

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



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

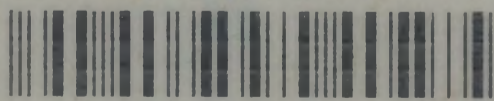
IM. GENERAŁA BRONI
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

Pptk dypl. Jerzy LEWANDOWSKI

**DOSKONALENIE SYSTEMU SZKOLENIA
DOWÓDCÓW DRUŻYN PIECHOTY
PODOFICERÓW SŁUŻBY ZASADNICZEJ**
(analiza systemu — propozycje rozwiązań)

ROZPRAWA DOKTORSKA

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/16



05-000886-003-0

12592

WARSZAWA LUTY 1978





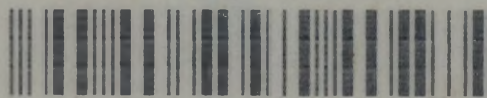
**AKADEMIA
SZTABU GENERALNEGO**
IM. GENERAŁA BRONI
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

Pplk dypl. Jerzy LEWANDŌWSKI

**DOSKONALENIE SYSTEMU SZKOLENIA
DOWŌDCŌW DRUŻYN PIECHOTY
PODOFICERŌW SŁUŻBY ZASADNICZEJ**
(analiza systemu – propozycje rozwiązań)

ROZPRAWA DOKTORSKA

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S / 16



05-000886-003-0

4
12592

WARSZAWA LUTY 1976

ppłk dypl. Jerzy LEWANDOWSKI

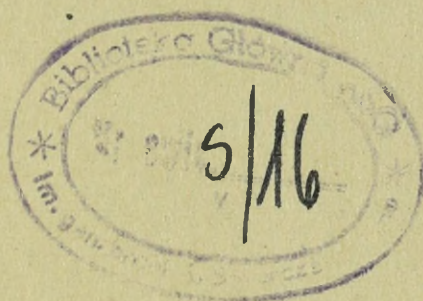


D O S K O N A L E N I E

SYSTEMU SZKOLENIA DOWÓDCÓW DRUŻYN PIECHOTY
PODOFICERÓW SŁUŻBY ZASADNICZEJ

/analiza systemu - propozycje rozwiązań/

4



Rozprawa doktorska

Opracowana pod kierownictwem naukowym
płk doc.dr. Jerzego ZAKRZEWSKIEGO

S P I S T R E Ś C I

Str.

R O Z D Z I A Ł P I E R W S Z Y

CEL I METODOLOGIA BADAŃ

1.1. Uzasadnienie podjęcia tematu	5
1.2. Problem badawczy	11
1.3. Hipoteza robocza	12
1.4. Zakres i metody badań.	13
1.5. Próba zdefiniowania systemu szkolenia dowódców drużyn piechoty	25

R O Z D Z I A Ł D R U G I

CHARAKTERYSTYKA OBECNEGO SYSTEMU SZKOLENIA DOWÓDCÓW,
DRUŻYN PIECHOTY

2.1. Cele i zadania szkoleniowe elewów pododdziałów szkolnych piechoty	31
2.2. Struktura szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty	32
2.3. Wymagania stawiane dowódcy drużyny piechoty. .	39
2.3.1. Wymagania ogólne w zakresie osobowości dowódcy drużyny piechoty	40
2.3.2. Wymagania stawiane dowódcy drużyny w zakresie cech charakteru	50
2.3.3. Wymagania w zakresie wychowywania podwładnych żołnierzy stawiane dowódcy drużyny piechoty .	59

R O Z D Z I A Ł T R Z E C I

PRZEPROWADZONE BADANIA

3.1. Charakterystyka przeprowadzonych badań	70
3.1.1. Analiza i porównanie zakresu wiedzy programu szkolenia pododdziałów szkolnych i programu pododdziałów liniowych piechoty	72

3.1.2.	Analiza możliwości wykrywania niektórych cech charakteru u kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych piechoty typowanych spośród poborowych i spośród żołnierzy służby zasadniczej	79
3.1.3.	Analiza przygotowania absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty do pełnienia funkcji dowódcy drużyny	95
3.1.4.	Badania ankietowe wśród elewów i dowódców drużyn pododdziału szkolnego oraz wśród dowódców kompanii liniowych piechoty	109
3.1.5.	Wywiad z absolwentami pododdziału szkolnego oraz dowódcami plutonów i kompanii piechoty pododdziałów liniowych i szkolnych oraz z dowódcami batalionów i pułków zmechanizowanych	117
3.1.6.	Eksperyment dydaktyczny	119

R O Z D Z I A Ł C Z W A R T Y

PRZYCZYNY NIEWYWIĄZYWANIA SIĘ ABSOLWENTÓW PODODDZIAŁÓW SZKOLNYCH Z OBOWIĄZKÓW DOWÓDCY DRUŻYNY PIECHOTY ORAZ SPOSÓB LIKWIDACJI TYCH PRZYCZYN

4.1.	Przyczyny niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z obowiązków dowódcy drużyny piechoty	127
4.2.	Sposób likwidacji przyczyn niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z obowiązków dowódcy drużyny piechoty	130
4.2.1.	Zmiana zasady i sposobu doboru kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych piechoty	132
4.2.2.	Zmiana struktury szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty	136
4.2.3.	Zwiększenie wymagań co do zakresu wiedzy i umiejętności praktycznych absolwentów pododdziału szkolnego piechoty	139
Z A K O Ń C Z E N I E	141
B I B L I O G R A F I A	147

R O Z D Z I A Ł P I E R W S Z Y

CEL I METODOLOGIA BADAŃ

Nasze wojsko musi stale utrzymywać wysoką zdolność bojową, bowiem współczesne siły zbrojne państw NATO dysponują całym arsenałem środków zaskoczenia. Chcąc skutecznie odeprzeć każdy atak przeciwnika, musimy stale doskonalić umiejętność działania bojowego i dowodzenia na współczesnym pozorowanym polu walki, od pojedynczego żołnierza i najmniejszego pododdziału - którym jest drużyna piechoty - aż do najwyższego szczebla organizacyjnego wojska.

Na III Plenum KC PZPR, w dniu 20 lutego 1976 r., I Sekretarz KC PZPR - Edward Gierek w wygłoszonym referacie Biura Politycznego "O pogłębienie patriotycznej jedności narodu, o umacnianie państwa i rozwój demokracji socjalistycznej", w części dotyczącej kształtowania świadomego stosunku do spraw obronności kraju m.in. powiedział: "Doniosłym patriotycznym zadaniem jest umacnianie zdolności obronnej naszego państwa. Silne, dobrze zorganizowane, prężne we wszystkich ogniwach funkcjonujące państwo tworzy podstawową konstrukcję socjalistycznej obronności.

... Jesteśmy przekonani, że przyszłość w Europie należy do sił pokoju, pragniemy, by również odprężenie militarne utorowało sobie drogę. Dopóki to jednak nie nastąpi, konieczna jest stała gotowość obronna, utrzymywana na miarę niezbędnych, wciąż żywotnych potrzeb".

Utrzymywanie stałej gotowości i wysokiej zdolności bojowej naszego wojska, wymaga ciągłego doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych. W nadchodzących latach nadal musimy doskonalic proces nauczania i wychowywania, weryfikowac i wzbo-gacac treści programów szkolenia. Działalność dydaktyczno-wy-chowawcza wśród słuchaczy wszystkich uczelni i ośrodków szkolenia wojskowego, powinna być skierowana na rozbudzenie u szkolonych coraz większej aktywności w procesie szkolenia oraz bardziej świadomego spełniania swych obowiązków żoł-nierskich.

Od każdego dowódcy - a więc i od dowódcy drużyny rów-nież - wymaga się dziś dużej wiedzy i umiejętności praktyczne-go działania. Dotyczy to zwłaszcza metod dowodzenia, szkole-nia i wychowywania zgodnych z socjalistycznymi zasadami współżycia.

Dowodzenie żołnierzami i ich wychowywanie są sztuką coraz bardziej złożoną, wymagającą od dowódcy rozległej wiedzy ogólnej i zawodowej, znajomości psychiki ludzkiej, umiejętności pedagogicznych, osobistych walorów ideowych i moralnych.

Podstawowym kierunkiem doskonalenia działania bojowego poszczególnych żołnierzy funkcyjnych i pododdziałów piechoty na współczesnym polu walki - uwzględniając ich nowoczesne wyposażenie i uzbrojenie - jest racjonalne organizowanie szkolenia. Stosując nowoczesne środki walki, należy stale doskonalic sposoby działań bojowych, które mogą być prowa-dzone w szybkim tempie i w warunkach gwałtownie zmieniającej się sytuacji bojowej.

Dlatego też organizując szkolenie pododdziałów piechoty trzeba stale poszukiwać nowych rozwiązań, osiągania coraz lepszych wyników szkolenia żołnierzy służby zasadniczej. Chodzi bowiem o to, aby nauczyć żołnierzy funkcyjnych działania w ramach swojego pododdziału w różnych sytuacjach, które mogą wystąpić na współczesnym polu walki; dowódca natomiast musi umieć podejmować decyzje i dowodzić podległymi mu żołnierzami oraz umiejętnie kierować walką.

Musimy więc stale i wszędzie tam, gdzie jest to możliwe - coraz lepiej organizować wszelką działalność szkoleniową^{x/} żołnierzy służby zasadniczej, a wśród nich i elewów pododdziałów szkolnych piechoty.

Niniejsza praca ma na celu wskazanie sposobu wzmocnienia podstawowego ogniwa dowodzenia w pododdziałach piechoty naszych sił zbrojnych, którym jest dowódca drużyny piechoty. Należy się spodziewać, że w wyniku wprowadzenia w życie przedstawionych w pracy postulatów podniesie się poziom zdolności bojowej plutonów i kompanii piechoty.

x/ W języku wojskowym termin "szkolenie" ma dwojakie znaczenie. Zgodnie z pierwszym znaczeniem, szkolenie polega na nauczaniu i jest z tym terminem utożsamione. Natomiast drugie znaczenie jest o wiele szersze i oznacza system zapewniający przygotowanie żołnierzy służby zasadniczej lub zawodowej do spełniania określonych funkcji służbowych.

W niniejszej pracy terminem "szkolenie elewów pododdziałów szkolnych piechoty" określamy system składający się z elementów zapewniających przygotowanie żołnierza służby zasadniczej do spełniania funkcji dowódcy drużyny piechoty.

1.1. Uzasadnienie podjęcia tematu.

W celu stworzenia dowódcy drużyny warunków i możliwości należytego wykonywania zadań oraz spełniania tej funkcji wyposażono go z jednej strony w określony zasób wiedzy i umiejętności praktycznego działania, z drugiej natomiast nałożono na niego szereg poważnych obowiązków.

Dowódca drużyny jest wychowawcą i dowódcą żołnierzy służby zasadniczej podwładnych w drużynie, organizatorem ich służby i codziennego bytu, specjalistą wojskowym, który powinien doskonale znać nowoczesny sprzęt bojowy i uzbrojenie i umieć się nimi posługiwać, umieć stosować różne sposoby prowadzenia walki, zapewnić wysoką gotowość bojową drużyny i być w stanie znosić wszelkie trudy życia wojskowego na pozorowanym polu walki i na wypadek rzeczywistej wojny.

Wymaga to od elewów /absolwentów/ pododdziałów szkolnych opanowania szerokiego zakresu wiedzy oraz odpowiednich nawyków i umiejętności.

Sumienne wykonywanie obowiązków, wzorowe zachowanie się w czasie służby i poza nią jest istotnym czynnikiem decydującym o autorytecie podoficerów dowódców drużyn i spełnia ogromną rolę w szeroko rozumianym procesie wychowania żołnierzy.

Walory moralne, autorytet oraz wystarczająco duży zasób wiedzy i umiejętności praktycznego działania dowódcy drużyny powinien zapewnić system szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty. Niestety praktyka wykazuje, że obecnie obowiązujący system szkolenia elewów nie daje im odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętnos-

ci posługiwania się nią w praktycznym działaniu. Przeprowadzone wśród dowódców kompanii badania ankietowe wykazały, że stopień przygotowania elewów pododdziałów szkolnych do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty jest niezadowalający. Potwierdzają to także kontrole i inspekcje przeprowadzone w pododdziałach i oddziałach piechoty.

W wyniku takiego stanu rzeczy w czasie szkolenia kierowniczej kadry w dniu 18 listopada 1972 roku Minister Obrony Narodowej omawiając problemy dotyczące kadry dowódczej m.in. powiedział: ... "szczególnie słabe jest ogniwo dowódców drużyn - podoficerów służby zasadniczej".

Powyższe stwierdzenie świadczy o znajomości sytuacji, zainteresowaniu i zaniepokojeniu, jakie budzi przedstawiony stan rzeczy.

W tej sytuacji zaistniała pilna potrzeba podjęcia pracy, której wyniki wskażą drogę do rozwiązania tego problemu i do podniesienia zdolności bojowej pododdziałów i oddziałów piechoty.

Zmiany zachodzące w naszym życiu coraz silniej oddziałują na system szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty i stawiają coraz to nowe zadania wobec absolwentów pododdziałów szkolnych, a tym samym stwarzają konieczność ciągłego doskonalenia systemu szkolenia elewów.

Konstanty Lech w książce "System nauczania"^{1/} pisze: "Procesy dziejowych przemian oddziałują coraz silniej na naszą szkołę. Jeśli nie chce ona poddawać się im

1/ Konstanty Lech: "System nauczania". Warszawa 1968, PWN.

tylko biernie, musi stawiać sobie i realizować nowe zadania, odpowiadające nowym warunkom i potrzebom.

Jakie są te warunki i potrzeby, jakie przyczyny wywołują konieczność podejmowania nowych zadań? Są to:

1/ coraz szybszy rozwój nauki i techniki oraz wzrost ich roli i wywoływanych przez nie przemian w pracy zawodowej i w życiu codziennym;

2/ rewolucja społeczna i demokratyzacja życia: coraz powszechniejszy udział szerokich mas ludności w życiu politycznym, społecznym, gospodarczym i kulturalnym;

3/ zanikanie konieczności, a nawet możliwości pracy produkcyjnej młodocianych, natomiast coraz szersze powstawanie możliwości i konieczności powszechnego kształcenia na poziomie średnim.

Warunki te stawiają przed szkołą nowe zadania.

Szkoła musi:

a/ dawać młodzieży duży i uporządkowany zasób wiedzy oraz rozwijać myślenie i umiejętność posługiwania się wiedzą w działaniu;

b/ wiązać nauczanie z życiem, z techniką współczesną, z pracą produkcyjną i kulturalną społeczeństwa budującego socjalizm: przygotowywać do czynnego uczestnictwa w tych procesach i przemianach;

c/ rozwijać indywidualne uzdolnienia i możliwości poszczególnych uczniów, kształcić ich wszechstronnie, zaprawiać do racjonalnej organizacji własnej pracy i własnego życia w zespole, do ich bogacenia i doskonalenia, do systematycznego samokształcenia".

W powyższych stwierdzeniach Konstanty Lech wypowiada się w stosunku do szkoły w ogóle. Ale czyż wspomniane tu warunki i potrzeby nie dotyczą w równym stopniu systemu szkolenia podoficerów służby zasadniczej dowódców drużyn piechoty.

1.2. Problem badawczy.

Problemem badawczym tej pracy jest:

"WYKRYCIE I USTALENIE PRZYCZYN NIEZADOWALAJĄCEGO STOPNIA PRZYGOTOWYWANIA ELEWÓW DO PEŁNIENIA FUNKCJI DOWÓDCY DRUŻYNY PIECHOTY ORAZ USTALENIE I WSKAZANIE SPOSOBÓW ICH LIKWIDACJI"

Niewątpliwie wśród wielu przyczyn niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty z obowiązków dowódcy drużyny są takie, które autor pracy mógł sformułować na podstawie obserwacji i doświadczenia zdobytego w jednostkach wojskowych, pełniąc funkcje m.in. dowódcy batalionu szkolnego /Pułkowej Szkoły Podoficerskiej/ i zastępcy dowódcy pułku do spraw liniowych oraz pracując wiele lat w Wydziale Szkolenia Bojowego Inspektoratu Szkolenia MON. Przyczyny te wymagały jednak potwierdzenia w drodze badań empirycznych. Poza tym badania były konieczne do ustalenia innych, nieznanymi autorowi przyczyn niezadowalającego przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

1.3. Hipoteza robocza.

Autor zakłada, iż dowódca drużyny powinien posiadać większy od podwładnych mu żołnierzy zasób wiedzy teoretycznej oraz umiejętności i nawyków praktycznych z podstawowych przedmiotów szkolenia, i że powinien cieszyć się autorytetem u tych żołnierzy.

Ponieważ obecny system szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty nie zapewnia właściwego przygotowania ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty, dlatego też autor przypuszcza, że dla poprawienia tego stanu rzeczy należy dokonać zmian dotyczących:

- 1/ - zakresu wiedzy i umiejętności praktycznych absolwentów pododdziałów szkolnych w momencie obejmowania funkcji dowódcy drużyny piechoty; .
- 2/ - struktury i okresu szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty;
- 3/ - zasady i sposobu typowania i doboru kandydatów do pododdziałów szkolnych piechoty.

1.4. Zakres i metody badań.

W celu uzyskania danych umożliwiających przedstawienie konkretnych propozycji zmiany dotychczasowego systemu szkolenia elewów badaniami objęto:

- a/ - zakres treści z poszczególnych przedmiotów szkolenia według programu szkolenia dla elewów pododdziałów szkolnych i pododdziałów piechoty pułku zmechanizowanego;

b/ - stopień opanowania przez absolwentów pododdziałów szkolnych umiejętności praktycznego dowodzenia drużyną w codziennym życiu wojskowym i w różnych sytuacjach w czasie zajęć taktycznych na pozorowanym polu walki oraz umiejętność instruowania żołnierzy z określonych przedmiotów szkolenia.

Badania przeprowadzono metodami analizy, ankietowania, wywiadów i eksperymentu dydaktycznego.

Analizie poddano program szkolenia elewów pododdziałów szkolnych i liniowych piechoty, możliwości wykrywania niektórych cech charakteru u kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych piechoty oraz przygotowanie absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty do pełnienia funkcji dowódcy drużyny.

W badaniach ankietowych postawiono pytania dotyczące zasady i sposobu doboru kandydatów na elewów oraz oceny wartości absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty.

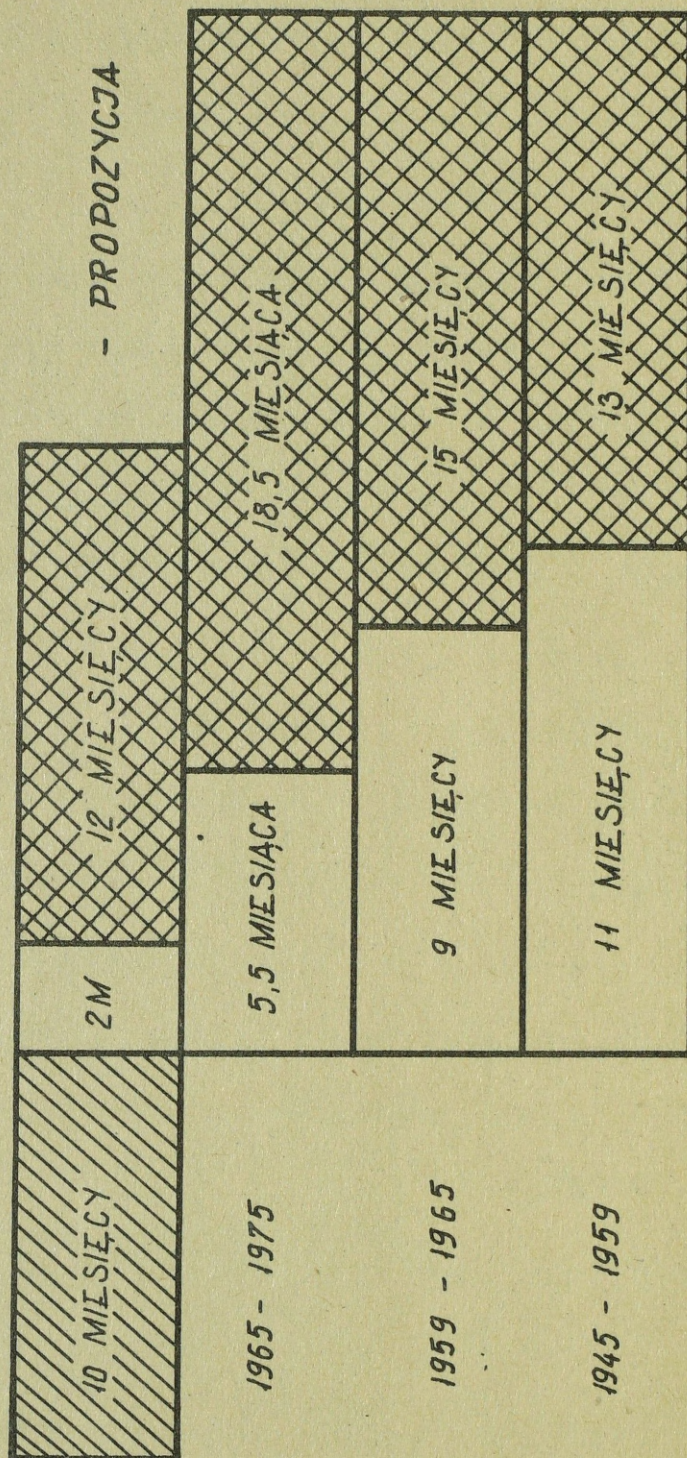
W wywiadach postawiono pytania dotyczące oceny wartości dowódców drużyn, przyczyn niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z obowiązków dowódcy drużyny oraz sposobu zmiany tego stanu rzeczy.

Eksperyment dydaktyczny miał zweryfikować hipotezę roboczą tej pracy.

W ostatnich piętnastu latach skrócono okres szkolenia elewów z jedenastu do dziewięciu, a następnie do pięciu i pół miesiąca.^{2/} Schemat przedstawiający okresy

2/ Schemat nr 1. Okresy szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty w latach od 1945 do 1975 r.

OKRESY SZKOLENIA ELEWÓW PODODZIAŁÓW SZKOLNYCH PIECHOTY
W LATACH OD 1945 DO 1975



LEGENDA:

- 1 - SZKOLENIE KANDYDATÓW NA ELEWÓW PODODZIAŁÓW SZKOLNYCH W PODODZIAŁACH LINIOWYCH;
- 2 - SZKOLENIE ELEWÓW W PODODZIAŁACH SZKOLNYCH;
- 3 - DOWODZENIE DRUŻYNAMI PIECHOTY W PODODZIAŁACH LINIOWYCH LUB SZKOLNYCH.

szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty w latach od 1945 r. do 1975 r. wyraźnie wskazuje, że w miarę upływu lat od zakończenia drugiej wojny światowej okres szkolenia elewów był systematycznie skracany. Równocześnie wydłużał się okres dowodzenia drużyną przez absolwentów pododdziałów szkolnych.

Od 1945 roku do końca lat pięćdziesiątych okres szkolenia elewów trwał jedenaście miesięcy, a okres dowodzenia drużyną przez absolwenta pododdziału szkolnego - dwanaście miesięcy. Do połowy lat sześćdziesiątych okres szkolenia trwał dziewięć miesięcy, a okres dowodzenia drużyną - czternaście miesięcy. Natomiast od 1965 roku do chwili obecnej okres szkolenia elewów trwa pięć i pół miesiąca, a okres dowodzenia drużyną - osiemnaście miesięcy.

Im krótszy był zatem okres szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych, tym dłużej trwał okres dowodzenia przez absolwentów tych pododdziałów drużynami piechoty w pododdziałach liniowych lub szkolnych.

Zaobserwowano jednocześnie pewną zależność: w miarę skracania okresu szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych systematycznie obniżał się poziom ich przygotowania do dowodzenia drużynami piechoty w codziennym życiu wojskowym i na współczesnym pozorowanym polu walki. Obniżał się także poziom przygotowania absolwentów pododdziałów szkolnych jako instruktorów, szkolących podwładnych żołnierzy w drużynie. Doprowadziło to do sytuacji, w której poziom przygotowania absolwentów pododdziałów szkolnych do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty stał się

niezadowolający. Jest to między innymi wynik dwukrotnego skrócenia okresu szkolenia elewów, które musiało stworzyć taki stan rzeczy. Nie można systematycznie i w nieskończoność skracać okresu szkolenia elewów bez ujemnego wpływu tego faktu na poziom przygotowania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

Analizując zależność między okresem szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych a poziomem ich przygotowania do pełnienia obowiązków wynikających z funkcji dowódcy drużyny, można dostrzec pewne prawidłowości.

Po pierwsze - skracanie okresu szkolenia w pododdziałach szkolnych wymaga wprowadzenia nowych metod przygotowywania kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych.

Po drugie - o skuteczności okresu szkolenia elewów zdaje się świadczyć ilość lat jego istnienia, najdłużej - bo piętnaście lat - przetrwał jedenastomiesięczny okres szkolenia. Pięciomiesięczny okres szkolenia elewów istnieje już od dziesięciu lat, nie znaczy to jednak, że jest on właściwy, wprost przeciwnie - od lat uważa się go za niewystarczający, a pozostaje do chwili obecnej ze względu na to, że mimo wielu wysiłków - nie zaproponowano innego, takiego który by zapewnił lepsze niż obecnie przygotowanie dowódców drużyn piechoty.

Niewątpliwie im dłuższy byłby okres szkolenia elewów, tym większa byłaby pewność uzyskania lepszych wyników w przygotowaniu ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty. Chodzi jednak o to, aby obecny stan zmienić w znacznym stopniu na korzyść. Aby to osiągnąć konieczna

jest zmiana całego dotychczasowego systemu szkolenia, a nie tylko procesu szkolenia.

W warunkach kiedy elewi, następnie absolwenci pododdziałów szkolnych i wreszcie podoficerowie - dowódcy drużyn piechoty do końca swojej służby wojskowej są żołnierzami zasadniczej służby wojskowej, o racjonalnym ich wykorzystaniu nie decyduje okres /liczba miesięcy/, w którym pełnią funkcję dowódcy drużyny, lecz poziom ich przygotowania do pełnienia tej funkcji. Tym bardziej, że w miarę wyposażania pododdziałów piechoty w coraz to nowocześniejszy sprzęt i uzbrojenie ciągle rosną wymagania stawiane dowódcom drużyn piechoty podoficerom służby zasadniczej.^{3/}

Dwukrotne skrócenie okresu szkolenia elewów z jednej strony i systematyczny wzrost wymagań w stosunku do dowódców drużyn piechoty z drugiej spowodowały, że obecny system szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych nie zapewnia wymaganego poziomu przygotowania ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

Od wielu lat system szkolenia dowódców drużyn podoficerów służby zasadniczej jest przedmiotem rozważań i poszukiwań specjalistów od szkolenia instruktorsko-metodycznego i dowódców pododdziałów szkolnych piechoty. Celem ich jest wykrycie i ustalenie przyczyn niezadowalającego stopnia przygotowania elewów do pełnienia funkcji

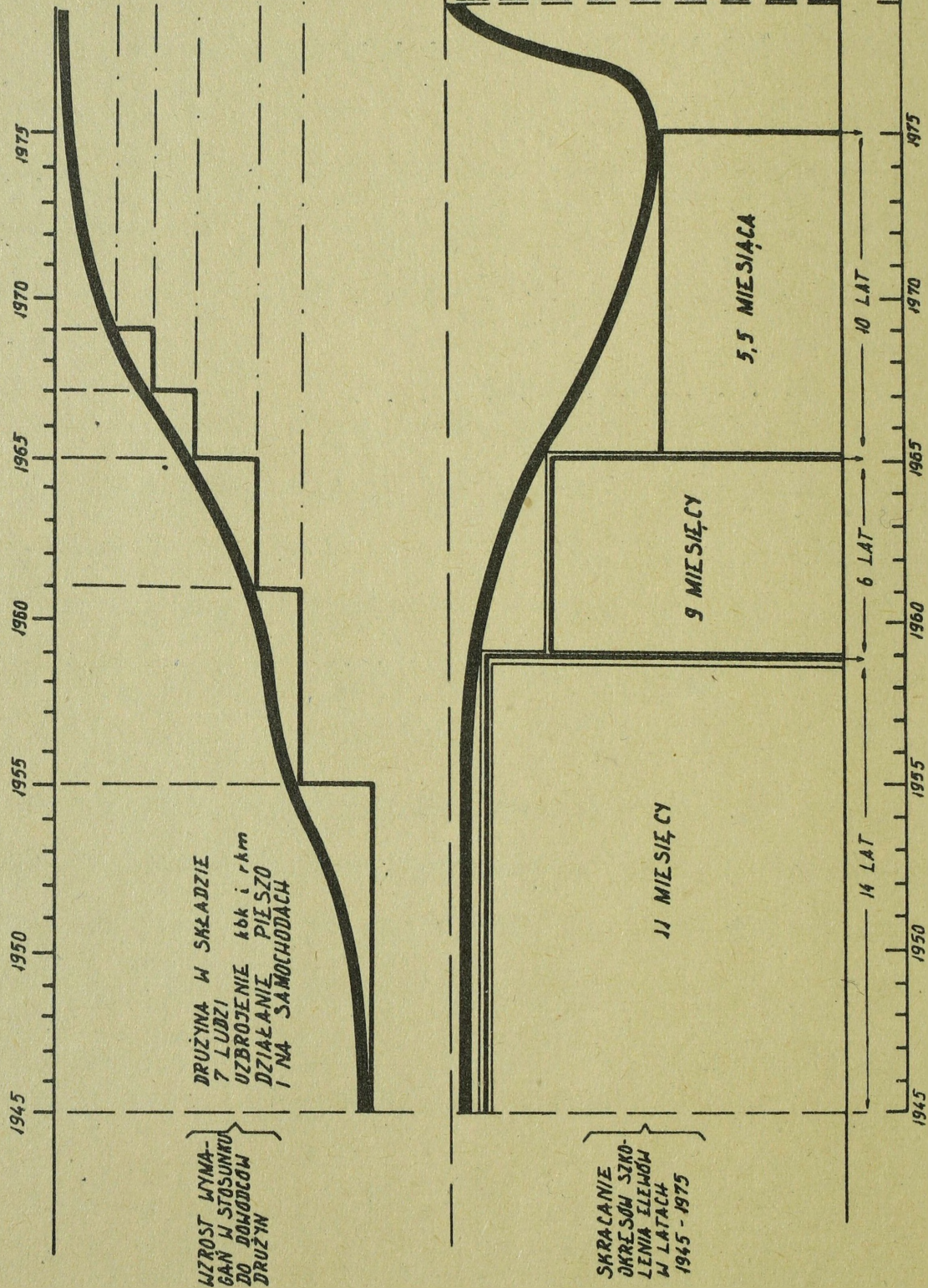
3/ Schemat nr 2. Wykres wzrostu wymagań w stosunku do dowódców drużyn piechoty przy równoczesnym systematycznym skracaniu okresu szkolenia elewów w latach 1945-1975.

