



6

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

DIAGNOZA STANU PRZYGOTOWANIA ABSOLWENTÓW DZIESIĘCIOMIESIĘCZNYCH KURSÓW OFICERSKICH DO ZADAŃ REALIZOWANYCH W WOJSKACH LĄDOWYCH



PNB
WARSZAWA

74601



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



DIAGNOZA STANU PRZYGOTOWANIA ABSOLWENTÓW DZIESIĘCIOMIESIĘCZNYCH KURSÓW OFICERSKICH DO ZADAŃ REALIZOWANYCH W WOJSKACH LĄDOWYCH

pk. „ABSOLWENCI”



Recenzent: dr hab. Stanisław ZAJAS



Praca wykonana pod kierownictwem naukowym prof. dr. hab. Adama Tomaszewskiego przez zespół w składzie:

prof. dr hab. Adam Tomaszewski – opracowanie naukowe całości

dr hab. Tomasz Majewski – udział w opracowaniu wyników badań

mgr Grażyna Bereda – udział w opracowaniu wyników badań

Korekta autorska

Prace techniczno-redakcyjne – mgr Grażyna Bereda

SPIS TREŚCI

	str
WPROWADZENIE.....	3
1. POTRZEBY WOJSK LĄDOWYCH W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH.....	9
1.1. Zadania wojsk lądowych w czasie pokoju, kryzysu i wojny.....	10
1.2. Zakres wiedzy i umiejętności niezbędny oficerom WL na najniższych stoiskach dowódczych.....	15
2. SYSTEM PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH DLA POTRZEB WOJSK LĄDOWYCH.....	23
3. STOPIEŃ PRZYGOTOWANIA ABSOLWENTÓW STUDIUM OFICERSKIEGO DO ZADAŃ USTALONY NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ.....	33
3.1. Krótka charakterystyka podjętych badań.....	33
3.2. Charakterystyka respondentów odpowiadających na pytania zawarte w ankiecie Nr 1 (załącznik 1).....	34
3.3. Wyniki badań uzyskane przy pomocy kwestionariusza ankiety Nr 1.....	38
3.4. Charakterystyka respondentów odpowiadających na pytania zawarte w ankiecie Nr 2 (załącznik 2).....	45
3.5. Wyniki badań uzyskane przy pomocy kwestionariusza ankiety Nr 2.....	48
4. WNIOSKI DOTYCZĄCE PERSPEKTYWICZNEGO MODELU PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH.....	55
DOKUMENTY ŹRÓDŁOWE.....	65

Załączniki:

Załącznik 1: Ankieta Nr 1

Załącznik 2: Ankieta Nr 2

Załącznik 3: Ankieta Nr 3: Standardy kształcenia dla kierunku studiów: Zarządzanie

WPROWADZENIE

Zdolności sił zbrojnych do sprawnego wykonania szerokiego spektrum zadań w różnorodnych operacjach uwarunkowane są wieloma czynnikami, ale niewątpliwie jednym z nich jest poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczo-sztabowych. Potwierdza to dokument przyjęty na szczycie NATO w Stambule w 2004 r. pt.: „Wizja Strategiczna, Wyzwanie Wojskowe”¹ w którym stwierdza się „należycie wykształceni oraz wyszkoleni oficerowie i podoficerowie będą odgrywali kluczową rolę w działaniach w złożonym środowisku, co będzie wymagało znacznie bardziej specjalistycznego szkolenia”.

Istotne zmiany, jakie zaistniały w środowisku bezpieczeństwa po 1989 r. miały bezpośredni wpływ nie tylko na zadania i kierunki rozwoju sił zbrojnych, ale także na systemy przygotowania i doskonalenia kadr wojskowych. W latach 90tych w wielu państwach europejskich miała miejsce gruntowna reforma systemów szkolnictwa wojskowego, która zwykle zmierzała do integracji istniejących podmiotów i tworzenia silnych uczelni pod nazwą uniwersytetu lub akademii oraz dostosowania programów kształcenia (szkolenia) do nowych uwarunkowań.

Także w Polsce podejmowane były próby reformowania szkolnictwa wojskowego. Zmniejszono przede wszystkim liczbę wyższych szkół oficerskich. Zlikwidowano lub przekształcono na centrum szkolenia szkoły rodzajów wojsk, pozostawiając jedynie Wyższą Szkołę Oficerską Wojsk Lądowych we Wrocławiu oraz Wyższą Szkołę Oficerską Sił Powietrznych w Dęblinie. Pozostały również trzy akademie: Akademia Obrony Narodowej, Wojskowa Akademia Techniczna oraz Akademia Marynarki Wojennej. Zlikwidowano natomiast Wojskową Akademię Medyczną zakładając, że lekarzy będą pozyskiwać siły zbrojne z cywilnych uczelni medycznych.

¹ Strategie Vision NATO – sierpień 2004 r.

Zasadniczy wpływ na przyszły model szkolnictwa wojskowego, a tym samym na dalsze procesy zmian w tym szkolnictwie miały zmiany w systemie prawnym, zwłaszcza wejście w życie Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych w 2003 r. oraz Ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”. Pierwsza z tych ustaw ściśle powiązała przebieg służby żołnierza zawodowego z określonym modelem przygotowania i doskonalenia zawodowego. Ponadto wyraźnie określała dwa źródła pozyskiwania oficerów: uczelnie wojskowe i studium oficerskie. Druga ustawa włączyła wyższe szkolnictwo wojskowe w ogólny narodowy system szkolnictwa wyższego, co wymaga od uczelni wojskowych spełnienia wszystkich wymogów obowiązujących w uczelniach cywilnych. Postawiło to w trudnej sytuacji przede wszystkim Wyższe Szkoły Oficerskie, które aktualnie nie spełniają wymogów, by mogły prowadzić studia drugiego stopnia. Nie dysponują bowiem wystarczającym potencjałem kadry naukowo-dydaktycznej. W takich warunkach ówczesne kierownictwo MON upatrywało rozwiązania problemu przede wszystkim poprzez nabór absolwentów uczelni cywilnych do studium oficerskiego, którego głównym zadaniem było przygotowanie wojskowe tych absolwentów. Do studium, jako kandydatów na dowódców, przyjmowano absolwentów po różnych kierunkach studiów w uczelniach cywilnych (humanistycznych, ekonomicznych, technicznych). Pozwala to sądzić, że przyszły dowódca plutonu, kompanii nie będzie posiadał systemowej, profesjonalnej wiedzy bazowej wymaganej w zawodzie oficera. Podczas 10 miesięcznego studium oficerskiego, absolwent studiów cywilnych może być najwyżej „przyuczony” do zawodu oficera o profilu dowódczym. Nie może natomiast w tak krótkim czasie uzyskać pełnej wiedzy zawodowej, którą zdobywa się w czasie studiów na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie.

Studium oficerskie zorganizowane w wyższych szkołach oficerskich funkcjonują już od kilku lat, a pierwsi ich absolwenci znaleźli się już w wojskach. Zaistniały zatem warunki, by można zweryfikować wyżej sygnalizowaną hipotezę dotyczącą poziomu przygotowania absolwentów studium do współczesnych zadań wojsk lądowych, a jednocześnie wskazać racjonalne sposoby doskonalenia zawodowego tej grupy oficerów. Realizując taki cel zespół badawczy postawił sobie kil-

ka istotnych pytań na które poszukiwał odpowiedzi, wykorzystując różne metody badawcze. Pytania te były następujące:

1. Do jakich zadań powinien być przygotowany dowódca plutonu i kompanii w wojskach lądowych oraz jaką wiedzę i umiejętności powinien posiadać kandydat na te stanowiska, by mógł sprawnie te zadania realizować?
2. Jaką rolę w systemie przygotowania kadr dowódczych w wojskach lądowych spełnia studium oficerskie dla absolwentów uczelni cywilnych?
3. Czy studium oficerskie zapewnia kandydatowi na stanowisko dowódcy plutonu (kompanii) niezbędną wiedzę zawodową i umiejętności?
4. Jak powinien przebiegać proces doskonalenia zawodowego absolwentów studium?
5. Jaki powinien być model systemu doskonalenia zawodowego oficerów uwzględniający dwa źródła ich pozyskiwania.

Odpowiedzi na te podstawowe pytania zespół badawczy poszukiwał przede wszystkim poprzez analizę zadań realizowanych przez wojska lądowe, ocenę poziomu przygotowania zawodowego absolwentów studium oficerskiego oraz porównanie tego stanu przygotowania absolwentów z potrzebami wojsk lądowych wynikającymi z ich zadań. Uznano, że wiarygodną ocenę przygotowania zawodowego absolwentów studium można będzie uzyskać drogą badań ankietowych, obejmując nimi zarówno wspomnianych absolwentów jak i ich przełożonych oraz współpracowników. Z tych względów zespół przygotował i skierował do środowiska oficerów WL dwa rodzaje ankiet:

Pierwszą – do oficerów będących przełożonymi lub współpracownikami absolwentów studium, posiadających znaczne doświadczenie w służbie, w celu uzyskania obiektywnej oceny przygotowania zawodowego tych absolwentów.

Drugą – do absolwentów studium w celu uzyskania ich samooceny przygotowania zawodowego i ustalenia problemów, jakie napotkali w służbie wojskowej.

Porównanie uzyskanych wyników badań tych dwóch grup respondentów w aspekcie współczesnych potrzeb wojsk lądowych w zakresie przygotowania kadr dowódczych pozwoliło:

- po pierwsze – ocenić rzeczywisty stan przygotowania absolwentów studium i adekwatność obecnego modelu przygotowania kadr do potrzeb wojsk;
- po drugie – wskazać racjonalne rozwiązania w systemie przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów, które mogą zapewnić znacznie wyższy profesjonalizm kadr dowódczych w sytuacji uzawodowienia wojsk lądowych.

Uzyskane wyniki badań zawarte zostały w czterech rozdziałach. Pierwszy z nich sygnalizuje potrzeby wojsk lądowych w zakresie przygotowania kadr dowódczych determinowane głównie przez zadania realizowane w czasie pokoju, kryzysu i wojny, w ramach różnych operacji, w tym zwłaszcza poza granicami kraju. W wyniku analizy tych zadań sformułowano zakres wiedzy i umiejętności niezbędny oficerom wojsk lądowych.

Drugi rozdział identyfikuje aktualny system przygotowania kadr dowódczych dla potrzeb wojsk lądowych oraz określa w nim miejsce i rolę studium oficerskiego. System ten jest zdeterminowany przede wszystkim zapisami ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r., w której określono dwa źródła pozyskiwania oficerów: uczelnie wojskowe oraz kilkumiesięczne studium oficerskie prowadzące nabór absolwentów uczelni cywilnych z tytułem zawodowym magistra. Należy podkreślić, że w ubiegłych latach nabór do studium oficerskiego obejmował ponad 70 % ogólnych potrzeb kandydatów na oficerów wojsk lądowych. Oznacza to, że po roku 2003 studium oficerskie uznano za główne źródło pozyskania oficerów. Uzasadnia to potrzebę wnikliwej oceny tej formy przygotowania kadr dowódczych w aspekcie zadań wojsk.

Z tych też powodów w rozdziale trzecim zawarte zostały wyniki badań, jakie zespół przeprowadził w celu ustalenia stopnia przygotowania absolwentów studium. Badaniami objęto wyłącznie absolwentów 10cio miesięcznego studium oficerskiego we Wrocławiu, o profilu dowódczym. Natomiast opinię o ich poziomie przygotowania zawodowego wyrazili także oficerowie w stopniu kapitana, majora i podpułkownika, będący w większości przełożonymi absolwentów studium. Uzyskane tą drogą informacje pozwoliły określić rzeczywisty stan wiedzy i umiejętności, jakimi dysponują absolwenci.

Zebrane w trakcie badań informacje dotyczące potrzeb wojsk lądowych w zakresie kształcenia kadr dowódczych, aktualnego modelu przygotowania tych kadr oraz poziomu wiedzy zawodowej i umiejętności absolwentów studium oficerskiego pozwoliły wskazać racjonalne kierunki doskonalenia istniejącego modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów. Jest to o tyle ważne, że szkolnictwo wojskowe wciąż jest przedmiotem zainteresowania kolejnych władz MON i przez wiele lat nie znaleziono dla niego właściwego rozwiązania. Ogólne założenia w tym zakresie, oparte na wynikach badań zawarto w rozdziale czwartym niniejszego opracowania.

1. POTRZEBY WOJSK LĄDOWYCH W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH

Siły zbrojne są integralnym, a zarazem podstawowym elementem systemu bezpieczeństwa państwa, zwłaszcza w odniesieniu do zagrożeń zewnętrznych. System taki funkcjonuje zawsze w określonych uwarunkowaniach i zmierza do zachowania integralności terytorialnej państwa oraz zapewnienia warunków do jego niezakłóconego rozwoju. W przypadku Polski cele te osiągnąć są równoległe w sferze politycznej, społecznej, gospodarczej i militarnej, we współdziałaniu z innymi państwami Sojuszu i Wspólnoty Europejskiej.

Siły zbrojne, a w tym wojska lądowe, są wyspecjalizowaną formacją, która powinna być zdolna do podjęcia szeroko rozumianych zadań obronnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym. Aktualnie w dokumentach normatywnych Sojuszu podkreśla się, że w perspektywie siły zbrojne powinny się charakteryzować następującymi zdolnościami operacyjnymi¹:

- **dostępnością sił** polegającą na utrzymywaniu wojsk we właściwej gotowości i rozwijaniu jednostek zdolnych do działań w dowolnym obszarze;
- **projekcją siły**, czyli zdolnością do szybkiego przemieszczania wojsk i tworzenia zgrupowań w rejonach kryzysów;
- **zdolnością do uczestnictwa w długotrwałych operacjach kryzysowych w nieprzyjaznym środowisku**;
- **skutecznością działań i precyzją rażenia**;
- **sprawnością systemów dowodzenia i kierowania**.

Łatwo zauważyć, że zdolności takie będą mogły być osiągnąć głównie poprzez:

- dostosowanie struktur wojsk i sztabów do potencjalnych zadań;
- należyte wyposażenie i uzbrojenie wojsk;

¹ Misje, funkcje i zdolności operacyjne SZ RP – 2025, Materiały z sympozjum SG WP. 2002 r.

- profesjonalne przygotowanie kadr dowódczych i sztabowych oraz specjalistów;
- efektywne szkolenie sztabów i wojsk.

Należy podkreślić, że działania w wymienionych sferach powinny być prowadzone równoległe i są one wzajemnie powiązane. Dla przykładu, brak profesjonalnie przygotowanych kadr dowódczo-sztabowych wpłynie niewątpliwie negatywnie na efektywność szkolenia a tym samym funkcjonowania sztabów i wojsk, a także na funkcjonowanie nawet najlepszych struktur wojskowych. Oznacza to, że poziom przygotowania kadr dowódczych i sztabowych w wojskach jest nie mniej ważny niż ich uzbrojenie i wyposażenie. Trudno bowiem byłoby zaprzeczyć tezie, że warunkiem należytego przygotowania wojsk oraz efektywnego wykorzystania drogiego uzbrojenia w operacjach jest profesjonalne przygotowanie kadr do zadań w siłach zbrojnych. W tej sytuacji należało w pierwszej kolejności zidentyfikować te zadania w odniesieniu do wojsk lądowych oraz określić warunki ich realizacji. Stanowiło to podstawę do określenia wymagań w zakresie przygotowania ogólnego i zawodowego oficerów.

1.1. Zadania wojsk lądowych w czasie pokoju, kryzysu i wojny

Wojska lądowe, jako podstawowy komponent Sił Zbrojnych RP, realizują główne zadania związane z bezpieczeństwem i obronnością kraju we wszystkich stanach państwa. W czasie pokoju zapewniają one bezpieczeństwo poprzez¹:

- rozpoznanie oraz wspieranie ochrony granicy lądowej i wód terytorialnych;
- utrzymywanie zdolności i gotowości do działań w przypadku potencjalnych zagrożeń bezpieczeństwa państwa;
- prowadzenie współpracy wojskowej z wojskami innych państw sojusznich;
- wspieranie władz państwowych oraz administracji publicznej w reagowaniu na zagrożenia o charakterze niemilitarnym (klęski żywiołowe, katastrofy);
- prowadzenie działań poszukiwawczo-ratowniczych;

¹ Strategia wojskowa RP.

- oczyszczanie terenu z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych dla życia i zdrowia;
- monitorowanie skażeń promieniotwórczych, chemicznych i biologicznych na terytorium kraju we współdziałaniu z wyspecjalizowanymi instytucjami cywilnymi.

Niezależnie od tego, wojska lądowe w czasie pokoju powinny doskonalić swoje zdolności operacyjne, niezbędne w operacjach w czasie kryzysu i wojny, na obszarze kraju i poza jego granicami. Z tych też powodów do podstawowych zadań tych wojsk w czasie pokoju należy również zaliczyć: doskonalenie struktur sztabów i wojsk; modernizację uzbrojenia i wyposażenia, a przede wszystkim – szkolenie kadr, dowództw i wojsk w kontekście potencjalnych zadań.

W systemie szkolenia funkcjonującym w Siłach Zbrojnych RP można wyróżnić:¹

- przygotowanie i doskonalenie zawodowe kadry;
- szkolenie dowództw i sztabów;
- szkolenie wojsk;
- szkolenie rezerw osobowych.

System ten w pełni dotyczy również wojsk lądowych i uwzględnia specyfikę ich zadań. Należy również podkreślić że między wymienionymi rodzajami działalności szkoleniowej występują wzajemne powiązania i zależności. Niewątpliwie, poziom szkolenia dowództw i wojsk, a także rezerw osobowych będzie determinowany przede wszystkim poziomem przygotowania zawodowego kadr dowódczo-sztabowych, które odpowiedzialne są za organizację i realizację zadań szkoleniowych w wojskach. Szkolenie podległych dowództw i wojsk jest bowiem podstawowym zadaniem każdego dowódcy w czasie pokoju, a jego wiedza i umiejętności będą decydowały o doborze form, metod i treści szkolenia oraz efektywności wykorzystania bazy szkoleniowej. Oznacza to, że w procesie przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych wyjątkowo ważne miejsce powinna zajmować problematyka metodyczno-szkoleniowa wojsk.

¹ Doktryna Szkoleniowa SZ RP (DD/7) wyd. SG WP, 2006 r.

Podstawowym celem działalności szkoleniowej w siłach zbrojnych w czasie pokoju jest uzyskanie i utrzymanie (doskonalenie) zdolności operacyjnych i gotowości do skutecznych działań sztabów i pododdziałów w przypadku potencjalnych zagrożeń. Przy tym, działania takie mogą być prowadzone w wymiarze narodowym na obszarze kraju lub w wymiarze sojuszniczym (koalicyjnym) także poza granicami kraju. Oznacza to, że w działalności szkoleniowej, przygotowującej sztaby i wojska do działań w takich uwarunkowaniach, powinny być zachowane standardy zapewniające interoperacyjność, czyli zdolność do funkcjonowania w zgrupowaniach wielonarodowych, wspólnie z formacjami pozamilitarnymi w różnych uwarunkowaniach geopolitycznych. Wymaga to od kadry dowódczej nie tylko solidnej wiedzy zawodowej i specjalistycznej, ale także rozległej wiedzy ogólnej, zwłaszcza humanistycznej i społecznej. Potrzebna jest również tej kadrze wiedza dotycząca potencjalnych zagrożeń oraz możliwych sposobów reagowania struktur bezpieczeństwa na te zagrożenia.

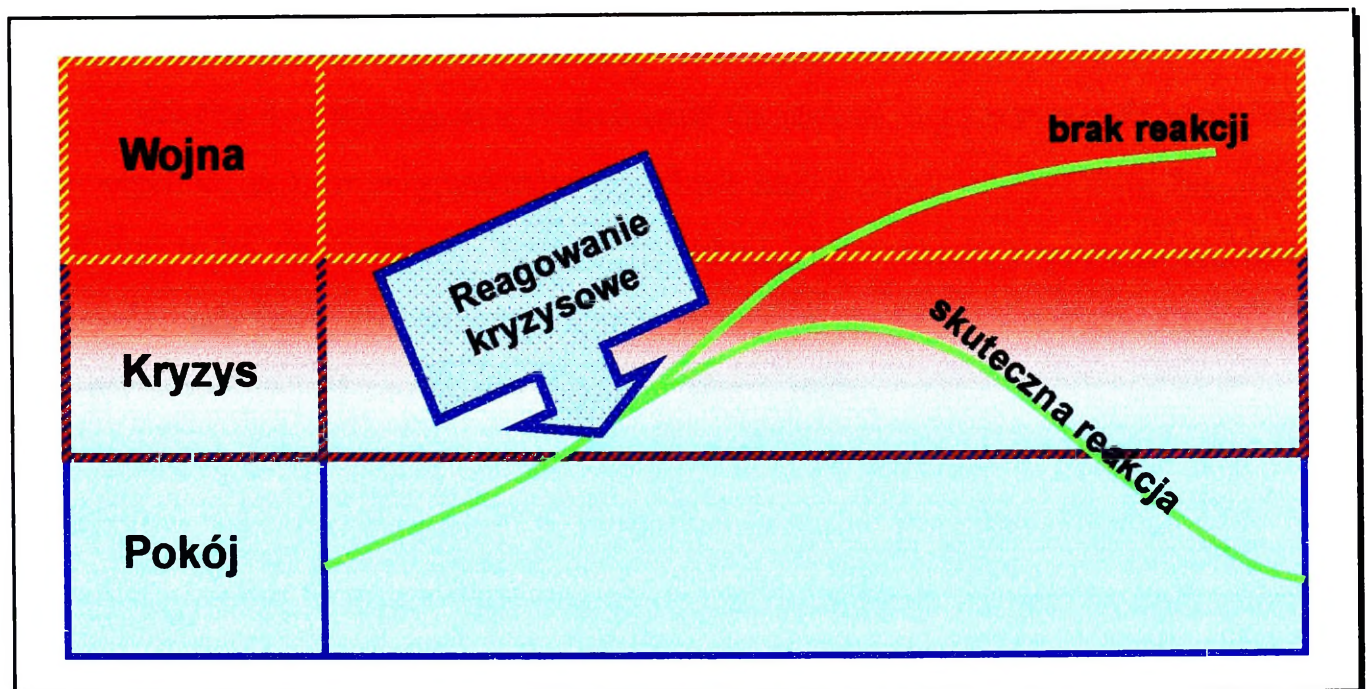
Spośród wielu różnych form szkolenia stosowanych w wojskach, szczególną rolę odgrywają ćwiczenia. Ta forma szkoleniowa dotyczy przede wszystkim dowództw i wojsk i posiada wiele odmian. Wśród nich wyróżnia się:

- treningi sztabowe;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe:
 - na mapach;
 - szkieletowe;
 - wspomagane komputerowo;
- ćwiczenia taktyczne z wojskami;
- gry wojenne.

Podstawowym celem tych ćwiczeń jest: uczyć, doskonalić, zgrywać i sprawdzać przygotowanie sztabów i struktur wojskowych do realizacji przewidzianych dla nich zadań. Niezależnie od tego ćwiczenia zapewniają doskonałe warunki do pogłębienia wiedzy i doskonalenia umiejętności indywidualnych kadry. Ponadto ćwiczenia prowadzone w oparciu o hipotetyczne założenia sytuacyjne pozwalają kształtować u uczestników wyobraźnię operacyjno-taktyczną niezbędną w procesie podej-

mowania decyzji. Te złożone i efektywne formy szkolenia wymagają jednakże od zespołów autorskich i organizatorów ćwiczeń dogłębnej wiedzy operacyjno-taktycznej i metodologicznej oraz dużego doświadczenia zawodowego. Źródłem takiej wiedzy mogą być przede wszystkim studia i kursy prowadzone w ramach systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadry.

Jak już podkreślano, w czasie pokoju wojska powinny utrzymywać gotowość i doskonalić swoje zdolności operacyjne do działań w czasie kryzysu i ewentualnej wojny. Należy tu podkreślić, że współcześnie wymienione stany: pokój, kryzys, wojna nie dają się precyzyjnie zdefiniować, a granice między nimi często mogą być trudne do określenia. Już sam stan pokoju nie jest stanem jednolitym. Występują bowiem w nim różnorodne zagrożenia o znacznym nasileniu, które mogą prowadzić do powstania sytuacji kryzysowych. Będzie to miało miejsce, gdy wystąpi splot zagrożeń w różnych sferach (politycznej, społecznej, ekonomicznej) a skala tych zagrożeń posiada tendencję wzrostową. Brak w takich sytuacjach stosownych reakcji we właściwym czasie może prowadzić do stanu kryzysu, a w skali międzynarodowej nawet do wojny – rys. 1.1.



