samokształcenie kierowane.

Nasuwa się wobec tego pytanie, czy innowacje wprowadzone do koncepcji szkolenia doskonalącego oraz samokształcenia w jednostkach wojskowych przynoszą oczekiwane efekty. Dotychczasowe doświadczenia wskazują bowiem, że uzyskiwane rezultaty były zawsze gorsze od zakładanych. Obecnie też nie wydaje się, że nastąpi jakiś wyraźniejszy postęp. O jakości doskonalenia zawodowego kadry i rezultatach szkolenia doskonalącego nie decyduje bowiem sam program i nieznacznie zwiększona liczba godzin. Dlatego też, aby w przyszłości uzyskiwać zdecydowanie lepsze wyniki należałoby w najbliższym czasie opracować pełną koncepcję systemu doskonalenia zawodowego kadry oficerskiej prowadzonego w jednostkach wojskowych, włączając do systemu: szkolenie doskonalące i adaptacyjne, udział kadry w ćwiczeniach, samokształcenie kierowane. W ramach ww. koncep-

1/ Zob.: S. Szczepanik, dzieło cyt. s. 4.

oju można byłoby przewidzieć:

- sporządzenie bilansu czasu, którym dysponuje kadra oficerska jednostek wojskowych na własną naukę i samokształcenie spontaniczne;
- opracowanie innych założeń szkolenia doskonalącego zakłada - jącego zróżnicowanie tematyki i wariantowość programów /kilka równorzędnych zestawów tematycznych do wyboru/ z ograniczeniem czasu na zorganizowanie formy szkolenia;
- sporządzenie programu doskonalenia zawodowego w cyklu długoletnich przedsięwzięć służbowych;
- stworzenie stałego /płatnego/ zespołu wykładowców dla różnych grup szkoleniowych kadry do sztabu oddziału włącznie, zawierając w tym celu umowy z uczelniami wojskowymi /cywilnymi/ lub poszczególnymi pracownikami instytucji wojskowych;
- przygotowanie w trybie scentralizowanym odpowiednich materiałów i pomocy szkoleniowych /podręczniki, instrukcje, skrypty, zestawy dydaktyczne, filmy/ oraz poczynienie kroków w celu modernizacji bazy szkoleniowej;
- podjęcie badań naukowych nad efektywnością procesu doskonalenia zawodowego kadry oficerskiej.

Ten ostatni problem zasługuje na szczególną uwagę. Jak dotychczas bowiem nie podjęto próby dokonania głębszej analizy - na podstawie badań empirycznych - przebiegu szkolenia doskonalącego i oceny uzyskanych rezultatów.

Ogólną koncepcję badań jest w stanie opracować Akademia Sztabu Generalnego, natomiast ich przeprowadzenie wiąże się z koniecznością powołania międzyinstytucjonalnego zespołu składającego się z przedstawicieli centralnych instytucji, akademii wojskowych, okręgów wojskowych oraz związków taktycznych. Wydaje się, że organizacja szkolenia doskonalącego kosztuje / w sensie zużytego czasu i wydatkowanych środków/ zbyt wiele, aby można było oszczędzać na badaniach.

### 3.5.5. Udział wojsk i sztabów w kształceniu słuchaczy wyższych szkół wojskowych

Jedną z istotnych funkcji spełnianych przez sztaby i wojska w systemie kształcenia ustawicznego jest udzielanie wyż-

szym szkołom wojskowym bezpośredniej pomocy w kształceniu słuchaczy. Polega ona między innymi na: organizowaniu dla potrzeb procesu dydaktycznego ćwiczeń taktycznych, zwłaszcza dowódczo-sztabowych lub z udziałem wojsk, udostępnianiu uczelniom własnej bazy szkoleniowej, stacjonarnej i polowej /stanowisk do wodzenia, placów ćwiczeń, poligonów/, organizowaniu pokazów uzbrojenia i sprzętu bojowego oraz ćwiczeń taktycznych, otczeniu opieką podchorążych i słuchaczy ASG w czasie odbywania przez nich praktyk w jednostkach. Wydaje się, że w przyszłości lista świadczeń wojska i sztabów na rzecz uczelni może być znacznie większa. Do tej problematyki wrócimy w dalszej części opracowania.

x

x

x

Rola i zadania wojsk i sztabów /jednostek wojskowych/ w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych zostały zaledwie zasygnalizowane. Pominęliśmy tak ważne zagadnienia, jak: treść doskonalenia zawodowego, metody i formy kształcenia, podział funkcji i zadań ze szkolnictwem wojskowym. Sądzymy, że te problemy poddane zostaną badaniom zgodnie z propozycjami przedstawionymi uprzednio. Można je przeprowadzić w następnym pięcioleciu.

Zintensyfikowanie - poprzez usystematyzowanie - udziału jednostek wojskowych w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych mogłoby umożliwić w latach osiemdziesiątych zmianę proporcji między okresem przeciętnej pracy zawodowej a czasem zużytym na stacjonarne kształcenie na korzyść działalności zawodowej, a ponadto wpłynęłoby dodatnio na wzrost poziomu kwalifikacji kadry dowódczo-sztabowej.

#### 4. PERSPEKTYWY DOSKONALENIA SYSTEMU DYDAKTYCZNO-WYCHOWAWCZEGO WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO PIONU DOWÓDCZO - SZTABOWEGO

##### 4.1. Naukowa organizacja procesu dydaktycznego

Przez system dydaktyczno-wychowawczy rozumiemy dynamiczny układ działający, w skład którego wchodzi takie elementy, jak: grono nauczycielskie /wykładowcy, instruktorzy/, słuchacze, treści kształcenia oraz dydaktyczne środowisko materialne, które oddziaływując wzajemnie na siebie zapewniają uzyska-

nie założonych celów kształcenia<sup>1/</sup>. Relacje między elementami przejawiają się w procesie i toku studiów, w stosowaniu odpowiednich metod i form organizacyjnych, posługiwaniu się środkami i pomocami dydaktycznymi.

W systemie dydaktycznym właściwie zorganizowanym wszystkie elementy i występujące między nimi sprzężenia warunkują się wzajemnie, zwłaszcza w odniesieniu do podstawowej idei kształcenia. Zgodnie z tym u podstaw systemu dydaktyczno-wychowawczego każdej wyższej szkoły wojskowej powinny znajdować się przesłanki wynikające z założeń modelu osobowego oficera LWP w ogóle, a absolwenta danej uczelni w szczególności.

Przygotowanie absolwenta według koncepcji modelowej i zapewnienie warunków do pełnego rozwoju jego osobowości wymaga zrezygnowania ze szkolenia opartego na dydaktyce pamięci, traktującego słuchacza jako przyszłego wykonawcę typowych i skospecjalistycznych zadań służbowych i przejścia do dydaktyki innowacyjnej, sprzyjającej rozwojowi umiejętności twórczego i samodzielnego myślenia. Takie kształcenie powinno umożliwić słuchaczom nie tylko przyswojenie wiedzy i dobre przygotowanie się do wykonywania praktycznych funkcji, ale zapewnić rozwój inteligencji, pobudzić wyobraźnię, zachęcić do czynnego przekształcania i wzbogacania praktyki w dziedzinie dowodzenia, gotowości bojowej, szkolenia i wychowania. Powyższe idee były już uprzednio zakładane, jednak ich realizacja była powierzona, gdyż proces dydaktyczny tkwił zbyt mocno w tradycji nauczania werbalno-poglądowego.

Podstawowej idei kształcenia powinien więc odpowiadać system dydaktyczno-wychowawczy i wszystkie wymienione uprzednio komponenty. Zachodzi bowiem konieczność zoptymalizowania procesu kształcenia, tj. uzyskania wyższych od dotychczasowych efektów dydaktyczno-wychowawczych, przy racjonalnych nakładach i nie zwiększonym a nawet zmniejszonym czasie nauki. Zdaniem pedagogów sprostać temu zadaniu można na drodze naukowej organizacji procesu dydaktycznego /NOPD/. Dlatego też współczesna myśl dydaktyczna upatruje możliwość ekonomizacji i intensyfikacji procesu kształcenia kadr dowódczo-sztabowych poprzez: optymalizację określania celów i doboru treści kształcenia; wy-

1/ Wincenty Okoń: Podstawy systemu dydaktycznego w szkole socjalistycznej. "System dydaktyczny", PZWSz 1971, s. 14.

krycie istotnych prawidłowości procesu nauczania; zwrócenie uwagi na kształtowanie umiejętności i zdolności organizator - skich i kierowniczych; indywidualizację kształcenia; upowszechnianie nauczania problemowego, kompleksowego i programowanego; rozwiązywanie kompleksu zagadnień technologii kształcenia.

#### 4.2. Cele i dobór treści kształcenia w systemie wojskowego kształcenia ustawicznego<sup>1/</sup>

##### 4.2.1. Określanie celów kształcenia

Celem kształcenia nazywamy świadomie antycypowany przez decydenta /osobę, instytucję kształcąca/ stan rozwoju /np. z punktu widzenia potrzeb zawodowych/ osobowości uczących się, który uważa on za pożądany i który zamierza osiągnąć w rezultacie działalności dydaktyczno-wychowawczej. Cele kształcenia określane dla poszczególnych wyższych szkół wojskowych powinny bezpośrednio nawiązywać do modelu osobowego absolwenta danej uczelni; w przypadku braku takiego opracowania - do ogólnego modelu oficera pionu dowódczo-sztabowego. Przestrzeganie założeń konstrukcji modelowej pozwala uniknąć niebezpieczeństwa zbyt jednostronnego ujmowania celów kształcenia, tj. skoncentrowania się na celach dotyczących przyswajania wiedzy i wyrabiania umiejętności.

Wśród celów dydaktyczno-wychowawczych należy wyróżnić cele główne i cele szczegółowe. Cele główne mają znaczenie podstawowe. Odzwierciedlają one wymagania w zakresie kształtowania takich zasadniczych cech osobowości, jak: postawy ideowo-społeczne i zawodowe, zdolności poznawcze oraz ogólne walory dowódcze i sztabowe. Cele główne wytyczają kierunki rozwoju osobowości słuchacza w kontekście dalszej perspektywy. W tym

---

1/ Wykorzystano następujące materiały: Metodologiczne problemy programów kształcenia w wojskowej szkole wyższej. ASG 1973; ppłk inż. Igor Zacharow: Optymalizacja celów i treści kształcenia podchorążych WSO kształcących dowódców. ASG 1974; ppłk inż. Cz. Jędrzej: System dydaktyczno-wychowawczy wyższego szkolnictwa wojskowego pionu dowódczo - sztabowego. ASG 1974. Ponadto spożytkowano: Informacje o procesie naukowo-dydaktycznym w wyższych szkołach wojskowych w roku akademickim 1974/75 opracowaną przez zespół pod kierownictwem Sekretariatu RWSZW.

sensie stanowią one obowiązujące wytyczne dla wszystkich ogniw wojskowego kształcenia ustawicznego, zapewniając ciągłość od - działywania wychowawczego na kadre. Te właściwości powodują, że cele główne mają charakter ogólny i dość odległy w czasie, a stopień ich realizacji jest mało wymierny. Dlatego ich prze - strzeganie w procesie kształcenia jest w praktyce utrudnione.

Nieco inny charakter mają cele szczegółowe, w tym cele etapowe, przedmiotowe, a także cele dotyczące poszczególnych tematów i przedsięwzięć szkoleniowych /np. cele szkoleniowe ćwiczenia taktycznego/, gdyż dotyczą one przede wszystkim pewnych elementów wiedzy i umiejętności praktycznych, dzięki temu są bardziej konkretne, bliskie, wymierne i dlatego łatwiej jest je zrealizować.

W praktyce występuje zjawisko skupiania wysiłków persone - lu nauczającego i osób uczących się na celach szczegółowych, przy jednoczesnej tendencji pomijania lub niedoceniaenia celów głównych. Pierwsze bowiem mają charakter ilościowy i mogą być przedstawione w stopniach i konkretnych liczbach, a drugie mogą być raczej opisane i interpretowane. Dlatego też istnieje ciąg - ła konieczność stałego weryfikowania oraz starannego precyzowa - nia celów zarówno głównych, jak i szczegółowych tak, aby stały się one wytycznymi do działań nie tylko dla nauczycieli akade - mickich, ale również słuchaczy wyższych szkół wojskowych.

#### 4.2.2. Zakres i układ treści kształcenia<sup>1/</sup>. Ocena stanu aktualnego

Dynamiczne narastanie informacji i pęcznienie programów wymaga stałej weryfikacji treści programowych z punktu widzenia zarówno zakresu przekazywanej informacji, jak też ich logiczne - go uporządkowania.

Zakres treści programowych w wyższych szkołach wojskowych jest wypadkową różnych czynników. Przede wszystkim jednak warun - kuje go ustalenie generalne, jakich fachowców /o szerokim czy wąskim profilu przygotowania zawodowego/ i do jakich zadań ma ich kształcić konkretna wyższa szkoła.

---

1/ Przyjęte w rozdziale rozumienie takich terminów, jak: zakres, układ, struktura, wiedza odpowiadają interpretacji użytej w opracowaniu ppłk. inż. I. Zacharowa, dzieło cyt.

Problem zakresu wiedzy, to również sprawa określenia właściwych proporcji między takimi jej rodzajami, jak: wiedza teoretyczna i praktyczna /stosowana/, wiedza merytoryczna i metodologiczna, wreszcie wiedza zintegrowana i specjalistyczna.

Niemniej ważnym zagadnieniem przy doborze treści jest uzyskanie jej optymalnego układu, czyli takiego zespołu stosunków i zależności logicznych między treściami, który zapewni logiczną strukturę wewnętrzną materiału w danej dyscyplinie i w całym programie. Winien on maksymalnie sprzyjać osiągnięciu celów kształcenia w ramach możliwości osób uczących się i zespołu nauczycieli akademickich.

Problem doboru treści kształcenia i jego optymalizacji znajduje się obecnie w trakcie teoretycznego opracowywania. Wprawdzie brak jeszcze pełnej teorii programów, niemniej jednak zarówno w publikacjach polskich teoretyków /prof. W. Okoń, prof. Cz. Kupisiewicz/, jak też zagranicznych /prof. P. Galperin/ zawarte są wskazania teoretyczne i sugestie, co do kierunków poszukiwań w tym względzie. Problem teorii programów wyższych szkół wojskowych podejmują również Zakłady Dydaktyki Wojskowej ASG i WAP.

Dotychczas jednak działalność na tym odcinku, nie pozbawiona określonych przesłanek teoretycznych, nosi charakter przede wszystkim praktyczny. W ciągu ostatnich kilku lat wzmożono wysiłki, aby racjonalizować dobór treści kształcenia. Między innymi dąży się do kompleksowej selekcji wiedzy oraz ustalenia optymalnych proporcji między wiedzą teoretyczną a praktyczną, przez ściślejsze wiązanie kształcenia z praktyką szkoleniową wojsk.

Duże dodatnie zmiany nastąpiły w proporcjach czasu przeznaczanego na programowe kształcenie pod kierownictwem wykładowcy, a czasem przewidzianym na naukę własną i studia samodzielne. Np. w 1974 r. w WSO zredukowano czas na programowe zajęcia o 400-500 godzin, w ASG uzyskano również wyraźny postęp zmniejszając ten czas w ciągu dwóch ostatnich lat o około 300 godzin. W znacznym stopniu zmalała ilość kolokwium i egzaminów. W programach niektórych szkół obserwuje się proces integrowania wąskich specjalności przy jednoczesnej jednak tendencji do rozdrabniania treści kształcenia i wprowadzania no-

wych dyscyplin o minimalnej ilości godzin.

Niektóre rozwiązania przyjęte w doborze treści i konstrukcji programów wzbudzają spore wątpliwości, w szczególności w świetle potrzeb lat 1976-1990. W aktualnych programach obowiązujących wyższe szkoły wojskowe występują pod tym względem pewne anomalie i dość wyraźne niekonsekwencje.

1. Przede wszystkim programy nie są w pełni skorelowane w układzie ustawicznego kształcenia, dlatego też na poszczególnych etapach kształcenia występuje zjawisko powtarzania cykli tematycznych.

2. O ile ogólne proporcje między zakresami wiedzy teoretycznej i praktycznej wydają się być słuszne, to niektóre wewnętrzne relacje nie odpowiadają już potrzebom. Występuje zjawisko przeładowania programów wiedzą teoretyczno-faktograficzną przy jednocześnie niedostatecznym uwzględnianiu wiedzy teoretyczno-systemowej<sup>1/</sup>. W tym stanie rzeczy w umysłach słuchaczy nie ukształtuje się pełny i uporządkowany system wiedzy, który mógłby stanowić solidne oparcie w dalszej samodzielnej edukacji, ułatwiając znacznie opanowywanie i samodzielne wytwarzanie nowych informacji potrzebnych do wykonywania bieżących zadań na kolejnych etapach kształcenia i służby zawodowej.

3. Do anomalii należy zaliczyć fakt całkowitego braku w treściach programowych WSO, CDO i do pewnego stopnia ASG, wiedzy metodologicznej z zakresu metodyki wojskowych badań naukowych. Szeroki profil kształcenia, który obowiązuje w wyższych studiach wojskowych nie da się pogodzić z powyższą praktyką. W rezultacie absolwent ASG nie znając zasad i podstaw działalności w zakresie badań naukowych nie może, lub ma duże trudności, w ukształtowaniu aktywnego, krytycznego i innowacyjnego stosunku do rzeczywistości, z którą na co dzień ma do czynienia w ramach normalnej działalności służbowej. Niedostateczne przygotowanie metodologiczne oficerów profilu dowódczo-sztabowego powoduje, że również metodyka prowadzonych w wojsku

1/ Tak np. w aktualnych programach WSOWZ na problematykę z zakresu nauki i sztuki wojennej /w tym sztukę operacyjną i ogólne zasady dowodzenia/ przeznaczono 4 godz. oraz dodatkowo na inne tematy ogólne 8 godz. Problem ogólnej wiedzy systemowej radykalnie rozwiązano w ASG przez wprowadzenie do programów 34 godz. na przedmiot - nauka i sztuka wojenna.

eksperymentalnych ćwiczeń taktyczno-operacyjnych jest wyraźnie nie dopracowana, swoisty jest dla niej brak ścisłości w przestrzeganiu zasad i kanonów pracy naukowej.

4. Mimo pewnych prób poczynionych w kierunku uzyskania większej kompleksowości w treściach kształcenia, występuje w tym względzie pewna niekonsekwencja zarówno z punktu widzenia całego wojskowego szkolnictwa wyższego, jak i poszczególnych uczelni. Daje się zauważyć nadmierna tendencja do specjalistycznego rozdrabniania programów. Nawet w układzie WSO pionu dowódczego nie zdołano wyodrębnić działów wiedzy integrowanej, jednolitej dla wszystkich WSO. Brak również jednolitości tematycznej w odniesieniu do takich przedmiotów, które uwzględniane są we wszystkich WSO w ramach tej samej ilości godzin.

5. W niewystarczającym stopniu jest ujmowana w WSO problematyka techniki pracy umysłowej, a zwłaszcza teorii samokształcenia. Dlatego też słuchacze, jak również kadra dowódczo-sztabowa w jednostkach wojskowych wykazuje istotne braki umiejętności w samodzielnym podnoszeniu własnych kwalifikacji w drodze samokształcenia.

6. Badania przeprowadzone w jednostkach wojskowych<sup>1/</sup> wykazały, że według opinii absolwentów niektóre elementy wiedzy programowej w działalności służbowej są jakoby w ogóle nieprzydatne. Wątpliwości wzbudzają takie przedmioty, jak: wyższa matematyka i metody matematyczne, podstawy cybernetyczne. Na tym tle powstały kontrowersje co do zakresu uwzględniania w programach wiedzy perspektywicznej, która aktualnie wydaje się zbędna /np. technika obliczeniowa, cybernetyka/, ale w bliższej lub dalszej przyszłości może okazać się nieodzowna.

Przedstawione spostrzeżenia krytyczne oraz stale występująca potrzeba doskonalenia zasad konstruowania programów wskazują na konieczność wypracowania skutecznej metodologii prawidłowego i optymalnego doboru treści kształcenia z punktu widzenia perspektyw rozwojowych.

---

1/ Ppłk inż. I. Zacharow, dzieło cyt. s. 45.

#### 4.2.3. Konceptyjne założenia doboru treści kształcenia w systemie kształcenia ustawicznego

Ogólną koncepcję kompleksowego ujęcia zakresu wiedzy w układzie kształcenia ustawicznego przedstawia załącznik 5. Zgodnie ze schematem każde ogniwo kształcenia ustawicznego wykonuje określone zadania w procesie opanowywania przez słuchaczy odpowiedniego zasobu wiedzy teoretycznej, zwłaszcza systemowej, oraz wiedzy praktycznej /stosowanej/ w ramach poszczególnych działów przedmiotowych. W propozycji wychodzi się z założenia, że kształtowanie w umysłach słuchaczy systemu wiedzy społeczno-politycznej /światopoglądowej/ oraz zawodowej /w zakresie nauki i sztuki wojennej oraz jej działów/ powinno być zapoczątkowane w WSO i kontynuowane w ASG na studiach dyplomowych i po dyplomowych.

Istotną częścią wiedzy teoretycznej są wiadomości o charakterze faktograficznym. Wiadomo zaś, że ich przyswojenie jest możliwe, prawie wyłącznie, na drodze mechanicznej pracy pamięci. Dlatego też racjonalne określanie zakresu wiedzy faktograficznej jest szczególnie odpowiedzialną, bodajże najtrudniejszą czynnością dydaktyczną. Aby odciążyć słuchaczy od mechanicznej pracy pamięciowej, zaleca się zrezygnować z wymagania dokładnej znajomości danych normatywnych zawartych w informatorach, instrukcjach i przepisach, natomiast domagać się w zamian wykazania umiejętności posługiwania się ww. dokumentami.

O ile wiedza teoretyczna, zwłaszcza systemowa, ma charakter wybitnie poznawczy, ułatwiający ogólną orientację w rzeczywistości zawodowej i społecznej, to wiedza praktyczna /stosowana/, u której podstaw znajdują się uogólnienia teoretyczne, powinna umożliwiać bezpośrednie działanie praktyczno-umysłowe, sensoryczne oraz motoryczne /ruchowe/. Dlatego też wiedza praktyczna powinna ujmować problematykę tych sfer dowodzenia i funkcji, do których przygotowuje się słuchaczy na danym etapie kształcenia.