SCHEMAT Nr. 2.

WYKRES WZROSTU WYMAGAŃ W STOSUNKU DO DOWÓDCÓW DRUŻYN PIECHOTY PRZY RÓWNOCZESNYM SYSTEMATYCZNYM SKRACANIU OKRESU SZKOLENIA ELEMENTÓW W LATACH 1945 - 1975

WPROWADZONE ZMIANY
W ORGANIZACJI, WYPOSAŻENIU
I UZBROJENIU DRUŻYNY
PIECHOTY

TRANSPORTER OPANCERZONY
KARABINY MASZYNOE PK i PKS
RGPANC-7, MORTOIZORY
W DRUŻYNIĘ W LUDZI
KARABIN AUTOMATYCZNY PMK
KARABIN WYBOROWY - SAKD
WPROWADZENIE ZASAD
DZIAŁANIA W WARUNKACH
STOSOWANIA ŚRODKÓW
MASOWEGO RAŻENIA



dowódcy drużyny piechoty oraz ustalenie i wskazanie sposobów ich likwidacji.

Dotychczas przyczyn tych upatrywano w niedomaganiach procesu dydaktycznego. W tym też kierunku najchętniej prowadzono badania. Wynikiem dotychczasowych poszukiwań jest: w zakresie metodyki - wprowadzenie metody szkolenia problemowego; w zakresie bazy szkoleniowej - opracowanie bardzo bogato wyposażonych i nowoczesnie urządzonych sal wykładowych, placów ćwiczeń ogniowych i taktycznych oraz wprowadzenie makiet różnego sprzętu i uzbrojenia jako pomocy naukowych w szkoleniu bojowym i ogniowym; w zakresie organizacji szkolenia - wprowadzenie dwóch podokresów szkolenia elewów.

Pomimo wielu niewątpliwie cennych osiągnięć uzyskanych w zakresie doskonalenia systemu szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty, stan przygotowania ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny jest nadal niezadowalający. Stąd też nasuwa się wniosek, że przyczyna tego stanu rzeczy tkwi nie tylko w procesie dydaktycznym i wychowawczym, lecz także poza nim, i tam należy jej szukać.

System szkolenia elewów powinien zapewnić przygotowanie ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny w takim stopniu, aby natychmiast po opuszczeniu pododdziału szkolnego mogli oni właściwie szkolić i wychowywać żołnierzy funkcyjnych w drużynie piechoty. Takie też są założenia programu szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty.

Nie byłoby konieczności przypominania tych oczywistych stwierdzeń, gdyby nie fakt, iż pojawiają się głosy, że właściwie dowódcy drużyn doskonalą się dopiero w czasie pełnienia tej funkcji w pododdziałach liniowych, i że taki stan rzeczy należy przyjąć za normalny.

Źródłem tych wypowiedzi jest niewątpliwie próba usprawiedliwienia faktu nieosiągnięcia oczekiwanych i zakładanych przez programy wyników szkolenia. Usprawiedliwienie takiego stanu rzeczy jest bezpodstawne i szkodliwe, gdyż nie rozwiązując problemu, powoduje jego złagodzenie, odsunięcie i zlekceważenie.

Niewystarczające przygotowanie elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny staje się niepokojące już wówczas, kiedy w czasie kontroli i inspekcji wyszkolenia pododdziałów liniowych piechoty stwierdza się niedostateczne - niezadowalające wyszkolenie pojedynczego szeregowca, szeregowca specjalisty i drużyny.

Wówczas nie bierze się pod uwagę, że szkolenie żołnierzy z tego zakresu prowadzili właśnie ci - jeszcze nie w pełni przygotowani do spełniania swojej funkcji dowódcy drużyn. Niepokój wzrasta, kiedy uzmysłowimy sobie, że na wypadek konfliktu zbrojnego niedoszkoleni przez nich żołnierze pod ich dowództwem mają walczyć z konkretnym przeciwnikiem, być może lepiej przygotowanym do działania na współczesnym polu walki.

Zdając sobie sprawę z wagi problemu, nie możemy przyjąć żadnych prób usprawiedliwiania niezadowalającego przygotowania absolwentów bezpośrednio po opuszczeniu pododdziału szkolnego do szkolenia żołnierzy i dowodzenia

nimi skutecznie i we właściwy sposób.

Należy natomiast mieć na uwadze, że istnieje pilna potrzeba i konieczność poszukiwania dróg lepszego niż dotychczas przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty i konsekwentnego doskonalenia całego systemu szkolenia dowódców drużyn podoficerów służby zasadniczej, a nie tylko procesu dydaktyczno-wychowawczego tego systemu.

Prowadzona dotychczas obserwacja wskazuje, że niezadowolający stan przygotowania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny wynika z niewłaściwej organizacji systemu szkolenia. Stąd też staje się oczywiste, że stan ten będzie istnieć dopóty, dopóki nie zostanie zreorganizowany cały system szkolenia dowódców drużyn piechoty podoficerów służby zasadniczej.

Należy nadmienić, że przeprowadzone dotychczas zmiany organizacyjne dotyczyły głównie procesu dydaktycznego.

Rozważając sferę organizacyjną systemu szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty, wypada zwrócić uwagę na istotny fakt, iż szkolonymi są żołnierze służby zasadniczej. Niewątpliwie wymaga to stosowania innych metod niż w wypadku szkolenia kandydatów na żołnierzy służby zawodowej. Fakt, że dowódca drużyny aż do końca swojej służby nie przestaje być żołnierzem służby zasadniczej, tak jak pozostali żołnierze w drużynie, ma duże znaczenie w zdobyciu przez niego autorytetu u podwładnych oraz w kształtowaniu właściwych stosunków służbowych

i koleżeńskich między nim i pozostałymi funkcyjnymi w drużynie.

Właściwe przygotowanie absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty do pełnienia funkcji dowódcy drużyny i wysoki poziom wyszkolenia i dyscypliny poszczególnych funkcyjnych w drużynie jest jednym z podstawowych elementów zdolności bojowej pododdziałów piechoty. Niski poziom wyszkolenia żołnierzy w drużynie wyraża się w szczególności w nieskutecznym prowadzeniu przez nich ognia z etatowej broni drużyny oraz w niewłaściwym działaniu na współczesnym /pozorowanym/ polu walki.

Przeprowadzone kontrole szkolenia elewów wykazują, że są pododdziały szkolne, w których proces szkolenia nie budzi zastrzeżeń lub prawie nie budzi zastrzeżeń, a mimo to nie osiąga się w nich oczekiwanych wyników w wyszkoleniu elewów.

Zatem, skoro nawet względnie doskonały proces szkolenia elewów nie zapewnia wymaganego przygotowania ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny, to staje się oczywiste, że nie tylko proces szkolenia jest tego przyczyną, lecz także /a może głównie/ inny czynnik systemu szkolenia dowódców drużyn piechoty podoficerów służby zasadniczej.

Na podstawie dotychczas przeprowadzonych wśród dowódców różnych szczebli dowodzenia sondaży i obserwacji można wnioskować, iż czynnikiem tym jest element ludzki, który stanowią kandydaci na elewów pododdziałów szkolnych piechoty. Obecny sposób typowania kandydatów na elewów

pododdziałów szkolnych nie zapewnia możliwości doboru najlepszych spośród wszystkich kandydatów, możliwości wykrycia i wyzyskania zadatków dowódczych wrodzonych i nabytych przez kandydatów przed wcieleniem ich do pododdziału szkolnego.

Na wartość absolwenta pododdziału szkolnego - dowódcy drużyny - ma wpływ nie tylko proces szkolenia elewów, lecz także wartość kandydata do pododdziału szkolnego.

W programie szkolenia pododdziałów szkolnych piechoty, wśród czynników mających decydować o osiągnięciu wytyczonych celów i zadań szkolenia elewów nie wspomina się w ogóle o wartości kandydata, jego przydatności na elewa. Nie bierze się pod uwagę, że na sposób i zakres realizacji założeń programowych mają wpływ poszczególni kandydaci z posiadaną wiedzą i umiejętnościami oraz ze swoimi cechami charakteru, a szczególnie z zadaniami dowódczymi.

Elewi w pododdziale szkolnym są przecież materiałem, z którego należy ukształtować przyszłego dowódcę drużyny - podoficera służby zasadniczej. W zależności od wartości tego materiału można osiągnąć bardziej lub mniej idealny model absolwenta pododdziału szkolnego jako "produkt" całego systemu szkolenia podoficerów służby zasadniczej - zbliżony do tego, jakiemu powinien odpowiadać dowódca drużyny piechoty.

Obecny system szkolenia elewów, a w nim szczególnie sposób typowania kandydatów na elewów oraz struktura szkolenia w pododdziałach szkolnych, jak i program szkolenia

elewów, nie zapewniają jednego z podstawowych, najważniejszych elementów wartości absolwentów pododdziałów szkolnych, jakim jest zasób wiedzy i umiejętności praktycznego działania większy od tego, jakim dysponują żołnierze funkcyjni w drużynie podlegli dowódcy. Dotyczy to zarówno szkolenia politycznego, ogólnowojskowego, jak i bojowego.

Taki stan rzeczy niewątpliwie kształtuje stosunki między dowódcą drużyny a jego podwładnymi żołnierzami w drużynie i w znacznym stopniu decyduje o autorytecie dowódcy drużyny.

Obecny system szkolenia elewów stał się przestarzały. Wymagania w stosunku do dowódców drużyn piechoty jako podoficerów służby zasadniczej są bardzo wysokie i stale rosną. Aby im sprostać, należy dotychczasowy system zmienić.

Poszukując dróg rozwiązania tego problemu, należy zdawać sobie sprawę z faktu, iż w naszych warunkach - w warunkach PRL - podstawowym czynnikiem ograniczającym radykalne podniesienie poziomu przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty jest zasada, iż dowódcą drużyny powinien pozostać podoficer służby zasadniczej. Przy czym okres pełnienia przez niego służby nie powinien przekraczać 24 miesięcy, tak jak przez pozostałych żołnierzy funkcyjnych w drużynie.

W tej sytuacji istnieje konieczność wykorzystania wszystkich możliwości i czynników sprzyjających podniesieniu wartości elewów pododdziałów szkolnych, a potem absolwentów jako dowódców drużyn piechoty.

System szkolenia dowódców drużyn piechoty jest równocześnie podsystemem systemu szkolenia /kształcenia/ kadr dowódczych piechoty LWP, i jak każdy tego rodzaju system może być doskonalony w zakresie metod szkolenia, środków szkolenia i w zakresie organizacji.

1.5. Próba zdefiniowania systemu szkolenia dowódców drużyn piechoty.

W literaturze dotyczącej szkolenia wojsk nie udało się znaleźć określenia, czym jest system szkolenia elewów pododdziałów szkolnych. Nie ma też zgodności co do definicji systemu w ogóle.

Według "Wielkiej encyklopedii powszechnej", SYSTEM /gr. "system" - zestawienie, połączenie/ to termin używany w wielu znaczeniach, z których najważniejszymi są:

- 1/ wszelki skoordynowany wewnętrznie i wykazujący określoną strukturę układ elementów; układ taki rozpatrywany od zewnątrz jest całością, rozpatrywany od wewnątrz jest zbiorem, do którego przynależność warunkują związki wzajemnej zależności między wszystkimi jego elementami /sprzężenie/; ogół elementów systemu /w tym rozumieniu/ nazywa się jego składem, ogół związków /relacji/ między elementami uwarunkowanych przez ich przynależność do systemu - jego strukturą;
- 2/ zespół sposobów /metod/ działania, wykonywania złożonych czynności /metoda/;
- 3/ całokształt zasad organizacyjnych, ogół norm i reguł obowiązujących /stosowanych/ w danej dziedzinie /np. s.finansowy, s.monetarny, s.wychowania, s.moralny itp./;

4/ całościowy i uporządkowany /uporządkowanie logiczne/
zespół zdań powiązanych ze sobą określonymi stosunkami
logicznymi, w szczególności stosunkiem logicznego wyni-
kania ...

W "Małej encyklopedii wojskowej" mówi się o systemie
szkolenia wojskowego, nie definiując, co to jest lub czym
jest system szkolenia.

Pod hasłem "SZKOLENIE WOJSKOWE" czytamy: całokształt
działalności dydaktycznej prowadzonej w wojsku, mającej na
celu przygotowanie sił zbrojnych do przyszłych działań wojen-
nych, wyrobienie u żołnierzy wysokich walorów moralno-polity-
cznych i bojowych oraz utrzymanie gotowości bojowej podod-
działów /oddziałów/, związków taktycznych /operacyjnych/...
Systemem szkolenia wojskowego objęty jest cały /stan/ skład
osobowy wojska, wszystkie jednostki wojskowe oraz rezerwiści
powoływani na okres przeszkolenia, studenci szkół wyższych ...

Przygotowanie i doskonalenie kadry podoficerskiej
odbywa się w szkołach podoficerskich i na kursach doskonale-
nia, kształcenie kadry chorążych ...

Natomiast pod hasłem "SZKOLNICTWO WOJSKOWE" czytamy:
ogół szkół, których zadaniem jest kształcenie, wychowywanie
i doskonalenie kadr wojskowych.

Wszystkie definicje systemu są na ogół do siebie
zbliżone znaczeniowo, jednak nie ma i nie może być uniwersal-
nej i praktycznie użytecznej definicji systemu dla wszelkich
układów i często bardzo różnych elementów małych i wielkich
systemów. Dlatego też, jak pisze Jerzy Skibiński w artykule
pt. "Zastosowanie podejścia systemowego w badaniach sprawności

formalnych struktur systemów społecznych"^{4/}: "Przyjęto, aby system definiować w zależności od klasy problemów składających się na charakter: celu, jaki zamierza się osiągnąć, podmiotu i przedmiotu działania oraz środków działania".

Według J. Skibińskiego - systemem jest wszelki i tylko taki uporządkowany zbiór współzależnych /pod określonym względem/, wewnętrznie aktywnych elementów /obiektów, procesów, zjawisk/, celowo ukierunkowanych na powstanie określonego efektu dającego się ocenić w otoczeniu systemu, mimo zakłócającego wpływu tego otoczenia.

W niektórych publikacjach można znaleźć definicje systemu dydaktycznego i tak np.:

W pracy zbiorowej pod redakcją Wincentego Okonia "System dydaktyczny"^{5/} znajdujemy następującą definicję: system dydaktyczny określimy jako układ zgodnych wewnętrznie, opartych na jednolitym układzie celów i zasad dydaktycznych, sposobów działania nauczycieli i uczniów, zapewniających uzyskiwanie założonych wyników.

W innym miejscu tej pracy czytamy, że system ten to zespół składników obejmujących: nauczycieli, uczniów, treści kształcenia i środowisko dydaktyczne, które to składniki oddziałując na siebie wzajemnie służą osiągnięciu założonych celów kształcenia i wychowania socjalistycznego.

4/ "Wojskowy Przegląd Organizacji i Informatyki" 1974 nr 2.

5/ System dydaktyczny. Materiały z konferencji naukowej na temat systemu dydaktycznego w Polsce Ludowej, która odbyła się w dniach 18-19.XII.1970 r. Praca zbiorowa pod redakcją Wincentego Okonia. Warszawa. PZWSz 1971, s. 266.

Natomiast w podręczniku opracowanym przez Czesława Kupisiewicza^{6/} wydanym kilka lat później, znajdujemy definicję systemu dydaktycznego sformułowaną następująco: przez "system dydaktyczny" będziemy przy tym rozumieć całokształt zasad organizacyjnych oraz treść, metody i środki nauczania - uczenia się, tworzący spójną wewnątrznie strukturę i podporządkowaną realizacji społecznie akceptowanych celów kształcenia.

System szkolenia wojskowego, a w tym wypadku, szkolenia eleów pododdziałów szkolnych piechoty, obejmuje nie tylko elementy systemu dydaktycznego. Wymienione terminy nie mogą stanowić podstawy do rozpatrywania systemu szkolenia elewów, gdyż są zbyt ogólne. O tym, że szkolenie w wojsku jest czymś więcej, jak tylko systemem dydaktycznym mówi Jerzy Zakrzewski,^{7/} który po przeprowadzeniu szerszych rozważań na ten temat konkluduje: Przez pojęcie szkolenie wojskowe rozumie się więc nie tylko przekazywanie wiedzy i wyrabianie umiejętności, ale również kształtowanie u żołnierzy walorów moralno-bojowych oraz cech umysłu i charakteru niezbędnych na współczesnym polu walki.

W wojsku szkolenie w szerokim rozumieniu tego słowa oznacza całokształt działalności dowódców, wykładowców i instruktorów, prowadzonej w sposób planowy w siłach zbrojnych, w toku której dowódcy, wykładowcy, instruktorzy kierują oprowadzaniem przez szkolonych żołnierzy systemu wiadomości, umiejętności i nawyków, kształtują ich światopogląd, rozwijają

6/ Czesław Kupisiewicz. Podstawy dydaktyki ogólnej. PWN, Warszawa 1973.

7/ J. Zakrzewski. Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Warszawa, ASG, 1974, s. 24-25.

zdolności poznawcze i zainteresowania zawodowe, a przez to przygotowują ich do wykonywania indywidualnych i zespołowych zadań w ramach pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych oraz sztabów na przyszłym polu walki.

W świetle przedstawionych określeń szkolenia, systemu i systemu dydaktycznego, pod pojęciem systemu szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty można rozumieć - układ wzajemnie powiązanych i współzależnych elementów kierowania, dydaktyki i zabezpieczenia materiałowego przygotowania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny.

Jak widać, określenie systemu szkolenia elewów jest pojmowane szeszej od systemu dydaktycznego i nie może ono być stosowane zamiennie.

System szkolenia podoficerów służby zasadniczej dowódców drużyn piechoty, tak jak każdy inny system działający jest skoordynowanym układem elementów w określony sposób współzależnych i powiązanych. Poszczególne elementy, tworząc całość systemu, w mniejszym lub większym stopniu wpływają na jego prawidłowość i skuteczność działania.

Ponieważ działanie systemu nie daje oczekiwanych wyników, powstaje zatem pytanie, który lub które z elementów rozpatrywanego systemu są przyczyną jego nieskutecznego działania.

Niniejsza praca ma odpowiedzieć na to pytanie i wskazać, co należy uczynić, aby system szkolenia elewów zapewniał dobre i we właściwym czasie przygotowanie ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

R O Z D Z I A Ł D R U G I

CHARAKTERYSTYKA OBECNEGO SYSTEMU SZKOLENIA
DOWÓDCÓW DRUŻYN PIECHOTY

Szkolenie dowódców drużyn piechoty - podoficerów służby zasadniczej jest jednym z elementów systemu szkolnictwa wojskowego, którego zadaniem jest kształcenie, wychowywanie i doskonalenie kadr wojskowych.

Polskie szkolnictwo wojskowe obejmuje: szkoły podoficerskie, szkoły chorążych, wyższe szkoły oficerskie i akademie wojskowe. W strukturze szkolnictwa wojskowego szkoły podoficerskie są placówkami o poziomie podstawowym. Odbywa się w nich szkolenie podoficerów zawodowych i szkolenie podoficerów służby zasadniczej, do których należą dowódcy drużyn piechoty.

W "Małej encyklopedii wojskowej" pod hasłem "Szkoly podoficerskie" czytamy: zakłady dydaktyczne, szkolące podoficerów we wszystkich specjalnościach pracy i służby wojskowej. W PRL istnieją szkoły podoficerskie zawodowe i szkoły podoficerskie dla żołnierzy służby zasadniczej". Te ostatnie określa się w encyklopedii w następujący sposób:

"Struktura i liczba tych szkół uzależniona jest od aktualnych potrzeb jednostek i instytucji wojskowych. Czas szkolenia łącznie z unitarnym^{8/} - nie przekracza 11 miesięcy^{9/}.

Ukończenie szkoły podoficerskiej stanowi warunek uzyskania stopnia podoficerskiego. Kandydaci do szkół podoficerskich muszą odznaczać się odpowiednimi wartościami ideowo-moral-

8/ Obecnie - szkolenie podstawowe.

9/ Obecnie - pięć i pół miesiąca.

nymi i walorami psychofizycznymi". Tyle na temat szkolenia dowódców drużyn piechoty można się dowiedzieć z "Małej encyklopedii wojskowej".

W programie szkolenia pododdziałów szkolnych piechoty^{10/} natomiast stwierdza się, że "Kandydatów na elewów wcielano się do pododdziału szkolnego bezpośrednio ze sztabu wojskowego /dlatego też kadra pododdziału szkolnego powinna od pierwszego dnia pobytu kandydatów w szkole otoczyć ich szczególną troską. Powinna poznać charaktery i zamiłowania elewów oraz ich walory fizyczne i stosunek do służby wojskowej/".

Najnowsze dane dotyczące wcielania kandydatów i przygotowywania ich do pododdziałów szkolnych, zawarte w zarządzeniu Ministra Obrony Narodowej^{11/} mówią, że typowaniem kandydatów powinni się zajmować brygadziści, majstrowie itp. w zakładach pracy, a przygotowaniem pod względem fachowym - koła Ligi Obrony Kraju.

2.1. Cele i zadania szkoleniowe elewów pododdziałów szkolnych piechoty.

W programie szkolenia pododdziałów szkolnych piechoty cele i zadania zostały sformułowane następująco:
"Szkolenie elewów pododdziałów szkolnych piechoty ma na celu przygotowanie nowo wcielonych poborowych - kandydatów na podoficerów - do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty

10/ Program szkolenia pododdziałów szkolnych piechoty, Szkol. 308/68.

11/ Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr 38/MON z dnia 24.04.1973 r., Dziennik rozkazów MON Nr 12, 1973 r., pozycja 58.

pododdziału liniowego lub szkolnego. Program przewiduje jeden kierunek szkolenia - szkolenie dowódcy drużyny pododdziału liniowego".

Natomiast w podręczniku "Metodyka szkolenia szkolnych pododdziałów piechoty"^{12/} stwierdzono: "Zasadniczym celem szkolenia i wychowania elewów jest przygotowanie ich do samodzielnej pracy jako podoficerów dowódców, instruktorów i wychowawców".

Zadania szkoleniowe realizowane w pododdziale szkolnym dzieli się pod względem ważności i potrzeb na trzy zasadnicze grupy:

I grupa - zadania związane z wyszkoleniem i wychowaniem elewów na dowódców drużyn i wychowawców, zdolnych do przyjęcia dowodzenia drużynami bezpośrednio po zakończeniu szkolenia w pododdziale szkolnym /praktyczna działalność w pododdziałach liniowych powinna stanowić dalszy etap rozwoju wiedzy elewów i utrwalania nabytych w szkole umiejętności/;

II grupa - zadania związane z przygotowaniem elewów do pełnienia obowiązków instruktorów szkolenia, posiadających kwalifikacje instruktorsko-metodyczne /rozwijanie i pogłębianie tych kwalifikacji będzie się odbywać w czasie szkolenia podwładnych oraz w pracy instruktorsko-metodycznej w pododdziałach liniowych/;

III grupa - zadania związane z przygotowaniem elewów na żołnierzy zdolnych do wzorowego wykonywania podstawowych czynności i zadań wynikających z postanowień regulaminów, instrukcji i zarządzeń obowiązujących wszystkich żołnierzy WP.

^{12/} Metodyka szkolenia szkolnych pododdziałów piechoty, Szkol. 294/67.

Zadania szkoleniowe zależą od etapu szkolenia, czyli tzw. podokresów, których jest dwa: szkolenie liniowe i instruktorsko-metodyczne. Do zadań szkoleniowych w pierwszym podokresie należy:

- przygotowanie elewów na żołnierzy zdolnych do samodzielnego wykonywania podstawowych czynności i zadań wynikających z postanowień regulaminów, instrukcji i zarządzeń;

- wyszkolenie elewów w zakresie działania na polu walki w różnych warunkach i sytuacjach bojowych pojedynczo, w składzie obsługi rkm-u i rgppanc oraz w składzie drużyny - pieszo i na transporterze opancerzonym;

- wstępne przygotowanie elewów /obserwacja pracy kadry dowódczej i instruktorskiej/ do kolejnego etapu, jakim jest szkolenie instruktorsko-metodyczne.

W czasie szkolenia instruktorsko-metodycznego do zasadniczych zadań należy:

- wyszkolenie elewów na dowódców drużyn zdolnych do wykonywania swoich obowiązków bezpośrednio po zakończeniu szkolenia w pododdziale szkolnym;

- przygotowanie elewów na instruktorów, które polega na zdobyciu przez nich kwalifikacji instruktorsko-metodycznych oraz nawyków dydaktycznych.

Realizacja wyżej wymienionych zadań w procesie szkolenia i wychowania elewów zależy przede wszystkim od:

- właściwego organizowania i prowadzenia pracy partyjno-politycznej i kulturalno-oświatowej;

- organizacji zajęć, przede wszystkim instruktorsko-metodycznych - kształtujących umiejętności podoficera dowódcy i instruktora, zgodnie z zasadami metodyki;

- wzorowej, zgodnej z postanowieniami regulaminowymi organizacji porządku wewnętrznego i życia pododdziału szkolnego, od osobistego przykładu oficerów i podoficerów /kadry/ pododdziału szkolnego i wzorowego wykonywania przez nich obowiązków służbowych;

- stałego doskonalenia treści szkoleniowych wynikających z rozwoju współczesnej myśli taktycznej i technicznej;

- przygotowania odpowiedniej bazy szkoleniowej, opartej na najnowocześniejszych wzorach sprzętu technicznego, zapewniającej wysoki poziom zajęć i ćwiczeń;

- wszechstronnej, systematycznej analizy procesu szkolenia, wnoszenia uzasadnionych zmian i usprawnień do organizacji procesu szkolenia;

- właściwej oceny rozwoju elewów i stosowania skutecznych form oraz sposobów kształtowania nowych wartości dowódczych i wychowawczych;

- właściwej kontroli całokształtu życia pododdziału szkolnego i udzielania pomocy przez przełożonych.

Według metodyki szkolenia szkolnych pododdziałów piechoty, na właściwy przebieg procesu szkolenia w szkole podoficerskiej wpływają:

- doskonałe przygotowanie kadry zawodowej do pracy wychowawczej i instruktorsko-metodycznej;

- dobre zabezpieczenie materiałowo-techniczne procesu szkolenia /wystarczająca liczba sprzętu, eksponatów, środków pozorowania walki, limitu kilometrów itp./;

- nowoczesna baza szkoleniowa /place ćwiczeń, place ogniowe, strzelnice itp./;

- efektywne wykorzystywanie czasu szkoleniowego.

2.2. Struktura szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty.

Rok szkoleniowy w pododdziałach szkolnych w zakresie planowania pokrywa się z rokiem kalendarzowym.

Szkolenie odbywa się w dwóch turnusach:

- I turnus - od 2 listopada do 15 kwietnia;
- II turnus - od 2 maja do 15 października.

Turnus trwa 5 miesięcy i 15 dni, łącznie z egzaminami końcowymi. Na efektywne szkolenie w każdym turnusie przeznaczają się 123 dni szkoleniowe po 6 godzin dziennie; wynosi to w sumie 738 godzin szkoleniowych.

Każdy turnus dzieli się na dwa podokresy szkolenia:

I podokres - trwający 3 miesiące i 16 dni szkoleniowych /495 godzin/ - szkolenie szeregowca, szeregowca-specjalisty i drużyny /szkolenie liniowe/;

II podokres - trwający 1 miesiąc i 19 dni szkoleniowych /243 godziny/ - szkolenie dowódcy drużyny i instruktora /szkolenie instruktorsko-metodyczne/.

Pozostałe dwa tygodnie kwietnia /16-30/ i października /16-31/ przeznaczają się na:

- skierowywanie wyszkolonych podoficerów do pododdziałów liniowych;

- organizowanie krótkotrwałych /2-3 dni/ kursów instruktorsko-metodycznych dla kadry oficerskiej i podoficerskiej instruktorskiej;

- analizę procesu szkolenia poprzedniego turnusu i wyciąganie praktycznych wniosków wpływających na usprawnienie sposobów i metod szkolenia;

- przygotowanie /remont/ bazy szkoleniowej;

- wcielanie kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych na następny turnus.

