

Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

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

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO  
im. generała broni Karola Świerczewskiego

KOMISJA RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON

JAWNE



Nr ewid. ....

Egz. Nr 1

DOKUMENTACJA DO TEMATU:  
„WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA  
NOWOCZESNEGO DOWÓDCY”

OPRACOWANIE NAUKOWO-BADAWCZE

Temat nr 45/74

TYTUŁ: ROLA I FUNKCJA ZWIĄZKÓW TAKTYCZNYCH / NA PRZYKŁADZIE 15  
DYWIZJI ZMECHANIZOWANEJ / W PRZYGOTOWANIU NOWOCZESNYCH  
KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

AUTOR: ppłk Jan CICHOCKI

OPRACOWANIE STANOWI ZAŁĄCZNIK Nr 1

BIBLIOTEKA NAUCZYCIELSKA 186 WP  
Archiwum Bielska Zdobycia Specjalnych

OD PISMA Nr 01600 Z DNIA 3. VII 74

Nr ewid. 42146

WARSZAWA

Czerwiec

1974



022790

**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO**  
im. generała broni Karola Świerczewskiego

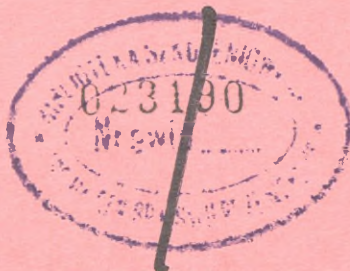
---

KOMISJA RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON

**JAWNE**

---

Nr ewid. ....



Egz. Nr 1.....

**DOKUMENTACJA DO TEMATU:**  
**„WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA**  
**NOWOCZESNEGO DOWÓDCY”**

**OPRACOWANIE NAUKOWO-BADAWCZE**

Temat nr 45/74

TYTUŁ: ROLA I FUNKCJA ZWIĄZKÓW TAKTYCZNYCH / NA PRZYKŁADZIE 15  
DYWIZJI ZMECHANIZOWANEJ / W PRZYGOTOWANIU NOWOCZESNYCH  
KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

AUTOR: ppłk Jan CICHOCKI

OPRACOWANIE STANOWI ZAŁĄCZNIK Nr 1

BIBLIOTEKA NAUKOWA ARG WP  
Archiwum Biura Szefostwa Specjalnych

OD PISMA Nr 01600 Z DNIA 3. VII 74

Nr ewid. \_\_\_\_\_

**42146**

W A R S Z A W A

Czerwiec

1 9 7 4

**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO**  
im. generała broni Karola Świerczewskiego

KOMISJA RADY WYŻSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON

*Protok. prot. 12657.*

PODSTAWA  
Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 roku  
zł. 86 ust. 2  
(Dz. U. RP Nr 11 poz. 95)  
.....  
podpis



**PRZEKLASYFIKOWANO**  
**Protokół Nr 12657**

Nr ewid. ....

Egz. Nr **1**

**DOKUMENTACJA DO TEMATU:**  
**„WZORCOWY SYSTEM PRZYGOTOWANIA**  
**NOWOCZESNEGO DOWÓDCY”**

**OPRACOWANIE NAUKOWO-BADAWCZE**

Temat nr *45/74*

TYTUŁ: **ROLA I FUNKCJA ZWIĄZKÓW TAKTYCZNYCH / NA PRZYKŁADZIE 15**  
**DYWIZJI ZMECHANIZOWANEJ / W PRZYGOTOWANIU NOWOCZESNYCH**  
**KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH**

AUTOR: **ppłk Jan CICHOCKI**

BIBLIOTEKA NAUCZYLI ABG WY  
Archiwca Oddziału autorów i opublikowanych

OPRACOWANIE STANOWI ZAŁĄCZNIK Nr **1**

OD PISMA Nr **01800** Z DNIA **3.VII.74**

Nr ewid. **X42746**

W A R S Z A W A

.....Czerwiec.....

1 9 7 4

DOWÓDZTWO 15 DYWIZJI ZMECHANIZOWANEJ  
im. GWARDII LUDOWEJ

1. Sprawozdanie

~~XXXXXXXXXX~~

Egz. nr 1

1. ORGANIZACJA I SYTUACJA WARTOŚCI DYWIZJI

1.1. Struktura organizacyjna i stan osobowy  
dywizji

1.2. Jednostki szkoleniowe dywizji

1.3. Warunki organizacyjne przebiegu służby

ROLA I FUNKCJA ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO

/NA PRZYKŁADZIE 15 DYWIZJI ZMECHANIZOWANEJ/

W PRZYGOTOWANIU NOWOCZESNYCH KADR

DOWÓDCZO- SZTABOWYCH

2.1. Szkolenie oficerów i podoficerów

2.2. Praktyki oficerów sztabowych

2.3. Inne formy doskonalenia oficerów sztabowych

2.4. Doskonalenie kadry oficerów rezerwy

2.5. Praktyki absolwentów szkół oficerów rezerwy

3. ROLA POSZCZEGÓLNYCH SPECJALIZACJI POWODZIELI W SYSTEMIE

PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO- SZTABOWYCH

3.1. Inżynieria

3.2. Artyleria

3.3. Pieluch

OLSZTYN - CZERWIEC 1974 R.

SPIS TREŚCI

	str.
0. Wprowadzenie	4
1. ORGANIZACYJNE I SZKOLENIOWE WARUNKI DYWIZJI	5
1.1. Struktura organizacyjna i stan osobowy dywizji	5
1.2. Zadania szkoleniowe dywizji	7
1.3. Warunki organizacyjne przebiegu służby oficerów	9
2. STOSOWANE FORMY PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH	12
2.1. Szkolenie oficerskiej kadry zawodowej	12
2.2. Praktyki oficerów zawodowych	20
2.3. Inne formy doskonalenia oficerów zawodowych	21
2.4. Doskonalenie kadry oficerów rezerwy	24
2.5. Praktyki absolwentów szkół oficerów rezerwy	27
3. ROLA POSZCZEGÓLNYCH SZCZEBLI DOWODZENIA W SYSTEMIE PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH	29
3.1. Kompanii	29
3.2. Batalionu	31
3.3. Pułku	32
3.4. Sztabu dywizji	34

#### 4. FUNKCJE ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO W PRZYGOTOWANIU KADR

##### DOWÓDCZO- SZTABOWYCH

38

- 4.1. Adaptacja oficerów - absolwentów wyższych szkół oficerskich 38
- 4.2. Przekazywanie wiedzy teoretycznej 41
- 4.3. Kształtowanie u oficerów praktycznych umiejętności dowódczych i sztabowych 44
- 4.4. Kształtowanie sprawności umysłowych 46
- 4.5. Udział jednostek w zakresie wykrywania i kształcenia utalentowanych oficerów 47

## 0. WPROWADZENIE I STROLENIOSE WARUNKI DZIWIEJI =====

Postępująca w szybkim tempie rewolucja naukowo-techniczna w świecie obejmuje swym zasięgiem siły zbrojne. Wojsko dysponuje obecnie nowoczesną techniką, włączoną w różne systemy i organizmy dyspozytorskie. Wysokiej klasy dowódcy bezwzględnie muszą z całą odpowiedzialnością umiejętnie kierować tak złożonymi mechanizmami w procesie szkolenia i gotowości bojowej oraz w warunkach ewentualnej wojny. Codzienna praca i służba stwarza wciąż nowe zmiany w wielu dziedzinach. Współczesny dowódca powinien dostosować się do zmian zachodzących w rzeczywistości zawodowej i społecznej, musi je przewidywać i brać czynny udział w tworzeniu nowych wartości.

W kształtowaniu cech nowoczesnego dowódcy i oficera sztabowego istotną rolę odgrywa służba na różnych stanowiskach w jednostce liniowej. Bezpośrednia praktyka w kierowaniu określonymi grupami ludzi, eksploatacja sprzętu bojowego, ćwiczenia i wykonywanie codziennie różnorodnych zadań pozwalają nie tylko zużytkować zdobytą wiedzę teoretyczną, lecz nabrać także potrzebnego doświadczenia, uczyć się dalej. Zmierzamy do takiego przygotowania oficera, który by w każdej chwili był w stanie sprawnie działać i rozwiązywać różnorodne problemy obronności.

## 1. ORGANIZACYJNE I SZKOLENIOWE WARUNKI DYWIZJI

### 1.1. Struktura organizacyjna i stan osobowy dywizji.

W dywizji wyodrębnia się następujące dwie struktury organizacyjne :

- a/ strukturę organizacyjną czasu pokojowego ;
- b/ strukturę organizacyjną czasu wojennego .

Struktura czasu pokojowego składa się oprócz dowództwa dywizji z następujących samodzielnych jednostek :

- szczebel pułku - trzy pułki zmechanizowane, pułk czołgów średnich, pułk artylerii, pułk artylerii przeciwlotniczej;
- szczebel batalionu /dywizjonu/ - batalion łączności, batalion saperów, dywizjon artylerii, batalion remontowy, batalion zapatrzenia;
- szczebel kompanii /baterii/ - kompania chemiczna, kompania rozpoznawcza, bateria dowodzenia.

Struktura organizacyjna czasu wojennego pod względem ilości i wielkości jednostek częściowo odbiega od poprzedniej. W skład dywizji wchodzi oprócz dowództwa dywizji wszystkie wymienione w strukturze pokojowej samodzielne pułki , natomiast ilość samodzielnych batalionów zwiększona jest o batalion rozpoznawczy mobilizowany na bazie kompanii rozpoznawczej, o dywizjon artylerii raketowej i o batalion medyczny oraz o samodzielne jednostki szczebla kompanijnego tj dywizyjny pułk rozdzielczy i polowy skład handlu wojskowego .

Wewnętrzna struktura poszczególnych jednostek dywizji czasu pokojowego: ma charakter szkolno-skadrówany .

Warunkuje ona nie tylko zadania szkoleniowe dla całego związku taktycznego, ale również zadania mobilizacyjne. Stan osobowy dywizji przedstawia się następująco :

Wyszczególnienie	Stan etatowy pokojowy "P"	Stan etatowy wojenny "W"	Udział % stanu etatowego "P" w stosunku do stanu etatowego "W"
Oficerowie i chorążowie	698	1103	63
Podoficerowie i szeregowcy	2528	9273	27
R a z e m :	3226	10.376	31

Ukompletowanie dywizji w stosunku do potrzeb etatu wojennego wynosi 31 % . W poszczególnych grupach stanu osobowego ukompletowanie wynosi 63 % w oficerach i chorążych oraz 27 % w podoficerach i szeregowcach .

Wyszczególnione bezwzględne i względne wskaźniki ukompletowania potwierdzają skadrowany charakter dywizji jako całości.