Wiedza zarówno teoretyczna, jak i praktyczna /stosowana/ powinna być użyteczna. Jest nią wtedy, gdy staje się wiedzą operatywną, tj. taką, która w razie potrzeby może być natych-

niast zastosowana. Trwałe przyswojenie ogólnych praw i zasad, a zwłaszcza reguł praktycznego działania wraz z umiejętnościami ich wykorzystania w dowolnej sytuacji, wymaga zazwyczaj długotrwałego treningu i powtórzeń, co z kolei może pochłonać znaczne ilości czasu programowego. Dlatego też dużą rolę w kształceniu podchorążych i słuchaczy powinny odgrywać praktyki w jednostkach wojskowych, w toku których następuje konfrontacja wiedzy zdobytej w szkole z rzeczywistością praktyczną w wojskach i sztabach.

Procentowy udział wiedzy teoretycznej w treściach nauczania jest uzależniony od charakteru studiów. Im szerszy profil kształcenia, tym większy powinien być zakres wiedzy teoretycznej, zwłaszcza systemowej. W WSO, chociaż udział wiedzy teoretycznej powinien być znaczny, proporcje czasu z uwagi na potrzeby praktyczne będą się kształtowały na korzyść wiedzy praktycznej /stosowanej/. Wiedzę teoretyczną w stosunkowo szerokim zakresie powinny ujmować programy studiów dyplomowych i podyplomowych ASG. Udział wiedzy teoretycznej, zwłaszcza systemowej, w kursowym szkoleniu /CDO i WSO/, jak również w wewnętrznym szkoleniu doskonalącym kadry w jednostkach wojskowych, powinien być znacznie mniejszy.

#### 4.2.4. Stopień integracji i specjalizacji treści kształcenia

We współczesnych warunkach, z uwagi na szybki rozwój nauki i techniki, występuje naturalna tendencja do wyodrębniania z ogólnego nurtu wiedzy coraz bardziej specjalistycznych dziedzin. Tej prawidłowości towarzyszy zjawisko powstawania nowych zawodów i specjalności oraz tworzenia się specjalistycznych kierunków studiów o coraz węższych profilach. Nadmierne jednak rozdrobnienie i zbyt wąski specjalistyczny charakter kierunków studiów wywiera hamujący wpływ na ich rozwój, negatywnie oddziałując na teoretyczne przygotowanie absolwentów do zawodu, ze względu na zawężanie ich horyzontów poznawczych i ograniczenie perspektyw do potrzeb wąsko rozumianej praktyki.

Na tym tle rozwija się tendencja diametralnie przeciwna, mianowicie dążność do integracji nauki i profili kształcenia oraz rozbudowy badań interdyscyplinarnych. Odzwierciedleniem tego ostatniego trendu był - zauważalny również w

Polsce - odwrót od nadmiernej specjalizacji i ponowne tworzenie - nie zintegrowanych kierunków kształcenia o szerokim profilu nauczania. Tak np. w wyższym szkolnictwie medycznym zrezygnowano z dotychczasowej nagminnej praktyki specjalistycznego kształcenia studentów medycyny na odrębnych kierunkach studiów. Obecnie wszyscy studenci są przygotowani jako lekarze ogólni. Pewna specjalizacja występuje w końcowych latach nauki, a zwłaszcza po ukończeniu studiów, w toku praktyki lekarskiej.

W wyższym szkolnictwie wojskowym nie zdołaliśmy zapewne uniknąć nadmiernej specjalizacji. Sprzyjało temu branżowe rozdrobnienie wyższych szkół oficerskich dokonane wg obowiązującego podziału na rodzaje sił zbrojnych, wojsk i służb. W praktyce, prawie każde dowództwo i szefostwo posiada własną niedużą szkołę. Jest to anomalia w porównaniu do sytuacji w szkolnictwie cywilnym, w którym ucelnie typu uniwersyteckiego i politechnicznego są podporządkowane MNSzWiT, mimo że przygotowują kadre dla licznych resortów zarządzających całymi działami gospodarki narodowej.

Z analizy potrzeb lat 1976-1990 zawartych w modelu osobowym oficera LW oraz z przyjętej przesłanki o szerokim profilu kształcenia oficera wynika wniosek, że integracja treści kształcenia w programach WSO jest koniecznością. Jej podstawę powinien stanowić dowódczy profil kształcenia we wszystkich WSO oraz wiodący charakter przedmiotu nauki i sztuki wojennej, w tym zwłaszcza taktyki i szkolenia bojowego.

Aktualne programy studiów WSO wykazują, że w ich ramach można wyodrębnić trzy zespoły przedmiotowe i tematyczne:

1. O treściach wspólnych dla wszystkich WSO wojsk lądowych.

2. O treściach wspólnych dla WSO profilu ściśle dowódczego /WSOWZ, WSOWP, WSOWRiArt., WSOWOPL i innych/.

3. O treściach ściśle specjalistycznych, odrębnych dla każdego profilu kształcenia.

Powyższy podział mógłby stanowić podstawę do wprowadzenia takich zmian programowych, które zapewniłyby uzyskanie optymalnej równowagi między wiedzą zintegrowaną /1 i 2 zespół przedmiotowy/ a wiedzą specjalistyczną /3 zespół/. Przy 4-letnich studiach ogólne proporcje czasu na wyszczególnione zespo-

ły przedmiotowe mogłyby się różnie kształtować, np. jak 1:2:1 lub 2:1:1 /ewentualnie na kierunkach bardziej technicznych 1:1:2/. W każdym bądź razie na wiedzę zintegrowaną należałoby przeznaczyć 3 lata studiów, zaś na wiedzę specjalistyczną jeden rok /a tylko w sporadycznych przypadkach 2 lata/. Wydaje się też, że ten rok mógłby być czwartym z kolei i oddany prawie w całości do dyspozycji szefa danego rodzaju wojsk/służby/.

Urzeczywistnienie reformy programowej poza zyskiem o charakterze merytorycznym, polegającym na daniu słuchaczom gruntownej wiedzy ogólnej i wojskowej, umożliwiłoby podniesienie jakości kształcenia oraz stworzyłoby podstawę do:

- powołania /ewentualnie na zasadzie garnizonowej/ zespołów /cykli, zakładów, katedr, instytutów/ międzyuczelnianych do realizacji ujednoczonych części programów we wszystkich uczelniach danego rejonu /garnizonu/;
- zorganizowania w ramach pionu uczelni dowódczo - sztabowych wspólnego opracowywania i wydawania materiałów dydaktycznych na użytek wszystkich szkół /skryptów, podręczników tradycyjnych i obudowanych, ćwiczeń taktycznych, zestawów dydaktycznych/;
- opracowania koncepcyjnych założeń zunifikowanej bazy szkoleniowej gabinetowej i polowej.

Znaczne możliwości w dziedzinie zwiększenia integracji treści występują również w programach ASG. W związku z tym przewiduje się dokonanie, poza szczególnie staranną selekcją materiału, daleko idącej integracji treści programowych przede wszystkim na kierunkach kształcenia wojsk lądowych, z uwzględnieniem niezbędnych potrzeb specjalistycznych.

#### 4.2.5. Optymalizacja doboru materiału dydaktycznego przez strukturyzację treści kształcenia

Specjaliści - pedagodzy zgodnie uważają, że optymalizację doboru i selekcji materiału dydaktycznego można zapewnić poprzez strukturalizację treści kształcenia. Na obecnym etapie rozwoju teorii programów jest to, jak dotychczas, jedyna logiczna i metodologicznie poprawna metoda wiodąca do zbudowania programów o optymalnej strukturze, rozumiana jako uporządkowany układ treści kształcenia, który:

- a/ maksymalnie zbliża się do treści i układu odpowiedniej dyscypliny naukowej w stopniu odpowiadającym z jednej strony potrzebom zawodowym i społecznym, a z drugiej - możliwościom psychofizycznym i intelektualnym słuchaczy;
- b/ uwzględnia założenia modelu osobowego absolwenta;
- c/ odznacza się budową hierarchiczną /wyznacznikiem jest system pojęć uporządkowany hierarchicznie/;
- d/ umożliwia utworzenie w umysłach słuchaczy spójnego i trwałego systemu wiedzy społecznej i zawodowej wraz z umiejętnościami jej stosowania w sytuacjach praktycznych.

Uważa się, że zabiegi strukturyzacyjne dają możliwość, bez ograniczania zasobu merytorycznej informacji, zdecydowanie zmniejszyć objętość materiału nauczania i w istotny sposób podwyższyć jakość kształcenia. W praktyce strukturyzacja treści kształcenia stanowi ciąg czynności polegających na zastosowaniu typowych zabiegów zalecanych przez takie procedury, jak metoda grafów i macierzy. Umożliwiają one wyodrębnienie i uwypuklenie w strukturze wiedzy przedmiotowej lub międzyprzedmiotowej węzłów strukturalnych treści w postaci systemu pojęć, twierdzeń naukowych, praw, zasad, reguł działania oraz ich związków wzajemnych.

W programach kształcenia wyższych szkół wojskowych należy wyróżnić dwie zasadnicze dziedziny naukowe integrujące i wiążące wszystkie podstawowe przedmioty nauczania w określone szereg hierarchizowane i wzajemnie powiązane struktury. W dziale społeczno-politycznym taką rolę spełnia marksizm-leninizm z materializmem historycznym, a w dziale specjalistyczno-wojskowym - nauka wojenna, a zwłaszcza jej zasadnicza część składowa - teoria sztuki wojennej. Wiodące znaczenie w tym dziale mają przedmioty: w ASG - sztuka operacyjna i taktyka, w WSO - taktyka ogólna i rodzajów wojsk.

Nasuwa się z tego wniosek, że działalność strukturyzacyjną w treściach zawodowych należy rozpocząć od sprecyzowania istoty i struktury oraz przedmiotu badań nauki i sztuki wojennej, a następnie przyporządkowanych tej dziedzinie wiedzy kolejnych dyscyplin, których treści stanowią przedmiot procesu kształcenia słuchaczy. Upowszechnienie stosowania procedur strukturyzacyjnych jest sprawą stosunkowo pilną. Niemniej jed-

nak opracowanie odpowiedniej metodologii będzie pracochłonne i w związku z tym powinno być podjęte centralnie /lub przez szkołę zintegrowaną/. Za zgranicą działalność powyższą prowadzą szerokim frontem uczelnie radzieckie, wśród których, wg informacji prof. Tałyżiny, wiodącą rolę spełnia Uniwersytet im. Łomonosowa, a w szkolnictwie wojskowym akademie im. Frunzego. Prace są już dość dobrze zaawansowane o czym świadczy fakt opracowania szeregu programów struktury przedmiotów nauczania przy wykorzystaniu do tego celu techniki obliczeniowej. W Polsce problematyką strukturyzacji treści zajmują się m.in. Instytut Szkolnictwa Zawodowego oraz Instytut Programów Szkolnych.

#### 4.2.6. Propozycje czynności modernizacyjnych

W konkluzji nasuwa się wniosek o konieczności uczynienia w wyższym szkolnictwie wojskowym w dziedzinie optymalizacji doboru treści kształcenia i konstruowania programów, dalszego jakościowego kroku. Dlatego też nie rezygnując z dotychczas stosowanych zabiegów modernizacyjnych i jeszcze je bardziej doskonaląc, należałoby równolegle podjąć długofalowe działania, mające na celu wypracowanie nowej metodologii treści kształcenia wraz z wdrożeniem jej do praktyki. Przewidywałyby one:

A. W latach 1976-1980:

- 1/ opracowanie przez poszczególne wyższe szkoły wojskowe odpowiednich modeli osobowych absolwentów;
- 2/ opracowanie koncepcji integracji programów kształcenia wyższych szkół oficerskich i powołanie w tym celu zespołu międzyuczelnianego z udziałem przedstawiciela Inspektoratu Szkolenia, zainteresowanych dowództw i szefostw rodzajów wojsk i służb z zadaniem przedstawienia propozycji w ciągu 2-3 lat;
- 3/ przystąpienie do prac w zakresie wypracowania metodologii doboru treści kształcenia i konstruowania programów w oparciu o metody i procedury strukturyzacyjne. W tym celu należałoby przygotować odpowiednich specjalistów /przez staże naukowe i konsultacje w kraju i za granicą, prace doktor-

skie<sup>1/</sup> oraz stworzyć etatowe lub ewentualnie nieetatowe zespoły naukowe;

- 4/ dokonanie korelacji treści kształcenia i założeń programowych w wyższych szkołach wojskowych pionu dowódczo-sztabowego /WSO, CDO, ASG/, przy czym działalność powyższą należy skoordynować z pracami w zakresie integracji kształcenia;
- 5/ opracowanie programu studiów przemiennych dla jednej z dowódczych WSO i przystąpienie do jego realizacji w drodze eksperymentalnej;
- 6/ usprawnienie planowania szkolenia przez zastosowanie do tego celu techniki obliczeniowej.

B. W latach 1980-1990:

- 1/ poczynienie dalszych kroków w zakresie integracji treści kształcenia w WSO i korelacji programów w wyższych szkołach wojskowych pionu dowódczo-sztabowego;
- 2/ upowszechnienie i wdrożenie do praktyki metodologii opracowania programów studiów z zastosowaniem nowoczesnych procedur strukturyzacyjnych, zapewniających optymalizację doboru treści kształcenia, przy zastosowaniu elektronicznej techniki obliczeniowej;
- 3/ upowszechnienie rezultatów badań i eksperymentów dotyczących studiów przemiennych oraz programów kształcenia z drugim przedmiotem wiodącym.

#### 4.3. Doskonalenie procesu kształcenia w wyższych szkołach wojskowych

##### 4.3.1. Kierunki doskonalenia procesu kształcenia słuchaczy

Za najbardziej obiecujące uważa się te, które w szczególności sprzyjają wszechstronnemu rozwojowi osobowości słuchaczy. Z tego punktu widzenia, uwzględniając już posiadane doświadczenie, należy przewidywać, że w perspektywie najbliższego 10-15-lecia poszukiwania w tym zakresie zostaną w szczególności skierowane na:

- 1/ Przewód doktorski na ten temat już został otwarty w ASG przez pracownika Inspektoratu Szkolenia.

- kształtowanie właściwych postaw ideowo-politycznych oraz zawodowych słuchaczy;
- rozwijanie zdolności i umiejętności kierowniczych /organizatorskich/;
- ujawnianie i kształcenie oficerów /słuchaczy/wybitnie uzdolnionych;
- indywidualizację kształcenia;
- nauczanie problemowe, kompleksowe, programowane.

Wydaje się celowe, aby szczegółowe propozycje w odniesieniu do wyszczególnionych kierunków doskonalenia sformułować w kontekście systemu wojskowego kształcenia ustawicznego, zaczynając od podchorążych WSO i kończąc na słuchaczach studiów podyplomowych w ASG.

#### 4.3.2. Kształtowanie u słuchaczy właściwych postaw społecznych i zawodowych<sup>1/</sup>

Kierunki kształtowania postaw ideowo-politycznych wynikają z modelu osobowości oficera LWP, implikującego dobór odpowiednich treści w programach studiów całego szkolnictwa wojskowego. W charakterystyce postulowanych wartości ideowo-politycznych dowódcy i oficera sztabu nacisk kładzie się na aktywne zaangażowanie w życiu ideologicznym wojska i społeczeństwa oraz czynne uczestnictwo w pracy ideowo-wychowawczej prowadzonej w wojskach, sztabach, instytucjach wojskowych. Dlatego generalny kierunek kształtowania postaw ideowo-politycznych dowódców i oficerów sztabu zawarty jest w dwóch ściśle ze sobą związanych dyrektywnych hasłach: „Każdy oficer działaczem politycznym”, „Każdy oficer wykształconym marksistą”.

Aktualny system przygotowania kadr dowódczo-sztabowych zapewnia urzeczywistnianie tych dyrektyw oraz kształtowanie u słuchaczy i oficerów właściwych postaw ideowo-politycznych, jednakże współczesne tempo przemian stawia wciąż rosnące wymagania. W tym kontekście wydają się uzasadnione następujące najważniejsze propozycje dotyczące kierunków doskonalenia procesu kształtowania postaw ideowo-politycznych kadry dowódczej w systemie szkolnictwa wojskowego:

1/ W opracowaniu rozdziału pomoc okazał płk doc. dr T. Gęsek.

1. Wzbogacenie programów dydaktycznych przedmiotów społeczno-politycznych na wszystkich szczeblach wyższego szkolnictwa wojskowego, ze względu na zasadniczą rolę wiedzy społeczno-politycznej w rozwijaniu postaw ideowo-politycznych.

2. Konsekwentne przestrzeganie zasady nauczania ustawicznego, z zapewnieniem ścisłej korelacji wiedzy programowej z zakresu nauk społeczno-politycznych na kolejnych etapach kształcenia i doskonalenia kadr dowódczych.

3. Uwzględnienie w procesie kształcenia różnorodnych aspektów następstw rewolucji naukowo-technicznej w dziedzinie ideologicznej, politycznej, psychologicznej. W tym świetle występuje konieczność zwrócenia uwagi na kształtowanie wzorców - wych stosunków międzyludzkich, wysokiej dyscypliny i kultury technicznej, troski o zdrowie, bezpieczeństwo i higienę pracy w warunkach nowoczesnej techniki.

4. Ścisły związek nauczania teorii i metodologii marksistowsko-leninowskiej z czynnym zaangażowaniem kadr dowódczych /kadra i słuchacze/ w pracy politycznej / poprzez osobisty udział w pracy ideologicznej w środowiskach wojskowych i cywilnych/.

Czynnikiem determinującym drogę służbową ofiara i wywierającym wpływ na wyniki uzyskiwane przez niego w procesie kształcenia na równi z zaangażowaniem ideowo-politycznym są postawy zawodowe, przejawiające się w dumie i godności oraz ambicjach, aspiracjach i zainteresowaniach zawodowych.

Kształtowanie postaw zawodowych jest procesem ciągłym i trwa przez wszystkie etapy wojskowego systemu kształcenia ustawicznego. Główną rolę we właściwym jego zapoczątkowaniu spełnia jednak wyższa szkoła oficerska, gdyż jeszcze w toku studiów następuje u podchorążych proces identyfikacji z ich przyszłą rolą jako oficerów.

Dalszy istotny wpływ na kształtowanie postaw zawodowych wywiera praca służbowa w jednostkach wojskowych na pierwszym stanowisku po ukończeniu studiów. W tym okresie - w zależności przede wszystkim od uzyskanych rezultatów - następuje wzmocnienie lub osłabienie procesów identyfikacji. W świetle badań przeprowadzonych przez pracowników Inspektoratu Szkolenia<sup>1/</sup>,

1/ Płk dypl. M. Jacygrađ: dzieło: cyt. s. 6-8, 26-27.

rezultaty uzyskiwane w tym względzie mogą budzić poważne obawy. Otóż z przeprowadzonych sondaży opinii absolwentów WSO z lat 1971-73 wynika, iż przy podejmowaniu decyzji wyboru zawodu oficera kierowali się oni różnymi motywami, przy czym podział tych motywów był następujący:

- motywy korzystne dla wojskowej służby zawodowej 59,1 %;
- motywy mało lub zupełnie niekorzystne dla wojskowej służby zawodowej 32,8 %;
- brak odpowiedzi 8,1 %.

Jest rzeczą interesującą, że kolejne badania absolwentów po roku ich pracy w jednostkach wojskowych wykazały, że te pierwotne motywy zostały w toku wykonywania obowiązków służbowych utrwalone. Na pytanie „czy praca na zajmowanym stanowisku daje Obywatelowi pełne zadowolenie?” tylko 59 % respondentów potwierdziło ten stan, pozostali zaś wyrazili w mniejszym lub większym stopniu swą obojętną lub negatywną postawę.

Taki stan rzeczy jest niepokojący i zmusza do zastanowienia. Niewątpliwie u podłoża omawianego negatywnego zjawiska znajdują się liczne przyczyny o charakterze obiektywnym, niemniej jednak wyższe szkoły i jednostki wojskowe powinny zwrócić uwagę na zintensyfikowanie działalności w zakresie kształtowania właściwych postaw, zwłaszcza w odniesieniu do podchorążych i absolwentów WSO. Jest to niewątpliwie zadanie bardzo trudne, gdyż jak dotychczas znajomość problemu jest niewystarczająca, w szczególności w zakresie pomiaru zachodzących zmian w postawach i motywach postępowania. Dlatego przeprowadzenie kompleksowych badań w sprawie metod, form skutecznego kształtowania postaw społecznych i zawodowych oraz sposobów oceny zachodzących zmian osobowościowych miałyby znaczenie zasadnicze.

#### 4.3.3. Kształtowanie i rozwijanie u słuchaczy zdolności i umiejętności kierowniczych<sup>1/</sup>

Każdy współczesny dowódca i oficer sztabu, zaczynając od dowódcy plutonu, powinien wyróżniać się określonymi umiejętno-

1/ Wykorzystano materiał: Z. Pietrasiński: Umiejętności organizatorskie i kierownicze, ich wykrywanie, rozwijanie w procesie studiów w wyższej szkole wojskowej. ASG 1974.

ściami kierowniczymi. Dlatego też kształtowanie i rozwijanie u wszystkich słuchaczy tego rodzaju zdolności i predyspozycji należy do podstawowych zadań wyższych szkół wojskowych. Jest to niewątpliwie sprawa podstawowa w kształceniu kadr dowódczo-sztabowych, tym bardziej, że działalność ta sprzyja ujawnianiu słuchaczy o wybitnych uzdolnieniach dowódczych.

Dotychczas doskonalenie umiejętności dowódczo-sztabowych, zwłaszcza umiejętności kierowniczych, prowadzone było przez każdą wyższą szkołę wojskową w cyklu zamkniętym, w izolacji od kolejnych ogniw kształcenia. Jest to jednak tryb nieekonomiczny i mało skuteczny. Ścisła synchronizacja tej działalności w ramach całego systemu kształcenia ustawicznego, w układzie: WSO, CDO, ASG i jednostki wojskowe, znacznie przyczyniłaby się do podniesienia efektywności przygotowania dla sił zbrojnych zdolnych i sprawnych organizatorów w masowej skali.