Ze względu na to, że w razie alarmu pododdział szkolny w pułku zmechanizowanym występuje jako pododdział liniowy będący w całkowitej gotowości bojowej, na pierwszy tydzień szkolenia /bezpośrednio po wcieleniu elewów do pododdziałów szkolnych/ należy zaplanować takie tematy i zajęcia, które umożliwią elewom:

- zapoznanie się z zagadnieniami niezbędnymi do zorganizowania wyjścia do rejonu alarmowego;

- poznanie podstawowych obowiązków i czynności na wypadek alarmu lotniczego i chemicznego;

- opanowanie umiejętności okopywania się i maskowania;

- opanowanie umiejętności użycia broni indywidualnej w celu samoobrony;

- opanowanie umiejętności wykonywania najprostszyc czynności oraz określenie swego miejsca i roli w składzie drużyny;

- poznanie bezpośrednich przełożonych i kolegów w drużynie i plutonie.

Następnie, do końca pierwszego miesiąca szkolenia, należy przygotowywać elewów do złożenia przysięgi wojskowej i pełnienia służby wartowniczej. W rezultacie tego szkolenia elewi powinni:

- doskonale znać regulaminy /zwłaszcza regulaminy służby garnizonowej i wartowniczej/ w zakresie dotyczącym szeregowców;

- znać i umieć obsługiwać broń indywidualną;

- odbyć strzelanie nr 1 z broni stanowiącej wyposażenie elewów.

Po zakończeniu pierwszego miesiąca szkolenia zezwala się dowódcy pułku na przeniesienie w wyjątkowych wypadkach /stan zdrowotny, niechęć do nauki/ elewów nie rokujących nadziei do pododdziałów liniowych i uzupełnienie pododdziału szkolnego dobrymi szeregowcami tego samego wcielenia z pododdziałów liniowych.

Na zakończenie każdego turnusu w pododdziałach szkolnych organizuje się egzaminy końcowe z następujących przedmiotów:

- szkolenia politycznego;

- szkolenia taktycznego /uwzględniając pozostałe przedmioty działu "Szkolenie bojowe"/;

- szkolenia ogniowego;

- musztry.

Z pozostałych przedmiotów szkoleniowych należy postawić elewom oceny zgodnie z wynikami osiągniętymi przez nich w czasie trwania całego turnusu.

Egzaminy przeprowadza się, zlecając do wykonania zadania praktyczne i zwracając uwagę na instruktorsko-meto-

dyczne przygotowanie elewów: w zakresie szkolenia taktycznego - do pełnienia funkcji dowódców drużyn w pododdziałach liniowych /sprawdzenie umiejętności dowodzenia/, w zakresie szkolenia ogniowego i musztry - do pełnienia funkcji instruktorskich.

2.3. Wymagania stawiane dowódcy drużyny piechoty.

Podoficerowie służby zasadniczej pełnią służbę wojskową na podstawie ustawy o powszechnym obowiązku wojskowym, na równi z szeregowcami.

Wymagania stawiane dowódcom drużyn wynikają z celów i zadań szkoleniowych elewów oraz z obowiązków ciążących na dowódcach drużyn podoficerach służby zasadniczej.

Charakter pracy wysoko wykwalifikowanego specjalisty wojskowego - jakim właśnie powinien być dowódca drużyny - wymaga gotowości oddania wszystkich sił dla obronności ojczyzny, wysokiego morale i wyrobienia politycznego oraz umiejętnego dowodzenia, wychowywania i szkolenia żołnierzy. Wymaga doskonałej znajomości sprzętu technicznego i uzbrojenia oraz sposobów ich użycia na współczesnym polu walki.

Ogromny jest zakres wiedzy i umiejętności, jakie powinien posiadać elew pododdziału szkolnego, i które powinien umieć wykorzystać w praktycznej działalności jako dowódca drużyny. Prawidłowo ocenić sytuację, podjąć uzasadnioną decyzję, w sposób ciągły i nieszablonowy dowodzić podległymi żołnierzami - maksymalnie wykorzystując możliwości sprzętu bojowego i uzbrojenia - może tylko ten dowódca drużyny, który dysponuje wystarczająco szerokim zakresem wiedzy teoretycznej i dużymi umiejętnościami praktycznego działania.

Przygotowanie podoficera służby zasadniczej do spełnienia funkcji dowódcy drużyny zarówno w okresie pokoju, jak i wojny polega na wyrobieniu nawyków i umiejętności

rozwijania walorów moralno-bojowych u podwładnych mu żołnierzy, przygotowaniu go do oddziaływania na podwładnych przez osobisty wzorowy przykład w każdej, a przynajmniej w głównych dziedzinach działania - jako dowódcy, wychowawcy i kolegi równocześnie.

Fakt, że dowódca drużyny piechoty jest podoficerem służby zasadniczej, wyróżnia go spośród dowódców plutonów i kompanii. Można się spotkać z różnymi określeniami wymagań w stosunku do dowódcy drużyny. Najogólniej można wyróżnić cztery rodzaje dokumentów i wydawnictw, w których formułuje się te wymagania.

Wymagania w stosunku do dowódców drużyn piechoty zawarte są w regulaminach, programach szkolenia, podręcznikach przeznaczonych dla kadry oficerskiej i podoficerskiej oraz w artykułach czasopism wojskowych.

2.3.1. Wymagania ogólne w zakresie osobowości dowódcy drużyny piechoty

W regulaminie Walki Wojsk Lądowych /pluton, drużyna, czołg/, ^{13/} w rozdziale poświęconym dowodzeniu pododdziałami o wymaganiach w stosunku do dowódcy drużyny piechoty czytamy:

Dowódca drużyny ponosi odpowiedzialność za pomyślne wykonanie zadania bojowego. Powinien on dowodzić umiejętnie i pewnie, znajdując się w ugrupowaniu bojowym w miejscu najbardziej dogodnym do kierowania walką.

13/ Regulamin Walki Wojsk Lądowych. Szkol. 253/65.

Otrzymane zadanie bojowe dowódca drużyny powinien szybko przeanalizować, ocenić położenie, powziąć decyzję i wydać we właściwym czasie ustny rozkaz bojowy.

W toku walki i w innych warunkach zmuszających do natychmiastowego działania, dowódca drużyny stawia zwykle zadania w formie taktyczno-ogniowych komend podawanych głosem lub za pomocą umówionych sygnałów.

Dowódca drużyny jest obowiązany zajmować się nieustannie politycznym i wojskowym wychowaniem podwładnych, poznawać ich nastroje oraz wartości moralno-bojowe.

O zachowaniu się żołnierzy w walce w niemałym stopniu decyduje oddziaływanie dowódcy na podwładnych. Podstawę właściwego oddziaływania dowódcy na żołnierzy w walce stanowi:

- osobista postawa ideowo-polityczna i moralno-bojowa dowódcy, jego męstwo, odwaga i poświęcenie oraz umiejętność dowodzenia podwładnymi w celu wykonania każdego zadania z minimalnymi stratami własnymi;
- informowanie żołnierzy o sytuacji polityczno-wojennej, cierpliwe wyjaśnianie im nurtujących wątpliwości, kształtowanie ich świadomej postawy politycznej i bojowej;
- umacnianie koleżeństwa i przyjaźni żołnierzy pododdziału, utrwalanie ich zwartości bojowej, troska o udzielanie sobie wzajemnej pomocy w walce i w przezwyciężaniu wszelkich trudności;
- szczery, bezpośredni, serdeczny i sprawiedliwy stosunek do podwładnych, nieustanna o nich troska - połączona

z bezwzględnością wymagalnością służbową, przestrzeganiem karności;

- takt, spokój, rozwaga i opanowanie nawet w najtrudniejszych sytuacjach, energiczne i stanowcze, lecz spokojne przeciwdziałanie wszelkim przejawom osłabienia stanu moralno-politycznego i ducha bojowego podwładnych oraz zwalczanie przejawów załamania psychicznego /strachu, paniki, niewiary we własne siły itp./.

Dowódca drużyny jest obowiązany:

- utrzymywać stałą gotowość bojową drużyny i uzbrojenia oraz wysoki poziom zgrania pododdziału w prowadzeniu walki;
- umiejętnie dowodzić drużyną w walce, zdecydowanie dążyć do wykonania zadania bojowego i bez przerwy utrzymywać łączność z dowódcą plutonu;
- być dla podwładnych przykładem odwagi, aktywności, zaradności i zdecydowania, zwłaszcza w ciężkich momentach walki, stale przejawiać troskę o zaspokojenie potrzeb swoich podwładnych i o zapewnienie im wszystkiego, co jest niezbędne do prowadzenia walki i do życia;
- osobiście prowadzić obserwację, stawiać zadania zniszczenia wykrytych celów i kierować ogniem;
- organizować pomoc rannym i chorym;
- umieć prowadzić transporter opancerzony, orientować się w każdym terenie bez względu na porę roku i dnia, posługiwać się mapą, określać położenie celów i nanosić je na mapę;
- w odpowiednim czasie przeprowadzać obsługiwanie techniczne transportera opancerzonego, a w razie uszkodzenia - zameldować o tym dowódcy i zorganizować naprawę.

Program szkolenia pododdziałów szkolnych piechoty zakłada, że wynikiem realizacji procesu szkolenia i wychowania w pododdziałach szkolnych powinno być przygotowanie elewów na podoficerów - dowódców drużyn:

- szczerze oddanych swemu narodowi, rządowi PRL, Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, aktywnych i ofiarnych obrońców idei budownictwa socjalistycznego;

- związanych ideą braterstwa broni z armiami państw socjalistycznych;

- odznaczających się walorami moralnymi i etycznymi oraz zdyscyplinowanych i zdolnych do utrzymania wzorowej dyscypliny wojskowej i wysokiej gotowości bojowej podległych sobie drużyn;

- umiejących pewnie i zdecydowanie dowodzić drużyną w walce, w różnych sytuacjach bojowych, w warunkach zastosowania na polu walki broni masowego rażenia i innych najnowocześniejszych środków bojowych oraz zdolnych zastąpić w razie potrzeby dowódcę plutonu;

- posiadających kwalifikacje instruktorsko-metodyczne i wychowawcze;

- doskonale znających broń stanowiącą uzbrojenie kompanii i umiejących po mistrzowsku władać tą bronią na polu walki;

- doskonale znających regulaminy wojskowe, przestrzegających je w codziennej praktyce oraz oddziałujących swoją postawą na regulaminowe zachowanie się podwładnych;

- doskonale znających i stosujących zasady musztry, rozwiniętych fizycznie, wytrzymałych i zdolnych do znoszenia trudów życia wojskowego.

W metodyce szkolenia szkolnych pododdziałów piechoty /podręcznik/ wymagania stawiane absolwentom pododdziałów szkolnych zostały określone bardzo krótko, zwięźle, lecz jednoznacznie. W podręczniku tym mówi się, że zasadniczym celem szkolenia i wychowania elewów jest przygotowanie ich do samodzielnej pracy jako podoficerów dowódców, instruktorów i wychowawców.

W jednym z najnowszych dokumentów wydanych przez Departament Kadr MON pt.: "Zbiór dokumentów o opiniowaniu służbowym żołnierzy zawodowych" m.in. zostały sformułowane wymagania ogólne w zakresie osobowości żołnierza zawodowego oraz przedstawiono szczegółową charakterystykę niektórych cech osobowości żołnierzy pełniących służbę w pionie dowódczo-sztabowym.

Do elementów tych wymagań należą:

1. Postawa ideowo-polityczna, na którą składają się: socjalistyczna ideowość, patriotyzm socjalistyczny, internacjonalizm proletariacki i światopogląd materialistyczny.
2. Wiedza, która obejmuje: wiedzę wojskową i wiedzę ogólną oraz społeczno-polityczną.
3. Postawa zawodowa, obejmująca: aspiracje zawodowe /ambicję/, zamiłowania i zainteresowania zawodowe oraz poczucie odpowiedzialności.
4. Inteligencja, na którą składają się: spostrzegawczość i szybkość orientacji, wyobraźnia, pamięć i sprawność myślenia.

5. Umiejętność kierowania /dowodzenia i zarządzania/, które obejmuje: umiejętność poznawania wartości służbowych podwładnych oraz pobudzania ich do aktywności w praktycznym działaniu, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność realizowania decyzji, umiejętność planowania, organizowania i kontrolowania.
6. Charakter obejmujący następujący zespół cech osobowości: honor, zdyscyplinowanie, samodzielność i inicjatywę, stanowczość, odwagę intelektualną; lojalność wobec przełożonych, podwładnych i kolegów, pracowitość, systematyczność, uczciwość i rzetelność oraz skromność i takt.
7. Skuteczność działania w sytuacjach trudnych, do których należy następujący zespół cech: odwaga żołnierska, wytrwałość, zaradność i opanowanie.
8. Wymagania w zakresie stanu zdrowia, sprawności fizycznej i prezencji.

W dokumencie tym znajdujemy też szczegółową charakterystykę niektórych cech osobowości żołnierzy pełniących służbę w pionie dowódczo-sztabowym wszystkich korpusów osobowych.

Żołnierz zawodowy zajmujący stanowiska dowódcze lub sztabowe musi być człowiekiem o wysokim poczuciu odpowiedzialności. Powinien być żołnierzem o głębokim wyrobieniu ideowo-politycznym i wysokiej klasy specjalistą, którego kwalifikacje, zdrowa ambicja osiągania jak najlepszych wyników w szkoleniu i wychowaniu podwładnych oraz zrozumienie osobistej współodpowiedzialności za wielką sprawę obronności kraju - powinny zapewnić jak najwyższą gotowość bojową dowodzonego pododdziału, oddziału /jednostki wojskowej/.

Spośród cech określanych w wymaganiach ogólnych w zakresie osobowości żołnierza zawodowego do najbardziej istotnych, posiadających decydujące znaczenie na tych stanowiskach, należą te, które określają jego kierowniczą rolę jako organizatora, realizującego w praktyce naczelną funkcję wojska. Polega ona między innymi na: a/ wychowaniu i przygotowaniu podległych żołnierzy danego szczebla dowodzenia do prowadzenia zwycięskiej walki, b/ umiejętnym kierowaniu /dowodzeniu/ przy uwzględnieniu /wykorzystywaniu/ czynników psychiczno-moralnych, organizacyjnych i materiałowych oraz c/ właściwym koordynowaniu pracy /walki/ podległych zespołów /pododdziałów/ w celu wykonania otrzymanego zadania bądź zaplanowanego działania.^{14/}

Chociaż są to wymagania określone w stosunku do żołnierzy służby zawodowej pełniących funkcje dowódczo-sztabowe, to jednak w znacznym stopniu i zakresie odnoszą się również do dowódców drużyn piechoty, mimo iż są oni żołnierzami służby zasadniczej.

W materiałach typu podręcznikowego można znaleźć również wymagania dotyczące zalet charakteru dowódcy. Do zalet tych należy zaliczyć: inicjatywę, męstwo, silną wolę, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, rozwagę, sprawiedliwość itp. oraz zdolności organizatorskie^{15/}. Oczywiście mowa tu o dowódcy w ogóle, ale dotyczy to także dowódcy drużyny.

14/ Zbiór dokumentów o opiniowaniu służbowym żołnierzy zawodowych. Kadr 28/75.

15/ Zagadnienia metodyki nauczania w ASG /podręcznik, ASG, W-wa, 1970.

Natomiast w artykułach różne są poglądy co do wymagań, jakim powinien odpowiadać dowódca drużyny piechoty - podoficer służby zasadniczej.

W artykule pt.: "Podoficer - dowódca, wychowawca"^{16/} gen.dyw. Włodzimierz Oliwa - dowódca Warszawskiego Okręgu Wojskowego m.in. pisze: "Podoficerowie spełniają w wojsku wiele odpowiedzialnych i niezastąpionych funkcji, są dowódcami drużyn, działonów, załóg, obsługują różnorodny sprzęt bojowy. Przez całą dobę przebywają z szeregowcami, tak że praktycznie nic w pododdziale nie dzieje się bez ich współudziału. Na co dzień swoim postępowaniem oddziałują na osobowość podwładnych, uczą ich żołnierskiej godności, rzemiosła wojskowego, kulturalnego zachowania, czystości, porządku, troski o mienie i sprzęt, współżycia w kolektywie. Od jakości pracy podoficerów w poważnym stopniu uzależniony jest stan gotowości bojowej jednostek, a zwłaszcza nastroje żołnierskie". ...

Dalej gen. Oliwa pisze: "Doceniając rolę, jaką podoficerowie spełniają w wojsku oraz umiejętności użytkowe wynoszone przez nich ze służby wojskowej do życia cywilnego, sprawę typowania kandydatów do tych szkół należy uważać za niesłychanie ważną ze społecznego punktu widzenia. Chodzi o to, aby kierowani byli do nich młodzi ludzie o odpowiednich walorach moralno-politycznych, wykształceniu oraz takich cechach osobowych, które pozwolą im spełniać obowiązki dowódców i przełożonych. ... Przez cały proces kształcenia w szkole podoficerskiej przełożeni wpajają elewom prawdy zawarte w regulaminach wojskowych oraz w "Zasadach etyki zawodowej żołnierzy Polski Ludowej", że posiadany

^{16/} "Trybuna Ludu" z dnia 12 lipca 1974 roku.

stopień wojskowy oraz stanowisko służbowe w siłach zbrojnych jest tylko wyrazem organizacyjnego podziału odpowiedzialności między żołnierzami, lecz w żadnym wypadku nie daje podstaw do wywyższania się ponad tych, którzy znajdują się w układzie podwładności.

Zasady te dotyczą wszystkich przełożonych oraz starszych, którzy w zakresie przysługujących im uprawnień wojskowych winni dawać przykład odwagi, wytrwałości, sumienności, ścisłego przestrzegania regulaminów i rozkazów, stanowić wzór godnej i kulturalnej postawy osobistej, tak w służbie, jak i życiu pozasłużbowym.

Dlatego też jeszcze w okresie nauki w szkole podoficerskiej wpajamy młodemu elewom przeświadczenie, że ich ideowe zaangażowanie, wysokie walory etyczno-moralne, wzorowe zdyscyplinowanie, stanowią podstawę autorytetu oraz sukcesów w pracy".

W artykule pt. "Wymagania stawiane współczesnemu podoficerowi"^{17/} gen. broni. Józef Kamiński m.in. pisze: "Współczesne pole walki wymaga ... od każdego żołnierza, a od podoficera przede wszystkim, doskonałego opanowania umiejętności specjalistycznych, zdolności do twórczego i analitycznego opanowania umiejętności specjalistycznych, zdolności do twórczego i analitycznego myślenia, odpowiedniej postawy ideowej, wyjątkowego hartu ducha oraz ogromnej wytrzymałości fizycznej i psychicznej.

Obecne metody wychowawcze są bogatsze, precyzyjniejsze, a ich stosowanie w znacznie większym stopniu niż poprzednio wymaga umiejętności pedagogicznych, wiedzy z zakresu psychologii oraz dużego autorytetu podoficera".

^{17/} "Przegląd Wojsk Lądowych" 1973 nr 2.

Natomiast płk dypl. mgr Emanuel Jastrzębski w artykule pt. "Dowodzenie drużyną piechoty w walce"^{18/} pisze: Dowódca drużyny powinien być dla podwładnych przykładem odwagi, aktywności bojowej, zaradności, zdecydowania, zwłaszcza w krytycznych momentach walki, troszczyć się o zaopatrzenie żołnierzy w środki walki i dbać o ich sprawy bytowe".

W artykule płk. dypl. Adama Łapki pt. "Praca dowódców pododdziałów z podoficerami służby zasadniczej"^{19/} m.in. czytamy:

"Podoficer, który przybywa do jednostki w celu objęcia stanowiska służbowego i jest dobrze przygotowany do sprawowania swej funkcji - powinien mieć opanowane przede wszystkim umiejętności wykonywania obowiązków funkcyjnych każdego żołnierza pododdziału, którym będzie dowodził, a także umiejętność dowodzenia oraz wychowywania i nauczania /instruowania/ podwładnych.

... Podoficer przybywający do pododdziału liniowego powinien więc doskonale znać sprzęt i uzbrojenie wchodzące w skład wyposażenia pododdziału, którym będzie dowodził, umieć obsługiwać ten sprzęt, pielęgnować go i konserwować. Ponadto musi znać i umieć praktycznie stosować postanowienia regulaminów w zakresie dotyczącym pojedynczego żołnierza, podoficera i przełożonego oraz znać i umieć wykonywać obowiązki podległych mu żołnierzy.

Wymienione wymagania są warunkiem niezbędnym do sprawowania funkcji przełożonego - dowódcy drużyny /załogi, obsługi, zespołu/".

18/ "Przegląd Wojsk Lądowych" 1973 nr 2.

19/ "Przegląd Wojsk Lądowych" 1973 nr 4.

2.3.2. Wymagania stawiane dowódcy drużyny w zakresie cech charakteru

Charakter to termin grecki oznaczający piętno lub cechę. W psychologii termin ten jest używany w kilku różnych znaczeniach. W ujęciu szerszym charakter utożsamia się z osobowością, niekiedy także z zespołem względnie stałych nawyków, postaw i ideałów, które pozwalają przewidzieć zachowanie się jednostki. W ujęciu węższym obejmuje się tym terminem różne zakresy cech osobowości człowieka.

W naszych rozważaniach termin charakter będziemy przyjmować jako zespół cech osobowości wyrażający stosunek żołnierza do obowiązków służbowych i jego otoczenia, który przejawia się w zachowaniu i czynach.

Dowódca drużyny oprócz roli instruktora w czasie szkolenia spełnia rolę organizatora życia żołnierzy w czasie zajęć programowych i poza nimi. Rola ta polega na wyrabianiu u żołnierzy poczucia odpowiedzialności za powierzony im sprzęt i uzbrojenie, dbałość o ten sprzęt i uzbrojenie oraz utrzymanie go w ciągłej gotowości bojowej, na wyrabianiu u żołnierzy obowiązkowości, punktualności, dyscyplinowania i gotowości ponoszenia trudu żołnierskiego.

Z powyższego wynika, że dowódca drużyny musi w swojej działalności - w spełnianiu roli dowódczej decydować, przekazywać zadania i kierować ich realizacją oraz oceniać, a więc karać i nagradzać za dobre wykonanie zadania.

Aby sprostać tym wymaganiom, dowódca drużyny powinien cechować się określonymi zaletami charakteru.

1/ Samodzielność i inicjatywa

Samodzielność i inicjatywę dowódcy drużyny należy rozumieć jako ciągłe poszukiwanie jak najlepszych rozwiązań w realizacji stojących przed nim i przed drużyną zadań. Dowódca drużyny charakteryzujący się aktywnością nie będzie czekał na dokładne wskazówki i wytyczne do wykonania określonych zadań, lecz sam będzie starał się szukać optymalnych rozwiązań w każdej dziedzinie działania, zwłaszcza w zakresie podnoszenia gotowości bojowej drużyny.

2/ Pryncypialność

Pryncypialność, to cecha dowódcy, która jest podstawową przesłanką do pozyskania autorytetu u podwładnych. Pryncypialność, oparta na ścisłym przestrzeganiu zasad konsekwentnego wymagania nałożonych na podwładnych obowiązków, ale i właściwej, obiektywnej oceny ich działalności, jest jedną z najważniejszych cech charakteru dowódcy każdego szczebla dowodzenia.

3/ Stanowczość

Stanowczość dowódcy drużyny polega na śmiałym podejmowaniu odpowiedzialnych decyzji oraz zdecydowanym ich realizowaniu. Tylko w ten sposób dowódca może narzucić podwładnym swoją wolę i realizować z powodzeniem stojące przed pododdziałem zadania. Dowódca w żadnym wypadku nie może rezygnować z powziętej decyzji wobec pierwszych trudności napotkanych na drodze do wykonania postawionego przed nim i przed pododdziałem zadania oraz powinien unikać pośpiesznych, nieuzasadnionych zmian swoich decyzji.

4/ Poczucie odpowiedzialności

Poczucie odpowiedzialności dowódcy drużyny dotyczy problemów wychowania, wyszkolenia, porządku i utrzymania sprzętu i uzbrojenia w stałej gotowości bojowej przez poszczególnych żołnierzy funkcyjnych w drużynie. W tej małej komórce organizacyjnej, jaką jest drużyna piechoty, często powstają sytuacje, w których dowódca musi podejmować samodzielnie decyzje. Poczucie odpowiedzialności dowódcy drużyny polega między innymi na zdawaniu sobie sprawy z obowiązku podejmowania i realizacji podjętych decyzji, jak również i z tego, że wykonywanie zadania na danym szczeblu dowodzenia wiąże się z przejmowaniem części odpowiedzialności za wykonywane zadanie przez wyższego przełożonego i sąsiadów.

5/ Zdyscyplinowanie

Dowódca drużyny jest zobowiązany do podporządkowania się woli przełożonego w realizacji podjętej przez niego decyzji. Jest to podstawowa zasada i główny nakaz dyscypliny wojskowej. Świadome respektowanie oraz ścisłe i dokładne przestrzeganie w praktycznej działalności postanowień, regulaminów i innych przepisów, ustalonego porządku wojskowego regulującego tok życia i szkolenia oraz bezwzględne, dokładne i terminowe wykonywanie rozkazów i poleceń przełożonych - - to nakazy zdyscyplinowania wojskowego.

6/ Lojalność wobec przełożonych, podwładnych i kolegów

Wyraża się ona w szczerym, nacechowanym szacunkiem stosunku do przełożonych, podwładnych i kolegów.

Lojalność wobec przełożonych jest to podporządkowanie się nakazom i zakazom, które przełożeni formułują na podstawie przysługujących im uprawnień. Lojalny dowódca drużyny to taki, który aktywnie i z całym zrozumieniem i poświęceniem wykonuje osobiście stojące przed nim zadania oraz kieruje swoimi podwładnymi tak, aby zapewnić wykonanie zadań stojących przed całą drużyną. Dowódca drużyny, który przyjmuje i traktuje decyzje przełożonych jako obowiązujące go do wykonania zadania i w pełni czuje się odpowiedzialny za wzorowe ich wykonanie, jest dowódcą drużyny lojalnym wobec swoich przełożonych.

Lojalność dowódcy drużyny będzie pełna dopiero wówczas, kiedy okaże się dwukierunkową. To znaczy, kiedy będzie skierowana w stosunku do przełożonych, ale i do podwładnych. Podwładni mają obowiązki w stosunku do przełożonych, ale mają również zagwarantowane regulaminami prawa. Przestrzeganie praw, jakie przysługują podwładnym oraz sprawiedliwa, obiektywna ocena ich działania i spełniania powierzonych obowiązków jest wyrazem lojalności dowódcy wobec podwładnych.

Lojalność dowódcy wobec podwładnych jest przesłanką budowy autorytetu i zaufania podwładnych w stosunku do dowódcy. Szanowanie godności kolegów i współtowarzyszy, szacunek dla ich zasług, wiedzy, kwalifikacji i pracowitości jest wyrazem lojalności dowódcy drużyny wobec jego kolegów.

7/ Wymagalność

Wymagalność dowódcy, tak jak i lojalność, powinna być skierowana wobec siebie i wobec podwładnych. Dowódca wymagający, to taki, który z pełnym zrozumieniem, konsekwen-

cją i uporem dąży do spełnienia nałożonych na niego obowiązków. Stara się na każdym kroku być wzorowym w wykonywaniu postawionego mu zadania, ale równocześnie konsekwentnie dąży do spełniania ciężących na podwładnych obowiązków i wykonywania przez nich zadań w terminie i dokładnie. Dowódca nie może być pobłażliwy w stosunku do podwładnych, którzy w sposób niedbały lub lekceważący wykonują stojące przed nimi zadania.

8/ Pracowitość

Pracowitość dowódcy drużyny wyraża się w aktywnym i ciągłym poszukiwaniu rozwiązań problemów stanowiących przeszkodę na drodze do wykonania stojących przed nim i całą drużyną zadań. Pracowitość to między innymi ciągłe poznawanie podwładnych, czym żyją, jakie mają problemy, co ich frapuje lub niepokoi. Pracowitość dowódcy drużyny w tym aspekcie pozwala mu wnikać w codzienne troski i niepokoje podległych mu żołnierzy i pomagać tam, gdzie to jest możliwe, przedstawiać problemy swoim przełożonym jakimi żyją żołnierze, a których sam nie jest w stanie rozwiązać.

Pracowitość to ciągłe podnoszenie swoich kwalifikacji, uzupełnianie wiedzy i umiejętności potrzebnych do kierowania zespołem ludzkim, jakim jest drużyna piechoty. Dowódca drużyny poprzez właściwe, doskonałe opanowanie umiejętności obsługiwania sprzętu, uzbrojenia oraz zdobywanie wiedzy politycznej i wojskowej wyrabia i umacnia swój autorytet u podwładnych, a równocześnie jest dla nich przykładem. Pracowitość jest jedną z podstawowych przesłanek do osiągnięcia zarówno przez dowódcę drużyny, jak i przez jego

podwładnych dobrych rezultatów w szkoleniu politycznym, bojowym, w utrzymaniu w ciągłej gotowości pododdziału, sprzętu i uzbrojenia oraz ładu, porządku i dyscypliny w drużynie.

9/ Dokładność i systematyczność

Dokładność jest czynnikiem zapewniającym właściwe wykonywanie przez dowódcę drużyny obowiązków funkcyjnych i stawianych mu przez przełożonych zadań oraz wydawanie przez niego przemyślanych rozkazów i stawianie właściwych zadań podwładnym. Dowódca dokładny i skrupulatny w jednakowym stopniu obciąża zadaniami podwładnych i na bieżąco, w każdej chwili jest w stanie określić, na którego z podwładnych może liczyć najbardziej w razie potrzeby i któremu z nich może powierzać poszczególne rodzaje zadań. Pozwoli mu to określić, który z podwładnych jest w stanie najlepiej wykonać zadanie w zależności od stopnia jego trudności i charakteru.

