

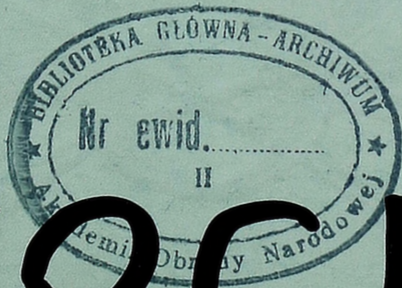


AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

Zbigniew FALKOWSKI

PRZYGOTOWANIE
PEDAGOGICZNE PODOFICERÓW
ZAWODOWYCH DO DZIAŁALNOŚCI
DOWÓDCZO-WYCHOWAWCZEJ
W WOJSKACH LĄDOWYCH

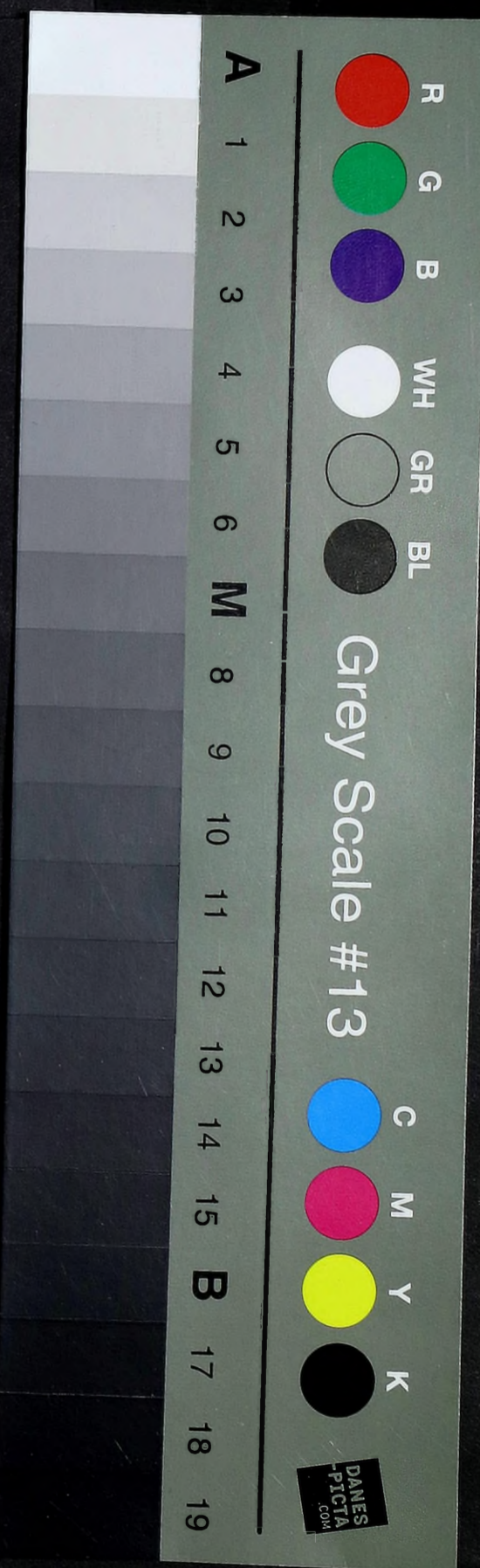
Rozprawa doktorska



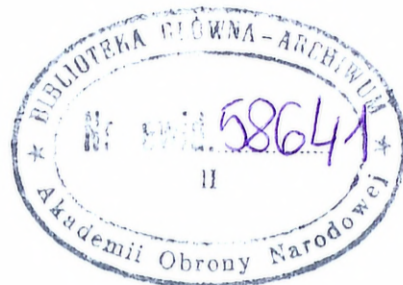
58641

WARSZAWA

2005



A K A D E M I A O B R O N Y N A R O D O W E J
W Y D Z I A Ł W O J S K L Ą D O W Y C H



Zbigniew FALKOWSKI

**PRZYGOTOWANIE PEDAGOGICZNE PODOFICERÓW ZAWODOWYCH
DO DZIAŁALNOŚCI DOWÓDCZO-WYCHOWAWCZEJ
W WOJSKACH LĄDOWYCH**

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym

dr. hab. Ryszarda STĘPNIA

WARSZAWA 2005 r.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
Rozdział 1	
ROLA I ZADANIA PODOFICERÓW ZAWODOWYCH W STRUKTURZE WOJSK LĄDOWYCH W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU	12
1.1. Korpus podoficerski w strukturach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej...	12
1.2. System kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów	21
1.3. Wymagania osobowo-zawodowe formułowane wobec podoficerów zawodowych w wojskach lądowych	45
1.4. Charakterystyka zmian roli podoficerów zawodowych w wojskach lądowych.....	56
Rozdział 2	
KORPUS PODOFICERSKI W WYBRANYCH ARMIACH INNYCH PAŃSTW.....	65
2.1. Podoficerowie w Armii Stanów Zjednoczonych – na przykładzie Korpusu Piechoty Morskiej	65
2.2. Korpus podoficerski w Bundeswehrze.....	76
2.3. Korpus podoficerski w Siłach Zbrojnych Austrii	82
2.4. Korpus podoficerski w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii	91
Rozdział 3	
WIEDZA DOWÓDCZA I KWALIFIKACJE PEDAGOGICZNE PODOFICERÓW ZAWODOWYCH	101
3.1. Pojęcie dowodzenia w działalności służbowej w wojsku	101
3.2. Kwalifikacje pedagogiczne podoficerów w dowodzeniu i wychowywaniu żołnierzy	113
3.3. Znaczenie kwalifikacji pedagogicznych w dowodzeniu i wychowywaniu żołnierzy	125
3.4. Przywództwo wojskowe	130
Rozdział 4	
ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ	148
4.1. Przedmiot i cele badań	148
4.2. Problemy badawcze i hipotezy.....	149
4.3. Metody badań, techniki i narzędzia badawcze.....	153
4.4. Teren i organizacja badań.....	158

Rozdział 5

PRZYGOTOWANIE PEDAGOGICZNE PODOFICERÓW ZAWODOWYCH DO PEŁNIENIA FUNKCJI DOWÓDCZYCH I WYCHOWAWCZYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH.

REKOMENDACJE ZMIAN W SYSTEMIE KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

163

5.1. Model przebiegu służby podoficerów zawodowych.....	163
5.2. Analiza programów kształcenia w szkołach podoficerskich w aspekcie roli edukacji humanistycznej	170
5.3. Analiza systemu doskonalenia zawodowego podoficerów w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej	185
5.4. Ocena kwalifikacji dowódczo-wychowawczych podoficerów zawodowych.....	203
5.4.1. Kwalifikacje dowódczo-wychowawcze podoficerów zawodowych w opiniach oficerów	203
5.4.2. Samoocena przygotowania podoficerów zawodowych do wykonywania zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy	244
5.5. Propozycje optymalizacji doskonalenia zawodowego podoficerów.....	275

UOGÓLNIENIA I WNIOSKI..... 289

BIBLIOGRAFIA 296

SPIS TABEL I ILUSTRACJI 304

ZAŁĄCZNIKI 308

WSTĘP

Dokonujące się w ostatnich latach zmiany w sferze polityczno-militarnej, a także wyraźne zmniejszenie się zagrożenia wybuchem konfliktu globalnego, spowodowało istotne przeobrażenia w postrzeganiu różnych funkcji oraz zadań sił zbrojnych.

Z kolei coraz częstsze konflikty lokalne oraz permanentne zagrożenia związane z działalnością ugrupowań terrorystycznych, wskazują na potrzebę modernizacji dotychczasowych zadań sił zbrojnych. Jedną z najważniejszych kwestii jest przygotowanie i udział wojsk w operacjach wspierania pokoju, w tym również udział w działaniach przeciwko terrorystom.

Specyfika tych działań, dotycząca zarówno problemu definiowania przeciwnika, jak również nietypowość sytuacji operacyjno-strategicznej, powodują potrzebę zmian w formułowaniu celów, doborze treści kształcenia i doskonaleniu kwalifikacji kadry naszego wojska.

Kształcenie współczesnych dowódców wszystkich szczebli dowodzenia powinno zmierzać między innymi do takiego ich przygotowania, aby byli zdolni do rozwiązywania złożonych sytuacji na polu walki, jak również posiadali umiejętności działania w wymiarze niemilitarnym.

Nowe zadania jakie mają realizować siły zbrojne, sprowadzają się nie tylko do przygotowania kadry dowódczej, ale również do zmian charakteru poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i modernizacji uzbrojenia. Współczesne wojska lądowe jako główny rodzaj sił zbrojnych, pełnią podstawową rolę w odparciu lądowo-powietrznej agresji przez potencjalnego przeciwnika w dowolnym rejonie naszego kraju. Równocześnie jednak należy przewidywać, że wojska te obok zadań o charakterze militarnym będą realizować zadania niemilitarne, zarówno na obszarze kraju, jak i poza jego granicami.¹

Zgodnie z założeniami planistów wojskowych, wojska lądowe w 2008 roku muszą być w większym stopniu gotowe do wypełniania misji zarówno w połączonych operacjach NATO, jak i w układzie narodowym. Znaczną ich część powinny stanowić

¹ Zob. J. Zieliński, *Wojsk Lądowe jako rodzaj siła zbrojnych*, AON, Warszawa 2003, s.7.

siły lekkie, zdolne do prowadzenia działań obronno-zaczepnych w ramach wielonarodowych zgrupowań sojusznicych, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości przerzutu jednostek wewnątrz i poza terytorium NATO. Istotne jest również zapewnienie: zdolności operacyjnej i rotacji sił podczas długotrwałych operacji, wyposażenia żołnierzy w środki obrony przed bronią masowego rażenia oraz odpowiedniej odporności systemów dowodzenia.

Współczesne wojska lądowe powinny więc spełniać następujące główne wymagania:

- stanowić nadal podstawową część składową sił zbrojnych RP;
- ich struktury organizacyjne powinny umożliwiać prowadzenie operacji militarnych i niemilitarnych na obszarze kraju i poza jego granicami;
- posiadać zdolność do prowadzenia aktywnej obrony i wykonywania zwrotów zaczepnych;
- w strukturach organizacyjnych należy utrzymywać określoną część wojsk o dużym stopniu ukończenia i gotowości bojowej, zdolną do szybkiego reagowania w okresie kryzysu.²

Realizacja tych wymagań uzależniona jest od spełnienia wielu warunków. Jednym z nich jest niewątpliwie określenie zadań i fachowe przygotowanie nowego korpusu podoficerskiego, który ma spełniać zasadniczą rolę w szkoleniu i wychowaniu żołnierzy.

W nowoczesnych armiach podoficerowie odgrywają bardzo istotną rolę, pełniąc przede wszystkim funkcje dowódcze i wychowawcze na najniższych szczeblach kierowania zespołami ludzkimi. Z jednej strony są oni najbliższymi pomocnikami oficerów w ich pracy dowódczej, z drugiej zaś bezpośrednimi przełożonymi żołnierzy.

Na temat roli i miejsca podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim prowadzono ożywione dyskusje już od chwili powstania odrodzonego państwa polskiego w 1918 roku. Podoficerów zawodowych postrzegano jako bezpośrednich pomocników oficerów w zakresie wyszkolenia, wychowania wojskowego oraz administrowania sprzętem i środkami materiałowymi. Zgodnie z obowiązującymi wówczas

² Tamże, s.18.

założeniami, podoficerowie zawodowi mieli posiadać wiedzę wojskową potrzebną im do wypełniania roli dowódcy, instruktora i wychowawcy. Uważano, że jako bezpośredni przełożeni szeregowych powinni oni być dla nich przede wszystkim wzorem do naśladowania, znać regulaminy i przepisy wojskowe, być pozytywnym przykładem tężyzny fizycznej i wytrzymałości oraz ogłady towarzyskiej. W okresie międzywojennym korpus podoficerski określano często jako „rdzeń” armii.

Prawie przez cały okres istnienia II Rzeczypospolitej dyskutowano na temat roli, jaką mieli spełniać podoficerowie w ówczesnym wojsku. Dyskusje te można prześledzić między innymi na łamach zachowanych do naszych czasów takich czasopism wojskowych, jak: *Bellona*, *Przegląd Piechoty*, czy też czasopism skierowanych w szczególności do podoficerów: *Podoficer* czy *Wiarus*. W artykułach zamieszczanych w tych czasopismach ich autorzy, głównie oficerowie, podnosili również tematy dotyczące roli i zadań ówczesnych podoficerów w Wojsku Polskim.

W nieodległej przeszłości rola podoficera zawodowego sprowadzała się do wykonywania różnych obowiązków służbowych często nie związanych z dowodzeniem żołnierzami. Powszechnie utarło się, że podoficerowie z reguły zajmują stanowiska magazynierów, laborantów, kancelistów itp. Rzadziej natomiast widziano podoficera sprawującego funkcje dowódcy drużyny, plutonu lub szefa kompanii.

W utartym schemacie myślowym części kadry oficerskiej, daje się zauważyć, że mimo składanych deklaracji o potrzebie wzmocnienia prestiżu podoficerów, niezbyt ochoczo dopuszczają oni do siebie myśli, że podoficer pomimo niższego wykształcenia wojskowego, może posiadać w wielu obszarach działalności wojskowej szerszą wiedzę specjalistyczną i umiejętności praktyczne od oficera. Jest to oczywiście wiedza zdobywana nie w szkołach wojskowych, lecz na poligonach, w koszarach i bezpośredniej pracy z żołnierzami.

Niedocenywanie roli podoficerów łączy się z nadmiernym obciążeniem kadry oficerskiej różnymi sprawami, od zajmowania się indywidualnymi potrzebami szeregowych i dbania o właściwe utrzymanie powierzonego sprzętu, do wykazywania się znajomością problematyki związanej z planowaniem i organizowaniem działań

taktycznych we wszystkich wymiarach współczesnego pola walki i umiejętnego kierowania podległym pododdziałem. W ostatnich kilku latach w Wojsku Polskim wyraźnie wzrosło zainteresowanie korpusem podoficerskim, zwłaszcza w wojskach lądowych. Nastąpiła również szeroka wymiana wzajemnych doświadczeń dotycząca głównie systemów kształcenia podoficerów pomiędzy naszym wojskiem, a innymi armiami NATO. Jednakże są to działania o stosunkowo małym zasięgu w odniesieniu do potrzeb jakie występują w tym korpusie.

Prowadzone były również badania przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych, które dotyczyły między innymi zagadnień związanych z problematyką rekonstrukcji korpusu podoficerskiego, przygotowaniem kadry zawodowej do działalności społeczno-wychowawczej oraz przygotowaniem kadry i absolwentów szkół wojskowych do pracy w strukturach NATO. W periodykach wojskowych ukazują się także artykuły dotyczące problematyki związanej z podoficerami, głównie w wymiarze przekazywanych doświadczeń z pobytu polskich podoficerów w ośrodkach szkoleniowych innych armii. W sferze naukowej tematykę związaną z miejscem podoficerów w systemie szkoleniowo-wychowawczym podejmowano głównie w akademiach wojskowych w pracach doktorskich i w większym zakresie pracach magisterskich. Jednak zarówno wyniki badań jak i powstałe opracowania nie zostały w moim przekonaniu w pełni wykorzystane w opracowywaniu nowej koncepcji funkcjonowania korpusu podoficerskiego w Wojsku Polskim.

W nowoczesnych armiach, szczególnie członków NATO, większość zadań i czynności, które wykonuje lub wykonywał oficer, wypełniają podoficerowie. W Stanach Zjednoczonych, które posiadają największą armię wchodzącą w skład Sojuszu Północnoatlantyckiego, zasadniczym celem szkolenia podoficerów jest przygotowanie profesjonalistów na najniższe szczeble dowodzenia. W skład systemu edukacji i doskonalenia zawodowego, wchodzi wiele kursów dowódczo-szkoleniowych, których programy nauczania-uczenia się są ściśle związane z charakterem pełnionej służby.

Wyniki osiągnięte w służbie oraz profesjonalne przygotowanie, zwłaszcza instruktorsko-metodyczne uzyskane w ramach kursów, stwarzają podoficerom szansę

awansu na wyższe stanowiska oraz wyższe stopnie wojskowe. Szczególne miejsce zajmują podoficerowie w Korpusie Piechoty Morskiej (Marine Corps), gdzie odgrywają zasadniczą rolę w dowodzeniu i szkoleniu żołnierzy na szczeblu drużyny, plutonu, kompanii i batalionu.

Podstawowym ich zadaniem jest przygotowanie żołnierzy wchodzących w skład pododdziału do prowadzenia działań bojowych, a w konsekwencji tego także przygotowanie całego pododdziału do sprawnego wykonywania zadań. Podoficerowie Marine Corps wykonują codziennie rutynowe zadania, na które oficerowie mają ograniczony czas służbowy. Spełniają oni wielorakie funkcje: potrafią skutecznie dowodzić drużyną, są doradcami dowódców zarówno w dziedzinie praktycznego dowodzenia, jak i w procesie wypracowywania decyzji, zapewniają właściwą realizację przez żołnierzy codziennych obowiązków, utrzymują dyscyplinę podległych żołnierzy, są wreszcie liderami i instruktorami. Podoficerowie, na co zwraca się szczególną uwagę w armii amerykańskiej, są na wszystkich szczeblach dowodzenia odpowiedzialni za bezpieczeństwo swoich podwładnych.

W Bundeswehrze podoficerowie również stanowią trzon kadry zawodowej. Pełnią rolę łącznika pomiędzy szeregowymi, a oficerami. W armii niemieckiej podoficerowie są jednocześnie dowódcami, wychowawcami i instruktorami. W szkoleniu są oni nauczycielami, kierują i nadzorują jego przebieg na szczeblu drużyny lub plutonu. Starsi podoficerowie natomiast mogą prowadzić zajęcia z taktyki i innych przedmiotów wojskowych na szczeblu plutonu i kompanii. Celem głównym kształcenia podoficerów w Bundeswehrze jest przygotowanie ich do działalności służbowej, dowodzenia drużyną i grupami żołnierzy danego rodzaju wojsk oraz szkolenia podległych im żołnierzy zgodnie z przyjętą metodyką. Duży nacisk kładziony jest na doskonalenie umiejętności wychowywania żołnierzy tak, aby wykonywali oni rozkazy w sposób świadomy i odpowiedzialny, a w swoim działaniu byli rozważni i sprawiedliwi.

W Wojsku Polskim natomiast miejsce i rola podoficerów zawodowych ulegają istotnym zmianom. Jest to podyktowane potrzebą przystosowania naszych Sił Zbrojnych do rozwiązań strukturalno-systemowych, jakie funkcjonują w innych

armiach NATO. Podoficerowie polscy będą przejmowali wiele zadań i obowiązków, które są wykonywane przez oficerów. Będą oni pełnili odpowiedzialne funkcje dowódców, instruktorów i wychowawców podległych żołnierzy oraz specjalistów wojskowych.

Celem mojej pracy jest analiza stanu kwalifikacji pedagogicznych podoficerów, a także opracowanie na jej podstawie uzasadnionych empirycznie zmian, w systemie przygotowania zawodowego podoficerów, umożliwiających im właściwe wykonywanie funkcji dowódczych i wychowawczych.

Zadanie to okazało się trudne, bowiem faktycznie proces nauczania-uczenia się w szkołach podoficerskich rozpoczął się we wrześniu 2004 roku, a opracowany system doskonalenia zawodowego będzie wdrażany w momencie kończenia się kadencji na poszczególnych stanowiskach.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, uogólnień i wniosków, bibliografii, spisu tabel i ilustracji oraz załączników.

Rozdział pierwszy zawiera rozważania dotyczące roli i zadań podoficerów zawodowych w strukturze wojsk lądowych. Zagadnieniu temu poświęcone są trzy podrozdziały. W pierwszym podjęta została próba opisanie zmian, jakie zaplanowano i jakie do tej pory zrealizowano, w strukturze korpusu podoficerskiego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Wynikają one z realizacji zamierzeń zawartych głównie w „Programie rozwoju Sił Zbrojnych w latach 2005-2010”, zwanym również w skrócie „Armia 2010”, w ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 roku oraz w dokumencie zatytułowanym „Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych”. W podrozdziale drugim pokazana została ewolucja szkolnictwa wojskowego ze szczególnym uwzględnieniem zmian po 2004 roku. Zaprezentowany został także aktualny system kształcenia i system doskonalenia zawodowego kadry Wojska Polskiego. Szczególnie dużo miejsca poświęcono szkołom podoficerskim, a w tym charakterystyce ich celów, zadań, organizacji procesu dydaktycznego oraz systemu naboru kandydatów. W podrozdziale tym omówione zostały również zmiany dotyczące korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem korpusu podoficerskiego.