Wojsko w dziedzinie metodyki przygotowania wybitnych organizatorów działań bojowych, szkolenia i wychowania stosuje interesujące i w wielu wypadkach efektywne metody postępowania. Nie zawsze jednak uzyskane wyniki mogły zadowolić. Dlatego też z punktu widzenia teoretycznego problem ma charakter otwarty a jego rozwiązanie powinno być traktowane jako szczególnie pilne zadanie badawcze. Pewne wstępne sugestie nasuwają się już obecnie. Można je sformułować w postaci kilku тез<sup>1/</sup>.

1. Pierwszą czynnością poprzedzającą opracowanie pełnego i funkcjonalnego algorytmu toku przygotowania najwyższej klasy organizatorów byłoby podjęcie prac teoretycznych, mających na celu uogólnienie dotychczasowego doświadczenia sił zbrojnych w kształceniu sprawnych dowódców, z uwzględnieniem najnowszych osiągnięć takich dyscyplin naukowych, jak: teoria organizacji i kierownictwa, socjologia kierownictwa, psychologia dowodzenia i pracy sztabowej, ergonomia.

2. Doświadczenie wskazuje, a teoria potwierdza, że szybkość i efektywność uczenia się i przyswajania umiejętności kierowniczych zależy w znacznej mierze od stopnia powtarzalności zadań i warunków. Zgodnie z Z. Pietrasińskim<sup>2/</sup> wyróżniamy

1/ Treść тез została przekonsultowana z pracownikiem naukowo-dydaktycznym ASG ppłk. dypl. S. Nijakiem.

2/ Z. Pietrasiński: Podstawy przyspieszonego rozwoju kadr kierowniczych. ASG 1974.

trzy poziomy wymagań i odpowiadających im działań, które dowódca i oficer sztabu powinien opanować:

Poziom sytuacji i działań stereotypowych /poziom elementarny/. Niektóre działania dowódcze i sztabowe wymagają powtarzania tych samych czynności w identycznych lub prawie niezmienionych warunkach. Powtarzalność ta występuje szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia /w pododdziałach/, zwłaszcza w czynnościach związanych z przestrzeganiem regulaminowego trybu życia koszarowego, eksploatacji i konserwacji sprzętu i uzbrojenia oraz szkolenia pododdziałów. W konsekwencji jednakże powtarzalność sytuacji i porządku działania, aczkolwiek ułatwia osiągnięcie rzemieślniczej sprawności, w rezultacie utrudnia dalszy rozwój dowódcy /słuchacza/ przez usztywnienie /zrutynizowanie/ jego zachowania. Dlatego w kształceniu słuchaczy nie można ograniczać się do działań stereotypowych na poziomie elementarnym.

Poziom sytuacji i działań indywidualizowanych. Takich sytuacji charakteryzujących się małą powtarzalnością jest w praktyce dowódczej, na ćwiczebnym a tym bardziej rzeczywistym polu walki, wyjątkowo dużo. Ich właściwością jest to, że chociaż mają one charakter indywidualizowany, niemniej jednak występują w nich pewne prawidłowości, których poznanie umożliwia wypracowanie repertuaru stereotypów, ułatwiających postępowanie. Z uwagi na znaczną ilość możliwych rozwiązań /np. w szkoleniu taktycznym/ uczenie się na tym poziomie sytuacji wymaga znacznie większego wysiłku i czasu niż w przypadku działań całkowicie stereotypowych. Dlatego też opracowywanie zadań, w których działania mają charakter mało powtarzalny stanowi dobrą szkołę kształtowania autentycznych zdolności kierowniczych. W szkoleniu taktycznym nawet ten poziom nauczania i rozwijania umiejętności organizatorskich /dowódczych/ jest niewystarczający.

Poziom sytuacji i działań unikalnych. Na tym poziomie nauczania chodzi o stworzenie dla słuchaczy sytuacji i zadań dydaktycznych o charakterze unikalnym, a przynajmniej takich, których powtarzalność jest wyjątkowo mała. Przygotowanie słuchaczy do rozwiązywania tego rodzaju zadań jest koniecznością, gdyż unikalność sytuacji może się okazać właściwością przysz-

tego pola walki. Dowódcy, zwłaszcza szczebla operacyjnego, muszą zawsze liczyć się z możliwością znalezienia się w sytuacji, w której żaden z dotychczasowych stereotypów nie będzie mógł być zastosowany i tylko zdolność do działania twórczego może umożliwić znalezienie właściwego rozwiązania.

3. Z powyższego wynikają ważne implikacje dla procesu kształcenia. Należy przyjąć, że niezależnie od etapu kształcenia trzeba przygotowywać słuchaczy do działania na wszystkich trzech poziomach sytuacji. W WSO wysiłek powinien być skupiony na rozwiązywaniu zadań stereotypowych z przejściem na wyższych latach studiów do działań w sytuacjach zindywidualizowanych, a nawet unikalnych. W CDO należy eksponować sytuacje o charakterze zindywidualizowanym, natomiast ASG zarówno zindywidualizowane, jak i unikalne.

4. W celu dania słuchaczom głębszych podstaw teoretycznych do kształtowania umiejętności organizatorskich należy programy nauczania taktyki i sztuki operacyjnej wzbogacić o systemową wiedzę interdyscyplinarną z zakresu: teorii organizacji i kierownictwa /w ramach służby sztabów/, socjologii kierownictwa, informatyki, psychologii dowodzenia.

Podstawową wiedzę z wyszczególnionych dziedzin słuchacze powinni posiadać w WSO z praktycznym jej zastosowaniem w rozwiązywaniu zadań stereotypowych, zindywidualizowanych i unikalnych.

W toku kształcenia w CDO, po uogólniającej rekapitulacji materiału teoretycznego, należałoby rozważyć możliwość zapoznania słuchaczy /poza szeroko stosowanymi ćwiczeniami taktycznymi/ z metodą gier kierowniczych w rozwiązywaniu różnych problemów gotowości bojowej, szkolenia i wychowania.

Zasadniczy cykl kształcenia teoretycznego na wyższym poziomie - powinien przypaść ASG. Na tym szczeblu nauczania należy poszerzyć wiedzę interdyscyplinarną słuchaczy z zakresu kierowniczych /dowódczych/ funkcji planowania, decydowania, organizowania, pobudzania i kontrolowania. W akademii istnieje możliwość zapoznania słuchaczy z podstawami budowy i formalizacji modelu organizacyjnego instytucji, a także przeprowadzenie całego szeregu ćwiczeń taktyczno-operacyjnych, w tym również gier kierowniczych, których celem byłoby doskonalenie umiejęt-

ności kierowniczych /dowódczych/ - posługując się symulacją sytuacji na EMC - w rozwiązywaniu konkretnych problemów organizacyjnych jednostek wojskowych.

5. W kształceniu zdolności i umiejętności organizator - skich słuchaczy wielkie znaczenie ma wpływ przykładu wysokiego kunsztu organizatorskiego reprezentowanego przez kadre nauczycieli akademickich. W praktyce należy dążyć, aby wszystkie działania danej uczelni cechowały się wysoką sprawnością organizacyjną.

#### 4.3.4. Wykrywanie i kształcenie dowódców i oficerów sztabu wybitnie uzdolnionych<sup>1/</sup>. Indywidualizacja kształcenia

Realizacja ambitnych zadań modernizacji sił zbrojnych na skalę potrzeb końca XX wieku wymaga pełnego wykorzystania oficerów utalentowanych, obdarzonych przez naturę wybitnymi uzdolnieniami dowódczymi lub sztabowymi. Swoją indywidualność i predyspozycje ujawniają oni zazwyczaj w sytuacjach szczególnych, dlatego też w okresie pokoju nie zawsze są widoczni, nie zawsze z racji właściwości swego charakteru mogą być doceniani i zdobyć właściwą pozycję. Te przyczyny powodują, że ludzi utalentowanych trzeba szukać, trzeba stwarzać warunki, które umożliwią im wykazanie swych możliwości. Mówił o tym z okazji XXV-lecia ASG Minister Obrony Narodowej gen. armii W. Jaruzelski stwierdzając, że: „Istnieje w szczególności potrzeba operatywnego wyłaniania talentów, kształcenia ludzi o określonych cechach i walorach - konstruktywnie niespokojnych, o nastawieniu innowacyjnym, umiejących przetwarzać idee i odkrycia na posunięcia praktyczne - ludzi, którzy równie łatwo przyswajają sobie zmiany i nowości, jak zmiany i nowości inicjują”.

Z powodu wagi zagadnienia, w ciągu ostatnich trzech lat podjęto w siłach zbrojnych odpowiednie wysiłki, aby uregulować

<sup>1/</sup> Wykorzystano opracowania: płk doc. dr hab. J. Bogusz: Teoretyczne podstawy wykrywania i kształcenia talentów dowódczych. ASG 1974; płk dypl. mgr S. Nogala: Nowe możliwości kształcenia szczególnie uzdolnionych słuchaczy wyższych szkół wojskowych. ASG 1974; płk R. Sielecki: System dydaktyczno-wychowawczy wykrywania i kształcenia uzdolnionych i utalentowanych dowódców i oficerów sztabu. ASG 1974; płk prof. dr K. Nożko: Uwagi o wyławianiu i kształtowaniu talentów na tle doświadczeń ASG. ASG 1975.

i uporządkować problem wybitnie uzdolnionych słuchaczy. W rezultacie różnorodnych poczynań badawczych i przedsięwzięć organizacyjnych zostało opracowane i zatwierdzone w lipcu 1974 r. zarządzenie ministra obrony narodowej w sprawie ujawniania i kształcenia słuchaczy szczególnie uzdolnionych oraz ich wykorzystania po ukończeniu studiów.

W oparciu o ten dokument wyższe szkoły wojskowe zapoczątkowały odpowiednią działalność realizacyjną. Obecnie jest jeszcze za wcześnie na formułowanie zasadniczych wniosków, niemniej jednak na podstawie uzyskanych informacji nasuwają się pewne spostrzeżenia.

Przede wszystkim odnosi się wrażenie, że problematyka ujawniania i kształcenia słuchaczy wybitnie uzdolnionych nie wyszła poza sferę wstępnych poszukiwań i eksperymentów. Taki stan rzeczy nie powinien jednak niepokoić. Po pierwsze - cały nasz aktualnie funkcjonujący system został zbudowany z myślą o przeciętnym słuchaczu, a przestawienie systemu i związanych z tym uwarunkowań wymaga czasu. Po drugie - problem jest autentycznie trudny, jeszcze nie rozstrzygnięty ani z teoretycznego, ani z praktycznego punktu widzenia.

W rezultacie już podjętej działalności i ustaleń zostały bliżej sprecyzowane takie pojęcia, jak „zdolności” i „uzdolnienia”, w tym zwłaszcza „wybitne uzdolnienia” dowódcze i sztabowe. Określono podstawowe kierunki działania organizacyjnego i pedagogicznego, które mogą rokować powodzenie w wykonywaniu i kształceniu utalentowanych oficerów oraz, co najważniejsze, przełamano barierę psychologicznej niewiary i odczucia niemożności. Już sam ferment wywołany akcją „talent” przyczynił się do zaktywizowania wykładowców i słuchaczy.

#### Wykrywanie słuchaczy wybitnie uzdolnionych

Odrębną kategorię trudności stanowi ujawnianie talentów dowódczych w warunkach szkolnych. W uczelni łatwo wyodrębnić słuchaczy wyróżniających się szczególną umiejętnością uczenia się i dobrą pamięcią. Zazwyczaj zaliczamy ich do grupy uzdolnionych. Tych, którzy mają skłonności do głębszych analiz i odznaczają się wyjątkowo żywą wyobraźnią taktyczno-operacyjną, lecz nie są obdarzeni błyskotliwą pamięcią można pomyłkowo

zaklasyfikować do grupy przeciętnych. Ponadto talent dowódczy na ogół przejawia się w działaniach w sytuacjach napiętych i odpowiedzialnych, których stworzenie w warunkach szkolnych jest wyjątkowo trudne. Dlatego też oficera o wybitnych predyspozycjach dowódczych znacznie łatwiej można ujawnić w jednostce, niż w uczelni. Należy ponadto umieć odróżnić słuchacza wybitnie utalentowanego od przodownika. Nie są to bowiem synonimy. Wybitnie utalentowany zazwyczaj jest jednostką o szczególnych cechach charakteru, niejednokrotnie kontrowersyjną, nie poddającą się naciskom, trudną we współżyciu i nie dającą się łatwo sklasyfikować.

Wykrywanie zdolności i ich specyficznych ukierunkowań jest więc problemem nader trudnym, tym bardziej, że ujawniają się one w różnym wieku i z różną siłą. Zgodnie z płk. J. Boguszem<sup>1/</sup> spośród wielu sposobów rozpoznawania i wykrywania słuchaczy o zdolnościach ponadprzeciętnych na uwagę zasługują te, które mogą być zastosowane kompleksowo. Proponuje się, aby odpowiednią informację kompletować na podstawie: analizy testów inteligencji; oceny osiągnięć i zdolności twórczych; opinii pedagogów i kolegów oraz danych socjometrycznych. W ocenianiu uzdolnień dowódczych należy zwrócić również uwagę na sposób zachowania oficera w czasie ćwiczeń taktyczno - operacyjnych. Cenną wartość prognostyczną mogą mieć zauważone aspiracje do nieformalnego przywództwa.

W kontekście wymienionych trudności wynika, że problem wypracowania metod ujawniania uzdolnień dowódczo-sztabowych powinien być rozwiązywany kompleksowo i centralnie. Podstawowe znaczenie miałyby określenie sposobów postępowania, umożliwiających właściwe wyselekcjonowanie wśród młodzieży cywilnej takich kandydatów do zawodu dowódcy i oficera sztabu, którzy w jakiejś mierze wyróżnialiby się ponad przeciętność pewnymi predyspozycjami kierowniczymi. Dopiero w następnej kolejności, już po zaliczeniu kandydatów na studia w WSO i w toku ich dalszej kariery zawodowej, można by działalność tę ukierunkować na wykrycie oficerów szczególnie utalentowanych.

Działalność klasyfikacyjną powinno się rozpocząć bardzo wcześnie, w ramach powszechnego systemu ujawniania kadr utalentowanych.

<sup>1/</sup> Dzieło cyt., s. 3-5.

lentowanych i kontynuowanie w systemie szkolnictwa wojskowego. Należy również prowadzić badania teoretyczne w celu ścisłego określenia istoty i charakteru różnego rodzaju uzdolnień: dowódczo-sztabowych, pedagogicznych, technicznych, naukowo-badawczych, i to na różnych etapach rozwoju oficera, oraz ustalenia zasad ich pomiaru. Odpowiednie narzędzia badawcze powinny przygotować zespoły naukowe składające się z psychologów, pedagogów i specjalistów.

Obecnie jednak z braku takich narzędzi i do czasu ich opracowania należy, jak proponuje płk prof. K. Nożko<sup>1/</sup> zawrzeć inteligencji i zdolnościom nauczycieli akademickich. Centralną osobą w tym wypadku jest kierownik grupy /w ASG/, lub dowódca pododdziału szkolnego /WSO/, od którego wycucia i umiejętności zawodowych zależy właściwe rozpoznanie i wykrycie wśród słuchaczy autentycznie utalentowanych dowódców. W działalności tej może on wziąć za podstawę następujące wyznaczniki: łatwość przyswajania wiedzy, predyspozycje do jej twórczej interpretacji, umiejętność stosowania tej wiedzy w praktyce, postawę dowódczą i cechy charakterologiczne ujawniane w toku ćwiczeń, dążność do kierowania i przywództwa również w sytuacjach pozadydaktycznych. Wyznaczników może być znacznie więcej, jednakże ich ilość powinna się ograniczyć do zasadniczych.

### Kształcenie wybitnie uzdolnionych

Zgodnie z aktualnymi poglądami w kształceniu słuchaczy /oficerów/ wybitnie uzdolnionych należy stosować różnorodne formy i metody. Do podstawowych form zalicza się: wzbogacenie, przyspieszenie i grupowanie. W praktyce tylko wzbogacenie znalazło uznanie w uczelniach o profilu dowódczo-sztabowym, przy czym czyni się próby stosowania następujących metod:

1. Uczestnictwo w kołach zainteresowań oraz wszelkiego rodzaju konkursach.
2. Branie udziału w cząstkowych pracach naukowych danej katedry oraz zaangażowanie się w działalności publicystycznej.
3. Podjęcie równoległe z nauką zaocznych studiów w uczelni wojskowej lub cywilnej na kierunku humanistycznym /pedago -

---

1/ Dzieło cyt., s. 5.

gika, organizacja i kierowanie, psychologia, historia/, a w ASG otwarcie przewodu doktorskiego<sup>1/</sup>.

4. Angażowanie słuchaczy do sprawowania obowiązków pomocników dowódców /w WSO/, instruktorów, asystentów wolontariu - szy, a także do udziału w seminariach, sympozjach, konferencjach.

5. Opracowanie indywidualnych programów studiów oraz podjęcie studiów /samodzielnie lub pod opieką/ w dziedzinie szczególnie odpowiadającej zainteresowaniom danego słuchacza.

Problematyka wykrywania, kształcenia i wykorzystania wybitnie utalentowanych słuchaczy wymaga podjęcia kompleksowych badań ze skoncentrowaniem uwagi na:

- opracowaniu teorii zagadnienia, a przede wszystkim: szukania odpowiedzi na pytanie, jakie są właściwości uzdolnień dowódczo-sztabowych, naukowo-badawczych i innych ?;
- określeniu zasad i narzędzi pomiaru przejawiania się predyspozycji i wybitnych zdolności;
- sprecyzowaniu metod i technik wykławiania i rozwijania uzdolnień dowódczo-sztabowych wśród kadry oficerskiej w jednostkach wojskowych;
- ustaleniu metod i toku rozwijania uzdolnień kierunkowych oraz systemu kształcenia słuchaczy wybitnie uzdolnionych.

#### Indywidualizacja kształcenia

W praktyce indywidualizacja kształcenia jest dopiero w zamierzeniach i jak dotychczas kojarzy się z metodami pracy z wybitnie uzdolnionymi. Tymczasem jest to kompleksowa metoda uniwersalna, którą w szerokim zakresie, chociaż w różnym stopniu, należy stosować w odniesieniu do wszystkich słuchaczy. Odzwierciedla ona wymogi odnośnej zasady dydaktycznej, postulujującej uwzględnianie w procesie nauczania indywidualnych zamknięć i możliwości. Indywidualizacja kształcenia odpowiednio dozowana pobudza zainteresowania, sprzyja rozwijaniu samodzielności w myśleniu i działaniu, przyzwyczajają oraz kształtuje umiejętności samodoskonalenia się na drodze samokształcenia. Zgodnie z opiniami pedagogów indywidualizacja kształcenia pow-

---

1/ Płk J. Bogusz: dzieło cyt. s.7; płk S.Nogala, dzieło, cyt., s. 3-7.

szechnie zastosowana jako metoda studiowania zrewolucjonizuje kształcenie i umożliwi w przyszłości przejście z dydaktyki „pamięci” do dydaktyki samodzielnej twórczej pracy słuchaczy.

Wyższe szkoły wojskowe prowadzą obecnie aktywną działalność, aby zwiększyć stopień indywidualizacji kształcenia. W praktyce jednak sprowadza się ona do: samodzielnego dysponowania przez słuchaczy czasem przeznaczonym na naukę własną, ich udziału w kołach zainteresowań i wiedzy wojskowej, indywidualnego charakteru wykonywania zadań dydaktycznych i prac domowych, przejściowych oraz dyplomowych.

Nie jest to dużo. Wydaje się jednak, że nawet w aktualnych warunkach istnieją możliwości poszerzenia repertuaru metod indywidualizacji kształcenia. Duże możliwości kryją się w zajęciach typu fakultatywnego, polegających na wprowadzeniu do programów kilku przedmiotów lub cykli tematycznych do swobodnego wyboru przez słuchaczy. Wiele nadziei można wiązać, zwłaszcza w WSO, z nauczaniem programowanym, szerokim zastosowaniem maszyn nauczających, uruchomieniem laboratoriów języków obcych, z możliwością korzystania z ich usług w dowolnym czasie. Wielkie wartości kształcące może mieć upowszechnienie udziału słuchaczy w pracy naukowo-badawczej prowadzonej przez cykle i katedry. Słuchaczom można powierzyć wykonanie częściowych prac naukowo-badawczych polegających na opracowywaniu narzędzi badawczych, przeprowadzeniu badań, opracowaniu sprawozdań, komunikatów naukowych lub referatów. Zakres udziału słuchaczy w działalności naukowej powinien być zróżnicowany w zależności od wykazanych przez nich zainteresowań i skłonności. Całość zadań zalecanych słuchaczom powinna być ujęta w programach indywidualnego kształcenia.

Uwzględnienie zasady indywidualizacji musi w konsekwencji prowadzić do uznania tezy, że również pokoje w internacie, poza przeznaczeniem bytowo-rekreacyjnym, spełniają funkcje dydaktyczne, stanowią one bowiem warsztaty indywidualnej pracy słuchaczy. Skoro - tak, to trzeba stworzyć warunki, aby internaty rzeczywiście mogły te funkcje spełniać. Rozbudowa internatów powinna być prowadzona z uwzględnieniem wizji procesu dydaktycznego lat dziewięćdziesiątych, z dostosowaniem się do wymogów architektury dydaktycznej.

W konkluzji należałoby stwierdzić, że w aktualnych warunkach istnieją znaczne możliwości upowszechnienia indywidualizacji kształcenia, sięgając z tą ideą do jednostek wojskowych włącznie. Wydaje się, że już na lata 1976-1980 można zaplanować wprowadzenie do programów przedmiotów fakultatywnych i rozpoczęcie akcji opracowywania programów indywidualnych. Dalsze rozwinięcie indywidualizacji kształcenia, uzależnione od postępu w dziedzinie programowanego nauczania i upowszechnienia nauczania wspomaganego komputerem, należy kontynuować w latach 1980-1990.

#### 4.3.5. Nauczanie problemowe, kompleksowe i programowane

Współczesna myśl i praktyka dydaktyczna mogą się poszczycić wypracowaniem wielu innowacyjnych pomysłów, które przyczyniły się do podniesienia efektywności nauczania. Takimi płodnymi i perspektywicznymi innowacjami są: nauczanie problemowe, kompleksowe i programowane. Mówiąc o wspomnianych rodzajach nauczania mamy na myśli określoną koncepcję lub zasadę dydaktyczną o specyficznych cechach konstytutywnych, której wszystkie elementy systemu dydaktycznego są w jakiejś mierze podporządkowane. W konsekwencji znajduje ona odzwierciedlenie zarówno w celach i doborze treści programowych, jak również metodach i formach nauczania. Każda z podanych koncepcji nauczania ma określone walory, jak też pewne ograniczenia, które powodują, że żadna nie jest uniwersalna i dlatego też ich jednocześnie stosowanie zapewnia największe efekty dydaktyczne.