10/ Punktualność

Punktualność wyraża się między innymi w przestrzeganiu wykonywania w określonym czasie czynności zawartych w porządku dnia, rozkładzie zajęć i innych ustaleniach przekazanych przez przełożonych. O punktualności dowódcy drużyny można mówić wówczas, kiedy wymaga od podwładnych wykonywania wszelkich czynności w ustalonym czasie, ale równocześnie sam przestrzega wykonywania wszelkich zadań i czynności w ustalonych terminach i jest pod tym względem wzorem dla podwładnych.

11/ Honor

Honor dowódcy drużyny, jak i innych żołnierzy objawia się w zachowaniu godności człowieka i żołnierza LWP. Szanowanie munduru, gotowość do obrony własnej godności i czci żołnierza oraz godne reprezentowanie wojska na zewnątrz, aktywne pozytywne oddziaływanie na otoczenie poprzez własną wzorową postawę w przestrzeganiu przepisów prawa i socjalistycznych norm współżycia społecznego, zachowanie własnej godności i wyrażanie szacunku dla podwładnych - nakazuje honor żołnierski.

12/ Odwaga

Odwaga nierozzerwalnie związana jest z wolą podejmowania i realizacji decyzji w czasie pokoju, z wolą walki w czasie wojny. Wyraża się ona w zdecydowanym i konsekwentnym dążeniu do pokonywania wszelkich trudności związanych z wykonywanymi zadaniami. Odwaga wyraża się nie tylko w śmiałym i zdecydowanym podejmowaniu decyzji, ale i w gotowości ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje i zadania stawiane podwładnym.

Odwaga i wola walki muszą być jednak kontrolowane przez rozsądek, a zarazem poparte znajomością zasad działania i dowodzenia, wiedzą wojskową i umiejętnościami działania zarówno w życiu codziennym, jak i na współczesnym polu walki.

Odwaga i wola walki dowódcy drużyny umożliwiają panowanie nad uczuciem strachu i w ten sposób dodają podwładnym otuchy do wykonywania nawet najtrudniejszych zadań w czasie pokoju i do udziału w walce w celu jak najskuteczniejszego wykonywania zadań bojowych w czasie wojny.

Odwaga pozwala obiektywnie i krytycznie ocenić własne i innych postępowanie oraz wskazywać i piętnować dostrzeżone negatywne przejawy w życiu wojskowym i realnie możliwie im zapobiegać.

13/ Uczciwość i rzetelność

Wyrażają się one w przestrzeganiu zasady uczciwego i szlachetnego postępowania w życiu służbowym i społecznym, nienadużywanie swojej władzy oraz zaufania podwładnych i przełożonych, unikaniu pochopnych przyrzeczeń, dotrzymywaniu słowa i danych zobowiązań. W dążeniu do tego, by słowo żołnierza zasługiwało na pełne zaufanie i wiarę.

14/ Skromność i takt

Skromność i takt są podstawowymi elementami umożliwiającymi nawiązywanie szczerych i bezpośrednich kontaktów z najbliższym otoczeniem.

Wyrażają się one w prostym i bezpośrednim sposobie bycia oraz w unikaniu wyniosłości i zarozumiałości. W szanowaniu cudzych poglądów, propozycji i postępowania, jeśli są one słuszne i wynikają z głębokich rzetelnych pobudek.

Skromność i takt dowódcy drużyny mają szczególne znaczenie dla zdobycia przez niego autorytetu u podwładnych, przełożonych i kolegów.

Problem wymagań stawianych dowódcom drużyn piechoty - podoficerom służby zasadniczej - sprawia najwięcej nieporozumień i kłopotów, bowiem ogromna jest rozpiętość w treści i znaczeniu wymagań w stosunku do nich, a należy mieć na uwadze, że są oni żołnierzami służby zasadniczej.

Chociaż przedstawione wymagania w stosunku do dowódcy drużyny piechoty jako podoficera służby zasadniczej są bardzo różnorodne, wszystkie dotyczą jednakże trzech zasadniczych zagadnień:

- zadania związane z wykształceniem i wychowaniem elewów na dowódców drużyn i wychowawców, zdolnych do dowodzenia drużynami bezpośrednio po zakończeniu szkolenia w pododdziale szkolnym;

- zadania związane z przygotowaniem elewów do pełnienia obowiązków instruktorów szkolenia, posiadających kwalifikacje instruktorsko-metodyczne;

- zadania związane z przygotowaniem elewów na żołnierzy zdolnych do wzorowego wykonywania podstawowych czynności i zadań wynikających z postanowień regulaminów, instrukcji i zarządzeń obowiązujących wszystkich żołnierzy WP.

Są to założenia szkoleniowe sformułowane na miarę potrzeb toku służby wojskowej w czasie pokoju i współczesnego pola walki w czasie wojny. Jednakże nawet najbardziej wzniosłe i słuszne założenia sformułowane na papierze są tylko zamierzeniami i życzeniami dopóty, dopóki nie zostaną zrealizowane i skonfrontowane w praktyce w działaniu.

Realizację tych założeń ma zapewnić system szkolenia elewów, przygotowujący ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty bezpośrednio po opuszczeniu przez absolwentów pododdziału szkolnego i przejścia do pododdziału liniowego.

2.3.3. Wymagania w zakresie wychowywania podwładnych żołnierzy stawiane dowódcy drużyny piechoty.

Kształtowanie odpowiedniej atmosfery w drużynie, to ważny obowiązek dowódcy drużyny. Stosunki między podoficerami a szeregowcami muszą opierać się na wzajemnym zaufaniu. Powinna w nich obowiązywać wzajemna życzliwość. W układzie, w którym dowódca drużyny i jego podwładni są żołnierzami służby zasadniczej, jest to możliwe jedynie w wypadku wzajemnego poznania się na płaszczyźnie stosunków koleżeńskich. Wzajemne poznanie się dowódcy drużyny z podwładnymi jest wyjątkowo ważnym elementem, umożliwiającym stworzenie kolektywu.

Fałszywe jest mniemanie, że bezpośredni i bliski kontakt dowódcy drużyny z żołnierzami wywiera ujemny wpływ na wykonawstwo zadań, a surowość i dystans są warunkiem utrzymania dyscypliny. Wprost przeciwnie. Im bardziej dowódca drużyny zbliży się do swoich żołnierzy, tym lepiej może ich poznać i lepiej dowodzić nimi w różnych sytuacjach - w codziennym życiu i na pozorowanym polu walki. Oczywiście nie wolno mu przekraczać granicy, jaką wyznacza stosunek podwładnego do przełożonego i na odwrót.

Właściwie rozumiane koleżeństwo i prawidłowo układające się na tej płaszczyźnie stosunki między dowódcą drużyny - podoficerem służby zasadniczej a pozostałymi żołnierzami funkcyjnymi w drużynie można określić na podstawie chęci wykonywania poleceń dowódcy przez jego podwładnych. Prawdziwe bowiem koleżeństwo w tym wypadku może się kształtować i rozwijać jedynie na podstawie sumiennego wykonywania

poszczególnych żołnierzy w drużynie z jednej strony, a dbałości o warunki bytowe żołnierzy przez dowódcę drużyny z drugiej.

Rola podoficerów w procesie ideowo-politycznego szkolenia żołnierzy, mimo iż nie są oni kierownikami grup, jest bardzo duża. Kształcenie polityczne żołnierzy nie ogranicza się bowiem tylko do programowych zajęć politycznych. Podoficer jako najbliższy /bezpośredni/ przełożony i wychowawca żołnierzy ma poważną rolę do spełnienia w pracy pozalekcyjnej, w organizacji zajęć i nauki własnej, pomocy słabszym w szkoleniu.

Na podoficerze jako pomocniku kierownika szkolenia politycznego spoczywa obowiązek znajomości programu szkolenia politycznego swych podwładnych. Żołnierze dużo i często dyskutują na tematy omawiane na zajęciach politycznych lub poruszane przez środki masowego przekazu. Zdarzają się wypadki niezrozumienia pewnych zagadnień, spływania, błędnej interpretacji i wyciągania fałszywych wniosków.

Dlatego podoficer musi posiadać taki zakres wiedzy o treściach i formach pracy politycznej, by nie musiał unikać pytań i dyskusji z żołnierzami, lecz mógł tę dyskusję podejmować, mógł wyjaśniać pewne sprawy lub miał odwagę przyznać się, że nie jest w stanie ustosunkować się do danej kwestii i że uczyni to po dokładniejszym jej poznaniu. Bez tego żaden podoficer nie będzie dobrym dowódcą i wychowawcą.

Głównym zadaniem każdej pracy wychowawczej jest wywieranie wpływu na system przekonań i postaw wychowanków.^{20/}

20/ Metodyka pracy wychowawczej podoficera - Materiały nr 2 do szkolenia ideowo-politycznego podoficerów zawodowych. W-wa gr. 1973.

Problematyka postaw jest bardzo obszerną dziedziną uwzględnianą w różnych dyscyplinach nauk społecznych, ponieważ większość postaw kształtuje się w wyniku szeroko rozumianego wychowania człowieka w społeczeństwie. Mówiąc o ogromie i randze zadań, jakie stoją przed narodem polskim w rozwoju zarówno ekonomicznym, jak i społecznym, I Sekretarz KC PZPR tow. E. Gierek m.in. powiedział: "Na miarę tych zadań musimy kształtować poglądy i postawy społeczne, hierarchię wartości i motywacje ideowe. Cenić najwyższej powinniśmy rzetelną pracę, jest to wartość największa, główne źródło postępu. Cenić więc powinniśmy myślenie kategoriami państwa, gospodarność, doskonalenie swych umiejętności, szacunek dla pracy i współdziałanie ze swoim kolektywem w realizacji programu partii. Te przymioty i cechy ludzkie postaw manifestujące się w codziennym życiu mają wartość największą, są jedynym racjonalnym miernikiem ideowości i patriotyzmu".

Wychowanie wojskowe - jako specyficzna działalność wychowawcza - ukierunkowane jest przede wszystkim na kształtowanie postaw społeczno-politycznych i wojskowych żołnierzy. Prawidłowe rozumienie znaczenia pracy ideowo-wychowawczej w wojsku i roli, jaką w tym wychowaniu spełniać ma podoficer - dowódca i bezpośredni wychowawca żołnierzy - wymaga ogólnego wprowadzenia w psychologiczną problematykę osobowości, przekonań i postaw żołnierzy służby zasadniczej.

Najistotniejszym elementem w działalności dowódczo-wychowawczej dowódcy drużyny piechoty jest stworzenie z żołnierzy drużyny kolektynu, gdyż to właśnie on, dowódca drużyny - bezpośredni przełożony, wychowawca żołnierzy, służby

zasadniczej ma tę rolę do spełnienia w procesie integracyjnym kolektynu żołnierskiego.

Według A. Makarenki podstawowymi atrybutami kolektynu są:^{21/}

1. Ukierunkowanie ideowe;
2. Wzajemna pomoc;
3. Poczucie wspólnej odpowiedzialności za wyniki pracy /szkolenia/;
4. Wysokie wymagania stawiane jednostkom tworzącym kolektyw;
5. Zwartość organizacyjna.

Podstawą stosunków między dowódcą drużyny a jego podwładnymi musi być wzajemny szacunek i zaufanie. Dowódca drużyny musi pamiętać, że pełniąc tę funkcję we wszystkich okolicznościach służbowych pozostaje dowódcą, a w okolicznościach pozasłużbowych jest tym, na którego zwrócone są oczy podwładnych. Każdy szczegół jego postępowania i zachowania się jest przez nich zauważany i oceniany.

Głównym elementem wychowawczym wpływającym na podwładnych jest rzeczywisty autorytet dowódcy drużyny. Natomiast główną rolę wychowawczą odgrywa jego przykład osobisty w codziennym życiu wojskowym i w każdej dziedzinie działania. Dowódca drużyny powinien być przykładem taktu i wzorowego zachowania się nie tylko na terenie koszar. Oddziaływanie dowódcy drużyny na podwładnych powinno być ciągłe. Jednakże podwładni będą chcieli utrzymywać z nim kontakt poza służbą jedynie wówczas, kiedy obdarzą go szacunkiem

21/ Makarenko A.S., Socz. t. V, Moskwa, s. 468.

i zaufaniem, kiedy cieszy się u nich autorytetem. W innym bowiem wypadku będą go unikać. Wówczas dowódca drużyny nie będzie miał możliwości oddziaływania na nich poza służbą.

Dowódca drużyny, będąc przełożonym poszczególnych funkcyjnych w drużynie, ma możliwość wpływania na bardzo ważny fragment ich życia - pełnienia służby wojskowej. To on powinien kształtować poglądy polityczne i stosunek do odbywanej przez podwładnych służby wojskowej. Osobiście powinien kształtować oblicze moralno-polityczne swych podwładnych i mieć istotny wpływ na nastroje w drużynie.

Prawdą jest, iż w procesie wychowania żołnierzy służby zasadniczej bierze udział cała kadra dowódcza pododdziału i oddziału, ale tylko dowódca drużyny ma tak bezpośredni i stąd decydujący wpływ na kształtowanie postaw moralno-politycznych żołnierzy służby zasadniczej, gdyż jest ich bezpośrednim przełożonym.

Aby odnosić sukcesy w wychowywaniu podwładnych, dowódca drużyny jest obowiązany sam dokładnie znać regulaminy, ściśle wykonywać wszelkie zarządzenia i rozkazy oraz być wzorem wcielania ich w życie. Dowódca drużyny powinien być wzorem dla swoich podwładnych w dyscyplinie, wyszkoleniu i aktywności w społecznym działaniu. Są to wymagania bardzo wysokie w stosunku do dowódcy drużyny, ale nie jest to wymysł ludzi określających je, lecz konieczność wynikająca z roli i zadań jakie stoją przed drużyną jako pododdziałem w szkoleniu w czasie pokoju i na współczesnym polu walki na wypadek wojny.

Trudność polega na tym, że często i dowódca drużyny, i jego podwładni nie rozumieją właściwie roli dowódcy drużyny jako żołnierza służby zasadniczej. Dowódcy drużyn często nie potrafią pogodzić swojego postępowania wobec żołnierzy jako podwładnych i wobec tych samych ludzi jako kolegów. Chodzi bowiem o to, że w tym szczególnym wypadku, kiedy i przełożony i podwładny są żołnierzami służby zasadniczej trudno znaleźć wyraźną granicę między rolą dowódcy jako przełożonego i jako kolegi. Trudno odpowiedzieć jednoznacznie na pytanie kiedy, w jakiej sytuacji dowódca drużyny powinien dać do zrozumienia swoim podwładnym, że on tu jest przełożonym i pozostali żołnierze w drużynie powinni wykonywać jego polecenia czy rozkazy. Oczywiście polecenia /rozkazy/ dowódcy drużyny mogą być przekazywane /wydawane/ podwładnym w różnej atmosferze i w różnej formie. Wydaje się, że to właśnie forma i atmosfera wydawanych poleceń i rozkazów w znacznym stopniu świadczy o tym, kiedy podoficer służby zasadniczej staje się dowódcą żołnierzy w drużynie, a kiedy współdziała z nimi na zasadzie koleżeńskej.

Dowódcy drużyn popełniają różne błędy w wychowywaniu swoich podwładnych. Wynika to często stąd, że nie są odpowiednio przygotowani do spełniania roli dowódcy i wychowawcy, ale bywa i tak, że wielu z nich po prostu nie ma odpowiednich predyspozycji dowódczych.

Z drugiej strony żołnierze służby zasadniczej często nie potrafią zrozumieć, że ich kolega, mimo iż jest także żołnierzem służby zasadniczej - pełniąc funkcję dowódcy drużyny - ma prawo i obowiązek wydawania im poleceń i rozkazów, które oni muszą bezwzględnie wykonywać.

Jest faktem niezaprzeczalnym, że podoficer służby zasadniczej - dowódca drużyny piechoty w naszej organizacji pododdziałów jest podstawowym ogniwem kształtującym w zasadniczym stopniu sylwetkę pozostałych żołnierzy służby zasadniczej, pełniących różne funkcje w drużynie.

Dowódca drużyny przez okrągłą dobę przebywa razem z podwładnymi, którzy tak samo jak on są żołnierzami służby zasadniczej. Ma on największe ze wszystkich pozostałych dowódców pododdziałów możliwości oddziaływania na żołnierzy. Może ich w każdej chwili skontrolować i pokierować ich poczynaniami. Praktycznie nic w pododdziale nie powinno się dziać bez jego współudziału.

Dowódca drużyny z racji charakteru pełnionej służby wojskowej musi być kolegą, a równocześnie wychowawcą pozostałych żołnierzy w drużynie. Pogodzenie tych dwóch funkcji wymaga ogromnego taktu i wyczucia sytuacji. W tym szczególnym wypadku, kiedy i dowódca drużyny, i jego podwładni są żołnierzami służby zasadniczej, umiejętność współżycia wymaga wyjątkowo wysokiej kultury osobistej i poczucia odpowiedzialności za wychowanie powierzonych mu żołnierzy.

Dowódca drużyny musi znać swoich podwładnych, ich troski, radości, smutki i niepowodzenia tak w życiu wojskowym, jak osobistym i rodzinnym. Sposób podejścia do poszczególnych żołnierzy w drużynie i zdobycia o nich wiadomości przez dowódcę drużyny powinien być różny. Przede wszystkim chodzi o to, aby nawiązanie przez dowódcę drużyny dialogu z poszczególnymi żołnierzami było niewymuszone. Powinien on tak pokierować rozmową, aby żołnierz wyczuł w nim kolegę,

a dopiero w ostateczności, jeśli ta droga zawiedzie, dowódca drużyny może rozmawiać jako przełożony z podwładnym.

Nawiązanie przez dowódcę drużyny kontaktu z pozostałymi żołnierzami służby zasadniczej w drużynie jest niewątpliwie wielką sztuką. Chodzi tu oczywiście o kontakt i dialog, który będzie służyć osiągnięciu i utrzymaniu wysokiego poziomu dyscypliny i wyszkolenia poszczególnych żołnierzy indywidualnie i całej drużyny jako pododdziału.

Często spotykamy się z określeniem, że ktoś ma dar łatwego nawiązywania kontaktów osobistych, że ma odpowiednie podejście do ludzi z najbliższego otoczenia i że można go darzyć zaufaniem. Najczęściej jest to cecha wrodzona. Umożliwia ona nawiązywanie bez trudu kontaktów, znajomości i doprowadzenie rozmówcy do takiego stanu zaufania, że ten nawet podświadomie zwierza się często z bardzo intymnych spraw, o które nie jest pytany.

Byłoby bardzo dobrze, gdyby wszyscy dowódcy drużyn charakteryzowali się taką cechą. Ponieważ jednak tak nie jest, należy dowódców drużyn tego nauczyć, należy w nich wyrobić lub rozwinąć tę cechę, która - być może - w niektórych z nich drzemie dotychczas nie ujawniona. Podstawowe w tym zakresie zadanie spoczywa na kadrze dydaktyczno-wychowawczej pododdziałów szkolnych. To dowódcy drużyn, plutonów i kompanii szkolnych powinni nauczyć elewów, jak należy szukać dróg podejścia do podwładnych i zbliżenia się w takim stopniu, który pozwoli ustalić wszelkie troski, zmartwienia i radości, mające wpływ na ich samopoczucie i zachowanie.

Sposób podejścia dowódcy drużyny do poszczególnych żołnierzy w drużynie pozwoli zbliżyć ich do siebie lub oddali i zaprzepaści szansę osiągnięcia zamierzonego celu. Dowódca drużyny może i powinien zdobywać informacje o swoich podwładnych w różnych okolicznościach i w różny sposób. Musi to jednak robić taktownie, nie wykraczając poza ramy potrzeb.

Istnieje pewna granica zainteresowań dowódcy drużyny poszczególnymi żołnierzami, której nie wolno mu przekroczyć. Co jest wskazówką tej granicy, raczej trudno powiedzieć, ale wydaje się, że dowódca drużyny powinien wyczuć moment, w którym rozmówca traci chęć zwierzania się z pewnych, czasami pozornie błahych spraw, które uważa za intymne. Być może, w innych okolicznościach, w innej sytuacji żołnierz będzie bardziej otwarty i skłonny do zwierzeń. Dlatego też dowódca drużyny nie powinien starać się uzyskać wiadomości od żołnierza za wszelką cenę, bez względu na czas i sytuację.

Można sobie zadać pytanie, po co dowódca drużyny ma wiedzieć o wielu kłopotach poszczególnych żołnierzy. Pytanie takie wynika stąd, iż utarło się mniemanie, że dowódca drużyny nie ma zbyt wielkich możliwości pomocy innym, gdyż jest tylko żołnierzem służby zasadniczej, tak jak jego podwładni, i w związku z tym nie dysponuje uprawnieniami, które dawałyby mu te możliwości. Oczywiście tak jest tylko pozornie, aczkolwiek należy stwierdzić, że zależy to przede wszystkim od samych dowódców drużyn, a potem od ich bezpośrednich i pośrednich przełożonych.

Dowódca drużyny najlepiej zna żołnierzy w drużynie i wobec tego potrafi obiektywnie ocenić ich wartości moralne

i zdolności bojowe. Z propozycjami dowódcy drużyny dotyczącymi rozwiązywania nabrzmiałych problemów w drużynie powinni się liczyć jego przełożeni.

Kiedy rozpatruje się możliwości pomocy ze strony przełożonych, to najczęściej myśli się o możliwościach udzielenia przepustki, urlopu, a nawet nagrody itp. Takie rozumowanie jest rozpowszechnione i utrwaliło się także w przekonaniu kadry, szczególnie zaś dowódców drużyn. Błędne to pojmowanie problemu. Zmienić ten stan rzeczy mogą jedynie sami dowódcy drużyn - lepiej niż dotychczas przygotowywani do pełnienia tej funkcji. Często żołnierz służby zasadniczej sam nie wie, co jest przyczyną jego apatii, złego samopoczucia i dlaczego czuje się źle w środowisku, w jakim się znalazł. Dotyczy to szczególnie żołnierzy pierwszego rocznika w początkowym okresie pełnienia służby wojskowej.

Należy zdawać sobie sprawę, że wielu z młodych ludzi, którzy znaleźli się za murami koszar, nie potrafi się po prostu odnaleźć. Są zamknięci w sobie, popadają w melancholię, czują się osamotnieni, oderwani od bliskich im osób i wydaje się im, że los jest dla nich niezbyt łaskawy. W takich sytuacjach często wystarczy dobre słowo, aby żołnierza doprowadzić do równowagi. Należy jednak wiedzieć, co mu dolega i w jaki sposób nawiązać z nim kontakt, aby mógł z pełnym zaufaniem zwierzyć się z tego, co czuje i przeżywa. Są to problemy bardzo delikatne, a także bardzo drażliwe. Tylko ogromny takt i wielka intuicja dowódcy drużyny mogą przemóc chwilowe słabości jego podwładnego, a równocześnie kolegi.

Czasami jednak trzeba żołnierzowi okazać konkretną pomoc w sprawach rodzinnych, czy osobistych. W tym wypadku rola dowódcy drużyny jest ogromna. To on powinien być inspiratorem tej pomocy ze strony wyższych przełożonych, jeśli sam nie jest w stanie i nie ma możliwości załatwienia sprawy.

Od dowódcy drużyny w dużej mierze zależy kształtowanie prawidłowych, poprawnych stosunków międzyludzkich pomiędzy żołnierzami pierwszego a drugiego rocznika. Dlatego też dowódcy drużyn powinni charakteryzować się predyspozycjami dowódczymi, ale też powinni być odpowiednio przygotowani do wykorzystania swych zalet w praktycznej działalności.

Dobrymi dowódcami drużyn w zasadzie są ci absolwenci pododdziału szkolnego, którzy charakteryzują się zaletami dowódczymi, a ponadto jako elewi w pododdziale szkolnym rozwinęli je i nauczyli się, jak należy te cechy wykorzystywać w praktycznym wychowywaniu żołnierzy w pododdziale liniowym - w drużynie piechoty.

W obecnych warunkach jedynie dowódcy drużyn o silnej woli i nieugiętym charakterze mogą zdecydowanie przeciwdziałać niewłaściwym, nieprawidłowym stosunkom panującym pomiędzy żołnierzami pierwszego a drugiego rocznika służby zasadniczej.

R O Z D Z I A Ł T R Z E C I

PRZEPROWADZONE BADANIA

3.1. Charakterystyka przeprowadzonych badań.

Prowadzone badania miały ułatwić odpowiedź na podstawowe pytanie - jakie są przyczyny niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty z zadań wynikających z funkcji dowódcy drużyny piechoty. Celem ich było także potwierdzenie trafności proponowanych zmian w dotychczasowym systemie szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty. Aby ustalić przyczyny niezadowalającego stopnia przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty przeprowadzono:

- 1/ Analizę programu szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty i programu szkolenia pododdziałów liniowych piechoty.
- 2/ Analizę możliwości wykrywania niektórych cech charakteru u kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych piechoty.
- 3/ Analizę przygotowania absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty do pełnienia funkcji dowódcy drużyny.
- 4/ Badania ankietowe wśród elewów i dowódców drużyn pododdziału szkolnego oraz wśród dowódców kompanii liniowych piechoty.
- 5/ Wywiad z absolwentami pododdziału szkolnego oraz z dowódcami plutonów i kompanii piechoty pododdziałów liniowych.

wych i szkolnych oraz dowódcami batalionów i pułków zmechanizowanych.

- 6/ Natomiast w celu sprawdzenia trafności założeń i proponowanych zmian w dotychczasowym systemie szkolenia elewów przeprowadzono eksperyment dydaktyczny w pododdziale szkolnym jednego z pułków zmechanizowanych Pomorskiego Okręgu Wojskowego.

wódcy drużyny. Bywa oczywiście, że dowódca drużyny nadrabia miną, pozorując pewność siebie. W praktyce szkoleniowej wychodzą jednak braki w wyszkoleniu. Cierpi na tym zarówno autorytet dowódcy drużyny, jak i poziom wyszkolenia oraz dyscyplina w drużynie.

2/ Szkolenie taktyczne

Absolwent pododdziału szkolnego obejmujący funkcję dowódcy drużyny ma poza sobą przerobiony program ze szkolenia taktycznego w zakresie szeregowca, szeregowca-specjalisty i drużyny. Natomiast żołnierze drugiego rocznika w ciągu pierwszego roku szkolenia przerobili już cały program szkolenia taktycznego, do batalionu włącznie. Ponadto mogli także brać udział w ćwiczeniu pułkowym lub dywizyjnym. W takim wypadku mają już poza sobą wszystko, co może ich czekać z tej dziedziny szkolenia w ciągu całej dwuletniej służby wojskowej. Bywa również i tak, że z różnych powodów niektórzy żołnierze pełnili obowiązki dowódcy drużyny na zajęciach taktycznych dobowych i wielodobowych. Natomiast dowódca drużyny w czasie półrocznego szkolenia w pododdziale szkolnym nie miał tej okazji. Poza tym w czasie zajęć taktycznych, zgodnie z programem szkolenia, żołnierze m.in. uczą się zastępowania dowódcy drużyny w różnych sytuacjach bojowych w podstawowych rodzajach walki.

Dlatego też absolwent pododdziału szkolnego obejmujący funkcję dowódcy drużyny - zgodnie z założeniami programu szkolenia - ma poza sobą znacznie mniejszy od żołnierzy drugiego rocznika zakres wiedzy i umiejętności praktycznego działania na współczesnym polu walki, włącznie z dowodzeniem drużyną na pozorowanym polu walki.

Żołnierze drugiego rocznika to już okrzepli i doświadczeni funkcyjni na stanowiskach pomocniczych, a rozpoczynający funkcje /zasadnicze/ główne w obsłudze broni zespołowej. Są to często dobrzy oraz bardzo dobrzy specjaliści, właściwie spełniający swe obowiązki. Żołnierze ci na ogół potrafią właściwie zachować się w różnych sytuacjach w codziennym życiu wojskowym: na terenie koszar i poza nimi, w czasie zajęć programowych i w czasie wolnym od zajęć; znają swoje miejsce w drużynie i wiedzą, co ich może spotkać w najbliższym czasie w kompanii.

Natomiast dowódca drużyny jest w trudniejszej pod tym względem sytuacji. On dopiero zaczyna dowodzić drużyną. Żołnierze drugiego roku służby wiele tematów z różnych przedmiotów szkolenia powtarzają. Wynika to stąd, że program szkolenia jest roczny i tylko niektórych funkcyjnych, jak np. strzelca wyborowego, obowiązuje inny, trudniejszy rodzaj strzelań. Natomiast wszystkie inne czynności w czasie szkolenia powtarzają się.

Oznacza to, że żołnierze drugiego roku służby generalnie doskonalą się w działaniu na współczesnym polu walki na funkcjach, jakie pełnili w pierwszym roku służby, lub przechodzą z funkcji pomocniczych na główne. Dotyczy to obsługi broni zespołowej, gdzie pomocnicy celowniczych km PK i PKS oraz rgppanc obejmują funkcje celowniczych tych rodzajów broni. Niemniej jednak i oni z wielu przedmiotów szkolenia doskonalą się, powtarzając tematy z pierwszego roku służby.

Jak już wcześniej wspomniano, dowódca drużyny obejmujący tę funkcję bezpośrednio po opuszczeniu pododdziału

szkolnego jest w niekorzystnej sytuacji w stosunku do żołnierzy w drużynie pełniących służbę wojskową drugi rok. Praktycznie jest on nowicjuszem - początkującym w pełnieniu tej funkcji. Zaczyna samodzielnie pełnić funkcję dowódcy drużyny, podczas gdy żołnierze drugiego roku służby kontynuują to, co zaczęli w pierwszym roku służby. Stąd ta różnica pomiędzy nimi na niekorzyść dowódcy drużyny.