Rys. 1.1. Przebieg sytuacji kryzysowej w zależności od zachowania otoczenia

W skali międzynarodowej właściwym podmiotem zdolnym do reagowania w sytuacjach kryzysowych w rejonach niestabilnych politycznie są organizacje międzynarodowe, które mogą wykorzystać w tym celu wojskowe siły pokojowe. Taki sposób wykorzystania sił zbrojnych w celu zachowania pokoju preferuje także nowa strategia Sojuszu Północnoatlantyckiego. Natomiast ostatnie dziesięciolecie dostarczyło wiele przykładów, że operacje reagowania kryzysowego mogą być prowadzone w różnych uwarunkowaniach i z różną intensywnością zaangażowania wojsk. Mogą to być operacje prowadzone za przyzwoleniem społeczności lub bez jej zgody. Mogą to być działania prowadzone poniżej lub powyżej progu wojny.

Podkreślić należy również, że we współczesnych operacjach (zwłaszcza operacjach reagowania kryzysowego) ważne zadania w oddaleniu od sił głównych (baz) mogą być realizowane przez niewielkie pododdziały (pluton, kompania) wzmocnione przez środki innych rodzajów wojsk i wspierane z powietrza. Oznacza to, że dowódcy tych pododdziałów powinni posiadać wiedzę i umiejętności dotyczące oceny sytuacji, podejmowania racjonalnych decyzji oraz użycia różnych środków walki na poziomie „broni połączonych”. Ponadto powinni oni znać przynajmniej podstawy prawa wojennego oraz zasady współpracy z komponentami wojskowymi i cywilnymi innych państw w obszarze działań operacyjnych.

Szczególne wymagania wobec kadr dowódczych i sztabowych niosą działania wojenne. W tym przypadku na tej grupie kadry zawodowej ciąży odpowiedzialność nie tylko za efektywne użycie posiadanego potencjału bojowego ale również za życie podwładnych żołnierzy. Każdy dowódca, na każdym szczeblu dowodzenia odpowiedzialny jest za bieżącą ocenę sytuacji, podejmowanie racjonalnych decyzji oraz pomyślne wykonanie zleconych zadań przy minimalnych stratach. W tym celu niezbędne jest profesjonalne przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych. Nieodzowna będzie tu gruntowna wiedza operacyjno-taktyczna oraz wysokie umiejętności w zakresie dowodzenia.

W praktyce oznacza to, że kadra dowódcza już od najniższych szczebli dowodzenia powinna być przygotowywana do funkcjonowania w różnych stanach bezpieczeństwa i kierowania wojskami w różnych operacjach, także w zgrupowaniach wielonarodowych poza granicami kraju. Tak olbrzymie wymagania stawiane

przed kadrami dowódczymi nakazują poszukiwać efektywnego systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego tej grupy oficerów. W tym celu nieodzowne jest również precyzyjne określenie zakresu wiedzy i umiejętności jakim powinni dysponować kandydaci na oficerów oraz oficerowie na kolejnych poziomach dowodzenia.

1.2. Zakres wiedzy i umiejętności niezbędny oficerom WL na najniższych stanowiskach dowódczych

System wyższego szkolnictwa w ramach studiów na określonych kierunkach przygotowuje studentów do konkretnych zawodów¹. Standardy tych kierunków studiów wprowadzone rozporządzeniem MNiSzW określają obowiązkowy obszar wiedzy, jaki powinien uzyskać student na określonym poziomie kształcenia oraz do jakich zadań będzie w wyniku tego przygotowany. Ponadto uczelnia w trakcie studiów może zaproponować studentom określoną specjalizację, która ma na celu bardziej precyzyjne przygotowanie absolwenta do przyszłych zadań. Te ogólne zasady przygotowania do zawodu obowiązują (a przynajmniej powinny obowiązywać) także podczas przygotowania kandydatów na oficerów o profilu dowódczym. Przy tym należy uznać, że ten specyficzny zawód wymaga od kandydatów szczególnych predyspozycji i szczególnego przygotowania.

Jak wskazują wieloletnie doświadczenia z wielu armii, zawód oficera - dowódcy wymaga kształcenia ustawicznego i przemienneho. Nie jest możliwe przygotowanie w jednym cyklu kształcenia dowódcy funkcjonującego sprawnie na wszystkich poziomach dowodzenia. Z tych też powodów w systemie szkolnictwa wojskowego wyróżnia się podsystem przygotowania zawodowego oraz podsystem doskonalenia zawodowego oficerów.

Przygotowanie zawodowe ma zapewnić kandydatom minimalną, niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne oficerom na najniższych stanowiskach dowódczych. Pełniąc służbę na tych stanowiskach, oficerowie poznają specyfikę zawodu oficera i służby oraz doskonalą swoje umiejętności w dowodzeniu małymi zespołami i szkoleniu żołnierzy. W ramach ćwiczeń rozwijają swoją wyobraźnię taktycz-

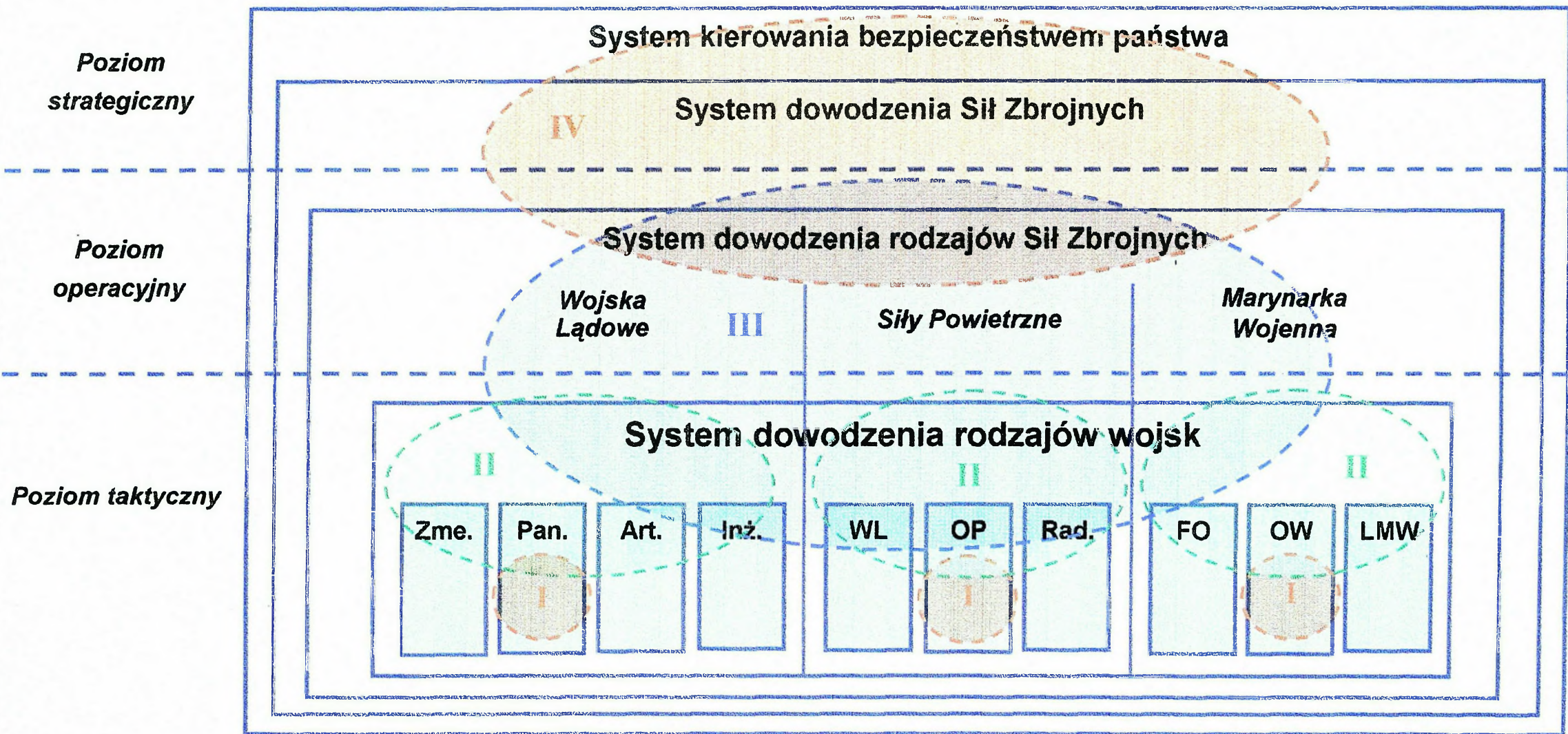
¹ Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym”, art. 2 ust.1, pkt. 7 i 8.

na, która jest niezbędna także w trakcie doskonalenia zawodowego. Z kolei podsystem doskonalenia zawodowego, bazując na uzyskanej wcześniej wiedzy bazowej i umiejętnościach wyniesionych z wojsk, ma na celu pogłębienie tej wiedzy i przygotowanie do sprawnego funkcjonowania na wyższych poziomach dowodzenia (operacyjnym, strategicznym). Jest oczywistym, że wymienione podsystemy powinny być skoordynowane organizacyjnie, merytorycznie i programowo. Jednakże aby tak było, konieczne jest określenie pełnego zakresu wiedzy potrzebnej kadrze dowódczo-sztabowej wojsk lądowych oraz przypisanie jej do określonych poziomów kształcenia (przygotowania i doskonalenia zawodowego).

W praktyce przyjęto, że systemy przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych obejmują studia, studia podyplomowe, wyższe kursy i kursy doskonalące. Celem studiów, studiów podyplomowych oraz wyższych kursów jest opanowanie przez kandydata na oficera (oficera) określonego systemu wiedzy i nabycie umiejętności zapewniających sprawne funkcjonowanie (pełną aktywność zawodową) oficera w wyraźnie zdefiniowanych obszarach systemu dowodzenia SZ – rys. 1.2. Natomiast celem kursów doskonalących jest pogłębienie wyedukowanej wiedzy zawodowej, zwłaszcza w wymiarze praktycznym i uzyskanie stosownych umiejętności do funkcjonowania na określonych stanowiskach służbowych, szczebla taktycznego lub operacyjnego.

Przewiduje się, że w ramach systemu przygotowania zawodowego oficerów podstawową formą tego przygotowania będą studia na określonym kierunku wzbogacone praktykami i dodatkowymi szkoleniami w centrach szkolenia WL. Zgodnie z zapisami ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych mają to być studia I i II stopnia. Natomiast wg. projektu reformy wyższego szkolnictwa wojskowego z 2007 r.¹ system przygotowania zawodowego kadr dowódczych miałby obejmować jedynie studia pierwszego stopnia oraz szkolenie w centrach szkolenia WL. Autorzy tego projektu uznali bowiem, że kadra dowódcza będzie potrzebowała wiedzy na poziomie studiów II stopnia dopiero podczas objęcia stanowisk służbowych zaszeregowanych do stopnia etatowego – majora. Nie ulega wątpliwości, że przyjęcie takiego rozwiązania znacznie ograniczy stopień przygotowania ogólnego

¹ Program reformy wyższego szkolnictwa wojskowego – MON. Warszawa 2007 r.



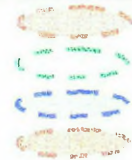
Poszczególne stopnie aktywności zawodowej uzyskiwane przez oficerów:

I stopień – na studiach pierwszego stopnia;

II stopień – na studiach drugiego stopnia;

III stopień – na studiach podyplomowych;

IV stopień – na wyższych kursach.



1.2. Obszary aktywności zawodowej kadry dowódczo-sztabowej w systemie dowodzenia SZ oraz wymagane formy przygotowania do takiej aktywności

i zawodowego kandydatów na oficerów. W praktyce podstawowe funkcje dowódcze i sztabowe na niższych szczeblach taktycznych byłyby sprawowane przez oficerów pozbawionych wiedzy dotyczącej teoretycznych podstaw podejmowania decyzji, teorii dowodzenia oraz podstaw sztuki wojennej. W aktualnym systemie szkolnictwa wyższego studia I stopnia mają charakter studiów zawodowych i przygotowują raczej określonych specjalistów a nie kadry kierownicze (dowódcze). Te w systemie szkolnictwa wyższego przygotowywane są na studiach drugiego stopnia i studiach podyplomowych, o czym świadczą między innymi treści zawarte w standardach nauczania poszczególnych kierunków studiów.

Jest oczywistym, że chcąc zbudować system wyższego szkolnictwa wojskowego adekwatny do potrzeb sił zbrojnych, należy w pierwszej kolejności opracować modele osobowościowe kadr dowódczo-sztabowych przewidzianych do funkcjonowania na kolejnych poziomach systemu dowodzenia. Podstawowym elementem takiego modelu powinien być zakres wiedzy i umiejętności wymagany na stanowiskach służbowych, na kolejnych poziomach systemu dowodzenia. Należy przy tym uwzględnić, że system wiedzy uzyskany przez kandydata na oficera, rozszerzony i pogłębiony w ramach systemu doskonalenia zawodowego powinien zapewnić wysoką aktywność i kompetencyjność zawodową (profesjonalizm) kadr dowódczych w całym systemie dowodzenia SZ, na wszystkich jego poziomach. Do tego należy dobrać właściwe formy kształcenia i szkolenia, dostosowane do potrzeb i tworzące skuteczny system przygotowania i doskonalenia zawodowego. Rozpatrując problem przygotowania kadr na najniższe stanowiska dowódcze należy mieć na uwadze, że chodzi tu głównie o stanowiska dowódców plutonów. Są to zwykle niewielkie jednorodnie pododdziały określonego rodzaju wojsk, dysponujące jednolitym uzbrojeniem i funkcjonujące w strukturze nadrzędnej - kompanii. Zatem system przygotowania zawodowego powinien zapewnić kandydatom przynajmniej podstawową wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania jednorodnym niewielkim zespołem oraz sprawowania funkcji dowódcy plutonu (równorzędnego) w określonym rodzaju wojsk. W tym celu program przygotowania oficera – dowódcy powinien obejmować:

- wiedzę ogólną przynajmniej na poziomie studiów humanistycznych I stopnia;
- podstawową wiedzę z zakresu bezpieczeństwa państwa i sojuszu;
- podstawową wiedzę wojskową i znajomość specyfiki zawodu;
- ogólną wiedzę o siłach zbrojnych i swoim rodzaju sił zbrojnych;
- gruntowną wiedzę o rodzaju wojsk, w którym kandydat podejmuje służbę;
- podstawową wiedzę i umiejętności związane z kierowaniem małymi zespołami oraz dowodzeniem drużyną i plutonem w czasie pokoju, kryzysu i wojny;
- taktykę ogólną oraz taktykę swojego rodzaju wojsk;
- możliwości taktyczno-bojowe oraz zasady użycia pododdziałów swojego rodzaju wojsk;
- zasady organizacji i metodykę prowadzenia szkolenia pojedynczego żołnierza, drużyny i plutonu;
- podstawową znajomość międzynarodowego prawa wojennego.

Jest to minimalny, nieodzowny zakres wiedzy i umiejętności, jakie potrzebne są współczesnemu dowódcy plutonu wojsk lądowych, które powinien uzyskać w procesie przygotowania zawodowego. Należy przy tym podkreślić, że ten zasób wiedzy i umiejętności zapewni aktywność zawodową oficera jedynie na poziomie dowódcy plutonu określonego rodzaju wojsk. Prowadzone w tym zakresie analizy wskazują, że taki zasób wiedzy i umiejętności może uzyskać kandydat na oficera w ramach studiów I stopnia w wyższej uczelni wojskowej na kierunku – zarządzanie w specjalności dowodzenie pod warunkiem, że program tych studiów zostanie wzbogacony o praktyki i dodatkowe szkolenia w centrach rodzajów wojsk. Jednocześnie można sformułować hipotezę, że nie jest możliwe profesjonalne przygotowanie dowódcy plutonu na takim poziomie w ramach 10 miesięcznego studium oficerskiego. Wynika to stąd, że kandydaci do studium oficerskiego (absolwenci uczelni cywilnych) posiadają zwykle jedynie wiedzę ogólną na poziomie przydatnym w zawodzie oficera – dowódcy. Nie posiadają natomiast wiedzy zawodowej, która w głównej mierze decyduje o ich profesjonalizmie i którą w całości muszą uzyskać w systemie szkolnictwa wojskowego.

Ponadto rozważając problem przygotowania zawodowego oficerów o profilu dowódczo-sztabowym należy zauważyć, że określony wcześniej zakres wiedzy i umiejętności nie zapewnia ich sprawnego funkcjonowania w wojskach na innych stanowiskach na poziomie taktycznym. Najczęściej kolejnymi stanowiskami służbowymi dla dowódców plutonów będą: oficer sztabu batalionu oraz dowódca kompanii (baterii). Wcześniejsza analiza zadań wojsk lądowych wskazuje, że kompania we współczesnych uwarunkowaniach może być wzmocniona pododdziałami innych rodzajów wojsk i działać samodzielnie w oddaleniu od głównych sił. Oznacza to, że dowódca kompanii, ale także oficer sztabu batalionu, powinien posiadać znacznie poszerzoną wiedzę, dotyczącą możliwości taktyczno-bojowych oraz zasad użycia i sposobów działania innych rodzajów wojsk lądowych. Są to wiedza i umiejętności niezbędne na poziomie „broni połączonych” które znacznie wykraczają poza rodzaj wojsk, w którym funkcjonował oficer pełniąc funkcję dowódcy plutonu. Nie można rozwiązać tego problemu na kursach doskonalących, gdyż ich celem nie jest kształcenie (poszerzenie lub pogłębienie systemu wiedzy) a jedynie przygotowanie praktyczne do sprawowania funkcji oficera sztabu lub dowódcy kompanii. Występuje tu raczej zależność odwrotna. Należyte przygotowanie oficerów na kursach do objęcia kolejnych stanowisk będzie możliwe pod warunkiem, że wcześniej uzyskali oni niezbędną wiedzę bazową (system wiedzy zawodowej) która jest potrzebna im na tych stanowiskach.

W ocenie zespołu taką rozszerzoną wiedzę zawodową niezbędną oficerom o profilu dowódczo-sztabowym, funkcjonującym na poziomie „broni połączonych” mogą zapewnić studia II stopnia prowadzone w uczelni wojskowej na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie. Mogą to być studia prowadzone z kandydatami na oficerów, **bezpośrednio po ukończeniu studiów I stopnia lub z oficerami, którzy odbyli kilkuletni staż na stanowisku dowódcy plutonu.** Zatem w zależności od przyjętych rozwiązań ustawowych profesjonalne przygotowanie kadry do funkcjonowania na poziomie broni połączonych może mieć miejsce już w systemie przygotowania lub w systemie doskonalenia zawodowego po kilkuletniej praktyce w wojskach. W przypadku absolwentów studium oficerskiego problem ten

z konieczności musi być rozwiązywany w ramach systemu doskonalenia zawodowego.

Powyższe rozważania wskazują, że współczesne wojska lądowe wymagają od systemu szkolnictwa wojskowego absolwentów zdolnych do aktywnego funkcjonowania i profesjonalnego dowodzenia na niższych szczeblach taktycznych, posiadających wiedzę zawodową i umiejętności potrzebne na stanowiskach: dowódcy plutonu, oficera sztabu batalionu oraz dowódcy kompanii. Taką wiedzę i umiejętności oficerowie o profilu dowódczo-sztabowym powinni uzyskiwać na studiach I i II stopnia na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie. Standard tego kierunku zapewnia bowiem przygotowanie tej grupy zawodowej a jednocześnie umożliwia rozszerzenie programu kształcenia, który powinien obejmować:

- treści zawarte w standardzie nauczania (podstawy organizacji i zarządzania, teoretyczne podstawy dowodzenia, psychologię kierowania, problematykę bezpieczeństwa, podstawy działań operacyjnych i inne);
- pogłębioną wiedzę o siłach zbrojnych i gruntowną wiedzę o rodzaju sił zbrojnych;
- gruntowną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania złożonymi zespołami oraz dowodzenia wzmocnionymi pododdziałami typu kompania (grupa bojowa);
- teoretyczne podstawy i praktyczne umiejętności w zakresie oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- procedury pracy sztabowej obowiązujące w NATO;
- możliwości bojowe i zasady użycia rodzajów wojsk w różnych rodzajach działań;
- ogólne podstawy sztuki operacyjnej i taktyki poszczególnych rodzajów wojsk;
- zasady organizacji i metodykę szkolenia (prowadzenia ćwiczeń) pododdziałów i zespołów broni połączonych.

W praktyce oznacza to, że kandydat na oficera o profilu dowódczym w trakcie studiów powinien uzyskać wiedzę i umiejętności określone standardem nauczania na kierunku studiów oraz wiedzę i umiejętności specyficzne dla zawodu oficera –

dowódcy, określone standardem opracowanym w MON¹. Taki zasób wiedzy uzyskany na studiach i poszerzony o praktyczne umiejętności wyniesione z praktyk i kursów doskonalących mogą gwarantować profesjonalizm młodszych kadr dowódczych, należyte przygotowanie podległych im pododdziałów oraz efektywne ich użycie w różnych operacjach, także poza granicami kraju. Pozostaje jednak podstawowe pytanie – czy obecny system szkolnictwa wojskowego zapewnia takie przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych dla wojsk lądowych, a zwłaszcza czy takich oficerów uzyskują te wojska w wyniku funkcjonowania studium oficerskiego?

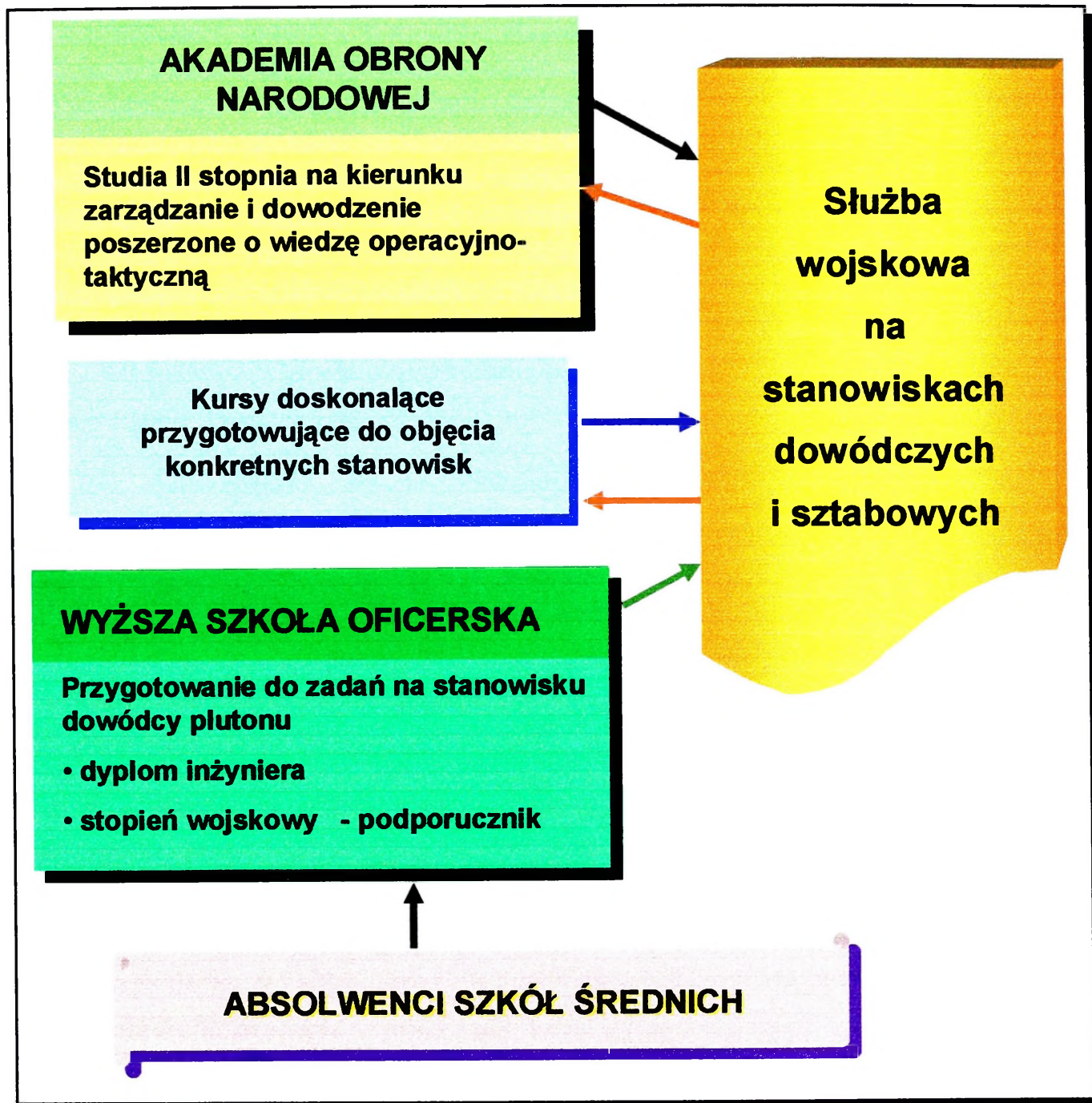
¹ Prace nad takim standardem podjęte zostały w 2007 r. przez Pełnomocnika MON ds. reformy szkolnictwa wojskowego.