Nauczanie problemowe<sup>1/</sup> oznacza taki kompleks celowych czynności dydaktycznych wykładowcy, które sprzyjając tworzeniu sytuacji problemowych wdrażają uczestników szkolenia, przy ich aktywnym współudziale do samodzielnego formułowania, oceniania i twórczego rozwiązywania tych sytuacji.

Istota nauczania problemowego polega na tworzeniu w procesie dydaktycznym i stawianiu przed słuchaczami zadań poznaw-

1/ Wykorzystano materiały: płk doc. dr hab. J. Bogusz: Nauczanie problemowe w kształceniu kadr dowódczych, ASG 1974; ppłk mgr M. Rowiński: Niektóre aktywizujące metody kształcenia w WSO. ASG 1974; płk doc. dr J. Zakrzewski: Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. ASG 1974.

czych i praktycznych, obfitujących w trudności dydaktyczne i rzeczywiste, które pobudzałyby uczestników zajęć do zwiększonej aktywności i twórczego myślenia w poszukiwaniu pozytywnego rozwiązania.

Cechą charakterystyczną nauczania problemowego jest upodobnienie w jakimś stopniu procesu dydaktycznego do procesu badań naukowych.

U źródeł narodzin idei nauczania problemowego znajduje się bowiem założenie, że w dobie dynamicznie narastających zasobów wiedzy dalsze zwiększenie efektywności nauczania jest uzależnione od stopnia włączenia się do procesu dydaktycznego samych uczniów-słuchaczy, a temu sprzyja ich włączenie do nurtu badań zbliżonych do naukowych.

W procesie dydaktycznym szczególnie dużo okazji do zastosowania metody problemowej dają ćwiczenia taktyczne, zwłaszcza z wojskami, w których problemy dydaktyczne współistnieją z rzeczywistymi, umożliwiając dzięki temu stworzenie interesujących sytuacji praktycznych. Nie należy sądzić, że szkolenie taktyczne, w tym ćwiczenia, jest poniekąd skazane na stosowanie metody problemowej. W praktyce wykorzystywanie założeń nauczania problemowego jest uzależnione od szeregu czynników, zwłaszcza od stopnia zrozumienia jego istoty przez wykładowców oraz stanu przygotowania samych słuchaczy do rozwiązywania sytuacji problemowych. Niezrozumienie walorów i ograniczeń metody problemowej powoduje, że stosuje się ją niekiedy, w sposób przypadkowy i niepełny, co w konsekwencji nie gwarantuje uzyskania pożądaných efektów. Wiadomo bowiem, że nie każda trudność zmusza do myślenia i do twórczego zastosowania posiadanej wiedzy. Aby pobudzić słuchaczy do zastanowienia się, należy tworzyć sytuacje, które charakteryzowałyby się występowaniem szeregu istotnych trudności. Dopiero łącznie decydują one o stopniu problemowości zadania.

Sytuacja problemowa powinna przede wszystkim charakteryzować się: odpowiednim stopniem nowości, czyli niepowtarzalności w stosunku do już zastosowanych układów lub schematów, dużą skalą trudności, niepełną informacją oraz znacznym stopniem konfliktowości, zarówno z punktu widzenia zakresu osiągniętej użyteczności zastosowanego rozwiązania, jak też ze względu na

zaangażowanie emocjonalne decydującego. Zasadniczą cechą sytuacji /zadania/ problemowych jest ich otwarty charakter i zaliczenie do klasy sytuacji niepewnych /ryzykownych/, czyli takich, które mogą mieć wiele rozwiązań, w których prawdopodobieństwo wyników oraz konsekwencje ewentualnych działań są trudne do przewidzenia, a nawet nieznane.

W ćwiczeniach taktycznych zakres stosowania założeń nauczania problemowego może być szczególnie szeroki. Właśnie w ćwiczeniach istnieją możliwości opracowywania takich sytuacji i stawiania ćwiczącym takich zadań, które zawierają wiele rozwiązań i zmuszają do wyboru jednego z nich, mimo że ćwiczący nie mogą z całą pewnością stwierdzić, że ich decyzje w praktyce okażą się rzeczywiście najlepsze.

Z doświadczeń dydaktycznych szkolnictwa wojskowego wynika, że elementy nauczania problemowego były zawsze w większej lub mniejszej mierze uwzględniane w procesie dydaktycznym, zwłaszcza w szkoleniu taktycznym, jednak głębsze poznanie i zrozumienie jego teoretycznych podstaw może wpłynąć pozytywnie nie tylko na upowszechnienie problemowości w studiach, ale również przyczynić się do wzbogacenia sposobu rozwiązywania sytuacji taktycznych i taktyczno-operacyjnych.

Niemniej istotną rolę w procesie kształcenia może spełniać nauczanie kompleksowe, dzięki któremu wdraża się słuchaczy do kompleksowego stosowania wiedzy lub umiejętności. Przez nauczanie kompleksowe przeciwdziałamy tendencji do nadmiernego podziału treści programowych na wąskie i wzajemnie nie powiązane przedmioty nauczania. Zasada nauczania kompleksowego postuluje traktować całość wiedzy łącznie i przerabiać materiał w układzie zagadnieniowym, nie dzieląc go na przedmioty nauczania.

W rzeczywistości służbowej zadania rozstrzygane przez dowódców i oficerów sztabu należy zazwyczaj zaliczać do klasy problemów interdyscyplinarnych. Podobną konstrukcję mają w znakomitej większości zagadnienia, z którymi borykają się dowódcy na polu walki. Aby więc przygotować słuchaczy do rozwiązywania skomplikowanych zadań służbowych, należy nauczyć ich odpowiedniej metody postępowania, zwłaszcza kompleksowego stosowania wiedzy uprzednio zdobytej w ramach wielu odrębnych przedmiotów studiów.

Założenia nauczania kompleksowego są w praktyce szeroko stosowane w różnych przedmiotach wykładanych w uczelniach wojskowych, znajdując pełne odzwierciedlenie w ćwiczeniach taktycznych. Jednakże w świetle rozwoju nowych dyscyplin tradycyjny model nauczania kompleksowego, sprowadzającego tę kompleksowość w zasadzie do ćwiczeń taktycznych, staje się niewystarczający w stosunku do potrzeb.

Wprowadzenie nauczania kompleksowego do praktyki dydaktycznej doprowadziło do opracowania nowych metod nauczania, zwanych kompleksowymi. Mogą one znaleźć szerokie zastosowanie zarówno w przedmiotach społecznych, szkoleniu i ćwiczeniach taktycznych, jak również w przedmiotach technicznych<sup>1/</sup> i nauce o broni. Ostatnio rozszerzono zakres ich wykorzystania na wykłady, seminaria i zajęcia grupowe. Istota tej metody sprowadza się do prowadzenia zajęć przez kilku wykładowców jednocześnie, z których każdy reprezentuje odrębną dyscyplinę naukową.

Na przykład można przeprowadzić zajęcia taktyczne łącząc zagadnienia dowodzenia z cybernetyką, teorią organizacji i kierownictwa, psychologią dowodzenia i pola walki, dydaktyką wojskową, automatyzacją dowodzenia, socjologią kierownictwa, historią sztuki wojennej. Choć wartości nauczania kompleksowego są oczywiste, to jednak wprowadzenie do praktyki dydaktycznej jego założeń jest utrudnione ze względu na pracochłonność przygotowania i prowadzenia zajęć tym systemem. Dlatego też metodę kompleksową należy stosować wybiórczo w zależności od tematu zajęcia i poziomu naukowego reprezentowanego przez wykładowców.

Nauczanie problemowe i kompleksowe stanowią wartościowe sposoby działania dydaktycznego. Umożliwiają one wdrażanie słuchaczy do twórczego i samodzielnego myślenia oraz sprzyjają wyrabianiu umiejętności rozwiązywania aktualnych problemów teoretycznych lub praktycznych.

Jeden z interesujących kierunków doskonalenia procesu dydaktycznego wiąże się z nauczaniem programowym. W latach sześćdziesiątych wiązano z nim duże nadzieje, traktując je jako panaceum na wszystkie trudności dydaktyki. Również w naszych warunkach poczyniono szereg prób, aby idee nauczania

<sup>1/</sup> Np. w WSOWZ została opracowana metoda kompleksowa w szkoleniu technicznym z zakresu łączności.

programowanego przenieść na teren wyższych szkół wojskowych. W procesie dydaktycznym zastosowano, chociaż w wycinkowej skali, maszyny dydaktyczne, zwłaszcza typu „repetytor” i „egzaminator”. Interesującymi osiągnięciami w tej dziedzinie może poszczycić się WAP, WSOWRT, WSOWE i inne.

W rezultacie nie uzyskano jednak zbyt wiele, chociaż i tak w skali szkolnictwa krajowego osiągnięcia są znaczące. Wyjaśniono wiele spraw teoretycznych, opracowano szereg tekstów programowanych oraz praktycznie sprawdzono użyteczność maszyn dydaktycznych uzyskując cenne doświadczenia.

Jednakże możliwości zastosowania zasad i metod programowania dydaktycznego są znacznie większe. Mogą być one spożytkowane do rozwiązywania następujących problemów dydaktycznych<sup>1/</sup>:

1. Programowania treści nauczania, które jako metoda może znaleźć szerokie zastosowanie w pracach nad doborem treści kształcenia oraz konstruowaniem nowoczesnych podręczników i materiałów dydaktycznych.

2. Programowania toku opanowania przez słuchaczy treści kształcenia.

3. Usprawnienia organizacji procesu nauczania.

4. Zwiększenia efektywności nauczania poprzez wykorzystanie maszyn dydaktycznych oraz komputeryzację procesu kształcenia.

Metody programowania mogą więc oddać nieocenione usługi. Należy jednak zerwać z działaniami cząstkowymi typu rzemieślniczego, z angażowaniem do rozwiązywania problemów nauczania programowanego pojedynczych pracowników. Istnieje konieczność powołania zespołów naukowych dla rozwiązywania poszczególnych zagadnień nauczania programowanego /np. opracowanie programowanych podręczników/ oraz obarczania wybranych wyższych szkół wojskowych odpowiednimi, ściśle ukierunkowanymi zadaniami.

---

1/ Płk dr Kazimierz Gierczak: Nauczanie programowane. ASG 1975; /maszynopis/.

#### 4.4. Technologia kształcenia. Metody i formy organizacyjne oraz środki kształcenia

##### 4.4.1. Podstawy teoretyczne technologii kształcenia<sup>1/</sup>

Zadaniem technologii kształcenia jest ustalenie warunków optymalizacji procesu dydaktycznego, czyli sprecyzowanie takich zasad, których realizacja zapewni osiągnięcie założonych celów dydaktycznych najmniejszym /najbardziej racjonalnym/ wysiłkiem słuchacza i nauczyciela, w możliwie najkrótszym czasie, przy uwzględnieniu czynnika kosztów. Istotę technologicznego podejścia do procesu dydaktycznego można wyrazić w kilku tezach<sup>2/</sup>.

1. Naukowość wyrażająca się w badaniu skutków zastosowania określonych metod i środków dydaktycznych.

2. Powtarzalność procesów i efektów, czyli dążenie do osiągania podobnych wyników przy zastosowaniu tych samych sposobów i przy względnej niezmienności innych elementów procesu dydaktycznego /przygotowanie kandydatów, kwalifikacja nauczycieli, stan bazy szkoleniowej/. Należy stwierdzić, że tak w szkolnictwie cywilnym, jak w wyższych szkołach wojskowych urzeczywistnienie powtarzalności procesów dydaktyczno - wychowawczych jest jeszcze bardzo odległe.

3. Programowanie czynności słuchacza i nauczyciela, czyli dążenie do zdyscyplinowania procesu kształcenia. Wyższe szkolnictwo wojskowe odnotowuje w tej dziedzinie dość wysoki poziom, niemniej jednak rezerwy uprawnień są nadal znaczne.

4. Stosowanie nowych metod, środków i materiałów dydaktycznych. Jest to generalna zasada nowoczesnego kształcenia, postęp na tym odcinku warunkuje efektywność kształcenia.

5. Organizacja i rozbudowa materialnego środowiska dydaktycznego zakładająca modernizację infrastruktury oraz dużej i małej architektury dydaktycznej.

Z punktu widzenia obecnych potrzeb, technologia kształcenia powinna się skoncentrować na rozwiązaniu takich zagad -

1/ Do opracowania rozdziału m.in. wykorzystano: mgr F. Januskiewicz. Naukowe podstawy procesu dydaktycznego w szkole wyższej. ASG 74; Współczesna uczelnia wojskowa, WAP, HZBuSzw 1973.

2/ F. Januskiewicz. Dzieło cyt. s. 99-105.

nień procesu dydaktycznego, jak: tok organizacyjny procesu nauczania, formy organizacyjne i metody kształcenia oraz doskonalenie materialnego środowiska dydaktycznego.

#### 4.4.2. Organizacja /tok/ procesu kształcenia

Dobra i stosunkowo rytmiczna organizacja procesu kształcenia jest cechą pozytywnie wyróżniającą szkolnictwo wojskowe, aczkolwiek zarówno planowanie procesu kształcenia, jak i zarządzanie w skali wyższej szkoły wojskowej opiera się na metodach tradycyjnych. Istnieją w tej dziedzinie znaczne rezerwy usprawnień, które można uzyskać w razie zastosowania bardziej nowoczesnych metod organizacji procesu kształcenia i w tym wypadku działalność powinna przewidywać:

1. Racjonalizację wykorzystania przez słuchaczy czasu przewidzianego na naukę własną. Problem ten nad wyraz ważny nie był dotychczas należyście traktowany, gdyż prawie cała uwaga pedagogów była zwrócona na uporządkowanie czynności nauczyciela akademickiego. W cieniu pozostawały sprawy budżetu czasu nauki słuchacza i metodyki uczenia się. Podjęcie odpowiednich prac w tym względzie jest sprawą pilną, rokującą nadzieje wprowadzenia znacznych usprawnień do całego procesu dydaktycznego.

2. Zastosowanie metod analizy sieciowej oraz komputerów do usprawnienia planowania procesu dydaktycznego. Kryją się tu znaczne możliwości podniesienia efektywności i elastyczności planowania, o czym świadczy przykład Akademii Wojskowej NRD, w której wykorzystanie maszyn cyfrowych do planowania przyniosło niezłe rezultaty /choć nie spełniły one oczekiwań/. W naszych warunkach próby zastosowania komputera do planowania zamierza podjąć ASG.

3. Wprowadzenie elementów automatyzacji w celu usprawnienia czynności związanych z kierowaniem szkołą, w drodze uporządkowania obiegu informacji. Działalność taką prowadzi obecnie WAT; interesujące zamierzenia w planie perspektywicznego rozwoju na lata 1976-1990 przewidywała ASG.

#### 4.4.3. Unowocześnienie form organizacyjnych oraz metod nauczania. Sprawdzanie i ocenianie rezultatów kształcenia

Problematyka doskonalenia form i metod organizacyjnych nauczania słuchaczy stale znajduje się w centrum zainteresowania zarówno poszczególnych wyższych szkół wojskowych, jak i instytucji nadrzędnych. Zachodzi wobec tego pytanie czy w dziedzinie tak dobrze znanej istnieją możliwości dokonania dalszych usprawnień. Aczkolwiek nasuwa się odpowiedź twierdząca, to sprawa nie jest łatwa, gdyż w zasadzie proste, ekstensywne źródła rozwoju zostały wyczerpane. Aby podnieść skuteczność stosowanych form i metod kształcenia trzeba więc sięgnąć w głąb procesów nauczania i uczenia się oraz zastosować efektywniejsze techniki przekazu informacji /nośniki informacji/.

W perspektywie najbliższych 10-15 lat działalność ta powinna zakładać:

1. Kompleksowe opracowanie teorii zagadnienia, zwłaszcza ujednoczenia terminologii, określenia istoty funkcji oraz typologii stosowanych form i metod organizacyjnych nauczania. Sprawa wbrew pozorom jest istotna, gdyż panuje w tej dziedzinie duża dowolność, o czym świadczą różnice w terminologii stosowanej w wyższych szkołach i jednostkach wojskowych. Zadanie powyższe mogłoby być powierzone Zakładowi Dydaktyki Wojskowej ASG i WAP.

2. Upowszechnienie zastosowania w nauczaniu metod aktywizujących, wśród których zasadnicze znaczenie miałyby metody problemowe: problemowo-zespołowe, problemowo-zadaniowe, problemowo-badawcze, problemowo-twórcze, a także metody kompleksowe i programowane, o których wspominaliśmy uprzednio.

Zasadę upowszechnienia metod aktywizujących należy rozumieć szeroko jako postulat wniesienia do wszystkich form organizacyjnych nauczania elementów poszukiwania, analiz, rozważań i twórczego myślenia. W ten sposób również wykład akademicki może zostać znacznie wzbogacony i uatrakcyjniony /np. wykład problemowy, monograficzny, konwersatoryjny/ i okazać się niezbędnym oraz pożytecznym elementem procesu dydaktycznego.

3. Dalszą modernizację form organizacyjnych kształcenia praktycznego, którego podstawę stanowią: ćwiczenia taktyczne i operacyjne /grupowe, epizodyczne, dowódczo-sztabowe, szkiele-

towe/, zajęcia i ćwiczenia instruktorsko-metodyczne, podróże polowe, praktyki słuchaczy w jednostkach. Cenną innowacją ostatnich lat stały się letnie i zimowe obozy szkoleniowe kończące się ćwiczeniami międzyszkolnymi pokrewnych WSO oraz udział pododdziałów szkolnych w ćwiczeniach taktycznych w jednostkach wojskowych. Również w warunkach ASG uzyskano znaczny postęp w doskonaleniu praktycznych form nauczania przez organizowanie wspólnych ćwiczeń z poszczególnymi okręgami wojskowymi oraz wprowadzenie zwyczaju udziału słuchaczy w ćwiczeniach z wojskami.

Ze względu na wysoki stopień użyteczności praktycznej, te ostatnie formy są szczególnie cennymi przedsięwzięciami szkoleniowymi. Niemniej jednak z punktu widzenia WSO nie spełniają one w pełni pokładanych w nich nadziei ponieważ większość podchorążych wykonuje w tych ćwiczeniach funkcje szeregowych żołnierzy. Z dydaktycznego punktu widzenia podchorążowie powinni pełnić funkcje dowódców plutonów, natomiast słuchacze ASG dublować dowódców pułków, a przynajmniej batalionów. Zrealizowanie takiego postulatu powinno być troską okręgów wojskowych i związków taktycznych.

Postuluje się również wprowadzenie zmian do systemu praktyki słuchaczy w jednostkach wojskowych. Zgodnie z propozycjami pracowników WOSWZ<sup>1/</sup> należałoby, w ramach globalnego czasu przeznaczanego słuchaczom na praktyki, dążyć przy zmniejszeniu ich ilości do przedłużenia czasu trwania niektórych z nich.

4. Unowocześnienie środków dydaktycznych oraz wzbogacenie sposobów ich stosowania. Zgodnie z opinią specjalistów jest to najbardziej obiecująca droga intensyfikacji całego procesu dydaktycznego, a w tym również doskonalenia i uatrakcyjnienia form organizacyjnych i metod kształcenia. Ponieważ problem wychodzi poza ramy metodyki nauczania, zasługuje na oddzielne omówienie.

Duże znaczenie dydaktyczne ma kompleks zagadnień związanych ze sprawdzaniem i ocenianiem postępów słuchaczy. Do zasadniczych zagadnień należy zaliczyć:

- kwestię diagnostyczności, a zwłaszcza prognostyczności ocen na daleki dystans;

---

1/ Płk mgr M. Rowiński: dzieło cyt.

- przedmiot sprawdzania i oceniania, w tym sprawę szczególnie aktualną i ważną - metody pomiaru zachodzących zmian osobowościowych /kształtowanie się postaw, rozwój uzdolnień dowódczo-sztabowych, przeobrażenia charakterologiczne/;
- określanie sposobów umożliwiających obiektywne i naukowo poprawne ustalenie częstotliwości zaliczeń w skali przedmiotu i całego procesu dydaktycznego<sup>1/</sup>.

Dotychczas brak w wymienionych dziedzinach zagadnień precyzyjnych ustaleń, dlatego też prowadzenie empirycznych badań teoretycznych i praktycznych aspektów sprawdzania i oceniania oraz opracowanie odpowiednich zaleceń i reguł działania jest niezmiernie ważnym i pilnym, chociaż trudnym zadaniem dydaktycznym.

Podstawowym czynnikiem warunkującym dynamiczną intensyfikację metodyki nauczania oraz sprawdzania i oceniania postępów słuchaczy jest mistrzostwo metodyczne nauczycieli akademickich, ich aktywny i pełen inwencji stosunek do własnej działalności wychowawczej. Stąd tak dużej wagi nabiera sprawa doskonalenia pedagogicznego kadry wykładowców.

#### 4.4.4. Podstawowe kierunki modernizacji materialnego środowiska wyższego szkolnictwa wojskowego<sup>1/</sup>

Szkolnictwo wojskowe odnotowuje pozytywne doświadczenia w doskonaleniu szeroko rozumianej bazy szkoleniowej. Od wielu lat przedmiotem uwagi stała się modernizacja obiektów dydaktycznych i rozbudowa zaplecza bytowo-rekreacyjnego. Narzędzia pracy wykładowcy stanowią: grafoskopy, aspektometry, filmy, a także gabinety przedmiotowe i laboratoria. Coraz większe zastosowanie znajdują dydaktyczne środki specjalistyczne, takie

1/ Zob. ppłk mgr T. Janiszewski: Kontrola i ocena rezultatów działalności dydaktyczno-wychowawczej WSO. ASG 1974.