W podrozdziale trzecim zaprezentowane zostały wymagania osobowo-zawodowe, jakie zostały sformułowane wobec podoficerów zawodowych w Wojskach Lądowych.

Czwarty podrozdział zawiera retrospektywną analizę roli i zadań współczesnych podoficerów na tle „Programu przebudowy i modernizacji Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008”.

Rozdział drugi w całości poświęcony jest złożonym zagadnieniom funkcjonowania korpusu podoficerskiego w armiach Stanów Zjednoczonych, Republiki Federalnej Niemiec, Austrii oraz w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii.

W rozdziale trzecim ujęte są rozważania na temat wiedzy dowódczej i kwalifikacji pedagogicznych podoficerów zawodowych. W pierwszym podrozdziale omówiono pojęcie dowodzenia oraz jego znaczenie w działalności służbowej w wojsku. Drugi podrozdział zawiera próbę zdefiniowania takich pojęć dotyczących komponentów kwalifikacji, jak: wiedza, umiejętności i postawy oraz wiedza pedagogiczna. Trzeci podrozdział zawiera próbę analizy znaczenia kwalifikacji pedagogicznych podoficerów zawodowych w dowodzeniu i wychowywaniu żołnierzy. Ostatni rozdział poświęcony jest w całości zagadnieniu przywództwa wojskowego.

W rozdziale czwartym przedstawione zostały przedmiot i cele badań, problemy badawcze i hipotezy oraz metody badań, techniki i narzędzia badawcze, które umożliwiły weryfikację sformułowanych hipotez.

Rozdział piąty zawiera wyniki badań empirycznych poziomu przygotowania podoficerów zawodowych do realizowania zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy. W podrozdziale pierwszym przedstawiony został model przebiegu służby podoficerów zawodowych, który wynika z nowego usytuowania korpusu podoficerskiego w Wojsku Polskim. Podrozdział drugi zawiera analizę programów kształcenia szkół podoficerskich w aspekcie znajdujących się w nich treści kształcenia humanistycznego. W podrozdziale trzecim dokonano analizy systemu doskonalenia zawodowego podoficerów również w zakresie treści kształcenia humanistycznego, głównie podczas kursów doskonalących. Podrozdział czwarty zawiera ocenę kwalifikacji dowódczo-wychowawczych podoficerów zawodowych. W podrozdziale tym, w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne, na podstawie opinii dowódców, dokonano oceny stanu kwalifikacji pedagogicznych podoficerów

zawodowych oraz określono stopień ich przygotowania do wykonywania zadań dowódczo-wychowawczych w pododdziałach. Zaprezentowana została również samoocena jakości przygotowania zawodowego podoficerów zawodowych do przejmowania nowych zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy.

W podrozdziale piątym przedstawiono propozycje optymalizacji doskonalenia zawodowego podoficerów w zakresie podnoszenia kwalifikacji pedagogicznych, które powinny w pierwszym okresie ich pracy dowódczej, pomóc ugruntować zdobytą wiedzę w szkołach podoficerskich z zakresu prawidłowego dowodzenia i wychowania oraz umiejętnie powiązać ją z praktyką dowódczą.

W części końcowej rozprawy zawarte zostały uogólnienia i wnioski, w których przedstawiono syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze.

Zaprezentowane w niniejszej rozprawie wyniki badań mogą przyczynić się do wzbogacenia i poszerzenia wiedzy o różnych aspektach przygotowania podoficerów-dowódców, głównie w zakresie działań społecznych i wychowawczych w pracy z żołnierzami. Dane empiryczne określające aktualny stan kwalifikacji pedagogicznych dowódców najniższych szczebli dowodzenia oraz wskazane przez badanych potrzeby w zakresie doskonalenia umiejętności oraz wiedzy powinny być uwzględnione w procesie kształcenia i doskonalenia kwalifikacji podoficerów w szkołach podoficerskich.

Na zakończenie chciałbym serdecznie podziękować promotorowi Panu dr. hab. Ryszardowi Stępniewi za życzliwe rady, uwagi i nieustanne wspomaganie w realizacji mojej dysertacji, ponieważ bez tej pomocy znacznie trudniej byłoby mi zrealizować moje zamierzenie.

Rozdział 1

ROLA I ZADANIA PODOFICERÓW ZAWODOWYCH W STRUKTURZE WOJSK LĄDOWYCH W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

1.1. Korpus podoficerski w strukturach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Kierunki przemian organizacyjno-strukturalnych w Siłach Zbrojnych RP oraz wymagania wynikające z programu pełnej integracji ze strukturami NATO wymagają od Polski, między innymi, zmian w systemie przygotowania kadr podoficerskich dla potrzeb armii oraz przywrócenia temu korpusowi osobowemu odpowiedniego miejsca w systemie szkoleniowo-wychowawczym. W „Programie Przebudowy i Modernizacji Sił Zbrojnych na lata 2001-2006” zakłada się, że w 150-tysięcznej armii, co trzeci żołnierz będzie podoficerem. Wojska Lądowe mają liczyć około 89 000 wojskowych stanowisk etatowych, a stopień uzawodowienia zwiększy się do 45%.³

Również w ogłoszonym w październiku 2004 roku „Programie rozwoju Sił Zbrojnych w latach 2005-2010” zapisano, że Wojsko Polskie powinno liczyć do 150 tysięcy żołnierzy, przy czym coraz większe ma być uzawodowienie jednostek wojskowych. O ile obecnie 55% stanowisk wojskowych przewidzianych jest dla kadry, to w 2010 roku, według autorów planu, powinno być ich 65%. Powołanie korpusu szeregowych zawodowych umożliwi zwiększenie liczby jednostek w pełni uzawodowionych do 110. W efekcie 40% sił zbrojnych ma osiągnąć standardy natowskie, a 8% zdolność do długotrwałej służby poza granicami kraju.

Krocząca profesjonalizacja naszego wojska, według „Programu rozwoju Sił Zbrojnych w latach 2005-2010”, przedstawia się następująco:

	2004	2010
Uzawodowienie	82 500 (55%)	98 100 (65%)
Oficerowie	27 500 (33%)	27 500 (28%)
Podoficerowie	50 540 (61,5%)	46 650 (47%)
Szeregowi zawodowi	4 460 (5,5%)	24 000 (25%)

³ *Biała Księga*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 54.

Do głównych priorytetów zawartych w „Programie rozwoju Sił Zbrojnych w latach 2005-2010”, zwanym również w skrócie „Armia 2010”, zaliczono:

- przygotowanie jednostek wydzielonych do sił NATO i UE;
- osiągnięcie wymaganego poziomu sprawności i interoperacyjności sojuszniczej systemów dowodzenia, rozpoznania i obrony powietrznej;
- zwiększenie skuteczności bojowej wszystkich rodzajów sił zbrojnych oraz mobilności logistyki i poprawa wsparcia medycznego;
- zwiększenie skuteczności ochrony jednostek i obiektów wojskowych.

Plan ten przewiduje także wzrost nakładów finansowych na obronność. W najbliższych sześciu latach Ministerstwo Obrony Narodowej ma otrzymać 116,3 mld. złotych, przy założeniu, że nastąpi wzrost gospodarczy, a udział wydatków obronnych państwa będzie utrzymany na poziomie 1,95 % PKB. Kierownictwo resortu zamierza również uzyskać dotacje z programu „Foreign Military Fundation” na kwotę 100 mln dolarów rocznie.

W 2003 roku na podstawie *Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 roku w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* ustalona została następująca liczba stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach osobowych:

- oficerów zawodowych - 27 500 stanowisk służbowych;
- podoficerów zawodowych - 46 650;
- szeregowych zawodowych - 17 000.

W dokumencie tym stwierdzono, że dochodzenie do takiej liczby stanowisk w poszczególnych korpusach, będzie się odbywało stopniowo, aż do 31 grudnia 2008 roku. Według danych Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, po 1 lipca 2004 roku struktura stanowisk podoficerskich będzie następująca:

- Starszy chorąży sztabowy – 480;
- Starszy chorąży – 1 150;
- Chorąży – 8 360;
- Młodszy chorąży – 5 920;

- Starszy sierżant – 5 010;
- Sierżant – 7 460;
- Plutonowy – 6 150;
- Starszy kapral – 6 700;
- Kapral – 9 370;
- Starszy szeregowy – 3 580.

Jednocześnie w myśl *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, zostały określone i oznaczone korpusy kadry zawodowej. Ich podział jest następujący:

- 1) Korpus osobowy zmechanizowany - 01;
- 2) Korpus osobowy łączności i informatyki - 02;
- 3) Korpus osobowy radiotechniczny – 03;
- 4) Korpus osobowy raketowy i artylerii – 04;
- 5) Korpus osobowy przeciwlotniczy – 05;
- 6) Korpus osobowy inżynierii wojskowej – 06;
- 7) Korpus osobowy obrony przed bronią masowego rażenia – 07;
- 8) Korpus osobowy lotnictwa – 08;
- 9) Korpus osobowy marynarki wojennej – 09;
- 10) Korpus osobowy logistyki – 10;
- 11) Korpus osobowy medyczny – 11;
- 12) Korpus osobowy Wojskowych Służb Informacyjnych - 12;
- 13) Korpus osobowy Żandarmerii Wojskowej - 13;
- 14) Korpus osobowy sprawiedliwości i obsługi prawnej - 14;
- 15) Korpus osobowy duszpasterstwa - 15
- 16) Korpus osobowy finansowy - 16.

Zgodnie z zapisami zawartymi w nowej *Ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* z dnia 11 września 2003 roku (Dz.U. Nr 179 poz. 1750), do zawodowej służby wojskowej w korpusie podoficerów zawodowych powołuje się:

- żołnierza mianowanego na stopień wojskowy kaprała (mata w Marynarce Wojennej), który posiada świadectwo dojrzałości, po ukończeniu przez niego nauki w szkole podoficerskiej;
- podoficera rezerwy posiadającego świadectwo dojrzałości.

Termin i miejsce pełnienia służby określone będzie w kontrakcie. W przypadku zawodowej służby wojskowej będzie mógł on być zawarty jako kontrakt na pełnienie służby stałej lub służby terminowej. Ten ostatni będzie zawierany na okres do sześciu lat. W korpusie podoficerów zawodowych pierwszym stopniem wojskowym jest kapral (mat). Mianowania kandydatów na ten stopień dokonuje Szef Sztabu Generalnego WP.

W *Ustawie* określone zostały również minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczania na stanowiska służbowe. Są to stanowiska dla podoficerów zawodowych zaszeregowane do następujących stopni etatowych:

- kaprała (mata) i starszego kaprała (starszego mata) – posiadanie świadectwa dojrzałości i ukończenie szkoły podoficerskiej;
- plutonowego (bosmanmata) - ukończenie kursu specjalistycznego dla plutonowych (bosmanmatów);
- sierżanta (bosmana) - ukończenie kursu specjalistycznego dla sierżantów (bosmanów);
- starszego sierżanta (starszego bosmana) - ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych sierżantów (starszych bosmanów);
- młodszego chorążego (młodszego chorążego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla młodszych chorążych (młodszych chorążych marynarki);
- chorążego (chorążego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla chorążych (chorążych marynarki);
- starszego chorążego (starszego chorążego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych chorążych (starszych chorążych marynarki);
- starszego chorążego sztabowego (starszego chorążego sztabowego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych chorążych sztabowych (starszych chorążych sztabowych marynarki).

Wyznaczenie podoficera zawodowego na wyższe stanowisko służbowe może nastąpić w zależności od wolnych stanowisk i od okresu zajmowania dotychczasowego stanowiska, a także od ogólnej oceny bardzo dobrej lub dobrej w okresowej opinii służbowej oraz po odbyciu, w zależności od potrzeb, stosownego kursu specjalistycznego. W przypadku, kiedy podoficer zawodowy uzyskał w opinii służbowej ogólną ocenę dostateczną, wyznacza się go również na to samo stanowisko lub inne równorzędne stanowisko służbowe. Może on być również zwolniony z zawodowej służby wojskowej.

Organami właściwymi do wyznaczania na stanowiska służbowe i zwalniania z nich w korpusie podoficerów zawodowych są:

- dowódcy dywizji, flotylli i brygad (tych, które nie wchodzą w skład dywizji) oraz komendanci wyższych szkół oficerskich, w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego starszego chorążego sztabowego (starszego chorążego sztabowego marynarki);
- dowódcy brygad wchodzących w skład dywizji, dowódcy pułków i batalionów oraz dowódcy, którzy zajmują równorzędne stanowiska służbowe, w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia starszego sierżanta (starszego bosmana) w podległej jednostce wojskowej.

Współczesny podoficer w Wojskach Lądowych ma przejmować wiele zadań i obowiązków, które do tej pory wykonują oficerowie. Twórcy reorganizacji Sił Zbrojnych RP zakładają, że podoficerowie będą pełnili w wojsku następujące funkcje społeczno-zawodowe:

- dowódcy i instruktora;
- wychowawcy;
- specjalisty wojskowego.

Podobnie jak to ma miejsce między innymi w armii amerykańskiej, funkcje podoficerów mają być oddzielone od zadań oficerów i szeregowych. Oficerowie staną się przede wszystkim organizatorami szkolenia, a ich obowiązki nie będą pokrywały się z tymi, jakie wykonują podoficerowie. Dlatego też został opracowany ogólny

model przebiegu służby podoficerów zawodowych, w którym określona została droga rozwojowa podoficerów zawodowych.

Dokumentem na podstawie którego, od dnia 1 lipca 2004 roku, model ten funkcjonuje w Wojsku Polskim, jest *Decyzja nr 377/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2003 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach osobowych*. Jednocześnie też zostały opracowane szczegółowe modele przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w poszczególnych korpusach osobowych określonych w *Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku*. Modele te zostały wprowadzone do stosowania w działalności kadrowej w jednostkach organizacyjnych resortu obrony narodowej na podstawie *Decyzji Nr 46/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12 lutego 2004 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w korpusach osobowych*. Podobnie jak w przypadku modelu ogólnego, modele te obowiązują od 1 lipca 2004 roku. Liczba modeli w korpusie podoficerów zawodowych wynosi 12 (opis i analiza modeli znajduje się w rozdziale 5).

Dokumentem roboczym, który stanowił materiał do wypracowania ostatecznych decyzji w sprawie nowego przebiegu służby żołnierzy zawodowych, była opracowana w 2002 roku w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*. Obejmuje ona charakterystykę zasadniczych elementów nowej polityki kadrowej w Wojsku Polskim, ich podstawowe założenia oraz projekty szczegółowych rozwiązań praktycznych i proceduralnych. Przedmiotowe propozycje przedstawione w tym dokumencie są zbieżne z obowiązującymi standardami w siłach zbrojnych państw NATO oraz założeniami przebudowy sił zbrojnych zawartymi w „Programie Rozwoju i Modernizacji Technicznej w Siłach Zbrojnych RP na lata 2001-2006”. Przedstawione rozwiązania polityki kadrowej były szeroko konsultowane i uzgadniane w trybie roboczym z dowództwami rodzajów sił zbrojnych i jednostkami organizacyjnymi Ministerstwa Obrony Narodowej.

Głównym celem opracowania *Polityka Kadrowa w Siłach Zbrojnych RP* było:

- stworzenie podstaw merytorycznych do opracowania wszystkich aktów prawnych, zwłaszcza ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych i rozporządzenia wykonawczego, regulujących zasady rozwoju służbowego żołnierzy zawodowych;
- sformułowanie oczekiwań oraz przygotowanie podstaw prawnych, organizacyjnych i merytorycznych do opracowania szczegółowych założeń projektowo-wdrożeniowych informatycznego systemu wspomagania działalności kadrowej w siłach zbrojnych;
- wyposażenie dowódców (szefów) i żołnierzy zawodowych w niezbędną wiedzę o założeniach nowej polityki kadrowej. Stanowiąc ona powinna bazę do prowadzenia równoległych prac wdrożeniowych oraz wykładnię szczegółowych rozwiązań w procesie opiniowania przygotowywanych dokumentów normatywnych.

W dokumencie tym opracowano również podstawowe założenia polityki kadrowej, jakie mają obowiązywać w resorcie Obrony Narodowej. Są to następujące zasady, wokół których mają być budowane między innymi drogi rozwoju służbowego kadry Wojska Polskiego:⁴

1. **Prognozowania działalności kadrowej**, polegająca na realizowaniu wszelkich przedsięwzięć kadrowych z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, w oparciu o racjonalne i obiektywne przesłanki oraz plany sił zbrojnych. Zasadę tę stosuje się przede wszystkim w procesie formułowania prognoz dalszego przebiegu służby kadry zawodowej (bliższej, dalszej i perspektywicznej). Dzięki temu, z jednej strony, każdy żołnierz zawodowy dysponuje wiarygodnie określoną ścieżką swojego rozwoju służbowego, umożliwiającą odpowiednie przygotowanie się do zajmowania kolejnych stanowisk, z drugiej strony, resort Obrony Narodowej może z odpowiednim wyprzedzeniem planować niezbędne potrzeby na kursy, studia, szkolenia itp. oraz kierować na nie perspektywiczną kadre.

⁴ *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 2002, s. 32-33.

2. **Racjonalnego wykorzystania kadr**, zapewniająca optymalne rozmieszczenie żołnierzy zawodowych na stanowiskach służbowych, stosownie do aktualnych i przewidywanych potrzeb sił zbrojnych, przy zastosowaniu kryterium wyznaczania najlepszej kadry zawodowej na najbardziej odpowiedzialne stanowiska. Jej stosowanie umożliwi także stabilizację obsady etatowej w resorcie, poprzez bilansowanie stanów etatowych i ewidencyjnych oraz planowe pozyskiwanie kadr i ich zwalnianie z wojska.
3. **Jawności podejmowanych decyzji kadrowych**, oparta o szczegółową analizę i ocenę przewidywanych zmian kadrowych. Jawność działania powinna charakteryzować wszelkie dziedziny zarządzania kadrami, a w szczególności: opiniowanie, podwyższanie kwalifikacji, wyznaczanie na stanowiska, mianowanie na wyższe stopnie wojskowe, odznaczanie i inne wyróżnienia, zwalnianie z wojska itp. Umożliwi to eliminację negatywnych zjawisk w postępowaniu kadrowym, a przez to zwiększy motywację kadry do wydajnej służby.
4. **Kreatywności w działalności kadrowej**, oznaczająca stwarzanie kadrze warunków osiągania coraz lepszych wyników w służbie oraz systematycznego podnoszenia kwalifikacji, jak również poszukiwania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań w stosowanych procedurach kadrowych.
5. **Kontraktowości służby wojskowej**, polegająca na zawieraniu między uprawnionym organem wojskowym, a żołnierzem zawodowym lub kandydatem na żołnierza zawodowego kontraktów terminowych lub do służby stałej. Wprowadza to jednoznaczne uporządkowanie prawne oraz czasowy wymiar służby wojskowej.
6. **Ustawiczności doskonalenia zawodowego kadry**, nakładająca obowiązek stałego podnoszenia kwalifikacji przez żołnierzy zawodowych na: studiach, kursach, szkoleniach, praktykach, stażach itp. W procesie doskonalenia zawodowego uwzględnia się zarówno indywidualne predyspozycje, priorytety i motywacje żołnierzy zawodowych do osiągania najwyższych stanowisk służbowych, jak też planową politykę resortu Obrony Narodowej, stwarzającą odpowiednie warunki do tworzenia nowoczesnych systemów szkolenia oraz wykorzystywania potencjału krajowych i zagranicznych jednostek edukacyjnych.

7. **Zajmowania kolejnych wyższych stanowisk służbowych**, określająca, że każdy żołnierz zawodowy po ukończeniu wyższej szkoły oficerskiej lub podoficerskiej jest obligatoryjnie wyznaczany na kolejne stanowiska, począwszy od stanowiska służbowego o najniższym stopniu etatowym przewidzianym dla danego korpusu kadry. Nie jest możliwe zajmowanie wyższych stanowisk służbowych z pominięciem kolejnych, niższych stanowisk.

8. **Odpowiedzialności za podejmowane działania kadrowe** oznacza, że każdy organ wojskowy podejmujący decyzje kadrowe oraz przełożony dokonujący oceny okresowej i określający prognozy rozwojowe żołnierza zawodowego ponosi osobistą odpowiedzialność za trafność podjętych decyzji i działań kadrowych.