2. SYSTEM PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH DLA POTRZEB WOJSK LĄDOWYCH

W przeszłości przygotowanie kadr dowódczych dla potrzeb wojsk lądowych prawie w całości realizowane było w wyższych szkołach oficerskich rodzajów wojsk, a następnie w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu. Wyjątkiem było przygotowanie kadr oficerskich dla potrzeb Lotnictwa Wojsk Lądowych, które realizowała Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lotniczych. Szkoły te funkcjonowały w Systemie Wyższego Szkolnictwa Wojskowego, podległym ministrowi Obrony Narodowej, na mocy Ustawy o wyższym szkolnictwie wojskowym z 1965 r.

W tamtym systemie kandydatami na oficerów – dowódców byli absolwenci szkół średnich, którzy po czterech latach studiów w wyższej szkole oficerskiej uzyskiwali dyplom inżyniera i stopień podporucznika. Program tych studiów zapewniał absolwentom niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne dowódcy plutonu. Wiele miejsca w tym programie poświęcono przedmiotom zawodowym (taktyka, dowodzenie, eksploatacja uzbrojenia) oraz ćwiczeniom przygotowującym do praktycznego działania w wojskach. Ponadto podchorążowie odbywali praktyki, w ramach których poznawali specyfikę rodzajów wojsk oraz tajniki dowodzenia. Taki program kształcenia i szkolenia praktycznego zapewniał należyte przygotowanie absolwentów do objęcia najniższych stanowisk dowódczych w wojskach lądowych.

W omawianym systemie logiczny był również dalszy rozwój kadr dowódczo-sztabowych. Absolwenci WSO po kilkuletniej praktyce w wojskach i uzyskaniu pozytywnych opinii służbowych byli kierowani na 3 letnie (w późniejszym okresie na 2 letnie) studia II stopnia w Akademii Sztabu Generalnego (później w AON) gdzie uzyskali pogłębioną wiedzę zawodową z obszaru zarządzania, dowodzenia, taktyki i sztuki operacyjnej i byli przygotowywani do objęcia stanowisk dowódczych i sztabowych na poziomie operacyjno-taktycznym. Ponadto w systemie przewidziane były kursy prowadzone przez Centrum Doskonalenia Oficerów, które przygotowywały do objęcia konkretnych stanowisk służbowych – rys. 2.1.



Rys. 2.1. Poprzedni system przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów młodszych wojsk lądowych

Ten system przygotowania zawodowego oficerów, doskonalony przez wiele lat, zapewniał profesjonalne przygotowanie oficerów zgodnie z ówczesnymi potrzebami wojsk lądowych, o czym świadczą chociażby opinie dowódców oraz oceny z ćwiczeń. Należy również podkreślić, że absolwenci szkół wojskowych mieli możliwość doskonalenia swoich umiejętności podczas licznych ćwiczeń i szkoleń w wojskach.

Konieczność zmian w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego pojawiła się już w latach 90tych i wynikała głównie z transformacji sił zbrojnych oraz nowych zadań w nowym środowisku bezpieczeństwa. Znacznie mniejsze potrzeby wojsk w zakresie kształcenia kandydatów na oficerów były przyczyną likwidacji wielu wyższych szkół oficerskich. Z kolei nowe zadania wojsk w świetle zmieniających się zagrożeń wymagały weryfikacji programów nauczania.

Jednakże bezpośredni wpływ na zmiany w systemie szkolnictwa wojskowego i jego niestabilność miała nowa sytuacja prawna wynikająca z wejścia w życie dwóch ustaw: Ustawy z 11 września 2003 r. „O służbie wojskowej żołnierzy zawodowych”¹ oraz Ustawy z dn. 27 lipca 2005 r. – „Prawo o szkolnictwie wyższym”². Przy tym należy podkreślić, że przyczyną niestabilności systemu wyższego szkolnictwa wojskowego były nie tyle zapisy w nowych ustawach, co koniunkturalne podejście do reformy tego systemu i próby zachowania dotychczasowej pozycji przez środowiska niektórych uczelni.

Istotne zmiany w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego spowodowała Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. Zgodnie z jej zapisami każdy oficer (już od stopnia podporucznika) musi posiadać wykształcenie drugiego stopnia (tytuł zawodowy magistra). Mimo, iż sam wymóg jest zasadny, to Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, posiadając uprawnienia jedynie do prowadzenia studiów pierwszego stopnia, nie była zdolna do jego spełnienia. Ponadto w ustawie w art. 10. stwierdza się, że „do zawodowej służby wojskowej w korpusie oficerów zawodowych powołuje się żołnierza mianowanego na stopień wojskowy podporucznika po ukończeniu przez niego:

- wyższej szkoły wojskowej i uzyskaniu tytułu zawodowego magistra;
- szkolenia wojskowego, w przypadku posiadania tytułu zawodowego magistra”.

Oznacza to, że wyraźnie zostały określone dwie ścieżki pozyskiwania oficerów dla potrzeb SZ RP, w tym Wojsk Lądowych. Pierwsza z nich wiedzie, poprzez uczelnię wojskową, gdzie kandydat powinien zdobyć wiedzę ogólną i zawodową na określo-

¹ Dz.U. Nr 179, poz. 1750.

² Dz.U. Nr 164, poz. 1365.

nym kierunku studiów oraz praktyczną wiedzę i umiejętności związane z zawodem oficera. Druga ścieżka obejmuje studia I i II stopnia w dowolnej uczelni cywilnej na dowolnym kierunku studiów oraz krótkie szkolenie wojskowe (studium oficerskie) w uczelni wojskowej, które ma zapewnić kandydatowi praktyczną wiedzę i umiejętności potrzebne w zawodzie oficera – rys. 2.2.



Rys. 2.2. System przygotowania oficerów wprowadzony Ustawą z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych

Taka koncepcja przygotowania kadr oficerskich (niestety w tym także dowódczych) pojawiła się już w 2001 r. Wówczas to Departament Kadr MON opracował koncepcję nowego systemu przygotowania kadr dla sił zbrojnych¹ w którym czytamy na str. 6 „Podstawowym źródłem dopływu kadr oficerskich będą uczelnie cywilne, kształcące na studiach wyższych kandydatów do zawodowej służby wojskowej”! Jest to swoiste kuriozum. Autorzy tej koncepcji zapomnieli, że uczelnie wyższe kształcą na określonych kierunkach studiów przygotowujących do określonych zawodów i, że żadna z tych uczelni nie kształci kandydatów do wojskowej służby zawodowej. Takie zadanie realizują jedynie uczelnie wojskowe. W tej samej koncep-

¹ System przygotowania kadr dla potrzeb SZ – DK MON, listopad 2001 r.

cji stwierdza się również, że „System doskonalenia zawodowego, zgodnie z przyjętymi zasadami polityki kadrowej obejmować będzie:

- strukturę kursów przygotowujących oficerów do służby na kolejnych stanowiskach służbowych;
- studia dowódczo-sztabowe? W AON jako podstawowy warunek objęcia stanowiska oficera starszego”;
- inne formy doskonalenia.

W praktyce oznacza to, że oficer do stopnia kapitana będzie posiadał określony system wiedzy zdobytej na studiach cywilnych, najczęściej nie związany z jego zawodem oraz jedynie ogólną wiedzę praktyczną i umiejętności potrzebne w wojsku uzyskane w czasie kursów. Zapomniano przy tym, że kursy powinny bazować na systemie wiedzy zawodowej uzyskanej w czasie studiów, a takiego systemu wiedzy nie zapewniają uczelnie cywilne na kierunkach studiów nie związanych z dowodzeniem. Należy tu również podkreślić, że cytowana tu koncepcja niestety znalazła swoje odzwierciedlenie w zapisach ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r.

W ślad za ustawą, zgodnie z decyzją Ministra Obrony Narodowej w Wyższych Szkołach Oficerskich, we Wrocławiu i w Dęblinie uruchomione zostały dziesięciomiesięczne studium oficerskie, które ogłosiły nabór kandydatów z tytułem zawodowym magistra do zawodu oficera. Dla przykładu, projekt decyzji Ministra Obrony Narodowej w sprawie rekrutacji kandydatów do uczelni wojskowych w 2007 r. zakładał, że WSO we Wrocławiu ma przyjąć: 175 kandydatów na pierwszy rok studiów stacjonarnych (absolwentów szkół średnich) oraz 377 absolwentów uczelni cywilnych (magistrów) do studium oficerskiego. Oznacza to, że w obecnym systemie przygotowania oficerów dla potrzeb wojsk lądowych jedynie około 30% kandydatów będzie przygotowywanych na studiach w uczelniach wojskowych. Natomiast 70% tej kadry będzie pozyskiwane spośród absolwentów uczelni cywilnych. Zakłada się, że ta część kadry profesjonalne przygotowanie zawodowe uzyska w czasie studium oficerskiego (10 miesięcy) a następnie będzie doskonalona na krótkoterminowych kursach poprzedzających objęcie kolejnych stanowisk.

Każdy, kto zna specyfikę zawodu oficera – dowódcy oraz złożoność procesu przygotowania kandydatów do tego zawodu musi sobie zadać pytanie – w jaki sposób ten nowy system przygotowania oficerów wpłynie na profesjonalizm młodszych kadr dowódczych i w rezultacie na zdolności operacyjne wojsk. Czy w rezultacie system ten przyniesie zyski, czy też straty dla wojsk, zwłaszcza w świetle koncepcji ich uzawodowienia. W jakim stopniu wiedza zdobyta na studiach w uczelni cywilnej będzie przydatna w zawodzie oficera i czy przez 10 miesięcy w studium oficerskim można profesjonalnie przygotować absolwentów tych uczelni do zadań w wojskach lądowych? Są to niewątpliwie podstawowe pytania, które wymagają gruntownych analiz i rzeczowych odpowiedzi.

Kolejne zawirowania w systemie szkolnictwa wojskowego i nowe problemy pojawiły się wraz z wejściem w 2005 roku Ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”. Ustawa ta zastąpiła dwie wcześniejsze ustawy: o szkolnictwie wyższym oraz o wyższym szkolnictwie wojskowym. Włączyła uczelnie wojskowe do narodowego systemu szkolnictwa wyższego jako uczelnie publiczne pozostające pod nadzorem Ministra Obrony Narodowej. Jednakże tym samym zostały one zobowiązane do prowadzenia kierunków studiów z listy ogłoszonej przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i muszą spełniać wszystkie wymogi określone w ustawie i rozporządzeniach MNiSzW. Dotyczy to zwłaszcza standardów kształcenia na określonych kierunkach studiów oraz uprawnień do prowadzenia studiów na określonym poziomie i kierunku studiów.

W celu zapewnienia możliwości profesjonalnego przygotowania kadr dowódczych i sztabowych dla SZ RP, podczas prac nad standardami kierunków kształcenia, na wniosek AON uwzględniony został na kierunku studiów – **zarządzanie** profil kształcenia właściwy dla przygotowania kadr dowódczych dla SZ. Tym samym studia na tym kierunku w specjalności dowodzenie, zgodnie z art. 2 ust.1. pkt. 7 i 8 umożliwiają kandydatom uzyskanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do pracy w zawodzie oficera o profilu dowódczo-sztabowym. Zgodnie z ustawą, pogłębienie tej wiedzy wraz z rozwojem oficera i potrzebami SZ może mieć miejsce na studiach podyplomowych oraz na kursach dokształcających.

Podstawowy problem, jaki pojawił się wraz z wejściem ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” polega jednakże na tym, że wyższe szkoły oficerskie przygotowujące dotychczas kadry dowódcze nie posiadają uprawnień (nie spełniają wymogów) by prowadzić studia II stopnia. Uprawnienia i doświadczenie w tym względzie posiada Akademia Obrony Narodowej, która realizowała to zadanie dotychczas w odniesieniu do absolwentów WSO – oficerów. W nowej sytuacji prawnej wyższe szkoły oficerskie nie posiadające uprawnień do prowadzenia studiów II stopnia, a jednocześnie chcąc zachować dotychczasowy monopol na przygotowanie oficerów, weszły w porozumienie z uczelniami cywilnymi, które firmują ten poziom studiów dla kandydatów na oficerów. Niewątpliwie jest to rozwiązanie patologiczne, które nie zapewnia profesjonalnego przygotowania kandydatów do zawodu oficera – dowódcy i wyprowadza środki finansowe z MON do uczelni cywilnych w sytuacji, gdy MON dysponuje własną uczelnią (AON) zdolną realizować to zadanie na wysokim poziomie i zgodnie z potrzebami SZ RP. Jest oczywistym, że wyższe szkoły oficerskie, zamiast podejmować współpracę z uczelniami cywilnymi w zakresie kształcenia kandydatów na oficerów, powinny taką współpracę nawiązać z Akademią Obrony Narodowej. Przykładem takiej racjonalnej współpracy jest umowa zawarta między Akademią Obrony Narodowej i Wyższą Szkołą Policji w Szczytnie.

Powyższa ocena sytuacji jednoznacznie wskazuje, że szkolnictwo wojskowe wymaga głębokich reform uwzględniających zarówno nowe potrzeby SZ jak i nowy stan prawny. Problem ten dostrzegany jest w kierownictwie MON, o czym świadczą wielokrotne próby reformowania szkolnictwa wojskowego przez kolejne ekipy na przestrzeni ostatnich lat. Wszystkie te próby kończyły się fiaskiem, głównie z powodu:

- nieprecyzyjnego oszacowania potrzeb SZ w zakresie profili kształcenia kandydatów na oficerów;
- braku modelu osobowościowego (kompetencyjnego) oficera – dowódcy;
- nieracjonalnych założeń reformy systemu szkolnictwa, często odbiegających od ducha ustawy (np. związek WSO zamiast współpracy tych uczelni z AON);

- koniunkturalnych postaw dowódców rodzajów sił zbrojnych i środowisk poszczególnych uczelni wojskowych.

Podczas oszacowania potrzeb zwykle nie zostają uwzględnione kierunki studiów i zakres wiedzy jaki powinien osiąść kandydat na oficera podczas studiów. W ślad za tym, chcąc zachować ważną pozycję uczelni w nowym systemie, projektuje się np. przygotowanie kadr dowódczych dla wojsk lądowych na kierunkach technicznych w WAT¹. Wysoką rolę poszczególnych uczelni w nowym systemie próbuje się często uzasadnić posiadaniem dużego potencjału kadry naukowo-dydaktycznej. Nie dokonuje się natomiast oceny przydatności tego potencjału (specjalności kadry) w stosunku do potrzeb sił zbrojnych.

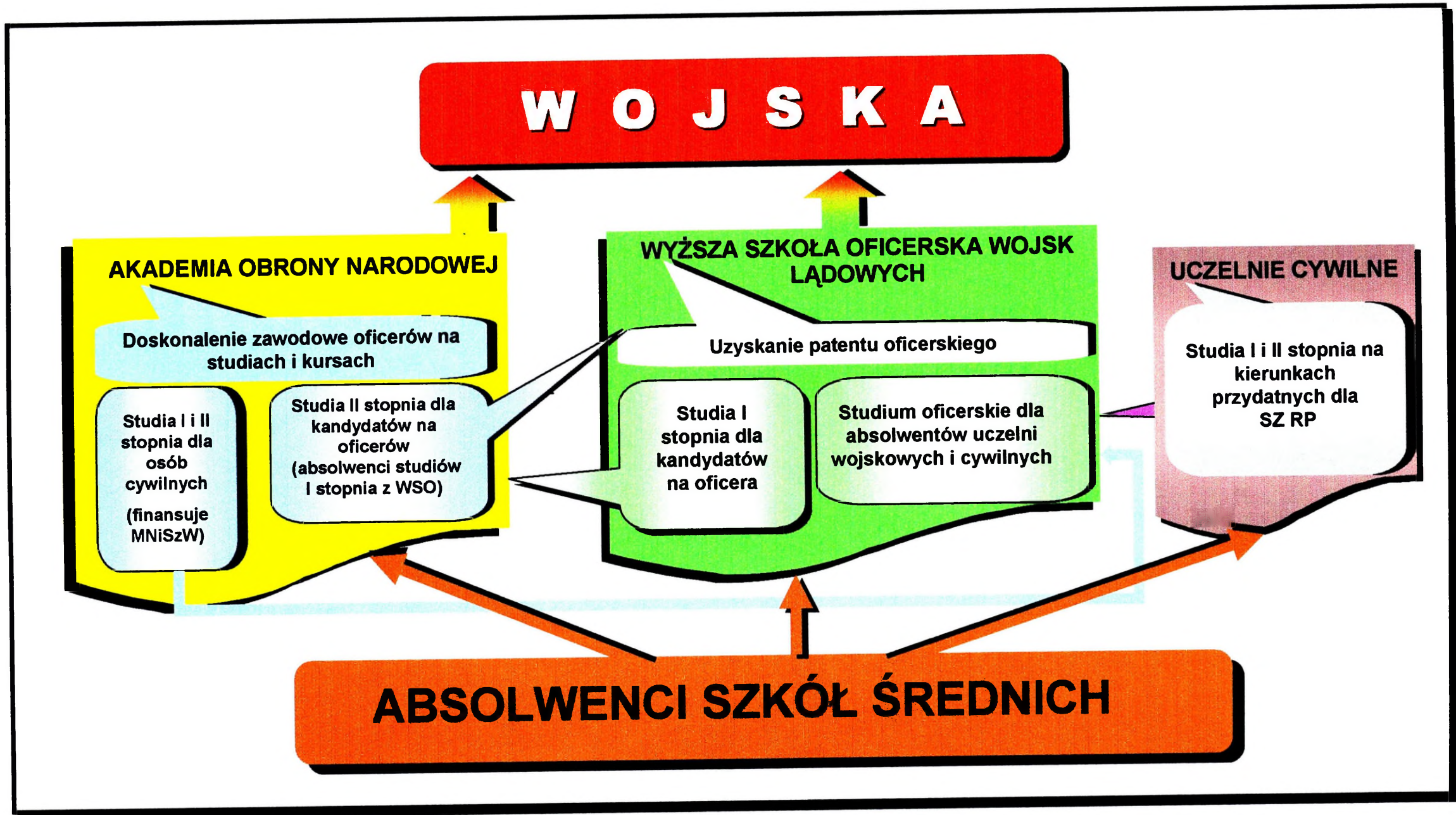
Nowa ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” promuje przede wszystkim uczelnie silne o dużym potencjale kadrowym i dużej liczbie studentów. Natomiast w perspektywicznym systemie dąży się do zachowania małych uczelni, o niewielkim potencjale, bez uprawnień do promocji kadr, kształcących często kilkudziesięciu studentów na roku. Zapomina się przy tym, że zadaniem uczelni obok kształcenia jest rozwój określonych dyscyplin wiedzy (np. nauk wojskowych) i doskonalenie kadr dydaktycznych. Tych zadań z oczywistych względów nie mogą realizować wyższe szkoły zawodowe. W tym zakresie powinny one przynajmniej współpracować z uczelniami akademickimi posiadającymi takie możliwości i uprawnienia. Dotyczy to zwłaszcza przygotowania kadr dowódczych, których doskonalenie zawodowe realizowane jest na poziomie akademickim, na studiach podyplomowych i wyższych kursach. Natomiast we wspomnianym projekcie reformy nie dostrzega się takich potrzeb. W zamian za to proponuje się związek wyższych szkół (uczelni zawodowych) różnych rodzajów SZ, które ze względu na różną specyfikę nie mogą sobie wzajemnie pomóc. Związek taki nie zapewnia również koordynacji programów przygotowania i doskonalenia oficerów o określonym profilu zawodowym (np. dowódczym) w pionie.

¹ Program reformy szkolnictwa wojskowego opracowany przez Pełnomocnika MON ds. reformy w maju 2007 r.

Warto również zwrócić uwagę na to, że zgodnie z omawianą ustawą uczelnie wojskowe stały się uczelniami publicznymi, z czego wynika określona autonomia tych uczelni. Aktualnie prowadzą one studia na kierunkach, które pozostają na wykazie kierunków ogłoszonym przez ministra NiSzW. Powinny zatem mieć także prawo, jak każda inna uczelnia, do naboru studentów cywilnych, co nie zawsze jest akceptowane przez kolejnych ministrów obrony narodowej. Kształcenie studentów cywilnych w uczelni wojskowej finansuje MNiSzW. W tej sytuacji korzystnym dla sił zbrojnych byłoby rozwiązanie, w którym absolwenci studiów cywilnych w AON na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie będą potencjalnymi kandydatami do studium oficerskiego we Wrocławiu – rys. 2.3. W takim przypadku MON nie ponosi kosztów kształcenia na studiach I i II stopnia a uzyskuje kandydatów na oficerów przygotowywanych na właściwym kierunku w specjalności odpowiadającej potrzebom wojsk. W programie tych studiów (patrz standard nauczania – kierunek zarządzanie) – załącznik nr 3¹ - zawarta została bowiem podstawowa wiedza (teoria organizacji i zarządzania, teoria dowodzenia, działania operacyjne i inne) niezbędna dowódcy. Takie rozwiązanie pozwala zachować w systemie przygotowania kadr dowódczych wspomniane dwie ścieżki zawarte w ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych i jednocześnie znacznie zwiększyć profesjonalizm kadr na najniższych stanowiskach dowódczo-sztabowych. Podobny system może funkcjonować na bazie WAT w odniesieniu do oficerów wymagających przygotowania technicznego. Ponadto pozwoliłoby to znacznie zwiększyć liczbę studentów w akademickich uczelniach wojskowych i umocnić ich pozycję w systemie wyższego szkolnictwa.

W celu zweryfikowania wybranych tez sformułowanych w tym rozdziale, zwłaszcza odnoszących się do poziomu przygotowania kadr dowódczych w ramach studium oficerskiego zespół przeprowadził stosowne badania. Ich opis i wyniki zawarte zostały w kolejnym rozdziale.

¹ Standard nauczania na kierunku – zarządzanie – Rozporządzenie MNiSzW z dn. 12.07.2007 r.



Rys. 2.3. Racjonalny system przygotowania kadr dowódczo-sztabowych dla WL w aspekcie obowiązującego prawa i uprawnień uczelni wojskowych

3. STOPIEŃ PRZYGOTOWANIA ABSOLWENTÓW STUDIUM OFICERSKIEGO DO ZADAŃ USTALONY NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ

Oceny przygotowania absolwentów dziesięciomiesięcznego studium oficerskiego do zadań w wojskach lądowych dokonano głównie na podstawie wyników badań ankietowych oraz opinii kadry dowódczej wojsk lądowych uzyskanych podczas indywidualnych rozmów. Za najbardziej wiarygodne uznane zostały odpowiedzi respondentów, którymi byli zarówno przełożeni absolwentów w wojskach jak i sami absolwenci.

3.1. Krótka charakterystyka podjętych badań

Celem podjętych badań było uzyskanie obiektywnej oceny stopnia przygotowania zawodowego absolwentów dziesięciomiesięcznego studium oficerskiego wprowadzonego do systemu szkolnictwa wojskowego Ustawą o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. W trosce o obiektywność wyników badań objęto nimi oficerów w stopniu kapitana, majora i podpułkownika, będących w większości przełożonymi oficerów – absolwentów studium (ankieta nr 1) oraz samych absolwentów (ankieta nr 2).

Nowy system przygotowania oficerów, w tym omawiane studium funkcjonuje dopiero 3 lata, zatem w wojskach lądowych jest na razie niewielka liczba oficerów, którzy ukończyli studia cywilne a następnie podjęli ofertę pracy w wojskach po ukończeniu studium oficerskiego. Ponadto absolwenci tego studium są rozproszeni, pełnią służbę na różnych stanowiskach służbowych (dowódczych i zabezpieczających) co mocno utrudnia kontakt z nimi. Z tych też powodów badaniami ankietowymi objęto jedynie około 10% absolwentów studium. Należy jednak podkreślić, że ankieta Nr 2 skierowana do tej grupy oficerów spełniała w badaniach rolę drugorzędną. Samoocena przygotowania zawodowego absolwentów studium przynajmniej z kilku powodów nie może być w pełni wiarygodna. Jednakże uznano, że

jej zestawienie z ocenami doświadczonej grupy oficerów pozwoli lepiej uwiarygodnić wyniki całościowych badań, a ponadto pozwoli poznać stanowisko ankietowanych w badanej kwestii.

