



116

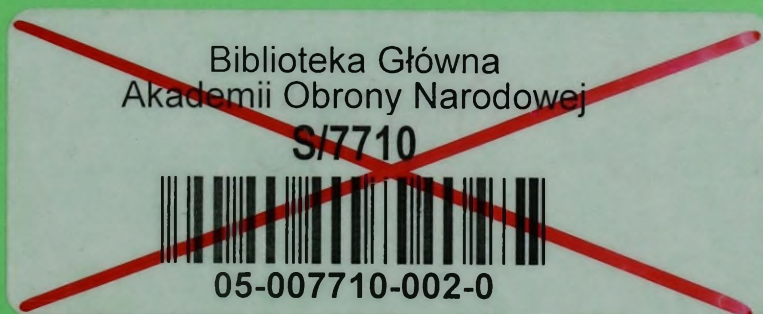
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

MODEL SYSTEMU PRZYGOTOWANIA I KSZTAŁCENIA OFICERÓW MŁODSZYCH WOJSK LĄDOWYCH

Kod pracy: II.2.3.1.0

Kryptonim: „DOSKONALENIE”



WARSZAWA

75025



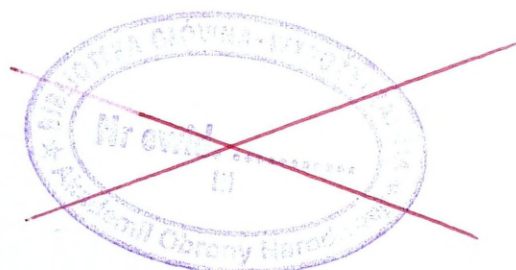
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

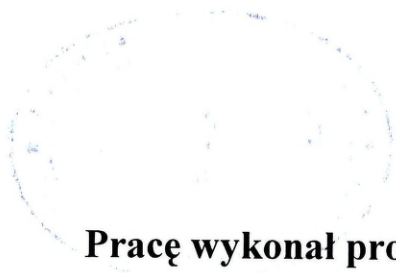


**MODEL SYSTEMU PRZYGOTOWANIA
I DOSKONALENIA OFICERÓW MŁODSZYCH
WOJSK LĄDOWYCH**

pk. „DOSKONALENIE”



Recenzował: dr hab. Stanisław ZAJAS



Pracę wykonał prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI

Prace redakcyjno-techniczne – mgr Grażyna BEREDA

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE.....	4
1. UWARUNKOWANIA EDUKACJI KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH SZ W POLSCE.....	13
1.1. UWARUNKOWANIA PRAWNE I ICH WPŁYW NA SYSTEM EDUKACJI KADR DOWÓDCZYCH	14
1.2. WYMAGANIA W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH W KONTEKŚCIE ICH ZADAŃ	27
2. OCENA ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH SZ RP W LATACH 2004-2009	41
2.1. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE KADR DOWÓDCZYCH PO WEJŚCIU USTAWY O SŁUŻBIE ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH	45
2.2. MODEL DOSKONALENIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH W LATACH 2005-2009	49
2.3. ZMIANY W MODELU DOSKONALENIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH PO NOWELIZACJI USTAWY O SŁUŻBIE WOJSKOWEJ ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH	59
3. MODEL KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADR DOWÓDCZYCH WOJSK LĄDOWYCH.....	76
3.1. WNIOSKI Z DOKONANYCH ANALIZ.....	76
3.2. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA MODELU PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADR DOWÓDCZYCH WOJSK LĄDOWYCH.....	80
3.3. OGÓLNY ZARYS MODELU PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADR DOWÓDCZYCH WOJSK LĄDOWYCH.....	86
ZAKOŃCZENIE	98
DOKUMENTY ŹRÓDŁOWE	101
ZAŁĄCZNIKI	103

WPROWADZENIE

Zgodnie z planem zadaniowo-finansowym działalności naukowej Akademii Obrony Narodowej w latach 2007-2008 podjęto zadanie pt.: „System przygotowania i doskonalenia zawodowego dowódców i oficerów sztabów w kontekście zadań wojsk lądowych”. Podjęcie takiego zadania uzasadniały następujące przesłanki:

Po pierwsze: w 2004 r., weszła w życie ustawa z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, która w sposób zasadniczy zmieniła minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia oficerów na stanowiska służbowe. Jednocześnie ustawa ta określiła formy dydaktyczne, które powinni ukończyć oficerowie przed wyznaczeniem ich na kolejne stanowiska zaszeregowane do wyższego stopnia wojskowego. Można wręcz uznać, że ustawa szczegółowo określała model przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów, w tym kadr dowódczo-sztabowych, będących przedmiotem zainteresowania w zadaniu naukowym. Chodziło głównie o ocenę tego modelu po kilku latach jego funkcjonowania, a w szczególności o ocenę jego efektywności w odniesieniu do kadr dowódczo-sztabowych.

Wspomniana ustawa między innymi wskazała dwa źródła pozyskania oficerów dla sił zbrojnych:

- tradycyjne źródło – studia w uczelni wojskowej;
- nowe źródło – studium oficerskie dla absolwentów studiów w uczelniach cywilnych.

W tej sytuacji jednym z głównych problemów badawczych w podjętym zadaniu była ocena stanu przygotowania absolwentów studium oficerskiego do zadań realizowanych przez wojska lądowe, w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych.

Po drugie: Już w trakcie realizacji zadania naukowego zasadniczo zmieniły się uwarunkowania wpływające na perspektywiczny model systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów. Przede wszystkim w 2008 r. podjęto program uawodowienia SZ RP, który w istotny sposób zmienił wymagania stawiane oficerom,

zwłaszcza pełniącym służbę na najniższych stanowiskach dowódczych i sztabowych. Wpływ na te wymagania miały również doświadczenia uzyskane przez wojska lądowe w operacji w Iraku. Ponadto, również w 2008 r. w MON rozpoczęto prace zmierzające do wprowadzenia zasadniczych zmian w zapisach ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, która stanowi podstawę prawną projektowanego modelu. Powyższe zmiany uwarunkowań zmusiły do prowadzenia nowych analiz i ocen, a tym samym spowodowały opóźnienia w zakończeniu prac badawczych.

Po trzecie: Wyjątkowo niestabilna sytuacja wynikająca ze zmian w prawie oraz permanentnej reorganizacji SZ RP uruchomiła dynamiczne procesy zmian także w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego. Procesy te nie zawsze były oparte na właściwych założeniach i nie zawsze doskonaliły ten system. Natomiast niewątpliwie wprowadzały chaos w jego funkcjonowaniu i wpływały często niekorzystnie na poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczo-sztabowych. Przykłady potwierdzające takie zjawiska zawarte zostały w treści tego opracowania.

Powyższe przesłanki wskazują przede wszystkim, że podjęcie powyższego zadania było w pełni uzasadnione, bowiem nie można mówić o profesjonalnych siłach zbrojnych, gdy nie posiadają one profesjonalnych kadr dowódczych i sztabowych. Z kolei profesjonalizm tych kadr zależy głównie od przyjętego modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów. Zatem tu pojawia się główny problem badawczy podjętego zadania naukowego, który można sformułować następująco: **Jaki model przygotowania i doskonalenia oficerów wojsk lądowych jest zasadny w aktualnych uwarunkowaniach i czy wymagania takiego modelu spełniają stosowane obecnie rozwiązania.**

Poszukując odpowiedzi na to pytanie, należało rozwiązać szereg podstawowych problemów:

- ustalić czynniki determinujące omawiany model;
- dokonać diagnozy efektywności przygotowania i doskonalenia oficerów na przestrzeni ostatnich lat;
- wskazać poziomy przygotowania i szkolenia zawodowego kadr dowódczych oraz zakres wiedzy i umiejętności wymagany na tych poziomach dowodzenia;

- zaprojektować racjonalny model zapewniający profesjonalne przygotowanie kadr dla wszystkich poziomów dowodzenia.

W tej sytuacji przyjęto, że celem prowadzonych badań będzie **diagnoza aktualnego systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów wojsk lądowych oraz wskazanie racjonalnych rozwiązań w tym zakresie, zapewniających głównie wysoki profesjonalizm kadr dowódczych i sztabowych.**

W 2008 r. zakończono pierwszy etap prac badawczych związanych z diagnozą stanu przygotowania absolwentów studium oficerskiego do zadań realizowanych w wojskach lądowych. W wyniku badań stwierdzono wyjątkowo niski poziom przygotowania zawodowego tej grupy oficerów kierowanych do wojsk lądowych na najniższe stanowiska służbowe. Należy tu podkreślić, że w ostatnich latach absolwenci studium oficerskiego stanowili zdecydowaną większość (70-80%) oficerów zasilających wojska lądowe. Z tych też powodów problem ten powinien znaleźć swoje odzwierciedlenie (rozwiązanie) w systemie doskonalenia zawodowego oficerów, co niestety nie miało miejsca w kolejnych edycjach tego systemu.

W zakończeniu opracowania powstałego w pierwszym etapie sformułowano wnioski dotyczące perspektywicznego modelu przygotowania i doskonalenia oficerów wojsk lądowych¹. Stanowiły one swoistą rozwiniętą hipotezę do badań prowadzonych w kolejnym etapie, zakończonych niniejszym opracowaniem. Można ją sformułować następująco:

Dokonując analizy potrzeb przygotowania oficerów do sprawowania funkcji dowódczo-sztabowych w systemie dowodzenia wojsk lądowych, należy wyodrębnić określone poziomy dowodzenia charakteryzujące się odmiennymi wymaganiami. Są one następujące:

- poziom rodzaju wojsk;
- poziom broni połączonych (wyższy taktyczny);
- poziom operacji połączonych (operacyjny);
- poziom strategiczny.

¹ Praca zespołowa: „Diagnoza stanu przygotowania absolwentów dziesięciomiesięcznych kursów oficerskich do zadań realizowanych w wojskach”. AON, 2008 str.55-65.

Pierwszy z tych poziomów dotyczy najniższych stanowisk (dowódcy plutonu, zespołu, stacji, itp.) gdzie oficerowi rozpoczynającemu zwykle zawodową służbę wojskową niezbędna jest gruntowna wiedza i umiejętności w zakresie 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 funkcjonowania na najniższych stanowiskach 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 określonego rodzaju wojsk najwyżej na czas dwóch kadencji. Po tym okresie, po uzyskaniu pozytywnej opinii, należałoby ich obligatoryjnie kierować na studia II stopnia do uczelni wojskowej w celu uzyskania wiedzy i umiejętności niezbędnych do sprawnego funkcjonowania na poziomie „broni połączonych”.

W ostatnich latach na wspomniane najniższe stanowiska służbowe w wojskach lądowych kierowano w większości oficerów – absolwentów studium oficerskiego, których przygotowanie zawodowe jest wyjątkowo słabe w porównaniu z przygotowaniem absolwentów uczelni wojskowych. Ten niedostatek wiedzy zawodowej i umiejętności u absolwentów studium powinien być wyeliminowany poprzez skierowanie ich na półroczny taktyczny kurs uzupełniający organizowany przez WSO. Na taki kurs należałoby kierować tych oficerów po pierwszej kadencji na stanowisku służbowym, którzy, uzyskali pozytywną opinię i zamierzają przejść do służby stałej. Ukończenie tego kursu pozwoliłoby traktować absolwentów studium w ich dalszej służbie na poziomie absolwentów uczelni wojskowej i kierować ich na tę samą ścieżkę doskonalenia zawodowego.

Dowodzenie na poziomie „broni połączonych” w praktyce ma miejsce już od szczebla wzmocnionej kompanii (grupy bojowej) i obejmuje stanowiska: dowódcy kompanii oraz oficerów sztabów szczebla taktycznego zakwalifikowane zwykle do stopnia kapitana. Przygotowanie zawodowe oficerów do aktywnego funkcjonowania na tym poziomie dowodzenia powinno mieć miejsce w czasie studiów II stopnia na kierunku zarządzanie i 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;
- opanowanie 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) oraz 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 studiów II stopnia będzie możliwe między innymi dzięki doświadczeniu, jakie oficerowie uzyskają podczas kilkuletniej służby na pierwszych stanowiskach służbowych w wojskach, oraz znacznemu poszerzeniu programu studiów o treści zawodowe. Należy tu podkreślić, że tak obszerny program obejmujący powyższe treści może być realizowany tylko w Akademii Obrony Narodowej, która posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu tego rodzaju studiów z oficerami.

Należy również uwzględnić, że część oficerów pełniących służbę na najniższych stanowiskach służbowych w rodzajach wojsk będzie posiadała ukończone studia II stopnia i tytuł zawodowy magistra. Będą to najczęściej absolwenci uczelni cywilnych którzy ukończyli studium oficerskie oraz absolwenci Wojskowej Akademii Technicznej, którzy ukończyli studia II stopnia na kierunkach mało przydatnych w dowodzeniu. Dla tej grupy oficerów funkcjonujących w pionie dowódczym należy w systemie doskonalenia zawodowego, zamiast studiów II stopnia zaprojektować wyższy kurs taktyczny trwający dwa semestry. W ramach tego kursu oficerowie powinni uzyskać podstawową wiedzę z zarządzania i dowodzenia oraz wcześniej sygnalizowaną wiedzę zawodową z poziomu broni połączonych.

Przyjęcie takich rozwiązań w zakresie doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych na wyższym poziomie taktycznym (studia II stopnia i wyższe kursy taktyczne w AON) zapewni należyty poziom przygotowania kadr bezpośrednio odpowiedzialnych za szkolenie pododdziałów i efektywne użycie środków. Ponadto zapewnione zostaną należyte podstawy do dalszego rozwoju oficerów kierowanych na wyższe szczeble dowodzenia.

W wojskach lądowych, spełniających wiodącą rolę w SZ RP, niezwykle ważne jest należyte przygotowanie oficerów kierowanych do realizacji zadań na poziomie operacyjnym. Takie przygotowanie powinna posiadać kadra dowódcza od dowódcy batalionu wzwyż oraz oficerowie kierowani do pracy w dowództwach operacyjnych, a także na kierownicze stanowiska – w wyższych dowództwach taktycznych. W zasadzie dotyczy to stanowisk służbowych zaszeregowanych do etatu oficerów starszych, jednakże kandydatów na te stanowiska należy poszukiwać w większości wśród kapitanów posiadających duże doświadczenie i zdolności zawodowe. Doświadczenia uzyskane w AON i w innych państwach wskazują, że przygotowanie tej grupy kadry powinno być realizowane na Podyplomowych Studiach Operacyjnych trwających dwa semestry. Powinny to być studia zintegrowane, prowadzone w AON, w których uczestniczą oficerowie wszystkich rodzajów sił zbrojnych (operacje połączone). Tylko w ten sposób można zapewnić siłom zbrojnym kadrę z przygotowaniem operacyjnym, która będzie sprawnie funkcjonować na etapie organizowania i prowadzenia współczesnych, różnorodnych operacji wojskowych. Dla niewielkiej liczby oficerów prze-

widzianych na kierownicze stanowiska na tym poziomie dowodzenia (etat pułkownika) w systemie doskonalenia zawodowego należałoby umieścić półroczny wyższy kurs operacyjno-strategiczny. Taki kurs powinien wprowadzić oficerów w obszar strategii i przygotować do kierowania złożonymi zespołami w sztabach operacyjnych.

Uwzględniając powyższe hipotetyczne rozwiązania, w aktualnym systemie szkolnictwa wojskowego, takie przygotowanie i doskonalenie zawodowe kadr dowódczo-sztabowych dla potrzeb wojsk lądowych mogą realizować dwa podmioty: Wyższa Szkoła Oficerska WL oraz Akademia Obrony Narodowej.

Głównym zadaniem Wyższej Szkoły Oficerskiej WL powinno być kształcenie absolwentów szkół średnich na studiach I stopnia, na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie. Program tych studiów powinien zapewnić profesjonalne przygotowanie kandydatów na oficerów do pełnienia służby na pierwszych stanowiskach służbowych (dowódcy plutonu, zastępcy dowódcy kompanii) w określonym rodzaju wojsk. Ponadto drugim ważnym zadaniem WSO powinno być przygotowanie kandydatów na oficerów w ramach studium oficerskiego. Ta forma przygotowania kandydatów powinna obejmować przede wszystkim absolwentów studiów cywilnych prowadzonych przez uczelnie wojskowe na kierunku zarządzanie. Niezależnie od tych zadań WSO powinna prowadzić w ramach systemu doskonalenia zawodowego kursy uzupełniające dla absolwentów studium oraz 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. W Akademii Obrony Narodowej powinny być realizowane przede wszystkim studia II stopnia dla oficerów, zapewniające im wiedzę zawodową i umiejętności niezbędne do aktywnego funkcjonowania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych. Dla oficerów posiadających tytuł zawodowy magistra, Akademia powinna prowadzić roczny wyższy kurs taktyczny, przygotowujący ich do funkcjonowania na tym poziomie dowodzenia.

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 cywilnych (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.

Powyższa hipoteza wymagała weryfikacji w procesie badań. Mimo, iż w rzeczywistości poziom przygotowania zawodowego zależy od bardzo wielu czynników, to w badaniach za główne uznano:

- uwarunkowania prawne, które określają wymagania oraz determinują funkcjonowanie podmiotów organizacyjnych i realizujących procesy edukacyjne;
- przyjęty model przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych.

W tych obszarach skupiono również główny wysiłek badań, których wyniki zawarto w rozdziale 1 i 2 opracowania. Z kolei uzyskane rezultaty i wnioski posłużyły do zaprojektowania ogólnego perspektywicznego modelu, który w świetle przeprowadzonych badań powinien zapewnić znacznie wyższy poziom przygotowania kadr dowódczych i sztabowych, dostosowany do realnych poziomów dowodzenia. Poza tym, model ten charakteryzuje się znacznie większą przejrzystością, mniejszą liczbą form dydaktycznych oraz lepszym ich dostosowaniem do zadań kadr dowódczych wojsk lądowych we współczesnych operacjach.

Z oczywistych względów, podstawowymi metodami badawczymi, wykorzystanymi przez zespół były analizy:

- dokumentów prawnych dotyczących służby wojskowej oraz szkolnictwa;
- kolejnych modeli przygotowania i doskonalenia oficerów, zwłaszcza w latach 2004-2009;

- decyzji MON dotyczących reorganizacji szkolnictwa wojskowego oraz kształcenia kadr;
- opinii wielu dowódców i oficerów sztabów, którzy w ostatnich latach byli uczestnikami studiów i kursów w AON.

W opinii autora opracowania, podjęty problem jest wyjątkowo ważny, bowiem poziom przygotowania kadr dowódczych wojsk lądowych decyduje wprost o zdolnościach operacyjnych tych wojsk. Z tych też powodów, w sytuacji uzawodowienia SZ RP oraz ich znacznego zaangażowania w operacjach wielonarodowych, problem ten powinien znaleźć swoje miejsce także w prowadzonym przeglądzie strategicznym.

1. UWARUNKOWANIA EDUKACJI KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH SZ W POLSCE

Przygotowanie i doskonalenie zawodowe kadr dowódczo-sztabowych od wielu lat było realizowane w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego w ramach studiów przemiennych. Przygotowanie tych kadr dla potrzeb Wojsk Lądowych i Sił Powietrznych odbywało się w wyższych szkołach oficerskich na 4 letnich studiach inżynierskich (I stopnia), których celem było przygotowanie podchorążego do realizacji zadań na pierwszym stanowisku służbowym. Dla potrzeb Marynarki Wojennej zadanie to realizowała Akademia Marynarki Wojennej. Po tych studiach absolwenci otrzymywali stopień podporucznika i byli kierowani do służby w wojskach na stanowiskach dowódców plutonów (równorzędnych) określonych rodzajów wojsk.

Podstawową formą przygotowania oficerów do aktywnego funkcjonowania na wyższych szczeblach taktycznych (batalion, brygada) były dwuletnie studia uzupełniające (II stopnia). Na te studia, organizowanie dla oficerów wojsk lądowych i sił powietrznych w Akademii Obrony Narodowej, a dla oficerów Marynarki Wojennej – w Akademii Marynarki Wojennej, kierowani byli oficerowie posiadający kilkuletnią (6-8 lat) praktykę w dowodzenia pododdziałami. Studia te dawały oficerom również ogólne podstawy wiedzy operacyjnej, co znacznie ułatwiało im funkcjonowanie na stanowiskach sztabowych.

Przygotowanie oficerów przewidzianych do pełnienia funkcji na szczeblach operacyjnych zapewniały 10 miesięczne Podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne.

Powyższy system przygotowania i doskonalenia zawodowego, uzupełniany o krótkoterminowe kursy przygotowujące do pełnienia służby na określonych stanowiskach służbowych, funkcjonował przez wiele lat i zapewniał wysoki profesjonalizm kadr dowódczych i sztabowych w Wojsku Polskim. Warto zauważyć, że w omawianym systemie oficerowie do podpułkownika włącznie niezbędny system wiedzy zawodowej uzyskiwali na studiach I stopnia w WSO (AMW) oraz studiach II stopnia w AON i w AMW. Zatem łączny czas przygotowania i doskonalenia zawodowego

podstawowej kadry dowódczo-sztabowej wynosił 6 lat i zapewniał jej wysoki poziom przygotowania operacyjno-taktycznego.

W omawianym systemie szczególną rolę w przygotowaniu zawodowym kadr dowódczo-sztabowych spełniały studia uzupełniające (II stopnia) prowadzone w AON, które zapewniały tej kadrze gruntowną wiedzę operacyjno-taktyczną. Natomiast nieliczna grupa oficerów planowana do wykonywania zadań na stanowiskach zaliczanych do etatu pułkownika i wyżej była kierowana na dodatkowe studia podyplomowe (PSOS) do AON, trwające 10 miesięcy. Należy tu podkreślić, że nie są znane opinie (wyniki badań) które negatywnie oceniałyby system przygotowania i doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych funkcjonujący w Polsce do roku 2004. Przede wszystkim zapewniał on gruntowne przygotowanie zawodowe kadr dowódczo-sztabowych dla średnich szczebli dowodzenia (batalion, brygada, dywizja) na studiach uzupełniających (II stopnia). Studia te bazowały na kilkuletniej praktyce oficerów w jednostkach wojskowych i zapewniały oficerom solidną wiedzę i umiejętności wymagane na poziomie broni połączonych. Można stwierdzić, że studia przemienne (studia I stopnia + praktyka + studia II stopnia) były rozwiązaniem optymalnym, zapewniającym wysoką efektywność kształcenia oficerów.

1.1. Uwarunkowania prawne i ich wpływ na system edukacji kadr dowódczych

Zaprezentowany wyżej system przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów poddany został radykalnym zmianom w wyniku wejścia w 2003 roku Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych a następnie w 2005 r., Ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

Zgodnie z zapisami Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, każdy oficer powinien posiadać wykształcenie II stopnia i tytuł magistra¹ (art. 28). W praktyce oznacza to, że kandydat na oficera musi ukończyć studia I i II stopnia trwające łącznie minimum 5 lat.

¹ Nowelizacja ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych dokonana w 2009 r., zakłada, że oficerem może zostać osoba posiadającą studia wyższe, czyli mogą to być także studia I stopnia.

Wspomniana ustawa przewiduje dwie ścieżki pozyskania oficerów dla potrzeb SZ RP. Pierwsza z nich, to ukończenie wyższej szkoły wojskowej i uzyskanie tytułu zawodowego magistra. Spełnienie tych warunków wymaga od kandydata na oficera ukończenia pięcioletnich studiów w uczelni wojskowej. Należy przy tym podkreślić, że w trakcie tych 5 lat kandydat może być przygotowany zawodowo wyłącznie do pełnienia służby na pierwszych stanowiskach służbowych (dowódcy plutonu) w określonym rodzaju wojsk. Oznacza to, że oficer w stopniu podporucznika po pięciu latach studiów będzie posiadał zakres wiedzy zawodowej i umiejętności zapewniający jego aktywne funkcjonowanie tylko w określonym rodzaju wojsk na poziomie najniższych stanowisk służbowych przewidzianych dla oficerów. Wynika to stąd, że nieracjonalne jest wprowadzanie do programów studiów kandydatów na oficerów wiedzy z wyższych poziomów dowodzenia (wiedzy operacyjno-taktycznej). Rozbudowa systemu wiedzy zawodowej na tych poziomach jest bowiem możliwa, gdy oficerowie uzyskają praktyczne podstawy dowodzenia w wojskach. Z tych też powodów we wszystkich nowoczesnych armiach kadry dowódcze przygotowywane i doskonalone są w systemie przemiennym. Objęcie kolejnych stanowisk służbowych na wyższym poziomie dowodzenia zwykle poprzedzone jest znacznym poszerzaniem i pogłębianiem wiedzy zawodowej na studiach lub kursach w uczelniach wojskowych.

Druga ścieżka pozyskania oficerów SZ RP zgodnie z nową ustawą polega na naborze absolwentów studiów II stopnia z uczelni cywilnych i przeszkoleniu ich na kilkumiesięcznym studium oficerskim zakończonym egzaminem oficerskim. Przy tym absolwenci różnych kierunków studiów uczelni cywilnych mogą ubiegać się o przyjęcie do studium oficerskiego. W praktyce absolwenci takich kierunków studiów, jak np.: filozofia, kulturoznawstwo, astronomia, leśnictwo po kilkumiesięcznym przeszkoleniu mogą zostać oficerami i być skierowani do pełnienia służby na stanowiskach dowódczych. Można sądzić, że w promocji oficerów-dowódców ważny jest tytuł zawodowy magistra a nie wiedza zawodowa niezbędna dowódcy, którą pozyskuje się w trakcie studiów.

Głębsza analiza zapisu art. 28 ustawy wyraźnie wskazuje, że przyjęte w SZ RP sposoby pozyskania oficerów są nieracjonalne i charakteryzują się skrajnym rozwiązaniami. W pierwszym przypadku (studia I i II stopnia w wyższej szkole wojskowej)

ma miejsce wyraźnie nadwymiarowy system kształcenia (5 lat) w celu przygotowania dowódcy plutonu. W drugim przypadku ten sam efekt dydaktyczny zamierza się uzyskać na studium oficerskim w czasie kilku miesięcy. Można przypuszczać, że autorzy tych rozwiązań wyraźnie preferują w procesie przygotowania kadr dowódczych tytuł zawodowy magistra (dowolnego kierunku studiów) zamiast ich należytego przygotowania zawodowego. Zapomniano przy tym, że studia na określonym kierunku studiów mają przede wszystkim zapewnić wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji zadań w określonym zawodzie, w tym przypadku oficera – dowódcy.

Pozostając nadal w obszarze wymogów Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r., należy zauważyć, że **studia podyplomowe** dla oficerów przewiduje się dopiero przed ich wyznaczeniem na stanowiska służbowe zaszeregowane do stopnia majora. Zgodnie z zapisem w ustawie (art. 36. ust. 1. pkt. 3d) powinny to być studia ukończone w uczelni wojskowej. Jednakże w ostatnich latach, często wykorzystywany jest zapis pkt. 2 tegoż artykułu, który za spełnienie tego warunku uznaje ukończenie dowolnych studiów podyplomowych w dowolnej uczelni. Pozwala to sądzić, że w polityce kadrowej wystarczający jest dyplom. Mniej istotne jest to, że za tym dyplomem kryje się wiedza mało przydatna współczesnemu dowódcy.

Należy także podkreślić, że studia podyplomowe w wojskowej uczelni dowódczo-sztabowej mają przygotować oficerów głównie do pracy w sztabach szczebla operacyjno-taktycznego, a więc zapewnić im wiedzę zawodowa z poziomu operacji połączonych. Oznacza to, że kandydaci na te studia powinni uzyskać wcześniej gruntowną wiedzę z poziomu broni połączonych, potrzebną oficerom pełniącym służbę na stanowiskach dowódców kompanii (równorzędnych) oraz oficerów sztabów batalionów i brygad. Dotyczy to głównie oficerów pionu dowódczo-sztabowego w stopniu – kapitana. Należy zatem zadać pytanie, czy oficerom kierowanym na studia podyplomowe obecny system doskonalenia zawodowego zapewnia wspomnianą wiedzę i umiejętności wymagane na poziomie broni połączonych?

Otóż program studiów I i II stopnia adresowany przez wyższe szkoły oficerskie do podchorążych przygotowuje ich jedynie do służby na pierwszych stanowiskach służbowych (dowódców plutonów i równorzędnych) w określonych rodzajach wojsk. Ponadto odstępianie od zasady przemienności i kierowanie podchorążych na studia II

stopnia bezpośredni po ukończeniu studiów I stopnia powoduje, że nie posiadają oni w czasie studiów II stopnia żadnego doświadczenia i praktycznych umiejętności dowódczych. Taki stan wręcz uniemożliwia na tych studiach przygotowanie kandydatów do aktywnego funkcjonowania na poziomie broni połączonych. Potwierdzają to doświadczenia uzyskane w Akademii Obrony Narodowej w latach 2003 – 2005, kiedy na studia II stopnia skierowano absolwentów WSO z Wrocławia, bezpośrednio po ukończeniu studiów I stopnia. Oznacza to, że na studia podyplomowe kierowani są oficerowie, którzy wcześniej nie uzyskali w systemie doskonalenia zawodowego dostatecznej wiedzy na poziomie broni połączonych. Została tu wyraźnie zerwana spójność kolejnych form dydaktycznych występujących w systemie.

Należy również zauważyć, że powyższy problem w znacznie większym stopniu dotyczy także absolwentów studium oficerskiego, którzy w trakcie kilku miesięcznego szkolenia mogą być jedynie „przyuczeni” do dowodzenia plutonem w określonym rodzaju wojsk. Potwierdzają to badania prowadzone w AON w 2007 roku¹. Dla tej licznej grupy oficerów nie przewidziano w systemie doskonalenia zawodowego żadnej formy dydaktycznej (kursu) która pozwoliłaby im uzupełnić wiedzę zawodową, gdy zdecydują się na pozostanie w wojsku.

Problem uzyskania przez kadrę dowódczą wiedzy i umiejętności niezbędnych na wyższym poziomie taktycznym (broni połączonych) nie rozwiązują dwumiesięczne kursy kwalifikacyjne organizowane przez wyższe szkoły oficerskie dla oficerów przewidzianych na stanowiska zaszeregowania do stopnia kapitana². Wystarczy bowiem porównać czas trwania kursu z zakresem problematyki, która powinna być zgłębiona przez oficerów na tym poziomie edukacyjnym. Ponadto większość treści szkolenia przewidzianych dla tych kursów wykracza poza rodzaj wojsk i wymaga poznania taktyki innych rodzajów wojsk, ich możliwości i zasad szkolenia oraz procedur pracy sztabów.

¹ Diagnoza stanu przygotowania absolwentów dziesięciomiesięcznych kursów oficerskich do zadań realizowanych w wojskach lądowych, AON, 2008 r.

² Kursy kwalifikacyjne Nr 8250001 i Nr 8250002 ujęte w systemie doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych SZ RP.

W świetle powyższych ustaleń można stwierdzić, że przyjęte rozwiązania w obowiązującym systemie przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych, oparte na zapisach nowej ustawy nie zapewniają ich profesjonalnego przygotowania do realizacji zadań na wyższym poziomie taktycznym. Obserwacje i oceny prowadzone w AON w ostatnich latach wyraźnie wskazują, że na Podypłomowe Studia Operacyjno-Taktyczne są kierowani oficerowie, którzy posiadają jedynie praktyczną wiedzę i umiejętności nabyte w służbie wojskowej. Brakuje im natomiast teoretycznych podstaw z obszaru dowodzenia pododdziałami różnych rodzajów wojsk, pracy sztabów i procedur dowodzenia na poziomie taktycznym, organizacji i prowadzenia działań przez zespoły (grupy) broni połączonych. W tej sytuacji w trakcie studiów podypłomowych trwających dziewięć miesięcy, znaczną część czasu należy przeznaczyć na uzupełnienie brakującej wiedzy zawodowej oficerów. Odbija się to negatywnie na poziomie przygotowania oficerów do aktywnego funkcjonowania w sztabach szczebla operacyjnego.

Negatywną ocenę modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych, opartego na zapisach ustawy z 2003 r. potwierdziły również opinie wielu dowódców. W wyniku tego, w 2009 r., wprowadzono zmiany w zapisach wspomnianej ustawy, które mają obowiązywać od 1 stycznia 2010 r.¹. W poprawkach do ustawy przyjęto, że stopień oficera może uzyskać osoba posiadająca studia wyższe. Oznacza to, że mogą to być studia I stopnia. W art. 11. ust. 1 wspomnianej ustawy stwierdza się, że do służby stałej w korpusie oficerów zawodowych powołuje się żołnierza służby kandydackiej mianowanego na stopień wojskowy podporucznika po ukończeniu studiów w uczelni wojskowej. Z kolei w art. 12, ust. 1. ustawy podkreśla się, że do służby kontraktowej w korpusie oficerów powołuje się żołnierza służby kandydackiej, posiadającego dyplom ukończenia studiów wyższych (cywilnych) i mianowanego na stopień podporucznika po ukończeniu szkolenia (studium oficerskiego) w uczelni wojskowej.

¹ Ustawa z dn. 24.04.2009 r., o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz innych ustaw.

Z powyższych zapisów wynika, że zachowane zostały dotychczasowe dwa podstawowe źródła pozyskania kandydatów na pierwsze stanowiska oficerskie: studia w uczelni wojskowej oraz studium oficerskie dla absolwentów uczelni cywilnych. Przy tym, pierwsze źródło zapewnia oficerów zawodowych, a drugie – kontraktowych. Na etapie prowadzonych analiz można przyjąć tezę, że jest to rozwiązanie właściwe pod warunkiem zachowania właściwych proporcji pozyskiwania kandydatów na pierwsze stanowiska oficerskie z tych źródeł. Słusznym rozwiązaniem jest także obniżenie minimalnych wymagań w zakresie wykształcenia do wyznaczenia na pierwsze stanowisko oficerskie. Podejście takie zapewnia warunki do wprowadzenia przemienności kształcenia kadr dowódczych i tym samym lepszego powiązania wiedzy teoretycznej nabywanej w uczelni z wiedzą i umiejętnościami zdobywanymi w wojskach. Pojawia się jednak pytanie, czy te stworzone ustawowo warunki zostaną umiejętnie i efektywnie wykorzystane w przyjętym modelu doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych?

W zmienionej ustawie, w art. 36 ust. 2 stwierdza się, że wyznaczenie oficera na kolejne stanowiska służbowe jest uzależnione od ukończenia kursu, stażu lub specjalizacji zgodnych z zapisem w karcie opisu stanowiska służbowego. Ponadto w odniesieniu do oficerów wymaga się:

- **od stopnia etatowego majora** – posiadania tytułu zawodowego magistra;
- **od stopnia etatowego pułkownika** – ukończenia studiów podyplomowych lub posiadania stopnia naukowego – doktora;
- **od stopnia etatowego generała brygady** – ukończenia podyplomowych studiów polityki obronnej.