Poszczególne jednostki mają jednak charakter :

- rozwinięty / 100% ukompletowania/ - dywizjon artylerii ;
- jednostki o niepełnym stanie osobowym / 40-73% ukompletowania/ - dowództwo dywizji, pułk czołgów, batalion łączności, pułk artylerii przeciwlotniczej, batalion remontowy, bateria dowodzenia;
- jednostki skadrowane / poniżej 30% ukompletowania/ - pułki zmechanizowane, pułk artylerii, batalion saperów, batalion zaopatrzenia, kompania chemiczna;
- pododdziały formowane od nowa - dywizjon artylerii raketowej, batalion medyczny, dywizyjny punkt rozdzielczy, polowy skład handlu wojskowego.

W przygotowywaniu kadry dowódczo-sztabowej dywizja działalność swą ukierunkowuje na :

- oficerów zawodowych aktualnie pełniących służbę w jednostkach dywizji ; /około 450 oficerów/ ;
- oficerów rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych jednostek dywizji ; / około 700 oficerów/ ;
- oficerów rezerwy jednostek nieorganicznych mobilizowanych /mobilizujących się/ w stosunku do których zadania mobilizacyjne ciążą na jednostkach organicznych dywizji ; /około 250 oficerów/
- oficerów rezerwy spoza przydziału mobilizacyjnego stanowiących zasoby na pokrycie strat początkowego okresu wojny / od 200 do 400 oficerów w każdym roku /.

#### 1.2. Zadania szkoleniowe dywizji .

Obok jakże ważnych zadań wychowawczych zasadniczą grupę zadań dywizji stanowią zadania szkoleniowe. Głównym celem szkoleniowym dywizji jest osiągać dalszą i wszechstronną poprawę w funkcjonowaniu systemu mobilizacyjnego rozwijania i bezkolizyjnego przegrupowywania dywizji na wyznaczonym kierunku operacyjnym z zachowaniem pełnej zdolności do prowadzenia kompleksowych działań w różnych sytuacjach bojowych, a szczególnie w ramach kombinowanej morskiej operacji desantowej i przeciwdesantowej. Unowocześniać metodykę nauczania wśród kadry instruktorskiej w pododdziałach szkolnych oraz uzyskiwać dalsze postępy metodyczne i organizacyjno-szkoleniowe w przygotowywaniu młodszych dowódców i kierowców wozów bojowych dla potrzeb wszystkich okręgów wojskowych sił zbrojnych .

Zadaniem dywizji jest szkolić i przygotowywać wojska dywizji do szybkiego i sprawnego mobilizacyjnego rozwijania w garnizonach, w rejonach zaplanowanych i nieplanowanych, do szybkiego przegrupowania różnymi sposobami w rejon wyjściowy, płynnego wykonania manewru i bezkolizyjnego przejścia do działań zaczepnych w obszarze Pomorza Zachodniego jako drugi rzut armii . Równolegle szkolić i przygotowywać dywizję do praktycznego działania w ramach morskiej operacji desantowej i przeciwdesantowej we współdziałaniu z desantami morskimi i powietrznymi. W szkoleniu elewów uzyskać dobre wyniki w zakresie znajomości i praktycznego wykorzystania sprzętu bojowego , zasad jego użycia na współczesnym polu walki, umiejętności instruktorsko- metodycznych oraz przestrzeganie porządku wojskowego .

Warunkiem nieodzownym realizacji tych zadań jest kształtowanie wysokich postaw moralno- politycznych i nastrojów żołnierzy. Określony cel działania dywizji osiągnąć poprzez realizację szeregu przedsięwzięć związanych z gotowością mobilizacyjną, szkolenie taktyczne, taktyczno- specjalne wszystkich rodzajów wojsk, szkolenie specjalistyczne rodzajów wojsk, szkolenie rezerw osobowych , szkolenie ogólnowojskowe, szkolenie techniczne oraz szkolenie ideowo- polityczne. Poszczególne rodzaje szkoleń przybierają różne formy , a w szczególności treningów sztabowych, ćwiczeń dowódczo- sztabowych, ćwiczeń szkieletowych, ćwiczeń z wojskami , kursów instruktorsko- metodycznych, szkolenie doskonalące i bieżące oraz szkolenie w grupach specjalistycznych.

Specyfika dywizja i związane z nią zadania szkoleniowe rzutują na proces szkolenia i adaptacji młodych oficerów .

## 1.3. Warunki organizacyjne przebiegu służby oficerów

Wewnętrzna struktura jednostek określa organizacyjne warunki przebiegu służby wojskowej oficerów. Rodzaje i ilości stanowisk oficerskich są jednym z czynników kształtujących drogę rozwojową oficerów.

Zestawienie liczbowe stanowisk oficerskich dywizji  
wg grup i rodzajów

Grupa i rodzaj stanowisk	Ilość wg etatu		Wskaźnik struktury			
	pokojo- wego "P"	wojen- nego "W"	czasu pokojowego		czasu wojennego	
			grup stano- wisk	rodzai stano- wisk	grup stano- wisk	rodzai stano- wisk
I. Stanowiska dowódcze	305	535	46	x	50	x
w tym :						
dowódca plutonu /stacji/	191	377	x	28	x	35
dowódca kompanii/baterii/	87	128	x	13	x	12
dowódca batalionu /dywizjonu/	20	23	x	3	x	2
dowódca pułku	6	6	x	1	x	1
dowódca dywizji	1	1	x	.	x	.
II. Stanowiska sztabowe	261	406	39	x	38	x
w tym :						
szczebla batalionu i pułku	195	310	x	30	x	29
szczebla dywizji	66	96	x	10	x	9
III. Stanowiska techniczne	104	123	15	15	12	12
O g ó ł e m :	670	1064	100	100	100	100

Z powyższego zestawienia wynika, że w dywizji występują stanowiska dowódcze, sztabowe i techniczne we wszystkich szczeblach organizacyjnych dowodzenia począwszy od plutonu poprzez kompanię, batalion, pułk, aż do sztabu dywizji.

Dominującą grupę okresu pokojowego i wojennego stanowią stanowiska dowódcze / "P" - 46%, "W" - 50%/, a wśród nich przeważają dowódcy plutonu / "P" - 28% , "W"-35 %/ i kompanii /"P" - 13 %, "W"-12%/.

W grupie stanowisk sztabowych stanowiącej znaczny odsetek oficerów dywizji przeważającą częścią są samodzielne stanowiska sztabowe w pułku i sztabie dywizji.

Scharakteryzowana po krótkce struktura stanowisk oficerskich zapewnia rozwój oficerów pionu dowódczego od dowódcy plutonu poprzez kompanię, batalion do dowódcy pułku, a dla oficerów sztabowych począwszy od pomocnika szefa sztabu batalionu poprzez pomocnika i starszego pomocnika szefa sztabu pułku do szefa wydziału i rodzaju wojsk sztabu dywizji , oficerów pionu technicznego stanowiska począwszy od technika batalionu do szefa służby dywizji.

Obowiązkiem jednostek i sztabu dywizji jest zapewnienie oficerom praktycznej realizacji tej drogi rozwojowej. Środkiem zmierzającym do osiągnięcia tego celu są szkolenia , doskonalenie zawodowe i kształtowanie właściwych postaw ideowo- politycznych.

W celu kierowania właściwym procesem rozwojowym kadry oficerskiej dywizja opracowała plan prognozowanego przebiegu służby oficerów. Obejmuje on kadry oficerską pionu dowódczego, sztabowego i technicznego. Dla młodej dowódczej kadry oficerskiej preferuje on odbywanie praktyki najpierw w pododdziale rozwiniętym lub w pododdziale szkolnym. Najlepszych oficerów dowódców plutonów szkoły podoficerskiej wyznacza się z kolei na dowódców pododdziałów w czasie przeszkolenia rezerw osobowych .

Po 2-3 letniej praktyce w różnych pododdziałach, najlepsi oficerowie kierowani są na stanowiska dowódców kompanii pododdziałów rozwiniętych, gdzie nabierają doświadczenia w kierowaniu procesem szkoleniowym kompanii/baterii/ oraz uczestniczą w ćwiczeniach taktycznych organizowanych przez wyższych szczebel .

Po 2-3 latach dowodzenia kompanią oficerowie mają przed sobą cztery drogi dalszego wzrostu. Najlepsi kierowani są na akademie wojskowe. Pozostali, spełniający stawiane im wymagania, trafiają na stanowiska dowódców szkolnych kompanii, dowódców batalionów lub przechodzą do pracy w sztabie jednostki. Przy wyznaczaniu na każde z tych stanowisk brane są pod uwagę predyspozycje oficera w kierunku dydaktyczno-szkoleniowym, dowódczym czy operacyjno-sztabowym. Objęcie stanowisk wyższych od etatu dowódcy kompanii nie jest ostateczne w drodze rozwoju oficera. Z każdej z pozostałych trzech funkcji oficer ma możliwość dalszego studiowania w akademii lub przesunięcia na drogę rozwojową zgodną z potwierdzonymi w toku licznych sprawdzianów umiejętnościami.

## 2. STOSOWANE FORMY PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO - SZTABOWYCH

---

Związki taktyczne odgrywają dużą rolę w kształceniu i doskonaleniu cech dowódczo- sztabowych oficera. Opracowany program szkolenia kadry obejmuje swoim zasięgiem :

- oficerską kadre zawodową dywizji ;
- kadre oficerów rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach organicznych dywizji i jednostek mobilizowanych ;
- kadre oficerów rezerwy spoza przydziału mobilizacyjnego ;
- absolwentów szkół oficerów rezerwy.

### 2.1. Szkolenie oficerskiej kadry zawodowej

Organizacja oraz realizacja szkolenia kadry jest jednym z elementów działalności szkoleniowej dowódców wszystkich szczebli dowodzenia. Szkolenie kadry w dywizji ma na celu ugruntowanie oraz rozszerzenie wiadomości i umiejętności nabytych w szkołach , uczelniach wojskowych, na kursach doskonalenia i przekwalifikowania, systematyczne uzupełnianie wiadomości stosownie do zmian zachodzących w myśli wojskowej, technice i organizacji szkolenia, przygotowanie do wzorowego wykonywania obowiązków funkcyjnych w okresie pokoju i na wypadek wojny oraz przygotowanie do objęcia stanowiska o jeden szczebel wyżej.

Podstawą do organizacji szkolenia stanowią ramowe wytyczne szczebla centralnego zawarte w dyrektywie szkoleniowej MON, ustalenia bezpośrednich przełożonych oraz aktualny poziom wiedzy fachowej kadry.

Bezpośredni przełożeni określają kierunki szkolenia kadry w rozkazie szkoleniowym, a szczegóły konkretyzują w kalendarzowym planie zasadniczych przedsięwzięć szkolenia operacyjno-taktycznego oraz w tematycznym planie szkolenia doskonalącego i bieżącego kadry zawodowej .