Podstawową wartość poznawczą w procesie badań stanowiły informacje uzyskane od respondentów ankiety nr 1. Byli nimi oficerowie w stopniu kapitana, majora i podpułkownika pełniący w wojskach lądowych służbę na stanowiskach: dowódcy kompanii, dowódcy batalionu, oraz szefa lub oficera sztabu batalionu. Respondentami byli zatem oficerowie, którzy bezpośrednio dowodzili absolwentami studium lub obserwowali ich funkcjonowanie w pododdziałach (sztabach) na co dzień. Ponadto dobrze znali wymogi służby wojskowej na tym szczeblu dowodzenia i byli kompetentni w ocenie badanej grupy oficerów.

Uzyskane tą drogą wyniki badań poddane zostały analizie i skonfrontowane z ogólnymi opiniami kierowniczej kadry wojsk lądowych, dotyczącymi przygotowania zawodowego absolwentów Studium Oficerskiego. W większości wyniki badań zgodne były z tymi opiniami.

3.2. Charakterystyka respondentów odpowiadających na pytania zawarte w ankiecie nr 1 (załącznik 1)

Badaniami objęto 42 respondentów (oficerów) w wyniku czego uzyskano 40 odpowiedzi spełniających założone wymagania – tabela 3.1.

Tabela 3.1

Stopień wojskowy oficerów

Lp.	Stopień wojskowy	Liczebność	%
1.	Kapitan	22	55,0
2.	Major	12	30,0
3.	Podpułkownik	6	15,0
Razem		40	100,0

Ponad połowę badanych (22) stanowili oficerowie w stopniu kapitana, w większości dowódcy kompanii i oficerowie sztabów, którzy mieli bezpośredni kontakt z absolwentami Studium Oficerskiego. Pozostali (18 oficerów w stopniach majora i podpułkownika) ocenili tych absolwentów głównie na podstawie obserwa-

cji ich zachowań w jednostkach wojskowych podczas realizacji zadań wychowawczych i szkoleniowych.

Większość respondentów stanowili oficerowie będący na stanowiskach dowódczych (55%) – tabela – 3.2.

Tabela 3.2

Stanowisko służbowe oficerów

Lp.	Stanowisko	Liczebność	%
1.	Dowódca kompanii (baterii)	10	25,0
2.	Dowódca batalionu (dywizjonu)	12	30,0
3.	Szef Sztabu batalionu (dywizjonu)	6	15,0
4.	Oficer sztabu	8	20,0
5.	Inne	4	10,0
Razem		40	100,0

Byli to dowódcy kompanii (baterii), batalionu (dywizjonu) którzy najlepiej znają wymagania stawiane oficerom na najniższych stanowiskach służbowych (dowódcy plutonów) i są odpowiedzialni za ich szkolenie i opiniowanie. Zatem posiadali oni pełne kompetencje do oceny przygotowania zawodowego absolwentów studium oficerskiego, którzy pełnili służbę w ich pododdziałach.

Na podkreślenie zasługuje również to, że respondenci posiadali różne przygotowanie ogólne i zawodowe – tabela 3.3.

Tabela 3.3

Uczelnie i kursy ukończone przez oficerów

Lp.	Uczelnie i kursy	Liczebność	%
1.	Wyższa Szkoła Oficerska	32	80,0
2.	Studia drugiego stopnia w uczelni wojskowej	8	20,0
3.	Studia drugiego stopnia w uczelni cywilnej	22	55,0
4.	Studia podyplomowe	16	40,0
5.	Kurs dowódców plutonów	2	5,0
6.	Kurs dowódców kompanii	12	55,0
7.	Kurs oficerów sztabu	4	10,0
8.	Inne	6	15,0

Wśród nich 80% ukończyło Wyższe Szkoły Oficerskie ale aż 55 % również studia II stopnia w uczelniach cywilnych. Nie można zatem posądzać, że ich oceny absolwentów studium oficerskiego są jednostronne i mało obiektywne.

Istotny wpływ na obiektywność uzyskanych wyników badań miał również staż służby wojskowej respondentów – tabela 3.4.

Tabela 3.4

Staż służby wojskowej oficerów

Lp.	Staż	Liczebność	%
1.	4-5 lat	2	5,0
2.	6-7 lat	14	35,0
3.	Powyżej 7 lat	24	60,0
Razem		40	100,0

Aż 95% badanych posiadało staż służby wojskowej powyżej 5ciu lat (60% powyżej 7 lat) co w praktyce oznaczało, że informacji udzielili oficerowie posiadający duże doświadczenie zawodowe i wystarczającą znajomość potrzeb sił zbrojnych w zakresie przygotowania kadr dowódczych i sztabowych.

Wśród respondentów wystąpili również oficerowie, którzy uczestniczyli w operacjach wojskowych poza granicami kraju – tabela 3.5.

Tabela 3.5

Uczestnictwo oficerów w wojskowych operacjach poza granicami kraju

Lp.	Uczestnictwo	Liczebność	%
1.	Tak	8	20,0
2.	Nie	32	80,0
Razem		40	100,0

Ta grupa oficerów była kompetentna także do oceny potrzeb przygotowania oficerów wysyłanych w składzie zgrupowań biorących udział w operacjach wielonarodowych. Problem takiego przygotowania powinien bowiem być uwzględniony w programach kształcenia i szkolenia kandydatów na oficerów.

Jak już wcześniej podkreślano, respondenci występowali w różnych relacjach służbowych z ocenianymi absolwentami studium oficerskiego – tabela 3.6.

Tabela 3.6

Relacje służbowe oficerów z absolwentami studium oficerskiego

Lp.	Rola organizacyjna	Liczebność	%
1.	Przełożony	18	45,0
2.	Współpraca	10	25,0
3.	Obserwator	12	30,0
Razem		40	100,0

Jednakże aż 70% z nich było przełożonymi wspomnianych absolwentów lub bezpośrednio z nimi współpracowało. Oznacza to, że respondenci posiadali dogłębną wiedzę dotyczącą ich przygotowania wynikającą z bieżących obserwacji podczas realizacji różnych zadań w jednostkach. Potwierdza to również odpowiedź na kolejne pytanie skierowane do respondentów, dotyczące ich kompetencji w zakresie oceny przygotowania absolwentów – tabela 3.7.

Tabela 3.7

Poczucie kompetencji do oceny przygotowania zawodowego absolwentów studium oficerskiego

Lp.	Stopień poczucia kompetencji	Liczebność	%
1.	Wysokie	15	37,5
2.	Średnie	20	50,0
3.	Niskie	3	7,5
4.	Trudno powiedzieć	2	5,0
Razem		40	100,0

Aż 87 % badanych uznało, że w stopniu wysokim lub średnim są kompetentni dokonać takiej oceny.

W ocenie zespołu badawczego dobór respondentów, oceniających absolwentów studium oficerskiego był właściwy i zapewnił wysoką wiarygodność uzyskanych wyników badań.

3.3. Wyniki badań uzyskane przy pomocy kwestionariusza ankiety nr 1

Wyniki badań, ale także dane uzyskane z WSO we Wrocławiu, wskazują, że do Studium Oficerskiego zgłaszają się absolwenci różnych kierunków studiów, z różnych uczelni cywilnych. Wśród absolwentów studium znanych przez respondentów ankiety Nr 1 i objętych badaniami przeważali oficerowie, którzy ukończyli wcześniej studia cywilne na kierunkach humanistycznych i technicznych – tabela 3.8.

Z rozmów z kandydatami do Studium Oficerskiego wynika, że są to w większości absolwenci takich kierunków studiów, które nie zapewniają atrakcyjnej pracy w sektorze cywilnym. Zatem znaczna część kandydatów ubiegających się o przyjęcie do studium oficerskiego, to absolwenci uczelni cywilnych, którzy tą drogą zamierzają uzyskać określoną stabilizację życiową i w miarę pewną pracę. Dowodzą tego również wyniki badań uzyskane na podstawie ankiety Nr 2, o czym będzie mowa w dalszej części opracowania.

Tabela 3.8

Rodzaj studiów cywilnych ukończonych przez absolwentów studium oficerskiego

Lp.	Poczucie kompetencji	Liczebność	%
1.	Humanistyczne	33	53,2
2.	Techniczne	20	32,3
3.	Ekonomiczne	7	11,3
4.	Inne	2	3,2
Razem		62	100,0

Jak już podkreślano, podstawowym celem ankiety Nr 1 było uzyskanie oceny przygotowania ogólnego i zawodowego absolwentów studium od ich przełożonych i współpracowników.

Warto zauważyć, że aż 85% respondentów ocenia przygotowanie ogólne absolwentów studium na poziomie średnim i niskim – tabela 3.9.

Tabela 3.9

Ocena przygotowania ogólnego absolwentów studium oficerskiego WSO

Lp.	Stopień oceny	Liczebność	%
1.	Wysoka	4	10,0
2.	Średnia	18	35,0
3.	Niskia	12	50,0
4.	Trudno powiedzieć	2	5,0
Razem		40	100,0

Należy podkreślić, że takie przygotowanie (ogólne) absolwenci powinni uzyskać przede wszystkim podczas studiów w uczelniach cywilnych. Oznacza to, że standardy większości kierunków studiów nie zapewniają absolwentom wiedzy ogólnej na takim poziomie, jaki niezbędny jest współczesnemu oficerowi. Natomiast celem studium oficerskiego trwającego 10 miesięcy jest przede wszystkim przygotowanie zawodowe słuchaczy. Program tego studium nie rozszerza i nie profiluje ich wiedzy ogólnej.

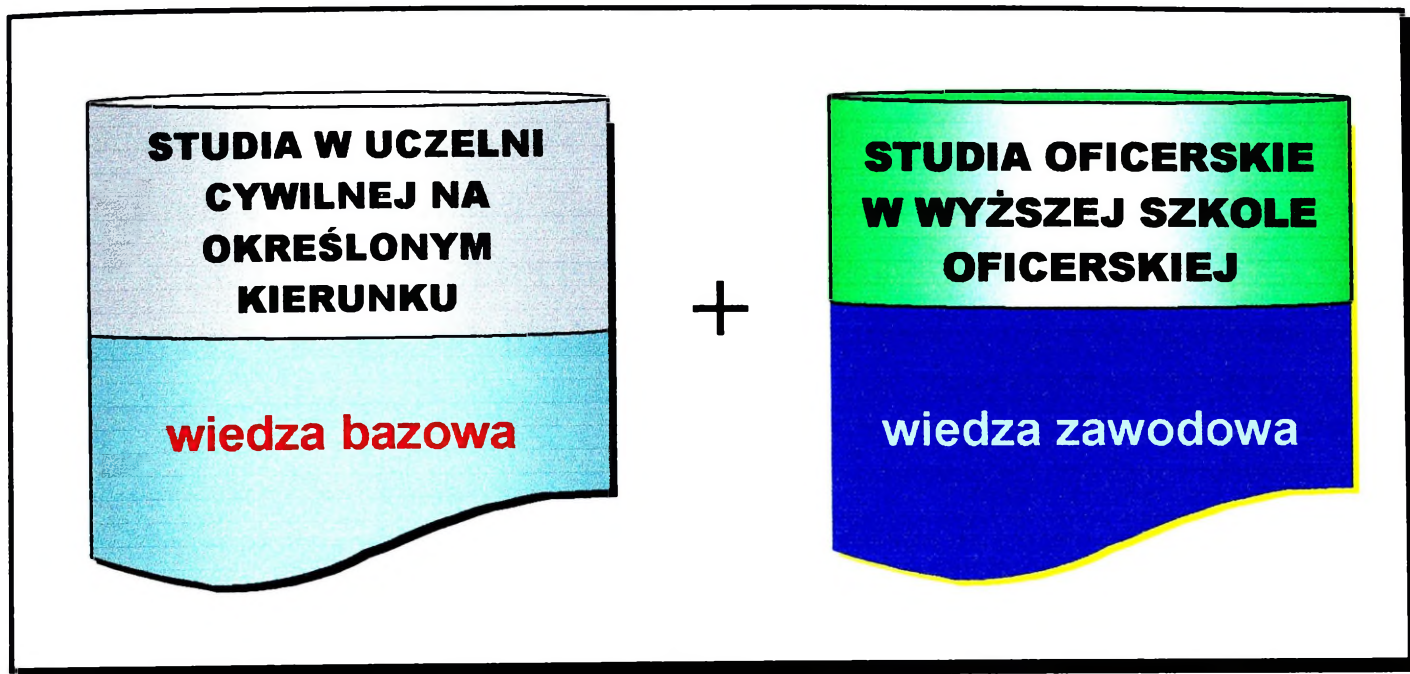
W systemie polskiego szkolnictwa wyższego funkcjonuje około 120 różnych kierunków studiów, które mają przygotować studentów do określonych zawodów. Respondenci w większości (65%) dostrzegają zależność między rodzajem ukończonych studiów cywilnych a stopniem przygotowania absolwentów studium oficerskiego – tabela 3.10.

Tabela 3.10

Zależności pomiędzy rodzajem ukończonych studiów cywilnych a stopniem przygotowania absolwentów studium oficerskiego

Lp.	Staż	Liczebność	%
1.	Tak	26	65,0
2.	Nie	14	35,0
Razem		40	100,0

Studia te powinny bowiem stanowić swoistą bazę wiedzy podstawowej, która w trakcie studium powinna być uzupełniona o wiedzę zawodową – rys. 3.1.



Rys. 3.1. Jeden z wariantów przygotowania oficerów

Oczywiście, będzie łatwiej przygotować oficera w takim systemie, jeżeli podczas studiów w uczelni cywilnej uzyska on na określonym kierunku studiów teoretyczne podstawy wiedzy zawodowej, np. podstawową wiedzę z obszaru organizacji i zarządzania, bezpieczeństwa państwa, eksploatacji systemów teleinformatycznych, itp. Interesujące odpowiedzi respondentów uzyskano na pytanie 13, gdzie należało określić – jakie rodzaje (profile) studiów cywilnych zapewniają absolwentom wiedzę potrzebną dowódcy – tabela 3.11.

Tabela 3.11

Rodzaj studiów cywilnych, które zapewniają wiedzę potrzebną dowódcy

Lp.	Rodzaj studiów	Liczebność	%
1.	Humanistyczne	10	25,0
2.	Techniczne	14	35,0
3.	Ekonomiczne	4	10,0
4.	Żadne	12	30,0
Razem		62	100,0

Ponad 30 % stwierdziło, że takimi studiami są studia techniczne, niecałe 30% - że studia humanistyczne, a 30% - że żadne studia cywilne nie zapewniają takiej wiedzy. Należy sądzić, że respondenci postrzegali problem głównie przez znanych sobie absolwentów i ich przygotowanie do zawodu na poziomie pełnionych funkcji

w jednostkach wojskowych. Zabrakło tu głębszej analizy problemu, a najbliższej prawdy była przypuszczalnie grupa respondentów, która wybrała opcję 4.

Niewątpliwie największą Istotną wartość dla prowadzonych badań mają wyniki zawarte w tabeli 3.12. opisujące stopień przygotowania absolwentów studium do zawodowej służby wojskowej.

Tabela 3.12

Ocena przygotowania absolwentów studium oficerskiego do służby wojskowej i ich zaangażowanie

Czynniki	Ocena %			
	Wysoka	Średnia	Niska	Trudno powiedzieć
1. Przygotowanie ogólne	0,0	25,0	70,0	5,0
2. Wiedza zawodowa	0,0	20,0	75,0	5,0
3. Umiejętność dowodzenia	0,0	25,0	72,5	2,5
4. Znajomość regulaminów i przepisów	0,0	45,0	55,0	0,0
5. Przestrzeganie regulaminów, przepisów i wymogów służby	0,0	40,0	50,0	10,0
6. Zaangażowanie w służbie	20,0	25,0	47,5	2,5
7. Poziom autorytetu wśród podwładnych	5,0	35,0	55,0	5,0
8. Organizacja działania w jednostce wojskowej	0,0	50,0	45,0	5,0
9. Organizacja działania podczas szkolenia poligonowego	0,0	5,0	85,0	10,0
10. Organizacja działania podczas misji pokojowych	0,0	0,0	15,0	85,0
11. Sprawność fizyczna	15,0	35,0	42,5	7,5
12. Znajomość języka angielskiego	25,0	45,0	22,5	7,5
Średnia ocena	5,4	29,6	53,0	12,0

Wynik uśredniony tej oceny wskazuje, że blisko 60% respondentów uznało stan przygotowania absolwentów jako niski, a jedynie w 30% jako dobry. Jeszcze bardziej wymowne są składowe tej oceny, które wskazują na wyjątkowo niski stan przygotowania ogólnego absolwentów do służby wojskowej (70%) niską wiedzę zawodową oficerów (75%) barak umiejętności dowodzenia (72,5%) brak umiejętności organizacji szkolenia poligonowego pododdziałów (85%). Są to niewątpliwie te wskaźniki, które w zasadniczy sposób decydują o poziomie przygotowania zawodowego oficera. W większości dobrą ocenę uzyskali absolwenci jedynie za znajomość języka angielskiego (70%) oraz co może zaskakiwać, za sposób funkcjo-

nowania w jednostkach wojskowych. Można sądzić, że ta ocena wynika z chęci zaangażowania absolwentów w działalność służbową.

Zróżnicowane oceny, choć w większości niskie, uzyskali absolwenci za poziom zaangażowania w służbie oraz sprawność fizyczną. Wysoki procent odpowiedzi „trudno powiedzieć” w odniesieniu do przygotowania absolwentów do udziału w misjach wynika stąd, że w misjach takich uczestniczyła niewielka liczba zarówno respondentów (8) jak i absolwentów studium. Jednakże warto zauważyć, że wszyscy respondenci kompetentni w tym zakresie ocenili przygotowanie absolwentów do takich zadań – **nisko**.

Powyższe wyniki badań wskazują jednoznacznie, że respondenci wyjątkowo **nisko** ocenili stopień przygotowania absolwentów studium oficerskiego do realizacji zadań w wojskach lądowych, podkreślając jednocześnie dość wysoki stopień zaangażowania w służbie. Oznacza to, że absolwenci studium posiadają dość ważne motywacje do pozostania w służbie wojskowej, lecz obowiązujący system nie zapewnił należytego przygotowania zawodowego.

Ze stopniem przygotowania absolwentów wiąże się również problem ich adaptacji w środowisku wojskowym, co obrazują wyniki badań zawarte w tabeli 3.13.

Tabela 3.13

Ocena przebiegu adaptacji absolwentów studium oficerskiego w środowisku wojskowym

Lp.	Ocena	Liczebność	%
1.	Bez problemów	0	0,0
2.	Z niewielkimi problemami	16	40,0
3.	Z dużymi problemami	22	55,0
4.	Brak zdania	2	5,0
Razem		40	100,0

Wynika z niej, że w większości (55%) adaptacja taka związana była z dużymi problemami. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki wojska i realizowanych zadań oraz słabego przygotowania absolwentów studium podczas krótkiego pobytu w szkole (10 miesięcy). Świadczą o tym wyniki badań zawarte w tabeli 3.14.

Czynniki sprawiające największą trudność w dostosowaniu się do służby wojskowej

Lp.	Czynnik	Liczebność	%
1.	Brak dostatecznej wiedzy	25	62,5
2.	Brak dostatecznych umiejętności	11	27,5
3.	Brak żołnierskiego przygotowania	36	90,0
4.	Inne	3	7,5

Wynika z nich jednoznacznie (tak stwierdza olbrzymia większość respondentów) że podstawowymi czynnikami sprawiającymi absolwentom trudności w dostosowaniu do służby wojskowej w jednostkach jest brak ich żołnierskiego przygotowania oraz brak dostatecznej wiedzy wojskowej, w tym brak znajomości regulaminów i zasad funkcjonowania wojska. Nie posiadają takich trudności absolwenci wyższych szkół oficerskich, którzy dostosowują się do warunków i specyfiki służby wojskowej przez cały okres studiów w uczelni wojskowej. Podkreślają to również respondenci (tabela 3.15), którzy tradycyjny system przygotowania oficerów (poprzez uczelnie wojskowe) uważają za znacznie lepszy, zapewniający lepsze przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych. Tak uważa 100% respondentów.

Opinie o systemie lepiej przygotowującym oficerów do zadań w wojskach

Lp.	Rodzaj systemu	Liczebność	%
1.	Tradycyjny	40	100,0
2.	Nabór absolwentów cywilnych studiów magisterskich	0	0,0
Razem		40	100,0

Mając na uwadze, że w perspektywicznym systemie przygotowania oficerów przynajmniej część z nich będzie nadal wywodziła się ze studium oficerskiego, respondentów zapytano o celowe zmiany w treściach kształcenia kandydatów na oficerów. Odpowiedzi na to pytanie zawiera tabela 3.16.

Opinie o zakresie zmian w treściach kształcenia kandydatów na oficerów

Lp.	Zakres zmian	Liczebność	%
1.	Gruntowniejsza wiedza humanistyczna	0	0,0
2.	Gruntowniejsza wiedza taktyczna	34	85,0
3.	Gruntowniejsza wiedza techniczna	16	40,0
4.	Umiejętność dowodzenia	36	90,0
5.	Umiejętność wychowania	3	7,5
6.	Umiejętność organizacji szkolenia	31	77,5
7.	Umiejętność wykorzystania techniki	10	25,0

Wynika z niej, że w programie studium należy znacznie większą uwagę zwrócić na umiejętności absolwentów w zakresie dowodzenia oraz szkolenia pododdziałów a także ich gruntowniejszą wiedzę taktyczną. Takich wskazówek udzieliło ponad 75 % respondentów. Można to uzyskać jedynie w wyniku wydłużenia czasu trwania studium o kolejne 2-3 miesiące (a najlepiej do trzech semestrów) jeżeli będą przyjmowani absolwenci różnych kierunków studiów.

W podsumowaniu powyższych wyników badań należy stwierdzić, że w pełni potwierdzają one ogólnie znaną tezę, że absolwenci studium oficerskiego kierowani do wojsk lądowych na stanowiska dowódcze i sztabowe w pododdziałach nie są należycie przygotowani do realizacji zadań przypisanych do tych stanowisk. Brakuje im przede wszystkim dostatecznej wiedzy zawodowej niezbędnej do dowodzenia oraz organizowania szkolenia żołnierzy i pododdziałów. Nie posiadają dostatecznego „żołnierskiego przygotowania”, które można nabyć podczas dłuższego pobytu w uczelni wojskowej. Niewątpliwie taki stan rzeczy ma ujemny wpływ na wyszkolenie i sprawność operacyjną pododdziałów wojsk lądowych.

3.4. Charakterystyka respondentów odpowiadających na pytania zawarte w ankiecie nr 2 (załącznik 2)

W celu weryfikacji oceny absolwentów studium oficerskiego wystawianej przez respondentów ankiety Nr 1, badaniami objęto również grupę tych absolwentów. Dla zespołu badawczego istotna była również samoocena tych absolwentów. W tym przypadku badaniami objęto 22 absolwentów studium oficerskiego w wyniku czego uzyskano 21 odpowiedzi spełniających założone wymagania.

Wśród badanych byli absolwenci różnych kierunków studiów, wywodzących się z różnych uczelni cywilnych – tabela 3.17.

Wyniki badań przeprowadzonych przy pomocy kwestionariusza ankiety nr 2

Tabela 3.17

Rodzaj studiów cywilnych ukończonych przez absolwentów studium oficerskiego

Lp.	Rodzaj studiów	Liczebność	%
1.	Humanistyczne	8	38,1
2.	Techniczne	8	38,1
3.	Ekonomiczne	3	14,3
4.	Żadne	2	9,5
Razem		21	100,0

Przeważali tu absolwenci kierunków studiów o profilu humanistycznym i technicznym, co odpowiada proporcjom kandydatów ubiegających się o przyjęcie do studium oficerskiego. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na stan cywilny i rodzinny respondentów (tabela 3.18 i 3.19) bowiem będzie on miał wpływ na wiele odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie.

Tabela 3.18

Stan cywilny absolwentów studium oficerskiego

Lp.	Stan cywilny	Liczebność	%
1.	Wolny	11	52,4
2.	Żonaty	10	47,6
Razem		21	100,0

Tabela 3.19

Posiadanie dzieci przez absolwentów studium oficerskiego

Lp.	Rodzaj studiów	Liczebność	%
1.	Tak	10	47,6
2.	Nie	11	52,4
Razem		21	100,0

Badania wskazują, że około 50 % absolwentów studium rozpoczynających swoją karierę wojskową jest już żonaty i posiada dzieci. Niewątpliwie ma to wpływ na stosunek tej grupy absolwentów do specyfiki służby wojskowej ale także na motywację podjęcia pracy w wojsku. Obrazują to wyniki badań zawarte w tabeli 3.20. w której respondenci ujawniają motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego.