Zgodnie z założeniami ujętymi w *Polityce kadrowej w Siłach Zbrojnych RP*, podoficerowie będą spełniać następujące funkcje:

- bezpośrednio dowodzić, szkolić i wychowywać podległych żołnierzy czynnej służby wojskowej na szczeblu grupy, załogi, sekcji, urządzenia i drużyny (równorzędnym);
- stanowić o merytorycznej i metodycznej jakości szkolenia na szczeblu plutonu (równorzędnym);
- odpowiadać za praktyczną realizację zadań w obszarze logistycznym, pełniąc odpowiedzialne stanowiska od magazyniera (stanowiska techniczne) do szefa służby;
- wykonywać zadania w dowództwach i sztabach, od szczebla batalionu do instytucji MON, na stanowiskach nie wymagających doświadczenia dowódczego i nie obwarowanych potrzebą posiadania wyższego wykształcenia;
- ponosić pełną odpowiedzialność za organizację i przebieg procesu przygotowania kadr podoficerskich w szkołach podoficerskich;
- zastępować czasowo oficerów na stanowiskach oficera młodszego, o ile nie wiąże się to z przełożeniem nad oficerami.

Według założeń autorów zawarte w dokumencie *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP* treści merytoryczne, stanowiły wystarczającą podstawę do wyrażenia konstruktywnych stanowisk w odniesieniu do szczegółowych zagadnień oraz do

przygotowania przez jednostki organizacyjne sił zbrojnych ewentualnych propozycji i wniosków w celu zweryfikowania przyjętych rozwiązań w zakresie podziału stanowisk służbowych przeznaczonych dla oficerów, schematów przebiegu służby, kart opisu stanowisk oraz opracowania tabel zaszeregowania stanowisk podoficerskich do stopni wojskowych.

1.2. System kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów.

Przeobrażenia organizacyjne jednostek wojskowych naszej armii, jak również włączanie ich w struktury NATO, zmuszają do przeobrażeń systemów kształcenia podoficerów zawodowych pod kątem przygotowania ich do służby w warunkach zbliżonych do standardów obowiązujących w armiach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Ich wysoki poziom wyszkolenia możliwy jest do osiągnięcia dzięki profesjonalizmowi metodycznemu kadry podoficerskiej odpowiedzialnej za organizację i realizację procesu szkolenia. Aktualnie funkcjonujący system szkolenia kadr podoficerskich w naszym wojsku stał się niespójny z podobnymi systemami obowiązującymi w głównych państwach NATO między innymi: w armii USA, Republiki Federalnej Niemiec, Republiki Francuskiej, Królestwa Holandii.

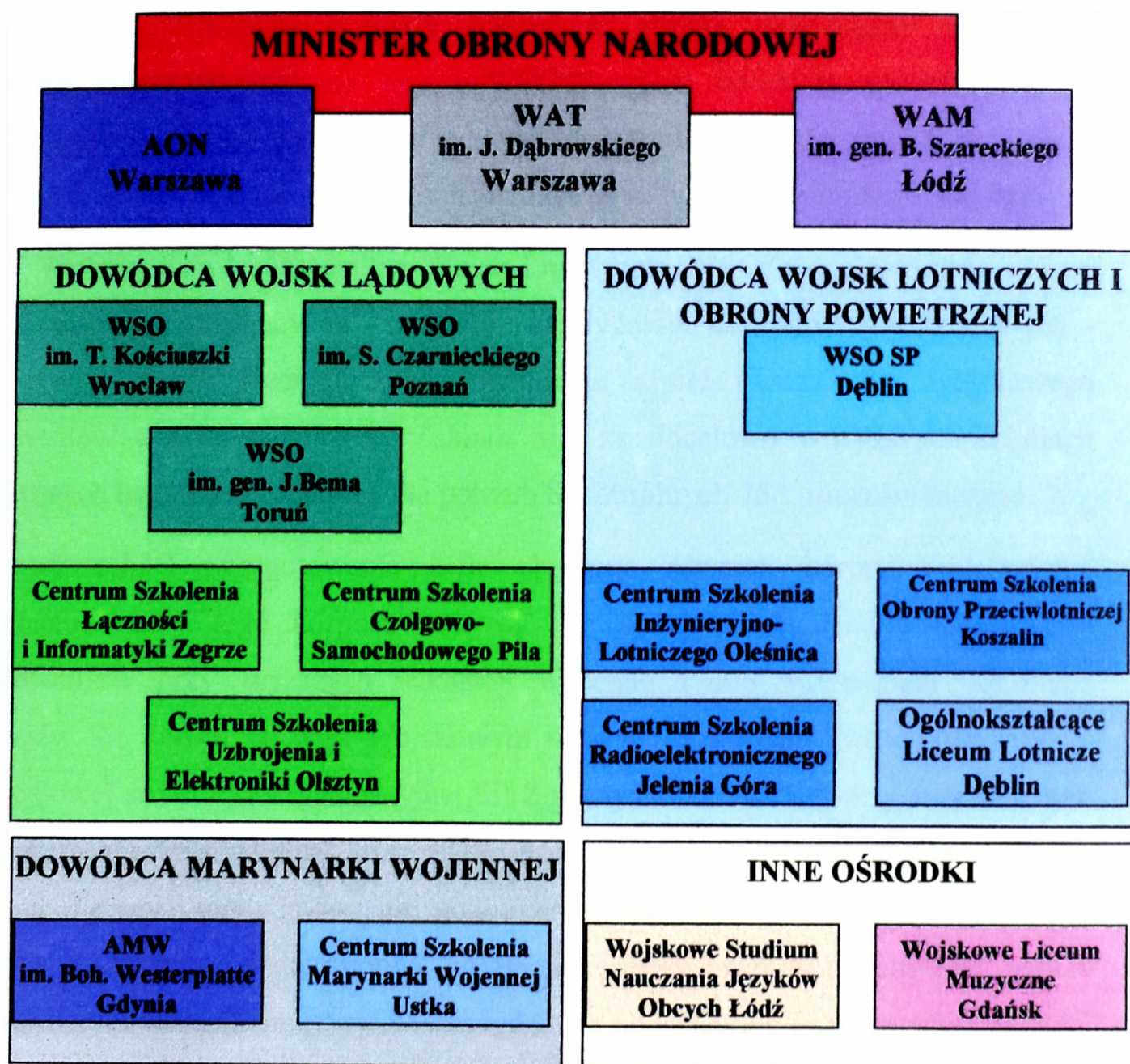
Przeprowadzona ilościowa i jakościowa ocena systemu szkolnictwa wojskowego w kontekście przyjętych założeń rozwoju Sił Zbrojnych oraz sformułowana diagnoza tego stanu implikuje następujące główne cele reformy szkolnictwa wojskowego:

- dostosowanie jakości kształcenia oraz struktur szkolnictwa wojskowego do aktualnych i dających się przewidzieć perspektywicznych potrzeb Sił Zbrojnych;
- włączenie szkolnictwa wojskowego w krajowy system edukacji;
- dostosowanie systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego do nowych rozwiązań polityki kadrowej;
- obniżenie kosztów jego funkcjonowania.

Wyżej sformułowane cele stanowiły zasadniczą podstawę dokonania zmian organizacyjnych i funkcjonalnych w szkolnictwie wojskowym w taki sposób, aby spełnione zostały zdefiniowane poniżej założenia:

- kształcenie wojskowe powinno dawać tylko taką wiedzę i umiejętności, których nie można zdobyć w szkolnictwie cywilnym;
- szkolenie wojskowe daje wiedzę potrzebną do objęcia konkretnego stanowiska służbowego;
- szkolnictwo wojskowe obejmie wszystkich kandydatów na żołnierzy zawodowych, nie będzie możliwe wstąpienie do zawodowej służby wojskowej bez ukończenia szkoły wojskowej;
- szkoły wojskowe, akademie wojskowe i kursy stworzą spójny system oparty na łączności programowej dostosowanej do wymogów na poszczególnych stanowiskach służbowych;
- dyplomy oraz uzyskane świadectwa szkół i akademii wojskowych będą równoważne z dyplomami i świadectwami wydawanymi przez szkolnictwo cywilne;
- absolwentami szkół oficerskich będą osoby posiadające wykształcenie wyższe drugiego stopnia (magistra), a absolwentami szkół podoficerskich osoby posiadające wykształcenie średnie (maturę);
- pojemność szkolnictwa wojskowego powinna docelowo zapewnić kształcenia 750 oficerów i 1500 podoficerów rocznie; wielkości te będą wynikać z żelaznej zasady równowagi dopływu żołnierzy zawodowych i liczby żołnierzy odchodzących z wojska;
- zmniejszenie kosztów funkcjonowania z 800 mln zł do 500 mln zł, a po zakończeniu kształcenia w wydziałach zamiejscowych WSOWL (po czerwcu 2004) o dalsze 100 mln zł;
- stan zatrudnienia żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych zostanie zredukowany o 50 %.

Przyjęte założenia reformy szkolnictwa wojskowego zdeterminowały potrzebę wypracowania i wdrożenia całkiem nowego modelu kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów i podoficerów oraz przeprowadzenia głębokiej reorganizacji strukturalnej.



Rys. 1. Struktura szkolnictwa wojskowego przed reorganizacją (opracowanie DK i SzW MON z 2004 roku)

W systemie przygotowania kandydatów na oficerów funkcjonują równoległe dwa modele kształcenia. W pierwszym, źródłem naboru kandydatów na oficerów byłoby absolwenci uczelni cywilnych. Przeszkolenie wojskowe dla kandydatów na oficerów zakończone mianowaniem na pierwszy stopień oficerski realizowane byłoby w Wyższej Szkole Oficerskiej. Za takim modelem kształcenia oficerów przemawia także konieczność zapewnienia lepszych możliwości adaptacyjnych do warunków cywilnych w przypadku zwolnienia żołnierza zawodowego z wojska.

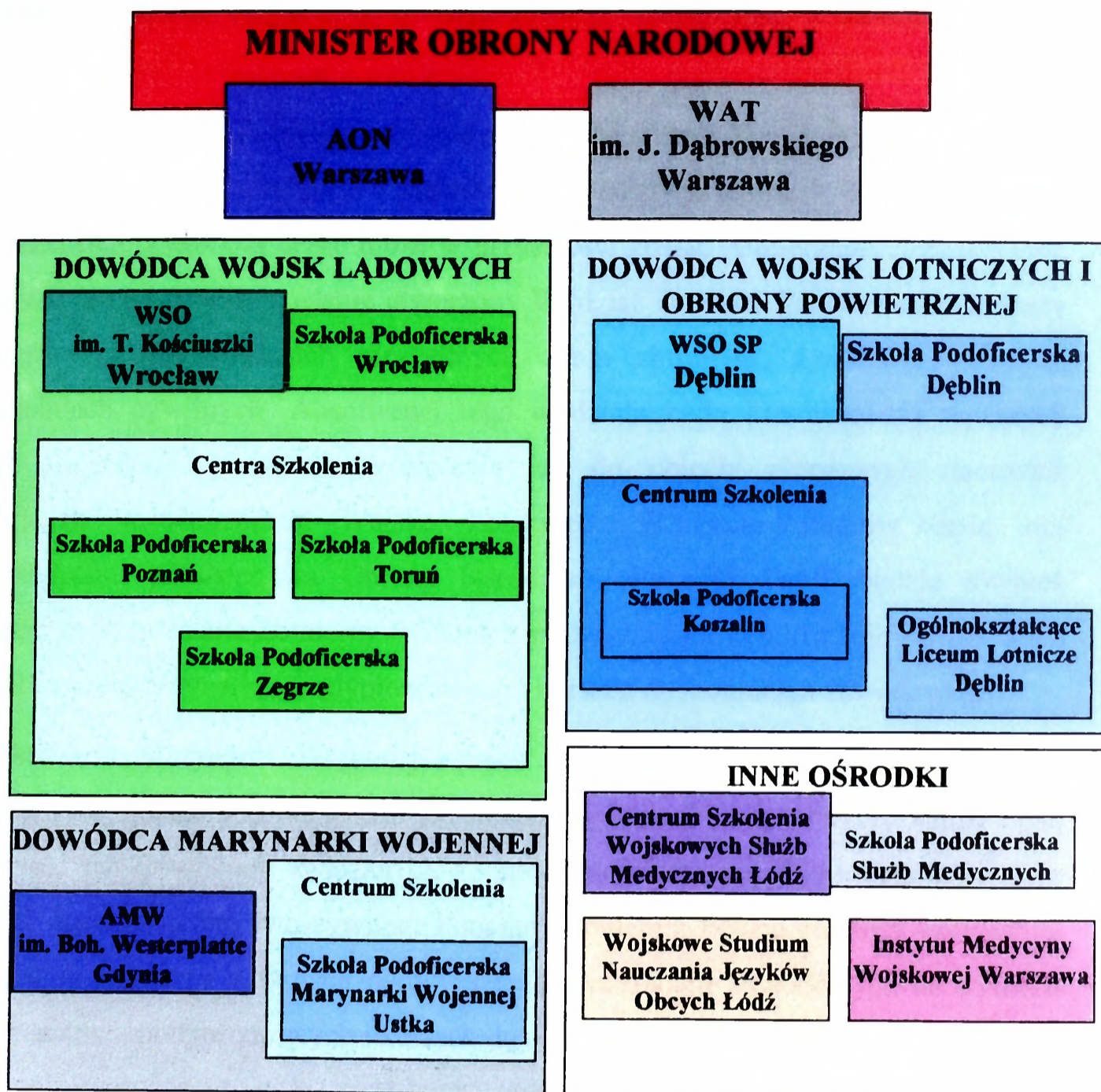
W drugim modelu kształcenia, ze względu na specyfikę służby (Siły Powietrzne i Marynarka Wojenna), będzie zachowany dotychczasowy tryb kształcenia

w Akademii Marynarki Wojennej (AMW) i Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych (WSOSP). W AMW pozostanie system akademicki (absolwenci z tytułem magistra), podczas gdy w WSOSP obok szkolenia specjalistycznego podchorążowie mieliby zapewnione jednocześnie kształcenie w wybranych uczelniach cywilnych, umożliwiające im w ten sposób uzyskanie tytułu zawodowego magistra.

W Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych (WSOWL) obowiązuje system dotychczasowy polegający na kształceniu kandydatów na żołnierzy zawodowych - absolwentów szkół średnich oraz równolegle system kształcenia wojskowego absolwentów uczelni cywilnych. Zakłada się, że docelowo w wyższych szkołach wojskowych będzie kształconych dla potrzeb Sił Zbrojnych 750 oficerów rocznie.

Nowy model przygotowania kadr obejmuje również korpus podoficerski. Kształcenie kadry tego korpusu odbywać się będzie w szkołach podoficerskich usytuowanych przy wyższych szkołach oficerskich lub w Centrach Szkolenia Rodzajów Sił Zbrojnych oraz Wojskowym Centrum Szkolenia Służb Medycznych. W docelowej strukturze organizacyjnej Sił Zbrojnych zakłada się, że potrzeby w tym korpusie osobowym wynosić będą około 1500 absolwentów rocznie. Zasadniczym źródłem naboru kandydatów na podoficerów są żołnierze zasadniczej służby wojskowej, żołnierze nadterminowi, żołnierze rezerwy oraz osoby cywilne. Jednak podstawowym warunkiem przyjęcia kandydata na podoficera do szkoły podoficerskiej jest posiadanie przez niego średniego wykształcenia (z maturą), co pozwoli podnieść jakość tego korpusu osobowego w Siłach Zbrojnych RP.

W rezultacie po reorganizacji nowa struktura szkolnictwa wojskowego składać się będzie z jednej akademii wojskowej, dwóch akademii wojskowo-cywilnych, dwóch wyższych szkół oficerskich i ośmiu szkół podoficerskich, Instytutu Medycyny Wojskowej, Wojskowego Studium Nauczania Języków Obcych oraz Ogólnokształcącego Liceum Lotniczego. Część szkół podoficerskich usytuowanych będzie w centrach szkolenia, które będą miały charakter tylko jednostek organizacyjnych. Pozwoli to na lepsze wykorzystanie infrastruktury dydaktycznej i logistycznej oraz zmniejszy koszty obsługi.



Rys. 2. Struktura organizacyjna szkolnictwa wojskowego po reorganizacji (opracowanie DK i SzW MON z 2004 roku)

Zasadniczym ogniwem tej struktury pozostaje Akademia Obrony Narodowej, odgrywająca główną rolę w procesie kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry na potrzeby Sił Zbrojnych. Podstawowym zadaniem Akademii będzie prowadzenie podyplomowych studiów operacyjno-taktycznych dla oficerów młodszych przewidzianych do objęcia stanowisk o stopniu etatowym majora, studium operacyjno-strategiczne dla oficerów przewidzianych do objęcia stanowisk o stopniu etatowym pułkownika oraz studium polityki obronnej dla oficerów przewidzianych na stanowiska o stopniu etatowym generała. Ponadto Akademia rozszerzy formy

kształcenia, otwierając nowe kierunki wyższych studiów dla studentów cywilnych, głównie z zakresu bezpieczeństwa narodowego, zarządzania i dowodzenia oraz lotnictwa.

Nowe zadania przewidziano dla Wojskowej Akademii Technicznej, jako uczelni wojskowo-cywilnej, kształcącej studentów na jednolitych studiach inżynierskich lub magisterskich, z których część może w przyszłości zostać żołnierzami zawodowymi. W strukturze tej uczelni zostanie utworzony Wydział Techniki Wojskowej kształcący studentów w specjalnościach niezbędnych siłom zbrojnym, a nie występujących w uczelniach cywilnych. Absolwenci tego wydziału będą kierowani do wyższych szkół oficerskich w celu przygotowania ich do objęcia pierwszych stanowisk oficerskich w jednostkach Wojska Polskiego. W trakcie studiów będą oni stypendystami Ministerstwa Obrony Narodowej. Ponadto WAT będzie również realizowała kształcenie żołnierzy w ramach podwyższania kwalifikacji zawodowych na studiach doktoranckich, podyplomowych i kursach doskonalenia zawodowego.

Akademia Marynarki Wojennej oprócz kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych poszerza swój zakres kształcenia o studentów cywilnych, którzy będą kształceni na kierunkach związanych ze specjalnościami morskimi. Stanie się tym samym uczelnią wojskowo-cywilną. Ponadto Akademia będzie również prowadziła kształcenie żołnierzy w ramach podwyższania kwalifikacji zawodowych na studiach doktoranckich, podyplomowych i kursach doskonalenia zawodowego.

Poszerzenie zakresu kształcenia w Wojskowej Akademii Technicznej oraz w Akademii Marynarki Wojennej o studentów cywilnych, pozwoli na bardziej efektywne wykorzystanie istniejącego tam potencjału naukowo-dydaktycznego.

Wyższe szkoły oficerskie będą prowadziły kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz szkolenie absolwentów uczelni cywilnych ubiegających się o wstąpienie do zawodowej służby wojskowej. Ponadto WSO będą prowadziły system szkolenia kursowego wynikający z konieczności podwyższania przez oficerów swoich kwalifikacji zawodowych przed obejmowaniem kolejnych stanowisk służbowych.

Szkoły podoficerskie będą odpowiedzialne za przygotowanie podoficerów do objęcia pierwszego stanowiska służbowego oraz za cały system doskonalenia zawodowego tego korpusu osobowego.

Przygotowanie kadr podoficerskich odbywa się w szkołach podoficerskich usytuowanych w Centrach Szkolenia Rodzajów Sił Zbrojnych i przy Wyższych Szkołach Oficerskich we Wrocławiu i Dęblinie. Funkcjonują one na podstawie:

- *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 roku w sprawie utworzenia szkół podoficerskich.*

Do 30 czerwca 2004 roku w Siłach Zbrojnych RP funkcjonowało 8 szkół podoficerskich, które powstały w wyniku trwającej reformy wojska. Szkoły te powołano do działalności dydaktycznej na podstawie:

- *Decyzji nr 105/ MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 kwietnia 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa wojskowego;*
- *Zarządzenia Ministra Obrony Narodowej Nr 36/MON z dnia 18 czerwca 2002 roku w sprawie podoficerskich szkół zawodowych oraz organizacji i podstawowych założeń procesu kształcenia w tych szkołach.*

Szkoły te zniesiono na podstawie wyżej wymienionego *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 roku w sprawie utworzenia szkół podoficerskich*. Na podstawie tego ostatniego dokumentu utworzono w Wojsku Polskim następujące szkoły podoficerskie:

- **Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu** (przy WSO Wojsk Lądowych);
- **Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych w Poznaniu** (wchodząca w skład Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych);
- **Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych w Toruniu** (wchodząca w skład Centrum Szkolenia);
- **Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych w Zegrzu** (wchodząca w skład Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki).
- **Szkoła Podoficerska Sił Powietrznych w Dęblinie** (przy WSO Sił Powietrznych);

- **Szkoła Podoficerska Sił Powietrznych w Koszalinie** (wchodząca w skład Centrum Szkolenia WLOP);
- **Szkoła Podoficerska Marynarki Wojennej w Ustce** (wchodząca w skład Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej);
- **Szkoła Podoficerska Służb Medycznych w Łodzi** (wchodząca w skład Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych).