Proces szkolenia kadry w dywizji obejmuje : szkolenia doskonalące, szkolenie bieżące i samokształcenie. Szkolenie doskonalące stanowią wszystkie zajęcia kadry z zakresu dowodzenia, metodyki prowadzenia szkolenia z pododdziałami, automatyzacji i mechanizacji dowodzenia i prac sztabowych oraz organizacji kierowania i zarządzania. Szkolenie doskonalące w zakresie dowodzenia, a dotyczące zwłaszcza oficerów sztabu dywizji i oddziałów, prowadzi się głównie jako zajęcia praktyczne w formie ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach, ćwiczeń grupowych na mapach i w terenie, ćwiczeń szkieletowych, treningów sztabowych, ćwiczenia z oznaczonymi wojskami i ćwiczeń z wojskami, które uważamy za najwyższą, najdoskonalszą formę szkolenia doskonalącego oficerów dowództw i sztabów.

Cwiczenia z wojskami równocześnie traktowane są jako sprawdzian rezultatów innych form szkolenia . Z dowództwami batalionów i dowódcami kompanii/równorzędnymi / z zasady prowadzone są zajęcia grupowe i ze środkami łączności w terenie. Wykłady i seminaria są uzupełnieniem praktycznego szkolenia doskonalącego w zakresie dowodzenia na tematy, które kadra powinna poznać i stosować następnie w praktycznym szkoleniu .

W dywizji zasadą jest, aby wykłady i seminaria stosowane były w minimalnym wymiarze i tylko w niezbędnych i koniecznych okolicznościach .

Szkolenie doskonalące kadry organizowane jest na szczeblu dywizji, pułku i samodzielnego batalionu .

Decyzją w sprawie zakresu szkolenia doskonalącego sztabów i kadry /rodzaj, forma, częstotliwość, czasokres, terminy, szczegółowa tematyka/ podejmuje zainteresowani bezpośredni przełożeni . Podstawą do sprecyzowania szczegółowych zamierzeń stanowią :

- ustalenia dyrektywne szczebla centralnego, wydawane okręśowo w dyrektywie MON;
- ramowe określenia ilości treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych w rozkazach i dokumentach planistycznych okręgu wojskowego ;
- analiza i wyniki doskonalenia sztabów i kadry za rok ubiegły oraz poziom fachowy poszczególnych dowództw i sztabów ;
- posiadane limity środków materialowych na zabezpieczenie procesu szkolenia.

Przeciętnie w ciągu roku stosujemy następujące ilości szkolenia doskonalącego:

a/ ze sztabem dywizji:

- 2-3 treningi sztabowe w tym 1 w terenie , 1-2 na mapach ;
- 12-16 godzin wykładów lub seminariów na tematy z taktyki ogólnej i rodzajów wojsk .

Ponadto z dowództwem i sztabem dywizji dowództwo okręgu wojskowego prowadzi 1-2 ćwiczenia szkieletowe, 1-2 ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach, jedno ćwiczenie z wojskami i 1-2 treningi sztabowe na odległość ;

b/ z dowództwami i sztabami oddziałów i samo-dzielnych batalionów - prowadzi dowództwo dywizji :

- jedno ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach z zasady z epizodem w terenie ;
- jedno ćwiczenie szkieletowe w terenie ;
- jedno ćwiczenie z wojskami lub w oznaczonych wojskami - w wypadku gdy dany pułk lub samodzielny batalion nie mają w danym roku ćwiczenia z wojskami , w tym wypadku prowadzi się z nimi dwa ćwiczenia szkieletowe w terenie ;
- dwa treningi sztabowe na odległość .

Ponadto dowództwo pułku - samodzielnego batalionu prowadzą ze sztabem 2 treningi sztabowe z tego jeden w terenie oraz 12-16 godzin wykładów i seminariów .

c/ z dowództwami batalionów - dowództwa pułku prowadzą :

- 2-3 ćwiczenia grupowe na mapach w terenie ;
- 12-16 godzin wykładów i seminariów .

Ponadto dowództwa batalionów biorą udział w treningach prowadzonych przez dowództwo pułku ze sztabem pułku oraz w 1-2 ćwiczeniach z wojskami. W ćwiczeniach grupowych z dowódcami batalionów biorą udział dowódcy kompanii .

Szkolenie doskonalące z młodszą kadrą dowódczą , to jest z dowódcami plutonów i kompanii prowadzi się na kursach instruktorsko- metodycznych organizowanych i prowadzonych z dowódcami kompanii na szczeblu dywizji , z dowódcami plutonów na szczeblu pułku, dwa razy w roku po 4-5 dni. Kursy instruktorsko- metodyczne organizowane są w miesiącu kwietniu i październiku. Tematyka kursów obejmuje zajęcia instruktorsko- metodyczne i doskonalące z zakresu dowodzenia.

W dywizyjnych kursach instruktorsko- metodycznych biorą również udział dowództwa batalionów /dywizjonów/, oficerowie sztabów i szefowie służb oddziałów .

Na szczeblu dywizji prowadzi się w ciągu roku 3-4 -dniowe szkolenie specjalistyczne kadry w następujących grupach :

- w grupie kwatermistrza z kwatermistrzami i szefami służb kwatermistrzowskich oddziałów i samodzielnych pododdziałów dywizji oraz z dowództwem batalionu zapatrzienia ;
- w grupie szefa służb technicznych z oficerami służb technicznych jednostek i dowództwem batalionu remontowego ;
- w grupie szefa saperów z szefami saperów oddziałów i z dowództwem batalionu saperów ;
- w grupie szefa zabezpieczenia chemicznego pułków i oficerami kompanii chemicznej ;
- w grupie szefa łączności z szefami łączności oddziałów i z dowództwem batalionu łączności ;
- w grupie szefa wydziału rozpoznawczego ze starszymi pomocnikami szefów sztabów pułków i oficerami kompanii rozpoznawczej ;
- w grupie szefa artylerii z szefami artylerii pułków i z dowództwami pa i dr .

W ramach szkolenia doskonalącego oficerowie sztabu dywizji i sztabów pułków i samodzielnych batalionów opracowują w ciągu roku jedną samodzielną pracę z zakresu prowadzenia działań bojowych przez oddziały dywizji.

W szkoleniu bieżącym kadry zawodowej realizowane są zagadnienia przedmiotowe : szkolenie ideowo- polityczne; informacje polityczne; treningi specjalistyczne; treningi wychowania fizycznego; treningi ogniowe z broni osobistej i strzeleckiej będącej na wyposażeniu pododdziałów piechoty; treningi z musztry.

Na szkolenie bieżące i doskonalące instytucje centralne i dowództwo okręgu wojskowego nie narzucają dyrektywnej ilości godzin, za wyjątkiem szkolenia ideowo- politycznego i informacji politycznych. Zakres tego szkolenia ustalają dla sztabu dywizji szef sztabu, dla kadry w oddziałach i samodzielnych pododdziałów ich dowódcy.

Srednio w sztabie dywizji oraz w oddziałach i samodzielnych pododdziałach przeznaczają się na następujące ilości godzin :

- treningi specjalistyczne/artyleryjskie, strzelecko- czołgowe/

4-8 godzin w miesiącu ;

- treningi wychowania fizycznego - dwa razy w tygodniu po

jednej godzinie ;

- treningi ogniowe - 3-6 godzin miesięcznie ;

- treningi z musztry - jedna godzina tygodniowo .

Ilość godzin na szkolenie ideowo - polityczne i informację polityczną ustalana jest przez GZP .

W treningach wychowania fizycznego nie biorą udziału dowódcy plutonów i kompanii, którzy prowadzą wychowanie fizyczne z pododdziałami, a w szkoleniu ideowo- politycznym kierownicy grup szkolenia politycznego i uczestnicy szkolenia WUML .

Samokształcenie - jako jedna z form doskonalenia kadry jest traktowane jako indywidualna sprawa każdego oficera .

Natomiast dowódcy i sztaby informują kadre w rozkazach dziennych, na odprawach i szkoleniach o ukazaniu się najnowszych

wydawnictw z podaniem tytułów artykułów, które obowiązkowo

należy przestudiować, gdyż mogą być pomocne kadrze w organizowaniu szkolenia z pododdziałami oraz w podnoszeniu osobistych

kwalifikacji fachowych . Z realizacji samokształcenia kadra

jest zobowiązana robić osobiste notatki.

W zakresie szkolenia wojsk, w tym również i kadry oficerskiej oraz rozbudowy bazy szkoleniowej dywizja prowadzi wymianę doświadczeń z 2 DZ/SOW/ i 16 DPanc. /BOW/.

Przedstawione formy szkolenia w aktualnych warunkach jednostek związku taktycznego zdają egzamin i zapewniają systematyczne doskonalenie kadry. Duże znaczenie przywiązuje się do treningów specjalistycznych, w czasie których oficerowie rozwiązują skomplikowane zadania ogniowe i taktyczne w warunkach zakładanego pola walki. SeminaRIA prowadzone są w celu podsumowania określonego etapu doskonalenia i zdobywania wiedzy drogą samokształcenia. Pokazy są kierunkami najlepszych rozwiązań problemów szkoleniowych przez najbardziej doświadczonych oficerów, w celu ich przeniesienia na szerszy grunt, są metodą pobudzania do szukania nowych doskonalszych konstrukcji szkoleniowo - wychowawczych. Program szkolenia oficerów przewiduje szereg tematów społeczno - politycznych. Dobre przygotowanie do zajęć politycznych wymaga przestudiowania szeregu pozycji wiedzy ogólnej, stąd ranga tych zajęć w procesie doskonalenia kadry jest nader istotna. W zajęciach kursów doskonalących i instruktorskich inspiruje się i przenosi do procesu dydaktycznego najnowsze myśli teoretyczne i wzory praktyczne. Następuje w taku ich trwania naukowa a zarazem koleżeńska wymiana doświadczeń, sprawdzenie rozwiązań i przyjęcie najwłaściwych metod szkoleniowo - wychowawczych.

Cwiczenia sztabowe i z wojskami są zasadniczą metodą przygotowania dowódców, oficerów sztabu do rozwiązywania zadań decyzyjnych w warunkach współczesnego pola walki.

Najlepszą wykładnią dobrego dowódcy i oficera sztabu jest umiejętność praktycznego dowodzenia wojskami w toku ćwiczeń taktycznych. Tu poznaje się najbardziej wartości dowódczo-sztabowe oficera. Praca myślowa musi nadążyć za rozwojem wydarzeń, wyprzedzać nawet sytuacje. Decyzje, umiejętności wykorzystania sprzętu, kierowanie zróżnicowanym systemem, muszą być spokojne i szybkie. Liczenie się z czasem, z przeciwnikiem i ludźmi oraz znajomość techniki, decyduje o wartości decyzji. Wnikliwe oceny z ćwiczeń z wojskami powinny decydować o perspektywach rozwojowych oficera.