Tabela 3.20

Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego

Lp.	Motywy	Liczebność	%
1.	Potrzeba stabilizacji życiowej	14	66,6
2.	Zamiłowanie do służby wojskowej	10	47,6
3.	Tradycje rodzinne	6	28,6
4.	Brak pracy w środowisku cywilnym	5	23,8
5.	Wysokie uposażenie	4	19,1
6.	Chęć uczestniczenia w misjach zagranicznych	4	19,1
7.	Otrzymanie mieszkania	2	9,5
8.	Inne	2	9,5

Blisko 70% badanych uznało, że ukończenie studium oficerskiego i podjęcie pracy wojsku zapewni im stabilizację życiową. Oznacza to, że takiej stabilizacji nie uzyskali w wyniku ukończenia studiów II stopnia w uczelni cywilnej.

Zaskakującym może być to, że blisko 50% badanych motywuje wybór studium oficerskiego i zawodu żołnierza zawodowego zamiłowaniem do służby wojskowej. Czyżby zamiłowanie to pojawiło się dopiero po ukończeniu studiów w uczelni cywilnej? Ten motyw powinien raczej skłonić respondentów do wyboru uczelni wojskowej po ukończeniu szkoły średniej. Niestety, w kwestionariuszu ankiety zabrakło pytania, czy respondenci przed pójściem do uczelni cywilnej ubiegali się o przyjęcie do uczelni wojskowej.

Interesujące jest to, że około 80% badanych stwierdza, że spełniły się ich oczekiwania związane z wstąpieniem do wojska oraz, że swoją dalszą karierę życiową zamierzają realizować jako oficerowie SZ – tabela 3.21 i 3.22.

Tabela 3.21

Wiązanie przez absolwentów studium oficerskiego kariery z wojskiem

Lp.	Wiązanie kariery z wojskiem	Liczebność	%
1.	Tak	17	80,9
2.	Nie	4	19,1
Razem		21	100,0

Tabela 3.22

Spełnienie oczekiwań absolwentów studium oficerskiego związanych ze wstąpieniem do wojska

Lp.	Spełnienie oczekiwań	Liczebność	%
1.	Tak	16	76,2
2.	Nie	5	23,8
Razem		21	100,0

Zarówno poziom przygotowania zawodowego absolwentów studium oficerskiego jak i ich chęć pozostania w służbie wojskowej powinny być uwzględnione podczas projektowania nowego systemu doskonalenia zawodowego kadry SZ RP. Należy bowiem mieć na uwadze, że na wejściu do tego systemu wystąpią dwie grupy oficerów o profilu dowódczo-sztabowym: absolwenci uczelni wojskowych posiadający gruntowną wiedzę zawodową oraz absolwenci studium oficerskiego posiadający znaczne niedostatki tej wiedzy. Konieczne zatem będą formy dydaktyczne eliminujące te niedostatki wiedzy.

3.5. Wyniki badań uzyskane przy pomocy kwestionariusza ankiety Nr 2

W badaniach poproszono respondentów o dokonanie samooceny przygotowania do pełnienia służby zawodowej na stanowiskach służbowych, oceny wystarczalności wiedzy uzyskanej podczas studium oficerskiego oraz wskazanie trudności jakie napotkali w tej służbie.

Badani absolwenci studium, w odróżnieniu od poprzedniej grupy respondentów dość wysoko ocenili swoje przygotowanie do pełnienia służby w wojskach lądowych – tabela 3.23.

Tabela 3. 23

Samoocena przygotowania do pełnienia służby zawodowej

Lp.	Stopień przygotowania	Liczebność	%
1.	Bardzo dobry	0	0,0
2.	Dobry	14	66,6
3.	Dostateczny	7	33,4
4.	Niedostateczny	0	
Razem		21	100,0

Aż 2/32 z nich uznało, że zostali dobrze przygotowani do wykonywania zadań na swoich stanowiskach, a 1/3, że dostatecznie. Nie było ocen bardzo dobrych i niedostatecznych. Należy zauważyć, że ta dość wysoka samoocena absolwentów nie zawsze potwierdzała się w kolejnych odpowiedziach, które miały na celu uszczegółowienie tej ogólnej oceny. Dla przykładu, samoocena umiejętności nabytych przez absolwentów w czasie studium – tabela 3.24. świadczy raczej o odwrotnych proporcjach.

Tabela 3. 24

Samoocena umiejętności nabytych przez oficerów podczas studium oficerskiego

Umiejętność	Ocena umiejętności %		
	Wysokie	Wystarczające	Niepełne
1. Dowodzenia pododdziałem	0,0	57,1	42,9
2. Organizacji szkolenia podwładnych	0,0	47,6	52,4
3. Rozwiązywania bieżących problemów w pododdziale	9,5	38,3	57,2

Blisko 60% respondentów uznało, że w niepełnym stopniu zostali przygotowani do rozwiązywania problemów w pododdziałach. Ponad 50% respondentów stwierdza, że nie nabyli wystarczających umiejętności w zakresie szkolenia podwładnych. Natomiast wystarczające umiejętności dowodzenia pododdziałem uzyskało blisko 60% absolwentów studium.

Znaczne braki dostrzegają absolwenci także w uzyskanej wiedzy zawodowej, o czym świadczą wyniki zawarte w tabeli 3.25.

Tabela 3.25

Ocena wystarczalności wiedzy uzyskanej na studium oficerskim

Lp.	Zakres wiedzy	Wystarczająca	
		Liczebność	%
1.	Ogólna wiedza wojskowa	14	66,6
2.	Dowodzenie	12	57,2
3.	Taktyka	8	38,1
4.	Metodyka szkolenia	13	61,9
5.	Wiedza humanistyczna	19	90,5
6.	Wiedza techniczna	9	42,8

Na uwagę zasługuje tu wiedza taktyczna, gdzie tylko 38% respondentów uznało, że uzyskało ją na poziomie wystarczającym. Natomiast wystarczającą wiedzę z zakresu dowodzenia i organizacji szkolenia uzyskało około 60% absolwentów. Zastanawiający może tu być niski procent wystarczalności wiedzy technicznej, jaką uzyskali absolwenci studium. Można sądzić, że na swoich stanowiskach w większości spotkali się z uzbrojeniem, którego nie zdołali dostatecznie poznać podczas dziesięciomiesięcznego studium oficerskiego. Relatywnie krótki czas studium oficerskiego ogranicza możliwość organizowania szkolenia praktycznego. Potwierdzają to wyniki badań zawarte w tabeli 3.26.

Grupy zadań sprawiających absolwentom studium oficerskiego największe kłopotów

Lp.	Grupy zadań	Liczebność	%
1.	Szkolenie poligonowe	13	61,9
2.	Zadania wychowawcze	9	42,8
3.	Dowodzenie pododdziałem	8	38,1
4.	Obsługa sprzętu	8	38,1
5.	Szkolenie w jednostce	6	28,6
6.	Żadne zadania nie sprawiają mi kłopotów	3	14,3
7.	Pełnienie służb dyżurnych	0	0,0

Respondenci stwierdzają bowiem, że do zadań sprawiających im największe trudności, należą: szkolenie poligonowe (62%), dowodzenie pododdziałami (38%) oraz obsługa sprzętu (38%). Ponadto aż 43% absolwentów posiada kłopoty z prowadzeniem pracy wychowawczej z podwładnymi, co można tłumaczyć ich krótkim stażem w pododdziałach i brakiem doświadczenia.

Nawiązując do wspomnianego praktycznego szkolenia absolwentów studium należy podkreślić, że także w wojskach nie zawsze mają one możliwość pogłębiania swoich umiejętności, o czym świadczą wyniki zawarte w tabeli 3.27.

Tabela 3.27

Udział absolwentów studium oficerskiego w ćwiczeniach

Lp.	Ćwiczenia	Liczebność	%
1.	Treningi sztabowe	8	38,1
2.	Dowódczo-sztabowe	5	23,8
3.	Z wojskami	3	14,3

Nie wszyscy respondenci mieli bowiem okazję brać udział w ćwiczeniach będąc na stanowiskach w jednostkach. Tylko trzech z nich brało udział w ćwiczeniach z wojskami, gdzie mogli sprawdzić swoje umiejętności jako dowódcy pododdziałów. Większość z nich brała udział w treningach sztabowych i ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, napotykając tam różne trudności - tabela 3.28.

Trudności napotymane podczas udziału w ćwiczeniach

Lp.	Trudności	Liczebność	%
1.	W wykonywaniu dokumentów	15	71,4
2.	Brak dostatecznej znajomości procedur dowodzenia	14	66,1
3.	Brak dostatecznej wiedzy taktycznej	12	57,1
4.	Brak znajomości środków technicznych wykorzystywanych podczas ćwiczeń	3	14,3
5.	W kierowaniu podwładnymi	3	14,3
6.	W funkcjonowaniu w wirtualnej sytuacji taktycznej	3	14,3
7.	Brak trudności	2	9,5

Aż 60-70% respondentów wskazuje, że największe trudności w czasie ćwiczeń związanych było z: wykonywaniem dokumentów, brakiem znajomości procedur dowodzenia oraz brakiem dostatecznej wiedzy taktycznej. Te odpowiedzi korespondują z wcześniejszymi (tab. 3.24 i 3.25) i świadczą o niskim przygotowaniu zawodowym absolwentów studium.

Chcąc poznać bliżej przyczynę trudności w adaptacji absolwentów studium do służby wojskowej, w ankiecie sformułowano kilka dodatkowych pytań dotyczących tego problemu. Poproszono między innymi o wskazanie przyczyn rozczarowania absolwentów związanych ze wstąpieniem do wojska – tabela 3.29.

Tabela 3. 29

Przyczyny rozczarowań absolwentów studium oficerskiego związanych ze wstąpieniem do wojska

Lp.	Motywy	Liczebność
1.	Ograniczenie swobody	4
2.	Stosunki międzyludzkie panujące w wojsku	3
3.	Trudna praca z podwładnymi	3
4.	Duża odpowiedzialność	2
5.	Niskie uposażenie	2
6.	Problemy mieszkaniowe	2
7.	Uciążliwość zawodu	0
8.	Brak dostatecznego przygotowania zawodowego	0

Przyczyny takie wskazało jedynie 16 respondentów, wymieniając głównie: ograniczenie swobody (4) stosunki panujące w wojsku (3), trudna praca z podwładnymi (3). Świadczy to o tym, że absolwenci studium nie są rozczarowani wstąpieniem do

wojska i traktują je jako środowisko w którym można realizować swoje cele życiowe.

W relacjach służbowych absolwenci napotkali problemy przede wszystkim z podwładnymi. Stwierdza to ponad 40% respondentów – tabela 3.30.

Tabela 3.30

Problemy w relacjach służbowych

Lp.	<i>Problemy w relacjach służbowych</i>	Liczebność	%
1.	Z przełożonym	6	28,6
2.	Z innymi oficerami	6	28,6
3.	Z podwładnymi	9	42,8

Na problemy w relacjach z przełożonymi oraz innymi oficerami wskazało niecałe 30% respondentów. Można zatem ocenić, że absolwenci studium oficerskiego zostali właściwie przyjęci i zaakceptowani w środowisku wojskowym. Świadczą o tym również formy pomocy, z jaką spotkali się absolwenci w jednostkach – tabela 3.31.

Tabela 3.31

Sposoby pomocy absolwentom studium oficerskiego ze strony kolegów i przełożonych

Lp.	Sposoby pomocy	Liczebność	%
1.	W trudnych sytuacjach służbowych	10	47,6
2.	W dobrych radach	14	66,6
3.	W zwiększonym nadzorze przełożonych	8	38,1
4.	W pomocy materialnej	0	0,0

Zwykle ta pomoc wyrażała się w udzielaniu pomocnych rad (podpowiedzi) w trudnych sytuacjach służbowych. Z taką pomocą spotkało się około 50% absolwentów.

Absolwenci studium dostrzegają także potrzebę doskonalenia zawodowego – tabela 3.32.

Formy doskonalenia pomocne w karierze zawodowej

Lp.	Rodzaje form	Liczebność	%
1.	Krótkoterminowe kursy	12	57,1
2.	Studia podyplomowe	9	42,8
3.	Szkolenie doskonalące	8	38,1
4.	Samokształcenie	6	28,6

Blisko 60% respondentów widzi potrzebę swojego uczestnictwa w krótkoterminowych kursach związanych z pełnioną funkcją. Z kolei ponad 40% uznało, że właściwą formą doskonalenia powinny być studia podyplomowe.

Należy zauważyć, że w wielu przypadkach dość rozbieżne są oceny przygotowania absolwentów studium formułowane przez nich samych i ich przełożonych lub współpracowników. Obrazuje to tabela 3.33.

Ocena porównawcza przygotowania absolwentów studium

Lp.	Rodzaj przygotowania	Respondenci gr 1		Respondenci gr 2	
		wystarczająca	niska	wystarczająca	niska
1	Przygotowanie ogólne	25%	70%	67%	33%
2	Umiejętności dowodzenia	25%	72%	57%	43%
3	Wiedza taktyczna	20%	75%	38%	62%
4	Metodyka szkolenia	5%	85%	62%	38%
5	Działalność wychowawcza	35%	55%	43%	67%

Wynika to stąd, że zwykle samoocena zawsze jest zawyżona i mało obiektywna. Absolwenci studium rozpoczynający pracę w wojsku nie posiadają jeszcze pełnego rozeznania potrzeb w zakresie przygotowania do zawodu i uważają że są wysokiej klasy profesjonalistami. Mimo tego 30 do 60% z nich dostrzega znaczne braki w posiadanej wiedzy i umiejętnościach zawodowych. Znacznie bardziej obiektywnie oceniają przygotowanie absolwentów studium ich przełożenie, który w około 75% określają je jako niskie, znacznie odbiegające od potrzeb.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że absolwenci studium oficerskiego rozpoczynający służbę w wojskach lądowych stanowią grupę oficerów o dość określonych ambicjach zawodowych ale również o niższym przygotowaniu do zadań, które są im stawiane. Zebrane oceny wskazują, że absolwentom studiów brakuje przede wszystkim dostatecznej wiedzy z zakresu dowodzenia, taktyki, organizacji szkolenia pododdziałów. Słabe jest również przygotowanie ogólne tych absolwentów do funkcjonowania w strukturach wojska. Oznacza to, że chcąc w perspektywie zachować ten tryb pozyskania oficerów, należy dokonać weryfikacji zarówno czasu trwania studium oficerskiego, ich i programów ich przygotowania.

4. WNIOSKI DOTYCZĄCE PERSPEKTYWICZNEGO MODELU PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH

Jak już podkreślano wysoki profesjonalizm kadr dowódczych i sztabowych uzależniony będzie przede wszystkim od sprawności i efektywności systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego. System ten, składający się z dwóch wzajemnie z sobą powiązanych podsystemów powinien zapewnić oficerom ustawiczne doskonalenie czyli niezbędną wiedzę i umiejętności na kolejnych etapach ich służbowego rozwoju. Nie jest ani możliwe, ani potrzebne, by kandydat na oficera przewidziany do objęcia pierwszych (najniższych) oficerskich stanowisk dowódczych uzyskiwał wiedzę i umiejętności potrzebne w przyszłości na wyższym poziomie taktycznym i operacyjnym.

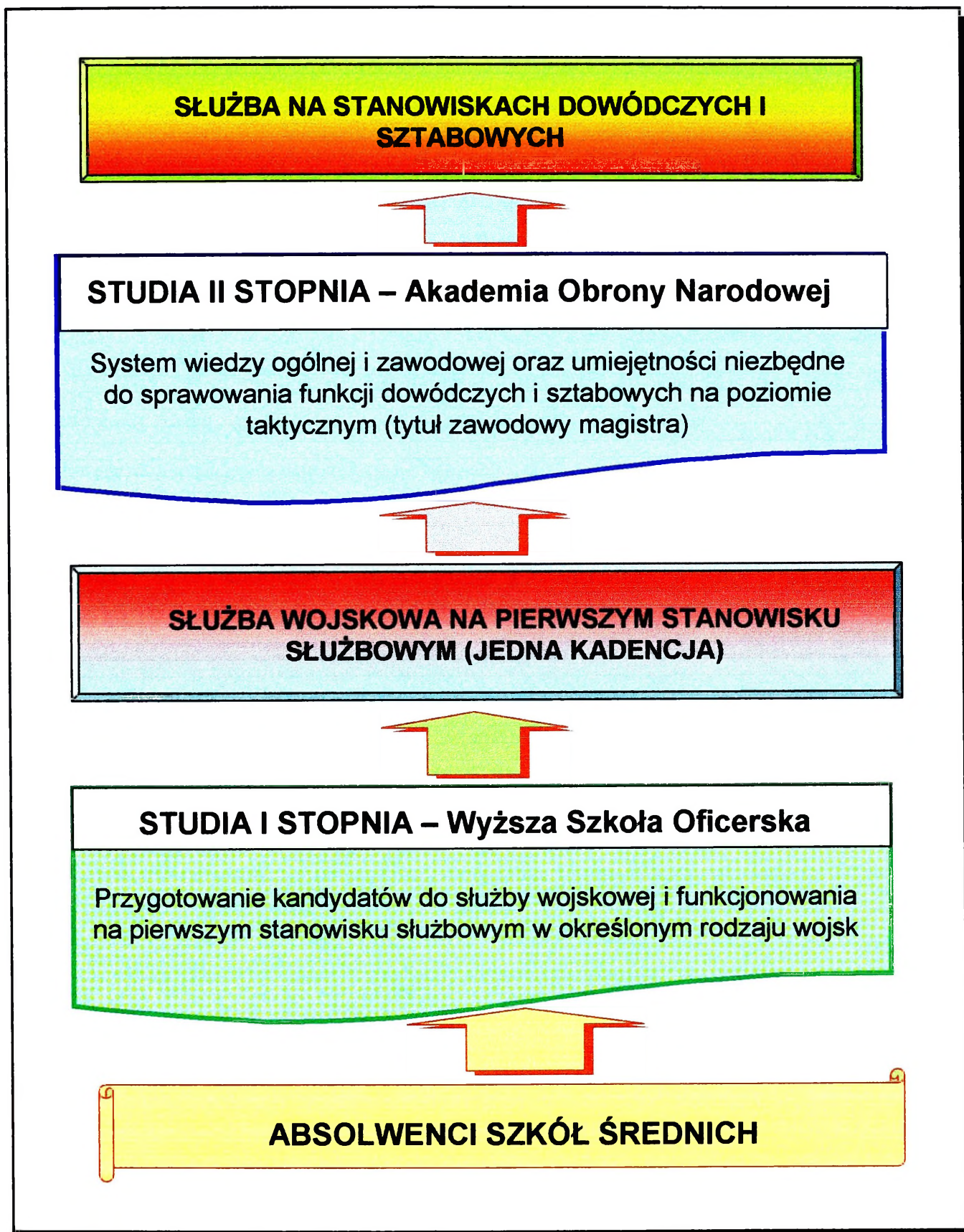
Wychodząc z analizy potrzeb przygotowania oficerów do sprawowania funkcji dowódczo-sztabowych w systemie dowodzenia wojsk lądowych, można wyodrębnić określone poziomy dowodzenia charakteryzujące się odmiennymi wymaganiami. Pierwszy z nich dotyczy najniższych stanowisk (dowódcy plutonu, zespołu, stacji, itp.) gdzie oficerowi rozpoczynającemu zwykle zawodową służbę wojskową niezbędna jest gruntowna wiedza i umiejętności związane ze znajomością i sposobem wykorzystania określonego rodzaju broni (czołgów, dział, wyrzutni) oraz szkoleniem obsługi tej broni. Ponadto oficer na tym poziomie powinien posiadać ogólną wiedzę o siłach zbrojnych i swoim rodzaju sił zbrojnych, kierowaniu niewielkimi zespołami oraz niezbędne przygotowanie humanistyczne i społeczne. Taką wiedzę i umiejętności może uzyskać kandydat na oficera w czasie studiów I stopnia w uczelni wojskowej na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie, jeżeli studia te będą obejmowały również szkolenie wojskowe w ośrodkach szkolenia WL oraz praktyki w jednostkach.

Jednakże, jak wynika z analizy współczesnych zadań wojsk lądowych, przytoczony wyżej zakres przygotowania oficera jest minimalny i wystarcza zaledwie do sprawowania funkcji dowódcy plutonu określonego rodzaju wojsk. Z tych też

powodów, przyjmując taki system przygotowania kadr dowódczych, absolwenci studiów I stopnia ukończonych w uczelniach wojskowych powinni być kierowani na pierwsze stanowiska służbowe do wojsk na okres jednej kadencji (3 lata). Po tym okresie, po uzyskaniu pozytywnej opinii, należałoby ich obligatoryjnie kierować na studia II stopnia do uczelni wojskowej (AON) w celu uzyskania wiedzy i umiejętności niezbędnych do sprawnego funkcjonowania na poziomie „broni połączonych” – rys. 4.1. Ten poziom dowodzenia w praktyce ma miejsce już od szczebla wzmocnionej kompanii (grupy bojowej) i obejmuje stanowiska: dowódcy kompanii oraz oficerów sztabu batalionu i brygady zakwalifikowane zwykle do stopnia kapitana. Przygotowanie zawodowe oficerów do aktywnego funkcjonowania na tym poziomie dowodzenia powinno obejmować:

- gruntowną wiedzę o rodzaju sił zbrojnych i zasadach jego użycia w różnych operacjach;
- znajomość możliwości taktyczno-bojowych poszczególnych rodzajów wojsk oraz zasad ich użycia w działaniach;
- znajomość teoretycznych podstaw, zasad i podstawowych procedur podejmowania decyzji;
- metodykę szkolenia pododdziałów i grup bojowych w różnym składzie;
- zasady prowadzenia różnych rodzajów działań w składzie batalionu (brygady) i samodzielnie (poza siłami głównymi);
- zasady użycia sił i środków wsparcia;
- dowodzenie złożonymi zespołami (grupami bojowymi);
- znajomość sojuszniczych procedur dowodzenia;
- umiejętność zdobywania informacji sytuacyjnej w obszarze działań;
- umiejętność wykonywania dokumentów bojowych na poziomie batalionu i brygady;
- kształtowanie wyobraźni taktycznej oficerów.

Należy tu podkreślić, że uzyskanie tak szerokiego zakresu wiedzy zawodowej w czasie 2-letnich studiów II stopnia byłoby możliwe między innymi dzięki doświadczeniu, jakie oficerowie uzyskają podczas kilkuletniej służby na pierwszych stanowiskach służbowych w wojskach. Ponadto taki zakres wiedzy w aktualnym

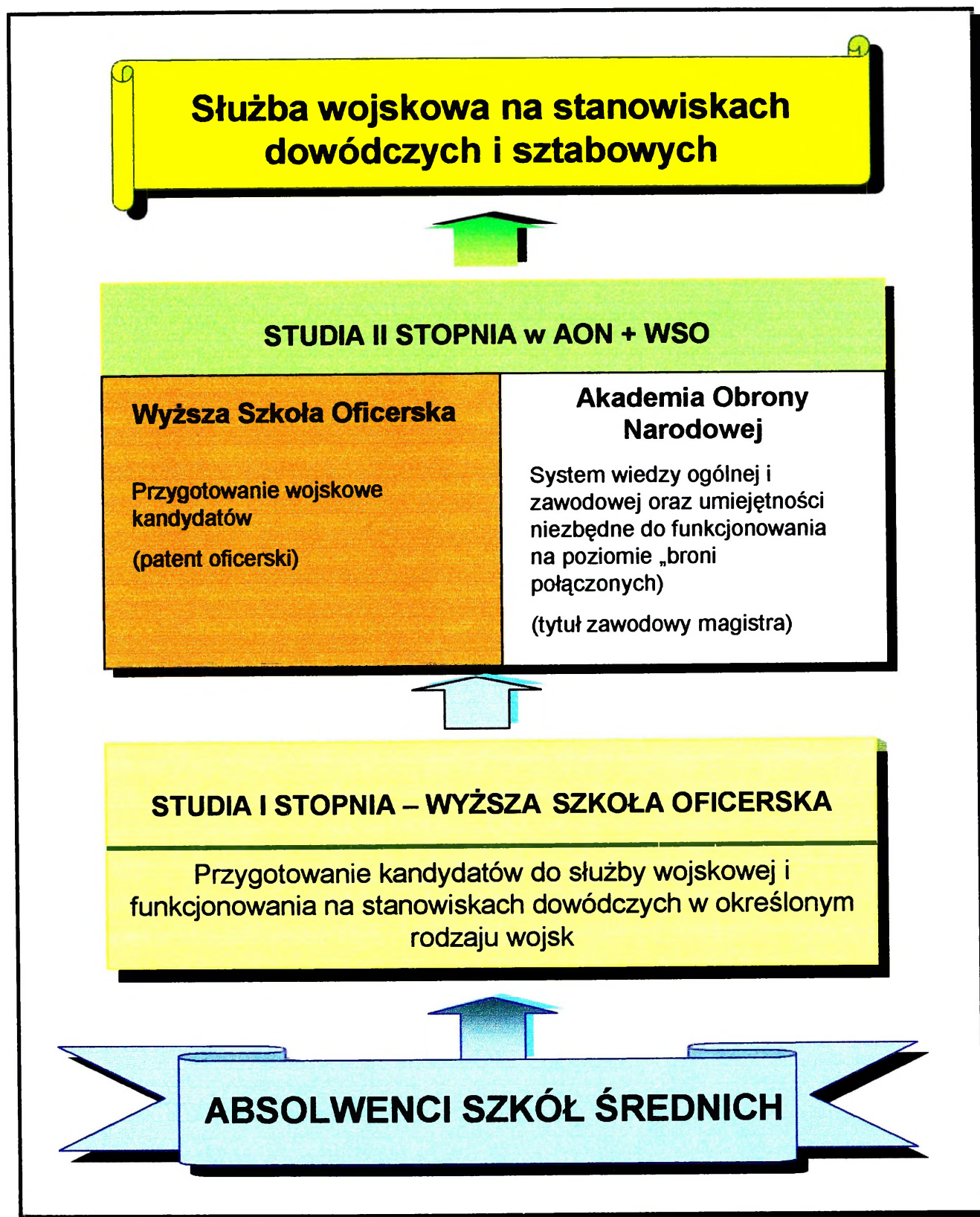


Rys. 4.1. Możliwy wariant przygotowania zawodowego kandydatów na oficerów pod warunkiem dokonania zmian zapisów ustawy o służbie wojskowej

systemie wyższego szkolnictwa wojskowego oficerowie mogą uzyskać jedynie w Akademii Obrony Narodowej. Jednocześnie takie przygotowanie zawodowe oficerów zapewniłoby wysoki poziom profesjonalizmu kadr dowódczych i sztabowych w oddziałach i pododdziałach wojsk lądowych. To z kolei będzie gwarantowało wysoki poziom wyszkolenia i efektywne wykorzystanie potencjału bojowego wojsk.