2/ Wykorzystano materiały: mgr F. Januszkiewicz, dzieło cyt.; ppłk mgr L. Skibiński: Efektywność dydaktyczna bazy szkoleniowej WSO. ASG 1974; płk w st. spocz. dr inż. A. Suchanek: Modernizacja bazy dydaktycznej wyższych szkół oficerskich. ASG 1974; kpt. mgr inż. Żarczyński. Podstawowe kierunki rozwoju bazy technicznej. ASG 1974; ppłk mgr M. Rowiński: Proces dydaktyczny i kierunki jego doskonalenia w wyższym szkolnictwie wojskowym. ASG 1974; ppłk mgr inż. Cz. Jędrys: Podręcznik w wyższej szkole oficerskiej. ASG 1974.

jak: kontrolery, trenażery, symulatory. Na uwagę zasługuje także polowa przyuczelniana baza szkoleniowa i jej ciągła modernizacja w celu zwiększenia funkcjonalności i stopnia automatyzacji.

Dotychczasowe osiągnięcia szkolnictwa wojskowego w dziedzinie rozbudowy materialnego środowiska, w świetle możliwości nowoczesnej techniki dydaktycznej, stały się jednak niewystarczające. Racjonalna organizacja środowiska dydaktycznego jest związana z odpowiednimi rozwiązaniami architektonicznymi, z kompleksowym wyposażeniem szkół w środki audiowizualne i urządzenia techniczne do komputerów włącznie, ze stosownym zapleczem poligraficznym, fotolaboratoryjnym i warsztatowo-technicznym, umożliwiającym produkcję potrzebnych materiałów dydaktycznych i naukowych oraz utrzymanie organizmu szkoły w pełnej sprawności. Tak zmodernizowana baza szkoleniowa powinna umożliwiać:

- zintensyfikowanie procesów przyswajania wiedzy i kształtowania umiejętności słuchaczy, przy jednoczesnym odciążeniu ich oraz kadry nauczycieli od pracochłonnych i mechanicznych czynności przygotowawczych i realizacyjnych;
- zwiększenie efektywności szkolenia zespołowego /w pomieszczeniach i w warunkach polowych/ oraz stworzenie sprzyjających warunków do indywidualizacji kształcenia przez zapewnienie słuchaczom możliwości dokonywania czynności autokorekcyjnych i autokontrolnych oraz zwiększenie czasu na samodzielne studiowanie;
- obiektywne ocenianie jakości kształcenia oraz ciągłego funkcjonowania tzw. sprzężenia zwrotnego.

Powyższych warunków nie dopełnia w naszym kraju żadna ze szkół zarówno wojskowych, jak i cywilnych. Podejmowane są wprawdzie intensywne prace w tym kierunku, niemniej jednak jest to problem przyszłości ze względu zarówno na aktualny stan materialnego środowiska wyższego szkolnictwa wojskowego, jak również duże koszty modernizacyjne oraz brak urządzeń i wyposażenia produkowanego w skali kraju. W tej sytuacji wielce użyteczne byłoby opracowanie kompleksowego, długofalowego programu modernizacji i rozbudowy materialnego środowiska wyższej szkoły wojskowej. W perspektywie lat dziewięćdziesiątych program ten powinien generalnie przewidywać:

1. Opracowanie perspektywicznego, jednolitego systemu modernizacji stacjonarnej i polowej bazy dydaktycznej dla wszystkich wyższych szkół wojskowych, w tym również pionu dowódczo - sztabowego, z uwzględnieniem współczesnych tendencji w dziedzinie modernizacji i rozbudowy infrastruktury, dużej i małej architektury dydaktycznej, zakładającej budowę wg nowoczesnych założeń nowych obiektów dydaktycznych, rekreacyjno-socjalnych, administracyjnych i obsługi oraz przebudowę lub modernizację starych.

2. Stopniową, rozłożoną na lata 1976-1990 mechanizację i automatyzację bazy szkoleniowej, poprzez uruchomienie systemów zdalnego sterowania obsługą i działaniem technicznych środków dydaktycznych, urządzeń treningowych i pomocniczych. Organizowane w szkołach ośrodki automatycznego przetwarzania informacji powinny mieć wszechstronne zastosowanie jako banki informacji oraz służyć do automatyzacji procesu dydaktycznego, opracowywania programów i planów studiów.

3. Utworzenie w latach 1976-1980 we wszystkich wyższych szkołach wojskowych /na wzór rozwiązań przyjętych w wyższym szkolnictwie wojskowym WRL/ uczelnianych pracowni środków audiowizualnych, odpowiedzialnych za opracowanie pomocy dydaktycznych, oprogramowania środków technicznych, konserwację i obsługę.

4. Dalsze doskonalenie i modernizowanie przyuczelnianej, poligonowej i polowej bazy szkoleniowej, połączone z unowocześnianiem ruchomych i stacjonarnych środków i obiektów dowodzenia. Generalną tendencją powinno być budowanie kompleksowej i wspólnej dla pokrewnych wyższych szkół wojskowych polowej bazy szkoleniowej, którą w miarę możliwości należałoby łączyć z bazą poligonową i bazą rozbudowywaną przez jednostki wojskowe.

5. Rozbudowanie i unowocześnienie uczelnianej bazy poligraficznej i fotolaboratoryjnej, a także uruchomienie centralnych pracowni i ośrodków opracowywania i produkcji na potrzeby wszystkich uczelni, w tym pionu dowódczo-sztabowego, jednolitych materiałów dydaktycznych, zwłaszcza nowoczesnych zestawów dydaktycznych i podręczników obudowanych. Dla produkcji i rozpowszechnienia telewizyjnych pomocy dydaktycznych należałoby powołać centralne wojskowe studio telewizyjne.

Do zespołów autorskich i realizacyjnych trzeba włączyć specjalistów różnych dziedzin naukowych, w tym także programowania tekstów dydaktycznych i wytwarzania nowoczesnych zestawów dydaktycznych. Tworzenie wymienionych ośrodków i zespołów autorskich w pionie wyższych szkół dowódczo-sztabowych należałoby zapoczątkować w latach 1976-1980, uwzględniając fakt, że opracowanie podręczników obudowanych będzie trwało przynajmniej 3-5 lat.

Przedstawiony program nosi charakter zarysu. Bliższe jego określenie jest obecnie niemożliwe ze względu na brak szeregu danych wyjściowych. Faktem jest jednak, że dalsza modernizacja bazy szkoleniowej jest koniecznością, gdyż nie ma innej skuteczniejszej drogi podniesienia efektywności funkcjonowania wyższego szkolnictwa wojskowego. Idzie o wybór strategii działania i zakładane tempo realizacji programu, ponieważ od tych ustaleń uzależnione są koszty przedsięwzięcia i stopień zaabsorbowania zasobów.

Nakłady na modernizację mogą być jednak wyraźnie zmniejszone /lub wzmożone tempo realizacji/ pod warunkiem:

- wygospodarowania rezerw etatowych i finansowych na budowę zaplecza technicznego oraz powoływanie międzyuczelnianych placówek, ośrodków i zespołów autorskich;
- zastosowania jednolitych rozwiązań architektonicznych, znormalizowanie i ujednoczenie wyposażenia szkół w techniczne urządzenia oraz ich oprogramowanie, a także opracowywanie wspólnych materiałów dydaktycznych w możliwie największych seriach na użytek całego szkolnictwa wojskowego /a nawet wojsk i sztabów/;
- nawiązania ścisłej roboczej współpracy z cywilnym szkolnictwem wyższym, zwłaszcza z odpowiednimi placówkami studyjno-projektowymi i produkcyjnymi MOiW oraz MNSzWiT.

Realizacja kompleksowego programu modernizacji materialnego środowiska może przynieść wymierne korzyści nawet w perspektywie najbliższego pięciolecia. Tak np. w razie upowszechnienia użycia technicznych środków metodycznych i uzyskania dzięki temu większej intensywności procesu kształcenia zaistniałaby realna możliwość zwiększenia czasu na naukę własną słuchaczy, zmniejszając godzinę lekcyjną o 5-10 minut. W skali

roku ilość godzin na naukę własną zwiększyłaby się o 75-150 godzin, zaś w skali 4 lat, 300-600 godzin. Temu celowi można byłoby między innymi podporządkować działalność modernizacyjną planowaną na lata 1976-1980.

## 5. WARUNKI I ETAPY MODERNIZACJI SYSTEMU PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

Przedstawione założenia modelowe systemu przygotowania kadry dowódczo-sztabowej w latach 1976-1990 mają charakter propozycji roboczych. Na tym etapie pracy brak jeszcze niektórych podstawowych przesłanek wyjściowych, np. nie został jeszcze sporządzony w ostatniej wersji „Program rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego na lata 1976-1990”, co powoduje konieczność wariantowania rozwiązań, względnie kontynuowania dalszych badań. Niemniej jednak główne kierunki oraz sposoby doskonalenia samego procesu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w latach 1976-1990 rysują się dość wyraźnie. Odpowiedni program działania został przedstawiony w rozdziale 4 niniejszego opracowania. Możliwości realizacji jego założeń uzależnione są jednak od wielu dodatkowych warunków. W świetle perspektyw rozwojowych lat 1976-1990 do zasadniczych z nich należy zaliczyć:

- kwalifikacje kadry nauczycieli akademickich;
- unowocześnienie i usprawnienie funkcjonowania systemu sterowania wyższym szkolnictwem wojskowym;
- zintensyfikowanie badań naukowych i dalsza rozbudowa dydaktycznego zaplecza naukowo-badawczego.

### 5.1. Kwalifikacje naukowe i pedagogiczne kadry nauczycieli akademickich

Problem przygotowania kadry wojskowych pracowników dydaktyczno-naukowych i naukowo-badawczych<sup>1/</sup> znajduje się obecnie

1/ Termin "przygotowania kadr" rozumiemy szeroko jako czynności związane z: a/ doбором kandydatów do zawodu pedagoga wojskowego; b/ kształceniem /studia dyplomowe i podyplomowe w uzelniach akademickich; c/ uzupełnianiem kwalifikacji /studium pedagogiczne lub z metodyki wojskowych badań naukowych/; d/ podwyższaniem kwalifikacji poprzez uzyskiwanie stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego /wyznaczenie na stanowisko docenta oraz nadanie tytułu profesora/.

w centrum uwagi kierownictwa resortu obrony narodowej oraz wyższego szkolnictwa wojskowego. Uważa się bowiem, że urzeczywistnienie całego ambitnego programu rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego przewidzianego na lata 1976-1990 będzie wymagało dokonania wielkiego skoku w poziomie zarówno naukowych, jak i pedagogicznych kwalifikacji kadry nauczycieli akademickich.

Podstawowe znaczenie mają kwalifikacje naukowe. Wobec zwiększonych zadań stawianych przed szkolnictwem, muszą również wzrosnąć wymagania jakim powinien odpowiadać wojskowy nauczyciel akademicki. Nie może on już być wyłącznie pośrednikiem w przekazywaniu słuchaczom gotowej wiedzy. Powinien on sam reprezentować wysoki poziom kwalifikacji zawodowych i dostarczać słuchaczom wiedzę nie tylko rzetelną, ale taką, która została zdobyta dzięki jego osobistym wysiłkom i działalności badawczej. Taki dopiero nauczyciel może stać się przewodnikiem słuchaczy, kształtować i rozwijać ich zdolności poznawcze, wzbudzać zainteresowania, zachęcać do samodzielnego studiowania. Od poziomu kwalifikacji naukowych nauczycieli akademickich zależy również ranga wyższych szkół wojskowych, jako placówek naukowo-badawczych. W związku ze zwiększaniem zakresu zadań naukowych zapotrzebowanie na kwalifikowanych pracowników szybko rośnie. Te przyczyny powodują, że obecnie na plan pierwszy wysuwa się kwestia zdobywania przez wojskowych pracowników naukowo-dydaktycznych stopni i tytułów naukowych.

Aktualna sytuacja w tej dziedzinie nie jest bowiem pożyteczna, chociaż w ostatnich latach nastąpiła pewna poprawa. Według danych Inspektoratu Szkolenia tylko w 1974 r. 7 oficerów z różnych WSO uzyskało stopień doktora, a ponadto otwarto około 15 dalszych przewodów doktorskich, osiągając łącznie 76 przewodów. Chociaż początek został już zrobiony, to jednak uzyskany stan nie może zadowolić. Na ogólną bowiem ilość ponad 1400 nauczycieli akademickich zatrudnionych w 11 wyższych szkołach oficerskich i CDO zaledwie 3 % uzyskało stopień naukowy doktora. Szczególnie trudna jest przy tym sytuacja w dyscyplinach ściśle wojskowych, gdyż tylko 26 % otwartych przewodów dotyczy problematyki z zakresu nauk wojskowych. Niepożytnie przedstawia się sprawa doktoryzacji w szkołach dowódczych, zwłaszcza takich, jak: WSOWZ i WSOWP oraz CDO.

Potrzeby zaś są bardzo duże. Wydaje się - takie są też wstępne założenia Inspektoratu Szkolenia - że w okresie naj - bliższego 10-lecia należałoby podnieść wskaźnik doktoryzacji kadry nauczycieli akademickich zatrudnionych w WSO średnio do 20 %. Aby uzyskać taki przyrost - uwzględniając stan obecny i ewentualne ubytki - należałoby umożliwić uzyskanie stopnia naukowego doktora przez 200-250 oficerów. Zadanie jest tym trudniejsze, że większość doktoratów, to jest około 60 % w szkołach dowódczych, powinna być osiągnięta w dziedzinie nauk wojskowych.

Poważny niedobór pracowników o odpowiednich kwalifikacjach naukowych występuje również w ASG. Według stanu na koniec stycznia 1975 r. w uczelni pracowało 77 nauczycieli akademickich posiadających stopnie i tytuły naukowe, co stanowi 21 % ogólnego stanu kadry naukowo-dydaktycznej. Ponadto w uczelni kontynuowanych jest 119 przewodów doktorskich, z czego 55 przez oficerów ASG. Jednakże sytuacja nie jest pomyślna, tym bardziej, że obecne tempo doktoryzacji wynoszące 5-7 doktoratów w skali rocznej nie rekompensuje nawet ubytków.

Zachodzi wobec tego konieczność znacznego przyspieszenia tempa doktoryzacji. Akademia zakłada, że w okresie 1976-1985 około 120-150 oficerów w niej zatrudnionych oraz 100 pracowników innych wyższych szkół wojskowych zwłaszcza WSO uzyska w ASG stopień naukowy doktora. Należy więc łącznie zapewnić przeprowadzenie 25 promocji doktorskich w skali rocznej. Aby te zadania wykonać, należy osiągnąć tempo przynajmniej trzykrotnie szybsze od uzyskanego w 1974 r.

Ogólne wskaźniki doktoryzacji w skali całego szkolnictwa wojskowego będą znacznie wyższe z uwagi na udział w tej działalności innych wojskowych szkół akademickich: WAP, WAT, WSMW, WAM.

Czy jednak, w świetle dotychczasowych - niezbyt optymistycznych doświadczeń, istnieją możliwości zrealizowania przez wyższe szkolnictwo wojskowe, zwłaszcza pionu dowódczo-sztabowego, wyżej przedstawionego bardzo ambitnego i trudnego zadania. Wydaje się, że tak, chociaż pod pewnymi warunkami. Wyrażony optymizm jest uzasadniony tym, że już dzięki decyzjom Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego podjętych w 1974 r. zostały

stworzone przesłanki ułatwiające uczelniom rozwiązywanie problemu doktoryzacji kadry. W celu stworzenia nauczycielom akademickim, zwłaszcza zatrudnionym w WSO, warunków zapewniających sprawniejsze uzyskanie stopni naukowych w wyższych szkołach akademickich, w tym w ASG, uruchomiono studia doktoranckie - poza już istniejącymi zaocznymi - również stacjonarne i dla pracujących. Została też podjęta działalność nad opracowaniem dokumentu resortowego regulującego problem przygotowania dla sił zbrojnych pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-badawczych<sup>1/</sup>.

Konieczne są jednak dalsze zabiegi i wysiłki, aby wyeliminować istniejące jeszcze hamulce i przeszkody utrudniające zintensyfikowanie procesu doktoryzacji kadry nauczycieli akademickich. Między innymi nadal nie została rozwiązana sprawa rangi zawodu nauczyciela akademickiego i nie wprowadzono jeszcze w życie systemu bodźców /ekonomicznych i prestiżowych / , które z jednej strony zachęcałyby oficerów linii - o odpowiednich predyspozycjach - do podejmowania pracy w zawodzie oficera, zaś pracowników naukowo-dydaktycznych do podwyższania kwalifikacji naukowych /a ponadto również fachowych i pedagogicznych/. Konieczne są w tym względzie określone zabiegi, ażeby usprawnić dobór kandydatów do pracy w wyższym szkolnictwie wojskowym, uporządkować i zracjonalizować kwestie przepływu kadr nauczycieli akademickich między wyższymi szkołami oficerskimi a akademiami wojskowymi oraz zlikwidować istniejące dysproporcje w zaszeregowaniu poszczególnych grup nauczycieli akademickich.

Istnieje nadzieja, że i te sprawy zostaną w jakiejś mierze rozwiązane, tym bardziej, że problem rangi zawodu pedagoga wojskowego i pracownika naukowo-badawczego podejmuje również komisja pracująca pod przewodnictwem gen. dyw. T. Hupałowskiego. W projekcie „Program rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego na lata 1976-1990” przedstawia ona propozycje likwidacji zarysowującego się deficytu nauczycieli akademickich.

1/ Tej problematyce był poświęcony jeden punkt porządku posiedzenia Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego odbytego w dniu 6 grudnia 1964 r., w ramach którego zostało omówione opracowanie przygotowane przez zespół naukowy płk. prof.dr.hab. W. Filara.

Sprawą dużej wagi, wymagającą oddzielnych decyzji, jest stworzenie warunków przyspieszenia tempa doktoryzacji.

W tym celu należałoby:

- uzyskanie w wyższych szkołach wojskowych względnie pomyślniej sytuacji kadrowej, tak aby można było częściowo wyłączyć z procesu dydaktycznego oficerów ubiegających się o uzyskanie stopni naukowych<sup>1/</sup>;
- dalszego rozwijania studiów stacjonarnych i dla pracujących, umożliwiających usystematyzowanie procesu kształcenia kandydatów;
- zorganizowanie dla kadry naukowej wyższych szkół wojskowych centralnych /w szkołach akademickich/ kursów doskonalenia w zakresie metodologii wojskowych badań naukowych;
- ściślejszego przestrzegania zasady wiązania tematyki prac doktorskich i habilitacyjnych z potrzebami naukowo-badawczymi i służbowymi instytucji, jednostek i uczelni wojskowych, a także popularyzowania i upowszechniania idei zespołowych rozpraw doktorskich;
- zorganizowanie w niektórych wyższych szkołach oficerskich /lub w skali garnizonowej/, przy wiodącej roli akademii wojskowej, regionalnych seminariów /studiów/ doktoranckich;
- wdrażanie słuchaczy WSO, CDO i ASG - w większej mierze niż dotychczas - do badań naukowych przez wprowadzenie do programów przedmiotu metodyki wojskowych badań naukowych, a ponadto w ASG umożliwienie wybitnie uzdolnionym słuchaczom jeszcze w toku studiów, a zwłaszcza bezpośrednio po ich ukończeniu, zapoczątkowania studiów doktoranckich;
- stosowanie w szerszym zakresie bodźców /materialnych, awansowych, prestiżowych/ zachęcających oficerów, zwłaszcza nauczycieli akademickich do podejmowania studiów doktoranckich.

Do ważnych problemów polityki kadrowej należy zaliczyć sprawę kwalifikacji naukowych kierowniczej kadry, a w szczególności komendantów wyższych szkół oficerskich. Wydaje się bo -

1/ Jest to warunek podstawowej wagi, a jednocześnie trudny do urzeczywistnienia. Tak np. ASG planując uzyskanie tempa doktoryzacji dla własnych potrzeb w skali 15 doktorów rocznie, musi przewidywać częściowe odciążenie od innych zadań 50 doktorantów /kandydatów/ w ciągu jednego roku, przyjmując że proces realizacji przewodu doktorskiego trwa przeciętnie 5 lat.

wiem, że obecne ustalenia, zaliczające stanowiska komendantów WSO do stanowisk administracyjnych, w przyszłości powinny być zrewidowane. Uzyskanie stopni naukowych i nadanie tytułów naukowych komendantom WSO ułatwi im kierowanie działalnością naukową uczelni oraz podniesie prestiż wyższego szkolnictwa wojskowego w środowiskach cywilnych pracowników naukowych. Wydaje się, że w perspektywie najbliższych 5-10 lat zrealizowanie tego postulatu nie powinno nastąpić większych trudności.

Obok wysokich umiejętności naukowo-badawczych każdy nauczyciel akademicki powinien reprezentować odpowiedni poziom kwalifikacji pedagogicznych. Zgodnie z dotychczasową praktyką kadra naukowo-dydaktyczna zdobywała te kwalifikacje w drodze gromadzenia praktycznego doświadczenia nauczycielskiego. Jednakże taka droga jest zbyt długa i nieefektywna.

Wychodząc z tych przesłanek, również i w sprawie usprawnienia procesu doskonalenia pedagogicznego kadry naukowo-dydaktycznej, zostały podjęte - w skali wojska - odpowiednie decyzje. Na posiedzeniu Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego odbytym w dniu 6 grudnia 1974 r. omówiono i zaakceptowano system kształcenia pedagogicznego wojskowych nauczycieli akademickich<sup>1/</sup>. Przyjęto jako zasadę, że ukończenie kursu lub studium pedagogicznego będzie obowiązywało wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych wyższych szkół wojskowych.

Zgodnie z ustaleniami wiodącą rolę w realizacji zadań w zakresie kształcenia i doskonalenia pedagogicznego oficerów spełnia w siłach zbrojnych WAP. Organizuje ona również kursy i studia pedagogiczne dla nauczycieli akademickich wszystkich szkół wojskowych. Pozostałe wyższe szkoły wojskowe mogą, w miarę możliwości, uruchomić wewnętrzne kursy lub studia pedagogiczne dla własnej kadry naukowo-dydaktycznej. Z tego punktu widzenia interesujące doświadczenia uzyskała ASG, która już w 1974-1975 roku studiów zorganizowała studium pedagogiczne, obejmując tą formą doskonalenia ponad 50 oficerów kadry naukowo-dydaktycznej zaangażowanych do pracy w uczelni w ostatnich

1/ Gen. bryg. dr W. Dudek, płk doc. dr hab. J. Bogusz: Zasady pedagogizacji nauczycieli akademickich w wyższych szkołach wojskowych /materiał na Radę Wyższego Szkolnictwa Wojskowego/. WAP 1974.

dwóch latach. Program studium został dopasowany do potrzeb uczelni.