Z powyższego skrótego przeglądu doskonalenia i pracy oficera w jednostkach liniowych wynika, że każdy oficer w trakcie szkolenia żołnierzy i uczestniczenia w roli szkolonego ma duże możliwości podnoszenia swoich umiejętności zawodowych i wiadomości społeczno-politycznych.

Związek taktyczny realizując program szkolenia - doskonali oficerów niższych szczebli organizacyjnych, oficerów starszych z długoletnią praktyką, jak również skupia swój wysiłek na szkoleniu i zgrywaniu dowódców oraz oficerów sztabu, którzy mają ukończone akademie wojskowe. Na tej płaszczyźnie rodzą się nowe wartości szkoleniowe - wychowawcze. Oficerowie starsi i absolwenci akademii, przenoszą na grunt jednostek swoją bogatą wiedzę teoretyczną i doświadczenie z pracy służbowej, niejednokrotnie z wielu jednostek z różnych stanowisk. Wartości i sukcesy zawodowe dowódców praktyków i oficerów sztabu są przykładem i wzorem dla młodych oficerów. Wysoki autorytet, wiedza i koleżeńskość wyrabia nie tylko osobisty szacunek, ale odgrywa istotną rolę w kształceniu osobowości

młodych oficerów i chęci pokazania się z jaknajlepszej strony. Przykład osobisty oficera starszego, wzór organizacji pracy przełożonego i sztabu nadrzędnego, stanowi przykład, który jest przyjmowany przez młodych, a następnie pomnażany młodzieńczym zapałem i inicjatywą .

## 2.2. Praktyki oficerów zawodowych

Praktyki są kolejną formą doskonalenia umiejętności dowódczo - sztabowych oficerów zawodowych oraz wzbogacania ich wiadomości fachowych. Oficerowie kierowani do odbycia praktyki w jednostkach dywizji zwalniani są z zajmowanych stanowisk służbowych i wyznaczani na określone stanowiska . Praktyka polega na praktycznym wykonywaniu obowiązków służbowych na wyznaczonym stanowisku dowódczym lub sztabowym. Dzięki tej formie realizowane są następujące cele :

- pogłębianie i uzupełnianie przez oficerów wiadomości oraz doskonalenie i nabywanie doświadczenia z dziedziny praktycznego dowodzenia wojskami i ich szkolenia na wyższym szczeblu dowodzenia ;
- poznanie problematyki pracy dowództw i sztabów niezbędnej w dalszej służbie wojskowej ;
- przeniesienie do jednostek i sztabów własnych doświadczeń nabytych na stanowiskach zajmowanych przed skierowaniem na praktykę.

Doskonalenie oficerów dowódczo-sztabowych w formie praktyk dywizja zapoczątkowała jesienią 1971 r. W latach 1971- 74 tj w okresie niepełnych trzech lat odbyło praktykę na samodzielnych dowódczych i sztabowych stanowiskach 8 oficerów i 2 oficerów aktualnie odbywa praktykę . Spośród odbyłych praktykę 4 zostało wysuniętych na stanowiska, na których pełnili służbę w ramach praktyki .

Są to niezbyt duże ilości, jednak stanowią wymierny wkład dywizji do systemu doskonalenia kadr dowódczo- sztabowych. W warunkach obecnej obsady kadrowej dywizja nie jest w stanie rozszerzyć tej formy szkolenia.

Głębsza analiza przebiegu odbywania praktyk dowodzi, że cel został osiągnięty. Oficerowie z jednej strony wniesili wiele nowych elementów w procesie szkolenia wojsk oraz organizacji działalności poszczególnych służb, medycznego i materiałowego zabezpieczenia wojsk, zaś z drugiej strony nabyli doświadczenia i praktyki w pracy na samodzielnych stanowiskach i wzbogacili posiadany zasób wiedzy fachowej. Kierowanie na praktykę oficerów miało charakter dwustrumieniowy w relacji jednostka - dywizja - okręg - instytucje centralne i odwrotnie.

Zadania szkoleniowe dywizji oraz szkolno- skadrowany jej charakter przemawiają, by w latach przyszłych stosować w większej ilości praktyki oficerów jednostek i sztabu dywizji w formie wymiennej w powiązaniu z terenowymi organami uzupełnienia, z jednostkami rozwiniętymi pomorskiego i śląskiego okręgu wojskowego, dla których dywizja szkoli dowódców drużyn, działonów i obsługi załóg wozów bojowych oraz z jednostkami desantu morskiego i marynarką wojenną. Niewątpliwie ten typ praktyk przyniosłoby dla dywizji dodatkowe korzyści w zakresie uzupełniania jednostek, mobilizacyjnego ich rozwijania, szkolenia elewów w szkołach podoficerskich oraz działania na kierunku nadmorskim i w zakresie operacji desantowo- morskich.

### 2.3. Inne formy doskonalenia oficerów zawodowych

Podnoszenie wiedzy fachowej i społeczno - politycznej oficerowie jednostek dywizji osiągają poprzez jednorazowe organizowanie na

określony okres szeregu stacjonarnych garnizonowych instytucji szkoleniowych oraz stymulowanie kadry oficerskiej do podnoszenia swych kwalifikacji. Działalność ta ukierunkowana jest głównie na praktycznie użyteczne dla służby wojskowej kwalifikacje.

W zakresie pogłębiania wiedzy społeczno- politycznej niezbędnej dla nowoczesnego oficera dowódczo - sztabowego aktualnie działają od szeregu lat zorganizowane w garnizonach związku taktycznego uniwersytety marksizmu - leninizmu. Na wyodrębnionych kierunkach etyczno- moralnym i ekonomiczno- społecznym kadra zawodowa , dywizji wśród niej oficerowie zawodowi zdobywają i pogłębiają wiedzę.

Potrzeby służby w ostatnich latach zwróciły istotną uwagę na konieczność doskonalenia kadry oficerskiej w znajomości języka rosyjskiego. W celu doskonalenia języka rosyjskiego w jednostkach związku taktycznego zorganizowano stacjonarne kursy, a część kadry zadeklarowało drogą samokształcenia indywidualnego przygotować się do potwierdzenia znajomości tego języka. W treningach , ćwiczeniach sztabowych i ćwiczeniach z wojskami wprowadzono sporządzanie dokumentów oraz meldowanie decyzji i referowanie różnych sytuacji w języku rosyjskim. Oprócz zorganizowanych form dość widoczna liczebnie ilość kadry oficerskiej podjęła po poprzednich inspiracjach i sugestiach dowództw jednostek samoczynnie doskonalenie kwalifikacji fachowo - wojskowych. Do najważniejszych ze względu na dobro służby należy zaliczyć zdobywanie i podwyższanie klas specjalistów wojskowych oraz specjalizacji lekarskich, podejmowanie wyższych studiów w uczelniach cywilnych i wojskowych oraz inne.

Uzyskane wskaźniki liczbowe w tym względzie prezentuje poniższa tabela .

Zestawienie liczbowe oficerów dywizji wg rodzajów podwyższanych kwalifikacji w latach 1971-1974

Rodzaj podnoszonych kwalifikacji	Podwyższyło kwalifikacje w latach 1971-74	Aktualnie kontynuując naukę	Wskaźnik procentowy x w stosunku do stanu oficerów zawodowych	
			podwyższyło kwalifikacje	kontynuuje naukę
Wyższe studia cywilne i wojskowe /zaocznie/	11	14	2	3
WUML	79	68	17	14
Specjalizacja lekarska	3	5	1	1
Klasa specjalisty wojskowego	53	-	11	-
Język rosyjski w tym : systemem zorganizowanym	67	55	14	12
drogą samokształcenia	17	16	x	x
	50	39	x	x
Ogółem :	213	142	45	30

x/ Stan ewidencyjny oficerów zawodowych dywizji na dzień 1.6.1974r. wynosi 473 .

Omówione wyżej formy stanowią ważne ogniwo całego systemu doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych i potwierdziły potrzebę ich kontynuowania.

Przy jednostkach wojskowych związku taktycznego działają biblioteki gromadzące literaturę fachową, wojskową, literaturę z historii wojen i wojska oraz literaturę dotyczącą zagadnień społeczno-politycznych .

Biblioteki stanowią wydatną pomoc dla kadry a ilość pozycji w nich z każdym rokiem wzrasta.

Właściwy dobór oficerów na kursy doskonalenia, przekwalifikowania oraz studia , choć szkolenie to nie jest w gestii związku taktycznego , stanowi jednak pośrednią formę mającą wpływ na przygotowanie potrzebnych kadr dowódczo-sztabowych.

W celu optymalizacji przygotowania do pracy na pierwszych oficerskich stanowiskach absolwentów wyższych oficerskich szkół widzi się potrzebę organizowania przez te szkoły sesji naukowych kadry dydaktyczno- naukowej z udziałem oficerów z jednostek liniowych oraz ankietowania bezpośrednich i wyższych przełożonych absolwentów szkół oficerskich w ciągu najbliższych 5 lat pracy w jednostce.

Ankietowanie winno dać odpowiedź na dostosowanie programu szkolenia podchorążych do wymogów wynikających z wykonywania obowiązków służbowych na pierwszych stanowiskach oficerskich w jednostkach liniowych .

#### 2.4. Doskonalenie kadry oficerów rezerwy

Jednym z ważnych zadań szkoleniowych jest doskonalenie kadry oficerów rezerwy . Związek taktyczny prowadzi doskonalenie oficerów rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach organizacyjnych dywizji i jednostkach nieorganizacyjnych mobilizowanych przez jednostki dywizji oraz oficerów rezerwy nie będących na przydziałach jednostek dywizji - stanowiących zasoby drugiego rzutu terenowych organów uzupełnienia.

Szkolenie jednodniowe, kursy instruktorsko- metodyczne, szkolenie długoterminowe połączone z ćwiczeniami taktycznymi, kursy przekwalifikowania oraz szkolenie doskonalące stanowią faktycznie

stosowane formy doskonalenia oficerów rezerwy . Ponadto dla oficerów pionu rozpoznawczego począwszy od 1972 r. prowadzono szkolenie poza jednostką w godzinach wolnych od pracy. Oficerowie tego pionu otrzymują z jednostek materiały szkoleniowe o charakterze jawnym celem przestudiowania oraz udostępnia im się w jednostkach literaturę fachową, poufną i tajną . Liczebność oficerów rezerwy objętych poszczególnymi formami doskonalenia na przestrzeni lat 1971- 1973 ilustruje poniższa tabela .

Ilość oficerów rezerwy objętych doskonaleniem w jednostkach dywizji w okresie 1971 - 1973 r.