Wszystkie szkoły podoficerskie podlegają bezpośrednio poszczególnym Dowódcom Rodzajów Sił Zbrojnych, z wyjątkiem Szkoły Podoficerskiej Służb Medycznych, która pozostała w gestii Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

W Wojskach Lądowych dokumentami normatywnymi związanymi z uruchomieniem szkół podoficerskich były między innymi:

- *Rozkaz Nr 89 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 13 maja 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa;*
- *Rozkaz Nr 146 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 29 lipca 2002 roku w sprawie uruchomienia kształcenia w szkołach podoficerskich;*
- *Wytyczne Szefa Sztabu Dowództwa Wojsk Lądowych z dnia 1 sierpnia 2002 roku w sprawie zakresu przedsięwzięć związanych z uruchomieniem kształcenia w szkołach podoficerskich;*
- *Wytyczne Szefa Szkolenia Wojsk Lądowych z dnia 4 września 2002 roku w sprawie wprowadzenia kształcenia języka angielskiego w szkołach podoficerskich.*

Obecnie w związku ze zmianami, które zachodzą po wejściu w życie ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, dokumentami, które normalizują proces kształcenia w szkołach podoficerskich w Wojskach Lądowych są:

- *Rozkaz Nr 116 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 31 maja 2004 roku w sprawie uruchomienia procesu kształcenia w szkołach podoficerskich w 2004 roku;*
- *Rozkaz Nr 179 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 21 lipca 2004 roku w sprawie rekrutacji do Szkół Podoficerskich w 2004 roku;*

- *Rozkaz Nr 232 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 31 sierpnia 2004 roku w sprawie dodatkowej rekrutacji do szkół podoficerskich w 2004 roku.*

Powołane do działalności szkoleniowej szkoły podoficerskie zapewniać mają szkolenie kandydatów na podoficerów zawodowych w grupach osobowych niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania Wojsk Lądowych.

W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu:

- *w korpusie osobowym ogólnowojskowym;*
- *w korpusie osobowym inżynierii wojskowej;*
- *w korpusie osobowym obrony przed bronią masowego rażenia.*

W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu:

- *w korpusie osobowym ogólnowojskowym;*
- *w korpusie osobowym logistyki;*
- *w korpusie osobowym żandarmerii wojskowej (od 2005 roku).*

W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Toruniu:

- *w korpusie osobowym raketowym i artylerii;*
- *w korpusie osobowym logistyki.*

W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Zegrzu:

- *w korpusie osobowym łączności i informatyki.*

W Szkole Podoficerskiej Służb Medycznych w Łodzi:

- *w korpusie osobowym medycznym – (z uwagi na fakt, że szkoła ta podlega szefowi Sztabu Generalnego WP, proces szkolenia kandydatów na podoficerów oraz szkolenia kursowego i rezerw osobowych w tym korpusie na potrzeby Wojsk Lądowych będzie monitorowany w porozumieniu z szefem Zarządu Wojskowej Służby Zdrowia Sztabu Generalnego WP).*

Proces kształcenia według nowych założeń organizacyjno-dydaktycznych rozpoczął się w szkołach podoficerskich w Wojskach Lądowych rozpoczął się 4 października 2004 roku.

Zgodnie z wspomnianym już *Rozkazem Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 179 z dnia 21 lipca 2004 roku w sprawie rekrutacji do Szkół Podoficerskich w 2004 roku* określone zostały limity miejsc dla kandydatów do szkół podoficerskich. Są one ujęte w tabeli 1.

Tab. 1. Wykaz szkół podoficerskich z kierunkami szkolenia w korpusach osobowych

Lp.	NAZWA SZKOŁY	LIMIT	KORPUS OSOBOWY	UWAGI
			GRUPA OSOBOWA	
1	Szkola Podoficerska Wojsk Lądowych w Poznaniu	195	• ogólnowojskowa	po 16 września br. nastąpi podział na poszczególne specjalności wojskowe
		120	- zmechanizowana	
		30	- pancerna	
		45	- rozpoznawcza	
		100	• logistycznym	
		50	- ogólna	
		35	- materiałowa	
		15	- techniczna	
	razem 295			
2	Szkola Podoficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu	50	• ogólnowojskowa	po 16 września br. nastąpi podział na poszczególne specjalności wojskowe
		60	• inżynierii wojskowej	
		30	- saperska ogólna	
		10	- rozpoznanie	
		20	- obsługa sprzętu do prac ziemnych	
		40	• obrony przed bronią masowego rażenia	
		25	- rozpoznanie	
		15	- likwidacja skażeń	
	razem 150			
3	Szkola Podoficerska Wojsk Lądowych w Toruniu	90	• raketowym i artylerii	po 16 września br. nastąpi podział na poszczególne specjalności wojskowe
		70	• logistyki	
		20	- techniczna (uzbrojenie)	
		50	- transport i ruch wojsk	
			razem 160	
4	Szkola Podoficerska Wojsk Lądowych w Zegrzu	95	• łączności i informatyki	po 16 września br. nastąpi podział na poszczególne specjalności wojskowe
		34	• dla Sił Powietrznych	
		24	• dla Marynarki Wojennej	
			razem 153	

Uwidocznione w obydwu rozkazach Dowódcy Wojsk Lądowych korpusy osobowe będą w najbliższym czasie zmienione, ponieważ przygotowywana jest nowa Decyzja Ministra Obrony Narodowej w sprawie realizacji procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego w poszczególnych korpusach osobowych i grupach osobowych. W momencie jej wprowadzenia w Wojskach Lądowych kształcenie i doskonalenie odbywać się będzie w następujących korpusach i grupach osobowych:

W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu:

- w korpusie osobowym ogólnowojskowym, grupie osobowej:
 - *zmechanizowanej – (desantowo-szturmowej);*
- w korpusie osobowym inżynierii wojskowej, grupie osobowej:
 - *saperskiej,*
 - *przeprawowej,*
 - *infrastruktury,*
 - *ochrony przeciwpożarowej;*
- w korpusie osobowym obrony przed bronią masowego rażenia, grupie osobowej:
 - *rozpoznania i likwidacji skażeń.*

W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu:

- w korpusie osobowym ogólnowojskowym, grupie osobowej:
 - *zmechanizowanej,*
 - *pancernej,*
 - *rozpoznania,*
 - *administracji,*
 - *klubów,*
 - *orkiestr i zespołów estradowych;*
- w korpusie osobowym ogólnologistycznym, grupie osobowej:
 - *ogólnologistycznej,*
 - *materiałowej,*
 - *transportu i ruchu wojsk,*
 - *technicznej;*
- w korpusie osobowym żandarmerii wojskowej, grupie osobowej:
 - *dochodzeniowo śledczej,*
 - *prewencji.*

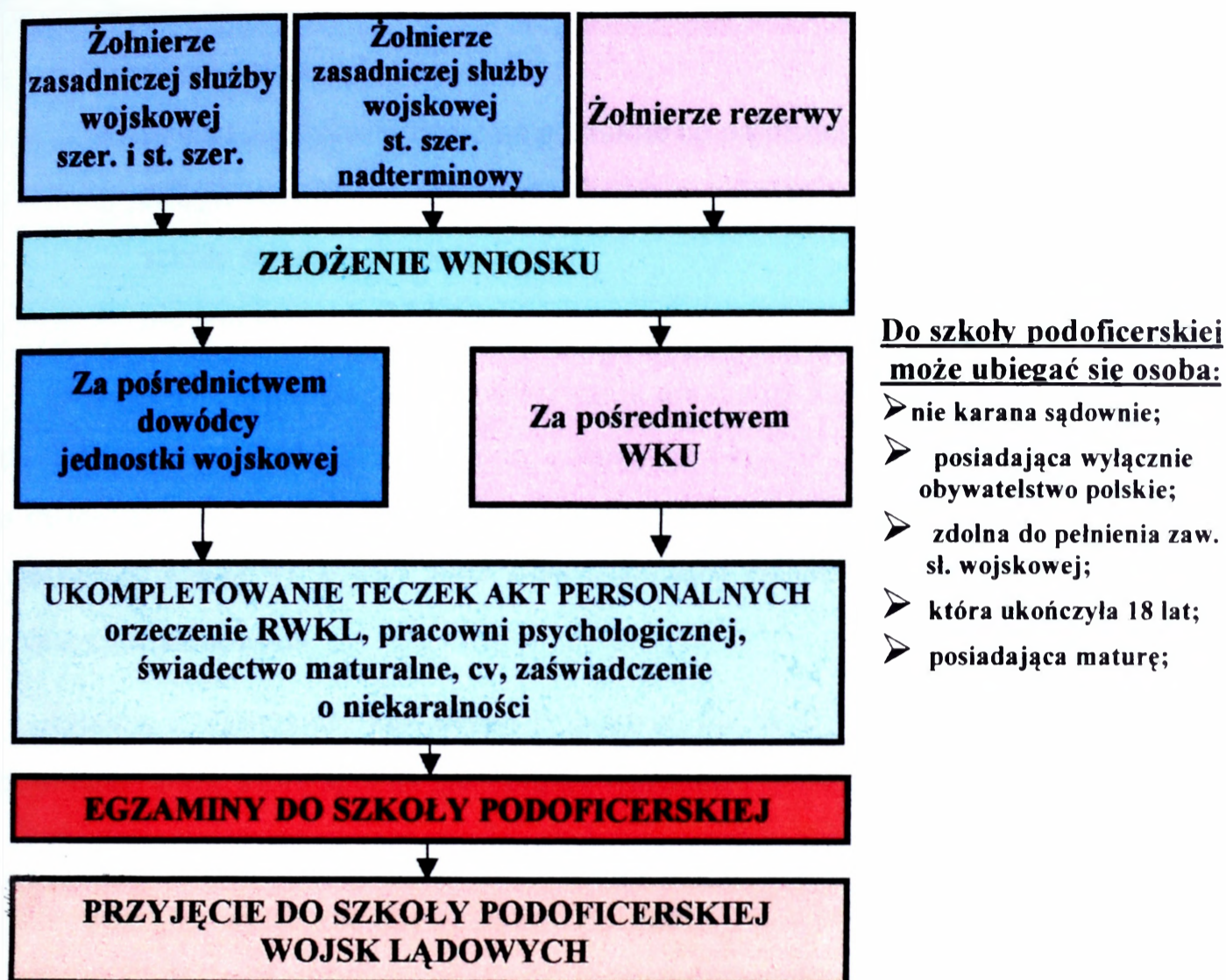
W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Toruniu:

- w korpusie osobowym raketowym i artylerii, grupie osobowej:
 - *naziemnej lufowej,*
 - *raketowej,*
 - *technicznej (uzbrojenia).*

W Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Zegrzu:

- w korpusie osobowym łączności i informatyki, grupie osobowej:
 - *eksploatacji systemów łączności,*
 - *rozpoznania i zakłóceń radiowych,*
 - *projektowo-programowej informatyki,*
 - *eksploatacji systemów informatycznych,*
 - *technicznej.*

Wprowadzenie nowej decyzji Ministra Obrony Narodowej związane jest ze zmianami, jakie zaszły od lipca 2004 roku w związku z wejściem w życie ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 179, poz. 1750), na podstawie, której zostało wydane między innymi rozporządzenia *Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz. U. Nr 217, poz. 2140). W obowiązującej jeszcze *Decyzji nr 105/ MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 kwietnia 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa*, zawarte są zapisy, które w chwili obecnej są niewystarczające do zaistniałych zmian w zakresie kształcenia i doskonalenia w poszczególnych korpusach osobowych i grupach osobowych kadry zawodowej. Zaistniała, więc konieczność dostosowania zadań placówek szkolnictwa wojskowego do nowej struktury korpusów i grup osobowych. Ponadto uznano, że zapisy zawarte we wspomnianej decyzji odnośnie reorganizacji szkolnictwa wojskowego dotyczące spraw organizacyjnych zostały już wykonane. Dlatego też uznano, że należy wydać nową decyzję, która uporządkowałaby cały proces kształcenia i doskonalenia zawodowego w jednostkach szkolnictwa wojskowego.



Rys. 3. Kryteria pozyskiwania kandydatów na podoficerów (opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLqđ.)

Podstawowym źródłem naboru kandydatów do szkół podoficerskich są:

- osoby cywilne (mężczyźni i kobiety), które:
 - posiadają wykształcenie na poziomie co najmniej średnim z maturą;
 - mają szczególne kwalifikacje i umiejętności przydatne do wykorzystania w Siłach Zbrojnych;
 - nie przekraczają 27 lat życia;
- szeregowi zawodowi, którzy legitymują się:
 - uzupełnionym wykształceniem do poziomu średniego z maturą;
 - co najmniej dobrą opinię służbową;
- żołnierze pełniący nadterminową służbę wojskową, którzy:
 - posiadają wykształcenie na poziomie co najmniej średnim z maturą;
 - odbyli zasadniczą służbę wojskową w pełnym wymiarze;
 - pełnili służbę nadterminową co najmniej przez 12 miesięcy;

- żołnierze rezerwy, którzy:
 - posiadają wykształcenie na poziomie co najmniej średnim z maturą;
 - odbyli zasadniczą służbę wojskową w pełnym wymiarze, w tym ukończyli szkołę młodszych specjalistów;
 - nie przekraczają 27 lat życia.

Szczegółowe warunki i tryb powoływania do służby kandydackiej, w tym również do szkół podoficerskich, określone zostały w *Ustawie z 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* oraz w *Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2004 roku w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych*.

Zgodnie z wymogami zawartymi w ustawie, do służby kandydackiej może zostać powołana osoba, która spełnia następujące warunki:

- musi być nie karana sądowo;
- posiadać wyłącznie obywatelstwo polskie;
- posiadać odpowiednią zdolność fizyczną i psychiczną do zawodowej służby wojskowej;
- mieć co najmniej 18 lat;
- posiadać odpowiednie wykształcenie;
- złożyć pisemne oświadczenie zobowiązania do pełnienia zawodowej służby wojskowej po ukończeniu szkoły wojskowej.

Osoba ubiegająca się o powołanie do służby kandydackiej składa wniosek do komendanta wybranej szkoły, w terminie do 31 maja każdego roku. Do wniosku dołączane są również świadectwo ukończenia szkoły średniej, odpis skrócony aktu urodzenia, zaświadczenie o niekaralności z Krajowego Rejestru Karnego oraz inne dokumenty mogące mieć wpływ na przyjęcie do szkoły wojskowej. Po złożeniu wniosku komendant szkoły informuje o tym fakcie właściwego wojskowego komendanta uzupełnień, który niezwłocznie kieruje daną osobę do wojskowej komisji lekarskiej i wojskowej pracowni psychologicznej, w celu wydania orzeczenia o zdolności do pełnienia zawodowej służby wojskowej. W przypadku, kiedy osobą składającą wniosek o przyjęcie do szkoły jest żołnierz odbywający nadterminową lub

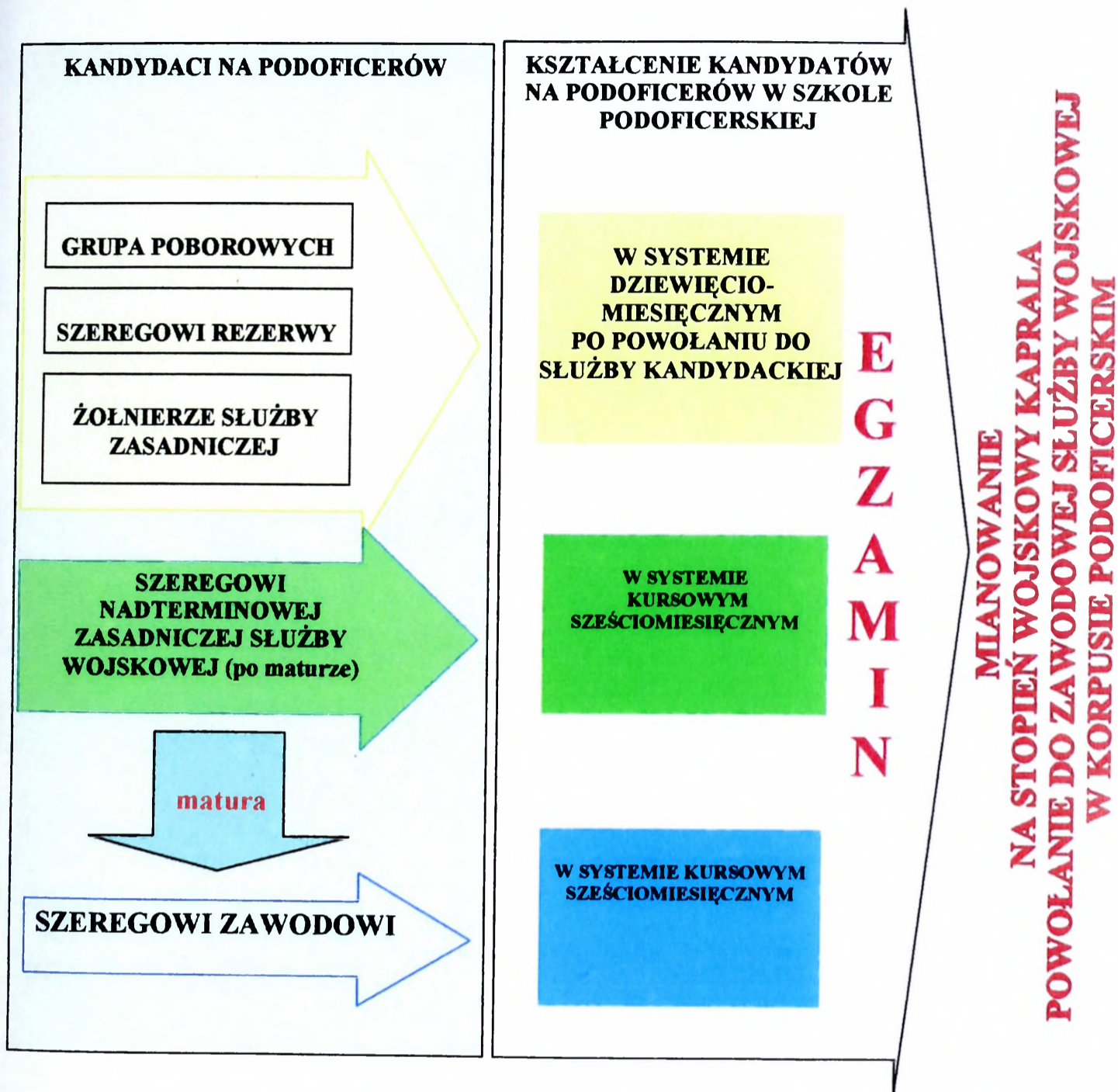
zasadniczą służbę wojskową ustalone procedury wykonuje jego dowódca jednostki wojskowej.

Egzamin wstępny obejmuje:

- test sprawności fizycznej;
- sprawdzian wiedzy;
- analizę opinii wojskowej pracowni psychologicznej oraz dodatkowych badań psychotechnicznych (jeżeli zostały przeprowadzone);
- rozmowę kwalifikacyjną.

Ponadto kandydaci do szkoły wnoszą opłatę z tytułu egzaminu wstępnego, której wysokość ustala komendant danej szkoły stosownie do rzeczywiście ponoszonych kosztów egzaminu. Decyzje o przyjęciu kandydata do szkoły wojskowej, podejmuje komendant szkoły, na podstawie wyników egzaminu wstępnego jednocześnie występuje on do Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego z wnioskiem o powołanie danej osoby do służby kandydackiej. Komendant szkoły podpisuje z osobą, która została przyjęta do szkoły wojskowej kontrakt na pełnienie służby kandydackiej, która trwa do czasu powołania kandydata do zawodowej służby wojskowej. Z dniem rozpoczęcia pełnienia służby kandydackiej żołnierze pełniący ją otrzymują tytuł elewa, który używają bezpośrednio po stopniu wojskowym.