Podjęte w ramach sił zbrojnych inicjatywy i przedsięwzięte działania wskazują, że problem kształcenia i doskonalenia kadry nauczycieli akademickich zostanie pomyślnie rozwiązany. Obecnie sprawą zasadniczą jest uruchomienie systemu, zarówno w skali całego wyższego szkolnictwa wojskowego, jak i poszczególnych uczelni oraz zorganizowanie wnikliwych i systematycznych badań stopnia uzyskanej efektywności jego funkcjonowania.

#### 5.2. Unowocześnianie funkcjonowania systemu sterowania wyższym szkolnictwem wojskowym<sup>1/</sup>

Na optymalne funkcjonowanie systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych składają się różnorodne czynności /funkcje/, realizowane przez różne ogniwa tego systemu. W tym układzie szczególnie istotne miejsce zajmują funkcje sterownicze /zarządzania/, wykonywane przez organa zarządzające systemem wyższego szkolnictwa wojskowego. Świadomość wagi zagadnienia spowodowała, że w pracach Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego ważkie znaczenie ma problem uelastycznienia systemu zarządzania w akademiach oraz wyższych szkołach oficerskich.

Podstawowe założenia obecnego systemu zarządzania ukształtowały się w latach sześćdziesiątych. Okazały swoją przydatność, umożliwiając sprawne w zasadzie kierowanie działalnością całości wyższego szkolnictwa wojskowego. Zgodnie z ustaleniami dokumentów dotyczących centralnego podporządkowania, wyższe szkoły wojskowe podlegają bezpośrednio właściwym funkcjonalnie szefom instytucji centralnych lub szefom rodzajów wojsk i służb, którzy odpowiedzialni są za całokształt ich działalności.

Określone kompetencje w odniesieniu do wyższych szkół oficerskich w zakresie kierowania pracą partyjno-polityczną, prowadzenia polityki kadrowej, kierowania działalnością mobilizacyjną, realizacji zamierzeń materiałowo-technicznego i fi-

1/ Wykorzystano materiał: płk dypl. mgr Stefan Nogala: Optymalizacja sterowania wyższymi szkołami wojskowymi pionu dowódczo-sztabowego. ASG 1975.

nansowego zabezpieczenia oraz prowadzenia kontroli gospodar -  
czej posiadają dowódcy okręgów wojskowych. Uprawnienia te, z  
wyjątkiem kierowania pracą partyjno-polityczną i prowadzenia  
polityki kadrowej, dotyczą także akademii wojskowych.

Główny Inspektor Szkolenia sprawuje zwierzchni nadzór  
służbowy nad całokształtem działalności wyższych szkół oficer-  
skich wojsk lądowych /z wyjątkiem kwatermistrzowskiej, samo -  
chodowej i wojsk łączności/, koordynuje organizację i metodykę  
procesu dydaktycznego oraz określa podstawowe normy szkolenia  
w pozostałych wyższych szkołach oficerskich. Rola Inspektoratu  
Szkolenia w odniesieniu do wyższych szkół oficerskich wynika z  
ramowego zakresu działania Głównego Inspektora Szkolenia.

Z powyższej charakterystyki systemu zarządzania wynika ,  
że można zaliczyć go do układu scentralizowanego przy występu-  
jącej dekoncentracji kompetencji. Istota wspomnianej dekoncen-  
tracji polega na tym, że różne zakresy uprawnień kierowniczych  
w odniesieniu do wyższych szkół wojskowych znajdują się w ge -  
stii różnych decydentów<sup>1/</sup>. Nasuwa się wobec tego pytanie czy  
aktualnie funkcjonujący system zarządzania okaże się optymalny  
z punktu widzenia potrzeb lat 1976-1990, przewidując powstawa-  
nie wielowydziałowych wyższych szkół wojskowych oraz pogłębie-  
nie się tendencji integracyjnych.

Optymizmem wobec tego napawa fakt, że na posiedzeniu Ra-  
dy Wyższego Szkolnictwa Wojskowego, w grudniu 1974 r., uznano  
za celowe dalsze poszukiwanie doskonalszych, optymalnych roz-  
wiązań w kwestiach podporządkowania oraz zakresu odpowiedzial-  
ności za stan wyższych szkół oficerskich. Zlecono opracowanie  
i przedstawienie nowych propozycji w tej sprawie Głównemu Ins-  
pektorowi Szkolenia.

W tym świetle, z punktu widzenia potrzeb przygotowania  
kadr dowódczo-sztabowych, nasuwają się w odniesieniu do przy -  
szłego systemu zarządzania następujące spostrzeżenia.

Przed wszystkim w rozwiązaniach przyszłościowych nale -  
żałoby określić pożądany stopień centralizacji systemu zarzą -

1/ W Armii Radzieckiej oraz Węgierskiej Armii Ludowej przyję-  
to w wyższym szkolnictwie wojskowym odmienną koncepcję za-  
rządzania, polegającą na koncentracji uprawnień w jednej  
instytucji.

dzania i sposób rozwiązania kwestii podziału kompetencji między resortowymi organami.

W wyższym szkolnictwie wojskowym zarysowują się dwa wyodrębniane kierunki kształcenia - dowódczy /dowódczo-sztabowy/ i techniczny. Wobec powyższego rezerw dalszej optymalizacji, mieszczących się w ramach obecnych ustaleń resortowych /a w przyszłości ewentualnie wykraczających poza nie/, należałoby głównie poszukiwać na drodze zapewnienia pełnej drożności, w tych właśnie układach. Przyszły system zarządzania wyższym szkolnictwem wojskowym powinien sprzyjać ewentualnym zamierzeniom pełnej integracji w ramach całego pionu dowódczo-sztabowego, a przynajmniej rozwiązaniom cząstkowym w postaci tworzenia międzyuczelnianych instytutów, katedr, placówek poligraficznych, obiektów bazy szkoleniowej poligonowej i przyuczelnianej oraz powoływaniu zespołów roboczych. W tym kontekście istnieje celowość rozważenia możliwości pewnej decentralizacji systemu zarządzania przez zwiększenie zakresu uprawnień komendantów wyższych szkół wojskowych.

Kompetencje organów zarządzających powinny być w przyszłości uściśnione, a ingerencja w wewnętrzne problemy dydaktyczno-wychowawcze wyższych szkół wojskowych ograniczona do minimum tak, aby tym samym umożliwić im uruchomienie sprawnych mechanizmów samodoskonalenia, samoregulacji i weryfikacji. Zgodnie z tym dalsze usamodzielnienie szkół powinno nastąpić w sprawach polityki zatrudnienia, planowania i programowania procesu dydaktycznego, a także zaopatrywania i gospodarki finansowej.

Uzyskanie w systemie zarządzania właściwej elastyczności oraz zapewnienie szkołom znacznej wewnętrznej autonomii powinno wywrzeć stymulujący wpływ na ukształtowanie przez każdą z nich własnej oryginalnej osobowości dydaktycznej, naukowo-badawczej i środowiskowo-obyczajowej.

Można więc bezspornie stwierdzić, że idea optymalizacji i doskonalenia sterowania wyższymi szkołami wojskowymi pionu dowódczo-sztabowego pozwala na uruchomienie szeregu zmian intensyfikujących proces kształcenia, zapewniając integrację, drożność i systematyczność. Obdarzenie wyższych szkół wojskowych większą autonomią wydatnie zwiększy funkcje współ-

działania i kontaktów roboczych między instytucjami, które mają określone kompetencje w odniesieniu do poszczególnych uczelni.

Coraz ściślejsza i bardziej rozległa powinna być współpraca wewnątrz wyższych szkół wojskowych pionu dowódczo-sztabowego, między Inspektoratem Szkolenia a instytucjami świadczącymi na rzecz WSO oraz Akademią Sztabu Generalnego i Wojskową Akademią Polityczną.

Szereg problemów o charakterze perspektywicznym dla wyższego szkolnictwa wojskowego jest i będzie podejmowanych przez Radę Wyższego Szkolnictwa Wojskowego. Również Kolegium Komentantów Wojskowych Szkół Akademickich będzie kontynuować działalność dotyczącą m.in. problemów stykowych w ogniwie: WSO-CDO-zainteresowane akademie wojskowe. Byłoby wskazane zwiększenie kompetencji kolegium przez nadanie mu uprawnień w zakresie powoływania międzyuczelnianych placówek dydaktyczno - naukowych i naukowo-badawczych.

Ponadto zaznacza się potrzeba uzyskania ścisłej koordynacji w działalności uczelni między pionami dowódczo-sztabowym i technicznym, jak również między nimi a siłami zbrojnymi. W tym świetle wydaje się konieczne organizacyjne i kompetencyjne usytuowanie takiego organu, który przy zachowaniu możliwie daleko posuniętej samodzielności uczelni, koordynował by prace prognostyczne, planistyczno-programowe, badań naukowych, doskonalenia kwalifikacji kadry dydaktyczno-naukowej oraz materiałowo-finansowego zabezpieczenia procesu nauczania.

### 5.3. Intensyfikacja badań naukowych. Rozbudowa dydaktycznego zaplecza naukowo-badawczego

Przyszły wzorcowy system przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych powinien stwarzać w swych założeniach optymalne dla tych kadr warunki kształcenia. Idzie przy tym o optymalizację dynamiczną, to jest taką, która umożliwi rozszerzenie i pogłębienie procesów kształcenia dowódców i oficerów sztabu zgodnie z przyjętym idealnym, perspektywicznym wzorcem osobowym. Uzyskanie takiego stanu wymaga uruchomienia zarówno w ramach całości wyższego szkolnictwa wojskowego, jak też poszcze-

gólnych uczelni mechanizmów weryfikacji, samodoskonalenia i samoregulacji<sup>1/</sup>. Skuteczność funkcjonowania tych mechanizmów jest z kolei uzależniona od działalności naukowo - badawczej prowadzonej w celu zdobycia wszechstronnej informacji o przebiegu i rezultatach procesu kształcenia. Duże znaczenie mają również prace o charakterze innowacyjno-wdrożeniowym.

Prace badawcze ukierunkowane na poznanie istoty procesów dydaktyczno-wychowawczych w całym układzie wojskowego kształcenia ustawicznego są podstawowym czynnikiem zapewniającym zasilenie systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w odpo - wiednie bodźce, sprzyjające optymalizacji działalności wycho - wawczej. Warunkiem jest wszechstronność i ciągłość uzyskiwanej informacji, dlatego też działalność naukowo-badawcza powinna być prowadzona z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb zarówno instytucji odpowiedzialnych za funkcjonowanie wyższego szkol - nictwa wojskowego, jak też poszczególnych wyższych szkół woj - skowych.

W ogólnym zarysie propozycje działalności badawczej, któ - rą w ramach dalszych prac nad tematem należałoby prowadzić w perspektywie lat 1976-1990, zostały przedstawione w treści opracowania. Kierunki i treści poszczególnych tematów prac nau - kowych ilustruje projekt ramowego programu doskonalenia syste - mu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w latach 1976 - 1990 /patrz - załącznik 6/.

Penetracji badawczej proponuje się poddać wszystkie isto - tne elementy systemu i procesu dydaktyczno-wychowawczego, z koncentracją wysiłków na zagadnieniach podstawowych. Podjęcie tak szerokiego programu badawczego jest koniecznością. Wymaga on jednak zintensyfikowania badań naukowych i rozbudowy zaple - cza naukowo-badawczego w pionie wyższych szkół dowódczo-szta - bowych. Realizacja niniejszego postulatu jest obecnie znacznie ułatwiona z uwagi na istnienie w WSO i CDO trzyposobowych zes - pożów badań metodyki nauczania. Ponadto w ASG od kilkunastu lat funkcjonuje Zakład Dydaktyki Wojskowej w składzie 5 osób. Znaczej pomocy w działalności naukowo-badawczej dotyczącej dydaktyki wojskowej szkoły wyższej może udzielić WAP.

1/ Prof. dr W. Okoń: Funkcja samoregulacyjna, samodoskonaląca i weryfikacyjna systemu szkolnictwa ze szczególnym uwzględ - nieniem potrzeb szkolnictwa wojskowego. ASG 1974.

W 1974 r. nastąpiło pewne wzmocnienie zaplecza naukowo - badawczego WSO w związku z utworzeniem w każdej szkole nowego etatu - pomocnika komendanta ds. naukowych. W większości WSO, w tym we wszystkich dowódczych, powołano ośrodki obciążeniowe w składzie po 6 osób. Nastąpiła również dalsza intensyfikacja w badaniach naukowych we wszystkich ogniwoch wyższego szkolnictwa wojskowego. Pracownicy naukowcy ASG, WAP, WOSMW, a także WSO dowódczych, CDO, podejmują coraz śmielej teoretyczne i praktyczne problemy wyższego szkolnictwa wojskowego, o czym świadczy fakt aktywnego zaangażowania przede wszystkim pracowników WAP, a także prawie wszystkich WSO w pracach na rzecz niniejszego tematu /załącznik 3/.

Optymizmem napawa fakt, że już 8 oficerów, w tym 5 nauczycieli akademickich z WSO /WSOWZ-2, WSOWP-1, WSOWR1A-1, WSOWCh-1/, otworzyło przewody doktorskie w ASG, opracowując rozprawy z dydaktyki wyższej szkoły wojskowej. 4 kolejnych oficerów z WSO-WR1A czyni starania, aby otworzyć zespołowy przewód doktorski.

Mimo tych pozytywnych zmian, stan dydaktycznego zaplecza naukowo-badawczego w pionie dowódczo-sztabowym wyższego szkolnictwa wojskowego jest nadal niewystarczający. W praktyce istniejące ośrodki i zakłady, ze względu na stosunkowo niskie kwalifikacje naukowo-pedagogiczne pracowników, mogą prowadzić ograniczoną działalność badawczą dla wewnętrznych potrzeb poszczególnych wyższych szkół wojskowych.

Słabość etatowa zaplecza powoduje, że również działalność badawcza o strukturze międzyuczelnianym oraz na rzecz instancji nadrzędnych może być prowadzona w bardzo wąskim zakresie. Daje się wyraźnie odczuć brak resortowej międzyszkolnej placówki naukowo-badawczej, koordynującej działalność badawczą w skali całego wyższego szkolnictwa wojskowego oraz realizującej węzłowe tematy badawcze wynikające z centralnych planów naukowo-badawczych. Taką funkcję spełniają obecnie zakłady dydaktyki ASG i WAP, ale ich możliwości są bardzo ograniczone. Pod tym względem w znacznie lepszej sytuacji znajduje się szkolnictwo cywilne, które w ciągu ostatnich kilku lat rozbudowało 5 instytutów naukowo-badawczych podległych Ministerstwu Oświaty i Wychowania oraz 1 prawie 150 osobowy instytut/IPNiSW/ będący placówką Ministerstwa Nauki, Szkolnictwa Wyższego i

Techniki. Planuje się, że do 1980 r. nastąpi dalsze wzmocnienie etatowe instytutu do prawie 300 pracowników.

W tym stanie rzeczy występuje niezbędna potrzeba dalszej rozbudowy dydaktycznego zaplecza naukowego wyższego szkolnictwa wojskowego. W tym celu należałoby:

a/ wzmocnić istniejące w WSO i CDO ośrodki badań metodyki nauczania, tworząc z niektórych z nich placówki o charakterze międzyuczelnianym, z powierzeniem im zadań wykonywanych na rzecz innych uczelni; zasadnicze etatowe przeobrażenia mogłyby nastąpić po utworzeniu zbiorczych wyższych szkół oficerskich przez połączenie istniejących ośrodków w większe placówki naukowo-badawcze;

b/ przyspieszyć przekształcenie - zgodnie z zatwierdzonym programem rozwoju ASG opracowanym na lata 1976-1990 - Zakładu Dydaktyki Wojskowej w Instytut Dydaktyki Wojskowej, z powierzeniem mu roli koordynatora działalności badawczej w pionie dowódczo-sztabowym wyższego szkolnictwa wojskowego. Proponuje się, aby Instytut prowadził również działalność w zakresie uogólnienia doświadczeń szkoleniowych wojsk i sztabów oraz brał udział w badaniach efektywności wewnętrznego szkolenia doskonalącego kadry w skali sił zbrojnych;

c/ powołać w ciągu najbliższego pięciolecia /1976-1980/ dydaktyczną placówkę naukowo-badawczą centralnego podporządkowania /odpowiedniemu wiceministrowi ON/ z zadaniem prowadzenia działalności badawczej na rzecz wyższego szkolnictwa wojskowego zgodnie z planami badań Inspektoratu Szkolenia i innych instytucji.

#### 5.4. Etapy realizacji założeń wzorcowego systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych

Konieczność liczenia się z aktualną sytuacją i już przyjętymi ustaleniami na najbliższy pięcioletni okres zdecydowała o zaproponowaniu dwóch etapów realizacji modelowych przeobrażeń systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych:

- pierwszy etap: lata 1976-1980;
- drugi etap: lata 1981-1990.

Szczegółowe określenie treści etapów zostanie dokonane w późniejszym terminie, po skonkretyzowaniu projektu ramowego

programu doskonalenia systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych /załącznik 6/.

Niewątpliwie do podstawowych zadań pierwszego etapu będzie należało między innymi:

- opracowanie ogólnego 15-letniego programu badań wyższego szkolnictwa wojskowego oraz wojskowego systemu kształcenia ustawicznego w oparciu o zaakceptowany „Program rozwoju Wyższego Szkolnictwa Wojskowego na lata 1976-1990” oraz zaakceptowany projekt modelu wzorcowego systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych;
- podjęcie przedsięwzięć wdrożeniowych w zakresie doskonalenia bieżącej działalności dydaktyczno-wychowawczej;
- przeprowadzenie pogłębionych analiz możliwości dokonania zasadniczych przeobrażeń strukturalnych i systemowych wyższego szkolnictwa wojskowego w latach 1981-1990;
- poczynienie zabiegów mających na celu wzmocnienie dydaktycznego zaplecza naukowo-badawczego.

Podjęcie bardzo ambitnych i daleko wybiegających naprzód prac i zamierzeń w zakresie modernizacji systemu przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych zgodnie z potrzebami ostatniego 25-lecia XX wieku leży w ramach możliwości i aspiracji wyższego szkolnictwa wojskowego.

KOMISJA  
RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO

## Bibliografia i źródła<sup>1/</sup>

Dudek Wiesław, Bogusz Jan. Zasady pedagogizacji nauczycieli akademickich w wyższych szkołach wojskowych. WAP 1974.

Filar Władysław: Model wojskowego pracownika naukowego. ASG 1974.

Informacja o procesie naukowo-dydaktycznym w wyższych szkołach wojskowych w roku akademickim 1974/75. Sekretariat RWSzW 1974.

Metodologiczne problemy programów kształcenia w wojskowej szkole wyższej. ASG 1973.

Migdał Kazimierz: Metody selekcji kandydatów do wyższych szkół wojskowych. PWN 1974.

Okoń Wincenty: Podstawy systemu dydaktycznego w szkole socjalistycznej. "System dydaktyczny", PZWSz 1971.

Paszkowski Franciszek: Model osobowości absolwenta ASG, jako zintegrowany system walorów decydujących o aktywności zawodowej dowódcy i oficera sztabu. ASG 1974.

Program rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego na lata 1976-1990. Inspektorat Szkolenia 1974.

Raport o stanie oświaty w PRL. PWN, Warszawa 1973.

Współczesna uczelnia wojskowa. WAP i MZBnSzW, 1973.

Zakrzewski Jerzy: Model osobowości absolwenta ASG. "Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.

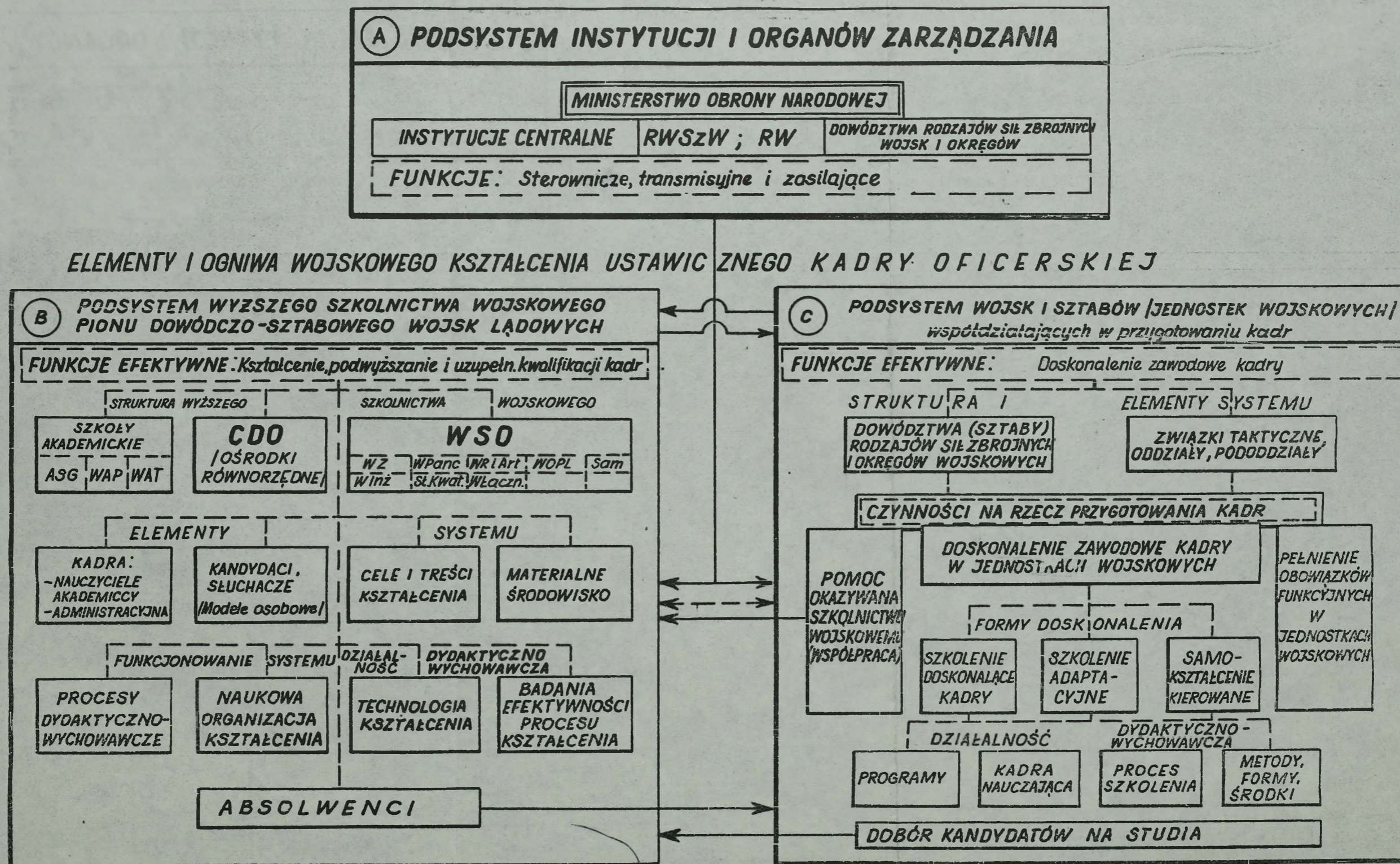
Zakrzewski Jerzy: Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. ASG 1974.