Warto w tym miejscu zauważyć, że ustawa nie mówi, że mają to być studia II stopnia czy studia podyplomowe ukończone w uczelni wojskowej. Wręcz podkreśla w ust. 3. tegoż artykułu, że na równi ze świadectwem lub dyplomem uczelni wojskowej traktowane mają być świadectwa lub dyplomy zagranicznych i krajowych szkół i uczelni, **na kierunkach** zgodnych z kartą opisu stanowiska służbowego. W tej sytuacji, rzeczywisty poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych SZ RP zależny jest głównie od:

Po pierwsze – racjonalnie zaprojektowanego modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów, który będzie zgodny z zapisami ustawowymi, ale przede wszystkim zapewni wysoki poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych i sztabowych.

Po drugie – racjonalnej polityki kadrowej, preferującej u kadry dowódczo-sztabowej wykształcenie zdobywane w wojskowych uczelniach dowódczo-sztabowych.

W systemie szkolnictwa wyższego wyróżnia się kierunki i specjalności kształcenia. Kadra dowódca zwykle jest kształcona na kierunku – **zarządzanie**, w specjalności **dowodzenie**. Natomiast kierunek zarządzanie w innych specjalnościach (np. marketing) prowadzą uczelnie cywilne. Zatem zapis w ustawie (na kierunkach a nie w specjalnościach) pozwala oficerom spełnić ustawowy warunek do wyznaczenia na stanowisko o stopniu etatowym majora, a nawet pułkownika, poprzez ukończenie studiów II stopnia (studiów podyplomowych) w uczelni cywilnej, w trybie niestacjonarnym, zwykle bez potrzeby opuszczania garnizonu. Jaki to będzie miało wpływ na profesjonalizm tej grupy zawodowej oficerów i jak wpłynie na zdolności operacyjne SZ RP?

Zapis art. 36 ust. 3 w ustawie może świadczyć, że jego autorzy nie identyfikują właściwie kierunków i specjalności kształcenia lub też nie zabiegają o profesjonalne przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych w uczelniach do tego powołanych. Należy tu odwołać się również do art. 2. ust. 1 pkt. 8 ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”, który mówi, że studia II stopnia powinny umożliwić uzyskanie specjalistycznej wiedzy w określonym zakresie kształcenia oraz przygotowywanie do twórczej pracy **w określonym zawodzie**. W przypadku kadr dowódczych chodzi oczywiście o ich przygotowanie do dowodzenia, czego nie mogą zapewnić uczelnie cywilne. Potwierdzają to różnice występujące w treściach programów studiów, formach kształcenia i wykorzystywanej bazie dydaktycznej, w uczelniach wojskowych i cywilnych prowadzących te same kierunki studiów.

W praktyce często zapomina się również o tym, że obecny kierunek studiów **zarządzanie** powstał z połączenia dwóch wcześniejszych kierunków:

- zarządzanie i marketing – prowadzony w uczelniach cywilnych;
- zarządzanie i dowodzenie – prowadzony w uczelniach wojskowych.

Standard kierunku studiów **zarządzanie**, wprowadzony rozporządzeniem MNiSzW w 2007 roku¹ obejmuje treści obydwóch wymienionych kierunków i pozwala profilować sylwetkę absolwenta, przygotowując go do pracy w sektorze gospodarczym lub sektorze bezpieczeństwa – załącznik 1.

Programy kształcenia przygotowane w uczelniach wojskowych w oparciu o ten standard są znacznie rozbudowane, obejmują obszerną wiedzę z zakresu bezpieczeństwa, sztuki operacyjnej, taktyki rodzajów wojsk i dowodzenia, a tym samym zapewniają profesjonalne przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych dla potrzeb SZ RP. Takiej wiedzy nie uzyskuje absolwent kierunku zarządzanie w uczelniach cywilnych, które przygotowują studentów zwykle do pracy w sektorze gospodarczym państwa.

Istotne znaczenie dla wyższego szkolnictwa wojskowego miały również zmiany prawne dotyczące szkolnictwa wyższego w Polsce. Należy tu przypomnieć, że do roku 2005 problem szkolnictwa wyższego w Polsce był regulowany przez trzy ustawy:

- 1) ustawa z dn. 12.09.1990 r. o szkolnictwie wyższym;
- 2) ustawa z dn. 26.06.1997 r., o wyższych szkołach zawodowych;
- 3) ustawa z dn. 31.03.1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym.

Zatem do 2005 r., zgodnie z obowiązującym prawem uczelnie wojskowe podlegały Ministrowi Obrony Narodowej (bezpośrednio lub poprzez dowódców rodzajów sił zbrojnych). W odniesieniu do uczelni dowódczych minister ten ustalał zgodnie z ustawą kierunki studiów oraz ramowe programy nauczania na tych kierunkach. Minister Obrony Narodowej czynił to w porozumieniu z Ministrem Edukacji Narodowej (załącznik 2).

¹ Rozporządzenie MNiSzW z dnia 12.07.2007 r., w sprawie standardów kształcenia...

Przygotowywane na tej podstawie programy studiów uwzględniały przede wszystkim potrzeby należytego przygotowania zawodowego. W programach tych wiodącą rolę odgrywała wiedza z teorii organizacji i zarządzania, bezpieczeństwa państwa oraz sztuki operacyjnej, taktyki i dowodzenia.

Wymienione wyżej ustawy w 2005 r., zastąpione zostały jedną ustawą – „Prawo o szkolnictwie wyższym”¹, która dotychczasowe uczelnie wojskowe traktuje jako uczelnie publiczne nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej (art. 2, ust. 1. pkt. 24). Jednocześnie uczelnie te powinny spełniać wszystkie wymagania stawiane uczelniom publicznym (cywilnym) o określonym statusie i mogą prowadzić studia na kierunkach określonych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jeżeli spełniają wymagania określone w rozporządzeniu².

Istotne znaczenie dla kształcenia kadr dowódczych dla SZ RP ma zastąpienie na większości kierunków studiów – jednolitych studiów magisterskich, studiami I i II stopnia. Oznacza to, że nowa ustawa umożliwia, a nawet preferuje kształcenie przemienne (studia I stopnia – praca – studia drugiego stopnia). Przy tym wyraźnie określa co jest celem studiów I stopnia, a co celem studiów II stopnia. Wyraźnie określają to standardy kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów. Przyjęte tu zostało rozwiązanie, które w procesie kształcenia kadr dowódczych stosowane było od wielu lat i mogło funkcjonować nadal. Jednakże wymogi formalne dotyczące oficerów, określone w ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r. podporucznik – (tytuł zawodowy magistra) praktycznie uniemożliwiły stosowanie takiego rozwiązania. Przywrócenie tego modelu kształcenia kadr dowódczych jest możliwe od 01.01.2010 r. w wyniku zmian w ustawie, które są bardziej elastyczne i umożliwiają stosowanie przemienności kształcenia oficerów.

Korzystnym rozwiązaniem w nowym prawie o szkolnictwie wyższym w kontekście kształcenia kadr dowódczych jest również to, że studia I i II stopnia mogą być realizowane na różnych kierunkach. W praktyce to oznacza, że kandydaci na

¹ Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” z dn. 27.07.2005 r.

² 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.

dowódców, zwłaszcza w specjalistycznych rodzajach wojsk, mogą zdobywać na studiach I stopnia wiedzę specjalistyczną, a na studiach II stopnia wiedzę dowódczą na innym kierunku studiów, w innej uczelni. Sprzyja to profesjonalnemu przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych, pod warunkiem opracowania właściwego modelu kształcenia i doskonalenia zawodowego tych kadr oraz efektywnego wykorzystania potencjału dydaktycznego wszystkich uczelni.

Trzeba również podkreślić, że szczególną wartością, jaką wniosła ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” jest wprowadzenie wyższego szkolnictwa wojskowego do narodowego systemu szkolnictwa wyższego. W wyniku tego wykształcenie i dyplomy uzyskane przez absolwentów uczelni wojskowych są równoznaczne uzyskanym w innych uczelniach.

Dokonane analizy uwarunkowań prawnych, w jakich przebiega edukacja kadr dowódczo-sztabowych w SZ RP w ostatnich latach, pozwalają sformułować kilka istotnych wniosków użytecznych w procesie doskonalenia systemu. Przede wszystkim należy zauważyć, że proces ten w ostatnich latach przebiegał w wyjątkowo niestabilnych uwarunkowaniach, co niewątpliwie wpłynęło negatywnie na jego efektywność. Ponadto zmiany prawne wyzwoliły w MON dużą aktywność w zakresie reorganizacji systemu szkolnictwa wojskowego. Byłoby to w pełni uzasadnione, gdyby te działania były oparte na dogłębnych analizach i jasno sformułowanych celach. Ponadto założenia, koncepcje i cele kolejnych reform szkolnictwa wojskowego zmieniały się zwykle wraz ze zmianą na stanowisku ministra obrony narodowej¹.

Istotną wadą w systemie edukacji oficerów dla SZ RP było to, że zapisy ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (art. 36), a w ślad za nimi przyjęty model przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów, mocno przywiązały określone formy dydaktyczne do kolejnych stopni wojskowych. W odniesieniu do pionu kadr dowódczo-sztabowych przyjęto wymagania w zakresie edukacji²:

- **podporucznik** – ukończone studia II stopnia;
- **major** – Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne;

¹ Problemy te zostaną omówione szerzej w kolejnym rozdziale opracowania.

² Opracowano na podstawie decyzji MON Nr 276 z dn. 14.09.2004 r. w sprawie wprowadzenia Systemu doskonalenia zawodowego kadry SZ RP. Pominęto kursy krótkoterminowe, których celem jest jedynie przygotowanie oficera do pracy na określonym stanowisku.

- **pułkownik** – Studium Operacyjno-Strategiczne;
- **generał brygady** – Studium Polityki Obronnej.

Nawet pobieżna ocena tego rozwiązania pozwala dostrzec jego istotne wady. Dla przykładu, stanowiska służbowe zaszerzegowane do stopnia etatowego majora występują w siłach zbrojnych od szczebla batalionu do SG WP. Czy zatem każdy oficer wyznaczony na stanowisko przewidziane dla majora powinien posiadać tę samą wiedzę zawodową?

Należy również zauważyć, że w systemie dowodzenia sił zbrojnych występują wyraźne poziomy dowodzenia wymagające od kadry dowódczo-sztabowej zasadniczo różnego przygotowania. Istnieje zatem wyraźna potrzeba ustalenia szczegółowego zakresu wiedzy i umiejętności oficerów kierowanych do realizacji zadań na tych poziomach dowodzenia. Pozwoli to określić stosowne formy edukacyjne i zaprojektować racjonalny system doskonalenia zawodowego kadr dowódczych. Mimo ciągłej reorganizacji system szkolnictwa wojskowego w ostatnich latach, do dziś nie ustalono takiego zakresu wiedzy oficerów wymaganego na kolejnych poziomach dowodzenia.

Projektując system edukacyjny kadr dowódczych należy w pierwszej kolejności odpowiedzieć na pytanie do czego, do jakich zadań należy przygotować oficerów kierowanych na kolejne poziomy dowodzenia. W tabeli 1.1. zarysowany został obszar kompetencyjny oficerów na tych poziomach wynikający z wieloletnich doświadczeń i aktualnych potrzeb sił zbrojnych. Porównanie tych potrzeb edukacyjnych z przyjętym modelem przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych pozwala zauważyć przede wszystkim niewłaściwy rozkład wysiłku edukacyjnego. Na przygotowanie kandydata (podchorążego) do dowodzenia plutonem w określonym rodzaju wojsk przewidziano w tym modelu aż 5 lat (studia I i II stopnia)¹. Natomiast nie przewidziano w nim form edukacyjnych zapewniających należyte przygotowanie oficerów

¹ Często w obronie tego modelu można usłyszeć, że kandydat musi ukończyć studia i równolegle przygotować się do dowodzenia. Należy w tym miejscu przypomnieć zapis art. 2 ust.1. pkt. 7 i 8 ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”, który wyraźnie mówi, że właśnie studia na właściwym kierunku powinny przygotować kandydata do dowodzenia.

Tabela 1.1.

Poziomy dowodzenia, które powinny być uwzględnione w modelu edukacji kadr dowódczo-sztabowych

Poziom dowodzenia		Struktury wojskowe	Zakres wiedzy niezbędny oficerom do:
I	Poziom rodzaju wojsk	pluton, kompania rodzaju wojsk	aktywnego funkcjonowania na najniższych stanowiskach służbowych w określonym rodzaju wojsk
II	Poziom broni połączonych	wzmocniona kompania, batalion, sztab brygady	pracy w sztabach szczebla taktycznego (batalion, brygada) oraz dowodzenia wzmocnioną kompanią (grupą bojową)
III	Poziom operacji połączonych	sztaby wyższych związków taktycznych i operacyjnych oraz dowodzenie batalionem	twórczej pracy w sztabach ZT, ZO i dowództwach RSZ oraz dowodzenia batalionem
IV	Poziom strategiczny	SG WP oraz wyższe stanowiska dowódcze	sprawowanie funkcji kierowniczych i dowódczych w systemie obronnym

kierowanych na stanowiska służbowe na poziomie broni połączonych. Nie można bowiem oczekiwać, że profesjonalizm tej grupy kadry zapewni dwumiesięczny kurs przewidziany w systemie doskonalenia zawodowego. Ponadto, jeżeli założymy, że oficerowie w swojej karierze zawodowej będą obligatoryjnie kierowani na kolejne formy doskonalenia (bez ich pomijania) to weryfikacji wymagają trzy poziomy studiów podyplomowych wymaganych przed wyznaczeniem na stanowiska etatowe majora, pułkownika i generała brygady. Dokonując takiej weryfikacji można przyjąć hipotezę, że w przyszłym modelu doskonalenia zawodowego należałoby bardziej racjonalnie rozłożyć wysiłek edukacyjny i zrezygnować ze Studium Operacyjno-Strategicznego, zastępując go znacznie krótszym kursem operacyjno-strategicznym.

Oceniając zmiany w systemie prawnym w latach 2003-2009 można uznać, że miały one istotny i zróżnicowany wpływ na przygotowanie i doskonalenie kadr dowódczych dla potrzeb SZ RP. Przede wszystkim należy tu podkreślić negatywny wpływ zapisów ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r., które doprowadziły do dezorganizacji wcześniejszego, efektywnego systemu, a ponadto:

- uniemożliwiły dalsze prowadzenie studiów przemiennych (studia I stopnia – służba – studia II stopnia);
- przyzwały szerokiej rzeszy oficerów na podnoszenie swoich kwalifikacji w uczelniach cywilnych na kierunkach nie związanych z zawodem (studia II stopnia, studia podyplomowe);
- zezwoliły na wprowadzenie do sił zbrojnych w większości oficerów (podporuczników) po studiach w uczelniach cywilnych, posiadających zaledwie kilkumiesięczne, podstawowe przygotowanie wojskowe;
- zbyt szczegółowo regulowały model doskonalenia zawodowego oficerów, przywiązując formy edukacyjne do stopni wojskowych zamiast do poziomów dowodzenia.

Część z tych nieprawidłowości wyeliminowały zmiany do wspomnianej ustawy przyjęte w 2009 r. Zmiany te powodują, że zapisy ustawy pozostawiają większą swobodę podczas projektowania modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów. Poprawiona ustawa umożliwia powrót do sprawdzonego kształcenia przemienne, a także daje możliwość powiązania kolejnych form doskonalenia z poziomami

dowodzenia. W wyniku zmian prawnych większą rolę w procesie kierowania oficerów na kolejne studia i kursy powinny odgrywać wymagania zawarte w karcie opisu stanowiska służbowego. Jest to słuszne rozwiązanie pod warunkiem rzetelnego sformułowania wymagań w tych kartach.

Drugim ważnym aktem prawnym, który miał wpływ na system przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów była ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” z 2005 r. Z dokonanych analiz wynika, że ustawa ta powinna wpływać korzystnie na poziom kształcenia i przygotowania zawodowego kadr dowódczych, głównie poprzez:

- wprowadzenie systemu edukacji tych kadr do ogólnego systemu studiów wyższych;
- wprowadzenia treści kształcenia kadr dowódczych do standardu kierunku studiów – zarządzanie;
- usankcjonowanie kształcenia przemiennego (rozdzielnie studiów jednolitych na studia I stopnia i studia II stopnia);
- ustanowienie jednolitych wymogów wobec uczelni cywilnych i wojskowych, co wpływa korzystnie na poziom kształcenia kadr.

Z dokonanych analiz nasuwa się zatem generalny wniosek, że obowiązujące obecnie akty prawne z uwzględnieniem zmian wchodzących z dniem 01.01.2010 r., nie utrudniają opracowania i wdrożenia efektywnego systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych w SZ RP. Pozostaje zatem kwestia zaprojektowania i wdrożenia racjonalnego modelu takiego systemu.

1.2. Wymagania w zakresie przygotowania zawodowego oficerów wojsk lądowych w kontekście ich zadań

W pierwszej dekadzie XXI wieku zmieniły się nie tylko uwarunkowania prawne funkcjonowania Sił Zbrojnych RP, ale również wymagania wobec nich. Przyczyn tych zmian było wiele, jednakże do głównych należy zaliczyć:

- nowe środowisko bezpieczeństwa i nowe rodzaje zagrożeń;
- wejście Polski w struktury euroatlantyckie i wynikające stąd zobowiązania;

- nową koncepcję strategiczną NATO (1999 r.) i wynikające z niej zadania dla SZ RP;
- aktywność Polski w działaniach struktur międzynarodowych na rzecz pokoju.

Kontyngenty SZ RP, już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku aktywnie uczestniczyły w operacjach na terenie byłej Jugosławii. Po roku dwutysięcznym (po wstąpieniu do NATO) uczestnictwo SZ RP w wielonarodowych operacjach znacznie wzrosło, o czym świadczy zarówno wielkość kontyngentów jak i rola Polski w operacjach w Iraku i aktualnie w Afganistanie.

Nowe, różnorodne i specyficzne zadania, realizowane przez wojska w wielonarodowych operacjach, prowadzonych zarówno powyżej, jak i poniżej progu wojny, zwykle w odmiennych uwarunkowaniach geograficznych, klimatycznych i kulturowych stawiają wysokie wymagania przed wojskami ale przede wszystkim przed kadrą dowódczą.

Stopień (poziom) przygotowania zawodowego tej kadry będzie bowiem decydował o:

- poziomie przygotowania sztabów i pododdziałów do realizacji zadań w określonych warunkach (w konkretnej operacji);
- efektywności użycia posiadanych sił i środków w operacji;
- umiejętności współdziałania z kontyngentami innych państw;
- umiejętności organizacji działań (rozpoznania, manewru, walki, wsparcia, zabezpieczenia) w określonych uwarunkowaniach;
- wielkości poniesionych strat w stanie osobowym i środkach.

W tej sytuacji, poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych niewątpliwie należy uznać za jeden z głównych determinantów zdolności operacyjnych wojsk we współczesnych operacjach. Nie jest zatem obojętnym, jaką wiedzę zawodową posiadają oficerowie zaliczani do pionu dowódczo-sztabowego oraz czy wiedza ta jest adekwatna do potrzeb. Chodzi zarówno o zakres jak i o zgodność wiedzy i umiejętności nabywanych przez oficerów w systemie przygotowania i doskonalenia zawodowego z wymaganiami wszystkich poziomów systemu dowodzenia.

Rozważając problem wymagań w zakresie przygotowania zawodowego oficerów pionu dowódczo-sztabowego należy także uwzględnić dokonane w ostatnich latach zmiany w SZ RP. Polegają one głównie na:

- znacznym zmniejszeniu ich stanu liczbowego;
- reorganizacji struktur wojskowych i systemu dowodzenia;
- wymianie uzbrojenia i wyposażenia;
- zmianach w dyslokacji jednostek;
- permanentnej reorganizacji systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr.

Jednakże największe wyzwanie dla kadr dowódczych stanowi uzawodowienie SZ RP. W praktyce od 2009 r. zakończono nabór do wojska żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, a ich miejsce stopniowo zajmują żołnierze kontraktowi. Ta zmiana wymaga nowych rozwiązań w zakresie organizacji funkcjonowania, a zwłaszcza szkolenia pododdziałów. Jednocześnie stanowi swoiste wyzwanie dla dowódców pododdziałów, którzy są odpowiedzialni za przygotowanie podległych żołnierzy do licznych zadań.

Znaczne zmniejszenie stanu liczebnego sił zbrojnych jest spowodowane głównie nową sytuacją w środowisku bezpieczeństwa w Europie i świecie. Jednakże nie może to być równoznaczne z istotnym obniżeniem zdolności operacyjnych tych sił. Nowe rodzaje uzbrojenia w połączeniu z profesjonalną obsługą powinny zachować te zdolności na wysokim poziomie. Jednakże będzie to możliwe pod warunkiem sprawnego i wysoce kompetentnego działania dowództw na wszystkich poziomach dowodzenia. Z kolei sprawne i kompetentne działanie dowództw zależne będzie od dwóch czynników:

- poziomu profesjonalizmu kadr dowódczo-sztabowych oraz
- wartości posiadanych technicznych środków rozpoznania i dowodzenia.

Przy tym, efektywne wykorzystanie tych środków również zależne będzie od kadr dowódczych.

W ostatnich latach wyjątkowo często, zwłaszcza w mediach, słyszymy o wysokim profesjonalizmie sił zbrojnych. Najczęściej można odnieść wrażenie, że ten wysoki profesjonalizm uzyskały siły zbrojne w wyniku ich uzawodowienia. Czy rzeczywiście uzawodowienie jest jedynym (głównym) czynnikiem decydującym o profesjonalizmie sił zbrojnych? Czym jest profesjonalizm i co wpływa na jego poziom.

Otóż profesjonalizm w odniesieniu do każdej organizacji to wysoki standard realizacji zadań, oparty na najnowszej wiedzy i należycie przygotowanych kadrach, uwzględniający uznane metody działania, przy zastosowaniu najnowszych technologii. Natomiast profesjonalizacja, to proces zmierzający do zapewnienia wysokiego standardu wykonania zadań. Tak pojmując te pojęcia można uznać, że profesjonalizacja SZ, to spektrum działań w wielu obszarach zmierzających do zapewnienia wysokich zdolności operacyjnych wojsk adekwatnych do ich zadań. Obszary te obrazuje rys. 1.1.

Jak widać, uzawodowienie SZ jest tylko jednym z tych obszarów i nie najważniejszym. Natomiast szczególną rolę w tym układzie odgrywa poziom przygotowania i doskonalenia kadr dowódczych, który wpływa na profesjonalizm SZ bezpośrednio i pośrednio. Dla przykładu poziom przygotowania sztabów i pododdziałów będzie niewątpliwie zależny od poziomu przygotowania kadr dowódczych. Wynika z tego, że nie można posiadać profesjonalnych SZ bez profesjonalnie przygotowanych kadr dowódczych.

Odwołując się do encyklopedii, pojęcie „profesja” utożsamiane jest z zawodem. Zwykle termin profesja używany jest w odniesieniu do zawodów, które wymagają długotrwałego i dokładnego przygotowania, opartego na solidnej wiedzy i doświadczeniu. Często są to zawody elitarne, jak: lekarze, prawnicy, dziennikarze. Charakteryzują się one również ustawicznością kształcenia. Natomiast pod pojęciem profesjonalizmu w określonym zawodzie rozumie się przede wszystkim wysoki standard wykonania zadań, z uwzględnieniem najnowszej wiedzy i uznanych metod postępowania.



Rys. 1.1 Podstawowe obszary profesjonalizacji SZ

Zatem mówiąc o profesjonalnej kadrze dowódczo-sztabowej w siłach zbrojnych, należy mieć na myśli oficerów należycie wykształconych, posiadających gruntowną wiedzę zawodową odpowiednią do zajmowanych stanowisk oraz duże doświadczenie wyniesione ze służby na wcześniejszych, niższych stanowiskach dowódczych i sztabowych. Nie można w tej sytuacji mówić o profesjonalnym przygotowaniu kadr dowódczych, jeżeli odbywa się ono w uczelniach cywilnych, w uczelniach wojskowych o charakterze innym niż dowódczym (np. technicznym) oraz w większości na krótkich kursach, wykluczających możliwość uzyskania przez oficerów gruntownej wiedzy zawodowej.

Pojęcie profesjonalizacji należy traktować również jako proces zmierzający, w tym przypadku do zapewnienia SZ RP należycie przygotowanych kadr dowódczo-sztabowych, będących w istocie ich szkieletem. W tym przypadku, mówiąc o profesjonalizacji należy mieć na uwadze cały system zorganizowany w siłach zbrojnych, który ma zapewnić należycie przygotowane kadry dowódcze. System taki obejmuje:

- uczelnie i ośrodki przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych;
- przyjęty model przygotowania i doskonalenia kadr, a w nim wzajemnie powiązane studia i kursy;
- programy studiów i kursów zapewniające oficerom niezbędną wiedzę i umiejętności dostosowania do potrzeb systemu dowodzenia;
- podmioty zarządzające tym systemem i sterujące jego rozwojem.

Nie trzeba uzasadniać, że sprawność i efektywność funkcjonowania takiego systemu, a tym samym i poziom profesjonalizmu kadr dowódczych SZ, w olbrzymim stopniu zależy od kompetencji i trafnych decyzji podmiotów zarządzających, które w rzeczywistości decydują zarówno o kondycji uczelni i ośrodków szkolenia jak i o racjonalności przyjętego modelu, a w konsekwencji o poziomie przygotowania zawodowego kadr.

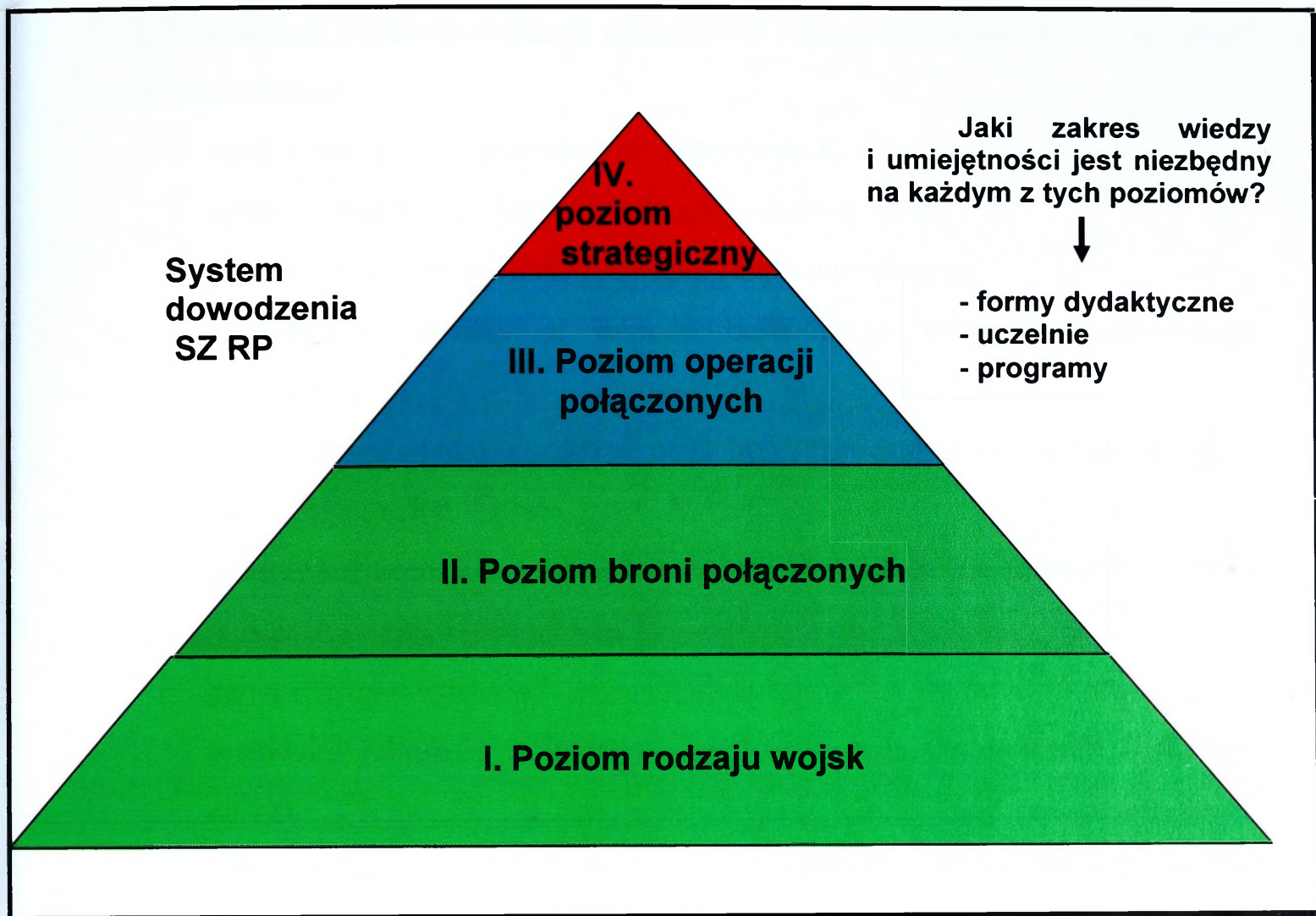
Doświadczenia wskazują, że podstawowym warunkiem zaprojektowania racjonalnego modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych dla potrzeb SZ jest szczegółowa analiza potrzeb i trafne sformułowanie wymagań w zakresie wiedzy i umiejętności, jakie powinni posiadać oficerowie obejmu-

jący stanowiska służbowe na kolejnych poziomach systemu dowodzenia. Dopiero sformułowane w ten sposób wymagania stanowią podstawę doboru właściwych form dydaktycznych oraz odpowiednich uczelni, zapewniających wspomniany profesjonalizm kadr. Niestety, analizowane dokumenty traktujące o kolejnych wariantach modeli przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów wprowadzonych w latach 2003-2009¹ wskazują, że żaden z nich nie został poprzedzony dogłębną analizą potrzeb i wymagań w zakresie przygotowania zawodowego kadr dowódczych. Nie uwzględniono również uwag i wniosków dotyczących kolejnych wersji systemu, które kierowano do Departamentu Nauki i Szkolnictwa Wojskowego MON. Przykład takich uwag i wniosków zawiera – załącznik 3. W rezultacie kolejne modele doskonalenia zawodowego oficerów zawierają te same niedoskonałości i nie posiadają dostatecznych uzasadnień przyjętych form dydaktycznych oraz ich czasu trwania i miejsca w systemie.

Niniejsza praca nie aspiruje do określenia szczegółowych wymagań w zakresie przygotowania zawodowego kadr dowódczych dla wszystkich poziomów systemu dowodzenia. Przede wszystkim Autor nie dysponuje pełnymi informacjami w tym zakresie. Jednakże chcąc wskazać niedoskonałości dotychczasowych rozwiązań oraz sposoby ich eliminacji, konieczne jest sformułowanie przynajmniej ogólnego zakresu wiedzy i umiejętności, jakiego oczekują siły zbrojne od oficerów obejmujących stanowiska służbowe na kolejnych poziomach systemu dowodzenia.

Jak to już wcześniej podkreślano, w systemie dowodzenia sił zbrojnych należy wyróżnić cztery poziomy przygotowania zawodowego kadr dowódczo-sztabowych – rys. 1.2.

¹ Problemy te szerzej zostaną omówione w rozdziale drugim.



Rys.1.2. Poziomy dowodzenia i odpowiadające im poziomy przygotowania zawodowego

Kandydat na oficera-dowódcę, w czasie studiów lub studium oficerskiego przygotowywany jest do funkcjonowania na najniższych stanowiskach oficerskich w określonym rodzaju sił zbrojnych i określonym rodzaju wojsk. Żadne studia na tym etapie edukacji kandydata, w żadnej uczelni nie zapewnią mu wiedzy i umiejętności niezbędnych na kolejnych poziomach dowodzenia. Jak wskazują wzorce innych państw, w tym celu niezbędne jest ustawiczne kształcenie, bazujące na uzyskanych przez oficerów doświadczeniach. Z praktyki wiadomo, że kandydatów na oficera w pionie dowódczym, na studiach trwających 3 do 5 lat, można przygotować do aktywnego funkcjonowania na stanowiskach dowódcy plutonu, ewentualnie zastępcy dowódcy kom-

panii (równorzędnych) w określonym rodzaju wojsk. Są to zwykle stanowiska o stopniu etatowym podporucznik – porucznik. Sprawne funkcjonowanie na tych stanowiskach w obecnych uwarunkowaniach wymaga od oficera następującej wiedzy zawodowej i umiejętności:

- ogólnej wiedzy o współczesnych zagrożeniach;
- ogólnej wiedzy o strukturze i zadaniach sił zbrojnych;
- podstawowej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania;
- podstawowej wiedzy z zakresu dowodzenia małymi, jednorodnymi zespołami;
- podstawowej wiedzy z zakresu nauk humanistycznych (socjologia, psychologia, pedagogika, historia, prawo);
- gruntownej wiedzy o składzie, strukturze, przeznaczeniu, zadaniach i możliwościach swojego rodzaju wojsk;
- pełną wiedzę o sposobach użycia pododdziałów RW w działaniach;
- metodyki szkolenia żołnierzy i podstawowych pododdziałów (drużyn, załóg);
- umiejętności kierowania (dowodzenia) jednorodnymi pododdziałami w czasie pokoju, kryzysu i wojny;
- umiejętności mobilizowania żołnierzy do poświęceń i sprawnego wykonania zadań.

Można zatem przyjąć, że w ramach przygotowania zawodowego kadr dowódczych kandydat na oficera powinien uzyskać podstawową wiedzę i umiejętności, które:

- **po pierwsze** – zapewnią mu możliwość aktywnego funkcjonowania na najniższych stanowiskach, na poziomie określonego rodzaju wojsk;
- **po drugie** – wzbogacone o doświadczenie, będą mogły być pogłębiane i rozwijane w ramach systemu doskonalenia zawodowego.

Mówiąc o zakresie wiedzy zawodowej i umiejętności, jakie kandydat na dowódcę powinien uzyskać w trakcie przygotowania, należy zwrócić uwagę, że równolegle powinien on ukończyć studia na określonym kierunku i uzyskać określony tytuł zawodowy. Zatem program studiów kandydata na dowódcę musi być zdecydowanie

bogatszy, bardziej rozbudowany niż w uczelniach cywilnych. Z tych też powodów za racjonalne należy uznać rozwiązania w innych krajach (np. Uniwersytet Bundeswehry) gdzie studia I stopnia dla kandydatów na oficerów trwają cztery lata. Takie rozwiązanie istniało również w Polsce do roku 2004 i zapewniało SZ RP dobrze przygotowanych oficerów.