Strukturę organizacyjną szkół podoficerskich określa ich etat. Dowódcy Rodzajów Sił Zbrojnych i Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, którym podlegają szkoły podoficerskie nadają im statuty. Określają one cele i szczegółowe zadania szkół podoficerskich, organ prowadzący, organy szkoły oraz ich kompetencje, zakres obowiązków wykładowców, instruktorów, nauczycieli i innych pracowników szkół.



Rys. 4. Kierunki pozyskiwania kandydatów do korpusu podoficerskiego po 2005 roku (opracowanie graficzne Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLqđ.)

W funkcjonujących szkołach podoficerskich cele kształcenia formułuje się w oparciu o charakterystyki osobowo - zawodowe absolwentów i opracowuje się je w formie celów operacyjnych w układzie taksonomicznym.

Zasadniczym celem szkół podoficerskich jest przygotowanie absolwentów do objęcia pierwszych stanowisk służbowych w korpusie osobowym podoficerów zawodowych.

Podoficerowie spełniać mają w wojsku następujące funkcje społeczno-zawodowe:

- **dowódcy i instruktora** o uformowanej osobowości, dysponującego niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych szczebla dowódcy drużyny (załogi), przygotowanego do dowodzenia i realizacji przedsięwzięć szkoleniowych;
- **wychowawcy**, kształtującego cechy osobowości podległych żołnierzy niezbędne na współczesnym polu walki;
- **specjalisty wojskowego** posiadającego wiedzę i umiejętności specjalistyczne potrzebne w kierowaniu zespołami ludzi do szczebla drużyny (załogi) włącznie, przygotowanego do rozwiązywania problemów taktyczno-technicznych i szkoleniowych w warunkach czasu pokoju i wojny;
- **obywatela państwa polskiego** o ugruntowanej świadomości patriotyczno-obronnej, rozbudzonych ambicjach edukacyjnych oraz przygotowanego do pełnienia przyszłych funkcji społeczno-zawodowych.

Zasadniczymi zadaniami szkół podoficerskich jest:

- przygotowanie dowódcy dysponującego niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności do dowodzenia drużyną;
- kształtowanie wiedzy i umiejętności instruktorskich przydatnych w realizacji przedsięwzięć szkoleniowych w jednostkach wojskowych;
- prowadzenie kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych kierowanych na kolejne stanowiska służbowe;
- szkolenie rezerw osobowych.

Organizatorami szkolenia w szkołach podoficerskich są komendanci szkół. Czas trwania nauki oraz jej przebieg określają plany i programy nauki. W czasie szkolenia realizowane są następujące bloki programowe:

- szkolenie ogólne;
- szkolenie kierunkowe;
- szkolenie specjalistyczne.

Realizacja przedmiotów zgrupowana w ramach szkolenia ogólnego ma na celu wyposażenie elewów w niezbędny poziom wiedzy i jakość wykształcenia w zakresie wiedzy ogólnokształcącej i humanistycznej stanowiącej podstawę wszechstronnego

rozwoju osobowości oraz skutecznego działania absolwenta. Nauka języka angielskiego ma umożliwić absolwentom jego opanowanie na poziomie pozwalającym komunikowanie się oraz rozumienie poleceń.

Szkolenie kierunkowe ma za zadanie wyposażenie elewów w niezbędny zakres wiedzy i umiejętności ogólnozawodowych umożliwiających im sprawną realizację zadań na stanowisku dowódcy drużyny. Szkolenie to ukierunkowane jest na kształtowanie u elewów cech żołnierskich i dowódczych oraz przekazanie wiedzy niezbędnej do zrozumienia istoty działania pododdziałów ogólnowojskowych. Jego zadaniem jest również wyrabianie nawyków i umiejętności działania żołnierzy na polu walki oraz opanowanie sprawnego posługiwania się bronią osobistą. Realizowane będzie w czasie zajęć programowych i doskonalone podczas zajęć taktycznych i treningów.

Szkolenie specjalistyczne ukierunkowane jest na wyposażenie elewów szkół podoficerskich w wiedzę i umiejętności umożliwiające dowodzenie drużyną np. piechoty zmotoryzowanej na polu walki.

Celem realizacji przedmiotów taktyczno-specjalnych jest:

- wyposażenie elewów w wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji zadań w różnych rodzajach działań bojowych;
- nauczenie wykonywania dokumentów bojowych na swoim szczeblu dowodzenia;
- realizacja przedsięwzięć wchodzących w zakres zabezpieczenia bojowego i logistycznego;
- nauczenie słuchaczy przeznaczenia, budowy i działania podstawowych zespołów sprzętu w zależności od profilu szkoły;
- wyrabianie nawyków kultury technicznej i zgodnych z przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy zasad właściwej eksploatacji sprzętu wojskowego;
- przygotowanie dowódcy drużyny do realizacji przedsięwzięć szkoleniowych oraz przekazanie niezbędnej wiedzy i umiejętności instruktorsko-dowódczych;

Nauka w szkole podoficerskiej trwa dziesięć miesięcy. W planowaniu, organizacji i prowadzeniu szkolenia przyjmuje się, że szkolenie realizowane jest po 5 dni w tygodniu, od poniedziałku do piątku. Dzień szkoleniowy trwa 7 godzin lekcyjnych. Podstawową jednostką dydaktyczną jest godzina lekcyjna, która trwa 40 minut. W przypadku, gdy konieczne jest zwiększenie wymiaru liczby godzin przeznaczonych na przedmioty kierunkowe lub specjalistyczne, komendant szkoły podoficerskiej może zwiększyć dzienny wymiar godzin szkoleniowych do ośmiu. Czas poza szkoleniem programowym pozostaje w dyspozycji komendanta szkoły podoficerskiej i wykorzystywany jest do planowania przedsięwzięć wynikających między innymi z konieczności realizacji tematów programowych, doskonalących umiejętności indywidualne i zespołowe, obsługiwania uzbrojenia i sprzętu wojskowego, niezbędne treningi oraz przedsięwzięcia kulturalno-oświatowe, zajęcia sportowe i naukę własną. Słuchacze szkół podzieleni są na grupy, a zajęcia realizują dowódcy grup wraz z instruktorami. Określone w programach ramy czasowe przedmiotów mogą być korygowane przez komendantów szkół podoficerskich stosownie do potrzeb.

Dla każdego kierunku nauki (specjalności wojskowej) opracowywany jest ramowy plan nauki, w którym określa się organizację i przebieg procesu kształcenia, podział czasu nauki i praktykę, (jeśli jest planowana) oraz podział godzin na przedmioty nauczania. Szczegółowe programy nauki opracowywane są i aktualizowane w cyklach przedmiotowych, oddzielnie dla poszczególnych przedmiotów nauczania dla każdego kierunku nauki i specjalności wojskowej. Program zawiera przedmiotowe cele kształcenia (przedmiotowe i tematyczne), rozwinięcie węzłów treściowych (rdzeni programowych) w zagadnienia szczegółowe, wskazówki organizacyjno-metodyczne dotyczące sposobów osiągania przedmiotowych celów kształcenia (ewentualnie również celów praktyki) oraz wykaz zalecanej literatury. Konstrukcja szczegółowego programu nauki obejmuje: rozliczenie godzin, przedmiotowe cele kształcenia, materiał nauczania (tematyczne cele kształcenia i szczegółowe treści programowe), wskazówki organizacyjno-metodyczne, wykaz zalecanej literatury oraz orientacyjną kalkulację zaopatrzenia w materiały niezbędne do realizacji programu.

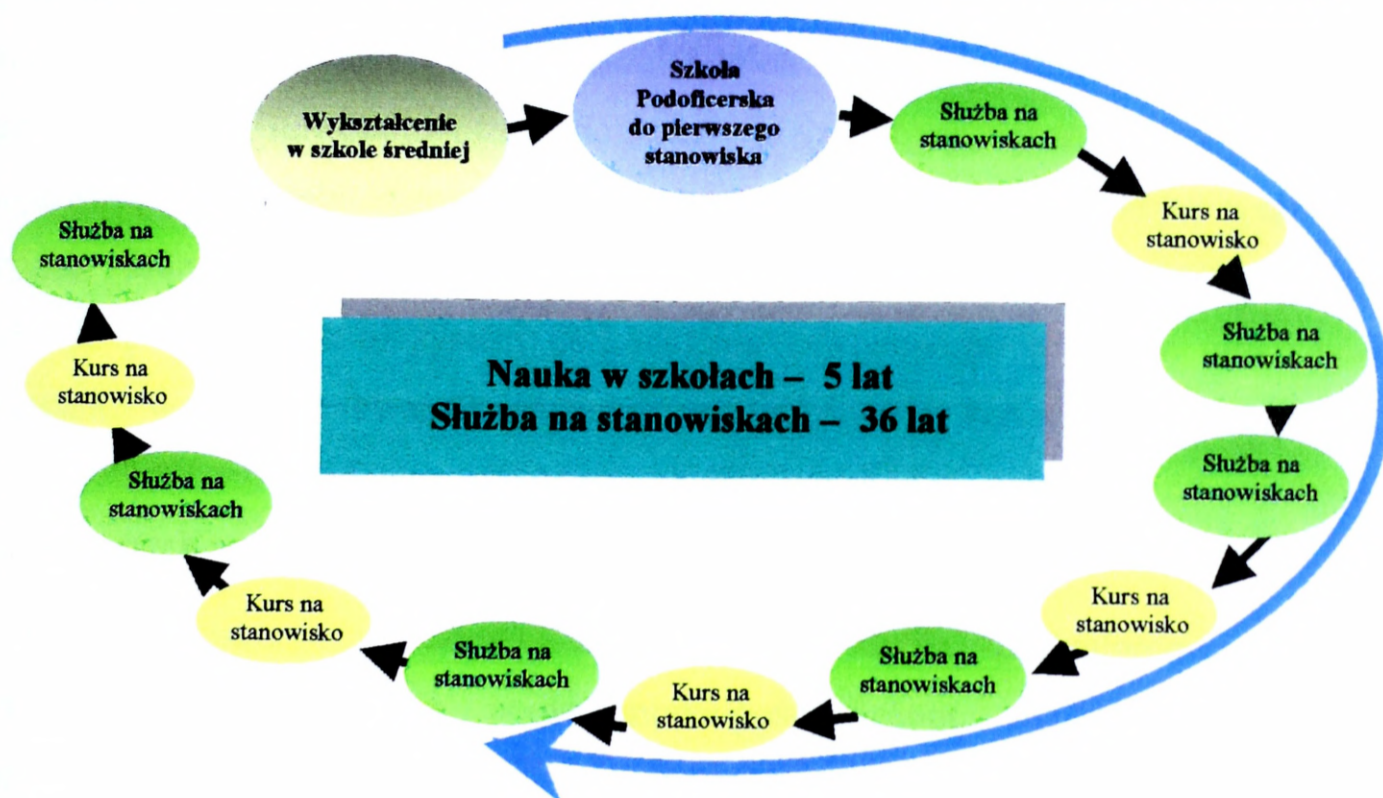
Na nauczanie, samokształcenie i praktykę przeznaczają się różną liczbę dni w zależności od potrzeb i specyfiki szkoły podoficerskiej. Podział godzin w na

poszczególne przedmioty nauczania dokonuje się w ramach czasu przeznaczanego na nauczanie, które należy planować na 5 dni w tygodniu.

Oprócz realizacji zasadniczego programu nauczania, w poszczególnych dniach szkolenia planuje się wskazane treningi, przedsięwzięcia kulturalno-oświatowe, zajęcia sportowe oraz samokształcenie elewów. W ramowych planach i programach nauki planuje się odbywanie praktyk lub przeprowadzenie szkolenia poligonowego. Zadanie to ujmuje się w ogólnej liczbie godzin przeznaczonych na nauczanie poszczególnych przedmiotów ustalonych w podziale czasu nauki. Za prawidłowy przebieg praktyk elewów w jednostkach wojskowych odpowiadają dowódcy. Nauka w szkołach podoficerskich kończy się egzaminem, którego zakres ustala komendant szkoły na podstawie programów nauki. W szkołach podoficerskich komendantami są chorążowie zaś kadre dydaktyczną szkół, stanowiąc mają podoficerowie. Są oni odpowiedzialni za właściwe przygotowanie absolwentów do objęcia pierwszego stanowiska służbowego. Jest to prawie rewolucyjna zmiana, ponieważ do niedawna szkołami tego typu kierowali oficerowie starsi. W opinii Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, wiedzę słuchaczom szkół podoficerskich, przekażą najlepiej doświadczeni i wszechstronnie przygotowani praktycy – podoficerowie.

System doskonalenia zawodowego podoficerów określony jest w dokumencie pod tytułem *System doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych RP* opracowanym w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON. System ten został wprowadzony jako obowiązujący w Wojsku Polskim na podstawie *Decyzji Nr 276/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 września 2004 roku.*

SYSTEM DOSKONALENIA PODOFICERÓW



Rys. 5. System doskonalenia podoficerów zawodowych (opracowanie i dane DK i SzW MON z 2004 roku)

Podstawą systemu doskonalenia są minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia na stanowiska służbowe zaszeregowane do poszczególnych stopni etatowych oraz przygotowanie do wykonywania obowiązków służbowych na konkretnych stanowiskach. Wszystkie formy doskonalenia zawodowego kadry prowadzone będą w jednostkach szkolnictwa wojskowego, dla oficerów w akademiach wojskowych i wyższych szkołach oficerskich, natomiast dla podoficerów zawodowych w szkołach podoficerskich. Wyjątek stanowią kursy specjalistyczne, wymagane przed objęciem stanowisk służbowych w obszarze stanowisk szczególnych, które organizowane będą poza systemem szkolnictwa wojskowego.

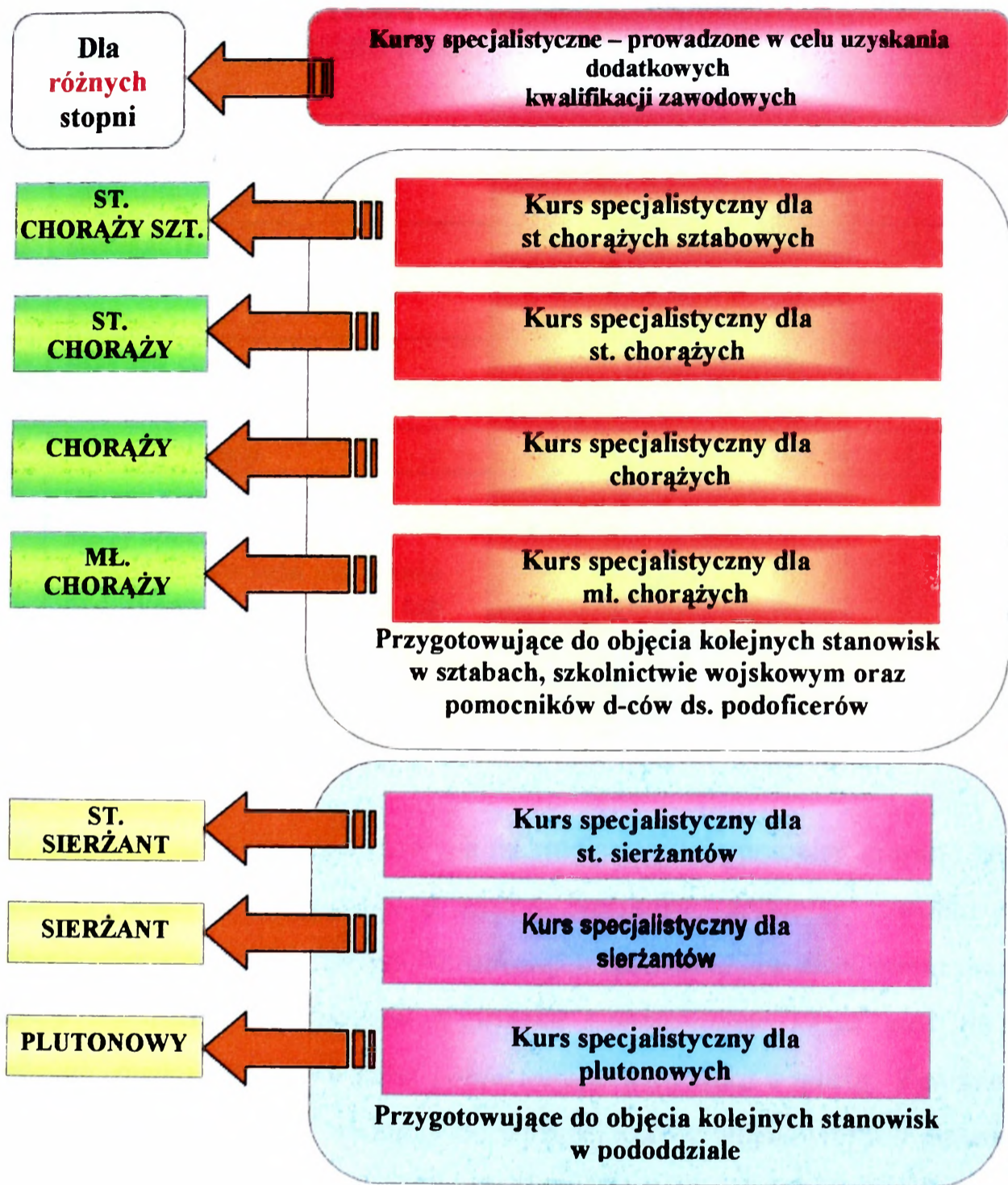
Zgodnie z procedurami konstruowania programów kształcenia i szkolenia kursowego, założenia organizacyjno-programowe kursów i szkoleń planowanych w AON i WAT, opracowują gestorzy lub szefowie (dyrektorzy), którzy zgłosili potrzebę zorganizowania kursu. Opracowane przez akademię programy, akceptowane są przez Szefa Sztabu Generalnego WP oraz uzgadniane z Dyrektorem Departamentu

Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, a następnie zatwierdzane przez komendantów AON i WAT. Za przygotowanie kursów i szkoleń planowanych do przeprowadzenia w Akademii Marynarki Wojennej, wyższych szkołach oficerskich i szkołach podoficerskich odpowiedzialni są zgłaszający potrzebę organizacji kursów, natomiast zatwierdzają je dowódcy (szefowie), którym podlegają jednostki szkolnictwa wojskowego. Uzupełnieniem systemu stanowią studia i kursy specjalistyczne za granicą, którym przypisano równoważne formy kształcenia i szkolenia w kraju. Zgodnie z zamierzeniami system doskonalenia zawodowego powinien umożliwiać uzyskanie wszystkich kwalifikacji, jakie przewidziano w kartach opisu stanowisk, w poszczególnych modelach przebiegu służby wojskowej żołnierzy zawodowych, realizowanych w jednostkach szkolnictwa wojskowego.

System doskonalenia zawodowego tworzą studia podyplomowe i kursy specjalistyczne. Na studia podyplomowe-poświadczone dyplomem w ramach doskonalenia oficerów składają się: studia podyplomowe operacyjno-taktyczne (w AON i AMW), Studium Operacyjno-Strategiczne i Studium Polityki Obronnej (w AON). W systemie kursów specjalistycznych - poświadczonych świadectwem - wprowadzonych zostanie 199 kursów dla oficerów w tym 100 przygotowujących do objęcia konkretnych stanowisk, 17 prowadzonych w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych oraz 82 kursów organizowanych według potrzeb zgłoszonych na 6 miesięcy przed planowanym terminem przeprowadzenia.

Dla podoficerów zawodowych zaplanowano 197 kursów specjalistycznych, w tym 149 przygotowujących do objęcia konkretnych stanowisk służbowych, 37 prowadzonych w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych oraz 11 organizowanych według potrzeb zgłaszanych na 6 miesięcy przed planowanym terminem przeprowadzenia.

SYSTEM KURSÓW SPECJALISTYCZNYCH DLA PODOFICERÓW



SZKOŁA PODOFICERSKA

Rys. 6. System kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych (opracowanie DK i SzW MON z 2004 roku)

Tab. 2. Zestawienie kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych (opracowanie DK i SzW MON)

Lp.	STOPIEŃ ETATOWY STANOWISKA SŁUŻBOWEGO	SZKOŁY PODOFICERSKIE				Uwagi
		WLąd	Sil Pow.	MW	CS WSMed	
1	starszy kapral	1	-	-	1	KO 02 (1) KO11 (1)
2	plutonowy (bosmanmat)	5	20	2	1	
3	sierzant (bosman)	7	19	4	1	
4	starszy sierżant (starszy bosman)	7	16	4		
5	młodszy chorąży	8	12	2	1	
6	chorąży	6	12	1	1	
7	starszy chorąży	5	5	2	1	
8	starszy chorąży sztabowy	3	1	1	1	
9	kursy specjalistyczne realizowane w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji lub przekwalifikowania	31	13	2	1	
RAZEM		73	98	18	8	197

Kierowanie żołnierzy zawodowych na studia regulują przepisy zawarte w *Ustawie z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* oraz *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w sprawie trybu kierowania i udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz ustalania równowartości kosztów poniesionych w związku z nauką*. Zgodnie z nimi oficerowie będą kierowani na kursy do wyższej szkoły wojskowej lub niewojskowej, a podoficerowie zawodowi do szkół podoficerskich, wyjątek stanowią specjaliści służb medycznych, których kieruje się do Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych. Szeregowi zawodowi szkolenie zawodowe będą odbywać w jednostkach wojskowych.