Alternatywnym rozwiązaniem, zgodnym z zapisami obowiązującej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, są studia dwustopniowe kandydatów na oficerów. Oznacza to, że kandydat dopiero po ukończeniu studiów II stopnia i uzyskaniu tytułu magistra może otrzymać stopień wojskowy podporucznika i być skierowany do objęcia pierwszego stanowiska, zwykle dowódcy plutonu. W praktyce oznacza to, że w trakcie studiów drugiego stopnia kandydaci na oficerów nie posiadają jeszcze żadnego doświadczenia zawodowego, a zatem wyszczególniony wyżej zakres wiedzy i umiejętności będzie dla nich trudniejszy do opanowania. Natomiast samo przygotowanie zawodowe do funkcjonowania na poziomie „broni połączonych” będzie miało charakter teoretyczny. Ponadto na przygotowanie kadr dla potrzeb wojsk lądowych na najniższe stanowiska służbowe w obecnym systemie odpowiedzialna jest Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, która nie posiada uprawnień do prowadzenia studiów drugiego stopnia i nie zapewnia kandydatom wiedzy określonej wyżej.

W powyższej sytuacji, mając na uwadze przede wszystkim profesjonalne przygotowanie zawodowe kadr dowódczych do współczesnych zadań wojsk lądowych, studia II stopnia kandydatów na oficerów powinny być realizowane w Akademii Obrony Narodowej we współdziałaniu z WSO we Wrocławiu. Konieczne jest w tym celu opracowanie wspólnego programu studiów II stopnia na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie, w którym: Akademia zapewni kandydatom właściwy system wiedzy i umiejętności pozwalający im aktywnie funkcjonować na poziomie „broni połączonych”, natomiast WSO – niezbędną praktyczną wiedzę zawodową i szkolenie wojskowe – rys. 4.2.



Rys. 4.2. Model systemu przygotowania zawodowego kandydatów na oficerów w uczelniach wojskowych uwzględniający zapisy ustawowe

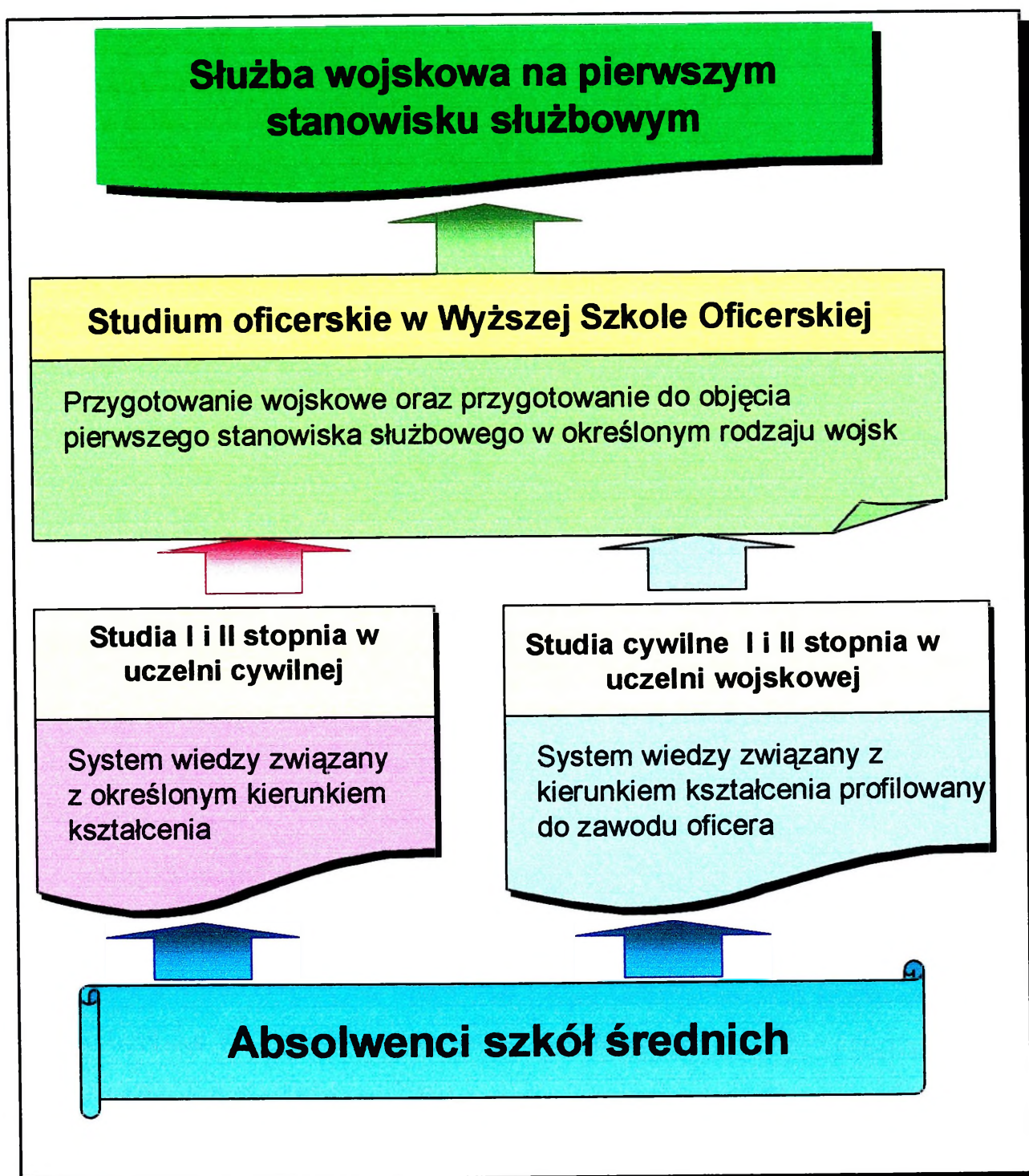
Z wielu powodów perspektywnym systemie przygotowania zawodowego kadr dowódczych dla potrzeb wojsk lądowych należałoby zachować dotychczasowe zróżnicowane źródła pozyskania kandydatów. Mogą to być:

- absolwenci szkół średnich odbywający studia w uczelniach wojskowych (warianty sygnalizowane wyżej);
- absolwenci studiów cywilnych kierowani na studium oficerskie w uczelni wojskowej.

Należałoby jednak przyjąć w takim systemie następujące zasady:

1. Kościec kadr dowódczo-sztabowych w armii zawodowej powinni stanowić oficerowie profesjonalnie przygotowani na studiach w uczelniach wojskowych, na kierunku studiów zarządzanie w specjalności dowodzenie. Zatem 60-70 % potrzeb wojsk lądowych w zakresie przygotowania tej grupy kadry zawodowej powinno być realizowane wg modelu wskazanego wcześniej (w całości przez uczelnie wojskowe). Natomiast 30-40% tych potrzeb może być zaspokojone poprzez nabór absolwentów studiów cywilnych II stopnia, kierowanych na studium oficerskie.
2. Nabór absolwentów studiów cywilnych do studium oficerskiego przewidzianych na stanowiska dowódcze musi uwzględniać przydatność systemu wiedzy zdobytej przez kandydatów na studiach w zawodzie oficera – dowódcy. Biorąc pod uwagę, że w wojskach lądowych potrzebna jest kadra o profilu dowódczo-sztabowym oraz dowódczo-technicznym i logistycznym, potencjalnymi kandydatami do studium oficerskiego mogą być absolwenci studiów II stopnia ukończyli na kierunkach: zarządzanie, logistyka oraz wybranych kierunkach technicznych. Absolwenci po kierunkach technicznych mogą być przygotowywani na studium oficerskim na pierwsze stanowiska służbowe w wojskach łączności, inżynieryjnych, chemicznych itp.
3. Należy przy tym uwzględnić, że na wymienionych kierunkach prowadzą studia cywilne także akademickie uczelnie wojskowe. Na studiach w tych uczelniach mogą być preferowane specjalności przydatne w zawodzie oficera – dowódcy. Z tych też powodów do studium oficerskiego należałoby przyjmować przede

wszystkim absolwentów studiów cywilnych ukończonych w uczelniach wojskowych – rys. 4.3. Takie rozwiązanie z jednej strony zapewni uczelniom wojskowym większą liczbę studentów finansowanych przez MNiSzW, a z drugiej – należycie przygotowanych kandydatów do studium oficerskiego.



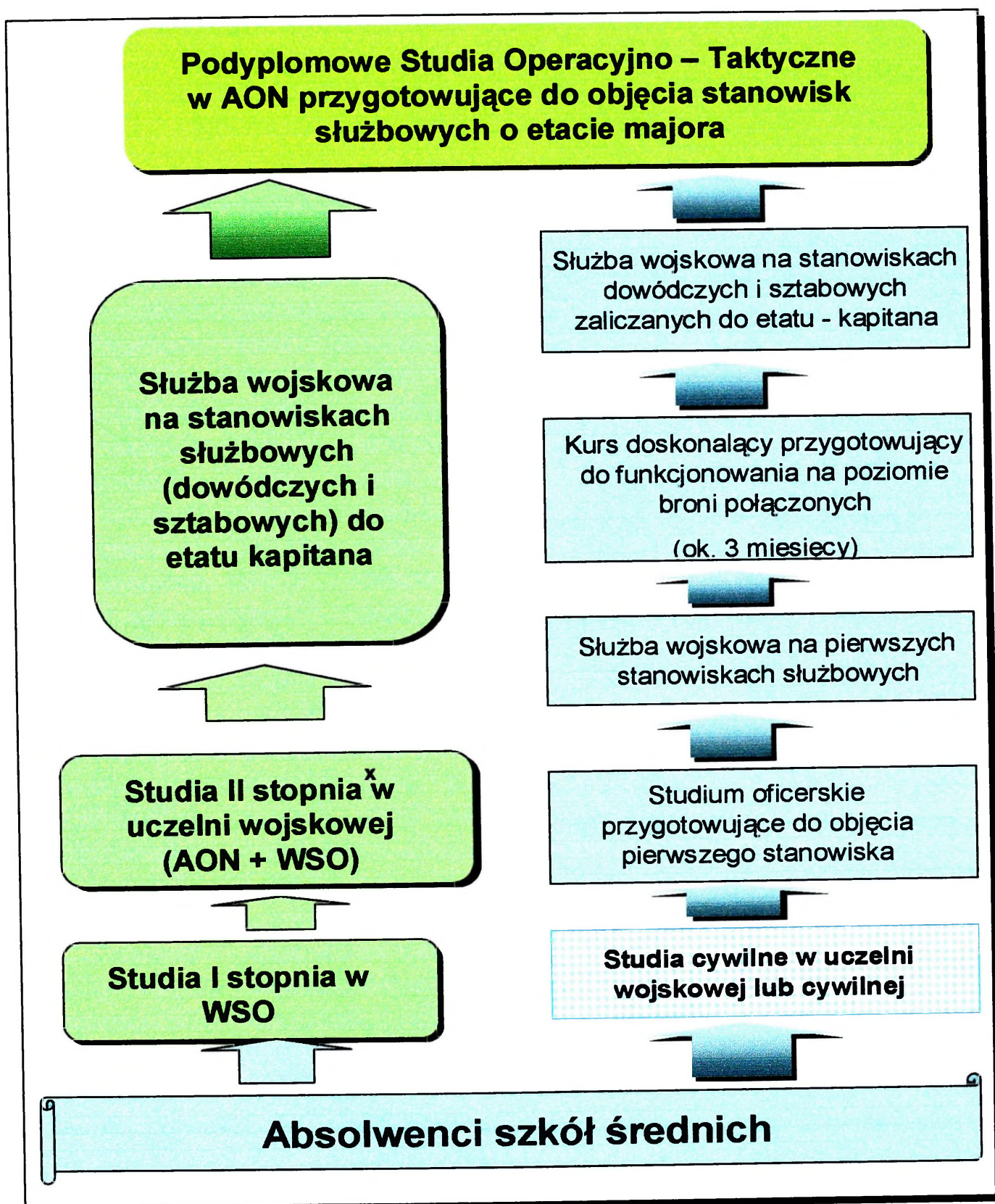
Rys. 4.3. Model przygotowania absolwentów studiów cywilnych do zawodu oficera

Przy tym należy uwzględnić, że skierowanie oficera na kurs doskonalący powinno mieć miejsce tylko wówczas, gdy posiada on dostateczny system wiedzy zawodowej wymagany na przewidywanym stanowisku służbowym. Dla przykładu, na kurs dowódców batalionów nie powinni być kierowani oficerowie, którzy wcześniej nie ukończyli Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych. Niestety, nie zawsze ta zasada jest przestrzegana w praktyce.

Wracając do problemu przygotowania absolwentów studium oficerskiego należy zauważyć, że ich poziom wiedzy na wejściu do systemu doskonalenia zawodowego będzie znacznie niższy, niż absolwentów uczelni wojskowych. Dowiodły tego między innymi przytoczone wcześniej wyniki badań. Ten niedostatek wiedzy zawodowej może być eliminowany poprzez kilkumiesięczny kurs doskonalący przed wyznaczeniem tych oficerów na stanowiska dowódcy kompanii lub oficera sztabu w batalionie lub brygadzie. Celem takiego kursu prowadzonego w AON, powinno być uzupełnienie wiedzy i umiejętności niezbędnych oficerom funkcjonującym na poziomie „broni połączonych”. Kursy takie powinny być przewidywane dla tych oficerów, którzy sprawdzili się w służbie na pierwszych stanowiskach służbowych i zamierzają na trwałe związać się z zawodem oficera. Jednocześnie będzie to sposób na wyrównanie wiedzy zawodowej kandydatów na Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne wywodzących się z uczelni wojskowych i studium oficerskiego – rys. 4.4.

Uwzględniając powyższe rozwiązania, w perspektywicznym systemie szkolenictwa wojskowego przygotowanie i doskonalenie zawodowe kadr dowódczo-sztabowych dla potrzeb wojsk lądowych mogą realizować trzy podmioty: Wyższa Szkoła Oficerska WL, Akademia Obrony Narodowej oraz Centrum Szkolenia WL.

Wyższa Szkoła Oficerska WL powinna być przygotowana do naboru absolwentów szkół średnich i prowadzenia studiów I stopnia z kandydatami na oficerów na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie. Program tych studiów powinien zapewnić profesjonalne przygotowanie kandydatów do pełnienia służby na pierwszym stanowisku służbowym (dowódcy plutonu) w określonym rodzaju wojsk. WSO powinna również uczestniczyć w realizacji programu studiów II stopnia tych kandydatów, jeżeli będą one prowadzone przed uzyskaniem przez nich



x) studia drugiego stopnia mogą występować w systemie przed uzyskaniem przez kandydatów stopnia wojskowego podporucznika lub po trzyletniej kadencji na pierwszym stanowisku służbowym, przed objęciem stanowisk służbowych o stopniu etatowym kapitana.

Rys. 4.4. Powiązanie systemów przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów WL (z wyłączeniem kursów doskonalących)

stopnia wojskowego – podporucznika (jeżeli będą obowiązywały obecne zapisy ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych). Ponadto drugim ważnym zadaniem WSO powinna być kontynuacja przygotowania kandydatów na oficerów w ramach studium oficerskiego. Ta forma przygotowania kandydatów powinna obejmować przede wszystkim absolwentów (magistrów) studiów cywilnych prowadzonych przez akademickie uczelnie wojskowe na kierunkach: zarządzanie, logistyka oraz technicznych. Niezależnie od tych zadań WSO wspólnie z Centrum Szkolenia WL powinna prowadzić w ramach systemu doskonalenia zawodowego kursy doskonalące przygotowujące oficerów do objęcia stanowisk do stopnia etatowego – kapitana.

Przygotowanie i doskonalenie zawodowe kadr dowódczo-sztabowych od poziomu „broni połączonych” wzwyż powinno pozostawać w kompetencjach Akademii Obrony Narodowej, posiadającej w tym obszarze wieloletnie doświadczenia oraz niezbędny potencjał kadry dydaktycznej. Przede wszystkim w Akademii Obrony Narodowej powinny być realizowane studia II stopnia kandydatów na oficerów (lub oficerów) które powinny zapewnić im system wiedzy niezbędny do aktywnego funkcjonowania na stanowiskach dowódczych i sztabowych do stopnia etatowego kapitana (batalion, brygada). W odniesieniu do kandydatów na oficerów zadanie to może być realizowane wspólnie z WSO, gdzie rolą AON będzie ich kształcenie ogólne i zawodowe (dyplom magistra) a WSO – szkolenie wojskowe (patent oficerski).

W przypadku absolwentów studium oficerskiego AON powinna być przygotowana do prowadzenia intensywnego krótkoterminowego kursu doskonalącego, którego celem będzie uzupełnienie wiedzy tych oficerów i przygotowanie ich do funkcjonowania na poziomie „broni połączonych”. Na taki kurs mogą być kierowani absolwenci studium, którzy pozytywnie zostali zweryfikowani w czasie pełnienia służby na pierwszym stanowisku służbowym.

Taki model przygotowania i doskonalenia młodszych kadr dowódczo-sztabowych w wojskach lądowych zapewnia wyrównanie poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych oficerów wywodzących się z uczelni wojskowych i cywil-

nych (studium oficerskiego) na poziomie taktycznym. Będzie to gwarantowało równe szanse tym oficerom w dostępie do studiów podyplomowych oraz zapewni wysoki profesjonalizm kadry na niższych stanowiskach dowódczych i sztabowych w batalionach i brygadach. Istotne jest również to, że proponowany model nie wymaga głębokich reform strukturalnych systemu szkolnictwa a jedynie uporządkowania w nim form kształcenia i przypisania ich właściwym podmiotom. Powinna tu obowiązywać zasada, że zadania edukacyjne na określonym poziomie realizuje ten element systemu, który jest do tego najlepiej przygotowany i zapewnia wysoki poziom profesjonalizmu przygotowywanych kadr dowódczych.

DOKUMENTY ŹRÓDŁOWE

1. Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dn. 11 września 2003 (Dz.U. nr 179, poz. 17-50).
2. Ustawa z dn. 27 lipca 2005 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym”.
3. Ustawa z dn. 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o topniach i tytule w zakresie sztuki.
4. Uchwała Nr 120/2004 Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego z dn. 21.10.2004 w sprawie modelu kształcenia na poziomie wyższym.
5. Rozporządzenie MNiSzW z dn. 13.06.2006 r. w sprawie nazw kierunków studiów.
6. Rozporządzenie MNiSzW z dn. 27.07.2006 r. w sprawie warunków, jakie muszą spełniać jednostki organizacyjne uczelni aby prowadzić studia na określonym kierunku i poziomie kształcenia.
7. Rozporządzenie MNiSzW z dn. 12.07.2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia.
8. Doktryna szkoleniowa SZ RP – SG WP, 2004.
9. Strategia rozwoju AON do roku 2010 – AON, 2002 r.
10. System szkolnictwa wojskowego – materiał DKiSzW MON do programu rozwoju SZ RP w latach 2001-2006.
11. Program reorganizacji szkolnictwa wojskowego – materiał na posiedzenie kierownictwa MON w dn. 19.03.2001 r.
12. Edukacja dla przyszłości – koncepcja szkolnictwa SZ RP – AON, 2004 r.
13. Program reformy Wyższego szkolnictwa Wojskowego opracowany przez Pełnomocnika MON ds. reformy szkolnictwa wojskowego – MON, 2007 r.
14. Decyzja Nr 305/MON w sprawie reorganizacji wyższego szkolnictwa wojskowego.
15. Decyzja Nr 276/MON z 2003 r. określająca system doskonalenia zawodowego kadry SZ RP.
16. Zakres wiedzy i umiejętności, jaki powinien być nabywany przez kandydatów na oficerów i oficerów pionu dowódczo-sztabowego na kolejnych poziomach edukacji zawodowej – materiał opracowany w AON dla Pełnomocnika MON ds. reformy szkolnictwa wojskowego – AON 2007 r.
17. Buczyński J., Edukacja dla przyszłości. Studia podyplomowe w AON – ZN nr 1 (66). AON, 2007 r.
18. Kozub M., Bezpieczeństwo XXI wieku – konflikty zbrojne – ZN 4 (65), AON 2006 r.
19. Kręcikij J., Operacja stabilizacyjna w Iraku. Relacje uczestnika – ZN 3 (64), AON 2006 r.

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Warszawa, 02.04.2007 r.

Ankieta Nr 1

Uprzejmie prosimy o rzetelne odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie. Uzyskane tą drogą wyniki badań wykorzystane zostaną wyłącznie w procesie doskonalenia systemu przygotowania kandydatów na oficerów. Będą przede wszystkim pomocne podczas opracowani programów kształcenia oraz szkolenia podchorążych w ośrodkach szkolenia RSZ i RW. Chodzi o to, by równoległe z procesem uzawodowienia wojsk funkcjonował efektywny system profesjonalnego przygotowania oficerów.

Poprzez wypełnienie niniejszej ankiety bierze Pan udział w procesie doskonalenia tego systemu.

Serdecznie dziękujemy

Zespół badawczy

1. Proszę zaznaczyć swój stopień wojskowy, wpisując przy nim rodzaj wojsk (np. WZ – wojska zmechanizowane)

1. ppor. 2. por. 3. kpt. 4. mjr 5. ppłk

2. Proszę określić swoje aktualne (ostatnie) stanowisko służbowe

1. dowódca plutonu
2. dowódca kompanii (baterii)
3. dowódca batalionu (dywizjonu)
4. szef sztabu batalionu (dywizjonu)
5. oficer sztabu
6. inne (jakie)

3. Proszę określić swoje wykształcenie (przygotowanie zawodowe) zaznaczające odpowiednie pola i rodzaje nazwy

1. wyższa szkoła oficerska - (jaka)
2. studia drugiego stopnia uczelni wojskowej – kierunek studiów.....
3. studia drugiego stopnia w uczelni cywilnej – kierunek studiów.....
4. studia podyplomowe:
 - nazwa studiów
 - uczelnia
5. kurs dowódców plutonów
6. kurs dowódców kompanii
7. kurs oficerów sztabu
8. inne (jakie).....

.....

4. Proszę określić czas trwania swojej zawodowej służby wojskowej: zaznaczając właściwe pole (bez okresu studiów)

1. do 3 lat
2. od 4 do 5 lat
3. od 6 do 7 lat
4. powyżej

12. Czy dostrzega Pan zależność między rodzajem ukończonych studiów cywilnych a stopniem przygotowania oficerów do sprawowania funkcji dowódczych.