3/ Kondycja fizyczna

Różnice w rozwoju fizycznym żołnierzy, którzy są pół roku w wojsku, a tymi, którzy są już ponad rok, są znaczne i zauważalne. Żołnierze, którzy pełnią służbę wojskową drugi rok, na ogół przeszli już wszystkie trudy i niewygody związane z ćwiczeniami w /polu/ terenie w różnych porach roku. Ich sylwetki już się ukształtowały, mięśnie rozwinęły - cały organizm został uodporniony i przystosowany do surowego trybu życia w wojsku.

Natomiast absolwent pododdziału szkolnego obejmujący funkcję dowódcy drużyny w ciągu niespełna sześciu miesięcy pobytu w tym pododdziale niewiele miał okazji do przeżyć, jakie mają miejsce w czasie wielodobowych zajęć i ćwiczeń taktycznych organizowanych na różnych szczeblach dowodzenia.

Można więc stwierdzić, że żołnierze funkcyjni, którzy pełnią drugi rok służbę wojskową, i w tym zakresie mają przewagę nad dowódcą drużyny w początkowym okresie pełnienia przez niego tej funkcji.

Żołnierze pełniący pierwszy rok służbę wojskową pełnią funkcje pomocnicze - pomocników celowniczego karabinu maszynowego PK i PKS oraz pomocnika celowniczego ręcznego

granatnika przeciwpancernego. Natomiast żołnierze drugiego rocznika pełnią funkcje celowniczych broni zespołowej /karabinów maszynowych i ręcznego granatnika przeciwpancernego/. Strzelec wyborowy, celowniczy broni pokładowej, jak i kierowca transportera opancerzonego mogą być żołnierzami zarówno pierwszego, jak i drugiego rocznika. Jest to szczególny przypadek.

W tej sytuacji może się zdarzyć, że sześciu żołnierzy w drużynie będzie pełnić służbę już drugi rok, a więc: trzech celowniczych broni zespołowej /km PK, PKS i rgppanc/ oraz celowniczy broni pokładowej transportera opancerzonego, strzelec wyborowy i kierowca transportera opancerzonego, a tylko czterech - pierwszy rok: trzech pomocników broni zespołowej /km PK, PKS i rgppanc/ oraz strzelec kbkg. Może także zaistnieć sytuacja, że czterech żołnierzy w drużynie będzie pełnić drugi rok służbę wojskową /celownicowie broni zespołowej i celowniczy broni pokładowej transportera opancerzonego/, a pozostali żołnierze - pierwszy.

Tak więc w momencie obejmowania funkcji dowódcy drużyny przez absolwenta pododdziału szkolnego, który jest pół roku w wojsku od momentu wcielenia go do pododdziału szkolnego, w drużynie może być przeciętnie 50% żołnierzy pełniących pierwszy rok służbę wojskową i 50% żołnierzy drugiego rocznika.

Absolwent pododdziału szkolnego w momencie obejmowania funkcji dowódcy drużyny może mieć zatem krótszy staż służby wojskowej od stażu 4 lub 6 żołnierzy podległych mu w drużynie. Z krótszym stażem służby wojskowej dowódcy

drużyny wiąże się mniejszy zakres wiedzy i umiejętności praktycznego działania od zakresu, jakim dysponują jego podwładni. Żołnierze ci mają już przerobiony cały program szkolenia, od pojedynczego szeregowca aż do batalionu włącznie. Natomiast absolwent pododdziału szkolnego przerobił program zaledwie w zakresie szeregowca, szeregowca-specjalisty i drużyny. Szczególnie widoczne różnice występują w wyszkoleniu ogniowym, taktycznym i w kondycji fizycznej.

Z powyższych rozważań wynika, że absolwent pododdziału szkolnego piechoty obejmujący funkcję dowódcy drużyny, mając krótszy staż służby wojskowej od części podwładnych, dysponuje mniejszym od tych żołnierzy zakresem wiedzy i umiejętności praktycznego działania w codziennym życiu wojskowym i na pozorowanym współczesnym polu walki. Ponadto jest słabiej rozwinięty fizycznie i mniej odporny na trudy i wymagania surowego życia wojskowego.

3.1.2. Analiza możliwości wykrywania niektórych cech charakteru u kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych piechoty typowanych spośród poborowych i spośród żołnierzy służby zasadniczej.

W rozdziale poświęconym wymaganiom stawianym dowódcom drużyn omówiono dokładnie w zasadzie wszystkie cechy, jakie powinien mieć dowódca drużyny. Tu natomiast omówimy tylko aktywność, pryncypialność, stanowczość i poczucie odpowiedzialności.

Należy sądzić, że mimo wielkich wysiłków, prawdopodobnie trudno byłoby znaleźć wśród poborowych kandydata na elewa pododdziałów szkolnych, który charakteryzowałby się wszystkimi wymienionymi w poprzednim rozdziale cechami. Poza tym, do chwili obecnej nie ma takich metod badawczych, które mogłyby wykryć poborowych najbardziej zbliżonych do modelu osobowego dowódcy. Są wprawdzie czynione próby opracowania testów - np.: kpt. S.R. Milczarek w swojej pracy nt.: "Psychologiczne determinanty warunkujące powodzenie w działalności dowódcy drużyny rozpoznania ogólnowojskowego" przedstawił określone propozycje w tym zakresie. Jednak są to dopiero próby, a ponadto badania prowadzone tylko metodami testowymi nie dają całkowitej pewności, czy stwierdzone u kandydata cechy pozytywne okażą się trwałe i będą się rozwijać w nowych warunkach, jakie stwarza życie w pododdziałach szkolnych, a następnie w pododdziałach liniowych. Wynika to między innymi stąd, że ujawnione w trakcie badań cechy poborowego są jedynie zbliżone do cech dowódcy, gdyż wykształciły się w innych warunkach, w innym środowisku,

a to nie jest bez znaczenia i wpływu na dalszy ich rozwój. Na przykład tak ważna cecha, jaką jest aktywność, w warunkach środowiska cywilnego ma znacznie inne zabarwienie niż w środowisku wojskowym, w nieco innej społeczności ludzkiej i - - być może - nie znajdzie w warunkach wojskowych możliwości rozwoju w takim stopniu i kierunku, jak miało to miejsce w cywilu.

1/ Aktywność

W obecnych warunkach zakłada się, że kandydaci na elewów pododdziałów szkolnych pułku zmechanizowanego powinni mieć wykształcenie średnie ogólne lub techniczne. Mieli oni więc okazję wykazać się aktywnością w środowisku młodzieży uczącej się na terenie szkoły, w organizacjach młodzieżowych albo w środowisku niezorganizowanym.

Tak więc w stosunku do kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych możemy mówić w zasadzie o aktywności charakterystycznej dla młodzieży uczącej się - aktywności poznawczej i myślenia, mającej związek z bezpośrednimi zainteresowanymi treścią nauczania.

Elewom pododdziałów szkolnych taka aktywność jest bardzo potrzebna.

Rozróżniamy dwa rodzaje aktywności: aktywność genetyczną - wrodzoną i aktywność wykształconą - wyrobioną w działaniu. Mają one różną wartość w warunkach życia wojskowego. Aktywność wrodzona bowiem ujawnia się również w warunkach życia wojskowego, gdyż cechy wrodzone człowiek skłonny jest ujawniać niezależnie od warunków i otoczenia, w jakim się znajdzie.

Ujawnienie zatem tego typu aktywności u kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych jest bardzo ważne i wyjątkowo korzystne. Ujawnienie aktywności wykształconej w działaniu w konkretnych warunkach jest dosyć trudne w innych warunkach, w innym otoczeniu. Powszechnie wiadomo, że młodzi ludzie po wcieleniu ich do wojska, po przekroczeniu bramy koszar i włożeniu mundurów żołnierskich bardzo często stają się nieśmiali, mimo iż jeszcze w czasie podróży, w drodze do jednostki byli w grupie bardzo aktywni - - przewodzili tej grupie.

Jeśli mowa o aktywności, to należy rozumieć, że chodzi tu o aktywność w znaczeniu pozytywnym, nie zaś o tak zwane cwaniactwo, które często cechuje młodzieńców wkraczających w bramy koszar wojskowych. Cwaniactwo w warunkach życia koszarowego - wojskowego staje się elementem niekorzystnym, powodującym sytuacje konfliktowe, prowadzi do naruszania przepisów zawartych w regulaminach i ustalonego porządku obowiązującego w tym wyjątkowo rygorystycznie zorganizowanym mikrospołeczeństwie.

Aktywność poznawcza i myślenia charakterystyczna dla młodzieży szkolnej jest pożądana szczególnie w okresie pobytu żołnierza w pododdziale szkolnym i podlega tym samym zasadom rozwoju co w warunkach szkolenia w cywilu, w środowisku uczniowskim. Wskazane jest więc, aby do pododdziałów szkolnych trafiali kandydaci charakteryzujący się aktywnością poznawczą i myślenia.

W większości wypadków aktywność poznawcza i myślenia uczniów szkół cywilnych jest adaptowana w warunkach

szkolenia wojskowego. Dlatego też kandydaci do pododdziałów szkolnych powinni się rekrutować spośród absolwentów cywilnych szkół średnich, którzy uzyskali świadectwo dojrzałości z dobrymi i bardzo dobrymi wynikami. Jednakże uczniowie tacy kontynuują zwykle naukę na studiach i nie odbywają zasadniczej służby wojskowej. Nie są więc potencjalnymi kandydatami na elewów pododdziałów szkolnych piechoty. A do jednostek trafiają najczęściej abiturienti średnich szkół legitymujący się raczej przeciętnymi wynikami w nauce. Tym dokładniejsza powinna być selekcja wszystkich kandydatów, którzy nie ukończyli szkoły średniej.

W warunkach obecnego typowania kandydatów do pododdziałów szkolnych aktywność poznawczą i myślenia można określić wyłącznie na podstawie świadectwa ukończonej szkoły.

Poza aktywnością w procesie nauczania kandydaci na elewów pododdziałów szkolnych w dotychczasowych warunkach życia cywilnego mogli się również wykazać aktywnością w aspekcie społecznym.

"Aktywność społeczna jest to obserwowalna dążność do oddziaływania na otoczenie społeczne przejawiająca się w społecznych zachowaniach stanowiących układy czynności społecznych mających dla tej dążności różne znaczenie /różną wartość/"^{23/}

23/ Gabriela i Czesław CZAPOW - Psychologia wychowawcza marzec-kwiecień - 1968 r.

Czynności tych jest wiele, ale dają się zgrupować w dziesięć kategorii. Pięć z nich określa faktyczną dążność do oddziaływania, zaś pięć następnych - uczestnictwo w zespołowym rozwiązywaniu zadań.

Aktywność społeczna może być duża i mała. Posiada ona zawsze dwie cechy:

- pobudliwość społeczną mierzoną przez liczbę czynności społecznych, które jednostka wykonuje w sytuacji zespołowego rozwiązywania zadań;

- siłę wyznaczoną przez wartość, jaką czynności społeczne ujawnione w sytuacji zespołowego wykonywania zadań reprezentują.

W życiu cywilnym zarówno młodzież, jak i ludzie dorośli często wykazują wielką aktywność społeczną wyrażającą się w ich zaangażowaniu i żywym udziale w wykonywaniu czynności zespołowych lub indywidualnych nie wynikających z ich obowiązków służbowych lub uczniowskich. Pozornie mogłoby się wydawać, że w warunkach wyjątkowo rygorystycznie zorganizowanego życia żołnierzy służby zasadniczej, gdzie życie to od pobudki do capstrzyku jest regulowane przez porządek dnia i rozkład zajęć, nie ma miejsca na pracę społeczną, nie może być zatem mowy o aktywności społecznej dowódcy drużyny w tym aspekcie i zakresie, w jakim ma ona miejsce w życiu cywilnym.

Okazuje się jednak, że i w tym zorganizowanym życiu istnieje możliwość działania pozasłużbowego. Wyrazem aktywności społecznej żołnierzy służby zasadniczej między innymi może być: udział żołnierzy w pracach porządkowych poza jednostką, w budowie obiektów o charakterze społecznym, w organizowaniu zespołów artystycznych i sportowych itp.

Najczęściej jednak żołnierze mają okazję wykazać się aktywnością społeczną poprzez uczestnictwo w ważnych akcjach zarówno w ramach działalności wojskowej, jak i cywilnej. Żołnierze służby zasadniczej często biorą udział w budowie szkół, przedszkoli i innych obiektów użyteczności publicznej. Zgodnie z programem działalności Związku Młodzieży Wojskowej, udzielają pomocy kolegom w zakresie wykształcenia bojowego i politycznego. Jedną z bardzo cennych akcji społecznych wśród żołnierzy służby zasadniczej jest zbiorowe krwiodawstwo.

Oczywiście wiele z wymienionych akcji, świadczących o aktywności społecznej żołnierzy służby zasadniczej, może mieć miejsce także w życiu cywilnym. Nawet przy obecnym sposobie typowania kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych można zatem zorientować się, czy i w jakim stopniu kandydat na elewa pododdziału szkolnego był w cywilu aktywny w życiu społecznym. Zawsze istnieje jednak pewien stopień niepewności, gdyż aktywność w życiu cywilnym może zmienić się w warunkach życia wojskowego w krańcową bierność społeczną i odwrotnie. Ryzyko takie nie istnieje w przypadku, kiedy kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych typuje się spośród żołnierzy służby zasadniczej. W ciągu roku służby w pododdziałach liniowych aktywność społeczna żołnierzy poddana jest próbie, sprawdzeniu w konkretnych warunkach życia wojskowego, w konkretnym działaniu.

Żołnierze służby zasadniczej, odbywając służbę wojskową w pododdziałach liniowych, przechodzą szkolenie, w czasie którego muszą posiadać znaczny zasób wiedzy teoretycznej oraz nawyków i umiejętności praktycznych. Cykl szkolenia

w pododdziałach piechoty jest jednoroczny. W ciągu tego roku dowódcy drużyn, plutonów oraz kompanii mają możliwość dostrzeżenia żołnierzy charakteryzujących się aktywnością poznawczą i myślenia. Istnieją warunki określenia aktywności kandydatów nie tylko na podstawie świadectwa szkoły cywilnej, ale i na podstawie wyników uzyskanych przez poszczególnych żołnierzy w szkoleniu wojskowym, w konkretnych warunkach tego szkolenia. Typowanie kandydatów do pododdziałów szkolnych pozbawione jest więc niepotrzebnego ryzyka, ponieważ wybór oparty jest na wielomiesięcznej obserwacji żołnierzy.

2/ Pryncypialność

W życiu codziennym z określeniem "pryncypialny" spotykamy się dość często. Oznacza to tyle co "zasadniczy, trzymający się zasad", w odniesieniu do osób zajmujących określone stanowisko funkcyjne zarówno w cywilu, jak i w wojsku. W wojsku termin ten dotyczy szczególnie żołnierzy pełniących funkcje dowódców różnych szczebli dowodzenia. Dowódca pryncypialny, to taki, który w swoim działaniu trzyma się zasad określonych regulaminami, instrukcjami, zarządzeniami i wszelkimi innymi ustaleniami określającymi zasady postępowania w stosunku do podwładnych, który konsekwentnie wymaga spełniania obowiązków przez podwładnych, ale także właściwie i obiektywnie ocenia ich działalność.

Pryncypialność każdego dowódcy, a więc i dowódcy drużyny, jest podstawową przesłanką do pozyskania autorytetu u podwładnych. Autorytet zdobyty w taki sposób jest najwłaściwszym środkiem wzajemnego zrozumienia i lojalności. W życiu cywilnym także obowiązują określone zasady postępowania przełożonych w stosunku do podwładnych, jednak więź

podwładnego z przełożonym jest na pewno znacznie luźniejsza, aniżeli ma to miejsce w wojsku, gdzie przełożony w zasadzie decyduje o losach podwładnego.

Czy cechę pryncypialności można stwierdzić u kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych? Kandydaci ci właśnie nie mieli okazji w warunkach dotychczasowego życia cywilnego być na kierowniczych stanowiskach, ponieważ byli uczniami. Nawet jeśli wśród poborowych nieliczni zajmowali stanowiska kierownicze i ich przełożeni mogą ocenić jak pełnili tę funkcję, to i tak nie będą to przykłady typowe. Nie ma bowiem opracowanych kryteriów oceny, które mogłyby wykazać zasadność postępowania kandydata w stosunku do podległych mu pracowników.

Poza tym Rejonowe Sztaby Wojskowe dobierając spośród poborowych kandydatów na elewów nie zawsze trafnie ich oceniają.

W tej sytuacji powstaje pytanie, czy w wypadku typowania kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych spośród żołnierzy, którzy już odbyli pierwszy rok służby zasadniczej istnieje możliwość wykrycia tej cechy osobowej. Odpowiedź na to pytanie jest bardzo trudna, wydaje się jednak, że jest to częściowo możliwe.

W czasie roku pełnienia zasadniczej służby wojskowej bywają różne sytuacje, w których poszczególni żołnierze pełnią funkcje instruktorów, a nawet dowódców drużyn. Ma to miejsce wówczas, kiedy dowódca drużyny jest nieobecny, lub w czasie zajęć i ćwiczeń taktycznych wówczas, kiedy dowódca drużyny w odpowiednich sytuacjach taktycznych przestaje

pełnić swoją funkcję i przekazuje obowiązki innemu żołnierzowi, albo ten robi to z własnej inicjatywy. Są to warunki pozwalające wykryć u żołnierzy cechę pryncypialności lub chociaż pewne jej aspekty.

Stąd też nasuwa się wniosek, że tę cechę osobową należy wykryć u kandydatów do pododdziałów szkolnych, a w procesie szkolenia elewów zapewnić im warunki do kształtowania i utrwalania jej w takim stopniu, aby absolwenci pododdziałów szkolnych mogli pozyskać swoich podwładnych i na tej podstawie zbudować swój autorytet.

3/ Stanowczość

Stanowczość w postępowaniu, godna podziwu wytrwałość w działaniu, łącząca się ze zdecydowanym dążeniem do wytkniętego celu, jest jedną z najważniejszych cech osobowych dowódcy. Do osiągnięcia celu konieczne jest zdecydowane i stanowcze postępowanie prawie we wszystkich dziedzinach działania.

Jednym z objawów stanowczości młodego człowieka - poborowego jest niewątpliwie ukończenie szkoły średniej i zdobycie świadectwa dojrzałości. Ocena pod tym względem nie może być jednak zbyt pochopna, gdyż warunki życiowe młodzieży układają się różnie.

Zdarza się, że uczeń kończy szkołę średnią nie w wyniku własnej chęci i woli uczenia się, lecz pod silnym wpływem rodziców. Bywa też odwrotnie. Mimo wielkiej chęci, ogromnej stanowczości, musi on zrezygnować z uczęszczania do szkoły i podjąć pracę zarobkową, gdyż taka jest wola rodziców bądź też sytuacja materialna.

W życiu pozaszkolnym wyrazem stanowczości może być między innymi uprawianie sportu. Uzyskiwanie bowiem dobrych wyników w poszczególnych dyscyplinach sportowych wymaga bardzo wyczerpujących, wytrwałych treningów.

Dowodem stanowczości jest także wszelkiego rodzaju hobby uprawiane przez młodzież. Na przykład zbieranie określonych przedmiotów wymaga ogromnej wytrwałości.

Wydaje się, że na ogół wszyscy ludzie cechują się wytrwałością, rzecz jednak w tym, że nie zawsze służy ona szlachetnym celom, a ponadto - nierzadko przeradza się w upór, będący ujemną cechą człowieka.

Z powyższych rozważań wynika, że niełatwo jest stwierdzić, czy poborowy - ewentualny kandydat na elewa pododdziału szkolnego charakteryzuje się stanowczością, cechą osobową tak ważną dla dowódcy. Jeśli nawet w warunkach dotychczasowego życia cywilnego poborowy przejawiał pewne symptomy stanowczości jako cechy charakteru, to nie ma pewności czy nie był to zwykły upór - cecha niekorzystna w warunkach służby wojskowej, a nawet wręcz szkodliwa. Nie wiadomo również, czy stwierdzona u poborowego cecha stanowczości rozwinie się i utrwali w warunkach życia wojskowego.

Aby mieć tę pewność należy typować kandydatów do pododdziałów szkolnych spośród żołnierzy, którzy ukończyli pierwszy rok służby zasadniczej i byli w tym czasie obserwowani przez przełożonych w praktycznym działaniu w warunkach życia wojskowego. Poza tym powstaje pytanie: czy cechę stanowczości można wykształcić i utrwalić u elewów w czasie szkolenia w pododdziałach szkolnych, czy są ku temu warunki?

Odpowiedź jest - niestety - także przecząca. Nie pozwala na to bowiem ani czas szkolenia, ani zadania stojące przed elewami pododdziałów szkolnych piechoty. Jest to jednak konieczne i możliwe lecz w innych warunkach.

Dowódca drużyny musi śmiało podejmować decyzje i stanowczo wprowadzać je w czyn, narzucając podwładnym swoją wolę, musi realizować stojące przed pododdziałem zadania szkoleniowe i wychowawcze.

Wyrobienie - chociaż częściowo - i utrwalenie u absolwenta pododdziału szkolnego cechy stanowczości zapewnia, że jako dowódca drużyny nie będzie się wahał w podejmowaniu decyzji i rezygnował z ich realizacji w razie napotkania na pierwszą trudność w wykonaniu zadań stojących przed nim i przed drużyną.

4/ Poczucie odpowiedzialności

Poczucie odpowiedzialności najogólniej można określić jako rozumienie wartości i wagi powierzonych dowódcy ludzi i sprzętu, a także problemów do rozwiązania. Dotyczy to każdego dowódcy - niezależnie od szczebla dowodzenia, a zatem i dowódcy drużyny.

Zanim jednak elew zostanie dowódcą drużyny, musi tę cechę charakteru wykształcić i utrwalić w konkretnym i praktycznym działaniu. Wychodząc z założenia, że elewi rekrutują się spośród poborowych do odbycia zasadniczej służby wojskowej, wypada się zastanowić, czy mieli oni okazję wykształcić tę cechę charakteru w warunkach życia cywilnego, w jakim zakresie lub w odniesieniu do czego. Odpowiedź zależy od faktu,

czy trafili oni do jednostki bezpośrednio po ukończeniu szkoły, czy też mają już poza sobą pewien staż pracy zarobkowej.

Otóż pierwsi z nich w dotychczasowym życiu cywilnym prawdopodobnie nie mieli zbyt wiele okazji wykazania się poczuciem odpowiedzialności w tym aspekcie i w takim zakresie, jak tego wymaga funkcja dowódcy drużyny. Kandydaci na elewów, którzy przed zgłoszeniem się do odbycia zasadniczej służby wojskowej pracowali zarobkowo, prawdopodobnie byli odpowiedzialni tylko za własne czyny, za własne postępowanie. Nie ma to oczywiście nic wspólnego z odpowiedzialnością, jaka spada na absolwenta pododdziału szkolnego obejmującego funkcję dowódcy drużyny.

Zdarza się, że elewi nie mają poczucia odpowiedzialności nawet tej na poziomie ucznia, czego wyrazem jest niewłaściwe podejście do nauki, częste lekceważenie obowiązków wynikających z faktu, że są uczniami: brak dbałości o podręczniki, powierzony sprzęt i urządzenia. Odnosi się to zarówno do uczniów mniej zdolnych, jak i bardzo zdolnych, reprezentujących grupę młodzieży, od której należałoby spodziewać się bardzo dobrych wyników w nauce.

W wyniku braku poczucia odpowiedzialności w wielu dziedzinach gospodarki narodowej dochodzi do poważnych nadużyć, a brak poczucia odpowiedzialności na różnych odcinkach pracy przynosi społeczeństwu straty w milionach złotych. Dzieje się to najczęściej nie w wyniku celowego działania lub złej woli ludzi, lecz w wyniku braku poczucia odpowiedzialności za powierzony im odcinek pracy, w wyniku niezda-

wania sobie sprawy z konsekwencji, do jakich może doprowadzić brak poczucia odpowiedzialności.

Wykrycie spośród poborowych tych, którzy w życiu cywilnym wykazali się poczuciem odpowiedzialności, stanowi problem ogromnej wagi, jeśli zważymy, że kandydaci na elewów pododdziałów szkolnych mają w przyszłości pełnić obowiązki dowódców drużyn.

To właśnie dowódca drużyny jest funkcyjnym, na którego spada odpowiedzialność za wychowanie podległych mu żołnierzy i który ponosi odpowiedzialność za ich bezpieczeństwo. To na jego barkach spoczywa odpowiedzialność za stan moralny i wyszkolenie żołnierzy, za porządek w izbie żołnierskiej, za stan liczbowy i utrzymanie sprzętu i uzbrojenia oraz przygotowanie żołnierzy do działania na wypadek alarmu. Za wszystko, co stanowi o gotowości bojowej, ponosi odpowiedzialność dowódca drużyny.

Oczywiście nie chodzi o to, aby dowódca drużyny osobiście dbał o stan techniczny sprzętu i uzbrojenia całej drużyny, o porządek itp., ale o to, by poprzez właściwe kierowanie, dowodzenie podległymi mu żołnierzami, doprowadził drużynę do pełnej i stałej gotowości bojowej.

Może to jednak osiągnąć jedynie wówczas, kiedy będzie sobie doskonale zdawał sprawę z odpowiedzialności ciążącej na nim, a wynikającej z obowiązków pełnienia funkcji dowódcy drużyny. W razie niewykonania jakiegokolwiek zadania stojącego przed drużyną w terminie odpowiedzialność ponosi również dowódca drużyny.

Nie wystarczy elewa pododdziałów szkolnych zapoznać, poinformować za co jest odpowiedzialny z chwilą objęcia funkcji dowódcy drużyny, lecz należy mu wpoić zasady działania zapewniające realizację nałożonych na niego obowiązków i wynikającej stąd odpowiedzialności, która w praktycznym działaniu przekształca się w poczucie odpowiedzialności za powierzonych mu ludzi-żołnierzy, sprzęt, uzbrojenie i wykonywanie zadań, jakie są stawiane przed drużyną na co dzień i w ciągu całego okresu służby wojskowej żołnierzy, kiedy nimi dowodzi.

Czy jednak w procesie szkolenia elewów pododdziałów szkolnych istnieją ku temu warunki, aby wyrobić u nich poczucie odpowiedzialności niezbędne w czasie wykonywania obowiązków dowódcy drużyny.

Otóż wydaje się, że nie ma takich warunków, ponieważ praktycznie elewi w pododdziałach szkolnych podlegają wszystkim zasadom życia i szkolenia przez pierwsze trzy miesiące, jakim również podlegają żołnierze odbywający służbę wojskową w pododdziałach liniowych, a jedynie w ciągu niespełna dwóch miesięcy przechodzą szkolenie instruktorsko-metodyczne, w czasie którego częściowo pełnią obowiązki dowódców drużyn.

W czasie tych dwóch miesięcy szkolenia instruktorsko-metodycznego nie sposób wpoić im zasady poczucia odpowiedzialności za powierzonych im żołnierzy, gdyż mają oni okazję stosunkowo niewiele razy występować w roli dowódcy, który jest w pełni odpowiedzialny za drużynę. Bowiem natychmiast po zakończeniu ćwiczenia-zajęcia odpowiedzialność za elewów tworzących na okres ćwiczenia drużynę piechoty przechodzi na faktycznego dowódcę drużyny.

Podobnie rzecz się ma w stosunku do odpowiedzialności za sprzęt i uzbrojenie drużyny. Każdy z elewów odpowiada za sprzęt i uzbrojenie, jakie mu zostało powierzone i przydzielone na zasadzie obowiązującej w stosunku do żołnierzy pododdziałów liniowych. Poza tym odpowiedzialność za powierzonych żołnierzy na okres ćwiczenia-zajęcia taktycznego w ramach szkolenia w pododdziale szkolnym ma nieco inny charakter niż wówczas, kiedy dowódca drużyny pełni te obowiązki faktycznie.

Tak więc wydaje się, że możliwości wyrobienia w elewach poczucia odpowiedzialności za powierzonych im żołnierzy, sprzęt, uzbrojenie i wykonywane zadania są podobne, niekiedy mniejsze niż w warunkach szkolenia w pododdziałach liniowych w stosunku do żołnierzy, którzy ukończyli pierwszy rok służby zasadniczej. Wynika to stąd, że żołnierze służby zasadniczej - podobnie jak elewi pododdziałów szkolnych - są w pełni odpowiedzialni za przydzielony im sprzęt i uzbrojenie, a nierzadko mają okazję odpowiadać za powierzonych im żołnierzy, na przykład kiedy zastępują dowódcę drużyny. Praktycznie ma to miejsce zarówno na ćwiczeniach w polu, jak i w codziennym życiu wojskowym, kiedy dowódca drużyny jest na urlopie, w podróży służbowej.

x

x

x

W tym rozdziale przedstawiono rozważania na temat możliwości wykrywania takich cech osobowych, jak: aktywność, pryncypialność, stanowczość i poczucie odpowiedzialności za powierzone mienie społeczne i ludzi w cywilu, sprzęt bojowy, uzbrojenie i żołnierzy służby zasadniczej funkcyjnych w wojsku.

Czy młody człowiek, kandydat na elewa pododdziału szkolnego werbowany z cywila, w dotychczasowym życiu cywilnym miał okazję i możliwości ujawnić i rozwinąć te cechy charakteru?