1.3. Wymagania osobowo-zawodowe formułowane wobec podoficerów zawodowych w Wojskach Lądowych.

Dokumentem określającym zakres i poziom przygotowania absolwenta jest charakterystyka osobowo-zawodowa. Ten swoisty dowód tożsamości zawodowej zawiera:⁵

- wykazy czynności wykonywanych na stanowiskach pracy występujących w danym zawodzie;
- zbiory niezbędnych wiadomości;
- zbiory umiejętności ogólnozawodowych i specjalistycznych;
- pożądane właściwości psychofizyczne.

Dane te w zależności od stopnia zaawansowania badań zawodoznawczych mogą być uzupełnione o opisy:

- znaczenia zawodu w życiu gospodarczym i społecznym;
- możliwości zatrudnienia i awansu zawodowego;
- warunków organizacyjno-technicznych;
- typowych maszyn i urządzeń;
- środowiska pracy.

Charakterystyka osobowo-zawodowa absolwentów szkół podoficerskich powinna stanowić swoisty punkt odniesienia dla wszystkich zabiegów dydaktyczno-wychowawczych podejmowanych w procesie kształcenia podoficerów. Stopień i zakres ukształtowania cech osobowo-zawodowych zapisanych w tym dokumencie będą podstawowym wskaźnikiem określenia efektywności kształcenia, a zarazem weryfikatorem działania wszystkich elementów systemu dydaktyczno-wychowawczego szkoły podoficerskiej.

Ponadto charakterystyka osobowo-zawodowa powinna spełniać następujące szczegółowe funkcje:

⁵ S. M. Kwiatkowski, *Współczesne charakterystyki zawodowe-standardy kwalifikacji (w:) Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, pod red. nauk. Ryszarda Stępnia, AON, Warszawa 2002, s. 44.

- wytycznych wyznaczających konstruktorom programów cele oraz kryteria doboru treści kształcenia;
- wskazówek decydujących o doborze przez organizatorów procesu kształcenia form i metod oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych na podoficerów.

Zawarte w charakterystyce treści powinny uświadomić wszystkim osobom biorącym udział w działalności dydaktyczno-wychowawczej zakres oczekiwań formułowanych pod adresem podoficerów dotyczących cech, jakie powinni uzyskać w rezultacie zrealizowanego procesu kształcenia w szkołach podoficerskich. Dlatego też znajomość charakterystyki należy traktować jako obowiązek wszystkich grup środowiskowych szkoły, a zwłaszcza kadry dydaktycznej i dowódczej, jako organizatorów procesu kształcenia oraz podoficerów jako podmiotu tego procesu.

W systemie przygotowania młodszych kadr dowódczych dla potrzeb Wojska Polskiego, szkoły podoficerskie stanowią jego podstawowe ogniwo. Aktywnie uczestniczą w umacnianiu siły obronnej kraju poprzez kształcenie kandydatów na podoficerów o modelowym /kompatybilnym/ stopniu **przygotowania ogólnego i dowódczego oraz specjalistycznego**, stosownie do wymagań rodzaju sił zbrojnych, wojsk i służb.

Zasadniczym celem procesu szkolenia i wychowania w szkołach podoficerskich jest przygotowanie absolwentów do pełnienia w wojsku następujących funkcji społeczno-zawodowych:

- **dowódcy i instruktora** o uformowanej osobowości, dysponującego niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych szczebla dowódcy drużyny (równorzędnej);
- **wychowawcy** - zmierzającego do kształtowania osobowości, postaw i kreatywnego działania podległych żołnierzy;
- **specjalisty wojskowego** posiadającego wiedzę i umiejętności specjalistyczne niezbędne do kierowania ludźmi do szczebla drużyny włącznie;
- **obywatela państwa polskiego** o ugruntowanej świadomości prawnokonstytucyjnej i patriotyczno-obronnej.

Osiągnięcie powyższego celu uwarunkowane jest pełną i skuteczną realizacją głównego zadania szkół podoficerskich. Jest nim szkolenie dowódców i specjalistów wojskowych o uformowanych cechach osobowych, dysponujących niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających pełnienie funkcji dowódczych w działaniach bojowych oraz warunkach pokojowego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP.

Szkoły Podoficerskie Wojsk Lądowych realizując powyższe zadanie ukierunkowują swe działania na:

- szkolenie podoficerów na wysoko kwalifikowanych dowódców drużyn (równorzędnych) rozbudzonych intelektualnie i sprawnych fizycznie posiadających szeroką wiedzę ogólnowojskową i specjalistyczną, pożądane umiejętności pedagogiczne oraz wysoką kulturę bycia;
- uformowanie jednoznacznych cech podoficerskich, zwłaszcza wysokiego morale z niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających skuteczne pełnienie funkcji dowódczych i instruktorskich;
- wychowanie słuchaczy w duchu patriotyzmu, humanizmu, zaangażowania w sprawy ojczyzny oraz traktowania niepodległości i bezpieczeństwa RP jako najwyższego dobra;
- rozwijanie u słuchaczy szczególnie ważnych cech i wartości, a zwłaszcza: odwagi, poczucia honoru, godności i odpowiedzialności, predyspozycji przywódczych i dowódczych;
- ukształtowanie nawyków doskonalenia osobowości, wiedzy i umiejętności, zwłaszcza wyrobienia wewnętrznej potrzeby podnoszenia kwalifikacji zawodowych i mistrzostwa w swojej profesji.

Realizację powyższych wymogów powinny zapewnić kształtowane i doskonalone w Szkołach Podoficerskich Wojsk Lądowych cechy osobowe absolwentów, ich kwalifikacje dowódcze i specjalistyczne.

Cechy osobowościowe absolwentów szkół podoficerskich:

1. **Postawy społeczne** - wyrażają nastawienie podoficera do wykonywanych zadań, określają jego stosunek do otaczającej rzeczywistości i procesów w niej

zachodzących oraz wyznaczają jego sposób bycia i postępowania. Składają się na nie:

- **patriotyzm** – rozumiany jest jako przywiązanie do tradycji narodowych, państwowych oraz wojskowych, gotowość poniesienia najwyższych ofiar, godne reprezentowanie Polski i SZ RP;
- **wartości etyczne** – rozumiane jako uznanie i przestrzeganie akceptowanych społecznie norm moralnych, mające odzwierciedlenie w uczciwości, szacunku do podwładnych i przełożonych, obowiązkowości i rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu;
- **humanizm** - poszanowanie podmiotowości podwładnych, przełożonych i kolegów oraz przestrzeganie zapisów Międzynarodowego Prawa Humanitarnego;
- **tolerancja** – uznanie prawa innych ludzi do posiadania własnych poglądów, wartości, systemów światopoglądowych oraz upodobań i zachowań, jeżeli nie godzą w dobro służby;
- **solidaryzm zawodowy** – aktywne uczestnictwo w życiu społeczności wojskowej i lokalnej, kształtowanie pozytywnego obrazu postrzegania zbiorowości wojskowej przez społeczeństwo;
- **koleżeństwo** – gotowość do niesienia pomocy, służenia radą, altruizm, wsparcie kolegi, podwładnego i przełożonego w sytuacjach trudnych w okresie pokoju i działań bojowych.

2. **Postawy zawodowe** – wyrażają się w nastawieniu absolwentów zarówno do wykonywania zadań, jak i w stosunku do przełożonych, kolegów i podwładnych oraz w motywach pobudzających ich do działania, ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeb podnoszenia kwalifikacji oraz wyróżniania się w służbie:

- **przywództwo wojskowe** – umiejętność wpływania na innych, w tym na podwładnych, zdolność przygotowania siebie i podwładnych do walki, działań pokojowych i bojowych, umiejętność oraz wola zwycięstwa nad przeciwnikiem, a także pokonywanie własnych słabości;
- **zamiłowania zawodowe** – upodobanie do pełnienia zawodowej służby wojskowej, poszanowanie munduru oraz tradycji i ceremoniału wojskowego;

- **odwaga** – umiejętność działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych oraz zdolność trwania przy własnych, uzasadnionych poglądach i przekonaniach, zdolność do podejmowania trudnych wyzwań zawodowych, umiejętność przewycięzania strachu i panowanie nad sobą w sytuacjach zagrożenia;
- **predyspozycje instruktorsko-metodyczne** - mistrzowskie opanowanie swojej specjalności wojskowej, profesjonalne przekazywanie wiedzy oraz egzekwowanie umiejętności od swoich podwładnych;
- **predyspozycje dowódczo-przywódcze** – stanowiące zespół cech osobowych zapewniających absolwentowi pełnienie funkcji dowódczych, eksploatacyjnych i administracyjnych w działaniach bojowych oraz w warunkach pokojowego szkolenia wojsk;
- **zdyscyplinowanie** – świadome podporządkowanie się woli przełożonego, postanowieniom prawa, regulaminom i innym dokumentom określającym przebieg służby, szkolenia i walki;
- **kultura dowodzenia i odpowiedzialność** – postępowanie przełożonego gwarantujące wykonanie zadań bez naruszania godności podwładnych oraz pełna świadomość skutków działania i zaniechania, gotowość ponoszenia za nie konsekwencji;
- **aspiracje zawodowe, zainteresowania i inicjatywa** – ustawiczne dążenie do rozszerzania wiedzy oraz doskonalenia umiejętności praktycznych, rozwijanie zainteresowań nie tylko wojskowych, dążenie do nieszablonowych rozwiązań szkoleniowych, wychowawczych i bojowych.

3. **Postawy wobec siebie** - wyrażające stosunek do siebie, poczucie własnej wartości oraz samokontroli, samokrytyki, samooceny wykonywanych zadań służbowych i poza służbowych:

- **poczucie honoru i godności** – wynikające z uświadomionych obowiązków bycia podoficerem i wierności Państwu polskiemu oraz kanonom przysięgi wojskowej;
- **wytrwałość** – odporność na chwilowe niepowodzenia i zdolność do dalszego podejmowania rozsądnych decyzji i wysiłków dla osiągnięcia postawionych celów, nieustępliwość w pokonywaniu trudności i przeszkód;

- **stanowczość i zdecydowanie** – podejmowanie śmiałych i wyważonych decyzji zmierzających do osiągnięcia zakładanego celu działania i silna wola w realizacji postawionych zadań;
- **zdolność krytycznej oceny posiadanej wiedzy i umiejętności** oraz wynikająca stąd motywacja do ustawicznego doskonalenia swojej osobowości, aktualizowania i podwyższania kwalifikacji zawodowych;
- **asertywność** – prawo do bycia sobą w każdej sytuacji i poszanowania podmiotowości innych.

4. **Postawy wobec innych** – przejawiające się w stosunku podoficera do innych ludzi, znajdujące wyraz w jego ukierunkowanym i świadomym postępowaniu. W strukturze tych postaw można wyróżnić przede wszystkim:

- **sprawiedliwość** – rozumiana jako postępowanie bezstronne nie obciążone subiektywnością sądu;
- **lojalność** – rozumiana jako postawa unikania pomówień kierowanych pod adresem innych oraz wierność ideałom i wartościom uznawanym we własnym środowisku;
- **odpowiedzialność** – poczucie świadomości skutków podejmowanych decyzji i gotowość ponoszenia konsekwencji tych decyzji;
- **obiektywizm** – rozumiany jako bezstronność, postawa wolna od przesądów i uprzedzeń;
- **konsekwencja** – rozumiana jako logiczna całość postępowania, spójność myślenia z działaniem - zgodna z zasadami i planem;
- **wymagalność** – rozumiana jako egzekwowanie postępowania zgodnego z przepisami regulaminów, oparta na poczuciu wartości, wiary w podwładnych oraz przekonaniu o potrzebie stawiania zadań wykonalnych;
- **stanowczość, zdecydowanie i stałość w sądach oraz w działaniu;**
- **kultura bycia** – wynika z postępowania zgodnego z nakazem moralnym, zasadami współżycia społecznego, objawia się w umiejętności wyrażania własnych stanów psychicznych w sposób taktowny, znajduje swoje odbicie w sposobie mówienia, poruszania się i zachowania się absolwenta;

- **uczynność** – rozumiana jako chęć, skłonność do niesienia pomocy, do oddawania przysługi;
- **koleżeńskość** – rozumiana jako solidarność i życzliwość w służbie;
- **skromność** – rozumiana jako trafność w ocenie swoich możliwości.

5. **Walory intelektualne** - rozumiane jako rozwinięte predyspozycje umysłowe wyrażające się w sprawnym przebiegu procesów psychicznych, umożliwiającym efektywne działanie służbowe i poza służbowe dzięki posiadanej wiedzy, wyobraźni i pamięci:

- **inteligencja** – sprawne wykorzystanie posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz ekspresji osobistej;
- **wyobraźnia i sprawność podejmowania decyzji** – umiejętność właściwego prognozowania rozwoju sytuacji oraz skutków pozytywnych i negatywnych, umiejętność podejmowania stosownych i racjonalnych decyzji;
- **sprawność procesów poznawczych i sprawność pamięciowa** – zdolność selekcji ważnych, koniecznych przesłanek, zdolność zapamiętywania i odtwarzania istotnych informacji w zrozumieniu sensu stawiania nadzoru i kontroli wykonywania zadań służbowych przez podwładnych;
- **sprawność procesów decyzyjnych** – szybkość i trafność podejmowania decyzji;
- **zrównoważenie emocjonalne** – umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach trudnych psychicznie i fizycznie;
- **walory estetyczno-kulturalne** – zdolność utrzymania harmonii i równowagi wewnętrznej stanowiącej wyraz przynależności do określonej warstwy (grupy) społecznej, warunkująca lepsze przygotowanie do pracy w jednostkach wojskowych i życiu prywatnym.

6. **Właściwości temperamentu** - rozumiane jako zespół stałych cech psychicznych człowieka, głównie reaktywność i aktywność oraz charakterystyka czasowa zachowania:

- **niska reaktywność** – gwarantuje dużą odporność emocjonalną i zorganizowane działanie w sytuacjach trudnych (zagrożenia) oraz odporność na zmęczenie;
- **duża ruchliwość zachowania** – zdolność przechodzenia od jednej czynności do drugiej w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu;

- *aktywność* – poszukiwanie rozwiązań napotykanym trudności i realizacji zupełnie nowych zadań.

Kwalifikacje dowódcze

Kwalifikacje zawodowe:

1. **Ogólne** – obejmują poziom i jakość przygotowania teoretycznego i praktycznego w zakresie wiedzy społecznej, ogólnokształcącej i ogólnotechnicznej, stanowiącej podstawę rozwijania osobowości oraz samodzielnego i skutecznego działania oraz funkcjonowania w środowisku wojskowym i cywilnym;

- nawyki śledzenia wydarzeń społeczno-politycznych, gospodarczych oraz najnowszych osiągnięć i rozwiązań ogólnotechnicznych;
- umiejętność podejmowania trafnych decyzji przy rozwiązywaniu zadań z zakresu taktyki, techniki, prowadzenia ognia oraz zabezpieczenia działań bojowych;
- umiejętność wykorzystania techniki komputerowej w zakresie niezbędnym na zajmowanym stanowisku służbowym;
- umiejętność wykonywania i czytania dokumentacji technicznej (zgodnie ze specjalizacją);
- znajomość języków obcych w stopniu podstawowym (znajomość receptywna) umożliwiająca rozumienie i czytanie prostych tekstów z uwzględnieniem leksyki wojskowej.

2. **Humanistyczne** – obejmują gotowość podoficera do wypełniania funkcji przywództwa wojskowego oraz realizacji zadań szkoleniowych i wychowawczych poprzez:

- znajomość historii Polski i tradycji oręża polskiego, historii Wojsk Lądowych oraz umiejętność wykorzystania przykładów historycznych do kształtowania postaw podwładnych;
- znajomość podstawowych wiadomości o kraju i świecie oraz realiów życia społecznego, politycznego i gospodarczego państwa;
- znajomość istoty założeń polityki obronnej państwa, a także zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych bezpieczeństwa państwa;

- znajomość podstawowych pojęć z zakresu prawa wojennego, postaw międzynarodowego prawa humanitarnego oraz praw człowieka w systemie demokratycznym;
- zdolność racjonalnego postrzegania i interpretowania rzeczywistości oraz wyciągania logicznych wniosków z własnego postępowania;
- umiejętność sprawnego uczenia się, samokształcenia i nauczania podwładnych oraz prowadzenia pracy wychowawczej;
- znajomość podstawowych zasad, metod, form i technik pedagogicznych, psychologicznych i socjologicznych oraz praktyczne wdrażanie ich w procesie szkolenia i wychowania;
- ukształtowanie umiejętności analizowania własnej działalności szkoleniowo-wychowawczej, a także elastyczności i pryncypialności w stosunku do podwładnych;
- umiejętność sterowania emocjami żołnierzy, poznawania i kształtowania osobowości podwładnych oraz rozpoznania i kształtowania właściwych stosunków koleżeńskich i służbowych;
- kultura bycia przejawiająca się w moralnym postępowaniu zgodnym z zasadami współżycia społecznego i etyki zawodowej, umiejętność wyrażania swoich stanów psychicznych w sposób taktowny, znajdujący swoje odbicie w sposobie mówienia, pisania, a nade wszystko w kulturze dowodzenia, szkolenia i wychowania oraz wypoczynku;
- wrażliwość na piękno kultury i sztuki ojczystej przejawiająca się w stosunku uczuciowo-poznawczym do wytworów materialnych i duchowych narodu, w tym podstawowych symboli wojskowych i tradycji oręża polskiego, wyzwalająca twórcze predyspozycje w służbie wojskowej.

Kwalifikacje wojskowe:

1. Zakres wiedzy taktyczno - specjalnej:

- ogólna znajomość struktur organizacyjnych i możliwości bojowych pododdziałów wojsk własnych, głównych państw NATO oraz państw sąsiednich;
- znajomość taktyki ogólnej i taktyki działania w drużynie (równorzędnej);

- znajomość języka dowodzenia oraz sposobów przekazywania komend rozkazów i meldunków;
- znajomość wykonywania i opracowywania podstawowych dokumentów szkoleniowych i bojowych;
- znajomość zasad i umiejętność działania żołnierza na polu walki, a także w składzie pododdziału (załogi, zespołu, drużyny) w różnych sytuacjach bojowych;
- znajomość zasad i sposobów organizacji oraz umiejętności bojowego i logistycznego zabezpieczenia działań dowodzonego pododdziału.

2. Zakres wiedzy i umiejętności ogólnowojskowych:

- znajomość regulaminów i przepisów wojskowych normujących tok życia wojskowego oraz umiejętność stosowania ich w działalności służbowej;
- znajomość zasad organizowania zajęć z wychowania fizycznego z podwładnymi oraz umiejętność ich praktycznej realizacji w trakcie działalności służbowej;
- znajomość budowy i zasad działania broni strzeleckiej, będącej w uzbrojeniu, dowodzącego pododdziału oraz umiejętność prowadzenia z niej skutecznego ognia;
- znajomość przepisów dotyczących gospodarki mieniem wojskowym, zasad i sposobów racjonalnego gospodarowania;
- znajomość zasad i sposobów prowadzenia różnych rodzajów walki pododdziałów oraz umiejętność ich wykorzystania przy stosowaniu konwencjonalnych środków walki, jak i broni masowego rażenia;
- znajomość istoty, treści i zasad dowodzenia pododdziałami;
- znajomość sposobów dowodzenia i przepisów prowadzenia korespondencji;
- umiejętność wypracowywania decyzji, stawiania zadań oraz formułowania komend i rozkazów stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego;
- umiejętność stałej orientacji w aktualnej sytuacji na polu walki i jej oceny;
- umiejętność sterowania emocjami żołnierzy, w tym wykorzystanie czynników psychologicznych do wykonania zadania;

- umiejętność optymalnego wykorzystania możliwości techniczno-bojowych posiadanego sprzętu i uzbrojenia w celu wykonania zadań bojowych;
- umiejętność utrzymania w stałej gotowości bojowej dowodzonego pododdziału oraz sprawności sprzętu i uzbrojenia będącego w jego wyposażeniu;
- umiejętność prowadzenia szkolenia drużyny, załogi, zespołu;
- znajomość zasad organizacji obsługi technicznej sprzętu w pododdziale oraz umiejętność krzewienia kultury technicznej;
- pełna znajomość przepisów bhp oraz umiejętność zapewnienia warunków bezpieczeństwa podczas zajęć z bronią i materiałami wybuchowymi, a także w czasie obsługi i eksploatacji sprzętu;
- znajomość danych taktyczno-technicznych podstawowego uzbrojenia i sprzętu armii państw sąsiednich do szczebla kompanii;
- umiejętność konsekwentnej realizacji zadań i własnych decyzji oraz zdolność przewidywania i elastycznego reagowania na zmieniające się sytuacje zarówno w warunkach pokojowych, jak i w stanie wojny;
- znajomość przepisów, zasad ochrony i kształtowania środowiska oraz przekonanie o potrzebie ich przestrzegania w toku służby;
- znajomość podstaw teorii i mechanizmów przywództwa.