1. Tak 2. Nie .

13. Jeżeli tak, to jaki rodzaj studiów cywilnych zapewnia wiedzę potrzebną dowódcy?
(proszę o wybranie 1 odpowiedzi)

1. - studia o profilu humanistycznym
2. - studia o profilu technicznym
3. - studia o profilu ekonomicznym
4. - żadne studia cywilne nie zapewniają wiedzy potrzebnej dowódcy

14. Jak ocenia Pan przygotowanie do służby wojskowej oficerów po 10 miesięcznym studium oficerskim?

1. wysokim 2. średnim 3. niskim 4. trudno powiedzieć

15. Jak ocenia Pan wiedzę zawodową tych oficerów?

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

16. Jak ocenia Pan umiejętności tych oficerów w zakresie dowodzenia podległymi żołnierzami?

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

17. Jak ocenia Pan znajomość regulaminów i podstawowych przepisów wojskowych przez tych oficerów?

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

18. Jak ocenia Pan skłonności tych oficerów do przestrzegania regulaminu, przepisów wojskowych i wymogów służby wojskowej?

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

19. Jak ocenia Pan zaangażowanie tych oficerów do służby wojskowej i realizacji zadań?

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

20. Jak ocenia Pan poziom autorytetu tych oficerów wśród podwładnych?

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

21. Jak przebiega proces adaptacji tych oficerów w środowisku wojskowym (w jednostce)

1. bez problemów
2. z niewielkimi problemami
3. z dużymi problemami
4. nie mam zdania

22. Co sprawia tym oficerom największe trudności w służbie wojskowej (można wskazać więcej niż jedną):

1. brak dostatecznej wiedzy wojskowej
2. brak dostatecznych umiejętności
3. brak żołnierskiego przygotowania
4. inne (proszę podać jakie):

-
-
-

23. Jak ocenia Pan umiejętności tych oficerów w zakresie organizacji wykonania zadań:

23.1. jednostce wojskowej

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

23.2. czasie szkolenia poligonowego

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

23.3. w czasie misji wojskowych

1. wysoko 2. średnio 3. nisko 4. nie mam zdania

24. Który system w ocenie Pana zapewnia lepsze przygotowanie oficerów do zadań w wojskach:

1. tradycyjny (nabór kandydatów do uczelni wojskowych po szkole średniej)
2. nowy (nabór absolwentów uczelni cywilnych na 10 miesięczne studia oficerskiej)

Proszę krótko uzasadnić swoją ocenę:

.....

.....

.....

.....

25. Dokonując weryfikacji programów przygotowania kandydatów na oficerów – dowódców, należałoby Pana zdaniem zadbać przede wszystkim o ich (można wybrać kilka odpowiedzi):

25.1. gruntowniejszą wiedzę:

1. humanistyczną
2. taktyczną
3. techniczną
4. inną (jaką)

25.2. większe umiejętności w zakresie:

1. dowodzenia
2. wychowania
3. organizacji szkolenia
4. wykorzystania techniki
5. inne (jakie)

26. Jak Pan ocenia sprawność fizyczną tych oficerów i chęć jej podnoszenia?

1. wysoko
2. średnio
3. nisko
4. nie mam zdania

27. Jak Pan ocenia znajomość języka angielskiego u tych oficerów

1. wysoko
2. średnio
3. nisko
4. nie mam zdania

Dziękujemy za udzielenie wyczerpujących odpowiedzi.

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Warszawa, 02.04.2007 r.

Ankieta Nr 2

dla oficerów – absolwentów 10 miesięcznego studium oficerskiego

Uprzejmie prosimy o rzetelne odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie. Uzyskane tą drogą wyniki badań wykorzystane zostaną wyłącznie w procesie weryfikacji systemu przygotowania i doskonalenia młodszych kadr dowódczych dla potrzeb SZ RP. Będą przede wszystkim pomocne podczas opracowania programów doskonalenia zawodowego oficerów młodszych na studiach podyplomowych i kursach organizowanych w Akademii Obrony Narodowej oraz ośrodkach szkolenia RSZ. Chodzi o to, by w perspektywie, równoległe z procesem uzawodowienia wojsk funkcjonował efektywny system przygotowania i doskonalenia oficerów. Poprzez wypełnienie niniejszej ankiety bierze Pan udział w procesie doskonalenia tego systemu.

Serdecznie dziękujemy

Zespół badawczy

Proszę podać następujące informacje o sobie:

1. stopień wojskowy

1. ppor.

2. por.

3. kpt.

2. rok ukończenia studium

3. rodzaj wojsk

4. rodzaj ukończonych studiów cywilnych

1. techniczne

2. humanistyczne

3. ekonomiczne

4. inne (jakie)

5. stan cywilny: 1. wolny , 2. żonaty

6. czy posiada Pan/Pani dzieci: 1. TAK 2. NIE

7. Co skłoniło Pana/Panią do podjęcia zawodowej służby wojskowej:

(proszę o wybranie do 3 odpowiedzi)

1. zamiłowanie do służby wojskowej

2. tradycje rodzinne

3. brak pracy w środowisku cywilnym

4. gratyfikacje (uposażenie) związane z tym zawodem

5. nadzieja na rozwiązanie problemów mieszkaniowych

6. nadzieja na stabilizację życiową

7. możliwość uczestnictwa w zagranicznych misjach

8. inne (jakie przesłanki)

8. Czy dalszą karierę zawodową wiąże Pan/Pani wyłącznie z zawodową służbą wojskową?

1. TAK 2. NIE

Jeżeli nie, to z jakiego powodu. Proszę podać:

.....

.....

9. Czy Pana/Pani oczekiwania związane z wstąpieniem do wojska spełniły się
1. TAK 2. NIE
10. Jeżeli nie, to jakie są przyczyny rozczarowania (proszę o wybranie do 3 odpowiedzi):
1. stosunki międzyludzkie panujące w wojsku
 2. uciążliwość zawodu
 3. ograniczenie swobody
 4. brak dostatecznego przygotowania zawodowego
 5. trudna praca z podwładnymi
 6. duża odpowiedzialność
 7. niskie uposażenie
 8. problemy mieszkaniowe
 9. inne (jakie)
11. W jakim stopniu 10 miesięczne studium oficerskie przygotowało Pana/Panią do pełnienia zawodowej służby wojskowej na pierwszym stanowisku służbowym?
- 5 - bardzo dobrym
- 4 - dobrym
- 3 - dostatecznym
- 2 - niedostatecznym
12. Czy oprócz studium oficerskiego ukończył Pan/Pani dodatkowe kursy doskonalące. Jeżeli tak, to proszę podać:
- rodzaj kursu -
 - miejsce kursu -
 - czas trwania kursu -
13. Czy z chwilą podjęcia zawodowej służby wojskowej w jednostce spotkał się Pan/Pani z chęcią pomocy ze strony starszych kolegów i przełożonych. Jeżeli tak, to w czym się ta pomoc wyrażała (proszę o wybranie do 3 odpowiedzi):
1. w chęci pomocy w trudnych sytuacjach służbowych
 2. w dobrych radach

3. w zwiększonym nadzorze przełożonych
4. w pomocy materialnej
5. inne formy (jakie)
-

14. Czy napotkał Pan/Pani kłopoty w relacjach służbowych z:

14.1. przełożonymi: 1. TAK 2. NIE

Jeżeli tak, to proszę podać ich przyczynę:

.....
.....

14.2. z innymi oficerami - 1. TAK 2. NIE

Jeżeli tak, to proszę podać ich przyczynę:.....

.....
.....

14.3. z podwładnymi - 1. TAK 2. NIE

Jeżeli tak, to proszę podać przyczynę

.....
.....

15. Prosimy obiektywnie ocenić nabyte w czasie studiów umiejętności w zakresie:

15.1. dowodzenia pododdziałem:

1. wysokie
2. wystarczające
3. niepełne

15.2. organizacji szkolenia podwładnych:

1. wysokie
2. wystarczające
3. niepełne

15.3. rozwiązywania bieżących problemów w pododdziale:

1. wysokie
2. wystarczające
3. niepełne

16. Prosimy obiektywnie ocenić, czy uzyskana przez Pana/Panią wiedza w czasie studium oficerskiego jest wystarczająca do pomyślnego wykonania zadań na zajmowanym stanowisku służbowym.

16.1. ogólna wiedza wojskowa: 1. TAK 2. NIE

16.2. wiedza z zakresu dowodzenia: 1. TAK 2. NIE

16.3. wiedza taktyczna: 1. TAK 2. NIE

16.4. wiedza z metodyki szkolenia: 1. TAK 2. NIE

16.5. wiedza humanistyczna: 1. TAK 2. NIE

16.6. wiedza techniczna: 1. TAK 2. NIE

17. Które z wymienionych grup zadań sprawiają Panu/Pani najwięcej kłopotów?
(proszę o wybranie do 3 odpowiedzi):

1. dowodzenie pododdziałami

2. zadania wychowawcze (dyscyplina)

3. szkolenie w jednostce

4. szkolenie poligonowe

5. obsługa sprzętu

6. pełnienie służb dyżurnych (wartowniczych)

7. żadne zadania nie sprawiają mi kłopotów

18. Jakie formy doskonalenia zawodowego byłyby pomocne w Pana/Pani karierze zawodowej? (można zaznaczyć kilka).

18.1. samokształcenie

18.2. szkolenie doskonalące w jednostce

18.3. krótkoterminowe kursy w ośrodkach szkolenia

18.4. studia podyplomowe w uczelni wojskowej

18.5. inne formy (proszę podać jakie).....

.....
.....
.....

19. Czy brał Pan/Pani udział w ćwiczeniach szczebla batalionu i wyżej:

19.1. dowódczo-sztabowych – 1. TAK 2. NIE

19.2. z wojskami – 1. TAK 2. NIE

19.3. treningach sztabowych – 1. TAK 2. NIE

19.4. innych (jakich).....

.....
.....
.....

20. Jakie trudności napotkał Pan/Pani podczas udziału w ćwiczeniach (można wskazać kilka).

1. brak dostatecznej wiedzy taktycznej
2. brak dostatecznej znajomości procedur dowodzenia (pracy sztabu)
3. brak dostatecznej znajomości technicznych środków wykorzystywanych w ćwiczeniu
4. trudność funkcjonowania w wirtualnej sytuacji taktycznej
5. trudności w wykonywaniu dokumentów
6. trudności w kierowaniu podwładnymi
7. nie napotkałem/łam żadnych trudności

Dziękujemy za wyczerpujące odpowiedzi.

Standardy kształcenia dla kierunku studiów:

Zarządzanie

A. STUDIA PIERWSZEGO STOPNIA

I. WYMAGANIA OGÓLNE

Studia pierwszego stopnia trwają nie krócej niż 6 semestrów. Liczba godzin zajęć nie powinna być mniejsza niż 2000. Liczba punktów ECTS (European Credit Transfer System) nie powinna być mniejsza niż 180.

II. KWALIFIKACJE ABSOLWENTA

Absolwent powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych dotyczącą istoty, prawidłowości i problemów funkcjonowania organizacji – przedsiębiorstw, instytucji publicznych i struktur bezpieczeństwa państwa. Powinien posiadać umiejętności rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów gospodarowania zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi i informacjami. Powinien być przygotowany do realizacji podstawowych funkcji zarządzania procesami (przedsięwzięciami) w organizacjach o charakterze gospodarczym, administracyjnym lub bezpieczeństwa publicznego. Absolwent powinien znać język obcy na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy oraz posługiwać się słownictwem specjalistycznym z zakresu zarządzania w tym języku. Absolwent powinien być przygotowany do pracy w charakterze specjalisty organizacji i zarządzania oraz menadżera/kierownika średniego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwach lub kierownika/dowódcy zespołu w strukturach bezpieczeństwa państwa, a także do prowadzenia własnej działalności. Absolwent powinien posiadać umiejętności skutecznego komunikowania się, negocjowania i przekonywania oraz pracy w zespole. Absolwent powinien być przygotowany do podjęcia studiów drugiego stopnia.

III. RAMOWE TREŚCI KSZTAŁCENIA

1. GRUPY TREŚCI KSZTAŁCENIA, MINIMALNA LICZBA GODZIN ZAJĘĆ ZORGANIZOWANYCH ORAZ MINIMALNA LICZBA PUNKTÓW ECTS

	godziny	ECTS
A. GRUPA TREŚCI PODSTAWOWYCH	300	36
B. GRUPA TREŚCI KIERUNKOWYCH	300	36
Razem	600	72

2. SKŁADNIKI TREŚCI KSZTAŁCENIA W GRUPACH, MINIMALNA LICZBA GODZIN ZAJĘĆ ZORGANIZOWANYCH ORAZ MINIMALNA LICZBA PUNKTÓW ECTS

	godziny	ECTS
A. GRUPA TREŚCI PODSTAWOWYCH	300	36
Treści kształcenia w zakresie:		
1. Podstaw zarządzania	60	
2. Nauki o organizacji	45	
3. Mikroekonomii	45	
4. Finansów	30	
5. Prawa	30	
6. Matematyki	45	
7. Statystyki opisowej	45	
B. GRUPA TREŚCI KIERUNKOWYCH	300	36
Treści kształcenia w zakresie:		
1. Zachowań organizacyjnych		
2. Zarządzania projektami		
3. Zarządzania zasobami ludzkimi		
4. Zarządzania jakością		
5. Informatyki w zarządzaniu		
6. Marketingu		
7. Badań marketingowych		
8. Rachunkowości finansowej		
9. Finansów przedsiębiorstwa		
10. Procesów informacyjnych w zarządzaniu		
11. Bezpieczeństwa publicznego		
12. Dowodzenia		
13. Operacji i technik operacyjnych		

3. TREŚCI I EFEKTY KSZTAŁCENIA

A. GRUPA TREŚCI PODSTAWOWYCH

1. Kształcenie w zakresie podstaw zarządzania

Treści kształcenia: Zarządzanie – jego istota i znaczenie. Organizacja w otoczeniu jako obiekt zarządzania. Elementy organizacji – ludzie, technologie, procesy. Władza. Informacja i komunikacja w zarządzaniu. Struktura zarządzania. Cele i funkcje zarządzania. Struktura organizacyjna – uwarunkowania i kierunki ewolucji. Zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny. Metody zarządzania. Kryteria oceny sprawności działań. Istota pracy kierowniczej, składniki kierowania, role kierownicze, style kierowania, umiejętności kierownicze. Etyczny i kulturowy kontekst zarządzania. Zarządzanie w kontekście zmian. Zarządzanie w warunkach globalizacji.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i mechanizmów funkcjonowania organizacji; rozumienia zasad, prawidłowości i instrumentów zarządzania; opisu i analizy problemów zarządzania.

2. Kształcenie w zakresie nauki o organizacji

Treści kształcenia: Teorie organizacji a nauka o organizacji. Rodzaje i typy organizacji – ich cele. Przedsiębiorczość, kierownik, organizacja – istota, relacje. Społeczna odpowiedzialność organizacji. Nadzór korporacyjny nad organizacją. Formy prawno-organizacyjne i własnościowe – konsekwencje ekonomiczne i społeczne. Cykl życia organizacji – etapy i zdarzenia. Zasoby, majątek, potencjał i kapitał organizacji: materialny, techniczny, kadrowy, finansowy, informacyjny – zadania i zasady funkcjonowania, współzależności, tendencje

rozwojowe. System funkcji, procesów i przedsięwzięć w organizacji. Architektura systemu zarządzania organizacją. Współczesne koncepcje zarządzania organizacją. Współdziałanie organizacji. Organizacja w przeszłości.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia podstaw teoretycznych, form oraz ogólnych zasad funkcjonowania organizacji.

3. Kształcenie w zakresie mikroekonomii

Treści kształcenia: Przedmiot ekonomii. Ekonomia pozytywna i normatywna. Główne nurty ekonomii. Popyt, podaż. Konkurencja doskonała. Równowaga rynkowa. Elastyczność popytu i podaży. Koszty w krótkim i długim okresie. Zachowanie organizacji na rynku. Przedsiębiorstwo i jego funkcje w gospodarce. Renta ekonomiczna. Równowaga organizacji na rynku konkurencyjnym i rynku pracy. Wpływ czynników ekonomicznych na bezpieczeństwo instytucji i procesy zarządzania. Organizacje w budowaniu dobrobytu społecznego. Ekonomiczne aspekty funkcjonowania organizacji non profit.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia podstawowych kategorii ekonomicznych; rozumienia zasad działania głównych podmiotów w systemie ekonomicznym państwa; rozumienia wpływu czynników ekonomicznych na zarządzanie.

4. Kształcenie w zakresie finansów

Treści kształcenia: System finansowy w państwie i w gospodarce. Strumienie i zasoby finansowe w gospodarce. Budżet państwa – dochody, wydatki, polityka podatkowa. Finansowanie instytucji publicznych. Zasady dysponowania środkami publicznymi. Budżety samorządów terytorialnych. Struktura systemu bankowego. Bank centralny i banki komercyjne. Rynki finansowe. Funkcjonowanie rynku.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia podstawowych mechanizmów funkcjonowania systemu finansowego w państwie i jego wpływu na zarządzanie organizacją.

5. Kształcenie w zakresie prawa

Treści kształcenia: Elementy prawoznawstwa. Istota i pojęcie prawa. Funkcje prawa. Tworzenie prawa. Źródła polskiego prawa. Stosunki prawne. Podmioty prawa. Systematyka prawa. Prawo publiczne, prywatne, materialne i formalne. Prawo wewnętrzne i międzynarodowe. Gałęzie prawa i wybrane ich elementy – prawo konstytucyjne, prawo administracyjne, prawo finansowe, prawo cywilne i handlowe, prawo pracy. Podstawy prawa Unii Europejskiej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia natury i źródeł prawa; interpretowania i stosowania prawa w praktyce.

6. Kształcenie w zakresie matematyki

Treści kształcenia: Funkcje jednej, dwóch oraz wielu zmiennych – zastosowania w zarządzaniu. Równania różniczkowe i różnicowe – zastosowania w ekonomii i zarządzaniu. Elementy rachunku całkowego. Rachunek wektorów i macierzy. Układy równań i nierówności – przykłady z dziedziny zarządzania.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: wykorzystywania matematyki w zarządzaniu.

7. Kształcenie w zakresie statystyki opisowej

Treści kształcenia: Podstawowe pojęcia statystyki opisowej. Etapy badań statystycznych. Prezentacja tabelaryczna i graficzna danych statystycznych. Podstawowe parametry opisu statystycznego danej cechy. Budowa tablicy korelacyjnej. Podstawowe parametry opisu statystycznego dwóch cech. Badanie współzależności dwóch cech. Wskaźniki korelacji. Szeregi czasowe. Badanie i prognozowanie tendencji rozwojowej. Klasyczny model regresji liniowej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: analizowania i interpretowania danych statystycznych; stosowania metod i narzędzi statystyki; wnioskowania statystycznego; statystycznej analizy problemów zarządzania.

B. GRUPA TREŚCI KIERUNKOWYCH

1. Kształcenie w zakresie zachowań organizacyjnych

Treści kształcenia: Istota oraz zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania zachowań organizacyjnych. Postawy społeczne i zachowania jednostek w organizacji. Wpływ zagrożeń na zachowania. Zachowania i postawy grup społeczno-zawodowych w organizacji. Rywalizacja i współpraca wewnątrz- i międzygrupowa. Konflikty interpersonalne – wewnątrz- i międzygrupowe. Spójność grupy. Procesy integracji społecznej w organizacji. Źródła i przejawy władzy w organizacji. Autorytet, wpływy, koalicje. Przywództwo. Kapitał relacyjny. Komunikacja społeczna w organizacji. Procesy negocjacyjne. Społeczne problemy zmian w organizacji. Opory przeciw zmianom. Wypalenie zawodowe, stres – przyczyny, przejawy, przezwyciężanie. Metody i instrumenty kształtowania zachowań organizacyjnych. Kultura organizacyjna. Transformacja kulturowa. Wielokulturowość organizacyjna. Komunikacja międzykulturowa w organizacjach międzynarodowych. Elementy etyki zachowań organizacyjnych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i prawidłowości zachowań organizacyjnych, ich uwarunkowań oraz wpływu na funkcjonowanie organizacji i zarządzanie.

2. Kształcenie w zakresie zarządzania projektami

Treści kształcenia: Miejsce i rola projektów w zarządzaniu. Istota i rodzaje projektów. Dojrzałość projektowa. Cykl życia projektów. Inicjowanie i definiowanie projektów. Ocena wykonalności projektów. Analiza ryzyka projektów. Określanie struktury projektów. Planowanie przebiegu i zasobów projektu. Budżetowanie projektu. Sterowanie przebiegiem projektu. Organizacja zespołu projektowego. Instytucjonalne formy zarządzania projektami. Informatyczne narzędzia zarządzania projektami. Prezentacja zarządzania projektami na przykładzie praktycznym.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i roli projektów w zarządzaniu; rozumienia zasad i nowoczesnych instrumentów zarządzania projektami; definiowania i planowania projektów; organizowania wykonawstwa i sterowania projektami.

3. Kształcenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Treści kształcenia: Przedmiot, uwarunkowania, znaczenie i ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi. Problemy terminologiczne. Kapitał ludzki i kapitał intelektualny organizacji. Formy zatrudnienia. Struktura i treść podstawowych elementów procesu kadrowego – planowanie kadr, pozyskiwanie pracowników, doskonalenie i rozwój, kierowanie ludźmi, ocenianie, wynagradzanie, odejścia pracowników. Audyt personalny. Podmioty i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Umiędzynarodowienie zarządzania zasobami ludzkimi. Systemy informacji personalnej. Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Strategiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia podstawowych pojęć, prawidłowości i problemów zarządzania zasobami ludzkimi; rozwiązywania problemów zarządzania zasobami ludzkimi.

4. Kształcenie w zakresie zarządzania jakością

Treści kształcenia: Ewolucja w podejściu do problematyki jakości. Prekursorzy i założenia koncepcji TQM (Total Quality Management). Model doskonałości organizacji. Problematyka normalizacji, certyfikacji i integracji systemów zarządzania. Normalizacja, certyfikacja i integracja systemów zarządzania jakością, ochroną środowiska, bezpieczeństwem pracy i bezpieczeństwem informacji. Metody i narzędzia doskonalenia jakości. Koszty jakości. Wybrane branżowe systemy i standardy zarządzania jakością.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia podstawowych pojęć, prawidłowości i problemów zarządzania jakością; rozwiązywania problemów zarządzania jakością.

5. Kształcenie w zakresie informatyki w zarządzaniu

Treści kształcenia: Zadania informatyki w zarządzaniu. Struktura systemu informacyjnego w organizacji. Sieci internet, intranet i ekstranet w organizacji. Serwis internetowy. Procesy algorytmiczne. Elementy informatyzacji w zarządzaniu – zakup, tworzenie, implementacja, eksploatacja i modyfikacja systemu informatycznego. Integracja systemów informatycznych. Technologie baz danych, hurtownie danych, narzędzia. Systemy inteligentne w zarządzaniu. Wybrane informatyczne systemy dziedzinowe – finanse-księgowość, kadry, logistyka, zarządzanie.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: wyboru i wykorzystywania współczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu.

6. Kształcenie w zakresie marketingu

Treści kształcenia: Pojęcie marketingu – jego miejsce w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa. Marketing dóbr produkcyjnych, konsumpcyjnych i usług. Zachowania nabywców. System informacji marketingowej. Badanie i analiza rynku – definiowanie rynku, segmentacja rynku, określenie formy rynku, ilościowe określenie rynku, wybór rynku docelowego. Marketing-mix jako koncepcja oddziaływania na rynek. Oddziaływanie na rynek za pośrednictwem produktu, dystrybucji, cen i promocji. Etapy i procedury zarządzania marketingowego. Organizacja działalności marketingowej. Marketing i konkurowanie w nowej gospodarce.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia podstawowych pojęć, prawidłowości i problemów marketingu; rozwiązywania problemów marketingu.

7. Kształcenie w zakresie badań marketingowych

Treści kształcenia: Dane i informacje marketingowe. Zapotrzebowanie na informacje w podejmowaniu decyzji marketingowych. Zakres przedmiotowy i funkcje badań marketingowych. Etapy procesu badawczego. Planowanie badania marketingowego. Badania marketingowe wtórne i pierwotne. Źródła i analiza danych w badaniach wtórnych. Metody gromadzenia danych w badaniach pierwotnych – rodzaje, charakterystyka i zasady stosowania. Badania reprezentacji – metody doboru próby w badaniach marketingowych. Analiza i interpretacja danych. Opracowanie raportu z badań. Organizacja badań marketingowych. Badania marketingowe a system informacji marketingowych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia roli, zasad i metod badań marketingowych; wyboru narzędzi badań marketingowych; stosowania narzędzi badań marketingowych; wykorzystywania wyników badań w zarządzaniu marketingiem.