Aktualnie w SZ RP, jak już podkreślano, przygotowanie kadr dowódczych realizowane jest: w uczelniach wojskowych na:

- trzyletnich studiach I stopnia¹;
- dwunastomiesięcznym studium oficerskim dla absolwentów uczelni cywilnych;
- trzymiesięcznym studium oficerskim dla podoficerów posiadających ukończone studia.

Porównując czas trwania wymienionych form edukacyjnych oraz zakres wiedzy zawodowej, jaki powinien uzyskać kandydat na dowódcę plutonu łatwo zauważyć, że opanowanie takiej wiedzy nie jest możliwe na żadnym z wymienionych kursów oficerskich. Należy tu dodać, że znaczna część dwunastomiesięcznego studium przeznaczona jest na podstawowe szkolenie wojskowe kandydatów – załącznik 6.

Oznacza to, że absolwent studium kierowany do wojsk na stanowisko dowódcze nie będzie posiadał wymaganej wiedzy zawodowej i w przypadku pozytywnej weryfikacji jego przydatności do zawodu, należałoby skierować go na kilkumiesięczny kurs uzupełniający podstawowy zasób wiedzy na poziomie rodzaju wojsk.

Kolejny (drugi) poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych i sztabowych związany jest z potrzebą sprawnego funkcjonowania na poziomie broni połączonych (na wyższym poziomie taktycznym). Należy zwrócić uwagę, że we współczesnych operacjach wiedza z tego poziomu niezbędna jest już oficerom od dowódcy kompanii (oficera sztabu batalionu). W praktyce na bazie batalionu lub nawet kompanii tworzone są grupy bojowe (niekiedy nawet o znaczeniu operacyjnym) w skład których wchodzi pododdziały różnych rodzajów wojsk o różnych możliwościach. Grupy

¹ W Marynarce Wojennej wymagane są studia II stopnia (3 + 2 lata).

te zwykle wspierane są z powietrza oraz przez siły specjalne. Zatem dowódcy tych grup oraz oficerowie sztabów odpowiedzialni za ich organizację powinni posiadać wiedzę i umiejętności daleko wykraczające poza zakres wiedzy wymaganej na poziomie rodzaju wojsk. W tym przypadku oficerom niezbędne jest przygotowanie do aktywnego funkcjonowania na poziomie „broni połączonych”. W tym celu w systemie doskonalenia zawodowego powinni oni uzyskać:

- znacznie pogłębioną wiedzę o współczesnych zagrożeniach i sposobach przeciwdziałania tym zagrożeniom;
- podstawową wiedzę o systemach bezpieczeństwa i organizacjach międzynarodowych funkcjonujących w tych systemach;
- gruntowną wiedzę o zasadach funkcjonowania Sojuszu i roli SZ RP;
- pełną wiedzę o roli, zadaniach i możliwościach innych rodzajów wojsk biorących udział w operacjach;
- pełną wiedzę i umiejętności z zakresu oceny sytuacji, planowania i organizacji działań na szczeblach taktycznych;
- podstawy wiedzy operacyjnej i wiedzę o współczesnych operacjach;
- gruntowną wiedzę i umiejętności z zakresu dowodzenia dużymi pododdziałami (grupami) złożonymi z różnych rodzajów wojsk;
- wiedzę z metodyki szkolenia pododdziałów i grup obejmujących różne rodzaje wojsk;
- pogłębioną wiedzę z obszaru taktyki rodzaju SZ i rodzajów wojsk oraz wsparcia i zabezpieczenia działań;
- pełną wiedzę z zakresu organizacji i procedur pracy sztabów na szczeblach taktycznych;
- wiedzę i umiejętności dotyczące przygotowania i organizacji ćwiczeń z pododdziałami;
- umiejętności pracy sztabowej na szczeblach taktycznych.

Jak widać zakres wiedzy zawodowej i umiejętności oficera na poziomie „broni połączonych” zasadniczo różni się od zakresu wiedzy i umiejętności potrzebnych na poziomie dowódcy plutonu określonego rodzaju wojsk. Jednocześnie ten zakres wiedzy

zdecydowanie poszerza kompetencje oficerów i uprawnia ich do organizacji działań wspólnych różnych rodzajów wojsk i kierowania nimi, co jest istotą współczesnych operacji.

W tym miejscu należy podkreślić wyjątkową ważność profesjonalnego przygotowania kadr dowódczo-sztabowych funkcjonujących na poziomie „broni połączonych”. Chodzi tu głównie o dowódców kompanii, którzy mogą otrzymywać wzmocnienie (wsparcie) i realizować samodzielne zadania oraz oficerów sztabów batalionów i brygad, którzy mogą planować i organizować takie działania oraz zabezpieczyć je. Jest oczywistym, że obsadzanie tych stanowisk oficerami posiadającymi wiedzę z poziomu rodzaju wojsk spowoduje zachowawczość i brak kompetencji w ich działaniu. Przełoży się to w praktyce na niewłaściwe decyzje oraz nieefektywne szkolenie i wykorzystanie posiadanych sił i środków. Zatem iluzoryczne oszczędności uzyskane w systemie doskonalenia zawodowego kadr dowódczych będą niewątpliwie skutkować poważnym obniżeniem zdolności operacyjnych wojsk. Należy bowiem mieć świadomość, że poziom efektywności wykorzystania walorów bojowych uzbrojenia zależy przede wszystkim od profesjonalnego przygotowania kadr dowódczo-sztabowych na szczeblach taktycznych. Dlatego wyjątkowo krytycznie należy ocenić obecny system doskonalenia zawodowego, w którym przygotowanie oficerów do aktywnego funkcjonowania na poziomie „broni połączonych” ma zapewnić dwumiesięczny kurs kwalifikacyjny, przewidywany dla kandydatów na stanowiska zaszeregowane do etatu kapitana. Uwzględniając, że większość dowódców plutonów wywodzi się ze studium oficerskiego i nie posiada dostatecznej wiedzy zawodowej na poziomie pierwszym (RW) wspomniany kurs kwalifikacyjny nie jest wystarczający nawet dla kapitanów pozostających na tym poziomie systemu dowodzenia.

Trzecim, równie ważnym poziomem przygotowania zawodowego kadr dowódczych jest „poziom operacji połączonych”. (poziom operacyjny). Przygotowanie kadr do aktywnego funkcjonowania na tym poziomie systemu dowodzenia polega przede wszystkim na pozyskaniu wiedzy i umiejętności potrzebnych w sztabach operacyjnych i na stanowiskach dowódczych od dowódcy batalionu wzwyż. Zatem jest to kolejny poziom dowodzenia, który wymaga od kadry dowódczo-sztabowej znacznego uzupełnienia wiedzy, głównie operacyjnej. Uzupełnianie to powinno obejmować:

- teorię sztuki operacyjnej oraz gruntowną wiedzę o współczesnych operacjach prowadzonych powyżej i poniżej progu wojny;
- pogłębioną wiedzę o strukturze, zadaniach i możliwościach poszczególnych rodzajów sił zbrojnych w operacjach;
- pełną wiedzę o strukturach, zadaniach i zasadach działania sztabów operacyjnych, narodowych i wielonarodowych;
- gruntowną znajomość procedur pracy sztabów operacyjnych;
- niezbędną wiedzę i umiejętności związane z organizacją i funkcjonowaniem systemu dowodzenia w operacjach;
- gruntowną wiedzę i umiejętności dotyczące tworzenia zgrupowań operacyjnych (w tym wielonarodowych) kierowania nimi oraz ich wsparcia i zabezpieczenia;
- wiedzę i umiejętności niezbędne do przygotowania ćwiczeń i organizacji szkolenia sztabów szczebla operacyjnego;
- wiedzę i umiejętności w zakresie projektowania struktur wojskowych i oceny ich funkcjonowania.

Także i w tym przypadku chodzi nie tylko o pogłębienie wiedzy nabytej przez oficerów wcześniej, lecz przede wszystkim o jej znaczne rozszerzenie oraz wprowadzenie ich w obszar sztuki operacyjnej i współczesnych operacji. Dla znawców problematyki dowodzenia jest oczywistym, że zasady organizacji działań i kierowania nimi na poziomie taktycznym i operacyjnym są zasadniczo różne. Z tych też powodów nie jest możliwe należyte przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych dla potrzeb operacyjnych na krótkich kursach kwalifikacyjnych, jakie proponuje obecny model systemu doskonalenia zawodowego oficerów¹. Uwzględniając, że edukacja oficerów do pracy na poziomie operacyjnym powinna obejmować również ćwiczenia, zatem przyjęta forma dydaktyczna nie powinna być krótsza niż dwa semestry. Potwierdzają to doświadczenia uzyskane w AON w ubiegłych latach, jak również przykłady z innych

¹ Chodzi o trzymiesięczny kurs kwalifikacyjny przewidywany dla oficerów planowanych do wyznaczenia na kolejne stanowisko zaszerogowane do stopnia majora.

państw. Dla przykładu, w Niemczech do pracy na tym poziomie przygotowują oficerów dwuletnie studia w Akademii Dowodzenia Bundeswehry.

Doświadczenia z wielu armii wskazują również, że przedstawiony wcześniej zakres wiedzy operacyjnej nie jest wystarczający dla oficerów, którym zamierza się powierzyć kierownicze stanowiska w sztabach operacyjnych (szefów oddziałów, zarządów). Ta niewielka liczba oficerów wymaga dodatkowej wiedzy i umiejętności, związanych głównie z kierowaniem wyspecjalizowanymi zespołami, znajomością procedur pracy sztabów, zasadami i metodami projektowania struktur wojskowych oraz projektowania zgrupowań i ich działań. To uzupełnienie wiedzy może być realizowane na dodatkowym kursie, trwającym nie dłużej niż sześć miesięcy.

Badania dotyczyły głównie systemu doskonalenia zawodowego młodszych kadr dowódczych. Z tych też powodów nie było potrzeby określania wymogów wiedzy niezbędnej oficerom kierowanym na czwarty (strategiczny) poziom dowodzenia. Ponadto dla tego szczebla dowodzenia przygotowywana jest zwykle niewielka grupa oficerów starszych. Należy jednakże podkreślić, że powinni oni posiadać wiedzę wymaganą na omawianych wcześniej (niższych) poziomach dowodzenia i doświadczenie tam uzyskane. Ponadto ich wiedza powinna być znacznie pogłębiona i rozszerzona o problematykę bezpieczeństwa państwa (sojuszu) oraz metody projektowania systemu obronnego i oceny jego funkcjonowania. Można uznać, że w obowiązującym systemie doskonalenia zawodowego wyjątkowo dużo czasu zarezerwowano na przygotowanie oficerów do funkcjonowania na strategicznym poziomie dowodzenia. W tym celu zaprojektowano aż dwa rodzaje studiów podyplomowych (PSOS i PSPO) każde w wymiarze 10 miesięcy.

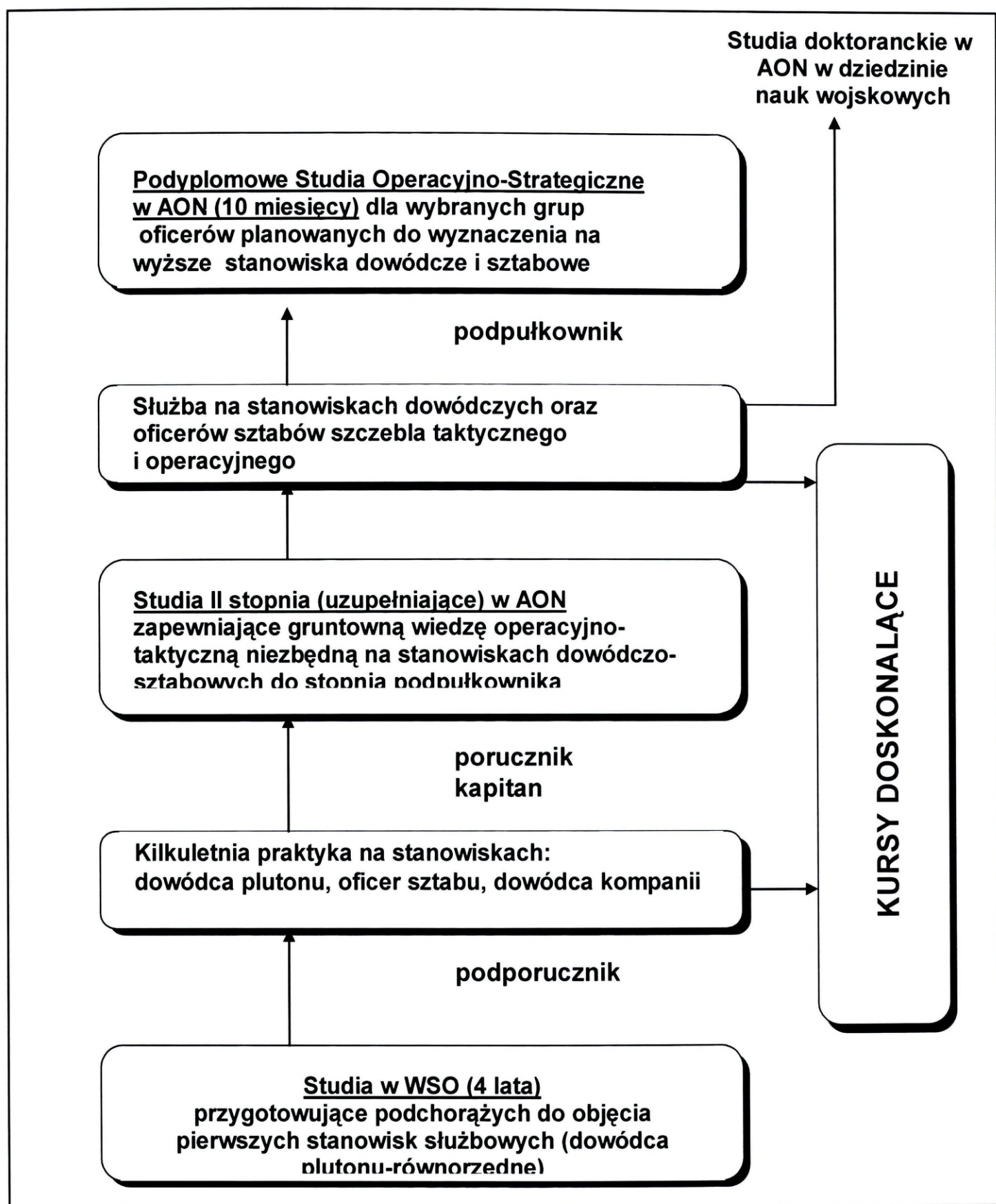
Dokonane analizy dowodzą, że profesjonalną kadrę dowódczo-sztabową w SZ RP może zapewnić jedynie dobrze zaprojektowany i należycie funkcjonujący system przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów. System taki musi uwzględniać sygnalizowane wcześniej poziomy dowodzenia i posiadać dostosowane do tych poziomów formy edukacyjne. Chcąc zweryfikować powyższą tezę, należy bliżej poznać zmiany, jakich dokonano w ostatnich latach w omawianym systemie oraz czy obowiązujący model przygotowania i doskonalenia kadr dowódczych zapewnia im należyty poziom wiedzy zawodowej na każdym poziomie dowodzenia.

2. OCENA ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH SZ RP W LATACH 2004-2009

Zmiany w prawie, a zwłaszcza nowa ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r., były główną przyczyną gruntownych zmian w modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr SZ RP. Jak to już sygnalizowano w rozdziale pierwszym, przed 2003 rokiem model ten był spójny i zapewniał profesjonalne przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych – rys. 2.1. Obejmował on:

- czteroletnie studia w uczelni wojskowej uprawniające do uzyskania tytułu – inżyniera i stopnia wojskowego – podporucznika;
- trzy, a później dwuletnie studia magisterskie w AON (AMW) na które kierowano oficerów w stopniu porucznik – kapitan, posiadających kilkuletnią praktykę;
- Podyplomowe (10 miesięczne) Studia Operacyjno-Strategiczne dla oficerów w stopniu podpułkownika, którzy byli przewidziani do wyznaczenia na stanowiska służbowe pułkownika i wyższe;
- krótkoterminowe kursy doskonalące przygotowujące oficerów do konkretnych stanowisk służbowych;
- studia doktoranckie w dziedzinie nauk wojskowych przewidziane głównie dla oficerów kierowanych do pracy dydaktycznej w uczelniach wojskowych.

W trakcie czteroletnich studiów w uczelni wojskowej kandydat na oficera uzyskiwał: pełne przygotowanie do zawodowej służby wojskowej, ogólną wiedzę o rodzaju sił zbrojnych oraz gruntowną wiedzę o określonym rodzaju wojsk, niezbędną do pełnienia służby na stanowisku dowódcy plutonu (równorzędnym). Studia w uczelni wojskowej były jedynym źródłem zasilania sił zbrojnych w kadry dowódczo-sztabowe, a zatem ich poziom przygotowania zawodowego na najniższych stanowiskach był w miarę jednolity i dość wysoki.



Rys. 2.1. System przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych do czasu wejścia ustawy o służbie żołnierzy zawodowych

Szczególną rolę w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych dla średnich szczebli dowodzenia w omawianym modelu odgrywały studia drugiego stopnia (uzupełniające) prowadzone dla oficerów wojsk lądowych i sił powietrznych w AON oraz dla marynarki wojennej – w AMW. Studia te zapewniały oficerom gruntowną wiedzę taktyczną na poziomie broni połączonych (RSZ) oraz podstawy wiedzy operacyjnej. Wiedza ta, uzupełniana na określonych kursach, zapewniała oficerom aktywne funkcjonowanie na stanowiskach służbowych zaliczanych do stopni etatowych do podpułkownika włącznie. W praktyce były to stanowiska: dowódca batalionu, szef sztabu pułku, szef wydziału w sztabie dywizji, oficer w sztabie operacyjnym i inne równorzędne. W programach przygotowania zawodowego na tych studiach dominowała problematyka obejmująca: procedury pracy sztabów, proces podejmowania decyzji, zasady i sposoby użycia różnych rodzajów wojsk i rodzajów sił zbrojnych, organizacja i prowadzenie działań w różnych rodzajach operacji, wsparcie i zabezpieczenie działań wojsk w operacjach. Ważną rolę w trakcie tych studiów odgrywały ćwiczenia dowódczo-sztabowe, w których oficerowie pełnili rolę i doskonalili umiejętności na wymienionych wyżej stanowiskach. System wiedzy zawodowej uzyskany na tych studiach zapewniał oficerom sprawne funkcjonowanie w licznych sztabach występujących na poziomie operacyjno-taktycznym oraz na stanowisku dowódcy batalionu (równorzędnym).

W omawianym modelu doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych, dla oficerów przewidywanych na wyższe stanowiska służbowe (np. dowódca brygady, szef oddziału) przewidziano dziesięciomiesięczne Podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne. Studia te zapewniały znaczne pogłębienie wiedzy operacyjnej i wprowadzenie oficerów w obszar polityki bezpieczeństwa i strategii wojskowej. Tu także ważną rolę w edukacji odgrywały ćwiczenia wojskowe prowadzone zwykle z udziałem oficerów z uczelni wojskowych innych państw.

Uzupełniającą rolę w omawianym modelu spełniały krótkoterminowe kursy doskonalące, na które kierowani byli oficerowie zwykle przed wyznaczeniem na określone stanowisko służbowe. Kursy te bazowały na systemie wiedzy uzyskanej przez oficerów w czasie studiów i uzupełniały go głównie o praktyczne umiejętności rozwiązywania problemów na obejmowanych stanowiskach służbowych.

Studia doktoranckie prowadzone w systemie studiów stacjonarnych pozwalały oficerom w okresie 4 lat:

- zgłębić wiedzę w obszarze nauk wojskowych i poznać metodologię badań;
- zdobyć praktykę w zakresie prowadzenia zajęć w uczelni wojskowej;
- rozwiązać pod opieką promotora określony problem naukowy i przygotować rozprawę doktorską.

Zatem oficerowie skierowani na takie studia w praktyce uczestniczyli w życiu i zadaniach naukowych i dydaktycznych uczelni, rozwiązywali problemy naukowe i nabywali umiejętności dydaktyczne. Codzienny kontakt doktorantów z pracownikami naukowo-dydaktycznymi uczelni, wspólna realizacja wielu zadań tworzyły doskonały klimat do rozwoju naukowego oficerów.

W podsumowaniu powyższego modelu można stwierdzić, że zapewniał on wysoki poziom profesjonalizmu kadr dowódczo-sztabowych na wszystkich poziomach dowodzenia. Kolejne formy dydaktyczne były w nim realizowane przez kompetentne podmioty (właściwe uczelnie wojskowe). W szczególności model ten uwzględniał (zapewniał):

- solidny system wiedzy ogólnej i zawodowej dla kandydatów na oficerów i ich dobre przygotowanie w uczelniach wojskowych do aktywnego funkcjonowania w określonym rodzaju wojsk;
- ustawiczność i przemienność w doskonaleniu zawodowym kadr dowódczo-sztabowych;
- dostosowanie kolejnych form dydaktycznych do poziomów dowodzenia;
- gruntowne przygotowanie operacyjno-taktyczne oficerów kierowanych do zadań na średnich szczeblach dowodzenia i w sztabach operacyjnych;
- uzupełnianie wiedzy operacyjnej i strategicznej dla oficerów kierowanych na wyższe, kierownicze stanowiska służbowe;
- nabycie praktycznej wiedzy i umiejętności przez oficerów kierowanych na określone stanowiska służbowe;
- należyte, wszechstronne przygotowanie kadr naukowo-dydaktycznych, głównie dla potrzeb uczelni wojskowych kształcących kadry dowódcze.

Na przełomie wieków byliśmy świadkami wielu zmian w środowisku bezpieczeństwa i w systemie obronnym państwa. Zmiany te niewątpliwie wymagały weryfikacji programów kształcenia i przygotowania zawodowego kadr dowódczych i sztabowych. Trudno natomiast uzasadnić, by wymuszały one radykalne zmiany w sprawdzonym i dobrze funkcjonującym modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego tych kadr, tym bardziej, że model ten był porównywalny z rozwiązaniami stosowanym w innych armiach Sojuszu.

2.1. Przygotowanie zawodowe kadr dowódczych po wejściu ustawy o służbie żołnierzy zawodowych

Ustawa z 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, która obowiązuje od 1.07.2004 r., jednoznacznie określała w art. 36 ust. 1 pkt.3, że minimalnym wymaganiem kwalifikacyjnym do wyznaczenia na stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego podporucznika jest ukończenie wyższej szkoły wojskowej i posiadanie tytułu zawodowego magistra lub posiadanie tego tytułu i ukończenie szkolenia wojskowego (studium oficerskiego). Zapis taki spowodował dwie istotne zmiany w dotychczasowym modelu przygotowania kadr dowódczych:

- **po pierwsze** – ustanowił wymóg, że oficerem może zostać osoba, która posiada ukończone studia drugiego stopnia i uzyskała tytuł zawodowy magistra;
- **po drugie** – wskazał dwa możliwe źródła pozyskiwania oficerów na pierwsze stanowiska:
 - po studiach w uczelni wojskowej;
 - po studiach w uczelni cywilnej uzupełnionych szkoleniem wojskowym (studium oficerskim).

Jednakże istotne jest, w jaki sposób te zapisy ustawy zostały zrealizowane w praktyce. Wydłużenie studiów kandydatów na oficerów w uczelniach wojskowych do 5 lat (studia I i II stopnia) zwiększyło koszty przygotowania kadr dowódczych do objęcia najniższych stanowisk służbowych i opóźniło ich pozyskanie o jeden rok. Zbiegło się to z reorganizacją sił zbrojnych i licznymi zwolnieniami ze służby wojskowej. Należy zatem sądzić, że z tych powodów, w ubiegłych latach, zgodnie z co-

roczną decyzją MON, głównym źródłem pozyskania oficerów były roczne kursy oficerskie zorganizowane przy WSO WL i WSO SP – załącznik 5. Dla przykładu, w bieżącym roku w WSO WL na ogólną liczbę 483 wypromowanych oficerów zaledwie 66 (14%) było absolwentami uczelni wojskowej. Natomiast aż 417 promowanych, to absolwenci studium oficerskiego, po różnych kierunkach studiów w uczelniach cywilnych. Miał to być sposób na rozwiązanie problemu braków kadrowych na najniższych stanowiskach.

Mówiąc o rocznym szkoleniu wojskowym kandydatów na dowódców¹ w WSO, należy uwzględnić, że w zdecydowanej większości ukończyli oni studia na uczelniach cywilnych, na kierunkach nie zapewniających wiedzy bazowej (użytecznej) w dowodzeniu. Z kolei program rocznego szkolenia w WSO obejmował przede wszystkim praktyczne formy szkolenia wojskowego i zawodowego realizowane głównie w centrach i ośrodkach szkoleniowych² - załącznik 6. Szkolenie to organizowane jest w trzech etapach:

- 1) **szkolenie podstawowe**, które trwa 3 tygodnie i obejmuje przygotowanie kandydata do służby wojskowej oraz pozyskanie podstawowej wiedzy i nawyków z zakresu ogólnego przygotowania wojskowego;
- 2) **wstępna specjalizacja wojskowa**, trwająca 16 tygodni, której celem jest ogólne przygotowanie zawodowe i specjalistyczne do poziomu dowodzenia drużyną;
- 3) **specjalność zawodowa**, trwająca ok. 25 tygodni, której celem jest przygotowanie kandydata do dowodzenia plutonem w określonym rodzaju wojsk.

Podstawę do opracowania programu szkolenia kandydatów na oficerów w studium oficerskim stanowi wyłącznie „Standard przygotowania zawodowego kandydatów na oficerów” (załącznik 4) który nie zapewnia gruntownej wiedzy zawodowej kandydatów. System wiedzy niezbędnej oficerowi do sprawnego funkcjonowania na określonym poziomie dowodzenia obejmuje wiedzę uzyskaną w trakcie studiów na właściwym kierunku, który powinien zapewnić teoretyczne podstawy dowodzenia oraz wie-

¹ W WSO SP przygotowanie oficerów – pilotów w studium oficerskim trwa 20 miesięcy. Jest to związane z koniecznością uzyskania przez kandydatów umiejętności w zakresie pilotażu samolotów.

² <http://www.wso.wroc.pl/studium>.

dzę i umiejętności zawodowe uzyskane równolegle ze studiami, ujęte w rozszerzonym programie studiów. Jeżeli wiedza uzyskana przez kandydata na uczelni cywilnej znacznie odbiega od potrzeb sił zbrojnych i nie zapewnia teoretycznych podstaw dowodzenia, wówczas aktualny program szkolenia w studium oficerskim nie może należycie przygotować oficera do spełnienia roli dowódcy plutonu.

Powyższa konstatacja została w pełni potwierdzona w wyniku badań przeprowadzonych w AON w ubiegłym roku¹. Badaniami objęto wówczas absolwentów studium oraz ich przełożonych, w większości dowódców kompanii. Badania dowiodły, że absolwenci studium oficerskiego podejmujący służbę w wojskach lądowych stanowią grupę oficerów o dość jasno określonych ambicjach zawodowych, z których większość chce związać swoją karierę zawodową z wojskiem. Jednocześnie są oni wyjątkowo słabo przygotowani do zadań, z którymi spotykają się w wojskach. Stwierdzają to sami absolwenci (33%), ale przede wszystkim ich przełożeni (72%). Z dokonanych analiz wynika, że absolwenci studium oficerskiego mają duże niedostatki, zwłaszcza w zakresie:

- przygotowania ogólnego do służby (70% respondentów);
- wiedzy zawodowej (75% respondentów);
- sprawnego działania w jednostce (55% respondentów);
- organizacji szkolenia poligonowego (85% respondentów).

Biorąc pod uwagę decyzję MON z ostatnich lat w sprawie naboru kandydatów do uczelni wojskowych na studia i do studium oficerskiego (załącznik 5) można ocenić, że siły zbrojne w najbliższych latach będą posiadały około 70% dowódców plutonów wywodzących się z uczelni cywilnych i studium oficerskiego, a jedynie 30% posiadających przygotowanie w uczelniach wojskowych. Jednak i w tym przypadku przygotowanie to nie można uznać za zadowalające z następujących powodów.

Wyższe szkoły oficerskie we Wrocławiu i Dęblinie nie posiadały uprawnień do prowadzenia studiów II stopnia. Chcąc zatem spełnić ustawowy wymóg, podjęto kuriozalną decyzję, by podchorążowie studia II stopnia realizowali w politechnikach cy-

¹ Praca zespołowa Pt.: „Diagnoza stanu przygotowania absolwentów dziesięciomiesięcznych kursów oficerskich do zadań realizowanych w wojskach lądowych”. AON, 2008 r.

wilnych, zgodnie z programami całkowicie odbiegającymi od potrzeb kadr dowódczych. Jest oczywistym, że celem tych studiów było wyłącznie uzyskanie przez kandydatów na oficera tytułu zawodowego magistra. Uczelnie te nie były w stanie zapewnić teoretycznych podstaw przygotowania zawodowego niezbędnego na stanowisku służbowym – dowódcy plutonu (równorzędnym). Zatem także w odniesieniu do tej grupy oficerów, mimo pięcioletnich studiów, wątpliwe jest należyte przygotowanie do zadań w wojskach.

Analiza obowiązującego modelu przygotowania kadr dowódczych, wprowadzonego po wejściu w życie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, pozwala sformułować krytyczną ocenę tego modelu i zdefiniować przynajmniej trzy istotne wnioski:

Pierwszy, że w najbliższej przyszłości siły zbrojne nie będą dysponowały należycie (profesjonalnie) przygotowaną kadrą dowódczą na poziomie dowódcy plutonu oraz sztabową w sztabach batalionów (równorzędnych). Jest to wyjątkowo ważny problem dla armii zawodowej, gdzie dowódca plutonu jest odpowiedzialny za szkolenie podległych żołnierzy zawodowych, często posiadających znacznie większą wiedzę wojskową niż dowódca plutonu po studium oficerskim. W tej sytuacji system doskonalenia zawodowego powinien w miarę wcześnie eliminować to groźne zjawisko i zapewnić profesjonalne przygotowanie tych kadr do funkcjonowania na kolejnych poziomach dowodzenia.

Drugi wniosek, że system doskonalenia zawodowego kadr dowódczych powinien być dostosowany do różnego poziomu przygotowania oficerów wywodzących się z dwóch źródeł. Upoważnia to do sformułowania hipotezy, że w perspektywnym modelu przygotowania kadr dowódczych należałoby zachować obydwie omawiane źródła pozyskiwania oficerów (studia w uczelni wojskowej oraz studium oficerskie dla absolwentów uczelni cywilnych) jednakże konieczne jest odwrócenie proporcji naboru. W przyszłości 70-80% oficerów należałoby uzyskiwać po studiach w uczelniach wojskowych. Natomiast studium oficerskie, zwłaszcza w armii zawodowej powinno być wyłącznie źródłem uzupełniającym. Ponadto należy zapewnić dla tych oficerów w systemie doskonalenia zawodowego możliwość uzupełnienia (wyrównania) brakującej wiedzy.

Trzeci wniosek, że należy przywrócić kształcenie przemienne kadr dowódczych i rozdzielić studia I i II stopnia kilkuletnią praktyką. Wówczas studia II stopnia, oprócz tytułu zawodowego magistra, zapewniają oficerom należyte przygotowanie zawodowe, adekwatne do poziomu broni połączonych.

Czy zaprojektowany i wprowadzony decyzją MON Nr 276 z dn. 14.09.2004 r. „System doskonalenia zawodowego kadry w SZ RP” spełniał wymagania wyrażone we wnioskach nr 1 i 2?

2.2. Model doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych w latach 2005-2009

Doskonalenie kadr dowódczo-sztabowych w latach 2005-2009 było realizowane zgodnie z decyzją MON Nr 276 z dn. 14.09.2004 r., z późniejszymi zmianami. W myśl tej decyzji system doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych obejmował:

1. Studia podyplomowe:

- a) operacyjno-taktyczne w AON i AMW, przygotowujące kapitanów do objęcia stanowisk służbowych zaszeregowanych do stopnia etatowego majora;
- b) Studium Operacyjno-Strategiczne prowadzone w AON, przygotowujące podpułkowników do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym pułkownika;
- c) Studium Polityki Obronnej prowadzone również w AON, przygotowujące niewielką liczbę pułkowników do objęcia stanowisk zaszeregowanych do stopnia etatowego generała brygady.

2. Kursy specjalistyczne:

- a) przygotowujące do objęcia konkretnych stanowisk służbowych, w tym zwłaszcza:
 - kurs kandydatów na dowódców batalionów;
 - kurs oficerów dowództw i sztabów;
 - kurs oficerów pionu szkolenia;
 - kurs kandydatów na dowódców kompanii;

- kurs szefów sztabów batalionów;
 - kurs oficerów na stopień podporucznika.
- b) prowadzone w celu uzyskania przez oficerów dodatkowych kwalifikacji zawodowych, zwykle związanych z określoną specjalnością.

W decyzji założono, że każde z wymienionych studia podyplomowe będą trwały po 10 miesięcy, a ich podstawowym celem będzie uzupełnianie systemu wiedzy oficerów i dostosowanie go do potrzeb określonego stopnia wojskowego.

Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne

Studia te miały zapewnić oficerom wiedzę i umiejętności niezbędne do aktywnego funkcjonowania w wyższych szczeblach taktycznych i w sztabach operacyjnych na stanowiskach zakwalifikowanych do etatu major-podpułkownik. Podstawowym celem tych studiów było ugruntowanie wiedzy taktycznej i dostarczenie oficerom podstawowej wiedzy operacyjnej, zapewniającej sprawne funkcjonowanie na poziomie operacji połączonych.

W systemie przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych Podyplomowe Studia Operacyjno-taktyczne spełniały wyjątkowo ważną rolę. Z wcześniejszych analiz wynika, że w większości potencjalnymi kandydatami na te studia mieli być oficerowie wywodzący się ze studium oficerskiego lub też oficerowie, którzy studia II stopnia kończyli w uczelniach cywilnych. W każdym przypadku kandydaci na te studia charakteryzowali się przede wszystkim niedostatecznym przygotowaniem zawodowym. Potwierdzeniem tego były grupy oficerów kierowane na te studia do AON w latach 2005-2008. Jedynie około 30% z nich posiadało ukończone studia II stopnia w uczelni wojskowej i system wiedzy zawodowej wymagany na poziomie broni połączonych (tabela 2.1.). Natomiast zdecydowana większość oficerów posiadała jedynie praktyczną wiedzę i umiejętności nabyte w wojskach w czasie pełnienia służby na określonych stanowiskach.

Tabela 2.1.