Forma doskonalenia	Ilość oficerów/podchorążych/		
	l a t a		
	1971	1972	1973
I. Oficerowie będący na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach dywizji			
1. szkolenie jednodniowe	324	380	401
2. kursy instruktorsko-metodyczne	706	408	317
3. szkolenie długoterminowe połączone z ćwiczeniami taktycznymi	706	408	317
II. Oficerowie spoza przydziału mobilizacyjnego			
1. Szkolenie doskonalące	23	25	54
2. Kursy przekwalifikowania	-	59	-

Celowość doskonalenia rezerw uwarunkowana jest brakiem możliwości utrzymania w okresie pokojowym liczebnie dużych sił lądowych.

Zasadniczym celem szkolenia oficerów rezerwy w jednostkach wojskowych jest doskonalenie kwalifikacji i wprawy w posługiwaniu się uzbrojeniem oraz wykonywanie obowiązków na przewidzianych dla nich stanowiskach .

Powinno ono zapewnić umiejętność samodzielnego dowodzenia pododdziałem. Szkoleniem jednodniowym objęci są oficerowie będący na przydziałach mobilizacyjnych. Każdy oficer planowany jest raz w ciągu roku do odbycia tego przeszkolenia. Ma ono charakter szkolenia ogólnowojskowego oraz służy do uregulowania szeregu istotnych spraw organizacyjnych. Celowość tego rodzaju szkolenia jest uzasadniona, winno być w latach 80 i 90 zachowane.

Szkolenie długoterminowe połączone z ćwiczeniami taktycznymi z wojskami poprzedzane jest 5-dniowym kursem instruktorsko-metodycznym. Czasokres tego szkolenia uzależniany jest od określonych planem szkolenia zadań i wynosi od 10-30 dni. Kursy instruktorsko-metodyczne organizowane są w jednostkach w stałym miejscu dyslokacji lub na poligonach i mają na celu przygotowanie młodszej kadry dowódczej do dowodzenia i prowadzenia zajęć pododdziałem.

W drugiej fazie szkolenia długoterminowego oficerowie rezerwy praktycznie dowodzą pododdziałem i szkolą stan osobowy w warunkach poligonowych w ramach skomplikowanych i specjalistycznych ćwiczeń z wojskami. Szkolenie długoterminowe jest niezbędną formą doskonalenia oficerów rezerwy, a fakt, że odbywa się ono w warunkach poligonowych ma dodatkową wymowę.

Jednostki związku taktycznego prowadzą szkolenie oficerów rezerwy spoza przydziału mobilizacyjnego o charakterze szkolenia doskonalącego i kursów przekwalifikowania. Szkolenie i kursy trwają od 14 do 30 dni. Stanowią one dodatkowe zadania świadczone przez jednostki dywizji na zewnątrz. Szkolenie odbywa się w warunkach garnizonowych i polega oprócz szkolenia ogólnowojskowego i ideowo-politycznego na praktycznym wdrażaniu oficerów do wykonywania obowiązków służbowych na określonych stanowiskach przy szczególnej pomocy

oficerów zawodowych aktualnie pełniących na nich obowiązki służbowe. Potrzeby szkolenia zasobów drugiego rzutu pozostających w dyspozycji terenowych organów uzupełniania przemawiają za obciążaniem jednostek dywizji tym zadaniem, choć optymalność planów szkoleniowych oraz braki kadry zawodowej nie stwarzają w obecnej chwili warunków ku temu.

Kluby oficerów rezerwy stanowią w dywizji instytucjonalne organy za pośrednictwem których jednostki wojskowe realizują program szkolenia oficerów rezerwy. Stosowane są różnorodne metody, a między innymi wykłady ogólnowojskowe, pokazy sprzętu, strzelania konkursowe i inne.

#### 2.5. Praktyki absolwentów szkół oficerów rezerwy

Począwszy od 1974 r. jednostki związku taktycznego przystąpiły do szkolenia w ramach praktyki absolwentów szkół oficerów rezerwy. Odbywanie praktyki trwa 6 miesięcy i polega na objęciu stanowiska służbowego i wykonywaniu przywiązanych do niego obowiązków służbowych. W pierwszym półroczu 1974 r. w jednostkach dywizji odbyło praktykę 16 absolwentów szkół oficerów rezerwy na najniższych stanowiskach / dowódca plutonu, technik batalionu/ oraz na stanowiskach podoficerów zawodowych. Doświadczenie wykazało, że są to ludzie o wysokiej wiedzy fachowej i dużej kulturze osobistej. Szczególne obowiązki przed jednostkami stanęły z tego powodu. Stworzono im bardzo dobre warunki bytowe, w wykonywaniu obowiązków świadczone im dużą pomoc fachową i organizacyjną, wyznaczono w jednostkach spośród oficerów starszych opiekunów dla poszczególnych podchorążych na cały okres praktyki. Absolwenci uzyskali dobre i bardzo dobre oceny z praktyki na stanowiskach i wszyscy zostali mianowani na pierwszy stopień

oficerski w rezerwie. W lipcu 1974 r. jednostki dywizji przyjmują grupę 31 absolwentów II turnusu szkół oficerów rezerwy.

Istota znowelizowanego systemu szkolenia studentów - absolwentów wyższych szkół, akademii i uniwersytetów cywilnych polegająca na :

- przygotowaniu zasobów oficerów rezerwy na uzupełnienie jednostek podczas mobilizacyjnego ich rozwijania ;
- poprawie wskaźnika ukompletowania stanowisk oficerskich szczebla plutonu /równorzędnych/ wg etatu czasu pokojowego ;
- stworzenie oficerskiej bazy rekrutacyjnej do służby zawodowej, z doświadczeń odbytej praktyki absolwentów I turnusu stwierdzić można że się potwierdziła . Wskaźnik ukompletowania przez okres pierwszego półroczu stanowisk oficerskich czasu pokojowego w dywizji wzrósł o 2,4 % a zasoby terenowych organów uzupełnień wzrosły o 16 oficerów, którzy odbyli praktykę w dywizji . Na podstawie dywizji nasuwa się wniosek, iż stworzenie dzięki temu systemowi szkolenia oficerskiej bazy rekrutacyjnej do służby zawodowej w obecnej chwili nie potwierdziło się, choć wniosek ten na przykładzie zaledwie jednej dywizji i jednego przeszkolonego turnusu jest zbyt pochopny. Pomimo tego zastrzeżenia należy uznać trafność zapoczątkowanego systemu szkolenia.

### 3. ROLA POSZCZEGÓLNYCH SZCZEBLI DOWODZENIA W SYSTEMIE PRZYGOTOWANIA

#### KADR DOWÓDCZO- SZTABOWYCH

##### 3.1. Kompanii

Bezpośrednim przełożonym młodego oficera jest dowódca kompanii. Dowódca kompanii określa podstawowe obowiązki dowódcy plutonu oraz określa zadania szkoleniowo - wychowawcze kompanii, w których bezpośredni udział biorą dowódcy plutonów .

Dowódca kompanii winien dokładnie znać sylwetkę, charakter, zainteresowania i ambicje młodego oficera. Opinie WSO na młodych oficerów są zbyt ogólne i jedynie mogą w małym stopniu przedstawiać wartości danego słuchacza. Praca służbowa oficera zgodnie z zasadą pedagogiki powinna być dozowana, szczególnie chodzi tu o dodatkowe obowiązki. Od samego początku praca dowódcy plutonu musi być obserwowana lecz nie w formie kontroli, czy nadzoru. Wskazówki natury doświadczalno - wychowawczej nie powinny być dawane w formie "narzucania" czegoś na siłę . Zawsze należy stosować umiar i wierzyć w możliwości młodego oficera. Instruktaże do szkolenia, które dowódca kompanii udziela w ostatniej godzinie służbowej, powinny być przygotowane, dawać zasadnicze wskazówki organizacyjno-merytoryczne. Instruktaż do zajęć jest bardzo ważnym etapem w pracy przygotowawczej do czekających zadań dowódcy plutonu. Należy przy tym pamiętać, żeby nie przerodził się w nudne przeciągające się odprawy. Aby tego uniknąć trzeba stosować różne formy, dostosowywać miejsce przeprowadzenia instruktażu. Należy pamiętać, że na tym szczeblu dowodzenia najlepszym miejscem może być teren, ogródek ogniowy lub plac taktyczny.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem szkoleniowo - wychowawczym na szczeblu kompanii jest cotygodniowa analiza szkolenia i dyscypliny. Aby przygotować na wysokim poziomie analizę trzeba posiadać informacje o wynikach szkolenia i zachowania, zebrane w czasie obserwacji wykonywanych zadań przez plutony w ciągu tygodnia. Dowódca kompanii ma możliwości sprawdzenia w ciągu tygodnia szkolenie i realizację porządku dnia każdego plutonu. Ponadto osobiście prowadzi przynajmniej jedno ćwiczenie w tygodniu z całą kompanią lub w poszczególnych plutonach. Do tego należy doliczyć zajęcia polityczno - wychowawcze, które z reguły prowadzi dowódca kompanii. W sumie informacje z własnych spostrzeżeń i uzyskane od dowódców plutonów, dają materiał do głębokiej analizy szkoleniowej w każdym plutonie, a tym samym wyrobienie opinii o poszczególnych dowódcach.

W każdym miesiącu dowódca kompanii dokonuje oceny szkolenia i realizacji zadań całej kompanii. Zgodnie z przyjętą zasadą miesięczne podsumowanie szkolenia musi być poprzedzone przeglądem musztry zwartej i bojowej plutonu. Dowódca kompanii na podstawie sumy wyników szkoleniowo - wychowawczych określa miejsce każdego plutonu w kompanii.

Miesięczna odprawa szkoleniowo - programowa kadry, na szczeblu kompanii, poświęcona jest analizie uzyskanych wyników szkolenia i dyscypliny w plutonach, uchwycenia słabszych stron, nakreślenia wniosków do pracy w kolejnym miesiącu. Dowódca kompanii jest w stanie ocenić pracę dowódcy plutonu, podkreślić dorobek, wytknąć mankamenty i braki oraz postawić zadania na następny okres. Na odprawie miesięcznej, dowódca kompanii posiada ramy miesięcznego kalendarzowego planu szkolenia, którego zamiar realizacji

przedstawia oficerom. Dowódcy plutonu winni wnosić swoje propozycje , które po przeanalizowaniu dowódca kompanii winien uwzględnić w planie szkolenia .