Istnieją cechy charakteru potrzebne dowódcy drużyny, i nie tylko dowódcy drużyny, które w określonych, niekorzystnych warunkach nigdy nie zostaną ani ujawnione, ani tym bardziej rozwinięte i utrwalone.

Np. innego rodzaju aktywnością może się wykazać uczeń szkoły zawodowej, średniej ogólnej, a innego rodzaju robotnik fabryki i jeszcze innego rodzaju inicjatywą i aktywnością może się wykazać młody człowiek pracujący w rolnictwie na gospodarstwie indywidualnym, czy w państwowym gospodarstwie rolnym.

Nie bardzo też wiadomo, czy tego rodzaju aktywność, jaką kandydat z cywila przejawiał w dotychczasowym życiu, jest pozytywna i wskazana w warunkach życia wojskowego, czy też okaże się przeszkodą w wykonywaniu obowiązków, jakie nakłada na kandydata, a potem na dowódcę drużyny jego funkcja.

Wydaje się, że cechy charakteru potrzebne dowódcy drużyny mogą być ujawnione u kandydata tylko w konkretnych warunkach życia wojskowego i w takich też warunkach mogą być rozwijane i utrwalane. W związku z tym kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych należy typować spośród żołnierzy służby zasadniczej i przez dowódców pododdziałów liniowych, w których żołnierze pełnią służbę.

3.1.3. Analiza przygotowania absolwentów pododdziałów szkolnych piechoty do pełnienia funkcji dowódcy drużyny.

W historii podoficerskich szkół pułkowych - obecnie pododdziałów szkolnych pułku zmechanizowanego - różne były okresy i programy szkolenia elewów. Nie wchodząc w szczegóły poprzednich programów szkolenia, można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że cel i zadania procesu szkolenia elewów w podoficerskich szkołach pułkowych i w pododdziałach szkolnych pułku były i są takie same.

Wynika to stąd, że "produktem finalnym" tego procesu szkolenia miał i ma być żołnierz służby zasadniczej przygotowany do pełnienia funkcji dowódcy najniższego ogniwa-komórki organizacyjnej w pododdziałach piechoty, jakim jest właśnie drużyna.

Analiza czasu trwania szkolenia w pułkowych szkołach podoficerskich i obecnie w pododdziałach szkolnych wykazuje, że zaistniała sprzeczność pomiędzy skracaniem okresów szkolenia a wzrostem wymagań w tym samym czasie w stosunku do absolwentów tych szkół dawniej, a pododdziałów szkolnych obecnie. Otóż kiedy szkolenie elewów w pułkowych szkołach podoficerskich trwało dłużej - bo jedenaście, a potem dziewięć miesięcy - wtedy drużyna piechoty wraz z dowódcą drużyny liczyła 7 osób - żołnierzy funkcyjnych, przy czym wyposażenie i uzbrojenie poszczególnych żołnierzy i całej drużyny było niewspółmiernie mniej skomplikowane, a i liczba rodzajów

uzbrojenia w drużynie była znacznie mniejsza niż obecnie, kiedy szkolenie to jest znacznie krótsze, gdyż trwa pięć i pół miesiąca.

Nie sposób pominąć faktu, że dzisiaj dowódca drużyny często jest równocześnie dowódcą wozu bojowego, jakim jest uzbrojony transporter opancerzony.

Oczywiście inne są warunki, w których obecnie przebiega proces szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych pułku zmechanizowanego, w stosunku do tych, jakie były przedtem w pułkach piechoty.

Do tych warunków należy zaliczyć:

- bez porównania lepsze niż dawniej przygotowanie ogólne i techniczne kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych;
- udoskonalone i nowo wprowadzone metody szkolenia elewów;
- udoskonalone i nowe środki szkolenia, stanowiące nowoczesną bazę szkoleniową;
- lepsze przygotowanie i większe doświadczenie kadry dowódczo-dydaktycznej;
- udoskonalone i sprawdzone programy szkolenia.

Ogólnie więc można powiedzieć, że obecnie lepsi są kandydaci na elewów z jednej strony i lepsze, skuteczniejsze metody i środki szkolenia oraz zasady organizacyjne procesu szkolenia w pododdziałach szkolnych z drugiej strony.

Proces wychowania i szkolenia elewów rozpoczyna się w momencie wcielenia ich do pododdziału szkolnego i trwa do chwili jego opuszczenia. Natomiast doskonalenie dowódców drużyn w spełnianiu przez nich obowiązków wynikających z tej funkcji trwa do końca zasadniczej służby wojskowej. Najbardziej intensywnym etapem przygotowywania kandydatów na dowódców drużyn jest drugi podokres szkolenia elewów w pododdziale szkolnym - szkolenia instruktorsko-metodycznego i dowódczego.

Cały okres szkolenia elewów, a następnie doskonalenia absolwentów pododdziałów szkolnych praktycznie zapewnia właściwe przygotowanie ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny. Niestety osiąga się ten stan w nieodpowiednim dla naszych potrzeb czasie.

Otóż - nie biorąc pod uwagę nieznacznych odchyłeń - można stwierdzić, że w przeważającej większości wypadków dowódcy drużyn piechoty obecnie wykazują właściwe przygotowanie do pełnienia tej funkcji dopiero po rocznym stażu na stanowisku dowódcy drużyny, to jest zaledwie na kilka miesięcy przed odejściem do rezerwy.

Zważywszy, że dowódca drużyny jest żołnierzem służby zasadniczej, można by powiedzieć, iż obecny system szkolenia spełnia wymogi, jakie zakłada program szkolenia żołnierzy służby zasadniczej w ogóle, to znaczy przygotowuje ich na wypadek wojny do pełnienia funkcji dowódcy drużyny. Tak jak przygotowuje do spełniania określonej funkcji pozostałych żołnierzy w drużynie, którzy w momencie odejścia do rezerwy są wyszkoleni i przygotowani do wykonywania swoich obowiązków funkcyjnych /oczywiście stopień wyszkolenia poszczególnych żołnierzy jest różny/.

Rozpatrując funkcję dowódcy drużyny, musimy jednak pamiętać, że dowódca powinien być przygotowany do jej spełnienia z chwilą opuszczania pododdziału szkolnego, mimo iż podobnie jak pozostali funkcyjni w drużynie, jest nadal żołnierzem służby zasadniczej. Wymaganie takie w stosunku do dowódcy drużyny piechoty jest uzasadnione, gdyż od pierwszych chwil po opuszczeniu pododdziału szkolnego powierza się mu wychowanie i szkolenie żołnierzy funkcyjnych w drużynie, aczkolwiek zostali oni wcieleni do wojska w tym samym czasie lub nawet o pół roku albo cały rok wcześniej.

Poszczególni żołnierze funkcyjni w drużynie piechoty mogą być dobrze wyszkoleni - przygotowani do działania na współczesnym polu walki - jedynie wówczas, gdy ich bezpośredni przełożony - dowódca drużyny będzie miał po mistrzowsku^{24/} opanowane poszczególne przedmioty szkolenia i będzie dla podwładnych żołnierzy wzorem w głównych dziedzinach działania.

Tylko większy zasób wiadomości i lepiej opanowane nawyki i umiejętności praktycznego działania w każdej sytuacji i w różnych warunkach oraz przykładowe zachowanie się dowódcy drużyny zarówno w czasie szkolenia, jak i w czasie wolnym od zajęć na terenie koszar i na przepustce czy urlopie, zapewniają mu autorytet u podwładnych żołnierzy w drużynie i nie tylko w drużynie. Chodzi tu o autorytet rzeczywisty, a nie formalny - z racji posiadanego stopnia podoficerskiego czy też pełnienia funkcji dowódcy drużyny. Tylko taki autorytet dowódcy drużyny może zapewnić mu powodzenie w wychowy-

24/ Wysoki poziom rozwoju wielu złożonych umiejętności zawodowych oznacza mistrzostwo. "Psychologia i pedagogika w wyższej szkole wojskowej", BWW, Wydawnictwo MON, s. 111.

waniu i szkoleniu podwładnych żołnierzy oraz umożliwić utrzymanie wzorowej dyscypliny i porządku w drużynie.

Powyższe wymagania, stawiane podoficerowi służby zasadniczej - dowódcy drużyny piechoty, ma zapewnić proces dydaktyczno-wychowawczy oraz wszystkie inne elementy wchodzące w skład systemu szkolenia podoficerów służby zasadniczej dowódców drużyn.

Niestety, praktyka ostatnich lat wskazuje, że dowódcy drużyn piechoty - podoficerowie służby zasadniczej nie wywiązują się w oczekiwany sposób z wynikających z tej funkcji obowiązków.

Absolwenci pododdziałów szkolnych nie mogą skutecznie uczyć swoich podwładnych, gdyż część z nich ma już poza sobą cały pierwszy, a czasami i część drugiego roku służby, podczas gdy dowódca drużyny obejmuje tę funkcję w szóstym miesiącu pobytu w wojsku. W tej sytuacji zdarzają się wypadki, że dowódcy drużyn ulegają wpływowi żołnierzy drugiego rocznika. Często żołnierze ci stają się wręcz nieoficjalnymi dowódcami.

Taki stan rzeczy odbija się bardzo niekorzystnie na stosunkach pomiędzy żołnierzami drugiego i pierwszego rocznika służby. Dowódcy drużyn nie mają wpływu na postępowanie żołnierzy drugiego rocznika, gdyż nie cieszą się u nich autorytetem. Brak autorytetu w tym wypadku ma źródło po pierwsze w tym, że dowódcy drużyn mają krótszy staż służby wojskowej, a po drugie, że dowódcy drużyn nie są specjalistami z dziedziny wyszkolenia poszczególnych funkcyjnych pełniących już drugi rok służbę wojskową.

Minister Obrony Narodowej w przemówieniu na odprawie szkoleniowej kierowniczej kadry Sił Zbrojnych PRL w dniu 18 listopada 1972 r. powiedział na temat stosunków panujących pomiędzy żołnierzami pierwszego i drugiego rocznika:

"Mówiąc o stosunkach międzyludzkich w wojsku nie można również pominąć problemu wzajemnego stosunku żołnierzy służby zasadniczej starego i nowego rocznika. W tę sferę wkrada się wiele niedobrych zwyczajów sprzecznych z normami etyczno-moralnymi socjalistycznej armii. Trzeba te objawy zdecydowanie zwalczać".

Rozwiązanie problemu niewłaściwych stosunków pomiędzy żołnierzami służby zasadniczej starego i nowego /pierwszego i drugiego/ rocznika należy widzieć przede wszystkim w zwiększeniu roli dowódcy drużyny. Należy uczynić wszystko, aby to była rola dowódcy cieszącego się autorytetem wszystkich podwładnych, niezależnie od tego który rok pełnią zasadniczą służbę wojskową.

Założeniem procesu szkolenia żołnierzy służby zasadniczej jest przygotowanie poszczególnych funkcyjnych drużyny do właściwego spełniania obowiązków. W drużynie piechoty wszyscy funkcyjni są żołnierzami służby zasadniczej. W zależności od rodzaju funkcji przewiduje się różne okresy szkolenia żołnierzy.

W drużynie piechoty występują następujące funkcje:

- dowódca drużyny;
- strzelec broni pokładowej transportera opancerzonego;
- strzelec wyborowy;
- celowniczy karabinu maszynowego PK;

- pomocnik celowniczego karabinu maszynowego PK;
- celowniczy karabinu maszynowego PKS;
- pomocnik celowniczego karabinu maszynowego PKS;
- celowniczy ręcznego granatnika przeciwpancernego;
- pomocnik celowniczego ręcznego granatnika przeciwpancernego;
- strzelec kbkg;
- kierowca transportera opancerzonego.

Oprócz funkcji dowódcy drużyny, strzelca wyborowego i kierowcy transportera opancerzonego wszystkie pozostałe funkcje są zamienne. Oznacza to, że pomocnicy karabinów maszynowych PK i PKS oraz pomocnik celowniczego ręcznego granatnika przeciwpancernego szkoleni - przygotowywani są do pełnienia tej funkcji w ciągu całego pierwszego roku służby. Po osiągnięciu zdolności bojowej zostają wyznaczeni na celowniczych tych rodzajów broni, których dotychczas pełnili funkcję pomocników.

Jako celownicowie szkolą się cały drugi rok służby wojskowej i w momencie, kiedy osiągają pełną zdolność bojową do spełniania obowiązków wynikających z funkcji celowniczego karabinu maszynowego PK, PKS i ręcznego granatnika przeciwpancernego, zostają przeniesieni do rezerwy.

Strzelec wyborowy szkoli się w wykonywaniu swoich obowiązków w ciągu dwóch lat służby wojskowej.

Kierowca transportera opancerzonego obejmuje swoją funkcję po odpowiednim kursie, w momencie kiedy jest w określonym stopniu przygotowany do prowadzenia, eksploatacji i konserwacji pojazdu. Kurs trwa kilka miesięcy. Przez resztę miesięcy służby wojskowej kierowca transportera doskonali swoje umiejętności.

Celowniczy broni pokładowej transportera opancerzonego praktycznie przygotowywany jest do wykonywania swoich czynności w ciągu dwóch lat służby wojskowej.

Z powyższego widać, że różny jest sposób i czas przygotowywania poszczególnych funkcyjnych. W stosunku do tych funkcyjnych stosowane jest stopniowanie trudności zadań, ale jeśli nawet któryś z funkcyjnych w drużynie nie będzie miał w dostatecznym stopniu opanowanego materiału szkoleniowego w pewnym okresie szkolenia, to nie wpłynie to w sposób decydujący na poziom wyszkolenia całej drużyny. W praktyce szkoleniowej często zdarza się, że poszczególni żołnierze uzupełniają się nawzajem na współczesnym polu walki.

Strzelec wyborowy i celowniczy broni pokładowej transportera opancerzonego przechodzą odpowiednie miesięczne kursy specjalistyczne. Natomiast po ukończeniu kursu doskonalą swoje umiejętności i poszerzają zakres wiedzy i umiejętności praktycznego działania na etatowych stanowiskach funkcyjnych, w ramach działania drużyny na współczesnym polu walki.

Funkcja dowódcy drużyny ma odmienny charakter od pozostałych funkcji w drużynie. Właściwe lub niewłaściwe spełnianie obowiązków przez dowódcę drużyny ma decydujący wpływ na zdolność bojową, dyscyplinę i porządek w drużynie.

O wartości dowódcy drużyny decydują zasadniczo dwa elementy: umiejętność instruowania żołnierzy w czasie zajęć z musztry, szkolenia ogniowego i taktycznego oraz umiejętność dowodzenia żołnierzami w codziennym życiu, w czasie zajęć i ćwiczeń taktycznych.

Zarówno instruowania żołnierzy, jak i dowodzenia drużyną nie można nauczyć się w ciągu kilku dni ani tygodni. W stosunkowo krótkim czasie można jedynie posiłkować wiedzę teoretyczną z dziedziny instruowania i dowodzenia. Natomiast nabycie praktycznych umiejętności i nawyków w tej dziedzinie działania można osiągnąć w wyniku praktycznego dowodzenia drużyną i szkolenia żołnierzy.

Spełnianie funkcji przez pozostałych żołnierzy w drużynie można podzielić na okres przygotowywania ich do danej funkcji i okres doskonalenia. Jak już wcześniej wspomniano, różne są te okresy w stosunku do poszczególnych funkcji, ale w zasadzie przy wszystkich funkcjach występują. Natomiast dowódca drużyny przygotowywany jest do wykonywania obowiązków w pododdziale szkolnym i natychmiast po tym etapie przystępuje do praktycznego pełnienia swej funkcji. Nie występuje tu, jak widać, okres doskonalenia. Dlatego właśnie tak dużą wagę przywiązuje się do poziomu wyszkolenia absolwentów pododdziałów szkolnych - dowódców drużyn, którzy od momentu objęcia tej funkcji spełniają rolę instruktorów /nauczycieli/ prowadzących zajęcia z taktyki, szkolenia ogniowego i musztry.

Umiejętność precyzyjnego i prawidłowego wykonywania przez żołnierzy określonych czynności związanych z działaniem na współczesnym polu walki jest prawdziwą sztuką. Umiejętność tę osiąga się w drodze wytrwałych i uporczywie prowadzonych treningów w czasie szkolenia na placach ćwiczeń. W wyniku tych zabiegów dydaktycznych znaczna część żołnierzy opanowuje czynności związane z działaniem na współczesnym polu walki w stopniu zaledwie zadowalającym. Duży procent żołnierzy

opanowuje te czynności w stopniu niezadowalającym, a tylko nieznaczna ich część - w stopniu bardzo dobrym.

Bardziej złożonym problemem jest jednak spełnianie przez dowódcę drużyny obowiązków wynikających z jego roli jako instruktora /nauczyciela/.

Umiejętności instruowania /nauczania/ nie można porównywać z umiejętnościami praktycznego wykonywania wielu innych czynności wykonywanych przez dowódcę drużyny, takich jak np.: celne prowadzenie ognia z różnych rodzajów broni i w różnych warunkach; wydawanie komend pojedynczym żołnierzom, czy całej drużynie; właściwe pokonywanie terenu w czasie zbliżania się do stanowisk ogniowych nieprzyjaciela podczas natarcia pieszo; czy wreszcie nawet bardzo sprawne pokonywanie zapór inżynieryjnych nieprzyjaciela za pomocą deski, drabinki, maty itp.

Opanowanie w stopniu zadowalającym, a tym bardziej w stopniu mistrzowskim czynności, które żołnierz musi posiadać, aby właściwie działać na współczesnym polu walki, jest niewątpliwie wielką sztuką. Tym bardziej ogromnym osiągnięciem jest zdobycie przez żołnierza służby zasadniczej - jakim jest dowódca drużyny piechoty - umiejętności instruowania, uczenia żołnierzy wykonywania określonych czynności i dowodzenia nimi.

Nauczanie - szkolenie żołnierzy służby zasadniczej przez dowódcę drużyny pod wieloma względami różni się od nauczania uczniów przez wykładowcę - nauczyciela w szkole cywilnej. Wynika to z charakteru i właściwości procesu nauczania - szkolenia i wychowywania żołnierzy w wojsku.

Dowódca drużyny aby uczyć innych i dowodzić nimi powinien być do tego przygotowany. Czy ta zasada jest zachowana, przestrzegana w stosunku do dowódcy drużyny piechoty w momencie obejmowania przez niego tej funkcji bezpośrednio po opuszczeniu pododdziału szkolnego?

Absolwent pododdziału szkolnego po objęciu funkcji dowódcy drużyny szkoli żołnierzy, którzy przeszli przeszkolenie podstawowe i takich, którzy pełnią drugi rok służbę. W myśl założeń programu szkolenia, jest to szkolenie z zakresu co najmniej szeregowca specjalisty. Ten zakres szkolenia dotyczy obsługi broni zespołowej z wyszkolenia taktycznego i ogniowego oraz obejmuje szyki pododdziałów z musztry.

Absolwent pododdziału szkolnego w pierwszym podokresie szkolenia przerobił z taktyki zakres obejmujący szkolenie szeregowca, szeregowca specjalisty i drużyny.

Mając na uwadze, że do pododdziału szkolnego trafili w większości poborowi o przeciętnych zdolnościach, należy założyć, że przekazywany im materiał opanowali w stopniu zadowalającym, ale nie bardzo dobrym. Zachodzi więc niezgodność z założeniem, że dowódca drużyny jako instruktor - nauczyciel ma opanowany przedmiot nauczania w wymaganym stopniu. Niewielkie są zatem możliwości przekazania przez dowódcę drużyny swoim podwładnym wiadomości oraz umiejętności i nawyków praktycznego działania.

Jeśli dowódca drużyny w czasie pobytu w pododdziale szkolnym nabył umiejętności prowadzenia ognia z karabinu maszynowego do celów ruchomych zaledwie w stopniu dostatecznym, to trudno mu będzie nauczyć podwładnych strzelać dobrze czy bardzo dobrze. Jeśli nie nabył on nawyku okopywania się pod-

czas ataku na gniazdo oporu nieprzyjaciela, to prawdopodobnie nie będzie wymagać tych czynności od podwładnych, gdyż nie zdaje sobie sprawy, jak poważne to jest niedociągnięcie. Jeśli sam nie nauczył się prawidłowo salutować i właściwie przyjmować postawę zasadniczą, to nie będzie wymagał prawidłowego wykonywania tych czynności przez żołnierzy w drużynie. W tej sytuacji dowódca drużyny nie stanowi wzorowego przykładu dla podwładnych.

Warto zwrócić uwagę na inny jeszcze aspekt zagadnienia. Praktyka szkoleniowa dowodzi, że często nawet ludzie znający problem bardzo dobrze, mający opanowane wykonywanie określonych czynności po mistrzowsku, nie potrafią przekazać tej wiedzy i umiejętności praktycznego działania innym. Umiejętność przekazywania wiedzy i praktycznego działania nie jest rzeczą łatwą. Wielu ludzi zdobywa te umiejętności w wyniku wytrwałej i długiej pracy nad sobą.

Jeśli więc założymy, że większość absolwentów pododdziałów szkolnych opanowała zakres wiedzy i praktycznego wykonywania czynności w stopniu zaledwie zadowalającym, z niektórymi zagadnieniami spotyka się po raz pierwszy w pododdziale liniowym, i dodamy jeszcze, że część z nich nie ma specjalnych uzdolnień pedagogicznych, wówczas staje się oczywiste, iż poszczególni żołnierze funkcyjni i całe drużyny są niedoszkolone.

Aby dowódca drużyny mógł umiejętnie przekazywać swoją wiedzę żołnierzom, skutecznie przekonywać ich i kształtować w nich niezbędne wartości moralno-bojowe, musi w dostatecznym stopniu poznać tajniki prowadzenia zajęć instruktorsko-metodycznych i nabyć odpowiednie nawyki i umiejętności. Dowódca

musi znać i stosować podstawowe zasady przygotowywania się do zajęć i wychowawczego oddziaływania na żołnierzy będących jego podwładnymi, ale musi też wykonywać tę funkcję z pełnym poświęceniem i zamiłowaniem. W procesie wychowawczo-szkoleniowym na żołnierzy oddziałują: osobowość dowódcy drużyny, jego wiedza, stosunek do wykonywanych obowiązków, nieskazitelna postawa moralna, wysokie wymagania wobec siebie, kultura pedagogiczna i mistrzostwo instruktorsko-metodyczne.

Praca dowódcy drużyny jest wyjątkowo złożona i wielostronna. Powinien on umieć wyrobić u żołnierzy zainteresowanie nauką, samodzielność i inicjatywę.

Właściwe spełnianie obowiązków wynikających z funkcji dowódcy drużyny musi być oparte na określonym systemie wymagań stawianych jego wiedzy, nawykom i umiejętnościom.

Działalność dowódcy drużyny jako instruktora i dowódcy składa się z wielu elementów, z których jedne mają decydujący wpływ na jego wartość jako instruktora, inne zaś mają znaczenie drugorzędne, ale wszystkie należy ciągle kształtować i doskonalić. W znacznym stopniu o wartości dowódcy drużyny jako instruktora i dowódcy decydują cechy psychofizyczne jego osobowości i stosunek do żołnierzy jako podwładnych i kolegów równocześnie.

Praktyka wykazuje, że obecny system szkolenia elewów nie zapewnia przygotowania żołnierza służby zasadniczej do pełnienia funkcji dowódcy drużyny pod każdym względem.

Ogromna jest bowiem rozpiętość w treści i znaczeniu wymagań w stosunku do dowódcy drużyny piechoty. Ich zakres i wartość przedstawiono w drugim rozdziale pracy.

Ale nawet najskuszeniejsze i najbardziej uzasadnione wymagania stawiane dowódcom drużyn zostaną tylko życzeniami, jeśli nie stworzy się odpowiednich warunków zapewniających osiągnięcie tych wymagań w praktycznej działalności.

Obecny system szkolenia elewów nie zapewnia absolwentom pododdziału szkolnego jako dowódcom drużyn możliwości uzyskania wymaganego zasobu wiedzy i umiejętności a tym samym wysokiego autorytetu u podwładnych im żołnierzy i uznania u przełożonych.

3.1.4. Badania ankietowe

1/ Badania wśród elewów i absolwentów pododdziałów szkolnych.

Badania ankietowe przeprowadzono w 1970 r. w pułku zmechanizowanym w Braniewie. Obejmowały one cały pododdział szkony wraz z dowódcami drużyn. Żołnierze otrzymali anonimową ankietę, zawierającą 30 różnych pytań, wśród których były dwa szczególnej wagi dla całości pracy i wiązały się z pozostałymi badaniami.

Były to następujące pytania:

1. Czy uważacie, że kandydaci do pododdziałów szkolnych piechoty powinni być typowani przez PSzW /Powiatowy Sztab Wojskowy/ bezpośrednio z cywila, czy przez dowódców pododdziałów spośród żołnierzy, którzy już odbyli w pododdziałach liniowych:

- jeden rok służby /10 miesięcy/,
- pół roku służby,
- przeszkolenie podstawowe.

Odpowiedź polegała na podkreśleniu jednej z możliwości i uмотywowaniu takiego wyboru.

2. Jak oceniacie propozycję, aby kandydatów na elewów typować spośród żołnierzy, którzy ukończyli dziesięć miesięcy szkolenia w pododdziale liniowym i byliby szkoleni w ciągu dwóch miesięcy na kursie instruktorsko-metodycznym i dowódczym:

pozytywnie negatywnie

Jakie widzicie dodatnie i ujemne strony tej propozycji.

Należy stwierdzić, że wszyscy ankietowani ustosunkowali się pozytywnie do przedstawionej propozycji. Nawet ci, którzy w pierwszym pytaniu proponowali typowanie kandydatów na elewów spośród żołnierzy po półrocznym lub podstawowym przeszkoleniu w pododdziale liniowym, wyrazili aprobatę przedstawionej propozycji.

Oto niektóre wypowiedzi ankietowanych:

1. Kandydaci na elewów powinni być typowani przez dowódców pododdziałów /plutonów i kompanii/ spośród żołnierzy służby zasadniczej, którzy przeszli dziesięciomiesięczne przeszkolenie w pododdziale liniowym. Dodatnią stroną tej propozycji jest to, że po dziesięciomiesięcznym przeszkoleniu w pododdziale liniowym dana specjalność wojskowa nie ma już dla żołnierza żadnych tajemnic. Wystarczy potem w ciągu dwóch miesięcy nauczyć go metodycznego przekazywania tych wiadomości swoim podwładnym.

Jest to najlepsze rozwiązanie w wypadku, kiedy dowódcami drużyn mają być podoficerowie służby zasadniczej.

2. Takie rozwiązanie byłoby najlepsze, ponieważ w czasie dziesięciomiesięcznego pobytu w pododdziale liniowym żołnierz mógłby sam ocenić swoje możliwości, sprawdziliby się, a także dowódcy - przełożeni mogliby wybrać takich kandydatów na kurs dowódców drużyn, którzy zrozumieli, jak odpowiedzialną funkcją jest funkcja dowódcy drużyny piechoty.

Ankietowany proponuje, aby do szkolenia elewów wprowadzić więcej tematów z metodyki i psychologii, uczyć sposobów oddziaływania na ludzi, gdyż wiadomo, że dobry dowódca powinien umieć tak oddziaływać na podwładnego, by ten zrozumiał sens i konieczność wykonania zadania, by zrozumiał, że zamierzenie, jakie podjął jego dowódca, podjąłby sam będąc na jego miejscu.

3. Żołnierz, który ukończył dziesięciomiesięczne przeszkolenie w pododdziale liniowym może sam postawić sobie pytanie, czy może być dowódcą drużyny piechoty, czy odpowiada mu ta

niełatwa przecież funkcja i czy nadaje się do dowodzenia drużyną.

Na pewno byłoby o wiele więcej lepszych, lepiej wyszkolonych i prawdziwych dowódców drużyn piechoty, którzy byliby w pełni odpowiedzialni za wyszkolenie i dyscyplinę żołnierzy. Kandydaci do pododdziałów szkolnych powinni być typowani przez dowódców pododdziałów spośród żołnierzy, którzy odbyli przeszkolenie w pododdziałach liniowych, oczywiście za ich zgodą. Powinni to być żołnierze, którzy przejawiają duże zainteresowanie szkoleniem wojskowym. Powinni to być dowódcy z zamiłowania.

4. Kandydaci na elewów powinni być typowani spośród żołnierzy, którzy ukończyli dziesięciomiesięczne szkolenie w pododdziale liniowym, gdyż są oni doświadczonymi żołnierzami i mają odpowiednio duży zakres wiedzy i umiejętności praktycznych. W pododdziale szkolnym natomiast nabyliby umiejętności instruktorsko-metodycznych i byliby znacznie lepszymi dowódcami drużyn od tych, co kończą pięciomiesięczne przeszkolenie w pododdziale szkolnym /szkołę podoficerską/.

Ważnym elementem w tym wypadku jest fakt, że absolwent pododdziału szkolnego miałby większy staż służby wojskowej i to dawałoby mu śmiałość i pewność postępowania w stosunku do podwładnych.

5. Dodatnią stroną propozycji jest to, że żołnierz po dziesięciu miesiącach szkolenia w pododdziale liniowym przeszedł już wszystko, co go może spotkać w ciągu dwuletniej służby, w dostatecznym stopniu zapoznał się z wymaganiami życia wojskowego. Wydaje się, że dwa miesiące szkolenia instruktorsko-metodycznego i dowódczego w pododdziale szkolnym oraz

zdobyte doświadczenie w pododdziale liniowym razem wzięte lepiej przygotowują elewa do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty niż obecny pięciomiesięczny okres szkolenia w pododdziale szkolnym.