Aktualnie ciągle jednak trwają dyskusje związane z rolą i miejscem podoficerów w dowodzeniu i wychowaniu żołnierzy. Przykładem może być zainicjowana przez Dowódcę Wojsk Lądowych na łamach dwutygodnika *Wojska Lądowe* forum dyskusyjnego na temat zmiany roli podoficerów zawodowych Wojsk Lądowych. W dyskusji tej biorą udział oprócz reprezentantów Dowództwa Wojsk Lądowych, również przedstawiciele Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, centrów szkolenia i podoficerów zawodowych, którzy są absolwentami szkół podoficerskich lub kursów specjalistycznych w ośrodkach szkolenia armii NATO.

1.4. Charakterystyka zmian roli podoficerów zawodowych w wojskach lądowych.

Trwająca w Wojsku Polskim reforma jest realizowana zgodnie z założeniami zawartymi w „Programie przebudowy i modernizacji Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008”, który został opracowany zgodnie z zasadami sojuszniczego planowania obronnego i jest drugim tego typu dokumentem od czasu uzyskania przez Polskę członkostwa w NATO. Program ten jest kontynuacją wcześniejszego „Programu przebudowy i modernizacji Sił Zbrojnych RP w latach 2001-2006”. Program ten zgodnie z zamysłem kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej, jest odpowiedzią na nowe zagrożenia i zmiany w środowisku bezpieczeństwa, strategii NATO i strategii bezpieczeństwa RP. Odpowiada on również potrzebom związanym z przyspieszeniem transformacji sił zbrojnych i budową nowych zdolności obronnych. Zakłada on również konieczność wzmocnienia sił przeznaczonych do realizacji zadań na obszarze kraju związanych między innymi z likwidacją klęsk żywiołowych.

Według twórców programu ma on zapewniać stabilizację i rozwój. Rozwój ten ma odnosić się do potencjału bojowego, zdolności operacyjnych, warunków bytowych i szkolenia wojsk. Ma on być realizowany poprzez:

- modernizację techniczną jednostek;
- intensyfikację szkolenia sił wysokiej gotowości;
- stopniowego zwiększenia uzawodowienia;
- racjonalizacji polityki inwestycyjnej, ukierunkowanej na rozbudowę bazy szkoleniowej, inwestycje programu bezpieczeństwa NATO, poprawę warunków zakwaterowania i ochronę środowiska naturalnego w priorytetowych jednostkach.

Niestety prognozy budżetowe stanowiące bazę do opracowania „Programu przebudowy i modernizacji Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008” odbiegają od założeń przyjętych przy opracowywaniu poprzedniego programu na lata 2001-2006. W pierwszych czterech latach możliwości finansowe resortu Obrony Narodowej będą niższe od pierwotnie zakładanych o około 13,4 mld. złotych. Program ten posiada dwa

horyzonty czasowe. Pierwszy (koniec 2004 roku) rozwój sił zbrojnych został szczegółowo zaplanowany w obszarze struktur organizacyjnych, systemów funkcjonalnych, modernizacji technicznej i środków finansowych.

Drugi horyzont czasowy to koniec 2008 roku, na lata 2005-2008 zostały określone priorytety, cele końcowe i kierunki rozwoju poszczególnych systemów. Rozwiązania szczegółowe, w tym dotyczące struktur organizacyjnych, pozostawione zostały do rozstrzygnięcia w kolejnym cyklu planistycznym. Realizacja zadań przewidzianych do wykonania w latach 2005-2008 ma zapoczątkować zdecydowane zmiany w zakresie poprawy zdolności bojowej i gotowości do operowania poza granicami kraju oraz realizację zobowiązań sojuszniczych.

Zgodnie z założeniami programu między innymi pod koniec 2008 roku około 1/3 sił ma osiągnąć standardy NATO, wyrażające się w zdolności do prowadzenia operacji poza obszarem kraju, w każdych warunkach, z zapewnieniem wsparcia i zabezpieczenia. W programie zawarto też skrócenie zasadniczej służby wojskowej, która będzie trwała 9 miesięcy. Żołnierze z poboru będą zajmowali tylko stanowiska podstawowe. Stanowiska specjalistów wojskowych będą obejmowali żołnierze nowego korpusu szeregowych zawodowych. Zgodnie z założeniami programu następować ma uzawodowienie sił zbrojnych, do co najmniej 60% do końca 2008 roku. Podtrzymano rozbudowę korpusu podoficerskiego, przy jednoczesnym zmniejszeniu stanowisk oficerskich.

Zgodnie „Programem przebudowy i modernizacji Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008” trwają prace nad określeniem charakteru i nowych kierunków rozwoju dla Wojsk Lądowych. Duży wpływ na nowe spojrzenie związane z ich rozwojem miały wydarzenia z 11 września 2001 roku w Stanach Zjednoczonych po zamachu terrorystycznym. Zdaniem dowództwa głównym obszarem działania Sił Zbrojnych RP, a w tym Wojsk Lądowych będzie obrona państwa i koalicji, działania poza terytorium kraju oraz wsparcie władz cywilnych w sytuacjach ekstremalnych.

W ocenie dowódcy Wojsk Lądowych, polską specjalizacją mogłyby stać się wojska specjalne i jednostki aeromobilne, inżynieryjne, zabezpieczenia logistycznego oraz działań psychologicznych.⁶

Jednostki wchodzące w skład Wojsk Lądowych powinny być jednostkami o strukturze hybrydowej i modułowej, która zapewniałaby zarówno użycie samodzielne, jako całości, jak też wybranych elementów w zależności od realizowanego zadania. Zdaniem dowódcy Wojsk Lądowych wojska te będą „lżejsze, w większym stopniu zawodowe, o mniejszej liczbie związków organizacyjnych, o stałym, lub częściowo przemiennym cyklu gotowości bojowej i operacyjnej. Zdolne do działania w umiarkowanej i chłodnej strefie klimatycznej. Podatne na przerzut drogą lądową, morską i powietrzną”.⁷

Myślą przewodnią koncepcji zmian charakteru wojsk lądowych jest stopniowe tworzenie lekkich jednostek, bardziej mobilnych i manewrowych jako samodzielnych modułów taktycznych i ogniowych., podatnych na przerzut strategiczny. Dowództwo Wojsk Lądowych proponuje, aby w składzie tych wojsk zwiększono liczbę „pełnokrwistych” brygad. Realizacja tej koncepcji spowodować musi redukcję czołgów. Nie oznaczać to będzie jednak obniżenia jednostki ognia, gdyż 10 Brygadę Kawalerii Pancerniej wyposażono w sprowadzone z Bundeswehry czołgi Leopard 2 A4. Ponadto planowana jest modernizacja pozostałych czołgów, oczywiście zależna od możliwości finansowych, która stworzy szansę na włączenie się do prac nad programem budowy nowego wozu bojowego czwartej generacji. Istotnym elementem rozwoju sił Wojsk Lądowych jest rozstrzygnięcie przetargu na kołowy transporter kołowy (KTO), który zostanie wprowadzony stopniowo na miejsce wycofywanych z części batalionów czołgów co pozwoli w przyszłości zwiększyć ich zdolność do przerzutu.

W ramach zapewnienia odpowiedniego poziomu uzbrojenia planuje się ponadto wprowadzenie nowych przeciwpancernych pocisków kierowanych (PPK),

⁶ Zob. E. Pietrzyk, *Sprostac wyzwaniom (wojska ladowe w latach 2003-2008)*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2002, nr 9, s. 7.

⁷ Tamże, s. 8.

modernizację śmigłowców Mi-24 oraz zapewnienie pozostającym w służbie czołgom charakterystyk właściwych dla czołgów III generacji. Planuje się również kontynuowanie prac badawczo-rozwojowych nad modernizacją BWP-1. Ze względu na możliwość udziału żołnierzy z wojsk lądowych w prowadzonych operacjach antyterrorystycznych, istnieje konieczność zaopatrzenia ich w nowoczesne wyposażenie, środki ochrony przed bronią masowego rażenia oraz w inne środki, które zapewnią działającym w oddaleniu od macierzystych baz żołnierzom bezpieczne wykonanie zadania bojowego.

W prowadzonych pracach planistycznych Dowództwo Wojsk Lądowych zamierza:

- zwiększyć liczbę jednostek przygotowanych do udziału w misjach NATO;
- zwiększyć liczbę jednostek zdolnych do przerzutu;
- zmienić charakter wojsk lądowych na bardziej lekki;
- jako priorytet potraktować modernizację techniczną;
- zapewnić ewolucyjny przebieg wdrażania zmian oraz dokonywać je jak najmniejszymi kosztami społecznymi i finansowymi;
- właściwie wykorzystywać umiejętności kadry;
- minimalizować liczbę likwidowanych garnizonów.

Tak szeroko zakrojona koncepcja modernizacji wojsk lądowych uwzględnia również czytelny podział kompetencyjny oficerów i podoficerów. W prowadzonych w Dowództwie Wojsk Lądowych działaniach w tym obszarze, chodzi przede wszystkim o odbudowę znaczenia i prestiżu korpusu podoficerskiego, poprzez wyposażenie go w odpowiedni zasób wiedzy i umiejętności niezbędnych w codziennej działalności szkoleniowej i wychowawczej. Czynnikiem determinującym przygotowanie podoficerów- w opinii Dowództwa Wojskach Lądowych – powinno być zadania bojowe pododdziałów, w których podoficerowie pełnić będą służbę. Według tej opinii musi nastąpić zsynchronizowanie wysiłków szkoleniowych oficerów i podoficerów. Służyć temu powinno uświadomienie sobie przez podoficerów roli, jaką będą odgrywali w pododdziałach. Świadomy i posiadający odpowiednią motywację do działania podoficer, powinien być dla oficera i dowodzonego przez niego pododdziału podporą, a nie przeszkodą w osiągnięciu celów. Aby te relacje były

właściwe, należy wykształcić dobrych podoficerów, instruktorów, przywódców i wychowawców żołnierzy. Podoficerowie ci powinni nie bać się wykonywać stawianych im zadań, a wręcz przeciwnie wykazywać inicjatywę oraz stawiać się wzorem do naśladowania dla swoich podwładnych. Podoficerowie mają odciążyć młodych oficerów od części zajęć służbowych, ci zaś będą mogli skupić się przede wszystkim na organizowaniu szkolenia. W planach organizacyjnych założono, że wszyscy podoficerowie od starszego kaprała do starszego chorążego będą musieli posiadać maturę. Korpus podoficerski, podobnie jak i oficerski będzie podlegać powszechnym zasadom kadencyjności, rotacji na stanowiskach oraz permanentnego doskonalenia zawodowego. W opinii dowódców wraz ze zwiększeniem liczby podoficerów powinna wzrosnąć dyscyplina wojskowa oraz zostać ograniczone zjawisko „fali”, ponieważ na najniższych szczeblach dowodzenia swoje funkcje będą sprawować zawodowi kaprale i sierżanci.

Dowódca Wojsk Lądowych w czasie spotkania z przedstawicielami szkolnictwa wojskowego w dniu 10 stycznia 2003 roku stwierdził: „doświadczenia armii państw NATO wskazują, że nie mogą one istnieć bez silnego, profesjonalnego i świadomego swej odpowiedzialności korpusu podoficerskiego”.⁸

Zagadnienia uwarunkowane nowymi zadaniami, jakie stawać będą przed siłami zbrojnymi wiążą się z ciągle zmieniającą się sytuacją w Europie i świecie. Według analityków w najbliższym czasie na świecie wybuchać będzie rocznie około 25 konfliktów o zmiennej intensywności. Wizja Wojska Polskiego, a w tym również i wojsk lądowych musi być komplementarna z kierunkami rozwoju NATO i Unii Europejskiej. Dlatego też – według ocen Sztabu Generalnego WP- struktura sił zbrojnych powinna odpowiadać wyzwaniom przyszłości w zakresie rozpoznania i dowodzenia, mobilności we wszystkich wymiarach, skutecznej obrony powietrznej, biochemicznej i radiologicznej ochrony wojsk, a także zdolności do działań niekonwencjonalnych o charakterze specjalnym, ochronnym i policyjnym. Musi również zachowywać równowagę zasadniczych komponentów decydujących o ich

⁸ Spotkanie Dowódcy Wojsk Lądowych z przedstawicielami szkolnictwa wojskowego i absolwentami kursów zagranicznych na temat perspektyw szkolenia podoficerów w Wojsku Polskim, które odbyło się 10.01.2003 roku.

zdolnościach (organy dowodzenia, oddziały operacyjne, systemy reagowania kryzysowego w operacjach poniżej progu wojny oraz szkolnictwo wojskowe). Według Sztabu Generalnego WP celem przebudowy systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP powinno być dążenie do poprawy jego funkcjonalności oraz efektywności, zwłaszcza przygotowanie organów dowodzenia do ewentualnych działań w ramach misji i operacji realizowanych w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Mając na uwadze między innymi te przesłanki w przygotowywanych prognozach oficerowie Sztabu Generalnego WP rozważają trzy warianty transformacji sił zbrojnych: „zachowawczy”, „zrównoważony” i „radykalny”.

Pierwszy z wariantów nazwany „zachowawczym” zakłada, że tempo reformy sił zbrojnych stanie się umiarkowane lub zmienne, a budżet obronny oscylował będzie wokół obecnego poziomu. W wariacie tym przewiduje się utrzymanie sił części sił do obrony kraju na bazie dotychczasowego bądź modernizowanego w ograniczonym zakresie uzbrojenia oraz budowę niewielkiego, nowoczesnego i mobilnego komponentu przeznaczonego przede wszystkim do wypełniania misji reagowania kryzysowego poza granicami państwa, jak również do obrony kraju. Według założeń tego wariantu liczebność naszych sił zbrojnych będzie wynosiła do 2005 roku 90÷100 tys. żołnierzy, którzy byłiby w 100 procentach żołnierzami zawodowymi.

Wojska lądowe, powinny według tego wariantu, zapewnić zdolność do przeciwdziałania atakom lądowo-powietrznym w dowolnym regionie kraju, w obliczu różnych form zagrożenia militarnego. Muszą one również dysponować częścią sił przeznaczoną wyłącznie do działań kryzysowych poza obszarem państwa. W strukturze wojsk lądowych znajdowałyby się około 30÷35 batalionów, w tym 20÷25 w pełni rozwiniętych. Siły te wyposażone mogłyby być w około 450 czołgów, 1200 opancerzonych platform transportowych (KTO, BWP i inne).

Drugi z wariantów „zrównoważony”, zakłada głębszą modernizację techniczną, dalsze zmniejszanie stanu osobowego sił zbrojnych, ujednoczenie struktur oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego, redukcję pośrednich ogniw dowodzenia, która umożliwiłaby zbudowanie w miarę jednolitych komponentów rodzajów sił zbrojnych w ramach związków połączonych oraz osiągnięcie odpowiednich standardów

i zdolności do reagowania na zagrożenia kryzysowe i wojenne w kraju i poza jego granicami. Wariant ten zakłada bardziej nowoczesne wyposażenie sił zbrojnych między innymi w broń „inteligentną” i nowoczesne samoloty wielozadaniowe. Ogólna liczba żołnierzy wynosiłaby w granicach 60÷80 tysięcy żołnierzy zawodowych.

Wojska lądowe pozostałyby podstawowym komponentem sił zbrojnych, kompatybilnym z siłami sojuszniczymi. W ich skład mogłoby wchodzić Centrum Szkolenia, utworzone przez wyodrębnioną liczbę jednostek szkolnych, które w razie kryzysu lub wojny wsparłyby brygady lekkie. Łącznie w siłach lądowych znajdowałyby się do 30 batalionów (700÷800 żołnierzy każdy), w tym połowa lekkich. Jednostki dowodzenia i wsparcia mogłyby zostać zintegrowane w ramach kilku pułków bądź brygad specjalistycznych.

Wariant „radykalny” zakłada zupełną zmianę filozofii myślenia o obronie państwa i dokonanie głębokiego przełomu w koncepcjach organizacyjnych i sprzętowych sił zbrojnych. Przewiduje on możliwość tworzenia zgrupowań zadaniowych broni połączonych, stosownie do zaistniałych w danym momencie potrzeb. W ten sposób, siły zbrojne osiągnęłyby zdolność do udziału w operacjach międzynarodowych nowego typu, w których wzrośnie znaczenie małych, samodzielnych pododdziałów, dysponujących dużą autonomią, skutecznością, siłą i precyzją rażenia. Ten wzrost potencjału bojowego spowoduje, że nowa kompania będzie mogła realizować zadania dzisiejszego batalionu, a batalion obecnej brygady, przy zmniejszonych stanach osobowych. Liczebność Wojska Polskiego w tym wariantcie mogłaby wahać się w granicach 40÷60 tysięcy żołnierzy zawodowych, a ostateczne określenie ich wielkości odbywałoby się równoległe z identyfikacją nowych zdolności operacyjnych i wprowadzeniem nowych, nieznanych do tej pory rodzajów uzbrojenia. Siły zbrojne składałyby się z trzech dotychczasowych komponentów: lądowego, powietrznego i morskiego oraz nowego wojsk informacyjnych.

W wojskach lądowych podstawową jednostką organizacyjną mogłyby być grupy zadaniowe, w składzie których powinny się znaleźć pododdziały dowodzenia i zaopatrzenia, walki, wsparcia i zabezpieczenia działań. Siły lądowe według tego wariantu powinny liczyć około 20 takich grup zadaniowych. Byłyby one wyposażone

w około 800 bojowych platform opancerzonych różnego typu, 200÷300 bezzałogowych aparatów rozpoznawczych lądowych i powietrznych o zasięgu operacyjnym i taktycznym oraz 100÷150 bezzałogowych środków wsparcia ogniowego różnych typów.

Według oceny Sztabu Generalnego WP ostateczny wybór opcji nie będzie prosty i łatwy. Zakłada się, że nastąpiłoby to w latach 2006-2008, jednakże będzie on uwarunkowany możliwościami finansowymi naszego państwa.

W ogłoszonym w październiku na posiedzeniu Kolegium Dowódców Sił Zbrojnych 2004 roku „Programie rozwoju Sił Zbrojnych w latach 2005÷2010” zwanym również w skrócie „Armia 2010”, najważniejszymi priorytetami są:

- przygotowanie jednostek wydzielonych do sił NATO i UE;
- osiągnięcie wymaganego poziomu sprawności i interoperacyjności sojuszniczej systemów dowodzenia, rozpoznania i obrony powietrznej;
- zwiększenie skuteczności bojowej wszystkich rodzajów sił zbrojnych oraz mobilności logistyki i poprawa wsparcia medycznego;
- zwiększenie skuteczności ochrony jednostek i obiektów wojskowych.

Plan ten przewiduje również wzrost nakładów finansowych na obronność. W najbliższych sześciu latach Ministerstwo Obrony Narodowej ma otrzymać 116,3 mld. złotych, przy założeniu, że nastąpi wzrost gospodarczy, a udział wydatków obronnych państwa utrzymany będzie na poziomie 1,95 % PKB. Kierownictwo resortu zamierza również uzyskać dotacje z programu „Foreign Military Fundation” na kwotę 100 mln dolarów rocznie.

W najbliższych sześciu latach Wojska Lądowe otrzymają kołowe transportery *Rosomak* (446 sztuk) i przeciwpancerne pociski *Spike* (205 sztuk). Ponadto z wycofanych transporterów *SKOT* po ich modernizacji mają powstać nowe pod nazwą *Ryś*. Unowocześnione mają być również śmigłowce W-3W, Mi-8/Mi-17 i Mi-24W oraz zmodernizowane zestawy przeciwlotnicze *Osa*.