Przygotowanie zawodowe oficerów kierowanych do AON na studia podyplomowe i kursy w roku akademickim 2008/2009

Lp.	Forma doskonalenia zawodowego	Liczba uczestników	Posiadane wykształcenia					Uwagi
			Studia II stopnia		Studia podyplomowe			
			wojskowe	cywilne	PSOT	cywilne	żadne	
1.	Studium Polityki Obronnej	14	11	3	2	0	12	Niezbędna wiedza operacyjno-taktyczna uzyskana na PSOT
2.	Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny	21	18	3	0	1	20	
3.	Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne	32	10	22	-	2	30	
4.	Kurs dla kandydatów na dowódców batalionów	20	8	12	5	2	13	Niezbędna wiedza OT uzyskana na PSOT
5.	Inne kursy	323	93	230	21	50	252	
	Razem	410	140	270	28	55	327	
	%	100	34	66	7	13	80	

Opracowanie własne na podstawie danych osobowych oficerów kierowanych na studia i kursy do AON

W świetle powyższych faktów można uznać, że Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne były w systemie pierwszą formą edukacyjną, która zapewniała oficerom gruntowną wiedzę zawodową, niezbędną na wyższym poziomie taktycznym oraz podstawową wiedzę dotyczącą szczebla operacyjnego. W trakcie tych studiów miała być znacznie pogłębiona i ugruntowana wiedza z zakresu: bezpieczeństwa, teorii dowodzenia i organizacji działań wojsk, sztuki operacyjnej i taktyki rodzajów wojsk, procedur pracy sztabów, organizacji zabezpieczenia działań oraz prawa międzynarodowego. Studia te miały przygotować oficerów do objęcia pośrednich stanowisk, zaszeregowanych do stopnia majora. Należy podkreślić, że stanowiska takie występują w siłach zbrojnych na wszystkich poziomach dowodzenia, od batalionu do Sztabu Generalnego. W sztabach szczebla operacyjnego są to zwykle stanowiska oficerów odpowiedzialnych w wydziałach (oddziałach) za przygotowanie stosownych ocen, analiz i propozycji w procesie decyzyjnym, co niewątpliwie wymaga dość rozległej wiedzy zawodowej i umiejętności. Miały to zapewnić Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne.

Uwzględniając cel PSOT niski poziom przygotowania kandydatów, konieczności zorganizowania i przeprowadzenia ze słuchaczami tych studiów przynajmniej dwóch ćwiczeń oraz zakres wiedzy i umiejętności wymagany od ich absolwentów należy uznać, że czas ich trwania (10 miesięcy) był raczej dość krótki. Potwierdzają to doświadczenia uzyskane w AON podczas prowadzenia tych studiów oraz opinie oficerów absolwentów. W opiniach absolwentów i dowódców podkreślano również dużą wartość tych studiów w zakresie przygotowania operacyjno-taktycznego kadr dowódczo-sztabowych.

Studium Operacyjno-Strategiczne

Ta forma edukacyjna w modelu doskonalenia zawodowego oficerów przewidziana została dla oficerów planowanych do objęcia stanowisk głównych, zaszeregowanych do stopnia etatowego pułkownika. W założeniach organizacyjno-programowych stwierdza się, że studium powinno przygotować oficerów pod względem teoretycznym i praktycznym do służby w środowisku wielonarodowym i kierowania wszystkimi rodzajami sił zbrojnych. Z tych też względów program studium powinien koncentrować się na problematyce operacyjno-strategicznej pogłębia-

jąc wiedzę oficerów głównie w obszarze bezpieczeństwa, strategii wojskowej, planowania rozwoju SZ, użycia rodzajów SZ w operacjach pokojowych i wojennych, organizowania i prowadzenia operacji wielonarodowych, organizacji pracy sztabów operacyjnych. Punktem wyjścia w programie studium powinna być wiedza zawodowa kandydatów uzyskana na Podyplomowych Studiach Operacyjno-Taktycznych. Natomiast celem studium jest ugruntowanie systemu wiedzy operacyjnej i uzupełnienie jej o wiedzę z obszaru polityki obronnej i strategii wojskowej.

Sięgając do doświadczeń uzyskanych w AON podczas realizacji Studium Operacyjno-Strategicznego w latach 2004-2008 należy przede wszystkim podkreślić, że na te studia kierowani byli w znacznej liczbie także oficerowie, którzy nie byli absolwentami Podyplomowych Studiów Operacyjno-taktycznych. Zwykle ta grupa oficerów nie posiadała wymaganych podstaw wiedzy operacyjnej, co trzeba było uwzględnić w procesie dydaktycznym, a także programie studium.

W latach 2004-2008 nagminnym zjawiskiem było pomijanie określonych form dydaktycznych w systemie doskonalenia zawodowego lub zastępowanie ich studiami w uczelniach cywilnych. Powodowało to wiele niekorzystnych zjawisk, jak:

- trudności w realizacji programów studiów i kursów ze względu na zróżnicowany poziom wiedzy zawodowej oficerów kierowanych na te studia i kursy;
- niewielka liczba oficerów kierowanych na studia i kursy, co zasadniczo zwiększało koszty jednostkowe kształcenia;
- znaczne obniżenie ogólnego poziomu przygotowania zawodowego kadr dowódczych i sztabowych w wojskach.

Z tych powodów w przyszłym systemie doskonalenia zawodowego kadr dowódczych należałoby przyjąć zasadę, że warunkiem skierowania oficera na kolejne studia (kurs) przygotowujące do służby na wyższym poziomie systemu dowodzenia jest ukończenie przez niego wcześniejszych form edukacyjnych występujących w systemie. Dla przykładu, słuchaczem PSOS nie powinien być oficer, który wcześniej nie ukończył PSOT.

Studium Polityki Obronnej

Studium Polityki Obronnej przewidziane zostało dla niewielkiej grupy oficerów przygotowywanych do objęcia stanowisk głównych, zaszeregowanych do stopnia etatowego generała brygady. Studium prowadzone w obszarze bezpieczeństwa miało przygotować tych oficerów do objęcia stanowisk kierowniczych, głównie w siłach zbrojnych, a w szczególności stanowisk dowódców brygad (równorzędnych). Założenia organizacyjno-programowe przewidywały, że program tego studium zapewni pogłębione kształcenie oficerów w zakresie: nauk humanistycznych i społecznych, polityki bezpieczeństwa, strategii, zarządzania obronnością, sztuki operacyjnej oraz ekonomiki obronnej.

Program tego studium zakładał również, że potencjalni kandydaci będą mieli wcześniej ukończone niższe formy kształcenia, czyli Studium Operacyjno-Strategiczne i Podyplomowe Studium Operacyjno-Taktyczne. Niestety rzeczywistość była inna. Część oficerów kierowana na Studium Polityki Obronnej nie spełniała tych warunków, co znacznie utrudniało realizację programu. Ponadto dość często można było słyszeć uwagi, że program tego studium jest zbyt mocno osadzony w obszarze bezpieczeństwa i polityki obronnej i nie przygotowuje należycie kandydatów na stanowiska dowódcze (dowódców brygad), którym potrzebna jest głównie wiedza operacyjno-taktyczna i umiejętności dowódcze. Można sądzić, że takie opinie generowane były także w wyniku kierowania na Studium Polityki Obronnej oficerów, którzy wcześniej nie zdobyli gruntownej wiedzy operacyjno-taktycznej, a tym samym nie mogli jej posiadać kończąc studium. Zatem oprócz weryfikacji programu SPO konieczne było również przestrzeganie zasady stopniowego zdobywania wiedzy na kolejnych poziomach edukacyjnych systemu.

W omawianym systemie doskonalenia zawodowego powinna być zachowana wewnętrzna spójność form dydaktycznych. Przede wszystkim powinna istnieć korelacja między programami studiów II stopnia i kolejnych studiów podyplomowych. Celem tych form edukacyjnych jest bowiem zapewnienie systematycznego wzbogacania systemu wiedzy ogólnej i zawodowej oficerów i tym samym przygotowanie ich do funkcjonowania na kolejnych poziomach dowodzenia. Jednocześnie wiedza uzyskana na studiach i studiach podyplomowych stanowi niezbędną teoretyczną podstawę do orga-

nizowania i prowadzenia kursów specjalistycznych przygotowujących oficerów do objęcia konkretnych stanowisk służbowych. Kursy takie powinny zapewnić oficerom uzyskanie praktycznych umiejętności rozwiązywania problemów na określonych stanowiskach. Jednakże do tego niezbędny jest określony system wiedzy uzyskany wcześniej na studiach.

Można uznać, że obowiązujący w latach 2005-2009 system doskonalenia zawodowego oficerów spełniał podstawowe wymagania. Dobór i układ przyjętych form kształcenia, mimo istotnych wad, zapewniał oficerom systematyczne wzbogacenie wiedzy zawodowej i praktyczne przygotowanie do wykonywania zadań na kolejnych stanowiskach służbowych pod warunkiem, że będą oni kierowani na kolejne studia i kursy do uczelni wojskowych.

Natomiast do podstawowych ułomności tego systemu doskonalenia zawodowego należy zaliczyć:

Po pierwsze – zbyt sztywne przywiązanie form edukacyjnych, zwłaszcza studiów podyplomowych do określonych stopni i stanowisk wojskowych. Wiadomo bowiem, że oficerowie w tym samym stopniu mogą obejmować stanowiska na różnych poziomach dowodzenia. Można zadać pytanie, czy podpułkownik kierowany do pracy w zarządzie SG WP nie powinien posiadać przynajmniej podstawowej wiedzy z obszaru strategii? W systemie jest ona zastrzeżona dla oficerów od stopnia pułkownika. Nasuwa się zatem wniosek, że o skierowaniu na określone studium podyplomowe powinny decydować raczej wymagania zawarte w karcie opisu przyszłego stanowiska a nie jego stopień etatowy. Można również łatwo uzasadnić, że wiedza oferowana na Podyplomowych Studiach Operacyjnych często będzie potrzebna na niektórych stanowiskach zaszeregowanych do stopnia kapitana. Dotyczy to zwłaszcza dowódców kompanii, którzy w operacjach mogą organizować i kierować działaniami grup bojowych o różnym składzie.

Po drugie – w systemie zabrakło formy edukacyjnej uzupełniającej wiedzę zawodową oficerów wywodzących się ze studium oficerskiego. Uzupełnienie i wyrównanie wiedzy zawodowej u oficerów wywodzących się z różnych źródeł powinno nastąpić na poziomie porucznika. Dotyczy to oficerów zdeterminowanych do pozostania na służbie wojskowej. Problemu tego nie rozwiązują dwumiesięczne kursy dla po-

ruczników przewidzianych na stanowiska zaszeregowania do stopnia etatowego kapitana. Zresztą uczestnikami takiego kursu mają być wszyscy porucznicy, niezależnie od tego, skąd się wywodzą. Brak takich rozwiązań powoduje, że na Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne kierowani są oficerowie o różnym poziomie przygotowania zawodowego, co czyni te studia mało efektywnymi.

Po trzecie – w systemie doskonalenia zawodowego oficerów SZ zabrakło studiów trzeciego stopnia (doktoranckich) zwłaszcza w dziedzinie nauk wojskowych. Budzić to może duże zdziwienie, w sytuacji, gdy studia te wprowadza się oficjalnie do systemu edukacji w Polsce i UE, a ich celem ma być przygotowanie wysoko wyspecjalizowanych kadr kierowniczych i naukowych. Czyżby MON i Siłom Zbrojnym RP nie były potrzebne takie kadry kompetentne w obszarze nauk wojskowych? Jest to dziwne w sytuacji, gdy po uprawnienia do przygotowania takich kadr sięgają już uczelnie cywilne.

Po czwarte – jednakowo potraktowano wszystkie poziomy studiów podyplomowych, przeznaczając na każde z nich 10 miesięcy. Analiza celów i założeń organizacyjno-programowych tych studiów pozwala dostrzec niedostatek czasu na zrealizowanie wszystkich zadań dydaktycznych na Podyplomowych Studiach Operacyjno-Taktycznych, zwłaszcza w sytuacji gdy na te studia kierowani są oficerowie z różnym poziomem wiedzy zawodowej. Z kolei za nadwymiarowy można uznać czas trwania Studium Operacyjno-Strategicznego, jeżeli kandydaci na to studium będą absolwentami PSOT.

Prowadzone analizy procesu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych w latach 2005-2009 wskazują wyraźnie, że zastrzeżenia należy mieć nie tylko do przyjętego modelu edukacyjnego tej grupy oficerów, ale także do jego praktycznej realizacji. Świadczą o tym następujące fakty:

Zgodnie z założeniami zawartymi w decyzji Nr 276 z dn. 14.09.2004 r., na Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne w AON powinno być kierowanych rocznie 150-300 oficerów. W praktyce skierowano ich:

- w roku 2007 – 64;
- w roku 2008 – 31;
- w roku 2009 – 28.

Taki stan rzeczy miał miejsce w sytuacji gdy zdecydowana większość oficerów młodszych nie była już kierowana na studia II stopnia do AON, a kończyła je najczęściej jako niestacjonarne w uczelniach cywilnych. W tej sytuacji PSOT był jedyną formą dydaktyczną, która mogła w znacznym stopniu uzupełnić braki wiedzy zawodowej u tych oficerów. Nie trzeba uzasadniać, jak negatywny wpływ miało to na poziom przygotowania zawodowego (profesjonalizm) kadr dowódczych średniego szczebla, a pośrednio także na zdolności operacyjne sił zbrojnych. Wiadomo bowiem, że ta kadra odpowiedzialna jest za szkolenie pododdziałów i efektywne użycie sił i środków w operacjach.

W podobny sposób przedstawia się sytuacja w obszarze kursów specjalistycznych. Dla przykładu – w roku 2009 zaplanowano w DNiSzW 57 kursów, które miały być realizowane w AON. W praktyce do końca listopada zrealizowanych zostało 21 kursów, czyli zaledwie 37%. Na większość z zaplanowanych kursów nie zgłoszono dostatecznej liczby kandydatów. Jest to ciekawe zjawisko, bowiem roczny plan kursów jest opracowywany na podstawie zgłoszeń z wojsk.

W tym miejscu warto przytoczyć jeszcze jeden przykład, który w sposób jasny i kompleksowy obrazuje praktyczną realizację zadań w omawianym systemie, a zarazem poziom przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w naszych siłach zbrojnych. W tabeli 2.1. zestawiono formy doskonalenia zawodowego oficerów realizowane w AON w roku akademickim 2008/2009, liczbę uczestników studiów i kursów oraz posiadane przez nich wykształcenie. Z zestawienia wynika, że zaledwie 34% oficerów skierowanych na studia i kursy do AON posiadało studia II stopnia ukończone w uczelni wojskowej. Natomiast aż 66% oficerów kończyło je w uczelniach cywilnych na kierunkach mało lub w ogóle nieprzydatnych dla kadry dowódczo-sztabowej. Szczególny niepokój i zarazem zdziwienie może budzić przygotowanie zawodowe oficerów przewidywanych do wyznaczenia na ważne stanowiska dowódcze i sztabowe po ukończeniu studiów podyplomowych i kursu dowódców batalionów, co obrazuje – tabela 2.2.

Tabela 2.2.

Przygotowanie zawodowe uczestników studiów podyplomowych i kursu dowódców batalionów w roku akademickim 2008/2009

Lp.	Formy doskonalenia zawodowego	Liczba uczestników	% oficerów posiadających wykształcenie wojskowe		Uwagi
			studia II stopnia	PSOT	
1.	Studium Polityki obronnej	14	78%	14%	Kandydaci powinni posiadać gruntowną wiedzę operacyjno-taktyczną (PSOT)
2.	Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny	21	86%	0%	
3.	Kurs dla kandydatów na dowódców batalionów	20	40%	25%	
4.	Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne	32	31%	-	

Opracowanie własne na podstawie tabeli 2.1.

Analizując dane zawarte w tabeli można sformułować kilka istotnych pytań pod adresem organów odpowiedzialnych za poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych w SZ RP.

1. Czy w trakcie 6 lub 10 miesięcznego kształcenia na WKOS lub PSOS oficer może przyswoić wiedzę i umiejętności z poziomu operacyjno-strategicznego, jeżeli wcześniej nie uzyskał gruntownej wiedzy z poziomu operacyjno-taktycznego (studia II stopnia i studia podyplomowe realizowane w uczelni cywilnej)?
2. Czy we współczesnych uwarunkowaniach i zadaniach realizowanych przez SZ RP poza granicami kraju można powierzyć dowodzenie batalionem oficerowi, który formalnie nie uzyskał gruntownej wiedzy operacyjno-taktycznej (nie ukończył studiów II stopnia ani studiów podyplomowych w dowódczo-sztabowej uczelni wojskowej)?

3. Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne spełniają w systemie doskonalenia zawodowego kadr dowódczych rolę szczególną. Pozwalają bowiem wyrównać wiedzę zawodową u oficerów wywodzących się z różnych uczelni i posiadających różne doświadczenia zawodowe. Ponadto zapewniają im solidną wiedzę operacyjno-taktyczną, niezbędną do sprawnego funkcjonowania w wielu stanowiskach dowódczych i sztabowych. Pojawia się zatem uzasadnione pytanie – dlaczego na te studia kierowana jest znikoma liczba (20-30 oficerów rocznie) skoro na stanowiska zaszeregowane do stopnia majora wyznacza się w pionie dowódczo-sztabowym w każdym roku 150-200 oficerów?
4. Dlaczego tak nagminnie w polityce kadrowej SZ RP przyzwala się na zastępowanie studiów w uczelni wojskowej, studiami w uczelni cywilnej, skoro wiadomo, że uczelnie cywilne nie przygotowują zawodowo kadr dowódczych i sztabowych. Czy oszczędności uzyskane w wojsku w ten sposób rekompensują skutki takich decyzji wyrażające się głównie w postaci obniżenia poziomu szkolenia wojsk oraz mniej efektywnego funkcjonowania sił zbrojnych?
5. Wreszcie, czy można mówić o profesjonalnej armii, jeżeli kadra dowódczo-sztabowa będąca kością tej armii jest przygotowywana przez nieprofesjonalne uczelnie i w wyniku tego nie dysponuje należyтым poziomem wiedzy zawodowej?

Są to pytania, które należy skierować głównie do osób odpowiedzialnych za szkolnictwo wojskowe i politykę kadrową w SZ RP. Dziwić może również milcząca postawa wyższych kadr dowódczych odpowiedzialnych przecież za zdolności operacyjne rodzajów sił zbrojnych i służb.

2.3. Zmiany w modelu doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych po nowelizacji ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych

W 2009 r. wprowadzono dość istotne zmiany do ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r. Zostały one omówione w rozdziale pierwszym niniejszego opracowania. Jednakże w procesie prowadzonych analiz należało ustalić, jaki był wpływ tych zmian na kształt modelu doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych.

W rzeczywistości prace zmierzające do zmian w systemie doskonalenia zawodowego kadry SZ RP rozpoczęto już w 2008 r. Zainicjowały je pierwsze poprawki do ustawy z dn. 24.08.2007 r., oraz decyzja Nr 303/MON z dn. 5.07.2007 r. w sprawie reorganizacji wyższego szkolnictwa wojskowego, a także dotychczasowe wnioski z funkcjonowania systemu. Finałem tych prac była **decyzja Nr 420/MON z dn. 12.08.2008 r. w sprawie wprowadzenia systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych SZ RP**. W załączeniu do decyzji pojawiły się wytyczne oraz założenia organizacyjno-programowe podstawowych form dydaktycznych określające również uczelnie, które mają je realizować.

W uzasadnieniu do wspomnianej decyzji podkreśla się¹ „Głównym celem projektowanej decyzji jest stworzenie systemu, który zapewni profesjonalne przygotowanie żołnierzy zawodowych, potrafiących **kompetentnie realizować powierzone im zadania na wszystkich szczeblach zarządzania i dowodzenia**, w warunkach profesjonalizacji sił zbrojnych”. Warto zapamiętać ten cytat, bowiem zawiera on główne kryterium oceny rozwiązań przyjętych w modelu doskonalenia zawodowego. W dalszej części uzasadnienia decyzji zakłada się, że przed objęciem wyższego stanowiska oficer powinien ukończyć studia podyplomowe lub kurs kwalifikacyjny. Powinno to zapewnić wysoki standard wykształcenia ogólnego, profesjonalnego, umożliwiający skuteczne działanie w dynamicznie rozwijającym się środowisku².

Analizując zatem założenia, jakie przyjęto w decyzji, dotyczące zmian w systemie doskonalenia zawodowego oficerów, należy je uznać za słuszne i zmierzające we właściwym kierunku. Przede wszystkim dokonano wyraźnego rozgraniczenia studiów i kursów kwalifikacyjnych, zapewniających oficerom sprawne funkcjonowanie na kolejnych poziomach dowodzenia od kursów doskonalących, zapewniających podwyższenie i uzupełnienie kwalifikacji na zajmowanym lub nowym stanowisku służbowym.

W decyzji wyodrębniono również pionory funkcjonalne, do których zaliczono grupy stanowisk służbowych o podobnym charakterze. Wyszczególniono pionory: funkcjonalne w których będą organizowane kursy:

¹ Uzasadnienie załączone do decyzji Nr 420/MON z dn. 12 września 2008 r.

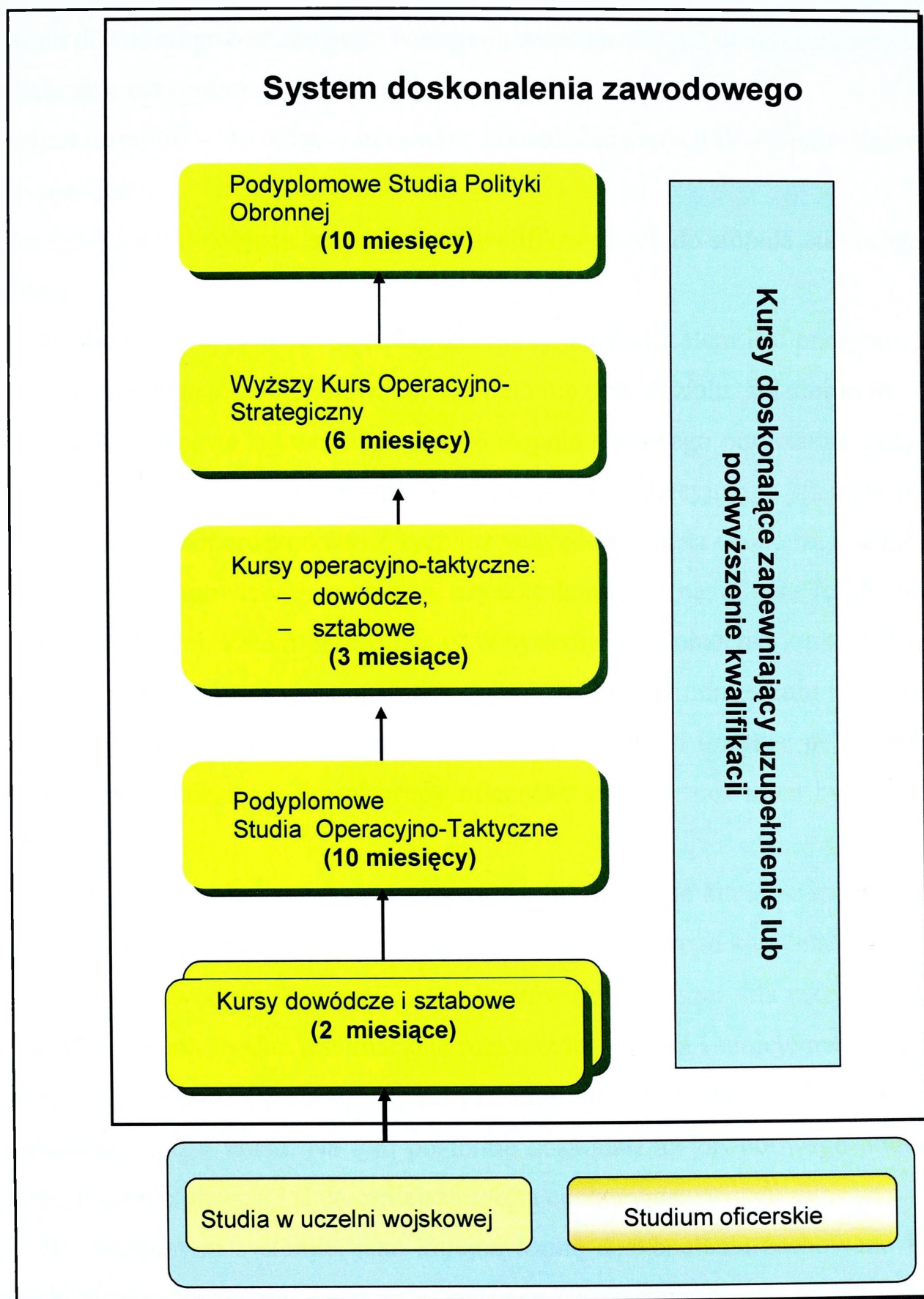
² Tamże.

- dowódczy,
- sztabowy,
- zabezpieczenia,
- szczególny.

Pozwoliło to niewątpliwie lepiej dostosować programy kursów do specyfiki służby na określonych stanowiskach służbowych.

W nowej decyzji zmieniono również niektóre formy doskonalenia zawodowego oficerów. W wyniku tego nowy system doskonalenia zawodowego kadr zaliczanych do pionu dowódczego i sztabowego obejmował studia i kursy kwalifikacyjne oraz kursy doskonalące zobrazowane na rys. 2.2.

Należy pamiętać, że także w tym systemie na wejściu są oficerowie (podporucznicy) wywodzący się zarówno z uczelni wojskowych (studia I i II stopnia) jak i po studium oficerskim, a zatem posiadający przygotowanie zawodowe na zasadniczo różnym poziomie. Natomiast prezentowany model doskonalenia zawodowego nie uwzględnia tego faktu i traktuje wszystkich oficerów jednakowo. Dwumiesięczne kwalifikacyjne kursy dowódcze i sztabowe dla oficerów przewidywanych na stanowiska o stopniu etatowym porucznika oraz dla oficerów przewidywanych na stanowiska o stopniu etatowym kapitana dotyczą oficerów wywodzących się z obu wspomnianych źródeł. Mając na uwadze, że są to kursy kwalifikacyjne, zmierzające do uzupełnienia i wyrównania wiedzy zawodowej na poziomie taktycznym (pododdziału) zatem należało zróżnicować czas ich trwania w odniesieniu do oficerów wywodzących się z uczelni wojskowych i studium. Jeżeli przyjmiemy, że dwumiesięczny kurs jest wystarczający w celu uzupełnienia wiedzy zawodowej podporucznika – absolwenta uczelni wojskowej, kierowanego na stanowisko porucznika, to niewątpliwie jest to kurs zbyt krótki, by taki sam poziom wiedzy uzyskał tam absolwent studium oficerskiego. Ponadto należy również odpowiedzieć na pytanie - na jakim poziomie dowodzenia powinno nastąpić pełne wyrównanie wiedzy zawodowej oficerów wywodzących się z różnych źródeł. Wiele przesłanek wskazuje na to, że powinien to być poziom stanowisk służbowych zakwalifikowanych do stopnia etatowego porucznika.



Rys. 2.2. Model doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych zawarty w decyzji Nr 420/MON

Na najniższym poziomie aktualnego systemu doskonalenia zawodowego oficerów pionu dowódczego i sztabowego występują wspomniane już dwumiesięczne kursy kwalifikacyjne przygotowujące oficerów:

- a) podporuczników – do objęcia stanowisk zakwalifikowanych do stopnia etatowego porucznika;
- b) poruczników – do objęcia stanowisk zakwalifikowanych do stopnia etatowego kapitana.

W obydwu przypadkach są to krótkie kursy, których celem jest przygotowanie oficerów do sprawnego funkcjonowania na poziomie pododdziału. Wiadomo również, że stanowiska służbowe zakwalifikowane do stopnia etatowego porucznika charakteryzują się w większości podobnymi wymogami kwalifikacyjnymi jak stanowiska przewidziane dla podporuczników. Z tych też względów można uznać, że wiedzę niezbędną na tych stanowiskach powinien uzyskać kandydat na oficera (podchorąży) w uczelni wojskowej. Zatem przewidziany w systemie doskonalenia kurs dla kandydatów na stanowisko porucznika ma uzasadnienie jedynie w odniesieniu do oficerów wywodzących się ze studium oficerskiego, którzy nie mogli uzyskać pełnej wiedzy zawodowej. W odniesieniu do tej grupy oficerów, kurs ten powinien być znacznie dłuższy.

Inaczej ten problem należy postrzegać w odniesieniu do kursu poprzedzającego objęcie stanowisk służbowych zaliczanych do stopnia etatowego kapitana. Są to zwykle stanowiska dowódców kompanii oraz oficerów sztabów szczebla taktycznego, na których oficerom niezbędna jest znacznie rozszerzona wiedza i umiejętności z poziomu broni połączonych. Takiego przygotowania nie można zapewnić oficerom w czasie dwumiesięcznego kursu. Na tym poziomie doskonalenia zawodowego potrzebna jest inna, znacznie dłuższa i skuteczniejsza forma edukacyjna.

W omawianym systemie, jako kolejną formę doskonalenia zachowano Podypłomowe Studia Operacyjno-Taktyczne, trwające 10 miesięcy. Studia te, jak już podkreślano, mają wyjątkową wartość, bowiem obecnie zapewniają one oficerom różnych rodzajów wojsk wyrównanie i ugruntowanie wiedzy taktycznej z poziomu broni połączonych oraz uzyskanie podstaw wiedzy operacyjnej, umożliwiającej funkcjonowanie w sztabach szczebla operacyjnego na drugorzędnych stanowiskach. Dla więk-

szości oficerów stanowią one jedyną możliwość uzyskania należytego przygotowania zawodowego na wyższym poziomie taktycznym. Jednakże, jak widać, oczekiwania wobec tych studiów są zbyt duże: uzupełnienie wiedzy taktycznej, przygotowanie do funkcjonowania na poziomie broni połączonych oraz uzyskanie podstaw operacyjnych. Nie jest to możliwe w czasie dwóch semestrów. W przyszłości studia powinny stanowić swoistą przepustkę do stanowisk służbowych (dowódczych i sztabowych) na poziomie operacyjnym oraz podstawę do skierowania na kolejne studia i kursy (WKOS, PSPO).

W systemie pojawiły się również nowe kursy kwalifikacyjne. Są to trzymiesięczne kursy operacyjno-taktyczne (organizowane w pionie dowódczym i sztabowym) adresowane do kandydatów na stanowiska służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego podpułkownika. Zgodnie z zapisem w wytycznych organizacyjno-programowych, kursy te powinny przygotowywać majorów do objęcia stanowisk dowódcy batalionu (równorzędnego) oraz stanowisk o stopniu etatowym podpułkownika w strukturach sztabów. Uwzględniając, że kursy te były poprzedzone Podyplomowymi Studiami Operacyjno-Taktycznymi, a także mając na uwadze ich cel, trudno zaliczyć je do kwalifikacyjnych form dydaktycznych w systemie. Raczej należałoby je traktować jako kursy doskonalące, wymagane do objęcia wyraźnie określonych stanowisk, posiadających taki wymóg w opisie. Ich celem powinno być przygotowanie kandydatów do pracy na konkretnych stanowiskach. Natomiast niezbędną wiedzę operacyjno-taktyczną potrzebną w tym celu oficerowie powinni uzyskać na studiach podyplomowych, których ukończenie powinno być warunkiem skierowania oficera na kurs i wyznaczenia na te stanowiska.

Odnosi się wrażenie, że zarówno kursy operacyjno-taktyczne, jak i omawiane wcześniej kursy dowódcze i sztabowe dedykowane dla kandydatów na kapitanów i poruczników zostały nazwane kwalifikacyjnymi tylko dlatego, by do każdego kolejnego stopnia wojskowego przypisać określoną formę dydaktyczną warunkującą jego uzyskanie. Chodzi zatem przede wszystkim o spełnienie mało przemyślanego wymogu ustawowego, a nie o rozsądnie zbudowany system doskonalenia zawodowego, gdzie podstawowe formy edukacyjne kadr dowódczo-sztabowych będą przypisane do

poziomów dowodzenia: rodzaju wojsk, broni połączonych, operacji połączonych oraz strategicznego.

Kolejna zmiana w systemie doskonalenia zawodowego oficerów dotyczyła przekształcenia dotychczasowego dziesięciomiesięcznego Studium Operacyjno-Strategicznego na sześciomiesięczny Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny. Z doświadczeń uzyskanych w AON w procesie doskonalenia kadr dowódczych wynika, że ta zmiana jest uzasadniona pod warunkiem, że na WKOS będą kierowani wyłącznie oficerowie, którzy wcześniej ukończyli Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne i posiadają podstawowe przygotowanie operacyjne. Jest to wymóg logiczny, gdyż dotyczy kadr kierowniczych wysokiego szczebla. Zwłaszcza w pionie dowódczym na tym poziomie dowodzenia nie mogą się pojawiać oficerowie bez wcześniejszego solidnego przygotowania operacyjno-taktycznego oraz bez doświadczeń w pracy dowódczo-sztabowej. Omawiana forma dydaktyczna ma bowiem przygotować wybranych oficerów do objęcia stanowisk dowódczych (dowódców pułków) i sztabowych (szefów oddziałów, zarządów) zakwalifikowanych do stopnia etatowego pułkownika.

Natomiast bez większych zmian pozostała w nowym systemie dotychczasowa forma kształcenia oficerów, którą jest Studium Polityki Obronnej. Dotyczy ona niewielkiej grupy wybranych oficerów, którzy są przewidywani do objęcia stanowisk szeregowanych do stopnia etatowego generała brygady. W czasie dziesięciu miesięcy słuchacze studium zgłębiają głównie problematykę bezpieczeństwa międzynarodowego, bezpieczeństwa państwa, strategii obronnej oraz operacji połączonych. W tym przypadku dyskusyjne mogą być jedynie założenia programowe studium, a nie sama forma dydaktyczna i czas jej trwania.

Dokonana analiza kolejnej już wersji systemu doskonalenia zawodowego oficerów, obowiązującego na mocy decyzji 420 MON pozwala stwierdzić, że system ten zapewniał podstawowe warunki doskonalenia kadr dowódczych i sztabowych. Do jego głównych mankamentów należy jednakże zaliczyć:

1. Brak logicznego powiązania systemu przygotowania zawodowego oficerów z systemem ich doskonalenia zawodowego. W systemie doskonalenia nie uwzględniono dwóch zasadniczo różnych źródeł pozyskiwania oficerów.

2. Brak studiów III stopnia zapewniających wysokiej klasy specjalistów nauk wojskowych dla potrzeb szkolnictwa wojskowego oraz instytucji centralnych MON.
3. Przypisanie kolejnych szczebli (form) edukacyjnych do stopni wojskowych, zamiast do poziomów dowodzenia i stanowisk. W wyniku tego w systemie pojawiła się nadmierna liczba studiów i kursów kwalifikacyjnych.

Należy jednak podkreślić, że system ten zapewniał warunki do profesjonalnego przygotowania kadr dowódczych i sztabowych dla wszystkich poziomów dowodzenia, jeżeli kadry te przed wyznaczeniem na kolejne stanowiska służbowe byłyby kierowane na właściwe studia podyplomowe lub kursy do uczelni wojskowych. Jak już wcześniej stwierdzono w latach 2004-2009, nie było to wcale oczywiste.