6. Kandydaci do pododdziałów szkolnych powinni być typowani przez dowódców pododdziałów liniowych po odbyciu rocznej służby przez żołnierzy służby zasadniczej w pododdziale liniowym. Do pododdziału szkolnego należy kierować kandydatów, którzy wyrażają chęć, za ich zgodą, a nie jak obecnie: kandydat dowiaduje się o tym już po przybyciu do pododdziału szkolnego lub do jednostki wojskowej.
7. Dowódcy pododdziałów liniowych mogliby wybrać spośród wszystkich żołnierzy najlepszych - najlepszy materiał na dowódców drużyn.
8. Typowanie kandydatów do pododdziałów szkolnych piechoty przez dowódców pododdziałów liniowych spośród żołnierzy, którzy przeszli już pierwszy rok szkolenia jest słuszne, gdyż obecnie, jeśli nawet absolwent pododdziału szkolnego jest już kapralem, czy starszym szeregowcem, to ma wiadomości teoretyczne, ale nie ma praktyki życia wojskowego w pododdziałach liniowych. Ten okres pobytu żołnierza w pododdziale liniowym pozwala dowódcom ocenić go, czy jest właściwym kandydatem na dowódcę drużyny. Obecny sposób typowania kandydatów do pododdziałów szkolnych jest niewłaściwy, gdyż odbywa się "w ciemno", "na wojskowe oko", "jak leci".
9. Kandydaci na elewów powinni być typowani przez dowódców pododdziałów spośród żołnierzy, którzy przeszli dziesięciomiesięczne szkolenie. Na stanowisko podoficera powinni być

kierowani ludzie, którzy mają odpowiednie predyspozycje, a po takim okresie szkolenia w pododdziale liniowym dowódcy pododdziałów są w stanie ocenić poszczególnych żołnierzy. Obecnie dobór kandydatów odbywa się według potrzeb. Ilu kandydatów potrzeba, tylu się odlicza, "jak leci", "po kolei".

10. Kandydaci do pododdziałów szkolnych powinni być typowani przez dowódców pododdziałów spośród żołnierzy, którzy odbyli w pododdziałach liniowych pół roku służby, ponieważ lepiej rozumieliby istotę roli dowódcy drużyny piechoty.
11. Dodatnią stroną proponowanego sposobu typowania kandydatów do pododdziałów szkolnych piechoty byłoby nabyte przez kandydata doświadczenie w tym dość długim czasie szkolenia w pododdziale liniowym.
12. Do szkoły podoficerskiej powinni być kierowani kandydaci z prawdziwego zdarzenia.^{25/} Po prostu nie każdy chce i lubi dowodzić.

Charakterystyczne jest powtarzające się twierdzenie o konieczności zrozumienia przez żołnierzy - ewentualnych kandydatów na dowódców drużyn znaczenia funkcji dowódcy drużyny piechoty. Prawie wszyscy ankietowani uważają, że funkcja dowódcy drużyny jest bardzo ważną, trudną i odpowiedzialną funkcją w łańcuchu dowodzenia pododdziałami piechoty.

^{25/} Wypowiedzi są oryginalne, jedynie w nielicznych wypadkach wprowadzono zmiany stylistyczne.

Dowódca drużyny, aby móc zdobyć autorytet u podwładnych musi mieć odpowiednie ku temu warunki, do których należy zaliczyć: duży zasób wiedzy i umiejętności praktycznego działania, właściwą postawę wobec przełożonych i podwładnych oraz pozytywny stosunek do służby wojskowej, a także chęć dowodzenia innymi.

Do najważniejszych cech osobowych dowódcy drużyny ankietowani zaliczają sprawiedliwość, bezstronność w ocenie podwładnych.

Wydaje się, że jest to problem mający ogromne znaczenie we wszystkich zespołach ludzkich - także, a może przede wszystkim w cywilu, i dlatego żołnierze służby zasadniczej liczą na to, że będą sprawiedliwie oceniani przez swoich przełożonych w wojsku. Ankietowani wyrażają nadzieję, że w warunkach wojska ta cecha charakteru kierownika - dowódcy jest wyróżniana, postawiona wśród innych cech osobowych dowódcy drużyny na pierwszym miejscu.

2/ Badania wśród dowódców kompanii liniowych.

Zainteresowanie poziomem przygotowania elewów pododdziałów szkolnych piechoty datuje się od szeregu lat i sprzyja prowadzeniu licznych badań tego problemu. Między innymi oficerowie Inspektoratu Szkolenia MON przeprowadzili wśród jednej trzeciej stanu osobowego dowódców kompanii piechoty badania ankietowe. Badania prowadzone były przez pracowników Zarządu Szkolenia Bojowego Inspektoratu Szkolenia MON w czasie kursu prowadzonego w Wałczu i Żaganiu w czerwcu 1973 roku.

Wśród wielu pytań zawartych w ankiecie były dwa pytania szczególnie nas interesujące.

Pierwsze pytanie brzmiało: "Jak oceniacie wartość dowódców drużyn piechoty, czy jesteście z nich zadowoleni"?

Badania wykazały, że dowódcy kompanii ocenili stopień przygotowania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny w 80% za niedostateczny, w 15% za dostateczny i w 5% za dobry.

Powyższe zestawienie ocen wystawionych dowódcom drużyn przez dowódców kompanii piechoty nie wymaga komentarzy. Osiemdziesiąt procent ocen niedostatecznych jest wskaźnikiem bardzo niskiej wartości dowódców drużyn piechoty.

Jednym z bardzo ważnych elementów mających wpływ na stopień przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny są pododdziały szkolne. Jak wśród wielu dowódców drużyn można spotkać nielicznych, którzy w zadowalającym stopniu wywiązują się ze swoich obowiązków, tak też wśród wielu pododdziałów szkolnych można spotkać takie, które w znacznie lepszym stopniu niż inne pododdziały szkolne przygotowują elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny.

Jednakże w obecnym systemie szkolenia elewów pododdziały szkolne w ogólnym przekroju nie są w stanie przygotowywać absolwentów w pełni wywiązujących się z funkcji dowódcy drużyny piechoty. Ci wzorowi dowódcy stanowią znikomą część wszystkich absolwentów pododdziałów szkolnych i należy sądzić, że są to szczególnie absolwenci, którzy jako kandydaci na elewów charakteryzowali się odpowiednimi zdolnościami przyswajania wiedzy wojskowej i umiejętności

działania praktycznego oraz posiadali w pewnym stopniu rozwinięte cechy osobowe potrzebne dowódcy drużyny.

Mając takie warunki, mogli w wyjątkowo krótkim czasie przyswoić sobie umiejętność praktycznego instruowania żołnierzy i dowodzenia nimi w codziennym życiu i na współczesnym polu walki.

Drugie pytanie skierowano do dowódców kompanii brzmiało: "Co należałoby zrobić, aby dowódcy drużyn mogli w pełni wywiązywać się z nakładanych na nich obowiązków"?

Większość oficerów /około 90%/ uważało, iż należy przedłużyć okres pobytu elewów w pododdziale szkolnym do 9 miesięcy, i że do pododdziałów szkolnych należy typować kandydatów spośród żołnierzy odbywających służbę wojskową w pododdziałach liniowych.

3.1.5. Wywiad z absolwentami pododdziału szkolnego oraz dowódcami plutonów i kompanii piechoty pododdziałów liniowych i szkolnych oraz z dowódcami batalionów i pułków zmechanizowanych

W ramach badań przeprowadzono wywiady: z pięćdziesięcioma absolwentami trzech pododdziałów szkolnych, dwudziestoma dowódcami plutonów, dziesięcioma dowódcami kompanii pododdziałów szkolnych i liniowych oraz z sześcioma dowódcami batalionów i trzema dowódcami pułków zmechanizowanych.

Badania prowadzone były w latach 1970-1974.

Należy stwierdzić, że wszyscy rozmówcy wykazali ogromne zainteresowanie tematem oraz troskę o wysoki poziom przygotowania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty. Dlatego też bardzo chętnie udzielali odpowiedzi i wyrażali opinie na temat obowiązującego systemu szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty oraz wskazywali konkretne propozycje usprawnienia systemu przygotowania podoficerów służby zasadniczej do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

Wśród wielu pytań skierowanych do rozmówców były trzy podstawowe:

1. Jak oceniacie wartość dowódców drużyn piechoty?
2. Jakie widzicie przyczyny niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z obowiązków dowódcy drużyny piechoty?
3. Co - według Was - należałoby zrobić, aby dowódcy drużyn mogli w pełni wywiązywać się ze swoich obowiązków?

Na zakończenie rozmówcy ustosunkowali się do przedstawionych im propozycji zmian obecnego systemu szkolenia elewów.

Biorąc pod uwagę stopień zainteresowania wymienionymi problemami, wszystkich rozmówców można podzielić na dwie grupy. Absolwenci pododdziałów szkolnych piechoty dowódcy drużyn, dowódcy plutonów i dowódcy kompanii szkolnych podkreślali przede wszystkim fakt, że absolwenci pododdziału szkolnego nie czują się pewnie jako dowódcy drużyn, zwłaszcza wobec żołnierzy drugiego roku służby, a w konsekwencji nie są w stanie utrzymać wysokiego stanu dyscypliny i porządku w drużynie.

Aby zlikwidować różnicę stażu służby wojskowej pomiędzy dowódcą drużyny a jego podwładnymi, proponowali przedłużenie okresu szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych.

Dowódcy kompanii piechoty, batalionów i pułków natomiast akcentowali, że kandydatów na elewów należy dobierać spośród żołnierzy odbywających służbę wojskową. Nie będzie wówczas potrzeby wymiany dużej liczby elewów już po pewnym okresie szkolenia w pododdziale szkolnym. Taki sposób doboru kandydatów pozwoli również na uniknięcie konfliktów, jakie często powstają między dowódcami drużyn a żołnierzami drugiego roku służby.

3.1.6. Eksperyment dydaktyczny

Eksperyment dydaktyczny jest najważniejszym elementem badań problemu tej pracy. Stąd też podejście i przygotowanie do niego było bardzo skrupulatne i szczegółowe pod względem organizacyjnym. Eksperyment został przeprowadzony w 1970 roku w pododdziale szkolnym jednego z pułków zmechanizowanych /JW 3737/ Pomorskiego Okręgu Wojskowego.

Celem eksperymentu było potwierdzenie słuszności postawionej hipotezy, która brzmiała:

"Obecny system szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty nie zapewnia właściwego przygotowywania ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

Przypuszcza się, że dla poprawienia tego stanu rzeczy należy dokonać zmian dotyczących:

1/ zakresu wiedzy i umiejętności praktycznych absolwentów pododdziałów szkolnych w momencie obejmowania funkcji dowódcy drużyny piechoty;

2/ struktury i okresu szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty;

3/ zasady i sposobu typowania i doboru kandydatów do pododdziałów szkolnych piechoty".

Aby przeprowadzić eksperyment należało uzyskać zgodę dowódcy pułku, zastępcy dowódcy dywizji do spraw liniowych oraz przedstawiciela Inspektoratu Szkolenia MON, odpowiedzialnego za szkolenie dowódców drużyn piechoty.

Należy stwierdzić, że napotkano na pełne zrozumienie wagi problemu, uzyskując poparcie zamierzonego przedsięwzięcia.

Następnie przeprowadzono rozmowy wstępne z dowódcami pododdziałów liniowych w celu zapoznania ich z eksperymentem i wynikającym stąd zadaniem wytypowania przez nich najlepszych spośród żołnierzy kończących pierwszy rok służby wojskowej.

Z wytypowanych kandydatów zorganizowano grupę eksperymentalną w pododdziale szkolnym w składzie 16 żołnierzy.

Z dotychczasowych dwóch plutonów elewów pododdziału szkolnego zorganizowano dwie grupy kontrolne, po 16 elewów. Każda /grupy kontrolne stanowiły dotychczasowe plutony bez zmiany organizacyjnej/.

Żołnierze z grupy eksperymentalnej mieli poza sobą dziesięciomiesięczne szkolenie liniowe w dotychczasowych pododdziałach liniowych, natomiast elewi - szkolenie liniowe w pododdziale szkolnym, trwające trzy i pół miesiąca. Była to podstawowa różnica, z jaką grupa eksperymentalna i grupy porównawcze przystąpiły do szkolenia z zakresu instruktorsko-metodycznego i dowódczego. Eksperyment obejmował zakres szkolenia instruktorsko-metodycznego i dowódczego w myśl programu szkolenia pododdziałów szkolnych piechoty, według dotychczasowego drugiego podokresu szkolenia elewów.

Grupy szkoleniowe stanowiły plutony zorganizowane według jednolitych zasad. Szkolono je w możliwie jednakowych warunkach i według tego samego programu i porządku dnia.

W ciągu prawie dwumiesięcznego szkolenia instruktorsko-metodycznego i dowódczego prowadzono obserwację zachowania się poszczególnych elewów z grupy eksperymentalnej i z grup porównawczych oraz całych plutonów jako grup szkoleniowych.

W przeprowadzonym eksperymencie różnica pomiędzy grupą eksperymentalną a grupami porównawczymi polegała więc na stopniu i sposobie ich przygotowania z zakresu szkolenia liniowego. Grupa eksperymentalna przeszła przeszkolenie w pododdziałach liniowych piechoty, a więc w warunkach, w jakich elewi mieli po przeszkoleniu instruktorsko-metodycznym i dowódczym w pododdziale szkolnym pełnić funkcje dowódcy drużyny piechoty. Grupy porównawcze przeszły przeszkolenie liniowe z zakresu szeregowca, szeregowca specjalisty i drużyny w warunkach pododdziału szkolnego.

Na zakończenie szkolenia instruktorsko-metodycznego i dowódczego grupy eksperymentalnej i grup porównawczych w pododdziale szkolnym przeprowadzono egzaminy z następujących przedmiotów: szkolenia politycznego, szkolenia taktycznego /z uwzględnieniem pozostałych przedmiotów działu szkolenia bojowego/, szkolenia ogniowego i musztry .

Egzaminy polegały na praktycznym wykonaniu czynności instruktorsko-metodycznych z musztry, szkolenia ogniowego i taktyki oraz z dowodzenia drużyną na pozorowanym współczesnym polu walki.

Oceny uzyskane przez poszczególne grupy przedstawiają tabele.

Indywidualne wyniki uzyskane przez elewów z grupy eksperymentalnej i grup porównawczych

Kolejny numer ewidencyjny elewów	Szkolenie polityczne			Szkolenie taktyczne			Szkolenie ogniowe			Strzelanie			Musztra i regulamin		
	IK	IIK	E	IK	IIK	E	IK	IIK	E	IK	IIK	E	IK	IIK	E
1	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5
3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	2	3	4	3	3	4
5	3	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5
6	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4
7	4	3	4	4	3	5	3	4	5	3	3	4	3	3	4
8	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5
9	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	3	4
10	4	4	5	3	4	4	4	4	5	2	4	5	3	4	4
11	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5
12	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5
13	4	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4
14	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
15	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4
16	5	4	5	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4
	4,1	3,9	4,2	3,6	3,4	4,4	3,8	3,8	4,5	3,6	3,8	4,7	3,8	3,8	4,4

Legenda: IK - pierwsza grupa kontrolna; IIK - druga grupa kontrolna
E - grupa eksperymentalna

Średnie oceny z poszczególnych przedmiotów

Grupy szkoleniowe	Szkolenie polityczne	Szkolenie taktyczne	szkolenie ogniowe	Strzelanie	Musztra i regulaminy
Grupa kontrolna - 1	4,1	3,6	3,8	3,6	3,8
Grupa kontrolna - 2	3,9	3,4	3,8	3,8	3,8
Grupa eksperymentalna	4,2	4,4	4,5	4,7	4,4

Z powyższego zestawienia wynika, że grupa eksperymentalna uzyskała znacznie lepsze wyniki od każdej z grup kontrolnych.

Różnica ocen na korzyść grupy eksperymentalnej

Nr grupy porównawczej	Szkolenie polityczne	Szkolenie taktyczne	Szkolenie ogniowe	Strzelanie	Musztra i regulaminy
Grupa nr 1	0,1	0,8	0,7	1,1	0,6
Grupa nr 2	0,3	1,0	0,7	0,9	0,6

Największą różnicę ocen zanotowano w strzelaniu w stosunku do grupy porównawczej nr 1, bo aż 1,1 stopnia, ale i w stosunku do grupy porównawczej nr 2 ze strzelania różnica ta wyniosła aż 0,9 stopnia.

Grupa eksperymentalna przewyższała także grupy porównawcze pod względem ocen ze szkolenia taktycznego: drugą - o 1,0 stopnia, a pierwszą - o 0,8 stopnia.

W następnej kolejności występuje różnica uzyskana z wyszkolenia ogniowego w stosunku do obydwóch grup porównawczych, która wyniosła 0,7 stopnia.

Natomiast z musztry i regulaminów różnica w stosunku do obydwóch grup porównawczych wyniosła 0,6 stopnia.

Z wyszkolenia politycznego grupa eksperymentalna uzyskała w stosunku do grupy porównawczej nr 1 różnicę 0,1 stopnia i w stosunku do grupy porównawczej nr 2 różnicę 0,3 stopnia. Największą przewagę uzyskała grupa eksperymentalna w strzelaniu, bo aż 1,1 stopnia w stosunku do grupy porównawczej nr 1 i 0,9 stopnia w stosunku do grupy porównawczej nr 2, a najmniejszą ze szkolenia politycznego - 0,1 stopnia w stosunku do grupy porównawczej nr 1 i 0,3 w stosunku do grupy porównawczej nr 2.

W uzyskanych wynikach charakterystyczne jest to, że różnica jest większa w bardziej praktycznych przedmiotach szkolenia, np. w s t r z e l a n i u, najmniejsza zaś w szkoleniu politycznym, będącym niewątpliwie najbardziej teoretycznym przedmiotem szkolenia spośród wszystkich przedmiotów, z których zdawały egzamin końcowy grupy porównawcze i grupa eksperymentalna. Biorąc pod uwagę różnicę ocen - od największej do najmniejszej - z poszczególnych przedmiotów szkolenia należałoby wymienić te przedmioty w następującej kolejności: strzelanie, szkolenie taktyczne, szkolenie ogniowe, musztra i regulaminy, szkolenie polityczne.

Mimo tak znacznych różnic wszystkie oceny uzyskane przez grupy kontrolne były pozytywne i to nawet dość wysokie.

Grupa porównawcza nr 1 uzyskała przeciętną ocenę:

- ze szkolenia politycznego	-	4,1
- ze szkolenia taktycznego	-	3,6
- ze szkolenia ogniowego	-	3,8
- ze strzelania	-	3,6
- z musztry i regulaminów	-	3,8

Przeciętne oceny grupy porównawczej nr 2 przedstawiały się następująco:

- ze szkolenia politycznego	-	3,9
- ze szkolenia taktycznego	-	3,4
- ze szkolenia ogniowego	-	3,8
- ze strzelania	-	3,8
- z musztry i regulaminów	-	3,8

Gdyby poprzestać na tych zestawieniach, można by wnioskować, że poszczególni elewi powinni być dość dobrze przygotowani do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

Chodzi jednak o to, że oprócz stopni z poszczególnych przedmiotów szkolenia - jako elementów mieszczących się w kategoriach wymiernych - wartość absolwentów pododdziału szkolnego określają także inne elementy, trudne do konkretnej oceny, jak na przykład pewność siebie, postawa wobec szkolonego-podwładnego, kondycja fizyczna, która pozwala dowódcom drużyn pokonywać trudności i być odpornym na trudy życia żołnierskiego.

Z tego też względu przeprowadzony eksperyment nie zakończył się z chwilą uzyskania i opracowania wyników egzaminów końcowych i przejścia absolwentów pododdziału szkolnego do pododdziałów liniowych w celu pełnienia funkcji dowódców drużyn piechoty. Dalszy jego ciąg polegał na obserwacji poszczególnych elewów już jako dowódców drużyn piechoty. Obserwacja trwała

miesiąc. Okazało się, że w praktyce dowódczej i instruktorско-metodycznej absolwenci pododdziału szkolnego z grupy eksperymentalnej byli znacznie lepszymi dowódcami drużyn od tych, którzy byli szkoleni sposobem tradycyjnym.

Postawa dowódców drużyn z grupy eksperymentalnej wobec wszystkich podwładnych - zarówno pierwszego, jak i drugiego roku służby, uzdrowiła w znacznym stopniu stosunki pomiędzy żołnierzami pierwszego a drugiego rocznika służby. Ci dowódcy drużyn byli pewni siebie i czuli się dobrze przygotowani do pełnienia powierzonych im funkcji. Wynikało to stąd, że dorównywali lub nawet przewyższali swoich podwładnych stażem służby wojskowej, mieli większy zakres wiedzy i umiejętności praktycznego działania od pozostałych żołnierzy w drużynie, a ponadto mieli najlepiej opanowany materiał szkolenia zawarty w programie, gdyż byli wybrani spośród wszystkich żołnierzy i trafili do pododdziału szkolnego w drodze wyróżnienia - jako najlepsi pod każdym względem.

Rozmowy przeprowadzone z dowódcami plutonów i kompanii piechoty, w których elewi z grupy eksperymentalnej pełnili obowiązki dowódców drużyn piechoty, dały pozytywną ocenę ich praktycznego działania w codziennym życiu wojskowym w szkoleniu żołnierzy i na pozorowanym współczesnym polu walki. Dowódcy plutonów i kompanii oceniali dowódców drużyn z grupy eksperymentalnej wyżej niż pozostałych, stwierdzając, że wyróżniają się spośród dowódców drużyn przygotowywanych według dotychczasowego systemu szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty.

R O Z D Z I A Ł C Z W A R T Y

PRZYCZYNY NIEWYWIĄZYWANIA SIĘ ABSOLWENTÓW PODODDZIAŁÓW SZKOLNYCH Z OBOWIĄZKÓW DOWÓDCY DRUŻYNY PIECHOTY ORAZ SPOSÓB LIKWIDACJI TYCH PRZYCZYN

4.1. Przyczyny niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z obowiązków dowódcy drużyny piechoty.

Funkcja dowódcy drużyny ma zasadniczo odmienny charakter od pozostałych funkcji w drużynie piechoty. Dowódca drużyny ma decydujący wpływ na zdolność bojową, dyscyplinę i porządek w drużynie. O jego wartości decydują w zasadzie dwa elementy: umiejętność dowodzenia żołnierzami w codziennym życiu oraz w czasie zajęć i ćwiczeń taktycznych na pozorowanym polu walki i umiejętność instruowania żołnierzy z poszczególnych przedmiotów szkolenia.

Zarówno dowodzenia drużyną, jak i instruowania żołnierzy nie można nauczyć się w stopniu zadowalającym w ciągu kilku czy kilkunastu dni - szczególnie wówczas, kiedy nie wszyscy elewi mają w dostatecznym stopniu opanowane umiejętności praktycznego działania z zakresu wyszkolenia pojedynczego żołnierza, żołnierza specjalisty i drużyny. W stosunkowo krótkim czasie, instruowania żołnierzy i dowodzenia drużyną piechoty można nauczyć tylko wyjątkowo zdolnych elewów, charakteryzujących się cechami potrzebnymi dowódcy i instruktorowi.

Dowódca drużyny, aby być dobrym dowódcą, musi się charakteryzować odpowiednimi zaletami - wrodzonymi lub nabytymi w procesie społecznego działania. Późniejszy ich

rozwój odbywa się już pod wpływem określonego środowiska i przez wykonywanie zadań społecznie użytecznych.

Poszczególni elewi, a następnie absolwenci pododdziałów szkolnych piechoty, różnią się między sobą zarówno cechami charakteru, a więc zadatkami dowódczymi, jak też zdolnościami i stopniem ich rozwoju. Obecny sposób szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty nie daje im zbyt dużych możliwości rozwoju zdolności i kształtowania cech charakteru. Brak jest czasu na dociekanie prawd, w znacznym stopniu ograniczona jest samodzielność elewów w rozwiązywaniu różnych problemów związanych z przyszłym wychowywaniem i szkoleniem żołnierzy w drużynie.

Proces szkolenia w pododdziałach szkolnych piechoty polega głównie na przekazywaniu wiadomości i kształtowaniu odpowiednich nawyków i umiejętności praktycznego działania pod ścisłym nadzorem i kierunkiem instruktora - dowódcy pododdziału szkolnego.

Analiza treści i zakresu wiedzy określonej programem szkolenia, struktury szkolenia elewów oraz przeprowadzone sondaże wykazują, że do przyczyn niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z obowiązków dowódcy drużyny piechoty należą:

- krótszy staż służby wojskowej absolwenta pododdziału szkolnego od stażu połowy podległych mu żołnierzy z chwilą objęcia funkcji dowódcy drużyny piechoty;
- mniejszy zakres wiedzy i umiejętności praktycznego działania tak na pozorowanym polu walki, jak i w co-

dziennym życiu wojskowym od zakresu, jakim dysponuje połowa żołnierzy podwładnych dowódcy drużyny;

- nieugruntowana wiedza i umiejętności oraz nawyki praktycznego działania dowódcy drużyny;

- słabe opanowanie praktycznych umiejętności instruowania żołnierzy w czasie szkolenia z musztry, szkolenia ogniowego i szkolenia taktycznego;

- niedostateczne opanowanie umiejętności dowodzenia żołnierzami zarówno na pozorowanym polu walki, jak i w codziennym życiu żołnierzy.

Wymienione niedociągnięcia w fachowym i dydaktycznym przygotowaniu dowódców drużyn piechoty powodują, że tracą oni pewność siebie w dowodzeniu żołnierzami i w czasie ich szkolenia. W takiej sytuacji trudno jest dowódcy drużyny pozyskać sobie autorytet podwładnych.

Wszystko to decyduje o niskiej dyscyplinie i słabym wyszkoleniu poszczególnych funkcyjnych w drużynie i całej drużyny jako pododdziału.

4.2. Sposób likwidacji przyczyn niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z obowiązków dowódcy drużyny piechoty.

Analiza obecnego systemu szkolenia elewów pododdziałów szkolnych piechoty oraz przeprowadzone liczne badania, pozwoliły wykryć i sformułować przyczyny niewywiązywania się absolwentów pododdziałów szkolnych z funkcji dowódcy drużyny piechoty oraz wskazały drogę likwidacji tego stanu. W celu zlikwidowania przyczyn niewywiązywania się dowódców drużyn ze swoich obowiązków proponuje się dokonać zmian obowiązującego systemu szkolenia elewów - przygotowywania żołnierzy do pełnienia funkcji dowódcy drużyny. Zmiany te dotyczą:

1. Zasady i sposobu doboru kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych piechoty:

- kandydatów na elewów dobierać spośród żołnierzy, którzy ukończyli pierwszy rok szkolenia - po dziesięciu miesiącach szkolenia w pododdziale liniowym,

- dobór kandydatów na elewów powierzyć dowódcom pododdziałów liniowych spośród podległych im żołnierzy;

2. Struktury szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych:

- zamiast dotychczasowych pięciu i pół miesiąca szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych, wprowadzić dwunastomiesięczne szkolenie: dziesięć miesięcy w pododdziale liniowym i dwa miesiące w pododdziale szkolnym,

- zajęcia z wszystkich przedmiotów szkolenia w pododdziale szkolnym prowadzić według programu przeznaczo-

nego obecnie dla drugiego podokresu - szkolenia dowódcy drużyny i instruktora /szkolenia instruktorsko-metodycznego/;

3. Zwiększenia wymagań co do zakresu wiedzy i umiejętności praktycznych absolwentów pododdziału szkolnego, w szczególności z zakresu: szkolenia politycznego, szkolenia ogniowego i szkolenia taktycznego oraz wyrobienia tężyzny fizycznej i wytrzymałości na trudy życia żołnierskiego.

4.2.1. Zmiana zasady i sposobu doboru kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych piechoty.

Wymownym dowodem poszukiwania dróg trafniejszego niż dotychczas doboru kandydatów do pododdziałów szkolnych piechoty i przygotowywania ich do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty jest m.in. zarządzenie Ministra Obrony Narodowej dotyczące typowania kandydatów do szkół podoficerskich przez Ligę Obrony Kraju, która równocześnie organizuje dla młodzieży szkolnej odpowiednie szkolenie przygotowawcze. Typujący kandydatów na elewów powinni zasięgać opinii kierowników zakładów pracy, majstrów i brygadzystów.

W myśl tej zasady niektórzy kandydaci do pododdziałów szkolnych typowani są przez zakłady pracy, Ligę Obrony Kraju i Rejonowe Sztaby Wojskowe, a wielu w dalszym ciągu tylko przez Rejonowe Sztaby Wojskowe. Dotyczy to szczególnie poborowych pochodzących ze wsi.

Podstawą skierowania poborowego do pododdziału szkolnego lub liniowego są dane zapisane w jego dokumentach, przeprowadzona z nim rozmowa, opinia przełożonych z zakładu pracy oraz jego prezencja.

W wyniku takiego działania w dalszym ciągu znaczna część kandydatów do pododdziałów szkolnych kierowana jest bez ich dokładnego rozpoznania. Kandydaci odpowiadający wymogom elewów, a potem dowódcom drużyn piechoty trafiają często do pododdziałów szkolnych jedynie w drodze przypadku. Komisja poborowa bowiem nie ma możliwości uwzględnienia cech charakteru poborowych kierowanych do pododdziału szkolnego, które są niezbędne u dowódcy drużyny piechoty.

Z pomocą w prawidłowym doborze kandydatów do pododdziałów szkolnych mogłyby przyjść odpowiednio opracowane testy sprawdzające^{26/} i udział psychologa w komisji poborowej. Te dwa czynniki na pewno zwiększyłyby trafność oceny poszczególnych poborowych i prawidłową ich selekcję. Jednak zarówno przygotowanie odpowiedniej liczby psychologów wojskowych, jak opracowanie i sprawdzenie testów jest bardzo pracochłonne i wymaga wiele czasu. Jest to więc propozycja na przyszłość.