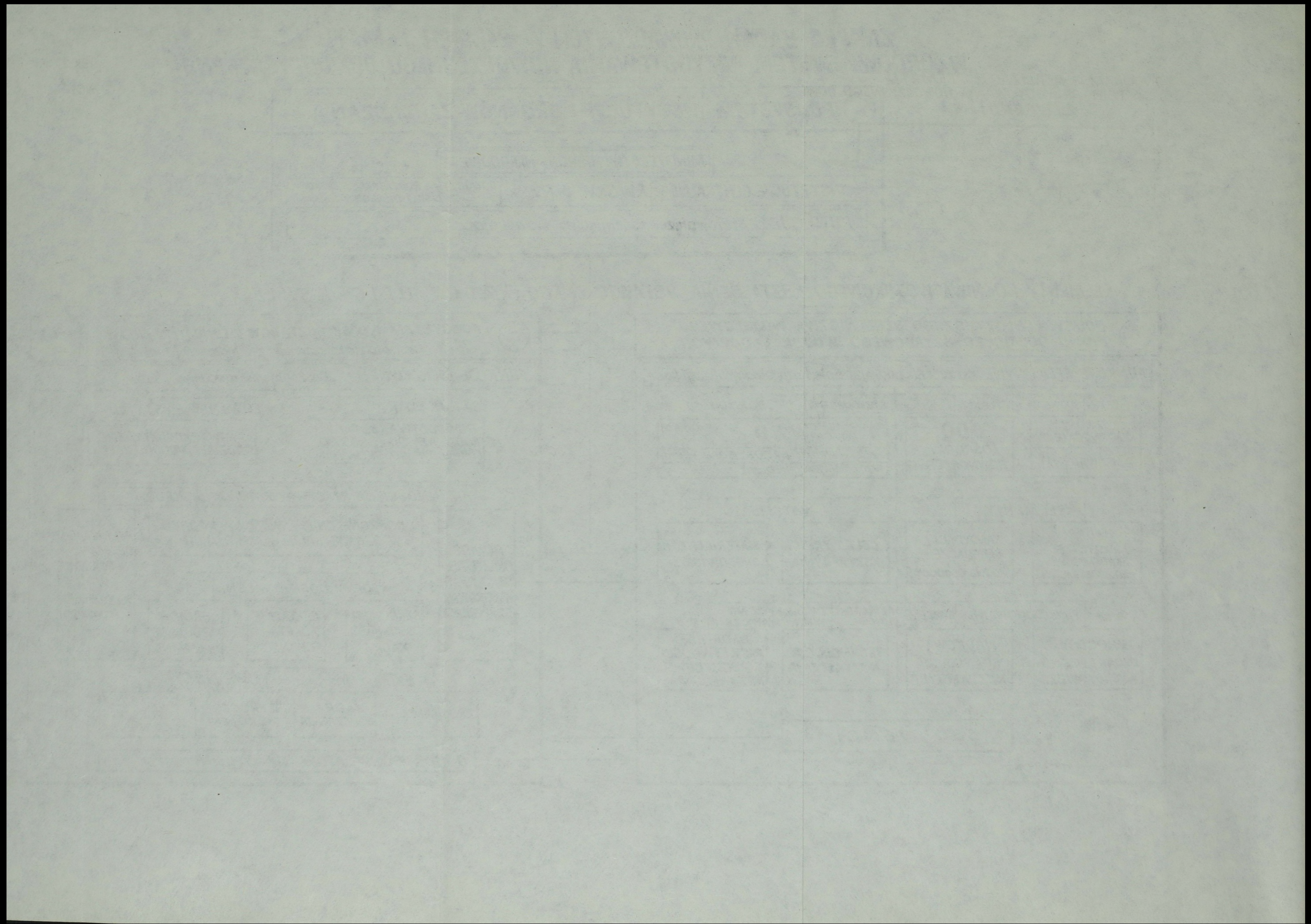
Zasady i tryb działania kadrowego w Siłach Zbrojnych PRL. MON, Departament Kadr, Warszawa 1973.

---

1/ Poza materiałami opracowanymi na zlecenie komisji i przedstawionymi w załączniku 3.

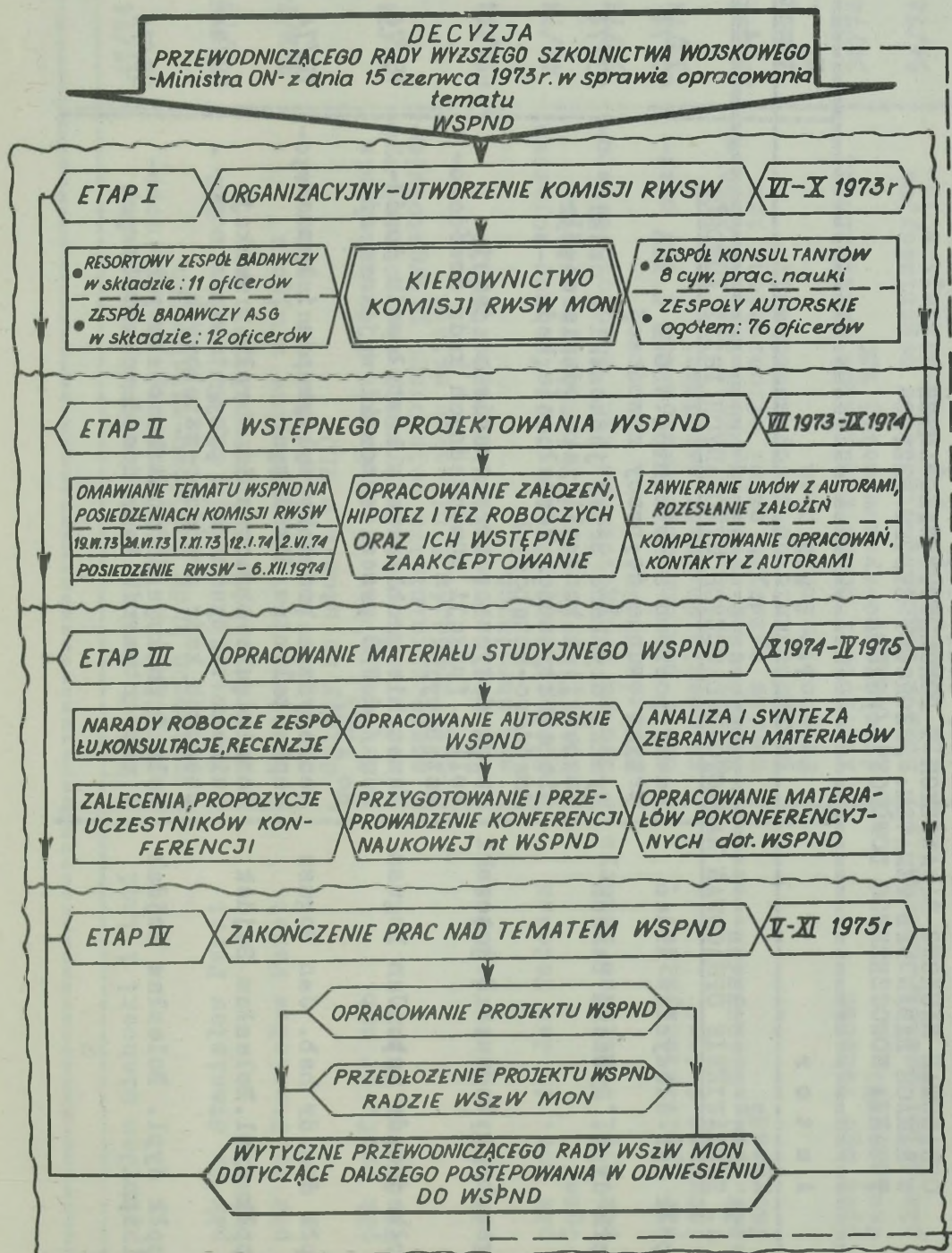
# ZAKRES BADAŃ PROWADZONYCH W RAMACH TEMATU: „WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNEGO DOWÓDCY”/WSPND/





ZAŁĄCZNIK 2

**HARMONOGRAM REALIZACJI TEMATU:**  
**„WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA NOWOCZESNEGO DOWÓDCY”**  
**/ WSPND /**



## W Y K A Z

OPRACOWAŃ NAUKOWO-BADAWCZYCH I DOKUMENTÓW WYKONANYCH  
W RAMACH BADAŃ NAD TEMATEM: "WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDCY" /WSPND/

Lp.	A u t o r	T y t u ł	Nr tematu
1		2 A. ZESTAWIENIE OPRACOWAŃ NAUKOWO-BADAWCZYCH WYKONANYCH PRZEZ AUTORÓW	4
1	ppłk mgr Władysław Ałdaś	Ocena poziomu absolwentów WSOWŁ i ich przygotowanie do pracy zawodowej	50/74
2	płk dypl. Ryszard Banach	Wyniki uzyskane przez jednostki w czasie inspekcji i kontroli jako odzwierciedlenie efektywności kształcenia kadr dowódczo-sztabowych	23/74
3	gen. bryg. Tadeusz Bełczewski	Uwagi dotyczące opracowania na temat roli i funkcji nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych	64/74
4	płk doc.dr hab. Jan Bogusz	Nauczanie problemowe w kształceniu dowódców /od WSO przez jednostki wojskowe aż do ASG/	15/74
5	płk doc.dr hab. Jan Bogusz	Teoretyczne podstawy wykrywania i kształcenia talentów dowódczych	16/74
6	ppłk dypl. Bolesław Bojdak	Rozwinięcie opracowania - rola i funkcje związku taktycznego a przygotowanie nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych	38/dod./74
7	ppłk dypl. Bolesław Bojdak i inni	Rola i funkcje jednostek wojskowych a przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych	38/74

1	2	3	4
8	ppłk Jan Cichocki i inni	Rola i funkcje związku taktycznego /na przykładzie 15 DZ/ w przygotowaniu nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych	45/74
9	płk dr Stanisław Feret i inni	System naboru młodzieży na studia w WSO - przewidywany model perspektywiczny	9/74
10	płk dr Stanisław Feret	Założenia i tezy wyjściowe w ujęciu szczegółowym dotyczące systemu naboru młodzieży na studia w WSO	9-B/74
11	płk prof. dr hab. Władysław Filar	System naboru, kształcenia i doskonalenia kadry naukowo-dydaktycznej dla potrzeb wyższego szkolnictwa wojskowego przygotowującego dowódców i oficerów sztabu	26/74
12	płk dypl. Ryszard Gajda	Założenia perspektywicznego rozwoju sił zbrojnych	8/74
13	płk doc. dr Jan Tadeusz Gęsek	Spoleczno-polityczne oraz fachowo-wojskowe kwalifikacje dowódcy i oficera sztabu	42/74
14	płk dypl. Zdzisław Hendryś	System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych Jugosławii	55/74
15	płk dypl. Mieczysław Jacygrad i inni	Ocena poziomu absolwentów WSO i ich przygotowanie do pracy zawodowej	33/74
16	płk dypl. Mieczysław Jacygrad	Rozwinięcie tematu - ocena poziomu absolwentów wyższych szkół oficerskich, ich przygotowanie do pracy zawodowej. Progностyczność ocen	33/dod/74
17	ppłk mgr Tadeusz Janiszewski	Kontrola i ocena rezultatów działalności dydaktyczno-wychowawczej WSO	34/74
18	płk dypl. Leszek Janicki	Rola i funkcje, struktura organizacyjna CDO oraz perspektywy modernizacji w latach 1975-1990	54/74

1	2	3	4
19	mgr Franciszek Januszkiewicz	Naukowe podstawy procesu dydaktycznego w szkole wyższej - problematyka badań, poszukiwania, postulaty	2/74
20	ppłk mgr inż. Czesław Jędrzyś	Opracowanie zbiorcze tematów dot. procesów dydaktyczno-naukowych w WSO	67/74
21	ppłk mgr inż. Czesław Jędrzyś	Podręczniki w wyższej szkole oficerskiej	30/74
22	płk prof. dr hab. Julian Kaczmarek i inni	Przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych na szczeblach oddziałów związków taktycznych i okręgów wojskowych	44/74
23	ppłk Władysław Kalnicki i inni	Rola i funkcje związku taktycznego /na przykładzie 16 DPanc/ a przygotowanie nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych	46/74
24	prof. dr Zofia Kietlińska	Tendencje rozwojowe wyższego szkolnictwa cywilnego w świetle perspektyw reformy systemu oświaty	4/74
25	płk dypl. mgr Stefan Kolasa	Rola i funkcje OW w przygotowaniu nowoczesnych dowódców	18/74
26	płk dypl. mgr Stefan Kolasa	Uwagi dot. opracowania nt. rola i funkcje jednostek wojskowych w przygotowaniu nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych	66/74
27	płk doc. dr Zdzisław Kosyrz	Pedagogiczne przygotowanie dowódców i oficerów sztabu od dowódcy plutonu do oficera pionu operacyjnego	27/74
28	prof. dr Czesław Kupisiewicz	Główne kierunki reform szkolnych w świecie	5/74
29	płk dypl. Edward Kułak i inni	Rola i funkcje jednostek wojskowych w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych	40/74
30	płk dypl. Kazimierz Lis i inni	Kształcenie, rozwijanie zdolności i umiejętności organizatorskich	35/74
31	płk dypl. Władysław Łukaszyk i inni	Formy i metody przygotowania instruktorsko-metodycznego podchorążych WSO	29/74

1	2	3	4
32	płk dypl. mgr Stefan Nogala	Nowe możliwości kształcenia szczególnie uzdolnionych słuchaczy wyższych szkół wojskowych	69/74
33	płk dypl. mgr Stefan Nogala	System doskonalenia kadr kierowniczych w PRL; związki z systemem przygotowania kadr dowódczo-sztabowych	53/74
34	kmr por. Jerzy Nowak	Problemy doskonalenia procesów dowodzenia siłami zbrojnymi a modyfikacja systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych	71/75
35	prof. dr Wincenty Okoń	Funkcje samoregulujące, weryfikacyjne i doskonalące systemu szkolnictwa ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb szkolnictwa wojskowego	7/74
36	płk dr Eugeniusz Olczyk	Prognozy kształtowania się autorytetu i atrakcyjności zawodu oficera - dowódcy i pracownika sztabu	19/74
37	ppłk dr Zbigniew Paleski	Kryteria opracowania modelu osobowościowego oficera pionu dowódczo-sztabowego wg typowych funkcji służbowych	70/74
38	doc. dr hab. Zbigniew Pietrasinski	Umiejętności i zdolności organizatorskie i kierownicze, ich wykrywanie, rozwijanie w procesie studiów w wyższej szkole wojskowej	7-A/74
39	ppłk mgr Mieczysław Rowiński	Niektóre aktywizujące metody kształcenia podchorążych WSO	31/74
40	ppłk mgr Mieczysław Rowiński	Proces dydaktyczny i kierunki jego doskonalenia w wyższym szkolnictwie wojskowym	68/74
41	płk dypl. Roman Sielecki, płk doc. dr Jerzy Zakrzewski	System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w WRŁ, NRD	57/74
42	płk dypl. Roman Sielecki	System dydaktyczno-wychowawczy wykrywania i kształcenia uzdolnionych i utalentowanych dowódców i oficerów sztabu	25/74

1	2	3	4
43	płk w st. spocz. doc. dr Jerzy Skibiński	Zastosowanie analizy systemowej do tematu WSPND	1-A/74
44	ppłk mgr Leonard Skibiński	Efektywność dydaktycznej bazy szkoleniowej WSO	32/74
45	ppłk mgr Leonard Skibiński	Rozwinięcie tematu - efektywność dydaktyczna bazy szkoleniowej WSO	32/dod/74
46	prof. dr Jan Szczepański	Perspektywy reformy oświaty w Polsce. Socjologiczne aspekty powiązań między cywilnymi i wojskowymi systemami przygotowania kadr z punktu widzenia potrzeb społeczno-gospodarczych	6/74
47	płk dypl. Stanisław Szczepanik	Rola i funkcje OW w przygotowaniu nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych /SOW/	39/74
48	płk dypl. Stanisław Szczepanik	Rozwinięcie tematu - Rola i funkcje OW w przygotowaniu nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych /SOW/	63/74
49	płk dypl. inż. Adam Szegidewicz	Struktura organizacyjna, kompetencje i zadania instytucji kierujących procesem dydaktycznym i działalnością naukowo-badawczą w wyższych uczelniach wojskowych, planowanie i organizacja procesu szkolenia i działalności naukowej w akademiach wojskowych oraz system przygotowania kadr dowódczo-sztabowych i dydaktyczno-naukowych w Armii Radzieckiej	51/74
50	płk dypl. inż. Adam Szegidewicz	Uwagi i wnioski dotyczące modelu wyższego szkolnictwa wojskowego na tle merytorycznym tematu WSPND	62/74D
51	płk w st. spocz. dr inż. Adam Suchanek	Modernizacja bazy dydaktycznej wyższych szkół oficerskich	48/74

1	2	3	4
52	płk dr Ryszard Szwarecki, płk dr Kazimierz Gierczak	Rola i struktura organizacyjna ASG oraz modernizacja jej działalności dydaktyczno-wychowawczej w latach 1975-1990	14/74
53	ppłk mgr Zbigniew Trembecki	System praktyk szkoleniowych podchorążych WSO w jednostkach wojskowych	37/74
54	prof. dr Janusz Tymowski	Przygotowanie oficera LWP pewna analogia z kształcenia inżynierów	3/74
55	płk dypl. Wiesław Wójcik	System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w armiach państw kapitalistycznych /RFN, USA, W. Brytania, Francja/	24/74
56	ppłk inż. Igor Zacharow	Optymalizacja celów i treści kształcenia podchorążych WSO kształcących dowódców	22/74
57	płk dypl. Stefan Zieliński i inni	Założenia nowej struktury szkolnictwa wojskowego w świetle perspektywicznych potrzeb zawodowych i społecznych	12/74
58	płk dypl. Stefan Zieliński	Rozwinięcie opracowania założenia nowej struktury szkolnictwa wojskowego	12/dod./74
59	płk dypl. Maksymilian Korzeniowski, płk dypl. Stanisław Szczepanik	Uwagi, opinie i propozycje kadry dowództwa ŚOW do tez merytorycznych tematu: Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy	pf 507

## B. ZESTAWIENIE DOKUMENTÓW WSTĘPNYCH WYKONANYCH PRZEZ KOMISJĘ RWSZW MON

Lp.	T y t u ł	Nr ewid.
1	Wstępne założenia koncepcyjne opracowania na temat "Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy"	ASG Pf 21670
2	Szczegółowe założenia koncepcyjne tematu WSPND	ASG Pf 21981
3	Projekt założeń i tez wyjąsciovych tematu WSPND	ASG Pf 22552
4	Tezy merytoryczne tematu naukowo-badawczego WSPND	ASG Pf 4/74
5	Materiały dotyczące sesji naukowej poświęconej tematowi WSPND	ASG Pf 22419
6	Problemy wyższego szkolnictwa w świetle reformy systemu oświaty w Polsce a zagadnienia przygotowania kadr dowódczo-sztabowych /opracowanie zbiorowe/	Nr 2-7/74
7	Informacja o założeniach i przebiegu realizacji tematu "Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy"	ASG WW 1279/3239

**SYSTEM WOJSKOWEGO KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO W PERSPEKTYWIE LAT 1976-1990**  
(ETAPY, ZADANIA I CELE KSZTAŁCENIA WG DROGI PRZYSZIESZONEGO ROZWOJU)