8. Kształcenie w zakresie rachunkowości finansowej

Treści kształcenia: Podstawy i zasady prawne rachunkowości. Majątek i kapitały przedsiębiorstwa. Bilans. Przychody. Koszty. Wynik finansowy. Rachunek zysków i strat. Operacje gospodarcze bilansowe i wynikowe. Zasady funkcjonowania kont księgowych. Plan kont. Ewidencja kapitałów, środków pieniężnych, papierów wartościowych, rozrachunków, majątku trwałego, zapasów. Wycena składników majątkowych. Metody ustalania wyniku finansowego. Sprawozdawczość finansowa.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty, zasad i instrumentów rachunkowości finansowej; stosowania instrumentów rachunkowości finansowej w rozwiązywaniu problemów zarządzania.

9. Kształcenie w zakresie finansów przedsiębiorstwa

Treści kształcenia: Przedmiot i zadania finansów przedsiębiorstwa. Zasady finansowania i inwestowania – kapitał obcy i jego pozyskiwanie. Emisja akcji i obligacji. Koszty kapitałów – długów i kapitału własnego. Inwestowanie kapitału – inwestycje rzeczowe i pieniężne.

Metody oceny projektów inwestycyjnych. Zarządzanie krótkoterminowe finansami firmy – zarządzanie majątkiem obrotowym i zobowiązaniami bieżącymi. Analiza fundamentalna działalności firmy (sektorowa i wskaźnikowa). Strategie podatkowe przedsiębiorstw.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i zasad finansów przedsiębiorstwa; analizy i planowania finansowego w przedsiębiorstwie; pozyskiwania środków finansowych; zarządzania majątkiem i strukturą kapitału.

10. Kształcenie w zakresie procesów informacyjnych w zarządzaniu

Treści kształcenia: Rola informacji w procesie zarządzania i dowodzenia. Pojęcie procesów informacyjnych. Źródła informacji i ich charakterystyka. Metody i sposoby zbierania informacji. Zbiory informacji. Selekcja i dystrybucja informacji. Przestrzenne systemy informacyjne. Teleinformatyczne wspomaganie procesów informacyjnych. Przetwarzanie informacji w procesie decyzyjnym. Sieciocentryczność procesów informacyjnych. Komunikacja społeczna.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia roli informacji w procesie kierowania; zbierania i przetwarzania informacji; rozumienia roli systemów teleinformatycznych w procesie decyzyjnym i w zarządzaniu.

11. Kształcenie w zakresie bezpieczeństwa publicznego

Treści kształcenia: Pojęcie bezpieczeństwa. Czynniki determinujące stan bezpieczeństwa – zewnętrzne i wewnętrzne. Rodzaje i źródła zagrożeń. Bezpieczeństwo globalne, regionalne, państwa, społeczności lokalnej, obiektów użyteczności publicznej, podmiotów gospodarczych. Sposoby i mechanizmy zachowania bezpieczeństwa. Systemy bezpieczeństwa. Podstawowe podmioty systemów bezpieczeństwa. Zarządzanie bezpieczeństwem. Organizacje i struktury odpowiedzialne za bezpieczeństwo. Strategia bezpieczeństwa. Prognozowanie stanu bezpieczeństwa. Działania profilaktyczne na rzecz bezpieczeństwa. Sposoby przywracania bezpieczeństwa.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia natury i źródeł zagrożeń bezpieczeństwa; rozumienia sił, środków i sposobów kształtujących poziom bezpieczeństwa.

12. Kształcenie w zakresie dowodzenia

Treści kształcenia: Istota dowodzenia – terminologia i definicje. Funkcje dowodzenia. Rola i uprawnienia dowódcy. Cykle działań zorganizowanych w procesie dowodzenia. Organizacja dowodzenia w czasie pokoju, akcji, kryzysu i wojny. Struktura systemów dowodzenia. Sztaby (zespoły funkcjonalne) w procesie dowodzenia. Procedury dowodzenia. Techniczne środki dowodzenia. Informatyczne wspomaganie procesów dowodzenia. Proces decyzyjny w dowodzeniu. Dowodzenie zespołami (zgrupowaniami) zadaniowymi w czasie akcji, operacji i walki.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i funkcji dowodzenia jako formy zarządzania w organizacjach systemu bezpieczeństwa państwa; rozumienia podstawowych zasad organizowania i funkcjonowania systemów dowodzenia.

13. Kształcenie w zakresie operacji i technik operacyjnych

Treści kształcenia: Pojęcie i rodzaje działań i technik operacyjnych. Cele i zasady działań. Siły i środki wykorzystywane do działań. Planowanie operacji (działań). Zasady organizowania i sposoby przygotowania zespołów (zgrupowań) zadaniowych do działań operacyjnych i taktycznych. Akcje sił porządkowych. Akcje ratownicze. Działania porządkowe i ratownicze. Rola i zadania komponentów zgrupowań w operacjach. Współpraca i współdziałanie różnych sił. Planowanie i organizacja działań zgrupowań i zespołów zadaniowych. Kierowanie zgrupowaniami i zespołami zadaniowymi w operacji i w walce (w czasie akcji sił porządkowych i ratowniczych). Taktyka działań sił zadaniowych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia pojęć i celu działań zgrupowań i zespołów zadaniowych w sytuacjach zagrożeń; rozumienia zasad i sposobów organizacji i prowadzenia działań w czasie wojny, sytuacji kryzysowych oraz zagrożeń bezpieczeństwa.

IV. PRAKTYKI

Praktyki powinny trwać nie krócej niż 3 tygodnie.

Zasady i formę odbywania praktyk ustala jednostka uczelni prowadząca kształcenie.

V. INNE WYMAGANIA

1. Programy nauczania powinny przewidywać zajęcia z zakresu wychowania fizycznego – w wymiarze 60 godzin, którym można przypisać do 2 punktów ECTS; języków obcych – w wymiarze 120 godzin, którym należy przypisać 5 punktów ECTS; technologii informacyjnej – w wymiarze 30 godzin, którym należy przypisać 2 punkty ECTS. Treści kształcenia w zakresie technologii informacyjnej: podstawy technik informatycznych, przetwarzanie tekstów, arkusze kalkulacyjne, bazy danych, grafika menedżerska i/lub prezentacyjna, usługi w sieciach informatycznych, pozyskiwanie i przetwarzanie informacji – powinny stanowić co najmniej odpowiednio dobrany podzbiór informacji zawartych w modułach wymaganych do uzyskania Europejskiego Certyfikatu Umiejętności Komputerowych (ECDL – European Computer Driving Licence).
2. Programy nauczania powinny zawierać treści poszerzające wiedzę humanistyczną w wymiarze nie mniejszym niż 60 godzin, którym należy przypisać nie mniej niż 3 punkty ECTS.
3. Programy nauczania powinny przewidywać zajęcia z ochrony własności intelektualnej.
4. Programy nauczania powinny obejmować wszystkie treści podstawowe oraz treści kierunkowe z co najmniej 9 zakresów kształcenia, w tym w zakresie: zachowań organizacyjnych, zarządzania projektami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością oraz informatyki w zarządzaniu.
5. Za przygotowanie do egzaminu dyplomowego (w tym za przygotowanie pracy dyplomowej, jeśli przewiduje ją program nauczania) student otrzymuje 10 punktów ECTS.

ZALECENIA

Wskazana jest znajomość języka angielskiego.

B. STUDIA DRUGIEGO STOPNIA

I. WYMAGANIA OGÓLNE

Studia drugiego stopnia trwają nie krócej niż 4 semestry. Liczba godzin zajęć nie powinna być mniejsza niż 900. Liczba punktów ECTS nie powinna być mniejsza niż 120.

II. KWALIFIKACJE ABSOLWENTA

Absolwent powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych dotyczącą istoty, prawidłowości i problemów funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstw, struktur bezpieczeństwa państwa, instytucji publicznych) oraz sposobów skutecznego i efektywnego rozwiązywania tych problemów. Absolwent powinien posiadać umiejętności: krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk i procesów zarządzania w różnej skali, oceny wpływu otoczenia na te zjawiska (procesy) oraz przygotowania i podejmowania decyzji zarządczych, zwłaszcza strategicznych. Absolwent powinien posiadać umiejętności organizowania pracy zespołowej i kierowania zespołami oraz skutecznego komunikowania się, negocjowania i przekonywania. Absolwent powinien być przygotowany do pracy na stanowiskach: specjalistycznych w systemie zarządzania, menadżerów średniego i wyższego szczebla, doradców i konsultantów w organizacjach o charakterze gospodarczym lub publicznym, a także do prowadzenia własnej działalności. Absolwent powinien być przygotowany do podejmowania wyzwań badawczych oraz podjęcia studiów trzeciego stopnia (doktoranckich).

III. RAMOWE TREŚCI KSZTAŁCENIA

1. GRUPY TREŚCI KSZTAŁCENIA, MINIMALNA LICZBA GODZIN ZAJĘĆ ZORGANIZOWANYCH ORAZ MINIMALNA LICZBA PUNKTÓW ECTS

	godziny	ECTS
A. GRUPA TREŚCI PODSTAWOWYCH	165	20
B. GRUPA TREŚCI KIERUNKOWYCH	180	21
Razem	345	41

2. SKŁADNIKI TREŚCI KSZTAŁCENIA W GRUPACH, MINIMALNA LICZBA GODZIN ZAJĘĆ ZORGANIZOWANYCH ORAZ MINIMALNA LICZBA PUNKTÓW ECTS

	godziny	ECTS
A. GRUPA TREŚCI PODSTAWOWYCH	165	20
Treści kształcenia w zakresie		
1. Koncepcji zarządzania	45	
2. Makroekonomii	30	
3. Prawa cywilnego	30	
4. Etyki w zarządzaniu	30	
5. Statystyki matematycznej	30	
B. GRUPA TREŚCI KIERUNKOWYCH	180	23
Treści kształcenia w zakresie:		
1. Zarządzania strategicznego		
2. Zarządzania procesami		
3. Marketingu międzynarodowego		
4. Rachunkowości zarządczej		
5. Przedsiębiorczości		
6. Prawa handlowego		
7. Logistyki		
8. Psychologii w zarządzaniu		
9. Negocjacji		
10. Badań operacyjnych		
11. Bezpieczeństwa		
12. Dowodzenia operacyjnego		

3. TREŚCI I EFEKTY KSZTAŁCENIA

A. GRUPA TREŚCI PODSTAWOWYCH

1. Kształcenie w zakresie koncepcji zarządzania

Treści kształcenia: Strukturalne koncepcje zarządzania. Podmiotowe koncepcje zarządzania – human relations, podejście psychologiczne. Integratywne koncepcje zarządzania – koncepcja zachowania administracyjnego, teoria gry organizacyjnej, podejście sytuacyjne, podejście systemowe. Współczesne orientacje i koncepcje zarządzania – orientacja na klienta, orientacja na jakość, orientacja na innowacje i know-how, orientacja na wynik finansowy, orientacja na wartość przedsiębiorstwa, orientacja na wiedzę, orientacja na człowieka, podejście zasobowe. Koncepcje organizacji uczącej się, inteligentnej, wirtualnej i sieciowej. Paradygmaty procesowości, elastyczności i zmiany w koncepcjach zarządzania.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia klasycznych i współczesnych koncepcji zarządzania; stosowania współczesnych koncepcji zarządzania w opisie i wyjaśnianiu zjawisk z zakresu zarządzania.

2. Kształcenie w zakresie makroekonomii

Treści kształcenia: Makroekonomia – zakres i metody analizy. Główne kontrowersje i paradygmaty teorii makroekonomicznych. Mierzenie produktu i dochodu narodowego. Podstawowe tożsamości makroekonomiczne. Produkt krajowy brutto a dobrobyt społeczny. Planowane inwestycje, oszczędności a równowaga na rynku dóbr. Dostosowania w warunkach nierównowagi. Mechanizm mnożnika. Funkcje pieniądza. Równowaga na rynku pieniądza. Mnożnik kreacji pieniądza. Polityka monetarna. Inflacja. Monetarystyczna teoria inflacji. Metody hamowania inflacji. Przyczyny i skutki bezrobocia. Krzywa Philipsa. Deficyt budżetowy. Wpływ podatków i wydatków budżetowych na poziom wytwarzanego dochodu

narodowego. Korzyści z wymiany handlowej. Bilans płatniczy. Kurs walutowy a bilans płatniczy. Wzrost gospodarczy. Wahania koniunktury.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia kategorii makroekonomicznych; opisu i interpretacji zjawisk makroekonomicznych i ich wpływu na zarządzanie.

3. Kształcenie w zakresie prawa cywilnego

Treści kształcenia: Pojęcie prawa cywilnego – jego miejsce w systemie prawa. Prawo cywilne jako część prawa prywatnego. Źródła prawa cywilnego, historia źródeł prawa. Zdarzenia cywilnoprawne, stosunek cywilnoprawny. Obowiązki menadżerów w świetle prawa. Prawo podmiotowe, nadużycie prawa. Zasady prawa cywilnego. Prawo własności i charakterystyka praw rzeczowych. Prawo zobowiązań – pojęcie zobowiązania, długu i odpowiedzialności. Ogólne przepisy o zobowiązaniach, w tym o zobowiązaniach umownych. Bezpodstawne wzbogacenie. Czyny niedozwolone. Wykonanie zobowiązań, skutki niewykonania zobowiązań. Prawna ochrona konkurencji i konsumentów.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia roli prawa cywilnego w obrocie prawnym; posługiwania się podstawowymi pojęciami cywilnoprawnymi; dokonywania podstawowych czynności prawych.

4. Kształcenie w zakresie etyki w zarządzaniu

Treści kształcenia: Obszar zainteresowań etyki. Etyka a prawo. Wartości, ideały i sankcje moralne. Etyka jako element kultury organizacyjnej. Konflikty wartości w procesie zarządzania. Etyczne aspekty procesów globalizacyjnych. Chrześcijaństwo i inne religie a etyka. Kultura etyczna i etyka w wybranych krajach. Etyka w zarządzaniu. Etyka pracy. Etyczne otoczenie rynku kapitałowego. Etyczne aspekty konkurencji. Etyka w marketingu i reklamie. Zawodowe kodeksy etyczne.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia zasad etycznych; oceniania etycznych aspektów funkcjonowania organizacji; wyboru właściwych zachowań z punktu widzenia etyki.

5. Kształcenie w zakresie statystyki matematycznej

Treści kształcenia: Dane i podstawowe normy statystyczne. Zmienna losowa, podstawowe rozkłady zmiennych losowych. Rozkłady z prób. Przedziały ufności. Testowanie hipotez statystycznych. Statystyczna miara współzależności zjawisk. Analiza dynamiki zjawisk. Techniki losowania prób. Projektowanie eksperymentów statystycznych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: analizowania problemów zarządzania metodami statystyki matematycznej.

B. GRUPA TREŚCI KIERUNKOWYCH

1. Kształcenie w zakresie zarządzania strategicznego

Treści kształcenia: Istota strategii i zarządzania strategicznego. Szkoły i nurty zarządzania strategicznego. Poziomy i rodzaje klasycznych strategii. Globalny i lokalny kontekst strategii. Wizja, misja i cele strategiczne organizacji. Metody analizy strategicznej otoczenia dalszego i bliskiego organizacji. Metody planowania strategicznego. Implementacja strategii. Strategia a struktura oraz strategia a kultura organizacji. Controlling strategiczny. Zarządzanie strategiczne charakterystyczne dla nurtu zasobowego. Organizacja ucząca się. Strategie kooperacji i tworzenia wartości dodanej. Modele businessu (bezpieczeństwa). Zarządzanie strategiczne w narastającej turbulencji otoczenia.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty, zasad i prawidłowości zarządzania strategicznego; rozumienia metod analizy strategicznej i planowania strategicznego; stosowania metod analizy strategicznej i planowania strategicznego do rozwiązania problemów zarządzania.

2. Kształcenie w zakresie zarządzania procesami

Treści kształcenia: Orientacja funkcjonalna i procesowa w zarządzaniu organizacją. Podejście procesowe w wybranych koncepcjach zarządzania. Definicja i klasyfikacja rodzajowa procesów. Modele i standaryzacja procesów. Istota i cele zarządzania procesami. Metodyka zarządzania procesami gospodarczymi (bezpieczeństwem). Identyfikacja i odwzorowywanie procesów. Projektowanie procesu i wdrażanie zmian. Kierowanie procesami. Metody i techniki usprawniania procesów i zarządzania nimi. Wdrożenie podejścia procesowego w organizacji. Formy organizacji procesowej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i prawidłowości podejścia procesowego w zarządzaniu; rozumienia i stosowania zasad i narzędzi zarządzania procesowego.

3. Kształcenie w zakresie marketingu międzynarodowego

Treści kształcenia: Pojęcie marketingu międzynarodowego i globalnego. Orientacje międzynarodowe przedsiębiorstw. Standaryzacja i adaptacja w marketingu międzynarodowym. Altermglobalizm a marketing globalno-lokalny. Euromarketing. Międzynarodowe otoczenie marketingu – jego elementy: ekonomiczno-rynkowe, demograficzne, społeczno-kulturowe, polityczne, prawno-administracyjne, technologiczne naturalne. Metodyka analizy międzynarodowego otoczenia marketingu. Badania marketingowe rynków zagranicznych. Strategie wejścia na rynki zagraniczne. Podstawowe strategie produktu, ceny i komunikacji w marketingu międzynarodowym. Strategie i systemy dystrybucji i logistyki na rynkach międzynarodowych i globalnych. Międzynarodowe i globalne strategie konkurencji – ich narzędzia marketingowe.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia problemów i uwarunkowań marketingu międzynarodowego na tle procesów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw; rozumienia i stosowania koncepcji i instrumentów marketingu międzynarodowego.

4. Kształcenie w zakresie rachunkowości zarządczej

Treści kształcenia: Rachunkowość zarządcza centrów odpowiedzialności – jej miejsce w systemie informacji zarządczej. Koncepcje strategicznego zarządzania kosztami, a planowanie i controlling strategiczny. Koncepcje rachunkowości zarządczej w zakresie budowy operacyjnych systemów rachunku kosztów. Koncepcje operacyjnego budżetowania kosztów przedsiębiorstwa. Organizacja i metodyka operacyjnego controllingu kosztów. Wykorzystanie informacji kosztowych w wybranych obszarach decyzyjnych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia i stosowania koncepcji i instrumentów rachunkowości zarządczej w zakresie zarządzania kosztami przedsiębiorstwa.

5. Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości

Treści kształcenia: Pojęcie przedsiębiorczości. Typy przedsiębiorczości i organizacji przedsiębiorczych. Przedsiębiorca, przedsiębiorczość wewnętrzna, przedsiębiorczość zewnętrzna. Cechy przedsiębiorczej osoby. Przedsiębiorcza orientacja. Przedsiębiorczość jako proces. Identyfikacja i ocena przedsiębiorczych szans. Ryzyko i sposoby radzenia sobie z nim. Planowanie przedsięwzięć. Zapewnienie zasobów i warunków wdrożenia przedsiębiorczego planu. Infrastruktura wspierająca przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość międzynarodowa.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia znaczenia przedsiębiorczości w zarządzaniu; formułowania i wdrażania rozwiązań przedsiębiorczych.

6. Kształcenie w zakresie prawa handlowego

Treści kształcenia: Istota i cechy prawa handlowego. Podmioty prawa handlowego. Pojęcie i rodzaje przedsiębiorców. Obowiązki przedsiębiorców w świetle prawa. Formy organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej. Likwidacja przedsiębiorstw. Postępowanie upadłościowe i postępowanie naprawcze. Prawa podmiotowe. Rodzaje praw. Czynności prawne. Prawo własności i charakterystyka innych praw rzeczowych. Elementy prawa

zobowiązań – część ogólna. Umowy gospodarcze. Charakterystyka poszczególnych typów umów. Prawo papierów wartościowych. Prawna ochrona konkurencji i konsumentów.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia natury i źródeł prawa handlowego; interpretacji i stosowania prawa handlowego w praktyce.

7. Kształcenie w zakresie logistyki

Treści kształcenia: Pojęcie logistyki. Istota i rola procesów logistycznych w funkcjonowaniu organizacji. Kategorie logistyki. Obowiązujące procedury logistyczne. Czynniki determinujące sprawność procesów logistycznych. Zarządzanie procesami logistycznymi. Planowanie i organizacja procesów logistycznych w organizacji. Wsparcie logistyczne zgrupowań (zespołów) zadaniowych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i roli logistyki w sprawnym funkcjonowaniu organizacji; korzystania z zasad organizacji procesów logistycznych.

8. Kształcenie w zakresie psychologii w zarządzaniu

Treści kształcenia: Psychologia organizacji. Psychologiczne mechanizmy zachowania człowieka. Czynniki warunkujące zachowania. Kierowanie jako osiąganie celów. Kierowanie a prawidłowości zachowań podwładnych. Istota przywództwa w organizacji. Koncepcje i style przywództwa. Istota motywacji. Wpływ motywacji na zachowanie człowieka. Techniki motywacyjne. Pojęcie konfliktu. Źródła konfliktów. Metody rozwiązywania konfliktów. Istota i sposoby komunikowania się. Istota i pojęcie stresu. Czynniki wywołujące stres. Sposoby radzenia sobie ze stresem.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia podstawowych zjawisk społecznych i zachowań ludzkich w organizacji oraz czynników powodujących te zjawiska i zachowania; przeciwdziałania zjawiskom i zachowaniom negatywnym.

9. Kształcenie w zakresie negocjacji

Treści kształcenia: Strategie i style negocjacji. Cel negocjacji. Negocjacje wewnątrz organizacji. Negocjacje międzynarodowe. Negocjacje w rejonach konfliktu i w sytuacjach kryzysowych. Przygotowanie negocjacji. Zabezpieczenie informacyjne negocjacji. Przewodniczenie negocjacji. Ocena sytuacji. Style negocjacji. Formy i sposoby prowadzenia negocjacji.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty i znaczenia negocjacji; stosowanie podstawowych technik negocjacyjnych w praktyce.

10. Kształcenie w zakresie badań operacyjnych

Treści kształcenia: Istota badań operacyjnych – ich geneza. Programowanie liniowe. Programowanie całkowitoliczbowe w problematyce optymalizacji działań operacyjnych. Programowanie nieliniowe. Metody programowania sieciowego. Wielokryterialna analiza porównawcza w zagadnieniach optymalizacyjnych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: formułowania zasobów optymalizacyjnych; doboru właściwych metod analitycznych do rozwiązywania problemu; stosowania metod badań operacyjnych jako narzędzia wspomagającego analizy decyzyjne.

11. Kształcenie w zakresie bezpieczeństwa

Treści kształcenia: Podstawowe zagrożenia bezpieczeństwa. Źródła, charakter i skala współczesnych zagrożeń. Czynniki kształtujące poziom bezpieczeństwa. Prognozowanie rozwoju zagrożeń. Istota sytuacji kryzysowych. Zapobieganie sytuacjom kryzysowym. Pojęcie reagowania kryzysowego. Planowanie i organizacja działań w sytuacjach kryzysowych. Współczesne systemy bezpieczeństwa. Rola informacji we współczesnych systemach bezpieczeństwa. Podmioty odpowiedzialne za stan bezpieczeństwa wewnętrznego, europejskiego i światowego.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia zależności występujących między zagrożeniami i stanem bezpieczeństwa; rozumienia mechanizmów kształcenia bezpieczeństwa oraz sposobów reagowania kryzysowego.

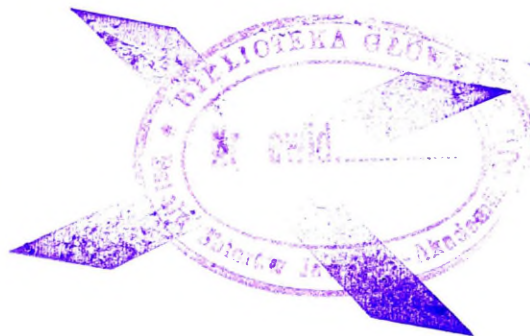
12. Kształcenie w zakresie dowodzenia operacyjnego

Treści kształcenia: Pojęcie i cele działań operacyjnych. Istota dowodzenia operacyjnego. Planowanie działań. Dobór sił i środków. Zgrupowania operacyjne i zadaniowe. Operacje pokojowe, wojenne, reagowania kryzysowego, ratownicze i porządkowe. Organizacja systemu kierowania. Kierowanie działaniami operacyjnymi w sytuacjach kryzysowych, wojennych oraz w czasie katastrof, klęsk żywiołowych i zagrożeń bezpieczeństwa.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje: rozumienia istoty operacyjnego użycia sił do osiągnięcia celów politycznych, społecznych lub gospodarczych.

IV. INNE WYMAGANIA

1. Programy nauczania powinny obejmować wszystkie treści podstawowe oraz treści kierunkowe z co najmniej 6 zakresów kształcenia, w tym w zakresie: zarządzania strategicznego oraz zarządzania procesami.
2. Za przygotowanie pracy magisterskiej i przygotowanie do egzaminu dyplomowego student otrzymuje 20 punktów ECTS.



~~S/709/1
cept, 349. of~~