Człowiek rodzi się z określonymi zadatkami. Ich rozwój odbywa się jednak pod wpływem środowiska społecznego, wychowania i uczestnictwa w wykonywaniu określonych czynności - określonej pracy.

W pododdziałach liniowych należy więc śledzić /badać/szczególne uzdolnienia żołnierzy w zakresie instruowania i dowodzenia oraz stwarzać warunki sprzyjające ich rozwojowi, mając na uwadze, że każdy z nich jest potencjalnym kandydatem na elewa pododdziału szkolnego, a następnie dowódcę drużyny.

Dowódcy pododdziałów będą mieć możliwość obserwowania żołnierzy w ciągu 10 miesięcy szkolenia. W wyniku obserwacji ich zachowania się, uzdolnień i ujawniania się cech charakteru w codziennym życiu wojskowym i na pozorowanym współczesnym polu walki dowódcy pododdziałów będą mogli z większym prawdopodobieństwem, niż robi to komisja w Rejo-

26/ Pewne propozycje w tym zakresie ale w stosunku do dowódców drużyn rozpoznania ogólnowojskowego przedstawił we wspomnianej już pracy kpt. Milczarek.

nowym Sztabie Wojskowym, określić przydatność poszczególnych żołnierzy na kandydatów do pododdziałów szkolnych. Na podstawie obserwacji i bezpośredniej styczności z żołnierzami w różnych sytuacjach w rejonie koszar, na placu ćwiczeń i na poligonie, dowódcy pododdziałów są w stanie ustalić stosunek poszczególnych żołnierzy do odbywanej służby wojskowej, do nauki oraz sprzętu, uzbrojenia i mienia wojskowego. Mogą także ustalić zdyscyplinowanie, aktywność w procesie /nauczania/ szkolenia oraz występowania u żołnierzy cech charakteru potrzebnych dowódcy drużyny. W ciągu 10 miesięcy szkolenia w pododdziale liniowym żołnierze często mają okazję występować w roli instruktorów, a nawet zastępować nieobecnego z różnych powodów dowódcę drużyny.

Ten sposób selekcji, doboru i wreszcie rekrutacji kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych w maksymalnym stopniu zapewnia trafność określenia przydatności poszczególnych żołnierzy do spełniania w przyszłości funkcji dowódcy drużyny. Należy jednak pamiętać przy tym o przestrzeganiu zasady dobrowolności.

Praktyka szkoleniowa wykazuje bowiem, że najcenniejszymi kandydatami są ci, którzy sami wyrażają chęć zostania dowódcami drużyn. Jednakże w przedstawionej propozycji warunkiem podstawowym powinna być ocena dowódcy pododdziału, że dany kandydat wyrażający chęć pójścia do pododdziału szkolnego odpowiada określonym wymaganiom.

Oczywiście i przy tym sposobie typowania kandydatów do pododdziałów szkolnych dowódcy mogą popełniać pewne pomyłki. Należy jednak założyć, że pomyłki te będą znikome,

a na pewno znacznie mniejsze od tych, jakie popełniają komisje poborowe poszczególnych Rejonowych Sztabów Wojskowych.

Ponadto dla zmniejszenia liczby kandydatów nie rokujących nadziei na pozostanie dobrymi dowódcami drużyn, w przyszłości wskazane byłoby zastosowanie testów sprawdzających i wykorzystywanie do akcji rekrutacyjnej specjalistów - psychologów wojskowych. Obserwacja żołnierzy w pododdziałach liniowych, a więc selekcja i dobór kandydatów do pododdziałów szkolnych przez dowódców pododdziałów trwać będzie 10 miesięcy. W ciągu kilku ostatnich miesięcy rekrutacji kandydatów istnieje więc możliwość wykorzystania nawet niewielkiej liczby psychologów we wszystkich jednostkach wojskowych. Mogliby oni działać po kilka dni w każdej jednostce prowadzącej rekrutację kandydatów do pododdziałów szkolnych. W wyniku obserwacji, prowadzonej np. w ciągu sześciu do dziewięciu miesięcy, proponowani przez dowódców pododdziałów żołnierze na kandydatów do pododdziałów szkolnych byłiby jeszcze sprawdzani przez specjalistę psychologa.

Jeśli do tych zabiegów dodamy jeszcze możliwość zastosowania testów sprawdzających, wówczas trafność doboru właściwych kandydatów do pododdziałów szkolnych będzie granicach maksymalnych możliwości.

4.2.2. Zmiana struktury szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty.

Proponowane zmiany w dotychczasowym systemie szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych piechoty są z sobą ściśle powiązane, wzajemnie od siebie uzależnione, a nawet jedna z drugiej wynika. Zmiana zasady i sposobu doboru kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych pociąga za sobą konieczność dokonania zmiany dotychczasowej struktury szkolenia w pododdziale szkolnym.

Dobór kandydatów do pododdziałów szkolnych w myśl obowiązującej obecnie zasady /spośród poborowych/ powoduje, że zaczynają oni szkolenie w pododdziale szkolnym od początku, tak jak ich koledzy, z którymi zostali wcieleni do jednostki, ale którzy skierowani zostali do pododdziałów liniowych.

Szkolenie elewów odbywa się w dwóch turnusach w ciągu roku. Każdy turnus trwa pięć i pół miesiąca i jest podzielony na dwa podokresy szkolenia. W pierwszym podokresie, nazwanym podokresem szkolenia liniowego, elewi powinni uzyskać podstawową i niezbędną im wiedzę i umiejętności praktyczne z zakresu ogólnej i specjalistycznej wiedzy wojskowej potrzebnej im jako żołnierzom określonej specjalności. Podokres ten swoim zakresem obejmuje: szkolenie szeregowca, szeregowca-specjalisty oraz drużyny i trwa 3 miesiące i 16 dni szkoleniowych.

W drugim podokresie, nazwanym podokresem szkolenia instruktorsko-metodycznego, elewi pogłębiają wiedzę zdobytą w pierwszym podokresie i są szkoleni w zakresie podstawo-

wych kwalifikacji dowódczych, a zwłaszcza nawyków instruktorsko-metodycznych. Podokres ten swoim zakresem obejmuje szkolenie dowódcy drużyny oraz instruktora i trwa około dwóch miesięcy /jeden miesiąc i dziewiętnaście dni szkoleniowych/.

W wypadku przyjęcia zasady typowania kandydatów do pododdziałów szkolnych spośród żołnierzy, którzy przeszli już dziesięciomiesięczne przeszkolenie w pododdziałach liniowych, turnus szkoleniowy elewów w pododdziałach szkolnych obejmowałby tylko drugi podokres szkolenia - podokres szkolenia instruktorsko-metodycznego i dowódczego.

Pierwszy podokres szkolenia elewów, obejmujący szkolenie liniowe z zakresu szkolenia szeregowca, szeregowca-specjalisty i drużyny, byłby wtedy zastąpiony dziesięciomiesięcznym szkoleniem w pododdziale liniowym, obejmującym swoim zakresem szkolenie: szeregowca, szeregowca-specjalisty, drużyny, plutonu, kompanii i batalionu. Kandydat kierowany do pododdziału szkolnego zatem miałby już poza sobą przerobiony cały program szkolenia pododdziałów liniowych piechoty pułku zmechanizowanego.

Ponadto w poszczególnych okresach szkolenia w pododdziale liniowym w ciągu dziesięciu miesięcy żołnierze biorą udział w ćwiczeniach zgrywających i doskonalących, i tak: w okresie szkolenia szeregowca specjalisty i drużyny prowadzone jest ćwiczenie zgrywające plutonu i kompanii, w okresie szkolenia plutonu - doskonalące z zakresu szkolenia szeregowca specjalisty i drużyny, a w okresie szkolenia kompanii i batalionu - w dalszym ciągu szkolenie z zakresu drużyny i plutonu.

Szkolenie elewów w pododdziałach szkolnych może zatem obejmować szkolenie tylko z zakresu umiejętności instruktorsko-metodycznych i dowódczych, trwające około dwóch miesięcy. Oznacza to, że z obecnie obowiązującej struktury szkolenia elewów pozostałby tylko drugi podokres szkolenia według częściowo zmienionego programu szkolenia. Tego rodzaju zmiany nie pociągają za sobą ani zmiany programu szkolenia w pododdziałach liniowych, ani też konieczności opracowywania nowego programu szkolenia dla pododdziałów szkolnych piechoty.

4.2.3. Zwiększenie wymagań co do zakresu wiedzy i umiejętności praktycznych absolwentów pododdziału szkolnego piechoty.

Przeprowadzona analiza zakresu treści nauczania elewów pododdziałów szkolnych piechoty i żołnierzy służby zasadniczej pododdziałów liniowych piechoty wykazuje, że absolwent pododdziału szkolnego w momencie obejmowania obowiązków dowódcy drużyny dysponuje znacznie mniejszym zakresem wiedzy i umiejętności praktycznego działania od części żołnierzy podległych mu w drużynie.

Wynika to z krótszego stażu służby wojskowej dowódcy drużyny od stażu jego podwładnych. Będący w drużynie żołnierze drugiego rocznika mają już przerobiony cały program szkolenia - od pojedynczego szeregowca aż do batalionu włącznie. Natomiast obejmujący funkcję dowódcy drużyny absolwent pododdziału szkolnego przerobił program zaledwie w zakresie szeregowca, szeregowca-specjalisty i drużyny. Szczególnie widoczne różnice występują w wyszkoleniu ogniowym, taktycznym i w kondycji fizycznej.

W wyniku wprowadzenia proponowanych zmian, zamiast wiedzy i umiejętności praktycznego działania z zakresu szeregowca, szeregowca-specjalisty i drużyny w momencie obejmowania przez absolwenta pododdziału szkolnego funkcji dowódcy drużyny, dajemy mu wiedzę i umiejętności praktycznego działania z zakresu całego programu szkolenia pododdziałów piechoty pułku zmechanizowanego.

Proponowana zmiana zasady doboru kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych i struktury ich szkolenia spowoduje, że absolwent bezpośrednio po opuszczeniu pododdziału

szkolnego będzie dysponował znacznie większym zakresem wiedzy i umiejętności praktycznego działania niż każdy z jego podwładnych żołnierzy w drużynie.

Zarówno wyniki przeprowadzonego eksperymentu, jak i wypowiedzi dowódców plutonów i kompanii piechoty jednoznacznie potwierdzają słuszność postawionej hipotezy i pozwalają sformułować twierdzenie, iż jest to droga do podniesienia poziomu przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty w warunkach, kiedy dowódca drużyny jest żołnierzem służby zasadniczej.

Z A K O Ń C Z E N I E

Zakres rozważań na temat przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty jest na tyle rozległy, że pracę tę poświęciłem jedynie stronie organizacyjnej systemu szkolenia elewów, pomijając środki i metody ich szkolenia.

Takie podejście do problemu spowodowane jest również tym, że na różnych poziomach i w różnych systemach szkolenia żołnierzy, mogą być stosowane podobne środki i metody szkolenia. Natomiast organizacja poszczególnych systemów szkolenia jest inna na różnych poziomach szkolenia i dlatego ich doskonalenie musi być dostosowywane do konkretnych warunków.

W świetle zrelacjonowanych w pracy badań, powstaje obraz obecnego stanu przygotowania absolwentów pododdziałów szkolnych do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty oraz projekt sposobu i warunków przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny według nowych zasad.

Treści nauczania, zakres oraz warunki przekazywania ich elewom wpływają na jakość przygotowania absolwentów pododdziałów szkolnych do pełnienia funkcji dowódcy drużyny. One to pozwalają określić, do czego zmierza proces nauczania, w jakim stopniu elew będzie przygotowany do spełniania oczekujących go zadań, przy założeniu, że zostaną osiągnięte cel i zadania szkolenia, jakie zakłada program szkolenia.

Rzecz w tym, że nie może być sprzeczności pomiędzy zakładanymi przez program celami i zadaniami a treściami

nauczania teoretycznego i praktycznego oraz instruktorsko-metodycznego i dowódczego, w jakie należy wyposażyć absolwenta pododdziału szkolnego przyszłego dowódcę drużyny piechoty.

Ponadto absolwent pododdziału szkolnego, kierowany na stanowisko dowódcy drużyny piechoty powinien się cechować określonymi zaletami charakteru. Ponieważ okres szkolenia w pododdziale nie wystarczy, aby te cechy ukształtować, należy dobierać takich kandydatów na elewów, którzy zadatki tych cech już posiadają. Okazją do tego jest szkolenie żołnierzy pododdziałów liniowych. Podczas wykonywania czynności typowo wojskowych łatwiej bowiem wykryć cechy, jakie powinien mieć przyszły dowódca drużyny.

W wyniku obowiązującego sposobu typowania kandydatów na elewów do pododdziałów szkolnych trafiają poborowi różni pod względem uzdolnień i cech charakteru. Z całą pewnością można stwierdzić, że w większości są to ludzie o przeciętnych zdolnościach i często nie ujawnionych cechach charakteru potrzebnych dowódcy drużyny.

Dlatego też wymagania stawiane kandydatom na dowódców drużyn, potem dowódcom drużyn powinny być dostosowane do ludzi o przeciętnych uzdolnieniach. Podobnie i system szkolenia dowódców drużyn, a w nim szczególnie proces nauczania powinien odpowiadać możliwościom ludzi o przeciętnych, a nie wyjątkowych zdolnościach przyswajania wiedzy i umiejętności praktycznego działania. W innym bowiem wypadku wyniki przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny będą niezadowalające, tak jak ma to miejsce obecnie.

Przeto należy stworzyć warunki umożliwiające wyłonienie spośród wszystkich żołnierzy pełniących służbę zasadniczą tych, którzy są najzdolniejsi i charakteryzują się cechami potrzebnymi dowódcy drużyny.

Spełnienie tych warunków sprawi, że większość absolwentów pododdziałów szkolnych będzie przygotowywana do pełnienia obowiązków wynikających z funkcji dowódcy drużyny w stopniu zadowalającym. Tylko nieliczni absolwenci nie osiągną tego poziomu. Należy się jednak liczyć z tym, że tak jak małą grupę stanowią absolwenci bardzo dobrze przygotowani, tak też i najslabsi będą stanowić niewielką grupę, którą będzie można eliminować jeszcze w czasie szkolenia w pododdziale szkolnym lub przez poświęcenie jej więcej uwagi i czasu po opuszczeniu pododdziału szkolnego.

Wnioski:

Zrealizowanie przedstawionych propozycji pozwoli na:

- uzyskanie przez dowódcę drużyny autorytetu u wszystkich żołnierzy w drużynie, zarówno pierwszego, jak i drugiego roku służby; wpłynie na to możliwość zdobycia przez absolwenta pododdziału szkolnego większego niż dotychczas zasobu wiedzy i umiejętności praktycznego działania;

- stworzenie podstaw do zlikwidowania niezdrowych stosunków między żołnierzami drugiego i pierwszego rocznika służby wojskowej z dowódcą drużyny włącznie; zostanie to osiągnięte dzięki likwidacji różnic w stażu służby wojskowej między absolwentem pododdziału szkolnego w momencie obejmowania funkcji dowódcy drużyny a jego podwładnymi żołnierzami w drużynie na korzyść dowódcy drużyny;

- stworzenie warunków i podstaw do śmiałego i pewnego postępowania dowódcy drużyny w stosunku do wszystkich żołnierzy w drużynie, zarówno w czasie ich instruowania, jak i dowodzenia pojedynczymi żołnierzami i całą drużyną, w różnych sytuacjach codziennego życia wojskowego i w działaniu na współczesnym pozorowanym polu walki oraz wyeliminowanie wszelkich niezgodnych z etyką metod postępowania dowódców drużyn i żołnierzy drugiego rocznika w stosunku do żołnierzy pierwszego rocznika; sytuację taką będzie można osiągnąć w wyniku odbycia przez kandydata na elewa pododdziału szkolnego dziesięciomiesięcznego szkolenia w pododdziale liniowym.

Propozycje przedstawione w tej pracy dotyczą głównie możliwości wyłonienia spośród wszystkich poborowych tych kandydatów na elewów pododdziałów szkolnych piechoty, którzy charakteryzują się walorami niezbędnymi elewom, a potem dowódcom drużyn piechoty. Owe propozycje zawierają się w kręgu jednego z elementów procesu nauczania - szkolenia, jakim jest szkolony.

Wiele uwagi poświęcono zakresowi wiedzy i umiejętności praktycznego działania, w który należy wyposażyć elewa w ramach przygotowania go do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

Jedynie w konkretnych warunkach i praktycznym działaniu ludzie ujawniają swoje pozytywne i negatywne cechy charakteru, zalety i wady, jak również braki i niedociągnięcia z określonej dziedziny wiedzy.

Rola dowódcy drużyny piechoty oraz obowiązki z niej wynikające są szczególnego rodzaju - nieporównywalne do roli i obowiązków spełnianych w cywilu przez poborowych, jak i przez dowódców pododdziałów piechoty żołnierzy służby zawodowej.

Dowódca drużyny piechoty spełnia swoją funkcję w trzech zupełnie różnych, chociaż ściśle wiążących się płaszczyznach działania: jako dowódca w codziennym życiu i na pozorowanym polu walki; jako instruktor - nauczyciel podległych mu żołnierzy; jako wychowawca, a równocześnie kolega. Oczywiście nie są to oddzielne funkcje, lecz jedna mieszcząca w sobie trzy wymienione płaszczyzny działania dowódcy drużyny.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że dowódca drużyny jest jednocześnie wychowawcą i kolegą. Jest to specyficzna sytuacja w hierarchii wojskowej, gdyż zarówno dowódca drużyny, jak i jego podwładni są żołnierzami służby zasadniczej i pełnią służbę wojskową w bardzo zbliżonych warunkach.

Sprawia to, że dowódca drużyny będąc bezpośrednim przełożonym poszczególnych funkcyjnych w drużynie, w odróżnieniu od wszystkich innych dowódców pododdziałów /od dowódcy plutonu wzwyż/ ma bardzo częsty i bliski z nimi kontakt. Tylko dowódca drużyny mieszka i żyje przez cały okres służby wojskowej w rejonie zakwaterowania na tych samych zasadach co oni, słowem - znajduje się w sytuacji najbardziej zbliżonej do sytuacji pozostałych żołnierzy służby zasadniczej.

Bardzo ważnym elementem, w znacznym stopniu decydującym o poziomie przygotowania elewów do wykonywania obowiązków dowódcy drużyny piechoty, jest kadra dowódczo-dydaktyczna

pododdziałów szkolnych. To od form i metod szkolenia elewów stosowanych przez dowódców drużyn, plutonów i kompanii oraz ich umiejętności instruktorsko-metodycznego prowadzenia zajęć w znacznym stopniu zależy poziom wyszkolenia elewów. Od nich też w znacznym stopniu zależy zdyscyplinowanie i nawyk dbałości o sprzęt, uzbrojenie i porządek w pododdziale szkolnym i wszędzie tam, gdzie elewi wykonują określone zadanie.

Rozumiejąc, że kadra dowódczo-dydaktyczna pododdziału szkolnego jest bardzo ważnym elementem w przygotowywaniu elewów do spełniania przez nich obowiązków wynikających z funkcji dowódcy drużyny piechoty, widzę potrzebę podjęcia pracy na temat roli i zadań kadry dowódczo-dydaktycznej pododdziału szkolnego w przygotowywaniu elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty.

Nasuwa się bowiem pytanie, czy kadra dowódczo-dydaktyczna pododdziałów szkolnych jest odpowiednio dobrze przygotowana do tego trudnego zadania, jakim jest proces wychowawczo-szkoleniowy elewów w pododdziałach szkolnych piechoty.

Nie wszyscy oficerowie dowódcy pododdziałów piechoty odpowiadają wymaganiom stawianym kadrze, która ma uczyć, jak wychowywać i szkolić żołnierzy.

Przygotowywanie żołnierzy służby zasadniczej do pełnienia funkcji dowódcy drużyny piechoty należy rozpatrywać jako system działający w otoczeniu, które w odpowiednim stopniu oddziałuje na ten system. Jednym z elementów otoczenia jest właśnie system przygotowywania kadr dowódczo-dydaktycznych

dla potrzeb szkolenia elewów w pododdziałach szkolnych.

Rozpatrując każdy z tych systemów jako elementy składowe innego systemu, widzimy znaczny wpływ w oddziaływaniu jednego z nich na drugi, bowiem skuteczność działania systemu przygotowywania elewów do pełnienia funkcji dowódcy drużyny w dużej mierze zależy od poziomu przygotowania i wartości kadry dowódczo-dydaktycznej pododdziałów szkolnych.

Można więc powiedzieć, że na wartość dowódców drużyn piechoty będzie mieć znaczny wpływ opracowanie i wdrożenie "Wzorcowego systemu przygotowania nowoczesnego dowódcy" /WSPND/.

Rozważania i wyniki przeprowadzonych badań oraz wypływające z nich postulaty, potwierdzają hipotezę roboczą autora. Zwłaszcza eksperyment dydaktyczny wykazał, że elewi przygotowywani do spełnienia funkcji dowódcy drużyny według proponowanego systemu szkolenia osiągnęli znacznie lepsze wyniki w szkoleniu i zostali lepiej od pozostałych elewów przygotowani do pełnienia funkcji. Jednak z uwagi na fakt, iż eksperyment dydaktyczny był przeprowadzony tylko w jednym pododdziale szkolnym, autor uważa, że zanim nowy system szkolenia elewów zostanie zastosowany w całym wojsku, należy go zweryfikować przynajmniej w jednym pododdziale szkolnym w każdym z okręgów wojskowych.

W proponowanym systemie szkolenia dowódców drużyn piechoty zarówno struktura organizacyjna, jak i funkcja szkół podoficerskich ulegną zmianie.

Obecnie pododdział szkolny jest organizowany w ramach pułku i szkoli elewów dla potrzeb całego pułku, w dwóch kolejnych pięcio- i półmiesięcznych turnusach.

Natomiast w nowym systemie szkolenia elewi będą szkoleni w turnusach trwających około dwa miesiące i w związku z tym nie ma potrzeby wydzielania i organizowania jednego pododdziału szkolnego dla całego pułku, lecz każdy z batalionów będzie organizował szkolenie elewów dla własnych potrzeb.

Będzie ono prowadzone w czasie uzależnionym od okresu uzupełniania poborowymi poszczególnych batalionów. Bataliony wcielenia wiosennego mogą szkolić elewów w maju i w czerwcu, a więc w tych samych miesiącach, w których prowadzą szkolenie podstawowe nowowcielonych żołnierzy w kwietniu. Bataliony wcielenia jesiennego mogą szkolić elewów w listopadzie i w grudniu, a więc w tych samych miesiącach, w których prowadzą szkolenie podstawowe nowowcielonych żołnierzy w październiku.

Oczywiście konkretne miesiące szkolenia elewów w proponowanym systemie szkolenia mogą ulec zmianie, w zależności od tego, po ilu miesiącach szkolenia w pododdziale liniowym

żołnierze będą kierowani do pododdziałów szkolnych i z którego wcielenia będą typowani - z wiosennego, czy z jesiennego.

Są to bowiem problemy otwarte, aczkolwiek w pracy - -
mówi się o typowaniu kandydatów do pododdziałów szkolnych
spośród żołnierzy, którzy odbyli dziesięciomiesięczne szkole-
nie w pododdziałach liniowych. Może się jednak okazać, że
weryfikacja proponowanego rozwiązania wykaże, iż kandydatami
do pododdziałów szkolnych mogą być żołnierze po sześciu
miesiącach szkolenia w pododdziałach liniowych. Autor uważa,
że takie rozwiązanie jest również do przyjęcia.

B I B L I O G R A F I A

- Adjukiewicz K., Zarys logiki, Warszawa 1960.
- Barabańszczykow A. i in., Metodologiczne problemy teorii
praktyki wojskowej, Warszawa 1971.
- Bogusz J., Karwat T., Wybrane zagadnienia z dydaktyki ogólnej
i wojskowej, WAP 8 cz. I i II, Warszawa 1967.
- Bogusz J., Karwat., Poradnik dydaktyczny oficera, Wydawnictwo
MON, Warszawa 1973.
- Bogusz J., Współczesna uczelnia wojskowa, Warszawa
1973.
- Bogusz J., Dydaktyczne problemy szkolenia ideowo-poli-
tycznego w wojsku, Wydawnictwo MON, Warszawa
1975.
- Cendrowski J., Paleski Z., Swebocki S., Psychologiczne uwarun-
kowania dyscypliny wojskowej, WAP, Warszawa
1972 /skrypt/.
- Fleming E., Unowocześnienie systemu dydaktycznego,
Warszawa 1974.
- Hydzik B., Metodologiczne podstawy badań pedagogicz-
nych w wojsku, Warszawa 1972.
- Hydzik B., Jak opracować koncepcję pracy dyplomowej?
"Wybrane Zagadnienia Dydaktyki Wojskowej",
z. VI Gdynia 1970.
- Kotarbiński T., Sprawność i błąd, Warszawa 1957.
- Kotarbiński T., Elementy teorii poznania, logiki formalnej
i metodologii nauk, Wrocław 1961.

- Kozielecki J., System nauczania, Warszawa 1968.
- Metody badań szkolenia wojskowego. Zbiór Prac Akademii
nr 1/28/1965.
- Metodologiczne problemy teorii i praktyki wojskowej /Praca
zbiorowa/, Warszawa 1971.
- Metodyka wojskowych badań naukowych pod red.P.Kuroczkina,
Warszawa 1962.
- Metodyka szkolenia szkolnych pododdziałów piechoty. Podręcz-
nik, Szkol.294/67, Warszawa 1967.
- Milczarek S.R., Psychologiczne determinanty warunkujące po-
wodzenie w działalności dowódcy drużyny
rozpoznania ogólnowojskowego. WAP, Warszawa
1973.
- Mysłakowski Z., Wychowanie człowieka w zmiennej społeczności,
Warszawa 1965.
- Nawroczyński B., O wychowaniu i wychowawcach, Warszawa 1968.
- Niebrzydowski L., Wpływ motywacji na uczenie się. NK, Warszawa
1972.
- System szkolenia w siłach zbrojnych RFN, Warszawa 1969.
- Scibor E., Metody programowania, prowadzenia i wdra-
żania prac naukowo-badawczych CIINTE z dzie-
dziny informacji, Warszawa 1970.
- Targowski A., Informatyka klucz do dobrobytu, Warszawa
1971.
- Wilson E.B., Wstęp do badań naukowych, Warszawa 1964.
- Wojsko Ludowe Nr 7, 1975.
- Wójcicki S., Zasady eksperymentu, Warszawa 1964.

Zagadnienia metodyki nauczania w ASG /Podręcznik/, ASG,
Warszawa 1970.

Zakres umiejętności elewów szkolnych pododdziałów czołgów
i piechoty /szkol.468/73/.

Zakrzewski J., Metody badawcze dydaktyki wojskowej ze szcze-
gólnym uwzględnieniem eksperymentu, Myśl
Wojskowa nr 9/1964.

Zakrzewski J., Proces szkolenia wojskowego /wybrane zagad-
nienia/ ASG, 1965.

Zakrzewski J., Model osobowy absolwenta Akademii Sztabu
Generalnego, Myśl Wojskowa nr 12/1972.

Zakrzewski J., Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej,
ASG, Warszawa 1974.

Zakrzewski J., Przygotowanie nowoczesnych kadr dowódczo-
sztabowych w perspektywie lat 1976-1990.
Zeszyty Naukowe WAP nr 83/1975.

Zbiór dokumentów o opiniowaniu służbowym żołnierzy zawodowych,
MON, Departament Kadr, Warszawa 1975.

Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa
1972.

Z zagadnień wychowania wojskowego, Warszawa 1965.

Nowacki T., Dydaktyka wojskowa, Warszawa 1966.

Okoń W., Eksperyment dydaktyczny jako narzędzie dos-
konaleń metod wychowania umysłowego,
"Kształcenie myślenia i działania w szko-
leniu zawodowym", zeszyt V, Warszawa 1959.

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

- Okoń W., Elementy dydaktyki szkoły wyższej, Warszawa 1971.
- Okoń W., Słownik pedagogiczny. PWN, Warszawa 1975.
- Pieter J., Ogólna metodologia pracy naukowej, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967.
- Pieter J., Z zagadnień pracy naukowej, Wrocław Ossolineum 1974.
- Pieter J., Zarys metodologii pracy naukowej. PAN, Warszawa 1975.
- Podręcznik dowódcy drużyny, MON, Warszawa 1971.
- Podstawy filozofii marksistowskiej, Warszawa 1960.
- Program szkolenia pododdziałów szkolnych piechoty, Szkol. 306/68, Warszawa 1969.
- Psychologia i pedagogika w wyższej szkole wojskowej /wybrane zagadnienia/ BWW W. MON.
- Regulamin Walki Wojsk Lądowych, Warszawa, MON 1966.
- Sułek A., Rola oraz udział podoficerów w procesie szkolenia. Dodatek do 9 nr PWL, 1975.
- Sztarski M.R., Wojsko a badanie operacji, Warszawa 1963.
- Szczerba W., Zarys pedagogiki wojskowej, Warszawa 1962.
- Szczerba W., Pedagogika wojskowa, Warszawa 1966.
- Szczerba W., Eksperyment pedagogiczny w wojsku, Warszawa 1969.
- Szewczuk W., Psychologiczne podstawy zasad wychowania PZWS, Warszawa 1972.

Wydrukowano w 25 egz.
Egz. Nr 1-25 Bibl. Gł. OZO
Wyk. ppłk LEWANDOWSKI
Nr 689/WW