System doskonalenia zawodowego oficerów zawarty w decyzji 420/MON, w rzeczywistości miał być realizowany od 1 stycznia 2010 roku¹. W 2009 r., miał być przygotowany plan doskonalenia zawodowego oficerów na rok 2010 zgodnie z zapisami w tej decyzji. Jednakże zmiany wprowadzone w 2009 r., do ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych dały podstawę do kolejnej reorganizacji całego modelu doskonalenia zawodowego. W tej sytuacji omawiany wcześniej system wprowadzony decyzją Nr 420/MON w praktyce nie był realizowany. W 2009 r., wprowadzono zaledwie jeden jego element (Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny) na który skierowano większość oficerów, nie będących absolwentami PSOT. W tej sytuacji ukończenie przez nich WKOS zgodnie w wymogami ustawy nie stanowiło podstawy do ich wyznaczenia na stanowiska zaszeregowane do stopnia etatowego pułkownika. Zaistniała potrzeba ponownego skierowania tych oficerów na PSOS. Jest to jeden z przykładów chaosu w systemie przygotowania i doskonalenia kadr dowódczych, wynikającego głównie z ciągłych, często nieuzasadnionych i nieracjonalnych zmian w tym systemie.

Jak już wcześniej podkreślano, zmiany w ustawie polegały między innymi na sformułowaniu nowych wymogów kwalifikacyjnych do wyznaczenia na stanowisko służbowe:

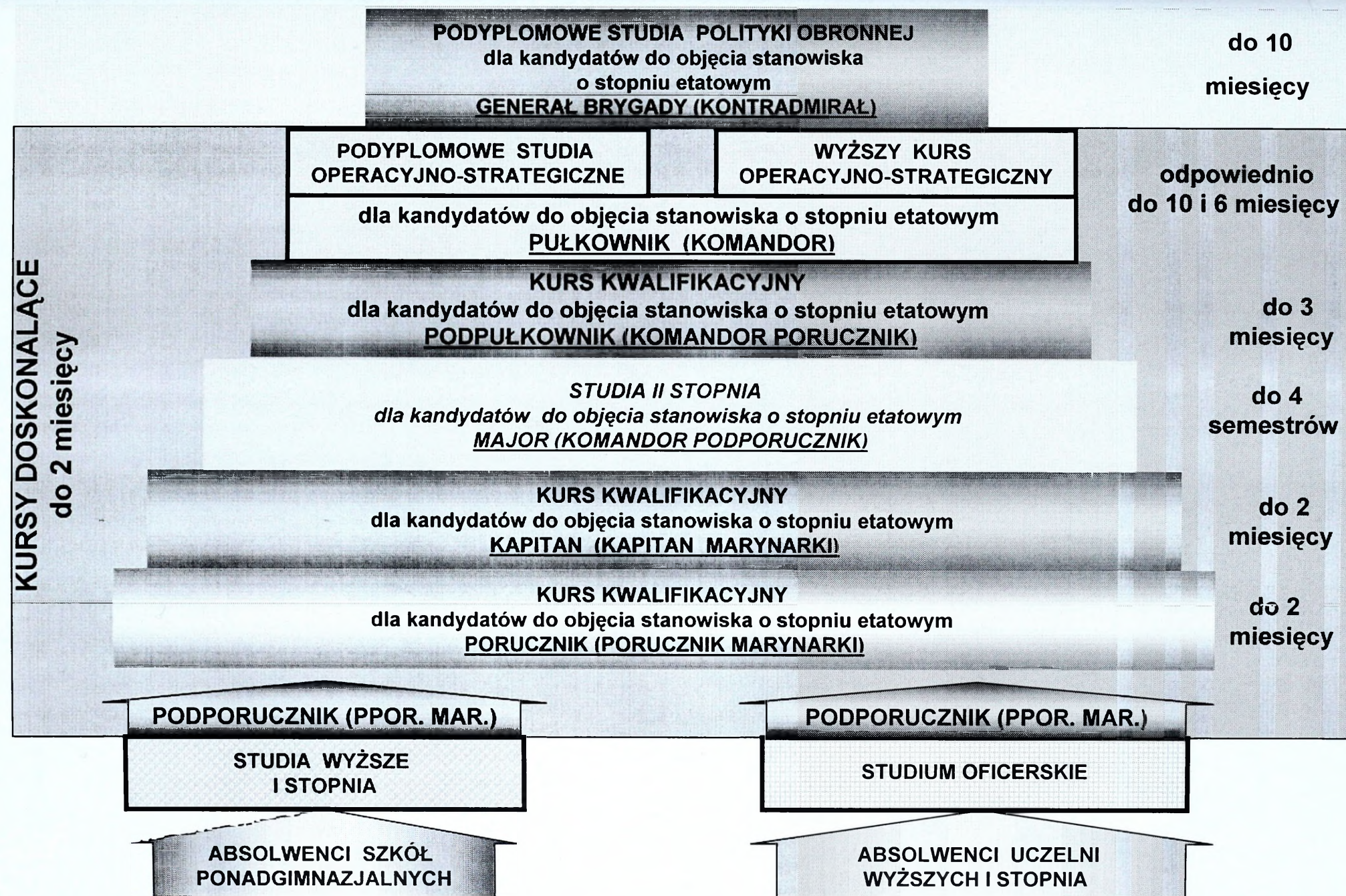
- podporucznik – studia wyższe (także I stopnia);

¹ Decyzja Nr 420/MON z 12.09.2008 r., pkt. 4.

- major – studia II stopnia;
- pułkownik – studia podyplomowe lub posiadanie stopnia naukowego doktora;
- generał brygady – Podyplomowe Studia Polityki Obronnej.

Autorzy nowej wersji systemu doskonalenia zawodowego, uwzględniającego powyższe zmiany ustawowe, zinterpretowali te wymagania w szczególny sposób. Uznali, że kapitana można skierować na studia drugiego stopnia dopiero przed wyznaczeniem go na stanowisko zaszeregowane do stopnia majora, a podpułkownika na studia podyplomowe – przed wyznaczeniem na stanowisko zaszeregowane do stopnia pułkownika. Przy tym nikt nie zadał sobie trudu, by określić, jakim zakresem wiedzy zawodowej powinni dysponować oficerowie pionu dowódczo-sztabowego na kolejnych poziomach dowodzenia. W tej sytuacji zaprojektowano system doskonalenia zawodowego, który znacznie odbiega od potrzeb sił zbrojnych – rys. 2.3.

W projekcie systemu nadal uwzględnia się dwa dotychczasowe źródła pozyskiwania oficerów dla potrzeb SZ RP: uczelnie wojskowe i studium oficerskie. Przy tym uczelnie wojskowe na studiach mają przygotowywać oficerów do służby stałej, natomiast studium oficerskie do służby kontraktowej, która w perspektywie może być zamieniona w służbę stałą. Wiele przemawia za tym, by przejście oficera ze służby kontraktowej do stałej było połączone ze znacznym podniesieniem i wyrównaniem wiedzy zawodowej do poziomu oficerów wywodzących się z uczelni wojskowych. Jednakże projektowany system nic takiego nie przewiduje. Zachowuje natomiast występujące dotychczas dwa odrębne dwumiesięczne kursy kwalifikacyjne dla oficerów planowanych do wyznaczenia na stanowiska porucznika i kapitana. Jest to rozwiązanie wyjątkowo nieracjonalne, bowiem charakter i obszar realizacji zadań przez oficerów w stopniu porucznika i podporucznika jest podobny, niezbędną wiedzę i umiejętności konieczne w tym celu oficerowie powinni uzyskiwać na etapie przygotowania do zawodu. Z kolei, jak już sygnalizowano, charakter i obszar funkcjonowania oficerów na większości stanowisk zakwalifikowanych do stopnia etatowego – kapitana różni się zasadniczo od poprzednich i dotyczy zwykle funkcjonowania na poziomie broni połączonych. Wymaga zatem gruntownego poszerzenia wiedzy i umiejętności oficera, czego nie można w żadnym wypadku uzyskać na dwumiesięcznym kursie, zwłaszcza w odniesieniu do absolwentów studium.



Rys. 2.3. Model kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów (po studiach I stopnia)

Model opracowany przez DNiSzW

W zmienionej sytuacji prawnej wyjątkowo ważną rolę w systemie doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych powinny spełniać studia II stopnia. Przykładem tego mogą być studia dyplomowe (potem uzupełniające) prowadzone w latach 80 i 90 w AON. Studia te powinny zapewnić oficerowi nie tylko tytuł zawodowy magistra (co dziś często jest jedynym celem tych studiów) ale przede wszystkim, równolegle gruntowną wiedzę i umiejętności zawodowe w obszarze dowodzenia i pracy sztabowej. W tym celu studia te muszą być prowadzone na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie¹. Ponadto powinny one być właściwie wkomponowane w system doskonalenia i mieć wyraźnie określony cel przygotowania zawodowego oficerów. Niestety, w omawianym projekcie systemu nie zostały te studia przywiązane do konkretnego poziomu dowodzenia, a jedynie do stopnia wojskowego – majora. Pojawia się zatem wcześniejsze pytanie, jaką wiedzę zawodową powinien posiadać major. Czy taką samą na stanowisku w batalionie i w dowództwie operacyjnym?

Logicznie rozumując można uznać, że skoro studia I stopnia przygotowują kandydata do sprawnego funkcjonowania na poziomie pododdziału w określonym rodzaju wojsk, to studia II stopnia (oprócz tytułu zawodowego magistra) powinny przygotować oficera do aktywnego funkcjonowania na poziomie broni połączonych. Dotyczy to oficerów w stopniu kapitan – major, którzy powinni posiadać pełną wiedzę i umiejętności w zakresie organizowania i kierowania działaniami grup bojowych organizowanych na bazie wzmocnionej kompanii oraz pracy sztabów na szczeblach taktycznych. Studia te powinny również zapewnić oficerom ogólne podstawy wiedzy operacyjnej, ale nie mogą ich przygotować do aktywnego funkcjonowania na tym poziomie. Przygotowanie takie wymagałoby wydłużenia studiów II stopnia do trzech lat².

Za właściwe rozwiązanie należy uznać umieszczenie w systemie na poziomie studiów drugiego stopnia stosownego kursu dla tych oficerów, którzy posiadają tytuł zawodowy magistra. Kurs ten powinien im zapewnić uzyskanie wiedzy zawodowej i umiejętności porównywalnych z rezultatami uzyskanymi podczas studiów II stopnia

¹ Standard kierunku studiów – zarządzanie, (Załącznik 1) jako jedyny pozwala profilować program kształcenia na potrzeby dowodzenia w SZ.

² W ASG – przez wiele lat były prowadzone trzyletnie studia dyplomowe, na których trzeci rok studiów był poświęcony problematyce operacji.

w uczelni dowódczej. Należy bowiem uwzględnić, że ta forma edukacyjna będzie w większości dotyczyła oficerów wywodzących się ze studium oficerskiego, a zatem posiadających studia ukończone w uczelniach cywilnych, na różnych kierunkach. W tej sytuacji, chcąc poważnie traktować tych oficerów, czas trwania kursu zaproponowany przez Autorów projektu (6 miesięcy) jest zbyt krótki. Nie zapewnia on oficerom uzyskania gruntownej wiedzy i umiejętności wymaganych na poziomie broni połączonych oraz podstaw wiedzy operacyjnej.

Kolejne nieporozumienie w prezentowanym systemie doskonalenia zawodowego stanowi trzymiesięczny kurs kwalifikacyjny dla oficerów planowanych do wyznaczenia na stanowisko o etacie podpułkownika. Są to w większości stanowiska dowódców batalionów oraz stanowiska w sztabach operacyjnych, gdzie niezbędna jest oficerowi solidna wiedza z poziomu operacyjnego. W żadnym przypadku nie zapewni jej trzymiesięczny kurs. Natomiast studia podyplomowe trwające 10 miesięcy, które mogą zapewnić taką wiedzę adresuje się dopiero dla nielicznych kandydatów na stanowiska zaszeregowane do stopnia etatowego pułkownika.

Można zatem przyjąć, że w perspektywie w SZ RP wiedzą operacyjną na poziomie użytkowym będą dysponowali dopiero oficerowie w stopniu pułkownika. Jest to sytuacja co najmniej kuriozalna i niebezpieczna dla zdolności operacyjnych SZ RP.

Zdecydowanie korzystniejszym i racjonalnym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie do systemu w miejsce trzymiesięcznego kursu kwalifikacyjnego, dwusemestralnych studiów podyplomowych przewidzianych dla oficerów kierowanych na stanowiska dowódcze (dowódca batalionu) oraz sztabowe, gdzie niezbędna jest wiedza operacyjna. Podyplomowe studia operacyjne powinny przede wszystkim solidnie przygotować kadrę dowódczą do dowodzenia na poziomie batalionu i brygady oraz kadrę sztabową do rozwiązywania zadań na poziomie operacyjno-taktycznym. Jednocześnie studia te będą spełnieniem ustawowego wymogu podczas wyznaczania oficerów na stanowisko zaszeregowania do stopnia pułkownika. Takie rozwiązanie pozwoli jednocześnie skrócić czas przygotowania oficerów do objęcia stanowisk pułkownika do 6 miesięcy, w ramach Wyższego Kursu Operacyjno-Strategicznego. Oczywiście, będzie to możliwe pod warunkiem, że na ten kurs będą kierowani wyłącznie oficerowie, którzy wcześniej ukończyli podyplomowe studia operacyjne.

W projektowanym systemie pozostają dotychczasowe Podyplomowe Studia Polityki Obronnej, co jest uzasadnione. Jednakże warto zauważyć, że w systemie dla oficerów kierowanych na stanowiska pułkownika i generała brygady przewidziano na przygotowanie zawodowe aż 20 miesięcy. Natomiast dla oficerów od podporucznika do podpułkownika – zaledwie 7 miesięcy (kursy kwalifikacyjne). Dotyczy to również absolwentów studium oficerskiego.

Autorzy omawianego modelu i tym razem nie przewidzieli potrzeby uwzględnienia w systemie studiów III stopnia, co może świadczyć o ignorowaniu nauk wojskowych i potrzeby rozwoju wiedzy stanowiącej podstawę obronności.

Powyższa analiza i ocena obowiązującego od 01.01.2010 r. systemu doskonalenia zawodowego oficerów przygotowanego po wprowadzeniu zmian do ustawy pozwala sformułować następujące uwagi:

1. Omawiany projekt jest wewnętrznie niespójny. Kolejne formy edukacyjne nie odpowiadają poziomom dowodzenia, do których mają przygotować oficerów. Brak jest wyraźnego celu wymienionych form.
2. Proponowany system nie uwzględnia, zwłaszcza na poziomie oficerów młodszych, różnych źródeł ich pozyskania oraz różnego poziomu ich przygotowania zawodowego. System nie zapewnia szybkiego wyrównania ich wiedzy zawodowej.
3. W systemie nie docenia się potrzeby należytego przygotowania oficerów do aktywnego funkcjonowania na poziomie broni połączonych (kapitan, major) oraz operacji połączonych (major, podpułkownik). Formy dydaktyczne, które mogą zapewnić takie przygotowanie (studia II stopnia, studia podyplomowe) są w systemie umieszczone w niewłaściwym miejscu (występują zbyt późno) i nie obejmują kadry, której ta wiedza i umiejętności są niezbędne.

Powyższe uwagi (oceny) praktycznie dyskwalifikują przyjęte rozwiązanie, gdyż nie zapewnia ono założonego celu w decyzji 420/MON, czyli profesjonalnego przygotowania kadr dowódczych i sztabowych do sprawnej realizacji zadań na kolejnych poziomach dowodzenia w warunkach profesjonalizacji SZ RP.

Prowadzone analizy kolejnych wariantów (modeli) systemów doskonalenia zawodowego oficerów w latach 2005-2009 (w czasie 5 lat aż trzy kolejne warianty!) skłaniają do pytania – jaka jest przyczyna, że trzykrotnie weryfikowany system wciąż budzi wiele zastrzeżeń, a przyjmowane rozwiązania nie tylko nie zapewniają większego profesjonalizmu kadr dowódczych ale ewidentnie go obniżają?

Wydaje się, że przyczyny tego zjawiska są różne. Między innymi autorzy kolejnych edycji systemu doskonalenia kadr nie posiadają doświadczenia w zakresie kształcenia kadr dowódczych, a ponadto nie przywiązują dostatecznej uwagi do konsultacji projektu tego systemu. Nie są powoływani również eksperci znający problematykę kształcenia kadr dowódczych. Ponadto prace projektowe nie są poprzedzone wcześniejszą analizą potrzeb sił zbrojnych w zakresie przygotowania i doskonalenia kadr dla kolejnych szczebli dowodzenia.

Negatywny wpływ na kształt systemu oraz proces przygotowania i doskonalenia kadr ma również tzw. „ekonomizacja” szkolnictwa wojskowego, czyli obligatoryjne zmniejszanie wydatków, przy zachowaniu całego dotychczasowego potencjału uczelni wojskowych. W wyniku tego pojawiło się szereg negatywnych działań, które wpłynęły niekorzystnie na poziom profesjonalizmu kadr dowódczych i sztabowych. Można do nich zaliczyć:

1. Niewłaściwe proporcje naboru kandydatów na oficerów w pionie dowódczym¹:
 - 70 – 80 % - do studium oficerskiego;
 - 20 – 30 % - do uczelni wojskowych.

W wyniku tego w wojskach znalazło się kilka tysięcy oficerów o wyjątkowo niskich kwalifikacjach zawodowych.

2. Zakończenie stacjonarnych studiów uzupełniających (II stopnia) dla oficerów w uczelniach wojskowych i uznanie za równorzędne im studia ukończone w uczelniach cywilnych na dowolnych kierunkach. W wyniku tego w siłach zbrojnych znajduje się dziś kilka tysięcy oficerów, którzy nie uzyskali w trakcie studiów II stopnia żadnej wiedzy zawodowej. Posiadają wyłącznie tytuł zawodowy magistra

¹ To negatywne zjawisko zostało wreszcie dostrzeżone. Od 2010 r., proporcje te są już korzystniejsze.

uzyskany w większości na studiach niestacjonarnych, często finansowanych przez dowódców jednostek wojskowych w postaci zwrotu kosztów i zapomóg.

3. Kierowanie przez kilka kolejnych lat podchorążych WSO WL we Wrocławiu oraz WSO SP w Dęblinie na studia II stopnia do cywilnych uczelni politechnicznych, gdyż wymienione uczelnie wojskowe nie miały uprawnień do prowadzenia studiów na tym poziomie. Decyzję taką podjęto w sytuacji, gdy zadanie to mogła z powodzeniem realizować AON, zapewniając kandydatom także należyte przygotowanie zawodowe. Przyjęte rozwiązanie wymagało finansowania kształcenia zarówno w WSO jak i w Politechnikach.
4. Znaczne ograniczenie liczby oficerów kierowanych na studia podyplomowe i kursy do AON w ramach systemu doskonalenia zawodowego. Jest niezrozumiałym, dlaczego w odniesieniu do kadr dowódczych uznano, że studia podyplomowe w uczelni cywilnej są równorzędne Podyplomowym Studiom Operacyjno-Taktycznym prowadzonym w AON, zapewniającym gruntowną wiedzę operacyjno-taktyczną. Można przypuszczać, że w polityce kadrowej dąży się przede wszystkim do spełnienia formalnych wymogów ustawowych. Znacznie mniejszą uwagę przywiązuje się do profesjonalizmu kadr, w tym również zaliczanych do pionu dowódczego i sztabowego.
5. Brak racjonalnego pomysłu na zreformowanie wyższego szkolnictwa wojskowego kadr dowódczych i zachowanie w nim wartościowych podmiotów, posiadających stosowne uprawnienia do prowadzenia wszystkich poziomów i form edukacyjnych na kierunkach użytecznych dla SZ oraz zapewniających rozwój wiedzy obronnej. Obecne rozproszenie kształcenia kadr dowódczych jest jedną z przyczyn obniżenia ich profesjonalizmu. Proces ten będzie się pogłębiał wraz z trwającym „odwojskowieniem” uczelni wojskowych, które z konieczności swój potencjał dydaktyczny w coraz większym stopniu muszą dostosować do studentów cywilnych. Jest to groźny proces, zwłaszcza w uczelniach przygotowujących kadry dowódcze.

Warto również zwrócić uwagę na czas trwania procesu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów w kolejnych latach. Obrazuje to tabela 2.3.

Tabela 2.3.

Czas kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych¹

Lp.	Formy edukacyjne	Czas trwania w okresie			Uwagi
		do 2004 r.	od 2005 do 2009	od 2010 (projekt)	
1.	Studia I stopnia w uczelni wojskowej	4 lata	3 lata	3 lata	
2.	Studia II stopnia w uczelni wojskowej	2 lata 6 miesięcy	2 lata	2 lata	
3.	PSOT	-	10 miesięcy	-	
4.	PSOS	10 miesięcy	10 miesięcy	10 miesięcy	
5.	PSPO	-	10 miesięcy	10 miesięcy	
6.	Inne kursy kwalifikacyjne	-	7 miesięcy	7 miesięcy	Na stopień: porucznik, kapitan, ppłk
	Razem	7 lat 4 miesiące	8 lat 1 miesiąc	7 lat 3 miesiące	

Jak widać, w ostatniej edycji systemu istnieje tendencja do znacznego skrócenia czasu edukacji oficerów (prawie o 1 rok) i zrównania go z czasem sprzed roku 2004. Biorąc pod uwagę obecność w NATO i realizowane przez siły zbrojne zadania poza granicami kraju, wydaje się, że taki trend jest niewłaściwy. W obecnym i przyszłym środowisku bezpieczeństwa należy bowiem zadbać o wysoki poziom profesjonalizmu kadr dowódczych, czego nie uzyska się w wyniku skrócenia czasu ich edukacji. Przede wszystkim należałoby rozważyć, czy studia, zarówno pierwszego, jak i II stopnia w uczelniach wojskowych nie należałoby wydłużyć przynajmniej o jeden semestr. Należy bowiem mieć świadomość, że w trakcie tych studiów w praktyce są realizowane dwa cele zmierzające do uzyskania przez absolwenta:

- wiedzy związanej z określonym kierunkiem studiów i tytułu zawodowego;
- pogłębionej wiedzy zawodowej i umiejętności funkcjonowania na określonym poziomie systemu dowodzenia.

¹ Zestawienie nie obejmuje oficerów wywodzących się ze studium oficerskiego.

Z tych też powodów na wymienionych studiach realizowane są programy niekiedy dwukrotnie przewyższające liczbę godzin prowadzonych na tych samych kierunkach w uczelniach cywilnych.

Dokonana analiza i ocena kolejnych modeli przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych w latach 2004-2009 pozwala przede wszystkim dostrzec wyraźną dezorganizację systemu edukacyjnego, a w ślad za tym znaczne obniżenie poziomu przygotowania zawodowego tych kadr. Za główne przyczyny tych niekorzystnych zjawisk należy uznać przede wszystkim:

- zbyt częste zmiany wymagań, a w ślad za tym również form dydaktycznych w systemie, które nie zawsze były adekwatne do poziomów i celów przygotowania zawodowego oficerów;
- wspomniane zmiany w systemie nie były poprzedzone określaniem szczegółowego zakresu wiedzy i umiejętności wymaganego na kolejnych poziomach systemu dowodzenia;
- nagminne zastępowanie studiów w uczelniach wojskowych studiami w uczelniach cywilnych (studia II stopnia, studia podyplomowe) co dezorganizowało organizację procesu dydaktycznego w systemie doskonalenia oraz zdecydowanie obniżało poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych.

Można sądzić, że pełne skutki tych nieprawidłowości będą widoczne w siłach zbrojnych za kilka lat, gdy oficerowie pozostający aktualnie w systemie edukacyjnym będą funkcjonować na kolejnych stanowiskach służbowych. Z tych też powodów, zdaniem autora istnieje pilna potrzeba weryfikacji aktualnych rozwiązań i wskazania racjonalnego modelu kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych, zgodnego z obowiązującym prawem, ale przede wszystkim spełniającego potrzeby wojsk.

3. MODEL KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADR DOWÓDCZYCH WOJSK LĄDOWYCH

Wojska lądowe stanowią około 70% stanu SZ RP. Ponadto, pododdziały, związki taktyczne, zgrupowania wojsk lądowych, zwykle wspierane przez inne rodzaje sił zbrojnych realizują główne zadania we współczesnych operacjach. Także w sztabach szczebla operacyjnego oficerowie wojsk lądowych spełniają najczęściej wiodącą rolę. Z tego wynika, że stopień przygotowania zawodowego oficerów wojsk lądowych ma olbrzymi wpływ na profesjonalizm całych sił zbrojnych.

3.1. Wnioski z dokonanych analiz

Dokonane wcześniej analizy dowodzą, że zmiany prawne i organizacyjne dotyczące systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego w ostatnich latach nie wpłynęły korzystnie na poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych. W świetle badań, przyczyniły się do tego przede wszystkim następujące czynniki:

Po pierwsze – stopniowo wygaszano (w praktyce zlikwidowano) stacjonarne studia II stopnia w uczelniach wojskowych prowadzone dla oficerów, którzy ukończyli czteroletnie szkoły oficerskie przed 2004 rokiem. Zapomniano, że nowy system edukacyjny nie może być wprowadzany równocześnie na wszystkich poziomach. W wyniku tego większość oficerów młodszych, chcąc spełnić wymogi ustawowe, uzyskiwała tytuł zawodowy magistra w uczelniach cywilnych, najczęściej na studiach nie-stacjonarnych i na kierunkach całkowicie nieprzydatnych dla dowódców. Tym samym, w pionie kadr dowódczych i sztabowych wojsk lądowych pojawiło się wielu rolników, leśników, specjalistów od marketingu, pedagogów, historyków, specjalistów od ochrony środowiska oraz turystyki ale nie dowódców. Studia, które ukończyli zapewniły tym oficerom tytuł zawodowy magistra (ustawowy wymóg) ale nie zwiększyły ich przygotowania zawodowego. Pod względem profesjonalnym pozostali oni na tym samym poziomie, a są kierowani na wyższe stanowiska służbowe.

Po drugie – w ostatnich latach głównym źródłem zasilania wojsk w kadre dowódczą było studium oficerskie, które trwało zaledwie:

- 12 miesięcy w odniesieniu do osób cywilnych, absolwentów uczelni cywilnych;
- 3 miesiące w odniesieniu do podoficerów pozostających w służbie.

Nie trzeba uzasadniać, że w tak krótkim czasie żadna z wymienionych grup nie mogła uzyskać systemu wiedzy zawodowej potrzebnej dowódcy plutonu (równorzędnemu). Ponadto dla tych oficerów nie przewidziano w żadnym z systemów doskonalenia zawodowego obowiązujących na przestrzeni ostatnich lat form dydaktycznych pozwalających absolwentom studium uzupełnić przygotowanie zawodowe. Problem ten pozostawiono im do rozwiązania we własnym zakresie, co praktycznie nie jest możliwe do zrealizowania.

Po trzecie – profesjonalizacji kadry dowódczo-sztabowej nie sprzyjają ciągłe zmiany w systemie przygotowania i doskonalenia zawodowego. Na przestrzeni pięciu ostatnich lat wprowadzono trzy kolejne modele kształcenia i doskonalenia zawodowego, które zasadniczo różnią się między sobą. Ponadto w każdym kolejnym modelu znacznie skraca się czas trwania form dydaktycznych kierowanych zwłaszcza do oficerów młodszych. Czyżby tą drogą (kosztem profesjonalizmu kadr dowódczych) kierownictwo MON chciało uzyskać istotne dla sił zbrojnych oszczędności?

Należy również podkreślić, że oferowane w systemie formy dydaktyczne nie są adekwatne do poziomów systemu dowodzenia oraz zakresu wiedzy wymaganej na tych poziomach. Dotyczy to zwłaszcza poziomu „broni połączonych” oraz „operacji połączonych” gdzie zaprojektowane formy dydaktyczne znacznie mijają się z potrzebami. Z kolei studia II stopnia zostały w tym systemie zaprojektowane zbyt późno (przed objęciem stanowisk o stopniu etatowym majora) i nie określono dla nich jednoznacznego celu w zakresie przygotowania zawodowego. Nadal są one postrzegane przede wszystkim jako forma dydaktyczna zapewniająca oficerom tytuł zawodowy magistra.

Po czwarte – na studia i kursy kwalifikacyjne do uczelni wojskowych kierowana jest tylko niewielka liczba oficerów, którzy obejmują stanowiska służbowe na kolejnych poziomach systemu dowodzenia. Dla przykładu, do AON (głównej uczelni

dowódczo-sztabowej) w roku akademickim 2008/2009 skierowano na takie studia i kursy zaledwie 87 oficerów, w tym na Podyplomowe Studia Operacyjno-taktyczne tylko 32 oficerów. Wiadomo natomiast, że rocznie na kolejne stanowiska służbowe wyznaczanych jest kilkuset oficerów. Oznacza to, iż znacznej większości oficerów zaliczono studia cywilne jako spełnienie wymogu do objęcia wyższego stanowiska. Pozostaje jednak pytanie z jaką wiedzą zawodową zostali skierowani oficerowie na te stanowiska i w jaki sposób wpłynie to na zdolności operacyjne wojsk?

Udostępnianie wyższych stanowisk służbowych oficerom, którzy nie ukończyli wcześniej odpowiednich studiów lub kursów kwalifikacyjnych w uczelni wojskowej powoduje, że na kolejne formy dydaktyczne kierowani są oficerowie nie posiadający oczekiwanej wiedzy zawodowej. Nie są obecnie odosobnione przypadki, że Podyplomowe Studium Polityki Obronnej przygotowujące do objęcia stanowiska przewidzianego dla generała brygady kierowani są oficerowie, którzy ukończyli tylko studia I stopnia w Wyższej Szkole Oficerskiej, natomiast dalszą edukację (studia II stopnia, studia podyplomowe) odbywali w uczelniach cywilnych na studiach niestacjonarnych i kierunkach nie mających nic wspólnego z dowodzeniem. Zatem w systemie świadomie są zastępowane określone formy dydaktyczne studiami cywilnymi, co stawia pod znakiem zapytania efektywność całego systemu doskonalenia zawodowego i w żadnym wypadku nie sprzyja profesjonalizmowi kadr dowódczych i sztabowych.

Po piąte – w przeciwieństwie do poziomu operacyjnego właściwe i w pełni wystarczające formy dydaktyczne zaprojektowano w systemie dla poziomu strategicznego. Można nawet uznać je za nadwymiarowe, jeżeli na ten poziom doskonalenia zawodowego będą kierowani oficerowie posiadający gruntowną wiedzę operacyjną uzyskaną na studiach podyplomowych w uczelni wojskowej. W takim przypadku obecne Podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne mogą z powodzeniem być zastąpione Wyższym Kursem trwającym 5 – 6 miesięcy.

Powyższe oceny wskazują, że w wyniku powyższych nieprawidłowości w wojskach lądowych na stanowiskach dowódczych i sztabowych, większość oficerów w stopniach podporucznik – podpułkownik nie posiada należytego przygotowania zawodowego.

Jaki zatem powinien być model przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów wojsk lądowych, by zapewnić należycie przygotowaną kadrę dla wszystkich poziomów dowodzenia?

Uwzględniając wcześniejsze analizy oraz doświadczenia uzyskane w ostatnich latach w uczelni, a także wnioski płynące z udziału w operacjach poza granicami kraju należy przede wszystkim podkreślić, że istnieje pilna potrzeba:

- 1) dokonania w rodzajach sił zbrojnych rzetelnej oceny przygotowania zawodowego kadr dowódczo-sztabowych, zwłaszcza oficerów do stopnia podpułkownika;
- 2) dokonania przeglądu kart opisu stanowisk i wyraźnego określenia w nich wymaganego przygotowania zawodowego oficerów, uwzględniającego poziom systemu dowodzenia;
- 3) przerwania nagminnego zastępowania studiów w uczelniach wojskowych studiami w uczelniach cywilnych, które może i są wygodną formą spełniania wymogów ustawowych ale nie prowadzą do wzrostu profesjonalizmu kadr dowódczych;
- 4) wzbogacenia aktualnego systemu doskonalenia zawodowego oficerów o stosowny kurs zapewniający uzupełnienie wiedzy zawodowej u absolwentów studium, którzy decydują się przejść do służby stałej;
- 5) wyraźnego zdefiniowania zakresu wiedzy zawodowej i umiejętności wymaganych od oficerów kierowanych do objęcia stanowisk na kolejnych poziomach dowodzenia;
- 6) dostosowania form dydaktycznych ujętych w systemie doskonalenia zawodowego do poziomów dowodzenia (nie stopni wojskowych) oraz zakresu wiedzy i umiejętności wymaganych na tym poziomie;
- 7) wyraźnego zdefiniowania celu w zakresie przygotowania zawodowego oficerów dla studiów II stopnia;
- 8) kierowania większej liczby oficerów na studia i kursy w uczelniach wojskowych, w których należy utrzymać niezbędny potencjał wojskowych nauczycieli.

Wspomniana w punkcie 1 ocena przygotowania zawodowego kadr dowódczych pozwoli nie tylko poznać rzeczywiste skutki prowadzonych w ostatnich latach reform w szkolnictwie wojskowym ale także zaprojektować właściwe formy odbudowy profesjonalizmu kadr dowódczych. Ocena ta wraz z zakresem wiedzy i umiejętności o którym mowa w pkt. 5 powinna służyć weryfikacji aktualnego systemu doskonalenia zawodowego oficerów, w tym zwłaszcza zaliczanych do pionu dowódczo-sztabowego.

3.2. Podstawowe założenia modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych wojsk lądowych

Uzyskane wnioski w wyniku analiz wskazują, że w zweryfikowanym systemie należy zachować dwa dotychczasowe źródła pozyskiwania kadr dowódczych, dla wojsk lądowych, czyli:

- 1) studia I stopnia w uczelni wojskowej;
- 2) studium oficerskie dla absolwentów uczelni cywilnych i podoficerów.

Przy tym należy przyjąć, że studia w uczelni wojskowej są głównym źródłem zasilania wojsk lądowych w młodą kadrę dowódczą. Powinny one być dla większości rodzajów wojsk prowadzone na kierunku – zarządzanie w specjalności dowodzenie. Kształcenie w uczelni wojskowej kandydatów na dowódców plutonów na kierunkach innych niż zarządzanie powinno dotyczyć wyłącznie wybranych rodzajów wojsk i specjalności, jak np. łączność, radiolokacja, inżynieria. Jednakże wskazanym jest by studia II stopnia oficerowie tych specjalności realizowali na kierunku zarządzanie, gdzie uzyskają wiedzę zawodową niezbędną kadrze dowódczej. W ten sposób dowódcy plutonów specjalnych rodzajów wojsk uzyskają zarówno wiedzę specjalistyczną związaną z rodzajem wojsk jak i przygotowanie w zakresie dowodzenia. Na takie rozwiązania zezwala obowiązująca ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

Godnym rozważenia jest również czas trwania studiów I stopnia dla kandydatów na dowódców w uczelniach wojskowych. Standardy kierunków studiów zwykle określają minimalną liczbę semestrów. Dla przykładu standard kształcenia dla kierun-

ku zarządzanie mówi, że studia I stopnia nie powinny trwać krócej niż 6 semestrów, a liczba godzin w programie nie powinna być mniejsza niż 2000¹.