### 3.2. Batalionu

Dowódca i sztab batalionu odgrywają istotną rolę w procesie szkolenia i przygotowania oficerów. Batalion stanowi pośrednie ogniwo szkolenia wojsk, natomiast bezpośrednio w szkoleniu oficerów. Szczebel batalionu jest organizatorem szkolenia swoich oficerów. Odbywa się ono 2 razy w miesiącu po 6 godzin, czyli praktycznie co drugi tydzień - cały dzień szkoleniowy. Tematyka szkolenia obejmuje epizody ćwiczeń taktycznych, armie obce, szkolenie techniczne, kwatermistrzowskie i rodzajów wojsk. Sztab batalionu czuwa nad sprawnym przebiegiem i realizacją szkolenia. Zabezpiecza szkolenie w pomocy ze szczebla pułku, planuje wspólnie z oficerem szkoleniowym pułku przydział strzelnicy i placów ćwiczeń. Sztab batalionu przeprowadza sprawdziany strzelań poszczególnych plutonów , organizuje kontrole szkolenia i pracy oficerów batalionie. Batalion organizuje rozbudowę bazy szkoleniowej szczebla batalionowego, głównie sale wykładowe oraz przydziała kompaniom elementy polowej bazy do konserwacji i modernizacji.

Raz w każdym kwartale roku dowódca batalionu prowadzi przegląd musztry, w każdej kompanii i dokonuje podsumowania szkolenia batalionu , określając miejsce kompanii w ramach współzawodnictwa szkoleniowego .

Dowódca batalionu w ciągu kwartalnego okresu szkoleniowo - wychowawczego jest w stanie dokonać właściwych spostrzeżeń rozwoju umiejętności dowódczych- szkoleniowych dowódców plutonów i kompanii.

Rzecz w tym, aby każda obserwacja, kontrola i egzaminy oficera nie były wyrwykowe, żeby nakierowywały na właściwą drogę. Zdarzają się sytuacje konfliktowe, należy decydować się na przesunięcia dowódców plutonów nawet do innych kompanii. Dowódca batalionu powinien w dużym zakresie korzystać z wielu środków wychowawczych, wyróżniać i aprobować w różny sposób oficerów zdolnych i pracowitych. Do mniej zdolnych i leniwych, szukać dróg i środków zaradczych. Starać się wychowywać przez pracę tj. stawiać nowe zadania, pomagać i kontrolować. Sięganie do ostrej praktyki dyscyplinarnej w stosunku do młodych oficerów, powinno być ostateczne a wcześniej głęboko przemyślane.

Każda batalionu jest kolektywem mającym ogromny wpływ na rozwój młodego oficera. Przykłady z codziennej pracy służbowej, patriotyzm batalionowy i koleżeńskość stanowią niezaprzeczalne walory atmosfery rozwojowej oficera. Batalion jest swego rodzaju środowiskiem, rodziną i miejscem, gdzie rozstrzyga się wiele problemów życiowych oficera. Dowódca batalionu i jego sztab stoi blisko tych problemów, musi do nich dochodzić, widzieć i umiejętnie kierować w stronę jaknajlepszego wykonania stawianych zadań, a w obenie oficerów kierować się obiektywizmem.

### 3.3. Pułku

Szczebel pułku stanowi mocne ogniwo w systemie kształcenia oficerów. W pułku młody oficer po ukończeniu szkoły spotyka się poraz pierwszy z praktyką dowódczą, spotyka nowych przełożonych, kolegów, podwładnych. Rozpoczyna się i odbywa walka o sukcesy, zdobywa się pozycje, awanse.

Ale nie przebiega to prosto i łatwo. Trzeba szkolić pluton, posiadać wyniki w kompanii i batalionie, aby być cenionym w pułku. Ocena młodego oficera przez przełożonych daje mu pozycję wśród wszystkich oficerów pułku. Na nie składają się również wyniki uzyskiwane podczas kontroli pułkowej i wyższych sztabów.

Wielką szkołą dowodzenia są ćwiczenia batalionowe, które prowadzi sztab pułku, a w których obserwuje się dowódcę plutonu .

Są w takich ćwiczeniach sytuacje, w których młody oficer postawiony w roli dowódcy patrolu rozpoznawczego, samodzielnego dowódcy może się wykazać znajomością taktyki i umiejętnościami dobrego dowodzenia. Sztab pułku na podstawie informacji o wynikach współzawodnictwa w batalionie, interesuje się postępami w dowodzeniu i szkoleniu młodych oficerów. Obserwacja dowódcy i oficerów sztabu powinna być wszechstronna i ciągła. Dowództwo pułku winno organizować półroczne spotkania z młodymi oficerami. Liderów przodownictwa i współzawodnictwa należałoby wyróżniać, przedstawiać na zbiórce całej kadry oficerskiej, a ich osiągnięcia popularyzować w klubach, na tablicach przodowników i w prasie wojskowej .

Dowódcy plutonów mają możliwości swojego rozwoju w oparciu o działalność kół wiedzy wojskowych, komisji nowatorstwa i racjonalizatorstwa oraz w kółkach zainteresowań, do których garną się amatorzy dobrej książki, języków obcych, czy fotoamatorstwa lub architektury użytkowej . Ich zainteresowania przeszone są na grunt szkoleniowo - wychowawczy, do modernizacji bazy szkoleniowej. Dużą rolę w rozwoju intelektualnym oficerów odgrywa klub garnizonowy, gdzie można przeczytać ciekawy pamiętnik wybitnego dowódcy, uczestniczyć w spotkaniu z ciekawymi ludźmi nauki, techniki lub znawcy problemów współczesnego świata.

Dużą rolę w przygotowaniu dowódczym odgrywają kursy instruktorsko- metodyczne planowane w okresie półrocznym. Uczestnicy kursów - oficerowie różnych specjalności zapoznają się z nowymi rodzajami sprzętu i uzbrojenia, uczestniczą w ciekawych pokazach ćwiczeń taktycznych, prowadzą wymianę doświadczeń szkoleniowo - wychowawczych. Kursy instruktorsko- metodyczne są jednocześnie sprawdzianem, szczególnie zdobytej wiedzy praktycznej oraz zasad teoretycznych, które oficer powinien znać na swoim szczeblu dowodzenia.

Całoroczny okres szkolenia, wyniki, kontroli, sprawdziany i codzienna obserwacja pozwala dowództwu pułku klasyfikować młodych oficerów. Najbardziej zdolnych przewiduje się do funduszu przyspieszonego rozwoju . W ślad za tym może nastąpić rotacja stanowisk. Szczególnie zdolni i rokujący nadzieję szybkiego rozwoju utrzymują bardziej samodzielne i odpowiedzialne stanowiska. Szczególnie dobiera się młodych oficerów na stanowiska dowódców plutonów kompanii rozpoznawczej , gdzie w toku bardziej złożonych zajęć i ćwiczeń można zdobyć lub pogłębić nowe umiejętności potrzebne dobremu dowódcy.

#### 3.4. Sztabu dywizji

Sztab związku taktycznego prowadzi racjonalną politykę kadrową . Wyraża się ona na ciągłym śledzeniu adaptacji i rozwoju oficerów w podległych jednostkach; dbałość o harmonijny rozwój oficera, stopniowanie trudności , wszechstronne szkolenie tak w pododdziałach liniowych jak i szkolnych. Szczególnie obserwowani są oficerowie zdolni, kwalifikowani do funduszu przyspieszonego rozwoju .

Oficerów wielokrotnie sprawdzonych, rokujących szerokie możliwości rozwoju stawia się na wyższe stanowiska. W każdym roku najlepszym i rozwojowym oficerom preferuje się studia w uczelniach.

Do akademii wojskowych najczęściej odchodzą oficerowie ze szczebla dowódcy kompanii, mniej z batalionu, mały procent oficerowie pełniący funkcję w sztabie. Prawidłowość ta wynika ze struktury etatowej jednostek oraz ogólnej polityki rozwojowej młodych oficerów. W roku 1974 na studia w ASG zostało zakwalifikowanych 9 oficerów. Z liczby tej zaledwie jeden oficer ze stanowiska dowódcy batalionu, pozostali natomiast ze stanowisk dowódcy kompanii/baterii/. Obecne zasoby kadrowe dywizji nie zapewniają kandydatów do ASG ze stanowisk szczebla batalionu. Faktyczna przeciętna liczebność dowódców i szefów sztabów batalionów jest ograniczona. W okresie ostatnich 5 lat w dywizji wynosi około 15 oficerów, a ich średni wiek kształtuje się na poziomie 40 lat. Tak grupa oficerów nie stanowi bazy rekrutacyjnej na studia. W warunkach dywizji jedynymi zasobami na studia są oficerowie zajmujący stanowiska dowódców kompanii/baterii/. Szczególnie w wojsku młodzi ludzie, których cechuje siła, zdrowie, duża odporność na trudy żołnierskiego życia mogą sprawować dowodzenie coraz to większych organizmów i systemów. Absolwenci akademii wojskowych, a głównie ASG przychodzą do jednostek na stanowiska sztabowe, w pułkach i sztabie dywizji.

Nie pomniejszając przymiotów młodości oraz wiedzy zdobytej w akademii, należałoby zastanowić się czy oficer, który ma za sobą doświadczenie i staż dowódcy kompanii oraz dyplom akademicki przeskoczyć powinien szczebel batalionu i zostać oficerem sztabu pułku a nawet dywizji.

Taka polityka wydaje się rodzi dwa podstawowe błędy. Po pierwsze pozbawia się możliwości sprawdzenia zdobytej wiedzy taktycznej na pododdziale mniejszym o mniej skomplikowanej organizacji, gdzie wiedza taktyczna zostanie uzupełniona praktyczną wiedzą kierowania i organizacji pracy. Po drugie szczebel batalionu odgrywa bardzo ważną rolę i jakże nową w stosunku do batalionu ostatniej wojny, a nawet lat pięćdziesiątych. Wprawdzie jeszcze organizacja i dowodzenie batalionem nie nadążało za jakością zmian technicznych i taktycznych- choć szczebel ten stanowi jakże ważny i niewrażliwy punkt w dowodzeniu i prowadzeniu walki . Z obserwacji wielu ćwiczeń taktycznych nasuwa się zasadniczy wniosek - batalionem powinni dowodzić oficerowie młodzi i to z dyplomem akademickim. Tam powinni rozpoczynać swój staż akademicki, a w miarę podnoszenia swych kwalifikacji kierowniczych oraz poziomu wyszkolenia batalionu oficerowie dyplomowani winni obejmować funkcje sztabowe w pułku, a dalej w wyższym sztabie. Dla podkreślenia tych twierdzeń służy obserwacja doboru kadr w armiach naszych potencjalnych przeciwników. Wg poglądu zachodu, zresztą normy taktyczne i zadania taktyczne potwierdzają to, batalion posiada tyle sprzętu technicznego jak brygada ostatniej wojny, a pas działania nawet jest większy niż analogiczny danej brygady. W ostatniej wojnie brygadą dowodzili generałowie lub pułkownicy/niejednokrotnie 30-letni/. Z tego względu batalion uchodzi za podstawowy oddział taktyczny i winien dowodzić nim oficer o wysokich kwalifikacjach .

Wiedza, młodość, doświadczenie i umiejętność dowodzenia decydują podczas wysuwania na bardzo odpowiedzialne stanowiska.