ZAŁĄCZNIK 4

ETAPY USTAWICZNEGO KSZTAŁCENIA				CHARAKTERYSTYKA / ROLA / ETAPÓW KSZTAŁCENIA			
Nr	Wiek	Wzrost	TREŚĆ ETAPU	FUNKCJA ETAPU	NADRZĘDNE ZADANIA	ZAKRĘS (SZCZEBEŁ) KSZTAŁCENIA	GŁÓWNE CELE DYDAKTYCZNO-WYCHOWAWCZE
XI	42		PEŁNIENIE FUNKCJI DOWÓDCZO-SZTABOWYCH W INSTYTUCJACH CENTRALNYCH I ZWIĄZKACH OPERACYJNYCH	DOSKONALENIE KWALIFIKACJI	UTRZYMANIE I PODWYŻSZANIE SPRAWNOŚCI ZAWODOWEJ PRZEZ: 1. Wewnętrzne szkolenie doskonalące 2. Samokształcenie kierowane	ZWIĄZEK OPERACYJNY	1. AKTUALIZACJA WIEDZY SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ 2. DOSKONALENIE NA BIEŻĄCO UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZO-SZTABOWYCH
X	41	1-2	STUDIA PODYPLOMOWE W ASG (AGS w ZSRR)	WYŻSZY ETAP KSZTAŁCENIA PODWYŻSZANIA KWALIFIKACJI OFICERÓW	PRZYGOTOWANIE DO PEŁNIENIA FUNKCJI NA STANOWISKACH SZCZEBŁA OPERACYJNEGO	ZWIĄZEK OPERACYJNY - front - armia	1. UTRWALANIE POSTAW SPOŁECZNYCH I ZAWODOWYCH 2. WZBOGACANIE SYSTEMU WIEDZY SPOŁECZNEJ, PRAKTYCZNEJ I ZAWODOWEJ 3. KSZTAŁCENIE UMIEJĘTNOŚCI, CECH UMYSŁU I CHARAKTERU
IX	36 1/4	4 3/4	PEŁNIENIE FUNKCJI DOWÓDCZO-SZTABOWYCH W ZWIĄZKACH TAKTYCZNYCH I OPERACYJNYCH	DOSKONALENIE KWALIFIKACJI	UTRZYMANIE I PODWYŻSZANIE SPRAWNOŚCI ZAWODOWEJ PRZEZ: 1. Wewnętrzne szkolenie doskonalące 2. Samokształcenie kierowane	ZWIĄZEK OPERACYJNY I TAKTYCZNY	1. AKTUALIZACJA WIEDZY SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ 2. DOSKONALENIE NA BIEŻĄCO UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZO-SZTABOWYCH
VIII	36	1/4	KURSY PRZESZKOLENIA OPERACYJNEGO W ASG	UZUPEŁNIANIE KWALIFIKACJI	PRZYGOTOWANIE OFICERÓW DO PEŁNIENIA FUNKCJI TAKTYCZNO-OPERACYJNYCH	ZWIĄZEK TAKTYCZNY I OPERACYJNY	1. ROZSZERZANIE I AKTUALIZACJA WIEDZY 2. NABYCIE WPRAWY W ROZWIĄZYWANIU TEORETYCZNYCH I PRAKTYCZNYCH PROBLEMÓW TAKTYCZNO-OPERACYJNYCH
VII	31-32	5	PEŁNIENIE FUNKCJI DOWÓDCZO-SZTABOWYCH W -ODDZIAŁACH - ZT; -SZTABOWYCH W - ZW OPER.	DOSKONALENIE KWALIFIKACJI	UTRZYMANIE I PODWYŻSZANIE SPRAWNOŚCI ZAWODOWEJ PRZEZ: 1. Wewnętrzne szkolenie doskonalące 2. Szkolenie adaptacyjne 3. Samokształcenie kierowane	- ODDZIAŁ - ZWIĄZEK TAKTYCZNY I OPERACYJNY	1. AKTUALIZACJA WIEDZY SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ 2. PRZYSPOBIENIE DO WYKONYWANIA OBOWIĄZKÓW FUNKCYJNYCH 3. DOSKONALENIE NA BIEŻĄCO UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZYCH I SZTABOWYCH
VI	29	2 (3)	STUDIA WYŻSZE (AKADEMICKIE) W ASG	PODSTAWOWY ETAP KSZTAŁCENIA OFICERÓW	PRZYGOTOWANIE OFICERÓW DO: 1. ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW TAKTYCZNO-OPERACYJNYCH 2. PEŁNIENIA FUNKCJI DOWÓD-SZTAB. 3. PEŁNIENIA POMOCNICZYCH FUNKCJI W SZTABIE OPERACYJNYM	1. ODDZIAŁ - ZWIĄZEK-TAKTYCZ. 2. ZWIĄZEK OPERACYJNY (zapoznawczo)	1. UTRWALANIE POSTAW SPOŁECZNYCH I ZAWODOWYCH 2. WZBOGACANIE SYSTEMU MERYTORYCZNEJ I METODOLOGICZNEJ WIEDZY: - społeczno-politycznej (dziedzina integrująca - marks - lenin o wojnie i wojsku), - zawodowej z zakresu taktyki i sztuki operacyjnej na tle nauki wojennej 3. KSZTAŁTOWANIE PRAKTYCZNYCH UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZO-SZTABOWYCH 4. KSZTAŁTOWANIE I ROZWIJANIE CECH UMYSŁU I CHARAKTERU
V	27	2	PEŁNIENIE FUNKCJI -DOWÓDCZYCH W-KOMPANII -BATALIONIE -SZTABOWYCH W -PUŁKU	DOSKONALENIE KWALIFIKACJI	UTRZYMANIE I PODWYŻSZANIE SPRAWNOŚCI ZAWODOWEJ PRZEZ: 1. Wewnętrzne szkolenie doskonalące 2. Samokształcenie kierowane	BATALION- ODDZIAŁ	1. AKTUALIZACJA WIEDZY SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ 2. DOSKONALENIE NA BIEŻĄCO UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZYCH I SZTABOWYCH
IV	26	1	KURSY PRZESZKOLENIA TAKTYCZNEGO W CDO (WSO)	PODWYŻSZANIE UZUPEŁNIANIE KWALIFIKACJI PRZEKWALIFIKOWANIE	PRZYGOTOWANIE OFICERÓW DO PEŁNIENIA FUNKCJI DOWÓDCY BATALIONU I OFICERA SZTABU ODDZIAŁU	1. BATALION 2. ODDZIAŁ (zapoznawczo)	1. UGRUNTOWANIE POSTAW SPOŁECZNYCH I ZAWODOWYCH 2. ROZSZERZANIE PRAKTYCZNEJ WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZO-SZTABOWYCH
III	23	3	PEŁNIENIE FUNKCJI DOWÓDCZYCH NA SZCZEBŁU - PLUTON - KOMPANIA	DOSKONALENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH OFICERÓW	UTRZYMANIE I PODWYŻSZANIE SPRAWNOŚCI ZAWODOWEJ PRZEZ: 1. Wewnętrzne szkolenie doskonalące 2. Szkolenie adaptacyjne 3. Samokształcenie kierowane	1. PLUTON-KOMPANIA 2. BATALION	1. AKTUALIZACJA WIEDZY SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ 2. PRZYSPOBIENIE DO WYKONYWANIA OBOWIĄZKÓW FUNKCYJNYCH NA PIERWSZYM STANOWISKU SŁUŻBOWYM 3. DOSKONALENIE NA BIEŻĄCO UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZYCH
II	19	4	WYŻSZE STUDIA ZAWODOWE W WSO	KSZTAŁCENIE KANDYDATÓW NA OFICERÓW	PRZYGOTOWANIE KANDYDATÓW DO: 1. ZAWODU OFICERA O PROFILU DOWÓDCZO-SZTABOWYM 2. PEŁNIENIA FUNKCJI DOWÓDCY NA SZCZEBŁU PLUTONU - KOMPANII	1. PLUTON-KOMPANIA 2. BATALION (zapoznawczo)	1. KSZTAŁTOWANIE POSTAW SPOŁECZNO-POLIT. I ZAWODOWYCH 2. KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU WIEDZY: społeczno-politycznej, zawodowej z zakresu przedmiotów specjalistyczno-wojskowych z daniem podstaw z dziedziny nauki i sztuki wojennej 3. KSZTAŁTOWANIE UMIEJĘTNOŚCI PRAKTYCZNYCH z zakresu dowodzenia, szkolenia wychowania i eksploatacji techniki 4. KSZTAŁTOWANIE CECH UMYSŁU I CHARAKTERU
I	15	4	NAUKA W OSTATNICH KLASACH SZKOŁY ŚREDNIEJ OGÓLNOKSZTAŁCĄCEJ I ZAWODOWEJ	TWORZENIE ZBIORÓW KANDYDATÓW DO ZAWODU OFICERA	1. PRZYSPOBIENIE WOJSKOWO-OBROŃNE 2. AKCJA UŚWIADAMIAJĄCA 3. PRZORIENTACJA I PREINFORMACJA	- Wstępne wiadomości o wojsku i obronności - Podstawowe umiejętności żołnierskie	1. PRZEKAZANIE WSTĘPNYCH WIADOMOŚCI Z ZAKRESU OBRONNOŚCI 2. ZAPOZNANIE Z WARUNKAMI SŁUŻBY WOJSKOWEJ, wyrobienie podstawowych umiejętności żołnierskich 3. WZBUDZANIE ZAINTERESOWANIA ZAWODEM OFICERA

## ZAKRES I UKŁAD WIEDZY W SYSTEMIE WOJSKOWEGO KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO KADRY DOWÓDCZO-SZTABOWEJ WOJSK LĄDOWYCH

(w perspektywie lat 1976 - 1990)

PODSYSTEM KSZTAŁCENIA	ETAPY KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO	ZAKRES I RODZAJE WIEDZY				
		SPÓŁECZNO-POLITYCZNA	OGÓLNA	SPECJALISTYCZNO-WOJSKOWA (w tym TAKTYCZNO-OPERACYJNA)		TECHNICZNA (TEORETYCZNA I STOSOWANA)
				TEORETYCZNA (SYSTEMOWA I FAKTOGRAFICZNA)	PRAKTYCZNA (STOSOWANA)	
WOJSKA I SZTABY (JEDNOSTKI WOJSKOWE)	PEŁNIENIE FUNKCJI NA RÓŻNYCH SZCZEBLACH DOWODZENIA - DOWÓDCÓW PODODZIAŁÓW - DOWÓDCÓW ODDZIAŁÓW I ZWIĄZKÓW TAKTYCZNYCH - OFICERÓW SZTABU ODDZIAŁU, ZWIĄZKÓW TAKTYCZNYCH I OPERACYJNYCH	• AKTUALIZACJA WIEDZY • WYBRANE PROBLEMY NAUK SPOŁECZNO-POLITYCZNYCH	• AKTUALIZACJA WIEDZY OGÓLNEJ • DOSKONALENIE ZNAJOMOŚCI JĘZYKÓW OBCYCH	• KONKRETYZACJA I AKTUALIZACJA WIEDZY SYSTEMOWEJ W ZAKRESIE NAUKI I SZTUKI WOJENNEJ (strategii, sztuki operacyjnej, taktyki, metodologii teorii i praktyki wojennej) ORAZ ZASADY JEJ STOSOWANIA PRZY ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW SŁUŻBOWYCH (w zależności od funkcji)	• WZBOGACANIE POPRZECZ PRAKTYKĄ I WEWNĘTRZNE SZKOLENIE DOSKONALĄCĄ WIEDZĘ PRAKTYCZNEJ DOTYCZĄCEJ POSZCZEGÓLNYCH SZCZEBLI DOWODZENIA (w zależności od funkcji)	• AKTUALIZACJA WIEDZY I JEJ POGŁĘBIANIE ORAZ KONKRETYZACJA PRZEZ DZIAŁALNOŚĆ PRAKTYCZNA
	STUDIA PODYPLOMOWE ASG	• WYBRANE ZAGADNIENIA	• POGŁĘBIANIE PODSTAW OGÓLNYCH WIEDZY ZAWODOWEJ • DOSKONALENIE ZNAJOMOŚCI JĘZYKÓW OBCYCH	• POGŁĘBIENIE I ROZWIĄCIE SYSTEMOWEJ WIEDZY Z ZAKRESU STRATEGII I SZTUKI OPERACYJNEJ	• OPANOWANIE REGUŁ DZIAŁANIA PRAKTYCZNEGO PRZY ORGANIZACJI I PROWADZENIU OPERACJI ARMIJNEJ I FRONTOWEJ	• AKTUALIZACJA WIEDZY W ZAKRESIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ I PERSPEKTYW ROZWOJOWYCH TECHNIKI WOJSKOWEJ
	KURSY PRZESZKOLENIA OPERACYJNEGO ASG	• WYBRANE ZAGADNIENIA	• AKTUALIZACJA WIEDZY OGÓLNEJ • DOSKONALENIE ZNAJOMOŚCI JĘZYKÓW OBCYCH	• AKTUALIZACJA SYSTEMOWEJ WIEDZY Z ZAKRESU SZTUKI OPERACYJNEJ	• REGUŁY I SPOSOBY ORGANIZACJI I PROWADZENIA OPERACJI ARMIJNEJ	• AKTUALIZACJA WIEDZY W ZAKRESIE POSTĘPU W TECHNICIE WOJSKOWEJ
	STUDIA WYŻSZE /AKADEMICKIE/ ASG	• POGŁĘBIENIE I POSZERZENIE WIEDZY SYSTEMOWEJ: - naukowy komunizm; - nauka o wojnie i wojsku; - doktryny militarno-polityczne krajów NATO; - marksistowska teoria poznania	• POGŁĘBIANIE PODSTAW OGÓLNYCH WIEDZY ZAWODOWEJ • POGŁĘBIANIE WIEDZY O SAMOKSZTAŁCENIU • DOSKONALENIE ZNAJOMOŚCI JĘZYKÓW OBCYCH	• POGŁĘBIENIE I ROZWIĄCIE SYSTEMOWEJ WIEDZY ZAWODOWEJ W ZAKRESIE: - nauki i sztuki wojennej; - zasad sztuki operacyjnej, taktyki ogólnej i rodzajów wojsk, teorii dowodzenia (informatyki); - metodologii wojskowych badań naukowych; - teorii szkolenia i wychowania oficerów sztabów i wojsk	• OPANOWANIE REGUŁ I SPOSOBÓW DZIAŁANIA PRAKTYCZNEGO NA SZCZEBLU ODDZIAŁU I ZT (zapoznaczo armii) W ZAKRESIE: organizacji, walki i dowodzenia, szkolenia i wychowania, gotowości bojowej, prowadzenia wstępnych badań naukowych	• AKTUALIZACJA WIEDZY O STANIE I PERSPEKTYWACH ROZWOJOWYCH UZBROJENIA I SPRZĘTU WOJSKOWEGO • ZNAJOMOŚĆ ZASAD I REGUŁ UŻYCIA ŚRODKÓW (SYSTEMÓW) DOWODZENIA WRAZ Z UMIEJĘTNOŚCIAMI POSŁUGIWANIA SIĘ NIMI
	KURSY PRZESZKOLENIA TAKTYCZNEGO (D-CÓW BATALIONÓW) CDO /WSOI/	• WYBRANE ZAGADNIENIA	• DOSKONALENIE ZNAJOMOŚCI JĘZYKÓW OBCYCH	• AKTUALIZACJA I POSZERZENIE WIEDZY SYSTEMOWEJ Z ZAKRESU PODODZIAŁU I ODDZIAŁU	• REGUŁY I SPOSOBY PROWADZENIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH NA SZCZEBLU BATALIONU (zapoznaczo - putku)	• ZNAJOMOŚĆ ZASAD I REGUŁ PRAKTYCZNYCH OBSŁUGI I EKSPLOATACJI UZBROJENIA I SPRZĘTU ZNAJDUJĄCEGO SIĘ NA WYPOSAŻENIU BATALIONU
	WYŻSZE DOWÓDCZE STUDIA ZAWODOWE WSO	• SYSTEM WIEDZY O ŚWIECIE I SPOŁECZEŃSTWIE: - podstawy marksizmu-leninizmu (filozofia, ekonomia polityczna); - ogólna wiedza metodologiczna; - nauka o Polsce współczesnej; - pedagogika i psychologia wojskowa; - historia wojskowości	• PODSTAWY OGÓLNE WIEDZY ZAWODOWEJ (matematyka wyższa, radioelektronika, cybernetyka, teoria organizacji i kierowania itp.)  • WIEDZA O PRACY UMYŚLOWEJ I SAMOKSZTAŁCENIU • JĘZYKI OBCIE	• PODSTAWY SYSTEMU WIEDZY ZAWODOWEJ: - podstawowe założenia nauki i sztuki wojennej; - podstawy metodologiczne teorii i praktyki wojennej; - zasady taktyki ogólnej i rodzajów wojsk; - zasady użycia na polu walki broni i sprzętu wojskowego; - podstawy teorii strzelania; - normatywy taktyczno-techniczne	• REGUŁY I SPOSOBY DZIAŁALNOŚCI PRAKTYCZNEJ PRZY WYKONYWANIU TYPOWYCH ZADAŃ BOJOWYCH I SŁUŻBOWYCH NA SZCZEBLU PLUTONU I KOMPANII W ZAKRESIE: - organizacji dowodzenia; - rozwiązywania problemów taktycznych; - szkolenia, wychowania; - gotowości bojowej; - prowadzenia cząstkowych badań naukowych	• TEORETYCZNE PODSTAWY WIEDZY O TECHNICIE WOJSKOWEJ ZNAJDUJĄCEJ SIĘ NA WYPOSAŻENIU PODODZIAŁÓW ORAZ PERSPEKTYW JEJ ROZWOJU • ZNAJOMOŚĆ ZASAD I REGUŁ PRAKTYCZNYCH OBSŁUGI, EKSPLOATACJI SPRZĘTU WOJSKOWEGO • ZNAJOMOŚĆ WRAZ Z UMIEJĘTNOŚCIAMI POSŁUGIWANIA SIĘ BRONIĄ ORAZ SPRZĘTEM DOWODZENIA (teczno-ści)

RAMOWY PROGRAM MODERNIZACJI I BADAŃ SYSTEMU  
PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO - SZTABOWYCH  
w latach 1976-1990

I. DOSKONALENIE FUNKCJONOWANIA SYSTEMU PRZYGOTOWANIA KADR  
DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

1. Założenia wojskowej polityki kadrowej a system przygotowania kadr specjalistów wojskowych w świetle potrzeb lat 1976-1990
2. Analiza efektywności funkcjonowania wojskowego systemu kształcenia ustawicznego i jego ogniw /wyższe szkolnictwo wojskowe, jednostki wojskowe/ oraz kierunków doskonalenia
3. Rola systemu przygotowania kadr oficerskich w systemie przygotowania kadr w skali krajowej w świetle reformy oświaty
4. Analiza społecznej rangi i prestiżu zawodu oficera /zwłaszcza dowódcy/ jako jednych z istotnych czynników warunkujących modernizację systemu
5. Badania porównawcze: analiza funkcjonowania krajowego systemu przygotowania kadr dowódczo-sztabowych na tle sytuacji w armiach zagranicznych.

II. WYŻSZE SZKOLNICTWO WOJSKOWE/W TYM PIONU DOWÓDCZO-SZTABOWEGO/

1. Prognozowanie rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego
  - podstawy metodologiczne prognozowania rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego
  - komplementarny model struktury szkolnictwa wojskowego i systemu kształcenia na poziomie wyższym /na lata 1976-1990/
  - modele kształcenia w poszczególnych pionach wyższego szkolnictwa wojskowego: dowódczo-sztabowym, politycznym i technicznym
  - rozwój wyższego szkolnictwa wojskowego na tle rozwoju szkolnictwa w skali kraju.

2. Ustrój i struktura wyższego szkolnictwa wojskowego  
/w latach 1976-1990/

- rozwiązanie problemu jednolitych studiów /na poziomie magisterskim/ w WSO i ich zapoczątkowanie w latach 1980-1985
- integracja WSO w latach 1976-1990 /warianty rozwiązań: na zasadzie garnizonowej lub pokrewieństwa profilu/ i tworzenie zbiorczych WSO
- analiza racjonalności utworzenia instytucjonalnych pionów wyższego szkolnictwa wojskowego: dowódczo-politycznego i technicznego
- ocena efektywności /zewnętrznej/ funkcjonowania wyższego szkolnictwa wojskowego

3. Zarządzanie wyższym szkolnictwem wojskowym i finansowanie kosztów jego rozwoju

- perspektywiczny optymalny model zarządzania systemem wyższego szkolnictwa zapewniający maksymalne możliwości doskonalenia działalności dydaktyczno-wychowawczej
- zakres uprawnień i autonomii wyższych szkół wojskowych, kompetencje organów zarządzających
- koszty wyższego szkolnictwa wojskowego, analiza perspektywicznych potrzeb finansowych i inwestycyjnych w porównaniu do tempa rozwoju szkolnictwa w skali kraju i armiach zagranicznych

4. Dobór młodzieży cywilnej na studia w WSO

- prognozy naboru młodzieży na studia w WSO w latach 1976-1990
- czynniki zapewniające zwiększenie atrakcyjności studiów w WSO
- system działalności rekrutacyjnej: analiza etapów tworzenia zbioru kandydatów na studia w WSO
- scentralizowanie kompetencji i działalności w zakresie doboru kandydatów do zawodu oficera

5. Przygotowanie dla wyższego szkolnictwa wojskowego kadr dydaktyczno-naukowych i naukowo-badawczych

- określenie miejsca i rangi /status/ pracownika dydaktyczno-naukowego i naukowo-badawczego w strukturze kadrowej sił zbrojnych

- optymalizacja metod doboru, kształcenia i doskonalenia kwalifikacji dydaktyczno-naukowych
  - doskonalenie systemu podwyższania kwalifikacji naukowych przez kadre nauczycieli akademickich w latach 1976-1990 w dziedzinie nauk wojskowych
  - efektywność funkcjonowania systemu kształcenia i doskonalenia pedagogicznego nauczycieli akademickich
  - dobór i kształcenie kierowniczego aparatu szkolnictwa wyższego oraz pracowników organów zarządzających wyższym szkolnictwem wojskowym.
6. Działalność dydaktyczno-wychowawcza w wyższej szkole wojskowej
- 6.1. Modele osobowościowe absolwentów wyższej szkoły wojskowej
  - 6.2. Optymalizacja doboru treści kształcenia, struktury przedmiotów nauczania, nowoczesne metody konstruowania programów kształcenia
  - 6.3. Naukowa organizacja procesu dydaktycznego i technologia kształcenia: tok studiów, doskonalenie metod i form kształcenia, audiowizualny model szkoły wyższej, unowocześnianie materialnego środowiska /duża i mała architektura dydaktyczna, dydaktyczny system informatyczny/ polowego i uczelnianego
  - 6.4. Optymalizacja procesu dydaktycznego: rozwijanie umiejętności i zdolności organizatorskich dowódców i oficerów sztabu, wykrywanie i kształcenie słuchaczy wybitnie uzdolnionych, indywidualizacja kształcenia
  - 6.5. Pomoce i środki dydaktyczne /podręcznik tradycyjny i obudowany, materiały dydaktyczne/
  - 6.6. Efektywność /wewnętrzna/ funkcjonowania wyższej szkoły wojskowej

### III. FUNKCJE WOJSK I SZTABÓW /JEDNOSTEK WOJSKOWYCH/ W PRZYGOTOWANIU KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

- 1. Rola jednostek wojskowych w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych
- 2. Adaptacja absolwentów wyższych szkół wojskowych do działalności służbowej

3. Doskonalenie wewnętrznego szkolenia doskonalącego kadry
4. Rola samokształcenia w doskonaleniu kwalifikacji zawodowych kadry.

Wyk. w 160 egz.

Egz. nr 1-100-kanc.tajna  
Egz. nr 101-160-bibl.gł.OZS  
Wyk. płk ZAKRZEWSKI  
Druk JD, dn. 30.IV.75 r.  
nr pf-362/pf-1021/WW.  
kor. S.H.

BIBLIOTEKA M. P. S. P.  
Archiwum Biblioteki

Nr ewid.

~~442541~~