Uwzględniając jednak, że kandydaci na dowódców w czasie studiów I stopnia powinni zrealizować program w wymiarze około 3000 godzin, obejmujący treści ujęte w standardzie kierunku studiów, a także treści związane z przygotowaniem zawodowym i wojskowym, zatem uzasadnione byłoby ich wydłużenie o 1-2 semestry. Warto zauważyć, że takie rozwiązanie (czteroletnie studia) stosują inne państwa (np. Niemcy). Czteroletnie studia dla kandydatów na oficerów prowadziły również wyższe szkoły oficerskie do 2004 roku, gdy SZ RP nie były w takim stopniu angażowane w operacjach poza granicami kraju i nie były uzawodowione. Niewątpliwie takie wydłużenie czasu trwania studiów wpłynęłoby korzystnie na poziom przygotowania zawodowego dowódców na najniższych stanowiskach.

Studia w uczelni wojskowej powinny być głównym źródłem pozyskania kadr dowódczych przez wojska lądowe. Oddziały i związki taktyczne w armii zawodowej muszą dysponować profesjonalnymi dowódcami pododdziałów (plutonów, kompanii) posiadającymi autorytet wśród żołnierzy zawodowych oraz zapewniającymi wysoki poziom szkolenia swoich pododdziałów i efektywne użycie posiadanych środków. Z tych też powodów na studium oficerskim powinni być przygotowywani głównie oficerowie przewidywani na stanowiska poza wojskami operacyjnymi. Ponadto dla absolwentów studium, którzy zamierzają podjąć służbę stałą w wojskach, należałoby zapewnić stosowny kurs wyrównawczy który zapewni im uzupełnienie wiedzy zawodowej do poziomu, jaki uzyskują oficerowie podczas studiów w uczelni wojskowej.

Ważne jest również, by do studium oficerskiego w pionie dowódczym przyjmowani byli absolwenci kierunków studiów, które zapewniły im podstawową wiedzę z obszaru zarządzania. Wręcz należałoby zmierzać do takiego rozwiązania, w którym do studium oficerskiego byłiby w pierwszej kolejności przyjmowani absolwenci cywilnych studiów prowadzonych w uczelniach wojskowych na kierunkach przydatnych dla sił zbrojnych. Uczelnie te mogą od drugiego roku studiów profilować kształcenie potencjalnych kandydatów do studium oficerskiego i prowadzić je w specjalnościach

¹ Standard kształcenia dla kierunku studiów zarządzanie – zał. Nr 116 do rozporządzenia MNiSzW z dn. 12.07.2007 r., w sprawie standardów kształcenia.

potrzebnych wojsku. Takie rozwiązanie zwiększyłoby poziom przygotowania zawodowego absolwentów studium przy zachowaniu dotychczasowych kosztów kształcenia.

Można również rozważyć, czy podstawowe szkolenie wojskowe, będące obecnie integralną częścią studium oficerskiego, nie powinno być realizowane poza nim (np. w jednostkach lub ośrodkach szkolenia) i być warunkiem zakwalifikowania na studium. Pozwoliłoby to kandydatom wcześniej poznać realia służby wojskowej i podejmować decyzje uwzględniające te realia. Zapewne zmniejszy to liczbę wykruszeń absolwentów studium, którzy obecnie prawdziwą służbę wojskową poznają dopiero po uzyskaniu gwiazdek oficerskich.

Pierwsza kadencja oficera (podporucznika) na najniższym stanowisku służbowym przewidzianym w określonym rodzaju wojsk dla oficerów, niezależnie od źródła jego pozyskania, powinna:

- pozwolić oficerowi poznać charakter i specyfikę wybranego zawodu oraz umożliwić konfrontację jego oczekiwań z rzeczywistością, a w wyniku tego
 - zweryfikować jego wybór;
- zapewnić przełożonym oficera warunki do wnikliwej oceny jego przydatności do pracy w pionie dowódczo-sztabowym i prognozowania jego dalszego rozwoju.

W przypadku absolwenta studium oficerskiego, pozytywna ocena przydatności w służbie oraz jego zamiar przejścia do służby stałej powinny kwalifikować oficera do skierowania na kurs wyrównawczy, w celu uzupełnienia wiedzy taktycznej i dowódczej niezbędnej na stanowiskach służbowych przewidzianych dla oficerów w stopniu porucznika. Porównanie treści programów studium oficerskiego z zakresem wiedzy zawodowej wymaganej od oficera na poziomie rodzaju wojsk wskazują, że taki kurs wyrównawczy powinien trwać 5-6 miesięcy i obejmować wiedzę uzupełniającą z zakresu:

- podstaw kierowania;
- teorii i praktyki dowodzenia, w tym w szczególności w określonym rodzaju wojsk;

- taktyki rodzajów wojsk oraz taktyki ogólnej;
- zadań i możliwości pododdziałów;
- organizacji szkolenia pododdziałów.

Jak wykazały badania, w tych obszarach absolwenci studium mają największe braki wiedzy i umiejętności¹.

Oficerowie posiadający studia ukończone w uczelni wojskowej jako kandydaci na oficerów, taką wiedzę powinni posiadać w wyniku ukończenia tych studiów. Powyższe rozwiązanie zapewnia że wojska lądowe będą posiadały kadrę dowódczą od stopnia porucznika wzwyż na wyrównanym poziomie przygotowania zawodowego, mimo ich wywodzi się ona z różnych źródeł. Warto również zauważyć, że absolwenci studium oficerskiego będą uzyskiwać ten poziom po 18 miesiącach kształcenia (studium 12 miesięcy – praktyka – kurs uzupełniający). Przy takim rozwiązaniu korzystny wpływ na kształcenie oficerów na kursie będzie miało ich doświadczenie uzyskane podczas służby w jednostkach wojskowych.

Jak już wcześniej podkreślano, o poziomie przygotowania zawodowego kadr dowódczo-sztabowych na wszystkich poziomach systemu dowodzenia decyduje przede wszystkim racjonalnie zaprojektowany i sprawnie funkcjonujący system doskonalenia zawodowego. System ten powinien zapewnić:

- 1) spełnienie ustawowych wymogów w zakresie wykształcenia oficerów;
- 2) stopniowe wzbogacenie systemu wiedzy i umiejętności oficerów przed ich skierowaniem do służby na kolejnych poziomach systemu dowodzenia;
- 3) przygotowanie oficerów do aktywnego funkcjonowania na konkretnych stanowiskach służbowych.

Spełnienie pierwszego wymogu, dotyczącego wykształcenia wymaga umieszczenia w systemie przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych form dydaktycznych określonych w art. 36 ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. Są to: studia I stopnia, studia II stopnia, studia doktoranckie oraz studia podyplomowe.

¹ Praca zbiorowa – „Diagnoza stanu przygotowania absolwentów kursów oficerskich...”, wyd. AON, 2009.

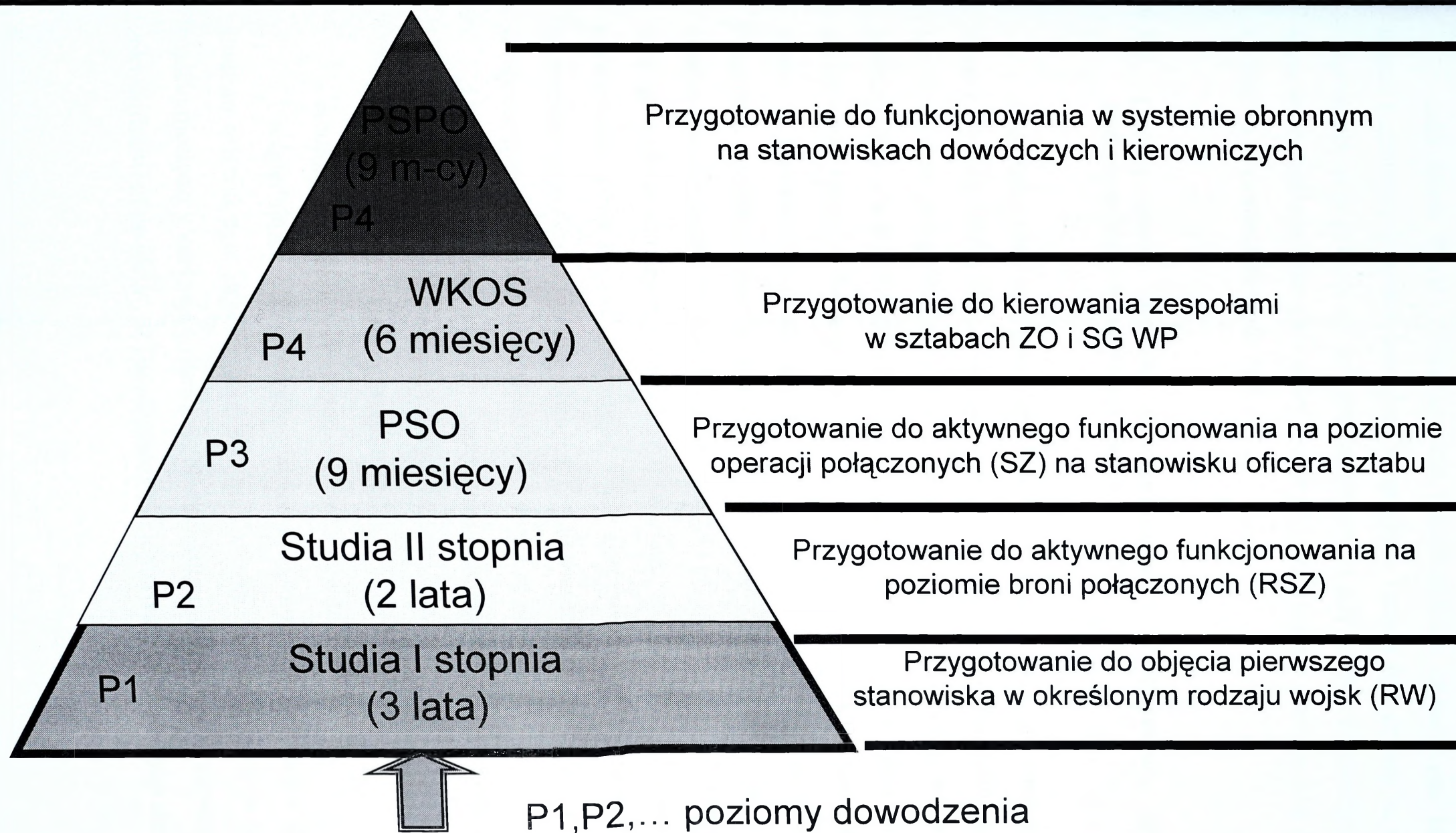
Wymienione formy dydaktyczne powinny być przywiązane do kolejnych poziomów dowodzenia i zapewnić oficerom wiedzę i umiejętności niezbędne do aktywnego funkcjonowania na tych poziomach. Jednocześnie edukacja (doskonalenie zawodowe) oficerów na kolejnych studiach powinna zapewnić utworzenie określonych zasobów kadrowych przygotowanych do objęcia stanowisk na kolejnych poziomach dowodzenia.

Oznacza to, że w działalności kadrowej w SZ RP należałoby odejść od zasady kierowania oficera na studia dopiero wtedy, gdy ma być wyznaczony na określone stanowisko służbowe. Właściwym rozwiązaniem byłaby raczej wcześniejsza edukacja większej liczby oficerów (np. o 10-15%), spośród których najlepsi powinni być kierowani na wyższe stanowiska. Takie rozwiązanie pozwoliłoby uniknąć wielu aktualnych trudności kadrowych oraz zaktywizuje oficerów do uzyskiwania lepszych wyników w służbie i w uczelni.

Stopniowe wzbogacanie wiedzy i umiejętności oficerów kierowanych na kolejne szczeble dowodzenia powinny zapewnić przede wszystkim formy dydaktyczne o charakterze kwalifikacyjnym. Są nimi: studia II stopnia, studia podyplomowe, studia doktoranckie i wyższe kursy. Większość z nich występuje w aktualnym systemie doskonalenia zawodowego, ale jak to już podkreślano, nie zawsze są one właściwie umiejscowione, często zastrzeżenia budzi ich czas trwania oraz zakładane cele edukacyjne.

W projektowanym systemie doskonalenia zawodowego kadr dowódczych należałoby przyjąć założenie, że do aktywnego funkcjonowania na kolejnych poziomach dowodzenia oficerowie są przygotowywani zawodowo przy wykorzystaniu form dydaktycznych zobrazowanych na rysunku 3.1.

Swoistym uzupełnieniem kwalifikacyjnych form dydaktycznych w omawianym systemie powinny pozostać krótkoterminowe kursy doskonalące które po weryfikacji będą przygotowywać oficerów do objęcia konkretnych stanowisk dowódczych lub sztabowych albo uzupełniać wiedzę i umiejętności oficerów będących na tych stanowiskach.



Rys. 3.1 - Piramida form dydaktycznych determinująca profesjonalizm kadr dowódczo – sztabowych wojsk lądowych

Jaki zatem system przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych spełni powyższe wymagania i może być uznany za racjonalny? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, zwłaszcza gdy nie zostały określone szczegółowe wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności oficerów kierowanych do pracy na kolejnych poziomach dowodzenia.

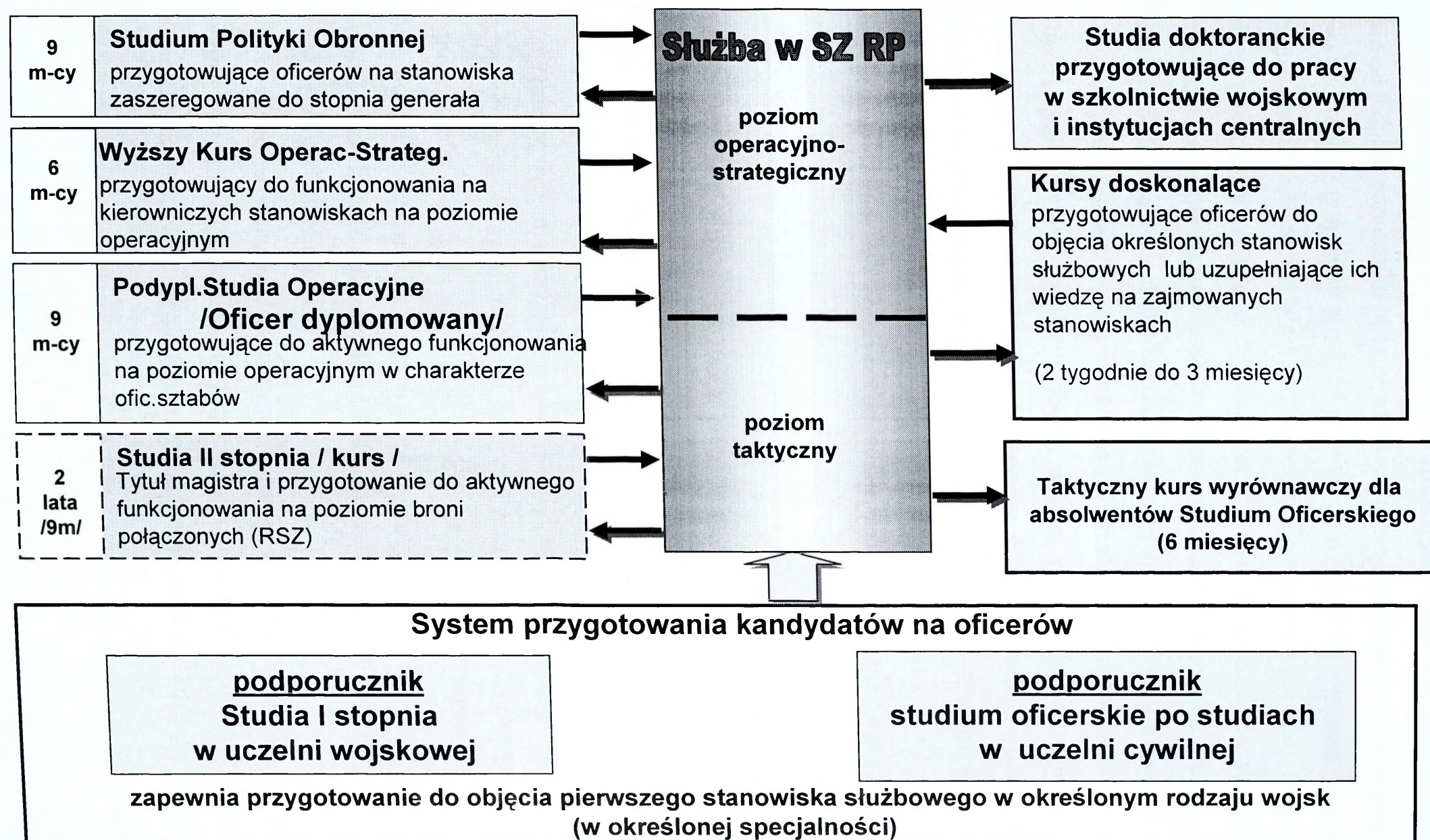
3.3. Ogólny zarys modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych wojsk lądowych

Dokonane analizy i uzyskane wnioski oraz wieloletnie doświadczenia wyniesione z systemu edukacji kadr wojskowych upoważniają do zaprojektowania ogólnego zarysu modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów wojsk lądowych, spełniającego wymagania tego rodzaju SZ. Model w takiej postaci powinien zawierać podstawowe formy dydaktyczne, czas ich trwania oraz związki między nimi. Ponadto formy te powinny być przywiązane do kolejnych poziomów systemu dowodzenia i zawierać wyraźny cel przygotowania zawodowego oficerów. Powinny również być zgodne z wymogami ustawowymi. Zarys modelu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych spełniający te warunki zawiera rys. 3.2. Zdaniem autora opracowania powinien on eliminować wiele nieprawidłowości i zapewnić należyty poziom przygotowania zawodowego kadr, pod warunkiem, że będą one edukowane w ramach tego systemu w uczelniach wojskowych, a nie cywilnych.

W modelu zakłada się, że w przyszłości wojska lądowe będą zasilane w kadrę dowódczą wywodzącą się z dwóch dotychczasowych źródeł:

- studia I stopnia w uczelni wojskowej;
- studium oficerskie po studiach w uczelni cywilnej.

Uwzględniając zdecydowanie słabsze przygotowanie zawodowe absolwentów studium oficerskiego, przewidziano dla nich w systemie doskonalenia zawodowego sześciomiesięczny kurs wyrównawczy. Na taki kurs powinni być kierowani oficerowie zakwalifikowani do służby stałej po praktyce na pierwszym stanowisku służbowym.



Rys. 3.2. System doskonalenia zawodowego oficerów o profilu dowódczo-sztabowym

Celem tego kursu powinno być uzupełnienie i ugruntowanie wiedzy taktycznej na poziomie rodzaju wojsk. W ten sposób można uzyskać stan, w którym wszyscy oficerowie od stopnia porucznika będą w wojskach posiadali podobny poziom przygotowania zawodowego. Kursy takie powinna prowadzić ta uczelnia wojskowa, w której prowadzone są studia I stopnia dla kandydatów na dowódców plutonów. Program takiego kursu powinien uwzględniać doświadczenia nabyte przez oficerów w wojskach, rozszerzać teoretyczne podstawy dowodzenia i taktyki rodzaju wojsk oraz doskonalić ich umiejętności w zakresie dowodzenia, organizacji szkolenia, opracowania ćwiczeń, itp.

Wyjątkowo ważną rolę w omawianym modelu doskonalenia zawodowego kadr dowódczych powinny spełniać studia II stopnia. Oprócz tytułu zawodowego – magistra powinny one zapewnić oficerom należyte przygotowanie zawodowe (gruntowną wiedzę i umiejętności) do aktywnego funkcjonowania na wyższym poziomie taktycznym. Z tych też powodów należy je prowadzić na kierunku - zarządzanie, w specjalności dowodzenie. W praktyce na studia te powinni być kierowani oficerowie w stopniu porucznika lub kapitana, którzy mają być wyznaczeni na stanowisko dowódcy kompanii lub oficera sztabu oddziału (ZT)¹. Oficerom na tych stanowiskach potrzebna jest bowiem wiedza i umiejętności związane z koordynacją działań różnych rodzajów wojsk, co ma miejsce na wyższym poziomie taktycznym (broni połączonych). Ponadto, oficerowie funkcjonujący na tym poziomie dowodzenia powinni również posiadać podstawy wiedzy operacyjnej i poznać charakter współczesnych operacji. Takie wymagania na tym poziomie dowodzenia wynikają przede wszystkim z aktywności Polski w operacjach pokojowych i reagowania kryzysowego. Z tych też powodów studia II stopnia dla oficerów pionu dowódczego i sztabowego powinny być organizowane wcześniej niż wymaga ustawa i wyłącznie w akademickich uczelniach wojskowych, które dysponują specjalistyczną kadrą dydaktyczną reprezentującą różne rodzaje wojsk i sił zbrojnych.

Standard studiów II stopnia na kierunku zarządzanie określa, że studia te powinny trwać nie krócej niż 4 semestry i obejmować liczbę godzin dydaktycznych nie mniejszą niż 900. Natomiast doświadczenia z ubiegłych lat dowodzą, że w AON dwu-

¹ Szczegółowe wymagania z zakresie przygotowania zawodowego powinny być określone w kartach opisu stanowisk.

letnie studia uzupełniające (magisterskie) obejmowały około 2000 godzin. Oznacza to, że w trakcie studiów II stopnia na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie można przeznaczyć około 1000 godzin na treści ujęte w standardzie oraz kolejne 1000 godzin na bezpośrednie przygotowanie zawodowe oficerów. Trzeba przy tym podkreślić, że także treści ujęte w standardzie zapewniają podstawę przygotowania zawodowego kadr dowódczych – tabela 3.1.

Biorąc pod uwagę szeroki zakres wiedzy i umiejętności, jakie oficerowie powinni uzyskać na studiach II stopnia w uczelni wojskowej (wiedza związana z kierunkiem studiów i pełne przygotowanie zawodowe) można rozważyć również możliwość ich wydłużenia o jeden semestr. Niewątpliwie wpłynęłoby to korzystnie na poziom profesjonalizmu kadr funkcjonujących w wojskach lądowych na średnim i wyższym poziomie taktycznym. Należy bowiem pamiętać, że jest to kadra dowódcza i sztabowa bezpośrednio odpowiedzialna na wyszkolenie pododdziałów oraz efektywne wykorzystanie uzbrojenia i wyposażenia w działaniach wojsk.

Uzupełnienia wiedzy zawodowej do poziomu broni połączonych będą wymagali także oficerowie, którzy posiadają już tytuł zawodowy magistra uzyskany na różnych kierunkach studiów w uczelniach wojskowych i cywilnych. Będą to głównie absolwenci studium oficerskiego, absolwenci kierunków technicznych WAT i inni, przewidziani do pracy na stanowiskach dowódczych lub sztabowych. Dla tych oficerów w systemie doskonalenia zawodowego należy przewidzieć zamiast studiów II stopnia – wyższy kurs taktyczny. Kurs ten powinien trwać dwa semestry, ponieważ musi on zapewnić:

- podstawową wiedzę z teorii organizacji i zarządzania, której nie uzyskali oficerowie na innych kierunkach studiów;
- gruntowną wiedzę z zakresu dowodzenia na wyższych szczeblach taktycznych;
- znajomość procedur pracy sztabów oddziałów i związków taktycznych;
- gruntowną wiedzę z zakresu taktyki ogólnej oraz taktyki rodzajów wojsk;
- znajomość metodyki szkolenia pododdziałów i grup bojowych;
- umiejętności z zakresu dowodzenia, planowania szkolenia, organizacji ćwiczeń i prowadzenia działań;
- wiedzę z zakresu gospodarki materiałowo-finansowej w wojsku.

Tabela 3.1.

**Ramowe treści kształcenia kadr dowódczych i sztabowych na studiach II stopnia,
na kierunku zarządzanie, w specjalności dowodzenia**

Lp.	Grupy treści kształcenia	Minimalna liczba godzin	Uwagi
	A. Grupa treści podstawowych	165	Treści obowiązkowe wynikające ze stan- dardu kształcenia kierunku studiów
1.	Koncepcja zarządzania		
2	Makroekonomia		
3	Prawo cywilne		
4	Etyka w zarządzaniu		
5	Statystyka matematyczna	180	
	B. Grupa treści kierunkowych		
1	Zarządzanie strategiczne		
2	Zarządzanie procesami		
3	Logistyka		
4	Psychologia w zarządzaniu		
5	Negocjacje		
6	Badania operacyjne	900	
7	Dowodzenie operacyjne		
	C. Grupa treści zawodowych (specjalnościowych)		
1	Podstawy dowodzenia i pracy sztabów		
2	Podstawy sztuki operacyjnej		
3	Taktyka ogólna i taktyka rodzajów wojsk		
4	Metodyka szkolenia wojsk i sztabów		
5	Planowanie i organizacja działań wojsk		
6	Rodzaje i charakter współczesnych zagrożeń		
7	Współczesne systemy bezpieczeństwa		
8	Strategia obronna		
9	Wsparcie i zabezpieczenie działań		

¹ Treści te mogą być rozszerzone o kolejne 700 godzin.

Doświadczenia wskazują, że zgłębienie tej problematyki i utrwalenie jej w czasie ćwiczeń obejmuje około 900 godzin. W ramach takich kursów znaczną liczbę godzin należy przeznaczyć na ćwiczenia, które pozwalają ugruntować nabytą wiedzę i uzyskać wymagane umiejętności operacyjno-taktyczne. Te kursy powinny być prowadzone w uczelniach akademickich, prowadzących studia II stopnia.

Zarówno studia II stopnia na uczelni wojskowej jak i wyższy kurs taktyczny powinny zapewnić oficerom pionu dowódczego i sztabowego pełny zakres wiedzy zawodowej i umiejętności wymaganych na wyższych szczeblach taktycznych (na poziomie broni połączonych). W wyniku tych studiów (wyższego kursu taktycznego) oficerowie powinni być przygotowani do aktywnej, twórczej pracy w sztabach oddziałów i ZT oraz dowodzenia wzmocnioną kompanią (grupą bojową) w czasie ćwiczeń, w sytuacjach kryzysowych oraz w operacjach. Jednocześnie wiedza i umiejętności uzyskane na tym poziomie edukacji będą stanowiły dobrą, wyrównaną podstawę do przygotowania operacyjnego oficerów na studiach podyplomowych.

Należyte przygotowanie operacyjne niezbędne jest oficerom, którzy są przewidywani na stanowiska służbowe w sztabach operacyjnych oraz na stanowiska dowódcze od dowódcy batalionem wzwyż. W praktyce są to zwykle stanowiska służbowe zakwalifikowane do stopnia etatowego major – podpułkownik. Precyzyjnie powinno to być określone w kartach opisu tych stanowisk.

Mówiąc o przygotowaniu operacyjnym oficerów należy mieć na uwadze, że różni się ono zasadniczo od przygotowania taktycznego. Wynika to z istoty i różnorodności współczesnych operacji, z których wynikają całkiem odmienne zasady planowania, organizacji i prowadzenia działań w wymiarze operacyjnym niż w wymiarze taktycznym. W procesie podejmowania decyzji na szczeblu operacyjnym istotne są inne czynniki i kryteria niż na szczeblu taktycznym. Także organizacja i prowadzenie działań w wymiarze operacyjnym wymaga zastosowania innych procedur niż na szczeblu taktycznym. Oznacza to, że kierując oficera na stanowisko służbowe, gdzie wymagane jest przygotowanie operacyjne, należy go do tego należycie przygotować dając mu wiedzę i umiejętności adekwatne do wymagań. W przeciwnym wypadku będzie on próbował rozwiązywać problemy operacyjne w sposób znany z poziomu taktycznego. Może to prowadzić do nieefektywnego użycia środków i znacznych strat.

Z wieloletnich doświadczeń uzyskanych w ASG a następnie w AON wynika, że w celu gruntownego przygotowania oficerów do pracy w sztabach operacyjnych konieczne są przynajmniej roczne (dwa semestry) studia w wojskowej uczelni dowódczo-sztabowej. W ASG przez wiele lat zapewniały takie przygotowanie dwa semestry w ramach trzyletnich studiów taktyczno-operacyjnych (dyplomowe). Po zmianie ustawy w 2004 roku rolę taką spełniały dwusemestralne Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne, które aktualnie bezzasadnie zostały znacznie skrócone i przemianowane na Wyższy Kurs Taktyczno-Operacyjny. Niewątpliwie należy to uznać za poważny błąd. Jak już wcześniej podkreślano, także w innych państwach edukacja kadr dowódczych dla poziomu operacyjnego trwa nie krócej niż rok.

Uzyskane wcześniej wnioski, jak również ogólna idea projektowanego systemu doskonalenia zawodowego kadr dowódczo-sztabowych wskazują, że w celu profesjonalnego przygotowania oficerów do pracy na poziomie operacyjnym należy koniecznie zachować Podyplomowe Studia Operacyjne, trwające dwa semestry. Celem tych studiów powinno być profesjonalne przygotowanie oficerów do pracy w sztabach operacyjnych oraz umiejętnego koordynowania wysiłku różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk w operacjach. W tym celu w programach podyplomowych studiów operacyjnych należy ująć następujące treści:

- teorię sztuki operacyjnej;
- rodzaje i charakter współczesnych zagrożeń;
- koncepcję strategiczną Sojuszu;
- rodzaj i charakter współczesnych operacji, w tym wielonarodowych;
- tworzenie zgrupowań operacyjnych;
- organizacja systemów dowodzenia w operacjach;
- kierowanie działaniami operacyjnymi;
- procedury pracy sztabów operacyjnych, w tym wielonarodowych;
- organizacja wsparcia i zabezpieczenia działań w operacjach;
- przygotowanie (szkolenie) sztabów;
- organizacja i prowadzenie ćwiczeń;
- organizacja współpracy cywilno-wojskowej;
- negocjacje;

- międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych;
- przygotowanie kontyngentów wojskowych;
- gospodarka finansowo-materiałowa w wojsku;
- nowoczesne metody zarządzania bezpieczeństwem i obronnością.

W programach tych studiów konieczne są również ćwiczenia szczebla operacyjnego, w których oficerowie powinni poznać metodykę rozwiązywania problemów operacyjnych oraz procedury pracy sztabów. Taki system wiedzy zawodowej uzyskany na studiach podyplomowych zapewni oficerom aktywne funkcjonowanie na poziomie operacyjnym w charakterze oficerów sztabów. Z dokonanych szacunkowych ocen wynika, że rocznie na podyplomowe studia operacyjne powinno być kierowanych około 1000 oficerów.

Natomiast wyznaczenie wybranych oficerów na kierownicze stanowisko służbowe w sztabach operacyjnych (szef oddziału, szef zarządu) oraz w wyższych sztabach taktycznych powinno być poprzedzone skierowaniem tych oficerów na Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny, trwający pięć miesięcy (1 semestr). Celem tego kursu będzie przede wszystkim wprowadzenie oficerów w problematykę strategii sił zbrojnych i bezpieczeństwa państwa oraz uzupełnienie wiedzy z zakresu zarządzania i dowodzenia w wymiarze operacyjnym. W praktyce na taki Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny powinni być kierowani oficerowie przewidziani do wyznaczenia na stanowiska o stopniu etatowym pułkownika. Z szacunkowych analiz wynika, że na Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny powinno być kierowanych rocznie około 20 oficerów.

Zarówno podyplomowe studia operacyjne jak i wyższe kursy operacyjno-strategiczne powinny być prowadzone w systemie zintegrowanym. Oznacza to, że powinni w nich uczestniczyć oficerowie wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Doświadczenia i rozwiązania stosowane w innych krajach dowodzą, że od poziomu operacyjnego w systemie doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych należy stosować wyłącznie kształcenie zintegrowane (dotyczy to form kwalifikacyjnych). Natomiast w programach studiów (kursów) należy ujmować również zajęcia zmierzające do doskonalenia specjalnościowego. Temu może służyć np. udział oficerów w ćwiczeniach na stanowiskach zgodnych z ich specjalnością.

W opracowaniu nie ma potrzeby szczegółowego omawiania najwyższej formy dydaktycznej, jaką jest obecnie Studium Polityki Obronnej, przeznaczone dla oficerów kierowanych na stanowiska zaszeregowane do etatu generała brygady. Studium to dotyczy bowiem wyłącznie niewielkiej grupy oficerów starszych w stopniu pułkownika, a ponadto nie było w ostatnim czasie przedmiotem modyfikacji. W aktualnej postaci spełnia ono cele stawiane na tym poziomie doskonalenia zawodowego. Przedmiotem weryfikacji mogą w tym przypadku być jedynie treści programowe studium, które wymagają bieżącej aktualizacji.

Oceniając system przygotowania i doskonalenia zawodowego oficerów łatwo zauważyć, że o profesjonalizmie kadr dowódczo-sztabowych SZ decydować będą przede wszystkim formy dydaktyczne adresowane do kandydatów na oficerów oraz oficerów do stopnia majora włącznie. Można bowiem uznać, że w tym obszarze kształcenie kadr będzie obejmowało zdecydowaną większość oficerów i będzie zapewniało im gruntowną wiedzę taktyczną i operacyjną, która stanowi podstawę przygotowania zawodowego kadr dowódczych i sztabowych na wszystkich poziomach dowodzenia. Natomiast dwie najwyższe formy dydaktyczne (WKOS i PSPO) będą dotyczyły niewielkiej liczby oficerów 20 – 40 w skali roku. Absolwenci tych form będą mieli wpływ głównie na sprawność zarządzania systemem obronnym państwa. Ich wpływ na profesjonalizm kadr dowódczych będzie raczej pośredni, wyrażający się – często w postaci decyzji podejmowanych w sprawach dotyczących np. szkolnictwa wojskowego i polityki kadrowej.

Uwzględniając powyższe ustalenia można uznać, że poziom profesjonalizmu kadr dowódczych w wojskach lądowych uwarunkowany będzie głównie efektywnością trzech podstawowych form dydaktycznych. Są to:

- studia I stopnia przygotowujące do objęcia pierwszych stanowisk służbowych;
- studia drugiego stopnia, które obok tytułu magistra powinny przygotowywać do aktywnego funkcjonowania na wyższym poziomie taktycznym;
- podyplomowe studia operacyjne przygotowujące do sprawnego funkcjonowania na poziomie operacyjnym.