Dywizja dysponuje dość rozległą siecią informacji o postępach i wynikach szkoleniowo - wychowawczych wszystkich oficerów. Nie zawsze poziom wiedzy oficerów, wyszkolenie sztabów odpowiada wysiłkowi i włożonej pracy ze względu na nadmiar obowiązków i wielu stanowisk wakujących . Złe jest jeśli przyczyną jest wadliwa organizacja pracy. Dywizja poświęca wiele wysiłku nad wprowadzeniem stylu pracy odpowiadajacemu współczesnej potrzebie korzystania z naukowej organizacji pracy, śmiałości i odpowiedzialności za podjęte decyzje oraz posługiwanie się technicznymi rozwiązaniami w szybkim obiegu informacji . Nie ma miejsca w armii na urzędników, zachłystujących się nadmiarem papierowej dokumentacji, potrzeba ludzi czynu, zdolnych do wielu poświęceń, sięgających ponad przeciętność . Taką polityką kierować należy się w doborze i rozwoju kadry dowódczo-sztabowej. Rola dywizja sprowadzać musi się do programowania, szkolenia, sprawdzania i wnioskowania.

#### 4. FUNKCJE ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO W PRZYGO TOWANIU KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

##### 4.1. Adaptacja oficerów - absolwentów wyższych szkół oficerskich

Szkola oficerska i akademia nie wyposaża absolwenta w "poradnik" praktycznego działania do każdej sytuacji . O ile absolwent akademii posiada za sobą praktykę w dowodzeniu, to młody oficer nie ma żadnego doświadczenia w pracy w jednostce. Jednostka wojskowa jest nowym środowiskiem dla młodego oficera. Jest to równocześnie jego pierwsze miejsce pracy . Dotychczas obecny oficer był prowadzony, kierowany, szkolony. Obecnie sam musi przejąć te funkcje w stosunku do żołnierzy. Początek pracy zawodowej przynosi zawsze najwięcej trudności. Od wielu warunków zależy, aby oficer mógł właściwie rozwijać swoją wiedzę i zdobywać praktykę dowódczą. Dywizja w każdym roku przyjmuje absolwentów wyższych szkół oficerskich. W okresie 1971 - 73r. skierowano na stanowiska w jednostkach wojskowych związku taktycznego niżej wymienione ilości absolwentów:

- w.1971 r.        - 15 oficerów ;
- w 1972 r.        - 33 oficerów ;
- w 1973 r.        - 45 oficerów .

Oficerowie zostali wyznaczeni na stanowiska dowódców plutonów niezwiązanych i szkolnych. Wszyscy dobrze zaadaptowali się w jednostkach. Przełożeni pozytywnie oceniają wyniki pracy. Wysokie oceny uzyskują w procesie szkoleniowo - wychowawczym i za pracę społeczno-polityczną. Przeważająca część oficerów zamierza ukończyć wyższe studia II stopnia, w większości ASG. Około 40% oficerów w okresie 1-do 2 lat została wysunięta na wyższe stanowiska - dowódców kompanii .

W początkowym okresie nieznaczna część oficerów miała pewne trudności wynikające z braku doświadczenia w szkoleniu i wychowywaniu podwładnych i ze zmiany środowiska działania. Trudności zostały przełamane, a osiągnięcia w zakresie adaptacji oficerów - absolwentów wyższych oficerskich szkół są wynikiem sukcesywnej pracy przełożonych, doświadczonych oficerów, instancji partyjnych i dowództw jednostek. Młodemu oficerom udziela się dużo pomocy. Pomoc zaczyna się od zapewnienia dobrych warunków odpoczynku, po pracy. Internaty stanowią miejsce swobodnego odpoczynku oraz rozwijania własnych zainteresowań. Pokoje większe niż dwuosobowe rzadko oferowane nie zapewniają tych warunków. Wydaje się, że zapewnienie każdemu absolwentowi mieszkania umeblowanego natychmiast po przybyciu do miejsca pełnienia służby może stać się elementem przyciągającym młodzież do szkół oficerskich. Unormowanie czasu pracy jest bardzo istotną sprawą. Należy dążyć do tego, aby kadra w wojsku pracowała nie więcej jak pracownicy w instytucjach cywilnych. To może być następnym elementem przybliżającym młodzież do zawodu oficera.

Wprowadzenie i przyjęcie młodego oficera przez oficerów jednostki w środowisko, koleżeńskie stosunki i dobry przykład, jest to sprawa ogromnie istotna. Młody oficer otrzymuje opiekuna z grona oficerów doświadczonych. Opiekun poznaje oficera, pomaga i służy radą. W wielu sprawach opiekun zwraca się do przełożonych oficera, jak również do dowództwa jednostki, aby rozwiązywać powstałe problemy. Rola opiekuna oficera nie kończy się w dniu wyznaczenia.

Sztab dywizji powołuje komisję do kontroli warunków bytowych i adaptacji oficerów w nowym środowisku życia i pracy. W pierwszych miesiącach pobytu oficerów w jednostkach komisja spotyka się bezpośrednio w jednostkach z nimi i wysłuchuje uwag. Tą drogą komisja przyczynia się do rozwiązywania szeregu sygnalizowanych problemów, a dotyczących warunków bytowych i socjalnych, warunków pracy, obciążenia zadaniami itp., które nie zawsze dostrzegane są przez przełożonych i dowództwa jednostek. Problemy te są przedmiotem rozpatrywania przez radę wojskową dywizji na organizowanych przez nią spotkaniach w ciągu półrocznej pracy w jednostce.

Poznawanie osobowości oficera, jest warunkiem właściwego kierowania nim. Zwraca się uwagę bezpośrednim przełożonym, którzy stawiają młodym oficerom z miejsca wygórowane zadania, z pominięciem niezbędnego w podobnych okolicznościach pewnego wdrożeniowego okresu. W przypadku niepowodzenia któregoś z podwładnych stosuje się życzliwą rozmowę, a nie przedwcześnie surową naganą i niedobre uwagi w rodzaju "czego was właściwie w tej szkole nauczono".

Młody oficer stawiający pierwsze kroki w dowodzeniu ma do rozstrzygnięcia dwa podstawowe problemy. Pierwszy, to umiejętność dowodzenia ludźmi, zdobycie zaufania i szacunku do jego wiedzy. Drugi to zdobycie doświadczenia w czasie, kiedy jego wszystkie poczynania są obserwowane, badane i oceniane. Jeśli przy rozwiązywaniu problemu w kierowaniu podległymi ludźmi, oficer przełamuje początkowe bariery niepewności i z czasem radzi sobie lepiej, to w drugim przypadku młodzi ludzie potrzebują więcej czasu, aby oswoić się z kontrolami wyższych rangą i do robienia na pokaz.

Dlatego, każda obserwacja oficera, musi przebiegać z zachowaniem zasad pedagogicznych. A w ogóle to należy również młodych oficerów uczyć umiejętności pedagogicznych, które w zasadzie rozwija się i ugruntowuje w praktycznym działaniu.

Jeżeli młodym oficerom nie okaże się wyrozumienia, nie da się wskazówek i nie wdroży się zasad pedagogicznego działania w początkowym okresie ich stażu, nasze usiłowania potem, mogą być coraz to trudniejsze.

#### 4.2. Przekazywanie wiedzy teoretycznej

Wiedza nabyta, nie ugruntowywana w praktyce i nie wzbogacana staje się teorią bez pokrycia. Wiedza nie jest aktem nabycia czegoś na stałe. Wiadomości w skarnicy wiedzy mogą się zdezaktualizować lub wręcz przestaną istnieć. Znane jest twierdzenie, które mówi, że ten kto nie uczy się co dzień, cofa się i ubożeje. Aby dorównać obecnemu rozwojowi nauki i techniki w świecie, który w wojsku odbywa się tym bardziej, potrzeba na bieżąco poznawać nowe zjawiska, wartości i środki.

Niejednokrotnie młody oficer po ukończeniu WSO posiada pobieżne wiadomości z zakresu sprzętu bojowego, który aktualnie wchodzi na uzbrojenie. W jednostce musi poznać dogłębnie poszczególne zespoły i całość, ponieważ jego osobista praca związana jest z umiejętnością działania na nowym sprzęcie. Aby dobrze działać i uczyć żołnierzy, oficer nauczyć się musi najpierw sam. Podobnie rzecz ma się w taktyce, gdzie nie ma ustalonych wyuczonych dawniej wzorów. Każda sytuacja, każda nowa "kreska" na mapie, nowe okoliczności i teren wymagają zastosowania czegoś nowego.

W warunkach dywizji formy kształcenia oficerów są różne i jest ich wiele. Oficer zdobywa wiedzę teoretyczną w ramach samokształcenia oraz w czasie zajęć programowych, na kursach /szkoleniu poza jednostką/ oraz na ćwiczeniach i treningach sztabowych. Samokształcenie jako forma zdobywania, wiedzy, zależy od oficera, jego ambicji i zainteresowań, oraz od wielu warunków zewnętrznych, głównie służbowych. Warunki służbowe mają ogromny wpływ na rozwój tej formy zdobywania wiedzy. Obowiązki służbowe oficera zajmują bardzo dużo czasu, nawet poza ustalonymi godzinami pracy. Wygospodarowanie czasu na samokształcenie jest sprawą trudną, szczególnie na szczeblu plutonu i kompanii. W praktyce dowódcy plutonu nie starcza czasu służbowego na przygotowanie się do następnych zajęć. Nauczyciele wykonujący podobną pracę, choć zapewne lżejszą w szeregu aspektach, mają wymiar 26 godzin w okresie tygodnia, co daje 4-4,5 godzin dziennych zajęć. Lekcje wychowawcze w internacie, wykonują etatowo inni nauczyciele. W warunkach wojska, należałoby zastanowić się czy musztrę pojedynczego żołnierza koniecznie muszą prowadzić dowódcy plutonu. Czy nie wystarczy jeden oficer z kompanii jako kierownik nadzorujący szkolenie prowadzone przez dowódców drużyn. Jest wiele zajęć programowych z wojskiem, które na zmianę mogą prowadzić oficerowie i podoficerowie, bez uszczerbku dla szkolących. Problem ten w części rozwiązywany jest przez poszczególnych dowódców, lecz zapewne nie jest regułą. Bardzo istotną sprawą w wygospodarowaniu sobie czasu na samokształcenie jest właściwa organizacja pracy każdego szczebla dowodzenia. W dywizji każdy oficer posiada opracowany dla siebie "ramowy tygodniowy plan pracy", w którym planuje sobie organizację osobistego czasu pracy, uwzględniając

godzinowo swoje zamierzenia. Ujęte są w tym planie przynajmniej tygodniowo 4 godziny służbowe, przeważnie w soboty, na samokształcenie. Program samokształcenia oficera wymaga, jak tego dowiodła praktyka w jednostkach musi być nadzorowany i kierowany administracyjnie. Oznacza to, że oficer planowo studiując nowości i przyswajając materiał zgodny z zakresem wiedzy, a następnie rozlicza się przed przełożonym. Oceny uzyskane z kontroli wiedzy zdobywane w formie samokształcenia, mają wpływ na programowany rozwój oficera.