Jak już podkreślano, właściwym kierunkiem studiów, zapewniającym należyte przygotowanie zawodowe kadr dowódczych dla wojsk lądowych jest kierunek zarządzanie

w specjalności dowodzenie. Zatem powinny to być studia prowadzone w uczelni wojskowej. Z tych też powodów wysokiego profesjonalizmu kadr dowódczych można oczekiwać tylko wówczas, gdy wszystkie wymienione wyżej formy dydaktyczne będą realizowane na właściwych uczelniach wojskowych o charakterze dowódczym. Ponadto w procesie doskonalenia zawodowego formy te nie mogą być pomijane lub zastępowane kształceniem w uczelniach cywilnych. Wyjątkiem mogą być studia ukończone w uczelni cywilnej i uzupełnione szkoleniem w studium oficerskim przed przyjęciem oficera do służby stałej.

W wojskach lądowych istnieją również stanowiska dowódcze w technicznych rodzajach wojsk, jak np. łączność, wojska inżynieryjne, wojska radiotechniczne, itp. Dowódcy pododdziałów takich rodzajów wojsk powinni posiadać także należyty zasób wiedzy technicznej. Z tych też powodów, dla tej grupy stanowisk należy zapewnić w systemie oddzielną ścieżkę przygotowania zawodowego kadr dowódczych i sztabowych. Może ona obejmować dwa możliwe rozwiązania:

Pierwsze: Studia I stopnia na kierunku technicznym właściwym dla określonego rodzaju wojsk oraz studia II stopnia na kierunku zarządzanie w uczelni wojskowej w specjalności dowodzenie. Wymagane w tym przypadku zaliczenia różnic programowych nie stanowi większych trudności bowiem może ono być uwzględnione w programie studiów II stopnia.

Drugie: Studia I i II stopnia realizowana są na kierunkach technicznych, ale absolwenci tych studiów powinni być traktowani na równi z absolwentami studium oficerskiego i zostać skierowani na wyższy kurs taktyczny organizowany dla kadr pionu dowódczego.

Przyjęcie jednego z powyższych rozwiązań zapewni, że kadra dowódcza technicznych rodzajów wojsk będzie posiadała zarówno należyte przygotowanie techniczne jak i dowódcze. Będzie mogła również kompetentnie reprezentować swój rodzaj wojsk., będąc na stanowiskach w sztabach (w szefostwach rodzajów wojsk).

Jak już podkreślano, znowelizowana ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych w art. 36 określa wyłącznie wymagania wobec wszystkich grup oficerów w zakresie ich wykształcenia. Nie mówi nic o ich wymaganym przygotowaniu zawodowym. Zatem proponowany system przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr

uwzględnia zapisy ustawy, dotyczące wymaganego wykształcenia oficerów ale przede wszystkim gwarantuje profesjonalność kadr (zwłaszcza dowódczych) na wszystkich poziomach systemu dowodzenia. Eliminuje liczne błędy popełnione w ostatnich latach w procesie reorganizacji systemu oraz wskazuje racjonalne rozwiązania, do których należy zmierzać. Czyni system przygotowania kadr dowódczych w siłach zbrojnych bardziej przejrzystym i dostosowanym do poziomów dowodzenia a także porównywalnym z podobnymi systemami w innych krajach członkowskich Sojuszu.

Niewątpliwie, kolejnym zadaniem powinno być określenie szczegółowych zakresów wiedzy i umiejętności wymaganych od oficerów kierowanych na kolejne poziomy dowodzenia. Uzyskane rezultaty powinny posłużyć do:

- zaktualizowania kart opisu stanowisk;
- wskazania właściwych uczelni do realizacji kolejnych form dydaktycznych w systemie;
- opracowania stosownych programów, które w systemie powinny zostać wzajemnie skorelowane.

System doskonalenia zawodowego powinien zapewnić kadrze dowódczo-sztabowej możliwość stopniowego powiększania posiadanego zakresu wiedzy i umiejętności, stosownie do potrzeb kolejnych poziomów systemu dowodzenia. W tym celu konieczne jest by programy kolejnych form dydaktycznych były ze sobą powiązane merytorycznie. Dla przykładu, jeżeli na studiach II stopnia oficerowie uzyskają podstawy wiedzy operacyjnej, to na podyplomowych studiach operacyjnych wiedza z tego obszaru powinna być rozwinięta i ugruntowana. Ponadto na studiach podyplomowych uzyskanej wiedzy powinny towarzyszyć umiejętności rozwiązywania problemów operacyjnych. Takie podejście podczas tworzenia systemu zapewni jego wewnętrzną spójność pod warunkiem, że oficerowie będą kierowani kolejno na wszystkie formy kształcenia, a nie tylko wybrane.

Wewnętrzną spójność systemu (korelację programów) łatwiej jest uzyskać, jeżeli kolejne formy dydaktyczne są prowadzone przez te same uczelnie. Z tych też powodów korzystnym rozwiązaniem jest zlecenie zadań związanych z przygotowaniem kandydatów na oficerów Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych, natomiast zadania w zakresie ich doskonalenia zawodowego na II i III poziomie powinien realizo-

wać Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej. Takie rozwiązanie jest uzasadnione również tym, że w obecnym szkolnictwie wojskowym tylko wspomniany wydział AON posiada możliwość kształcenia oficerów w systemie zintegrowanym, właściwym dla II i III poziomu doskonalenia zawodowego (poziom broni połączonych i poziom operacji połączonych).

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone badania efektywności systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych w wojskach lądowych w nowych uwarunkowaniach prawnych w latach 2004-2009 pozwoliły osiągnąć założony cel i rozwiązać podjęty problem. W opracowaniu zawarta została diagnoza stanu przygotowania zawodowego młodszych kadr dowódczych, wskazane zostały podstawowe przyczyny i niedoskonałości kolejnych modeli systemu doskonalenia zawodowego oraz opracowane zostały ogólne założenia systemu pozbawionego tych niedoskonałości.

Uzyskane wyniki badań pozwalają sformułować kilka generalnych wniosków w odniesieniu do systemu przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych i sztabowych oraz jego perspektywicznego modelu.

1. Regulacje prawne wynikające z ustawy z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych negatywnie wpłynęły na poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych, głównie z następujących powodów:
 - ustawa uniemożliwiła stosowanie przemienności studiów oraz dopuściła możliwość wyznaczania na stanowiska służbowe oficerów, którzy ukończyli studia w uczelniach cywilnych nie zapewniających przygotowania zawodowego;
 - zgodnie z zapisami ustawy formy edukacyjne występujące w systemie doskonalenia zawodowego przywiązane zostały do stopni wojskowych a nie do poziomów w systemie dowodzenia;
 - wprowadzone zostało dodatkowe źródło pozyskania oficerów – studium oficerskie, które nie zapewnia należytej wiedzy zawodowej, a w systemie zostało potraktowane jako główne.

Te niekorzystne zapisy zostały częściowo zmienione w wyniku nowelizacji ustawy obowiązującej od 01.01.2010 r.

2. Przeprowadzone badania dowiodły, że stan przygotowania zawodowego absolwentów studium oficerskiego jest daleko odbiegający od potrzeb. W szczególności tej grupie oficerów brakuje wiedzy i umiejętności w zakresie: procedur dowodzenia, wiedzy taktycznej oraz szkolenia pododdziałów i żołnierzy. Z tych też powodów studium oficerskie należałoby traktować w systemie jako uzupełniające źródło pozyskania oficerów, a ponadto dla tych absolwentów należy w systemie doskonalenia zawodowego przewidzieć stosowny kurs uzupełniający ich wiedzę i umiejętności.
3. Trzy kolejne zmiany modelu doskonalenia zawodowego oficerów, jakie miały miejsce w latach 2004-2010, wprowadziły duże zamieszanie w systemie doskonalenia kadr dowódczych i sztabowych i wpłynęły negatywnie na poziom ich przygotowania zawodowego. Przede wszystkim negatywny wpływ na ten poziom przygotowania miała likwidacja stacjonarnych studiów II stopnia dla oficerów, których w SZ RP w wymienionych latach pozostało kilka tysięcy. W tej sytuacji ta grupa oficerów ustawowy wymóg realizowała najczęściej w uczelniach niepublicznych, na studiach niestacjonarnych, na kierunkach nieprzydatnych dla wojsk.

W kolejnych modelach systemu zabrakło również form dydaktycznych, które zapewniałyby należyte przygotowanie oficerów do sprawnego funkcjonowania na wyższym poziomie taktycznym oraz na poziomie operacyjnym. Nadmiernie wyeksponowane zostało natomiast przygotowanie niewielkiej grupy oficerów do funkcjonowania na poziomie operacyjno-strategicznym. W systemie zabrakło studiów doktoranckich przygotowujących oficerów do pracy w szkolnictwie wojskowym i instytucjach centralnych.

4. W systemie doskonalenia zawodowego oficerów należy zmniejszyć liczby występujących aktualnie form dydaktycznych i dostosować je do poziomów dowodzenia. Ponadto główny wysiłek edukacyjny w tym systemie należy skupić na średnich poziomach dowodzenia (wyższy poziom taktyczny i poziom operacyjny). Należyte przygotowanie zawodowe kadr dowódczych i sztabowych na tych poziomach zapewnia wysoki profesjonalizm całych sił zbrojnych.

5. W perspektywicznym systemie doskonalenia kadr dowódczych wojsk lądowych za wiodące (główne) formy doskonalenia zawodowego należałoby uznać:
- studia II stopnia na kierunku zarządzanie w specjalności dowodzenie, przygotowujące jednocześnie absolwentów do aktywnego funkcjonowania na poziomie taktycznym;
 - podyplomowe studia operacyjne, przygotowujące absolwentów do pracy w sztabach operacyjnych na stanowiskach dowódczych od dowódcy batalionu wzwyż;
 - wyższy kurs operacyjno-strategiczny, przygotowujący oficerów do pracy na stanowiskach kierowniczych w sztabach operacyjnych.

Wszystkie te formy dydaktyczne powinny być programowo powiązane i prowadzone w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia w AON. Układ i rodzaj wymienionych form dydaktycznych spełnia wymagania znowelizowanej ustawy i gwarantuje należyty poziom przygotowania zawodowego kadr dowódczych.

DOKUMENTY ŹRÓDŁOWE

1. Buczyński J., Edukacja dla przyszłości. Studia podyplomowe w AON – ZN nr 1 (66). AON, 2007 r.
2. Decyzja Nr 276/MON z 2003 r. określająca system doskonalenia zawodowego kadry SZ RP.
3. Decyzja Nr 305/MON w sprawie reorganizacji wyższego szkolnictwa wojskowego.
4. Decyzja nr 402/MON z 2008 r. w sprawie wprowadzenia systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych SZ RP.
5. Decyzje MON nr 332/2008, nr 201/2009 oraz nr 345/2009 w sprawie naboru kandydatów do uczelni wojskowych.
6. Doktryna szkoleniowa SZ RP – SG WP, 2004.
7. Edukacja dla przyszłości – koncepcja szkolnictwa SZ RP – AON, 2004 r.
8. Kierunki zmian systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych SZ RP w warunkach profesjonalizacji sił zbrojnych – opracowanie DNiSzW MON, lipiec 2009.
9. Praca zbiorowa: Diagnoza stanu przygotowania absolwentów kursów oficerskich do zadań realizowanych w wojskach lądowych – wyd. AON, 2008 r.
10. Program reformy Wyższego szkolnictwa Wojskowego opracowany przez Pełnomocnika MON ds. reformy szkolnictwa wojskowego – MON, 2007 r.
11. Rozporządzenie MNiSzW z dn. 12.07.2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia.
12. Rozporządzenie MNiSzW z dn. 13.06.2006 r. w sprawie nazw kierunków studiów.
13. 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.
14. System szkolnictwa wojskowego – materiał DKiSzW MON do programu rozwoju SZ RP w latach 2001-2006.
15. System wyższego szkolnictwa wojskowego – raport, opracowanie MON, grudzień 2009.
16. Uchwała Nr 120/2004 Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego z dn. 21.10.2004 w sprawie modelu kształcenia na poziomie wyższym.
17. Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dn. 11 września 2003 (Dz.U. nr 179, poz. 17-50) i jej kolejne nowelizacje.
18. Ustawa z dn. 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.
19. Ustawa z dn. 27 lipca 2005 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

20. Uwagi do koncepcji kierunków zmian w systemie doskonalenia zawodowego żołnierzy SZ RP opracowane w AON i przesłane do DNiSzW MON.
21. Uwagi i wnioski uzyskane w AON w odniesieniu do obowiązującego systemu doskonalenia zawodowego kadry SZ RP przesłane do DNiSzW MON w 2007 r.
22. 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.

ZAŁĄCZNIKI

1. Załącznik 1 – Standard kształcenia dla kierunku studiów – zarządzanie.
2. Załącznik 2 – Zarządzenie Nr 3/MON z 2001 r. w sprawie ustalenia dla AON ramowych programów nauczania.
3. Załącznik 3 – Uwagi i wnioski do koncepcji kierunków zmian w systemie doskonalenia zawodowego.
4. Załącznik 4 – Standard kształcenia zawodowego dla kandydatów na oficerów.
5. Załącznik 5 – Limity naboru kandydatów na oficerów do WSO WL w latach 2008-2010.
6. Załącznik 6 – Zasady kształcenia kandydatów na oficerów w studium oficerskim WSO WL.

STANDARDY KSZTAŁCENIA

Kierunek Zarządzanie

STUDIA PIERWSZEGO STOPNIA

I. USTALENIA OGÓLNE

Studia kończą się nadaniem tytułu zawodowego licencjata.

Studia trwają nie krócej niż 6 semestrów. Liczba godzin zajęć nie powinna być mniejsza niż 2000 a liczba punktów ECTS 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, struktur bezpieczeństwa państwa, instytucji publicznych. 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 sprawnie 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

III.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

III.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. Ekonomii	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. Bezpieczeństwa państwa		
11. Dowodzenia		
12. Procesów informacyjnych w zarządzaniu		
13. Operacji i technik operacyjnych		

III.3 WYSZCZEGÓLNIENIE TREŚCI I EFEKTÓW 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 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 przyszłości.

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

3. Kształcenie w zakresie ekonomii

Treści kształcenia: Podstawowe pojęcia i definicje. Systemy gospodarcze. Gospodarka narodowa. Wolny rynek. Równowaga makroekonomiczna. Dochód narodowy. Przedsiębiorstwo i jego funkcje w gospodarce. Budżet państwa. Deficyt i dług publiczny. Ekonomiczne aspekty funkcjonowania organizacji typu non profit. Plan rzeczowo-finansowy organizacji. Handel zagraniczny. Pieniądz i system bankowy. Inflacja. Wpływ czynników ekonomicznych na bezpieczeństwo instytucji i procesy zarządzania.

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 konkutowanie 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 bezpieczeństwa państwa

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.

11. Kształcenie w zakresie podstaw 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.

12. 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. Siedziocentryczność 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.

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: (1) wychowania fizycznego – w wymiarze 60 godzin, którym można przypisać do 2 punktów ECTS, (2) języków obcych – w wymiarze 120 godzin, którym należy przypisać 5 punktów ECTS, (3) technologii informacyjnej – w wymiarze 30 godzin, którym należy przypisać 2 punkty ECTS. Treści oraz efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje w zakresie technologii informacyjnej podane są w części wspólnej standardów.
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

1. Wskazana jest znajomość języka angielskiego.

STANDARDY KSZTAŁCENIA

Kierunek Zarządzanie

STUDIA DRUGIEGO STOPNIA

I. USTALENIA OGÓLNE

Studia kończą się nadaniem tytułu zawodowego magistra.

Studia trwają nie krócej niż 4 semestry. Liczba godzin zajęć nie powinna być mniejsza niż 900, a liczba punktów ECTS 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 (sztabowych) w systemie zarządzania, menadżerów średniego i wyższego szczebla (kierowników/dowódców w systemie bezpieczeństwa państwa), 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 kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia (doktoranckich).

III. RAMOWE TREŚCI KSZTAŁCENIA

III.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

III.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. Dowodzenia operacyjnego		
8. Logistyki		
9. Bezpieczeństwa		
10. Badań operacyjnych		
11. Psychologii w zarządzaniu		
12. Negocjacji		

III.3 WYSZCZEGÓLNIENIE TREŚCI I EFEKTÓW 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. Prawo podmiotowe, nadużycie prawa. Zasady prawa cywilnego. 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.

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

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. Alterglobalizm 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 i przedsiębiorca wewnętrzny. 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 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 osiągania celów politycznych, społecznych lub gospodarczych.

8. 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.

9. 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.

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 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.

12. 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. Ocena sytuacji. Formy i sposoby prowadzenia negocjacji.

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

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.

Źródło; Załącznik nr.116 do Rozporządzenia MNiSZW z dn.12 lipca 2007r w sprawie standardów kształcenia



MINISTER OBRONY NARODOWEJ

**ZARZĄDZENIE Nr 3 /MON
MINISTRA OBRONY NARODOWEJ
z dnia 29 stycznia 2001 r.**

w sprawie ustalenia dla Akademii Obrony Narodowej „Ramowego programu nauczania na kierunkach: Zarządzanie i Dowodzenie, Bezpieczeństwo Narodowe, Lotnictwo oraz Logistyka”.

Na podstawie art. 5 ust. 3 ustawy z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz. U. z 1992 r. Nr 10, poz. 40, z 1996 r. Nr 7, poz. 44, z 1997 r. Nr 96, poz. 590, Nr 107, poz. 688, Nr 115, poz. 741 i Nr 121, poz. 770 oraz z 1998 r. Nr 106, poz. 668) zarządza się, co następuje:

§ 1.

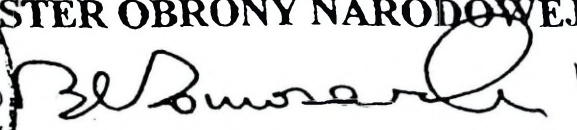
Ustala się dla Akademii Obrony Narodowej „Ramowy program nauczania na kierunkach: Zarządzanie i Dowodzenie, Bezpieczeństwo Narodowe, Lotnictwo oraz Logistyka”, stanowiący załącznik do zarządzenia.

§ 2.

Zarządzenie wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia podpisania.

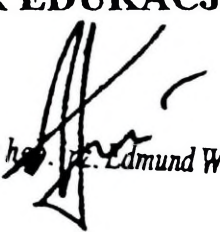


MINISTER OBRONY NARODOWEJ


Bronisław KOMOROWSKI

W porozumieniu:

MINISTER EDUKACJI NARODOWEJ


Prof. dr hab. Edmund Winiński



**Uwagi i wnioski
do koncepcji kierunków zmian w systemie doskonalenia zawodowego żołnierzy
SZ RP**

Akademia Obrony Narodowej powinna być uczelnią odpowiedzialną za należyte przygotowanie i doskonalenie zawodowe kadr dowódczych i sztabowych dla średnich i wyższych szczebli dowodzenia w SZ RP. Z tych też powodów jesteśmy szczególnie zainteresowani by weryfikowany obecnie system doskonalenia zawodowego oficerów nie tylko był zgodny ze zmianami w Ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, ale także zapewniał ich profesjonalne przygotowanie do realizacji zadań na kolejnych poziomach systemu dowodzenia.

Analiza koncepcji zatytułowanej: „Kierunki zmian systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych SZ RP w warunkach profesjonalizacji sił zbrojnych” jak również jej rozwinięcie na spotkaniu w DNiSzW w dniu 09.07.br., pozwala stwierdzić że proponowany przez Autorów koncepcji model kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów w większości zawiera rozwiązania w miarę poprawne, spełniające zarówno wymagania ustawowe jak i potrzeby sił zbrojnych. Dotyczy to zwłaszcza form edukacyjnych przewidzianych dla oficerów do stopnia kapitana i od stopnia pułkownika wzwyż.

Szczegółowa analiza proponowanego modelu wskazuje, że zachowuje on ułomności dotychczasowego systemu, w którym formy edukacyjne związane z przygotowaniem zawodowym oficerów przypisane są do stopni wojskowych, zamiast do poziomów dowodzenia. Trudno to tłumaczyć wymogami ustawy, bowiem wymogi te określają jedynie rodzaj studiów, jakie powinien mieć ukończony oficer przed mianowaniem na określony stopień wojskowy. W naszej ocenie Autorzy koncepcji odwołując się w tytule do warunków profesjonalizacji SZ RP powinni w pierwszej kolejności wyraźnie sformułować cele i zakres przygotowania zawodowego oficerów kierowanych do realizacji zadań na kolejnych szczeblach dowodzenia w armii zawodowej. Pozwoliłoby to uzasadnić wyszczególnione w modelu formy dydaktyczne i czas ich trwania. Brak w koncepcji takich informacji budzi wiele wątpliwości i pytań. Dla przykładu:

- jaką wiedzę zawodową powinien uzyskać oficer na studiach II stopnia;
- dlaczego dla kandydatów do objęcia stanowisk o stopniu etatowym podpułkownika przewidywany jest kurs kwalifikacyjny trwający zaledwie do trzech miesięcy?

Oznacza to, że nie sformułowano zakresu (wzorcowego systemu) wiedzy zawodowej wymaganej od oficerów kierowanych na kolejne poziomy systemu dowodzenia i nie dostosowano do niego prezentowanych w modelu form dydaktycznych.

Powyższe wątpliwości potwierdza brak w projektowanym systemie formy dydaktycznej, która zapewniłaby należyte przygotowanie oficerów do realizacji zadań na poziomie operacyjnym. W żadnym wypadku nie rozwiązuje tego problemu proponowany krótki (do trzech miesięcy) kurs kwalifikacyjny dla kandydatów do objęcia stanowiska o stopniu etatowym podpułkownika. Należy również zauważyć, że wyższe formy edukacyjne (PSPO, WKOS) dotyczą niewielkiej liczby oficerów (30-40 w roku). Zatem zdecydowana większość oficerów pozostających na stanowiskach w dowództwach operacyjnych, a także dowódcy batalionów (równorzędnych) pozbawieni zostaną potrzebnej im wiedzy operacyjnej.

W tej sytuacji właściwym rozwiązaniem byłoby zastąpienie wspomnianego kursu kwalifikacyjnego dla kandydatów na stanowiska o stopniu etatowym podpułkownika - studiami dowódczo-sztabowymi trwającymi przynajmniej dwa semestry. Studia takie zapewnią oficerom pełną wiedzę operacyjną i jednocześnie spełnią ustawowy wymóg do wyznaczenia ich na stanowisko o etacie pułkownika po ukończeniu WKOS trwającego do sześciu miesięcy. Inne możliwe rozwiązanie tego problemu, może polegać na wydłużeniu studiów drugiego stopnia o dwa semestry i umieszczeniu pełnego systemu wiedzy operacyjnej w programie tych studiów.

W systemie słusznie zaprojektowano „Wyższy Kurs Operacyjno-Taktyczny” dla absolwentów studium oficerskiego posiadających tytuł zawodowy magistra. Na tym poziomie powinni oni bowiem w pełni wyrównać wiedzę zawodową do poziomu wiedzy uzyskanej przez oficerów, którzy ukończyli studia w uczelni wojskowej. Jednakże taki rezultat jest możliwy na kursie trwającym dwa semestry.

Powyższe uwagi i sugestie, oparte głównie na wieloletnich doświadczeniach w zakresie przygotowania kadr dowódczych, są podyktowane przede wszystkim potrzebami sił zbrojnych i ich profesjonalizacją.

STANDARD KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO DLA KANDYDATÓW NA OFICERÓW - MINIMALNE WYMAGANIA PROGRAMOWE

I. USTALENIA OGÓLNE

Studia kończą się mianowaniem na pierwszy stopień oficerski.
Standard jest realizowany na studiach I i II stopnia.

II. KWALIFIKACJE ABSOLWENTA – OFICERA

Absolwent powinien posiadać wiedzę z zakresu nauk humanistycznych i podstaw nauk wojskowych dotyczącą istoty, prawidłowości i problemów funkcjonowania oficera w jednostce wojskowej w warunkach pokojowych, zagrożenia i wojny. Powinien posiadać umiejętność rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów wynikających z realizacji funkcji dowodzenia pododdziałem, w tym przywództwa, wychowania i szkolenia oraz gospodarowania mieniem wojskowym i zasobami ludzkimi. Powinien znać język angielski na poziomie gwarantującym poprawną komunikatywność w zakresie słownictwa ogólnego i wojskowego. Powinien posiadać umiejętności skutecznego komunikowania się, negocjowania i przekonywania oraz służby w zwartym zespole wojskowym. Powinien posiadać wysoką sprawność fizyczną oraz odporność psychiczną, pozwalającą na niezakłóconą realizację zadań w warunkach stresu i wzmożonego ryzyka. Powinien być przygotowany do funkcjonowania w warunkach jednostki wojskowej, dowodzenia oraz organizowania działalności szkoleniowo-wychowawczej na stanowiskach służbowych przewidywanych dla oficera młodszego w zakresie szkolenia ogólnego i kierunkowego. Powinien być przygotowany do kontynuowania nauki na wybranym kierunku studiów a także w zakresie pogłębionej wiedzy specjalistycznej i umiejętności niezbędnych do objęcia pierwszego stanowiska służbowego w określonym rodzaju sił zbrojnych.

III. RAMOWE TREŚCI KSZTAŁCENIA

III. 1. GRUPA TREŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO

Wspólna dla wszystkich korpusów i grup osobowych, kierunków i specjalności studiów oraz poziomu studiów.

A. GRUPA TREŚCI KSZTAŁCENIA WOJSKOWEGO

	Godziny
A. Grupa treści kształcenia podstawowego	177
B. Grupa treści kształcenia kierunkowego	463

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

	Godziny
A. Grupa treści kształcenia podstawowego	177
1. Działalność wychowawcza w wojsku	54
2. Komunikacja społeczna	10
3. Podstawy pedagogiki	16
4. Podstawy psychologii	16
5. Podstawy socjologii	20
6. Przywództwo w dowodzeniu	45
7. Historia sztuki wojennej	16
B. Grupa treści kształcenia kierunkowego	463
1. Podstawy dowodzenia	16
2. Taktyka ogólna	32
3. Działania pokojowe i stabilizacyjne	14
4. Gotowość bojowa i mobilizacyjna	16
5. Rozpoznanie wojskowe i armie innych państw	14
6. Topografia wojskowa	40
7. Zabezpieczenie logistyczne działań taktycznych	16
8. Teoria i praktyka strzelań	80
9. Techniczne środki dowodzenia	20
10. Działalność szkoleniowa w wojsku	16
11. Międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych	20
12. Wybrane problemy bezpieczeństwa publicznego	40
13. Podstawy eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UISW)	14
14. Wybrane problemy współpracy krajowej i międzynarodowej: Standaryzacja Wsparcie wojsk sojusznich przez państwo-gospodarza (HNS) Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) Ochrona środowiska	32 8 8 8 8
15. Powszechna OPL	20
16. Obrona Przed Bronią Masowego Rażenia	16
17. Wsparcie ogniowe i inżynieryjne	30
18. Regulaminy SZ RP	27

III.3. WYSZCZEGÓLNIENIE TREŚCI I EFEKTÓW KSZTAŁCENIA

A. GRUPA TREŚCI KSZTAŁCENIA PODSTAWOWEGO

1. DZIAŁALNOŚĆ WYCHOWAWCZA W WOJSKU

Treści kształcenia:

Rola etyki i moralności w życiu społecznym; Podstawowe problemy etyki; Etyka żołnierska w tradycji oręża polskiego; Etyka żołnierska jako etyka zawodu; Moralny sens służby wojskowej; Moralność a dowodzenie; Etyka walki zbrojnej; Kodeks honorowy oficera WP; System działalności wychowawczej w WP; Rozmowy indywidualne w pracy wychowawczej; Praca wychowawcza w działaniach bojowych; Istota i znaczenie dyscypliny wojskowej w aspekcie wykonywania zadań przez żołnierzy pododdziału, analiza dyscypliny; Patologie społeczne i subkultura żołnierska jako zagrożenia dyscypliny wojskowej; Postępowanie dyscyplinarne; Prawa żołnierza objętego postępowaniem dyscyplinarnym; Morale i nastroje; System kształcenia obywatelskiego w WP.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienia istoty i podstawowych zagadnień etyki walki zbrojnej; definiowania uniwersalnych norm moralnych w aspekcie zachowania się uczestników walki zbrojnej; rozumienia moralnych zasad zachowania się wobec chronionych osób i obiektów oraz moralnych powinności dowódcy w walce; rozumienia systemu działalności wychowawczej w SZ RP; wykorzystywania informacji bieżącej do podnoszenia morale i nastrojów żołnierzy; stosowania odpowiednich form i metod w kształtowaniu dyscypliny wojskowej oraz wykorzystywania wyróżnień i kar w utrzymaniu dyscypliny wojskowej; dokonywania doboru tematyki zajęć kształcenia obywatelskiego do prowadzenia działalności wychowawczej w pododdziale.

2. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA

Treści kształcenia:

Podstawowe pojęcia, definicje i zakres komunikacji społecznej. Komunikacja werbalna i niewerbalna. Wykorzystanie zasad retoryki i metod erystyki w komunikacji społecznej. Autoprezentacja i wystąpienia publiczne. Pisemne formy wypowiedzi użytkowych. Technika i estetyka wypowiedzi ustnej. Wygłaszanie przemówień w sytuacjach służbowych i pozasłużbowych. Język wojskowy w dowodzeniu. Public relations w wojsku. Komunikacyjne aspekty doskonalenia zdolności i umiejętności dowódczych. Komunikacja wewnątrz organizacji i instytucji. Uwarunkowania kulturowe kontaktów interpersonalnych. Kontakty interpersonalne z przedstawicielami sojusznicznych armii. Organizacja oraz uczestnictwo w odprawach, zebraniach i naradach. Konflikty w wojsku. Negocjacje. Prawo i etyka komunikacji społecznej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Określenie podstawowych pojęć i zakresu komunikacji społecznej. Przekazywanie poprawnie pod względem językowym informacji, wiadomości, myśli i uczuć w formie ustnej i pisemnej. Wykorzystywanie zasad retoryki i metod erystyki w komunikacji społecznej. Nawiązywanie kontaktów interpersonalnych, rozwiązywanie konfliktów na szczeblu pododdziału i prowadzenie wewnątrzorganizacyjnych negocjacji. Organizowanie odpraw, zebrań i narad. Określanie zasad obiegu informacji wewnątrz organizacji i instytucji oraz wykorzystywanie ich w praktyce dowódczej. Redagowanie według aktualnej instrukcji pism jawnych będących w obiegu zewnętrznym i wewnętrznym. Przyswajanie podstawowej wiedzy z teorii kontaktów międzykulturowych i praktyczne jej stosowanie. Doskonalenie swoich umiejętności i kompetencji komunikacyjnych.

3. PODSTAWY PEDAGOGIKI

Treści kształcenia:

Pedagogika jako dyscyplina naukowa. Współczesne kierunki pedagogiczne. Teoria wychowania jako dyscyplina naukowa. Aksjologia w procesie wychowania. Cele kształcenia i wychowania. Ideały wychowania. Zasady i metody wychowania. Metody wychowania stosowane w wojsku. Samokształcenie w procesie dydaktyczno-wychowawczym. Techniki pracy umysłowej. Edukacja ustawiczna. Media i multimedia jako środowisko edukacyjno-wychowawcze.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienia pojęć, roli oraz zadań pedagogiki, a także znajomość jej miejsca wśród innych nauk; znajomość współczesnych kierunków pedagogicznych; znajomość podstaw teorii wychowania i jego cech; przedstawienie koncepcji wartości w procesie wychowania; znajomość celów kształcenia i wychowania oraz przedstawienie ideału wychowania i wzorców osobowych; określenie osobowości współczesnego oficera; znajomość zasad i metod wychowania oraz określenie i przedstawienie metod wychowania w wojsku; poznanie procesu i metod samokształcenia się oraz jego roli w procesie dydaktyczno – wychowawczym; umiejętność zastosowania metod i technik uczenia się; znajomość pojęcia edukacji ustawicznej oraz rozumienie jej roli w procesie kształcenia; poznanie mediów i multimediów jako środowiska edukacyjno-wychowawczego oraz przedstawienie ich roli w procesie dydaktyczno-wychowawczym.

4. PODSTAWY PSYCHOLOGII

Treści kształcenia:

Psychologia jako dyscyplina naukowa: Powstanie i rozwój psychologii naukowej, Metody badań psychologicznych, Psychologia wojskowa jako dyscyplina psychologii stosowanej. Procesy emocjonalne i motywacyjne: Potrzeby i motywacja, Emocje jako mechanizmy regulacji zachowania. Podstawowe procesy poznawcze człowieka: Percepcja i uwaga, Procesy prostego i złożonego uczenia się, Pamięć i myślenie. Psychologia różnic indywidualnych: Teoretyczne i empiryczne podejścia do inteligencji, Temperament i mechanizmy warunkujące poziom energii psychicznej, Osobowość jako system integrujący psychikę. Człowiek w sytuacji trudnej – frustracyjnej stresowej: Istota i rodzaje sytuacji trudnych. Stres i strategie radzenia sobie ze stresem

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienia podstawowych pojęć z zakresu psychologii ogólnej i wojskowej, a także ich przedmiotu badań. Zrozumienia istoty i funkcjonowania procesów poznawczych, emocjonalnych i motywacyjnych człowieka oraz ich znaczenia w działalności wojskowej. Umiejętności dokonania analizy funkcjonowania jednostki w sytuacjach trudnych, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska stresu i konfliktów interpersonalnych. Umiejętności współpracy z ludźmi, mając na uwadze zasadę jedności szkolenia i wychowania wojskowego, w oparciu o zdobyte podstawy wiedzy psychologicznej.

5. PODSTAWY SOCJOLOGII

Treści kształcenia:

Socjologia jako nauka. Rzeczywistość społeczna. Makrostruktury społeczne. Megastruktury a procesy integracji i dezintegracji społecznych. Mikro- i mezostruktury społeczne. Wojny jako konflikty społeczne. Stawanie się społeczeństw a problemy ich podmiotowości i obronności. Społeczeństwo Polski współczesnej i jego wojsko na tle porównawczym.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienia zjawisk społecznych i ich uwarunkowań we współczesnym świecie; identyfikowania zasadniczych struktur, grup i procesów jako efektów dążeń na rzecz zaspakajania starych i nowych potrzeb zbiorowych i indywidualnych; posługiwania się (w podstawowym zakresie) metodami i technikami badań społecznych na poziomie mikro i mezostrukturalnym, przydanych w pełnieniu ról dowódczych (socjometrycznych).

6. PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU

Treść kształcenia:

Techniki motywowania podwładnych; metody doboru, oceniania i rozwoju kadr; organizacja pracy zespołowej; delegowanie uprawnień; techniki negocjacji i rozwiązywania konfliktów; techniki gospodarowania czasem (własnym i podwładnych); techniki pracy sztabowej w warunkach garnizonowych i poligonowych; kultura organizacyjna w wojsku.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Umiejętność skutecznego przywództwa w grupie formalnej i nieformalnej; znajomość technik zarządzania kapitałem ludzkim organizacji; umiejętność kreowania własnego autorytetu w organizacji; zdolność przejmowania inicjatywy i skutecznej realizacji zadań zespołowych; utożsamianie się z kulturą organizacyjną w wojsku oraz jej doskonalenie.

7. HISTORIA SZTUKI WOJENNEJ

Treści kształcenia:

Rozwój sztuki wojennej w starożytności i średniowieczu. Taktyka podczas wojen starożytności i średniowiecza. Wojskowość europejska czasów nowożytnych (XVI-XVII wiek). Taktyka armii europejskich w XVI i XVII wieku. Sztuka wojenna w okresie wojen napoleońskich i w XIX wieku. Taktyka w wojnach napoleońskich i polskich powstaniach narodowych. Rozwój sztuki wojennej w XX wieku.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Umiejętność uzasadniania historycznego charakteru ewolucji zasad sztuki wojennej; uogólniania doświadczeń wojennych i stosowania wiedzy historyczno-wojskowej do rozwiązywania problemów dowodzenia na szczeblu taktycznym; umiejętność wykorzystywania wiadomości z historii w dobieraniu treści do szkolenia patriotycznego i obywatelskiego w pododdziale; umiejętność upowszechniania wiedzy historyczno-wojskowej w środowisku wojskowym i cywilnym; interpretowania ważniejszych wydarzeń z historii wojskowości oraz korzystania z różnych źródeł wiedzy historyczno-wojskowej.

B. GRUPA TREŚCI KSZTAŁCENIA KIERUNKOWEGO

1. PODSTAWY DOWODZENIA

Treści kształcenia:

Podstawowe pojęcia dowodzenia. Proces dowodzenia. Znaki taktyczne. Dokumenty dowodzenia.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Definiowanie podstawowych pojęć dowodzenia; rozumienie przedsięwzięć realizowanych w procesie dowodzenia; rozumienie toku postępowania podczas wypracowania decyzji; znajomość budowy znaków taktycznych, zasady opisu i ich stosowania; rozumienie układu i treści dokumentów dowodzenia wykonywanych na szczeblu taktycznym;

2. TAKTYKA OGÓLNA

Treści kształcenia:

System obrony państwa. Ogólna charakterystyka działań zbrojnych. Podział, struktura organizacyjna i wyposażenie pododdziałów rodzajów Sił Zbrojnych RP. Zasady użycia pododdziałów rodzajów Sił Zbrojnych w działaniach militarnych i pozamilitarnych. Klasyfikacja działań taktycznych. Charakterystyka zasad i czynników walki. Prowadzenie podstawowych działań taktycznych przez pododdziały rodzajów Sił Zbrojnych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienie funkcjonowania systemu obrony państwa; definiowanie podstawowych pojęć z zakresu działań taktycznych; znajomość struktur organizacyjnych i wyposażenia i pododdziałów rodzajów Sił Zbrojnych; rozumienie przeznaczenia rodzajów Sił Zbrojnych; znajomość zasad i czynników walki; rozumienie zasad prowadzenia działań taktycznych przez pododdziały rodzajów Sił Zbrojnych w różnych środowiskach; rozumienie znaczenia operacyjnego przygotowania obszaru kraju.

3. DZIAŁANIA POKOJOWE I STABILIZACYJNE**Treści kształcenia:**

Podstawowe pojęcia dotyczące operacji pokojowych i stabilizacyjnych; typologia operacji pokojowych i stabilizacyjnych; charakter zadań wykonywanych przez polskie kontyngenty wojskowe podczas udziału w misjach pokojowych i stabilizacyjnych; zasady użycia siły w działaniach pokojowych i stabilizacyjnych; podstawowe zasady i sposoby wykonywania zadań mandatowych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienie znaczenia podstawowych terminów dotyczących operacji pokojowych i stabilizacyjnych; typologia operacji pokojowych i stabilizacyjnych; znajomość doświadczeń Wojska Polskiego z udziału w operacjach pokojowych i stabilizacyjnych; znajomość sposobów i zasad działania w czasie wykonywania zadań mandatowych.

4. GOTOWOŚĆ BOJOWA I MOBILIZACYJNA**Treści kształcenia:**

Podstawowe wskaźniki i definicje dotyczące gotowości bojowej i mobilizacyjnej. Zasady utrzymania stałej i osiągania wyższych stanów gotowości bojowej oraz stanów gotowości kryzysowej w pododdziale. Funkcjonowanie elementów bazy mobilizacyjnej. Dokumentacja dotycząca gotowości bojowej i mobilizacyjnej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość zasad utrzymania stałej i osiągania wyższych stanów gotowości bojowej oraz stanów gotowości kryzysowej; definiowanie podstawowych wskaźników i definicji dotyczących mobilizacji i utrzymania normatywów gotowości bojowej w pododdziale; znajomość elementów bazy mobilizacyjnej; znajomość dokumentacji gotowości bojowej na szczeblu pododdziału; rozumienie istoty uzupełniania wojsk w wyniku strat ponoszonych w czasie działań bojowych.

5. ROZPOZNANIE WOJSKOWE I ARMIE INNYCH PAŃSTW**Treści kształcenia:**

Rola rozpoznania wojskowego we współczesnych konfliktach zbrojnych. Główne zadania rozpoznania wojskowego. Typologia rozpoznania wojskowego. Sposoby prowadzenia rozpoznania. Struktury organizacyjne i wyposażenie jednostek organizacyjnych

wybranych armii innych państw. Charakterystyka współczesnych poglądów na prowadzenie walki w wybranych armiach innych państw.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienie podstawowych pojęć z zakresu rozpoznania wojskowego; rozumienie roli rozpoznania wojskowego podczas prowadzenia walki; znajomość struktur organizacyjnych i wyposażenia jednostek organizacyjnych wybranych armii innych państw; znajomość zasad i sposobów prowadzenia rozpoznania w działaniach bojowych; znajomość poglądów na temat prowadzenia działań bojowych przez jednostki organizacyjne armii innych państw.

6. TOPOGRAFIA WOJSKOWA

Treści kształcenia:

Orientowanie się w terenie z mapą i bez mapy. Główne elementy składowe terenu oraz jego właściwości taktyczne. Zasady wykonywania marszu wg azymutu. Mapy topograficzne i ich charakterystyka. Pomiary na mapach topograficznych. Wykorzystanie mapy topograficznej podczas pracy w terenie. Aparatura nawigacyjna wykorzystywana w pododdziałach rodzajów wojsk. Wykonywanie zadań nawigacji lądowej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Umiejętność posługiwania się mapą topograficzną w każdych warunkach terenowych. Orientowania się w terenie z mapą i bez mapy. Przygotowanie i wykonanie marszu wg azymutu. Wykorzystania aparatury nawigacyjnej w działaniach taktycznych wojsk. Prowadzenia orientacji topograficznej oraz rozpoznania i oceny terenu.

7. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE DZIAŁAŃ TAKTYCZNYCH

Treści kształcenia:

Istota, cel i przedmiot logistyki wojskowej. Funkcjonowanie gospodarki wojskowej. Podstawy zabezpieczenia materiałowego działań taktycznych. Podstawy zabezpieczenia technicznego działań taktycznych. Podstawy zabezpieczenia medycznego działań taktycznych. Ogólna charakterystyka transportu wojskowego. Ogólne zasady organizacji zabezpieczenia logistycznego PKW. Repetytorium.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość istoty, celów i treści logistyki wojskowej oraz struktur funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP, rozumienie funkcjonowania gospodarki wojskowej, znajomość podstaw zabezpieczenia logistycznego działań taktycznych.

8. TEORIA I PRAKTYKA STRZELAŃ

Treści kształcenia:

Budowa i działanie podstawowych rodzajów broni strzeleckiej, amunicji i granatów ręcznych. Podział i znakowanie amunicji. Wybrane elementy teorii strzału i balistyki. Zasady strzelania z broni strzeleckiej. Warunki bezpieczeństwa podczas użytkowania i obchodzenia się z bronią i amunicją. Ćwiczenia przygotowawcze i strzelania z broni strzeleckiej. Rzut granatem bojowym. Metodyka prowadzenia zajęć ze szkolenia strzeleckiego. Zasady i normy przystrzeliwania broni strzeleckiej. Organizacja i doprowadzanie broni strzeleckiej do prawidłowej celności. Gospodarka mieniem służby uzbrojenia i elektroniki.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienie istoty działania broni strzeleckiej, amunicji i granatów ręcznych; definiowanie i rozpoznawanie znakowania amunicji strzeleckiej; stosowanie w praktyce zasad prowadzenia ognia z broni strzeleckiej; definiowanie i przestrzeganie warunków bezpieczeństwa podczas obchodzenia się z bronią i amunicją a także podczas strzelań i rzutu granatem bojowym; umiejętność prowadzenia ognia z pistoletu, pistoletu

maszynowego i karabinka; rozumienie zasad i norm przystrzeliwania broni oraz umiejętne doprowadzenia broni strzeleckiej do prawidłowej celności; planowanie, przygotowanie i prowadzenie zajęć ze szkolenia strzeleckiego; znajomość przepisów w zakresie przechowywania sprzętu uzbrojenia w pododdziale oraz prowadzenie dokumentacji eksploatacyjno-technicznej.

9. TECHNICZNE ŚRODKI DOWODZENIA

Treści kształcenia:

Podstawowe zagadnienia związane z systemem łączności i informatyki. Urządzenia końcowe i komutacyjne. Charakterystyka techniczna cyfrowych i analogowych radiostacji pola walki i wozów bojowych. Zasady i sposoby organizacji łączności. Przepisy korespondencji radiowej. Bezpieczeństwo i ochrona łączności. Dokumenty eksploatacyjne i tajnego dowodzenia. Posługiwanie się technicznymi środkami łączności

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Umiejętność wykorzystania możliwości techniczno -taktycznych sprzętu łączności w systemie łączności. Znajomość zasad i sposobów organizacji łączności oraz obowiązujących przepisów w zakresie pracy przez techniczne środki łączności. Umiejętność praktycznego posługiwania się środkami łączności i informatyki przy wykorzystaniu dokumentów eksploatacyjnych łączności i tajnego dowodzenia.

10. DZIAŁALNOŚĆ SZKOLENIOWA W WOJSKU

Treści kształcenia:

System, struktura oraz strategie wychowania i nauczania w zintegrowanym procesie szkolenia wojskowego. Kompetencje dowódców plutonów i drużyn w zakresie działalności szkoleniowo-metodycznej. Istota, cele, treści oraz formy, metody i zasady działalności szkoleniowo-metodycznej na szczeblu plutonu. Infrastruktura szkoleniowa i sposób przygotowania bazy gabinetowej i polowej oraz technicznych środków nauczania. Tok zajęć teoretycznych i praktycznych w garnizonie i w warunkach polowych. Rola, miejsce oraz zadania kierownika zajęć oraz instruktorów w procesie planowania, organizowania oraz realizowania szkolenia w plutonie (w punkcie nauczania). Dokumentacja szkoleniowo-ewidencyjna dowódcy plutonu (kierownika zajęć) i dowódcy drużyny (instruktora). Wybrane elementy działalności bieżącej na szczeblu kompanii.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienia roli, miejsca oraz zadań osób funkcyjnych w zakresie szkolenia plutonu (drużyny); planowania, organizowania i realizowania szkolenia na szczeblu plutonu (drużyny); identyfikowania nowoczesnych metod szkolenia z uwzględnieniem ich efektywności; wykonywania i prowadzenia dokumentacji szkoleniowo-metodycznej w plutonie; rozumienia roli instruktora w profesjonalnym przygotowaniu instruktorów do szkolenia w punkcie nauczania; dobierania elementów bazy szkoleniowej, technicznych środków nauczania oraz pomocy dydaktycznych do wymogów procesu szkolenia.

11. MIĘDZYNARODOWE PRAWO KONFLIKTÓW ZBROJNYCH

Treści kształcenia:

Geneza i rozwój międzynarodowego prawa wojennego. Strony wojujące. Regularne i nieregularne siły zbrojne. Osoby pozbawione praw uczestników walki zbrojnej. Zakazane środki i metody walki zbrojnej. Wyjątki w sposobach prowadzenia walki zbrojnej. Ogólne zasady MPKZ podczas prowadzenia działań zbrojnych. Ochrona rannych, chorych i rozbitków. Status jeńców wojennych. Ochrona ludności cywilnej. Ochrona dóbr kultury. Międzynarodowe unormowania konfliktów zbrojnych o charakterze niemiędzynarodowym.

Międzynarodowe prawo karne. Międzynarodowy ruch Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężyca.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Zdobycie wiedzy z zakresu MPKZ; umiejętność postępowania zgodnie z celem międzynarodowego prawa humanitarnego, jakim jest humanizacja konfliktu zbrojnego; stosowanie norm humanitarnego postępowania w działaniach zbrojnych i egzekwowanie takiego zachowania od swoich podwładnych; podejmowanie decyzji w zakresie prowadzenia działań zbrojnych zgodnie z międzynarodowym prawem humanitarnym.

12. WYBRANE PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO

Treści kształcenia:

Globalne problemy bezpieczeństwa. Filozoficzno-polityczne i cywilizacyjne źródła pojmowania bezpieczeństwa. Prawno-międzynarodowe podstawy bezpieczeństwa. Narody Zjednoczone i porozumienia regionalne. Procesy rozbrojeniowe i mechanizmy kontroli zbrojeń. Obszary porozumień rozbrojeniowych istotnych dla bezpieczeństwa globalnego. Międzynarodowa współpraca wojskowa i perspektywy jej rozwoju. Misje specjalne i operacje wojskowe w systemie bezpieczeństwa. Problemy bezpieczeństwa regionalnego. Architektura bezpieczeństwa regionalnego w Europie. NATO i Unia Europejska wobec zagrożeń globalnych i regionalnych. Proces helsiński. Środki budowy zaufania i bezpieczeństwa. Kontrola zbrojeń konwencjonalnych w Europie. Traktat CFE. Elementy systemu bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej. Przestanki bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Strategia obronności. Prawno-organizacyjne podstawy systemu obronnego RP. Polska w systemie sojuszniczym NATO. Przewidywany charakter zadań sił zbrojnych RP. Operacje poza granicami Polski. Standardy demokratycznej, cywilnej kontroli nad siłami zbrojnymi. Udział SZ RP w międzynarodowej współpracy wojskowej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Pozyskanie wiadomości z zakresu wiedzy o państwie oraz podstawowych zasad jego funkcjonowania; zrozumienie procesów zachodzących w jego systemie politycznym oraz w życiu społeczno - politycznymi; zapoznanie z funkcjonowaniem i strukturami współczesnych instytucji europejskich i międzynarodowych w dobie procesów integracyjnych.

13. PODSTAWY EKSPLOATACJI UZBROJENIA I SPRZĘTU WOJSKOWEGO (UiSW)

Treści kształcenia:

Przegląd uzbrojenia i sprzętu wojskowego SZ RP. Podstawowe pojęcia związane z eksploatacją UiSW. Bezpieczeństwo eksploatacji UiSW (w tym bezpieczeństwo energetyczne, dozоровe, metrologiczne, ekologiczne, ppoż., ...). Przepisy dotyczące użytkowania UiSW. Ogólne zasady obsługi UiSW. Obowiązki osób funkcyjnych w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa eksploatacji UiSW. Obowiązki kierowcy i dowódcy pojazdu. Działalność profilaktyczna w zakresie zapobiegania wypadkom z bronią i amunicją oraz w ruchu drogowym z udziałem wojskowych pojazdów mechanicznych. Odpowiedzialność żołnierzy za wyrządzone przez nich szkody w UiSW.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Rozumienie zasad eksploatacji UiSW. Przestrzeganie przepisów dotyczących bezpieczeństwa użytkowania UiSW. Identyfikowanie przyczyn oraz zapobieganie wypadkom z bronią i amunicją oraz w ruchu drogowym.

14. WYBRANE PROBLEMY WSPÓŁPRACY KRAJOWEJ I MIĘDZYNARODOWEJ

a. STANDARYZACJA

Treści kształcenia:

Międzynarodowa, europejska i krajowa działalność normalizacyjna, relacje, współpraca, oraz ich organizacja. Działalność normalizacyjna związana z obronnością i bezpieczeństwem państwa (NATO, PSZ), oraz ich organizacja. System zapewnienia jakości. Akredytacja. Certyfikacja i kodyfikacja wyrobów obronnych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Nabywanie umiejętności wykorzystywania norm i standardów wojskowych, krajowych, europejskich i międzynarodowych. Uzyskanie zadawalającego stopnia zaufania dla UiSW w zakresie jego zgodności jakości z wymaganiami dla wyrobów, usług i procesów związanych z obronnością państwa.

b. WSPARCIE WOJSK SOJUSZNICZYCH PRZEZ PAŃSTWO-GOSPODARZA (HNS)

Treści kształcenia:

Charakterystyka procesów wsparcia, pomocy dla sił sojuszniczych przez administrację krajową. Rola i zadania sił zbrojnych jako organizatora i koordynatora przyjęcia wojsk jako sił pomocniczych. Realizacja zadań na punktach kontaktowych. Charakterystyka resortowych zasobów krajowych przewidzianych do zabezpieczenia procesu wsparcia (Katalog Możliwości). Planowanie realizacji zadań wynikających z wsparcia państwa-gospodarza. Analiza procedur, zasad, zadań i dokumentów na odpowiednich etapach planowania i realizacji HNS. Zabezpieczenie logistyczne HNS i przemieszczających się wojsk. Aspekty finansowe realizacji zadań, świadczeń i szkód.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość założeń i zadań normujących problematykę HNS w Pakcie Północnoatlantyckim. Umiejętność posługiwania się dokumentami planistycznymi HNS w celu orientacji i nadzoru nad realizacją zadań przez zaangażowane resorty. Znać zasady rozliczania kosztów i szkód.

c. WSPÓŁPRACA CYWILNO-WOJSKOWA (CIMIC)

Treści kształcenia:

Założenia współpracy cywilno-wojskowej, tj. cele, funkcje, zasady, zadania. Cele i zadania organizacji cywilnych w rejonie odpowiedzialności dowódcy. Rola i wpływ opinii społecznej (międzynarodowej, rządowej, pozarządowej, lokalnej, mediów) na realizację zadań operacyjnych dowódcy. Zasady i sposoby pozyskiwania informacji o stronie cywilnej. Charakter wymiany informacji ze stroną cywilną. Koordynacja i użycie zasobów cywilnych. Nadzorowanie i śledzenie zasobów logistycznych strony cywilnej. Uwarunkowania pomocy humanitarnej i wsparcia ze strony państwa-gospodarza na rzecz realizacji zadań dowódcy. Zasady tworzenia centrów CIMIC. Charakter współpracy personelu CIMIC z ludnością lokalną, rynkiem lokalnym, przedsiębiorcami, administracją miejscową, organizacjami cywilnymi wpływającymi na realizację zadań i opinię wojska.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość specyficznej roli personelu współpracy cywilno-wojskowej, realizującego wymianę informacji ze stroną cywilną, oraz pozyskiwania zasobów logistycznych, na rzecz realizacji planów dowódcy w rejonie odpowiedzialności.

d. OCHRONA ŚRODOWISKA

Treści kształcenia:

Charakterystyka środowisk przyrodniczych i ich elementów chronionych. Najważniejsze zagrożenia militarne i niemilitarne, oraz niekorzystne czynniki oddziałujące na środowisko. Główne zagrożenia dla środowiska naturalnego związane z techniką motoryzacyjną, oraz środkami walki. Składowanie i postępowania z zanieczyszczeniami, odpadami, materiałami i substancjami niebezpiecznymi. Zagospodarowanie produktów odpadowych powstających w wyniku eksploatacji i likwidacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego, w tym pojazdów. Ochrona środowiska pododdziałów i oddziałów na poligonach, ośrodkach ćwiczeń i w działaniach taktycznych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość współczesnych poglądów na ochronę środowiska naturalnego. Mieć świadomość i znać zagrożenia militarne i niemilitarne środowiska naturalnego. Posiąść wiedzę na temat postępowania z zanieczyszczeniami, odpadami, materiałami i substancjami niebezpiecznymi. Uwzględniać zasady ochrony środowiska podczas realizacji celów i zadań wojskowych.

15. POWSZECHNA OPL

Treści kształcenia:

Podział i charakterystyka środków napadu powietrznego. Zadania, skład oraz możliwości bojowe lotnictwa taktycznego i śmigłowców bojowych. Taktyka działania samolotów i śmigłowców na polu walki. Charakterystyka ugrupowania bojowego pododdziału jako obiektu uderzeń śmigłowców i samolotów. Sposoby wykonywania uderzeń przez samoloty i śmigłowce. Okresy największego zagrożenia uderzeniami z powietrza. Rola, zadania, możliwości bojowe oraz struktura organizacyjna oddziałów i pododdziałów obrony przeciwlotniczej. Zasady organizacji obserwacji i rozpoznania celów powietrznych. Zasady zwalczania celów powietrznych z broni strzeleckiej i pokładowej. Przedsięwzięcia zmniejszające skutki uderzeń z powietrza. Organizacja systemu alarmowania o zagrożeniu z powietrza. Działanie po ogłoszeniu alarmu lotniczego w działaniach bojowych. Postawy strzeleckie, przygotowanie broni do strzelań powietrznych. Sposoby prowadzenia ognia z broni strzeleckiej do celów powietrznych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość organizacji oraz możliwości bojowe pododdziałów obrony przeciwlotniczej, znajomość zasad organizacji powszechnej obrony przeciwlotniczej w warunkach polowych i garnizonowych; rozumienie znaczenia przedsięwzięć organizowanych w ramach powszechnej OPL dla zmniejszenia skutków uderzeń z powietrza wykonywanych przez przeciwnika; określanie wielkość i charakteru zagrożenia z powietrza oraz jego wpływu na działanie pododdziału; umiejętność organizowania w pododdziałach przedsięwzięć powszechnej obrony przeciwlotniczej oraz realizowania ich w podstawowych rodzajach działań taktycznych;

16. OBRONA PRZED BRONIĄ MASOWEGO RAŻENIA

Treści kształcenia:

Zagrożenia bronią masowego rażenia i ich wpływ na prowadzenie działań bojowych. Istota, zakres, zasady oraz siły i środki obrony przed bronią masowego rażenia. Organizacja obrony przed bronią masowego rażenia. Charakterystyka przedsięwzięć obrony przed bronią masowego rażenia. Realizacja przedsięwzięć obrony przed bronią masowego rażenia w warunkach zagrożenia i użycia broni masowego rażenia. Zabezpieczenie i wsparcie obrony przed bronią masowego rażenia.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość: własności rażącego działania broni masowego rażenia, etatowego sprzętu OPBMR, zasad funkcjonowania Systemu Wykrywania Skazań.

Umiejętność: wykorzystywania właściwości ochronnych indywidualnych i zbiorowych środków ochrony przed skażeniami, posługiwania się sprzętem do rozpoznania i likwidacji skażeń, organizowania i realizacji przedsięwzięć OPBMR, współdziałania z pododdziałami wojsk chemicznych podczas likwidacji skażeń.

17. WSPARCIE OGNIOWE I INŻYNIERYJNE

Treści kształcenia:

Przeznaczenie, struktury i zasady użycia elementów wsparcia ogniowego w walce. Zadania elementów wsparcia ogniowego w wsparciu ogniowym wojsk. Użycie i działanie pododdziałów rozpoznania artyleryjskiego. Użycie i działanie sił i środków wsparcia ogniowego. Koordynacja wsparcia ogniowego na szczeblu pododdziału wojsk walczących. Procedury wezwania wsparcia ogniowego z pola walki

Wsparcie inżynieryjne. Cele wsparcia inżynieryjnego. Użycie wojsk inżynieryjnych. Realizacja zadań wsparcia inżynieryjnego. Ogólne zasady fortyfikacji i maskowania wojsk. Ogólne wiadomości o zaporach inżynieryjnych i zachowaniu się w terenie zagrożonym minami. Zasadnicze wiadomości o wybuchu i ładunkach materiału wybuchowego. Podział i znaczenie przepraw i dróg wojskowych.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Znajomość celów i zadań wsparcia inżynieryjnego i ogniowego wojsk. Znajomość zasad współdziałania elementów wsparcia między sobą i z elementami wspieranymi. Znajomość zasad i procedur koordynacji wsparcia ogniowego i inżynieryjnego na szczeblu pododdziału wojsk walczących. Umiejętność wezwania wsparcia ogniowego z pola walki.

Znać ogólne wiadomości z zapór inżynieryjnych i zasadach zachowania się w terenie zagrożonym minami w tym IED. Poznać zasady bezpieczeństwa w obchodzeniu się z materiałami wybuchowymi oraz amunicją saperską. Znać ogólne zasady użycia materiałów wybuchowych. Znać podział i zasady wykorzystania przepraw i dróg wojskowych. Umieć wykonać zapalnik lontowy.

18. REGULAMINY SZ RP

Treści kształcenia:

Musztra indywidualna i zespołowa – drużyny, plutonu i kompanii. Musztra pododdziałów z pojazdami. Dowodzenie pododdziałem podczas wystąpień służbowych i uroczystości wojskowych. Zasady prowadzenia zajęć z musztry i regulaminów w roli dowódcy drużyny – instruktora i dowódcy plutonu – kierownika zajęć. Działalność służbowa w jednostce wojskowej.

Efekty kształcenia – umiejętności i kompetencje:

Dowodzenia pododdziałem podczas wystąpień służbowych i uroczystości wojskowych; wydawania komend i zachowania się w szyku; prawidłowego prowadzenia zajęć z musztry i regulaminów w roli dowódcy drużyny i plutonu; realizowania zadań stojących przed służbami w jednostce wojskowej i garnizonie

IV. PRAKTYKI

Zasady i formę odbywania praktyk ustala komendant-rektor uczelni wojskowej.

V. INNE WYMAGANIA

1. Programy nauczania rozpoczynają się realizacją treści z zakresu szkolenia podstawowego wg programu ujednoliconego w skali sił zbrojnych.
2. Kształtowanie cech osobowo-zawodowych oraz wiedzy i umiejętności niezbędnych oficerowi uczelnia wojskowa realizuje w procesie ciągłym od chwili stawiennictwa do uczelni do dnia mianowania na pierwszy stopień oficerski.
3. Wiedza i umiejętności określone dla absolwenta oficera winny być rozliczane w ramach rygorów dydaktycznych objętych harmonogramem studiów w uczelni wojskowej.
4. **Język angielski oraz wychowanie fizyczne należy prowadzić zgodnie z odrębnymi aktami prawnymi.**

**Limity naboru kandydatów na oficerów do WSO WL
w latach 2008 – 2010 (określone decyzją MON)**

Lp.	Rodzaj edukacji	Limity w latach			Razem
		2008	2009	2010	
1.	Studia stacjonarne	223 (30%)	140 (40%)	55 (50%)	418 (35%)
2.	Studium oficerskie	517 (70%)	211 (60%)	56 (50%)	784 (65%)
	RAZEM	740	351	111	1202

Źródło – Decyzje MON: Nr 98/2008, Nr 201/2009, Nr 345/2009 .

Zasady kształcenia

Studium Oficerskie to ścieżka edukacyjna przygotowania zawodowego (wojskowego) przeznaczona dla absolwentów wyższych uczelni cywilnych posiadających tytuł zawodowy magistra (równorzędny).

Kształcenie absolwentów szkół wyższych jako kandydatów na oficerów odbywa się zgodnie z programem nauczania właściwym dla danej specjalności (korpusu osobowego, grupy osobowej).

O przyjęcie do Studium Oficerskiego mogą ubiegać się zarówno tzw. „cywile”, jak i żołnierze zawodowi (podoficerowie). Zasady ubiegania się o przyjęcie do Studium Oficerskiego dla żołnierzy zawodowych określa ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

Po pomyślnym zdaniu egzaminu wstępnego i zakwalifikowaniu do szkolenia w ramach Studium Oficerskiego, kandydat podpisuje umowę na pełnienie służby kandydackiej oraz umowę o finansowaniu jego nauki przez resort MON.

Dla tej części absolwentów szkół wyższych, którzy nie odbyli przeszkolenia wojskowego w trakcie studiów, szkolenie zasadnicze poprzedzone jest szkoleniem podstawowym zakończonym przysięgą wojskową.

Formy szkolenia w Studium Oficerskim:

a. na stanowiska dowódcze (w poszczególnych korpusach osobowych – tabela 1):

- szkolenie trwające 12 miesięcy (dla kandydatów „cywilnych”);
- szkolenie trwające 6,5 miesiąca (dla podoficerów zawodowych).

b. na stanowiska wymagające szczególnych kwalifikacji zawodowych (w korpusach osobowych: sprawiedliwości i obsługi prawnej, duszpasterstwa, wywiadu i kontrwywiadu wojskowego, żandarmerii wojskowej, medycznym, wychowawczym - w grupie osobowej orkiestr i zespołów estradowych):

- szkolenie trwające 8,5 miesiąca (dla kandydatów „cywilnych”);
- szkolenie trwające 3 miesiące dla podoficerów zawodowych oraz dla kandydatów „cywilnych” w korpusie osobowym medycznym – grupa osobowa lekarzy, lekarzy dentystów.

W organizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego w WSOWL wydziela się etapy różnicowane pod względem treści programowych, form, zasad i metod kształcenia.

Każdy etap kończy się sprawdzianem (egzaminem) teoretycznym i praktycznym.

Etapami tymi są:

- szkolenie podstawowe - przygotowanie kandydata na oficera do służby wojskowej oraz opanowanie podstawowej wiedzy, umiejętności i nawyków z zakresu przygotowania ogólnowojskowego trwające ok. 3 tygodni w WSOWL (tylko dla kandydatów bez przeszkolenia wojskowego);
- wstępna specjalizacja zawodowa - przygotowanie ogólnozawodowe i specjalistyczne do poziomu dowódcy drużyny (równorzędnego) trwające ok. 16 tygodni w WSOWL oraz w centrach i ośrodkach szkolenia specjalistycznego poszczególnych rodzajów wojsk – dla kandydatów na stanowiska dowódcze;
- specjalizacja zawodowa - przygotowanie specjalistyczne do poziomu dowódcy plutonu (równorzędnego) trwające ok. 25 tygodni w WSOWL oraz w centrach i ośrodkach szkolenia specjalistycznego poszczególnych rodzajów wojsk.

Dla kandydatów na stanowiska dowódcze proces kształcenia realizowany jest w oparciu o „Standard przygotowania zawodowego kandydatów na oficerów” oraz zakres wiedzy specjalistycznej dla danego korpusu osobowego (specjalności wojskowej). Realizowany jest w trzech grupach treści: przygotowania podstawowego, kierunkowego i specjalistycznego.

Dla kandydatów na stanowiska wymagające szczególnych kwalifikacji zawodowych proces kształcenia realizowany jest tylko w oparciu o „Standard przygotowania zawodowego kandydatów na oficerów”. Realizowany jest w dwóch grupach treści: przygotowania podstawowego i kierunkowego.

Zajęcia programowe słuchaczy odbywają się przez 6 dni w tygodniu, w tym jeden dzień przeznaczają się na samokształcenie. Tydzień szkoleniowy składa się z 35 – 40 godzin lekcyjnych po 45 minut. Dzień szkoleniowy zawiera 7 – 8 godzin, a w przypadku zajęć praktycznych w terenie do 10 godzin lekcyjnych (w zależności od potrzeb oraz warunków realizacji procesu dydaktycznego zajęcia mogą być również realizowane w większym wymiarze oraz w dni samokształcenia).

Słuchacze studium oficerskiego w trakcie trwania szkolenia otrzymują bezpłatne zakwaterowanie, wyżywienie, umundurowanie oraz specjalistyczne wyposażenie wojskowe. Ponadto Uczelnia zapewnia kompletne wyposażenie w podręczniki, opiekę lekarską a także możliwości korzystania z obiektów sportowo-rekreacyjnych.

Urlopy i przepustki:

- urlop wypoczynkowy (po zakończeniu szkolenia),
- 10-dniowy urlop w okresie Świąt Bożego Narodzenia,
- 5-dniowy urlop w okresie Świąt Wielkanocnych,
- urlopy okolicznościowe (wg potrzeb słuchacza i decyzji Rektora-Komendanta),
- przepustki jednorazowe,
- przepustki stałe.

Uposażenie - wysokość uposażenia miesięcznego słuchacza jest jednakowa dla wszystkich form studium oficerskiego.

Na zakończenie szkolenia słuchacze przystępują do egzaminu na oficera. Jego zakres tematyczny związany jest z problematyką zawartą w „Standardzie przygotowania zawodowego kandydatów na oficerów – Minimalne wymagania programowe” (Decyzja Nr 123/MON z dnia 19 marca 2008 r.)

Tabela 1

LP.	KORPUS OSOBOWY	GRUPA OSOBOWA	WYMAGANY KIERUNEK UKOŃCZONYCH STUDIÓW	AKCEPTOWANY KIERUNEK UKOŃCZONYCH STUDIÓW
1.	WOJSK LĄDOWYCH	pancerno-zmechanizowana	- zarządzanie i marketing	- inne kierunki (w tym ujęte w poz. 2-7)
		rakietowa i artylerii	- zarządzanie i marketing - informatyka - matematyka - fizyka	- pedagogika - telekomunikacja - elektronika - geografia - geodezja
2.	ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI	eksploatacji systemów łączności	- elektronika - telekomunikacja - informatyka	
3.	ROZPOZNANIA I WALKI ELEKTRONICZNEJ	rozpoznania ogólnego	- zarządzanie i marketing	- inne kierunki (w tym ujęte w poz. 2-7)
4.	PRZECIWLOTNICZY	artylerii przeciwlotniczej	- mechanika i budowa maszyn - eksploatacja i konstrukcja maszyn - informatyka - geodezja i kartografia - zarządzanie i marketing - elektronika	- telekomunikacja - fizyka - geografia - matematyka - inżynieria środowiska
5.	INŻYNIERII WOJSKOWEJ	saperska	- budownictwo - elektrotechnika - geodezja i kartografia - inżynieria materiałowa	- fizyka techniczna - gospodarka przestrzenna - inżynieria chemiczna i procesowa - inżynieria środowiska
		przeprawowa	- mechanika i budowa maszyn - zarządzanie i inżynieria produkcji	- leśnictwo - metalurgia - ochrona środowiska (kierunek budowlany) - technologia drewna
6.	OBRONY PRZED BRONIĄ MASOWEGO RAŻENIA	rozpoznania i likwidacji skażeń	- chemia - technologia chemiczna - fizyka techniczna - biologia (biochemia)	- inżynieria chemiczna i procesowa - fizyka - inżynieria środowiska - farmacja - kierunek inżynierii
7.	LOGISTYKI	ogólnologistyczna	- ekonomia - transport - zarządzanie i marketing	