Formy zdobywania wiedzy w sposób zorganizowany omówiono wcześniej. Zdać one mogą swój egzamin jeśli istnieje wzajemna więź i sprzężenie między wszystkimi formami uczenia się i doskonalenia. Stwierdza się jednak, że nie zawsze wyniki są zadawalające u wszystkich oficerów. Panuje jeszcze w jednostkach choroba złego stylu pracy. Nie zachowywane są kompetencje dowodzenia na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Sprawami błahymi nie powinni zajmować się nigdy dowódcy wyższych szczebli. Za porządki na sali drużyny odpowiedzialny winien być dowódca drużyny i szef kompanii. Nie powinno to być zadanie dla dowódcy batalionu. Podobnie, szef służby nie ma czasu na prowadzenie żmudnej, choć prostej ewidencji sprzętu. Wiele technicznych, typowo biurowych prac winien wykonywać personel pomocniczy, nawet cywilny. Zastawianie się klauzulą poufności operacji i naliczeń nie powinno przekonywać. Czas uzyskany tymi zabiegami może być wykorzystany na koncepcyjne myślenie, studiowanie i optymalne dowodzenie.

Sądzić należy, że w organizacji pracy, operatywnym a nie drobnostkowym dowodzeniu, ścisłym przestrzeganiu programu oraz w należyтым wykonywaniu obowiązków tkwią największe rezerwy w jednostce, które wykorzystać można dla zdobywania wiedzy teoretycznej.

#### 4.3. Kształtowanie u oficerów praktycznych umiejętności dowódczych i sztabowych .

Kształtowanie umiejętności praktycznych, to właściwe wzory organizacyjne, instruktorskie, pedagogiczne i techniczne .

Oficerowie w praktycznym działaniu rozwiązywać muszą przeliczne zadania organizacyjne związane z zachowaniem gotowości bojowej, szkoleniem, dyscypliną i utrzymaniem sprzętu technicznego.

W warunkach dywizji skadrowanej , sprawa gotowości bojowej i mobilizacyjnej uchodzi za istotną i bardzo złożoną. Wielu oficerów poraz pierwszy spotyka się z terminami "stany gotowości bojowej"

Każda sytuacja tych etapów osiągania gotowości bojowej wymaga wielu przygotowań organizacyjnych, szkoleń i treningów przygotowawczych.

Jest moc pracy w tym przedmiocie dla dowódców wszystkich szczebli i komórek sztabu pułku czy dywizji. Każde mobilizacyjne i operacyjne rozwinięcie wojsk wymaga wielu wysiłków organizacyjnych, które daje duże możliwości zaprezentowania znajomości rzeczy i przejawienia inicjatywy. W tym zakresie sztab dywizji planuje i wykonuje wiele treningów w systemie powiadamiania i alarmowania oraz przeprowadza okresowe sprawdziany , w których doskonalili się sztaby i dowódców w sprawnym wykonaniu czynności mobilizacyjnych.

Umiejętności organizacyjne oficer kształtuje w trakcie realizacji bieżących zadań i programowych zajęć . Należy przy tym pamiętać, że nader skomplikowane warunki wojskowe nakładają na dowódców masę obowiązków, które dowódca wykonuje przy pomocy swoich zastępców i oficerów sztabu. Nie sposób bowiem pamiętać wszystkich zarządzeń, rozkazów, nakazów, które przewidują wykonanie szeregu terminowych czynności .

Dowódcy muszą mieć duże zaufanie do swoich bezpośrednich wykonawców. Zaufanie to należy budować jasnością i konkretnością własnych zarządzeń oraz dobrą ocenę pracy podwładnych. W trakcie realizacji zadań, sztab i dowódca korzysta z uprzednio zaprogramowanych planów, które w zasadniczej części winny być realizowane w terminie. Przekładanie zamierzeń i nie realizowanie planu, przechodzi w dół do podwładnych, którzy również połowicznie wykonują wiele czynności. Rola dywizji polega w tym zakresie na korygowaniu planami zamierzeń, kontrolowaniu i wyznaczaniu nowych terminów do realizacji. Uczenie systematyczności i rzetelności jest sprawą bardzo ważną .

Dowódcy zdobywają i doskonala umiejętności instruktorskie w praktycznym szkoleniu, w czasie specjalnych pokazów oraz na kursach metodycznych. Być dobrym instruktorem oznacza to szybciej i lepiej uczyć innych, jednocześnie mieć pewność , że wartość żołnierzy szkolonych będzie wysoka. Umiejętności instruktorskie najbardziej potrzebne są dowódcom niższych szczebli. Dywizja przykłada dużo uwagi do kształtowania wysokich cech instruktorskich. Najlepsze wzory szkolenia, propagowane są we wszystkich jednostkach.

Wojsko jest szkołą życia, szkołą kształcenia charakterów. Wojsko kształci kolektyw, który wykonuje wspólne zadania. Kształcenie i wyrabianie umiejętności pedagogicznych w praktyce, wśród oficerów ma pomóc w zbudowaniu w jedynym organizm drużyny, kompanii i pułku .

Wszystkie zasady pedagogiki, muszą być kierunkowskazem działania nowoczesnego dowódcy.

Zdobycze techniki spowodowały, że mocno wkroczyła ona w życie człowieka. Wiemy dobrze o tym, że aby dobrze kierować urządzeniami, aby technika nie stanowiła przeszkody dla człowieka trzeba znać jej tajniki. W jednostkach wojskowych z techniką oficer spotyka się na każdym odcinku. Kultura techniczna, umiejętność władania i rozumienie maszyny, pozwala na lepsze jej wykorzystanie, a co za tym idzie osiąga się lepsze efekty w pracy. Dywizja prowadzi 1-2 dni w miesiącu "dzień techniki". W czasie tego dnia organizuje się powszechną pracę przy sprzęcie. Poznaje się działanie skomplikowanych mechanizmów. Na specjalnych stoiskach demonstruje osiągnięcia racjonalizatorskie. Praktyczne posługiwanie się sprzętem, egzamin nowości technicznych obowiązuje na wielu szkoleniach bieżących i na kursach szkoleniowych.

#### 4.4. Kształtowanie sprawności umysłowych

Szybkość i optymalność decyzji zależy od sprawnego funkcjonowania sztabu i operatywności dowódcy. Wszystko to można nazwać - mądrością umysłu oficerów, którzy wypracowują decyzję. Ważną sprawą jak ogólnie wiadomo jest czas, który determinuje wartość decyzji w ogóle. Człowiek bardziej sprawny fizycznie i umysłowo, potrafi szybciej i lepiej ocenić sytuację i zdecydować. Jasno z tego wynika, że ogólne dyspozycje składają się na możliwość szybkiego racjonalnego myślenia. Dyspozycja fizyczna, stan psychiczny nadają ostrość myślenia. Oficerowie liniowi kształtują swoją kondycję fizyczną w trudach codziennej służby, doskonalią dwa razy w tygodniu na programowych zajęciach z WF. Hartowanie psychiki musi iść dwubiegowo. In plus - stosując higienę pracy umysłowej na co dzień. W sposób minusowy - przyzwyczajający umysł do pracy w warunkach trudnych, bo takie mogą towarzyszyć tylko ludziom wojskowym.

#### 4.5. Udział jednostek w zakresie wykrywania i kształcenia utalentowanych oficerów

Określić zupełnie obiektywnie, kto jest zdolny, kto mniej lub niezdolny nie jest łatwo. Szczególnie w wojsku sprawia to trudności. Przy jednogłównym dowodzeniu ostateczne słowo należy do dowódcy. Tak się zazwyczaj dzieje, że odpowiedni dowódca stawia oceny, które mogą być też subiektywne. Oficer utalentowany posiada zdolności tworzenia i wdrażania nowości. Posiada swoje zdanie w różnych kwestiach. Przy niezbyt udanym przełożonym / rzeczywiście uzdolniony oficer może zyskać opinię wręcz odwrotną. Stąd duża odpowiedzialność w ujawnianiu talentów spoczywa na dowódcach jednostek. Utalentowanych przełożeni szczebla batalionu i pułku proponują do funduszu przyspieszonego rozwoju. Ostateczną decyzję o zaliczeniu do tego funduszu podejmuje rada wojskowa dywizji lub okręgu. Doświadczenie wykazało, że tylko obiektywnej oceny wyników pracy i szczególnych zdolności oficera może dokonać zespół ludzi. Dowodzi tego fakt, że w okresie lat 1971-1973 około 15 do 20% oficerów w skali rocznej proponowanych przez jednostki wojskowe do grona szczególnie zdolnych i rozwojowych nie zyskało ostatecznej aprobaty. Ocenę szczególnie uzdolnionego opiera się na :

- ocenach wyników pododdziału oraz ocenach osobistych uzyskanych podczas sprawdzianów ;
- ocenach uzyskanych na kursach doskonalących ;
- decyzjach podejmowanych podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych i z wojskami ;
- udziale w pracach nowatorskich i eksperymentalnych ;
- ilości i jakości publikacji w prasie fachowo-wojskowej

- zaangażowaniu w pracy społeczno-politycznej ;
- osobowości oficera.

W dywizji do grona utalentowanych oficerów dowódczo-sztabowych zaliczono w 1971 r. 24 oficerów, a obecnie jest ich 42 . W większości są to oficerowie zajmujący stanowiska dowódców plutonów i kompanii. Utalentowanym oficerom prognozowana jest droga rozwojowa w postaci przyspieszonego wysunięcia na wyższe stanowisko i przeszkolenia na kursach doskonalenia oraz skierowania na studia w ASG. Prognozy są w pełni realizowane , a w sporadycznych wypadkach nawet przyspieszane. Dzięki tym poczynaniom odmałdza się kadrę na stanowiskach dowódczych. Wymownym tego przykładem jest fakt, że 50% dowódców pułków posiada przeciętny wiek mieszczący się w przedziale 31- 38 lat . Z oficerami utalentowanymi prowadzona jest indywidualna praca zmierzająca zapewnić optymalnego rozwoju . Są oni przedmiotem zainteresowania dowódców zwłaszcza w trakcie prowadzonych ćwiczeń, inspekcji, kontroli oraz przeglądów kadrowych .

Ujawnianie talentów, a następnie ukierunkowywanie ich rozwoju stanowi podstawowy warunek do przygotowania i gromadzenia zasobów kadrowych na uzupełnienie znacznych potrzeb dywizji w zakresie obsadzenia samodzielnych stanowisk dowódczych i sztabowych.