Biorąc pod uwagę ciągle zmieniające się wizje, co do przyszłości Sił Zbrojnych RP, dyskusja wokół roli i zadań, jakie mają odgrywać i wypełniać podoficerowie nie

jest zakończona i toczy się nadal. Dlatego trudno w chwili obecnej przyjmować pewne rozwiązania jako pewniki. Przykładem może być wspomniane w tym rozdziale forum dyskusyjne, jakie zaproponował na łamach dwutygodnika *Wojska Lądowe* Dowódca Wojsk Lądowych. Jego uczestnicy reprezentujący Wyższą Szkołę Oficerską Wojsk Lądowych, centra szkolenia a przede wszystkim podoficerowie zawodowi, którzy są absolwentami kursów zagranicznych w ośrodkach szkolenia armii NATO, dzielą się opiniami i dyskutują o swoich doświadczeniach między innymi w zakresie rekrutacji, szkolenia i wypełnianych zadań przez podoficerów. Jest to inicjatywa o tyle interesująca, że pozwala na ciągłe modelowanie i ulepszanie opracowanego modelu „podoficera przyszłości”. O tym, że w Dowództwie Wojsk Lądowych trwają ciągle poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie modelu podoficera XXI wieku, może świadczyć między innymi fakt, że w najbliższym czasie planowane jest szkolenie instruktorów z Polski przez podoficerów armii amerykańskiej, którzy w tej dziedzinie mają bogate doświadczenie zdobyte dzięki udziałowi w wielu misjach na całym świecie.

Podoficer XXI wieku powinien stać się „kręgosłupem armii”, człowiekiem, który będzie szkolił i wypełniał ważne funkcje na najniższych szczeblach dowodzenia w Wojsku Polskim. Dlatego też nie można zapominać o narodowym charakterze naszej armii i jej tradycjach, głęboko zakorzenionych w umysłach Polaków.

Rozdział 2

KORPUS PODOFICERSKI W WYBRANYCH ARMIACH INNYCH PAŃSTW

2.1. Podoficerowie w Armii Stanów Zjednoczonych - na przykładzie Korpusu Piechoty Morskiej.

Siły zbrojne USA składają się z trzech komponentów: sił regularnych, Gwardii Narodowej i rezerwy sił zbrojnych. Siły regularne stanowią podstawę amerykańskich sił zbrojnych, na które składają się jednostki wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Jednostki te cechuje wysoki stopień ukompletowania (ok.70% stanów etatowych), służbę w nich pełnią wyłącznie żołnierze zawodowi. Są one rozmieszczone zarówno na terytorium USA, jak i poza jego granicami. Pod względem operacyjnym siły zbrojne Stanów Zjednoczonych dzielą się na cztery rodzaje: Siły Lądowe (Army), Marynarkę Wojenną (Nawy), Korpus Piechoty Morskiej (Marine Corps), Siły powietrzne (Air Force).

Z uwagi na fakt, że brałem udział w kursie specjalistycznym zorganizowanym w byłej WSO w Poznaniu, przez oficerów i podoficerów z Korpusu Piechoty Morskiej oraz, że w Departamencie Społeczno-Wychowawczym MON, przebywało dwóch oficerów z tego Korpusu, zaprezentuję rolę i miejsce podoficerów w armii amerykańskiej na przykładzie Korpusu Piechoty Morskiej.

Korpus Piechoty Morskiej (United States Marine Corps - UMCS) jest najmniejszym liczebnie, a jednocześnie najbardziej wyspecjalizowanym rodzajem sił zbrojnych USA. Piechota morska jest zaliczana do wojsk elitarnych, a pod względem wyszkolenia do wojsk doborowych. Przeznaczona jest ona głównie do działań desantowych, ale ze względu na swoje uzbrojenie i wyszkolenie może z powodzeniem prowadzić długotrwałe działania na lądzie. Ponadto piechota morska może prowadzić działania bojowe w szczególnych warunkach klimatycznych i terenowych, działania inwazyjne i pacyfikacyjne z wojskami specjalnego przeznaczenia, jak również przedsięwzięcia ochronno-wartownicze.

Siły Korpusu Piechoty Morskiej stanowią 4 dywizje piechoty morskiej, 4 skrzydła lotnictwa piechoty morskiej, 4 Grupy Wsparcia Sił Ekspedycyjnych, 4 bataliony OPL, 1 batalion wartowniczy oraz 1 Batalion Ochrony Piechoty Morskiej. Korpus wyposażony jest w nowoczesny sprzęt, posiada między innymi: czołgi M-1A1, opancerzone pojazdy amfibijne AAV-7A1, zestawy rakiet plot, samoloty uderzeniowe F-18A/B/C/D i bezpośredniego wsparcia AV-88, śmigłowce uderzeniowe AH-1W *Cobra*, śmigłowce transportowe i wielozadaniowe.

Osoba zainteresowana wstąpieniem do służby w Korpusie Piechoty Morskiej zgłasza się do punktu werbunkowego i składa podanie. Punkt werbunkowy, który prowadzi rekrutację oddzielnie dla każdego rodzaju sił zbrojnych, przesyła dokumenty kandydata do stacji werbunkowej obejmującej swoim zasięgiem od kilku do kilkunastu punktów werbunkowych. W stacji werbunkowej prowadzone jest postępowanie kwalifikacyjne w trakcie którego kandydat poddawany jest egzaminowi z języka angielskiego i matematyki (standartowy test) oraz egzaminowi z wyszkolenia fizycznego. Ponadto każdy przechodzi badania psychologiczne i ogólne badania lekarskie. Kandydat na podoficera zawodowego może zgłosić akces wstąpienia do szkoły podoficerskiej po odbyciu szkolenia podstawowego, przejściu przez szkołę walki i ukończeniu szkolenia specjalistycznego.

Oprócz tego, każdy starający się o zakwalifikowanie powinien:

- posiadać obywatelstwo amerykańskie;
- mieć ukończone 18 lat;
- posiadać dobry stan zdrowia;
- zdać egzamin z języka angielskiego, matematyki i ze szkolenia fizycznego;
- umieć umotywować chęć służby w Korpusie Piechoty Morskiej.

W trakcie naboru prowadzone są także rozmowy, w czasie których kandydat musi wypowiedzieć się między innymi w kwestii tego, co skłoniło go do służby w Korpusie. Po zakwalifikowaniu do służby wojskowej podpisuje on kontrakt i składa przysięgę.

Kandydat na żołnierza zawodowego przechodzi zaplanowany cykl szkolenia, który obejmuje:

- szkolenie podstawowe (12 tygodni);
- wstępny trening w specjalności (tzw. szkoła walki około 8 tygodni);
- szkolenie specjalistyczne (od 1 do 10 miesięcy w zależności od rodzaju specjalności wojskowej);

Wiele uwagi przywiązuje się do szkolenia podstawowego, podczas którego kandydat adaptuje się do służby wojskowej, nabywa odporności psychofizycznej na jej trudy, podnosi swoją sprawność fizyczną oraz uczy się podstawowych umiejętności żołnierskich.

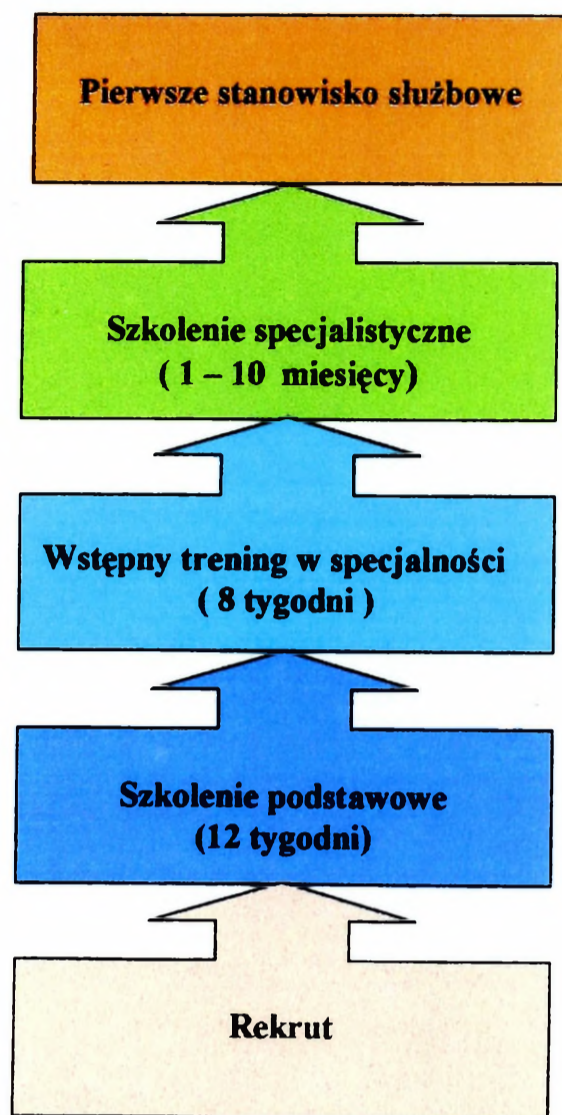
Szkolenie podstawowe odbywa się w ośrodkach szkolenia rekrutów. Rekruci zostają przydzieleni do plutonów szkolnych, które liczą od 45 do 88 osób. Szkoleniem zajmują się przede wszystkim podoficerowie - instruktorzy. W plutonie jest siedmiu podoficerów:

- 1 lider - pomocnik dowódcy plutonu;
- 4 dowódców drużyn;
- 1 pisarz;
- 1 pomocnik pisarza.

Okres ten charakteryzuje się dużą intensywnością szkolenia, a wszystkie inne przedsięwzięcia mają pomóc w osiągnięciu zamierzonych celów szkoleniowych. Dzień trwa od godziny 05.00 do godziny 21.00, w czasie którego rekruci znajdują się pod opieką swoich instruktorów. Szkolenie realizowane jest również w soboty, a w początkowej fazie jego trwania również i w niedziele.

W trakcie szkolenia podstawowego realizowane są między innymi, takie przedmioty, jak:

- szkolenie fizyczne (59 godzin);
- walka wręcz (27 godzin);
- zajęcia z instruktorem (54,5 godziny);
- szkolenie ogólne (27,5 godziny - historia i kształtowanie poczucia godności z przynależności do Korpusu);
- szkolenie przywódcze (56 godzin).



Rys. 7. Kurs szkolenia kandydatów na żołnierzy zawodowych (opracowanie graficzne własne)

W czasie szkolenia podstawowego szczególną uwagę zwraca się na kształtowanie cech przywódczych wśród żołnierzy. Oprócz szkolenia programowego, każdą sprzyjającą okazję przeznaczają na nabywanie tej umiejętności. W dwunastym tygodniu szkolenia najlepsi spośród rekrutów wyznaczani są na stanowiska instruktorów, wobec których obniża się nadzór, ale jednocześnie nakłada obowiązki, z których są skrupulatnie rozliczani. Ten zwyczaj służy także rozwijaniu cech przywódczych.

Kształcąc przyszłych podoficerów w polskich szkołach podoficerskich należałoby przyjąć zasadę rotacyjności na stanowiskach dowódców drużyn. Taki system umożliwiłby zaszczepienie u słuchaczy, podstaw przywództwa wojskowego, odpowiedzialności za zespół, ale również pozwoliłby ich przełożonym na skonstruowanie obiektywnej oceny o nich samych.

Po pozytywnym zakończeniu okresu szkolenia podstawowego rekruci kierowani są na 10-dniowy urlop, po wykorzystaniu którego udają się do tzw. szkoły walki. Zajęcia w niej trwają od 47 do 59 dni. W czasie tego kursu kandydaci na żołnierzy nabywają wiedzę potrzebną do dowodzenia sekcją. Szkolenie w tym okresie obejmuje między innymi dowodzenie, taktykę, terenoznawstwo i posługiwanie się bronią. W czasie trwania tego kursu następuje wstępny przydział do poszczególnych specjalności. Następny etap edukacji to szkolenie specjalistyczne organizowane w ośrodkach szkolenia. W zależności od specjalności może ono trwać od 1 do 10 miesięcy. Dopiero ukończenie takiego kursu stanowi podstawę do wyznaczenia żołnierza na konkretne stanowisko służbowe.

Po zakończeniu przedstawionego powyżej cyklu szkolenia żołnierze kierowani są do jednostek i pododdziałów, gdzie obejmują pierwsze stanowiska służbowe, na których pełnią służbę (praktykę) przez okres około czterech lat. Na system przygotowania i szkolenia podoficerów składa się ciąg modułów edukacyjnych ściśle związanych z przebiegiem służby zawodowej oraz osiąganymi przez kandydującego na podoficera oraz podoficera zawodowego wynikami w służbie. System ten składa się z szeregu kursów specjalistycznych organizowanych w ramach korpusu oraz całych sił zbrojnych. Żołnierze Korpusu Piechoty Morskiej USA zobligowani są do ciągłego doskonalenia i podnoszenia swoich kwalifikacji, a od rezultatów podejmowanych przez nich działań zależy przebieg ich służby.

W Korpusie Piechoty Morskiej organizowane są następujące kursy:

- wstępny kurs dowódczy (kurs kaprali);
- podstawowy kurs podoficerski (kurs sierżantów);
- kursy specjalistyczne - kurs ochrony, kurs instruktorów szkolenia.

W ramach kompetencji rodzajów sił zbrojnych i całej armii realizowane są ponadto:

- zaawansowany kurs podoficerski;
- kurs sierżantów majorów.

Wstępny kurs dowódczy (tzw. kurs dla kaprali) przygotowuje kandydatów na podoficerów do dowodzenia sekcją. Absolwenci tego kursu awansowani są na pierwszy stopień podoficerski i mogą uzyskać maksymalnie stopień sierżanta. Kurs trwa 6 tygodni i kończy się sytuacyjnym ćwiczeniem taktycznym. O skierowanie na kurs mogą ubiegać się żołnierze, którzy posiadają przynajmniej 2-3 lata praktyki. Kurs ten ma na celu rozwinąć i utrwalić cechy dowódcze i przywódcze wśród słuchaczy. W ramach kursu realizowane są zajęcia z wychowania fizycznego, taktyki, dowodzenia, obsługi broni i zajęcia instruktorskie. Kurs ma bardzo intensywny charakter, większość zajęć odbywa się w polu, warunki zakwaterowania są surowe i obowiązuje bardzo wysoka dyscyplina. Grupy szkoleniowe są niewielkie (12 osób), przy czym 1 instruktor szkoli od 3 do 5 słuchaczy.⁹

Podstawowy kurs podoficerski (kurs sierżantów) przygotowuje podoficerów do dowodzenia drużyną. Kurs trwa 7 tygodni. Po jego ukończeniu absolwenci otrzymują stopień sierżanta sztabowego. Kandydaci na kurs powinni posiadać minimum trzy lata służby na stanowisku podoficerskim oraz stopień sierżanta. Merytorycznie kurs stanowi rozwinięcie poprzedniego rodzaju kursu, przy czym rozszerzony zostaje **o problematykę pracy wychowawczej**. Program tego kursu opracowuje Akademia Sierżantów - Majorów, a zatwierdza Centrum Doktryny i Szkolenia (TRADOC).

Zaawansowany kurs podoficerski (kurs sierżantów sztabowych) przygotowuje swoich absolwentów do dowodzenia plutonem. Kurs trwa około 8 tygodni. Do udziału w nim kierowani są wyróżniający się podoficerowie posiadający 10 - 15 lat służby. Kurs jest realizowany przez szkoły podoficerskie w centrach szkolenia specjalistycznego (nie organizują ich natomiast szkoły podoficerskie przy korpusach armijnych). W trakcie kursu jego słuchacze nabywają umiejętności instruktorskich, pogłębiają wiedzę specjalistyczną, uczą się współdziałania z wszystkimi rodzajami broni w korpusie. Prowadzone są również zajęcia z języka angielskiego, etyki, komunikowania interpersonalnego i psychologii. Absolwenci kursu otrzymują stopień sierżanta I klasy i kierowani są na stanowiska sierżantów plutonów.

⁹Zob. M. Korczak., *Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw*, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Warszawa 2002.

Kurs sierżantów majorów realizowany jest w jedynej w swoim rodzaju placówce edukacyjnej - **Akademii Sierżantów Majorów** w Forcie Bliss. Kurs cieszy się największym prestiżem wśród kadry podoficerskiej. Przygotowuje on swoich słuchaczy do objęcia stanowisk sierżantów majorów brygady, dywizji, korpusu, sztabu armii. Kandydaci na kurs nie mogą przekroczyć 23 roku służby w chwili zakończenia kursu oraz winni spełniać określone wymogi zdrowotne i sprawnościowe. Kurs ten trwa 22 tygodnie i obejmuje około 730 godzin programowych. Zakres treściowy programu takiego kursu obejmuje oprócz wiedzy taktyczno-operacyjnej również zagadnienia z teorii i praktyki dowodzenia, etykę, psychologię, sztukę motywowania. Kurs kończy się samodzielny opracowaniem przez słuchaczy pracy dyplomowej na wybrany problem oraz egzaminami.

Spośród innych rodzajów kursów specjalistycznych, dużym poważaniem wśród podoficerów cieszy się **kurs sierżantów musztry**. Trwa on 9 tygodni i przygotowuje instruktorów szkolenia podstawowego rekrutów w pododdziałach szkolnych. Na kurs kierowani są podoficerowie w stopniach od sierżanta, do sierżanta I klasy. Kursy te charakteryzuje duża intensywność i wysoka dyscyplina, ale ich ukończenie nobilituje podoficera. Absolwenci tego kursu ze względu na rangę i wysoki stopień uciążliwości pracy pełnią służbę na stanowisku instruktora 2 - 3 lata i nie więcej niż dwa razy w ciągu służby. W tym okresie służby otrzymują miesięcznie specjalny dodatek finansowy i noszą wyróżniające ich kapelusze.

Kurs podoficerów sztabowych kształci podoficerów wsparcia zatrudnianych w instytucjach nieliniowych. Kierowani są tam podoficerowie w stopniach od sierżanta sztabowego do sierżanta majora. Kurs trwa ok. 7 tygodni, a organizuje go Akademia Sierżantów Majorów.

Kurs pierwszych sierżantów przygotowuje pierwszych sierżantów kompanii. Mogą w nim uczestniczyć podoficerowie w stopniach sierżanta I klasy i sierżanta mistrza. Kurs odbywa się w Akademii Sierżantów Majorów i trwa 7 - 8 tygodni.

Dowódczy kurs sierżantów majorów organizowany jest w Akademii Sierżantów Majorów dla podoficerów posiadających stopień sierżanta majora oraz stanowisko sierżanta majora oddziału, związku taktycznego i operacyjnego oraz dla absolwentów

też akademii, przewidzianych do objęcia stanowiska sierżanta majora batalionu. Kurs zorientowany jest na odświeżenie i pogłębienie wiedzy dowódczej i trwa około 3 tygodni.

Ukończenie omówionych powyżej kursów, pozwala na objęcie określonych stanowisk specjalistycznych i uzyskanie związanych z nim stopni wojskowych. Podczas wyznaczania na stanowisko służbowe uwzględnia się potrzeby wojska, preferencje żołnierza, a także miejsce w rankingu żołnierzy o zbliżonych kwalifikacjach. Każdy podoficer Korpusu Piechoty Morskiej jest zorientowany w zakresie swoich najbliższych perspektyw zawodowych (z wyprzedzeniem do 2 lat) wie także, kiedy będzie mógł być skierowany na kurs, zmienić stanowisko, awansować na wyższy stopień. Wśród stopni podoficerskich występuje siedem stopni sierżantów, w których obowiązuje limit wysługi:

- sierżant (Sergeant - SGT) - do 13 lat;
- sierżant sztabowy (Staff Sergeant - SSG) - do 20 lat;
- sierżant I klasy (Sergeant First Class - SFC) - do 22 lat;
- pierwszy sierżant (First Sergeant - 1SG) - do 24 lat;
- sierżant mistrz (Master Sergeant - MSG) - do 24 lat;
- sierżant major (Sergeant Major - SGM) - do 30 lat;
- sierżant major dowodzenia (Command Sergeant Major - CSM) - do 30 lat;
- sierżant major rodzaju sił zbrojnych (np. Sergeant Major of the Army - SMA) - do 30 lat;

Stopień	Staż służby	Wysługa w stopniu	Sposób selekcji	Szczebel selekcji	Częstotliwość selekcji
SGT sierżant	4 - 36 miesiące	8 miesięcy	lokalna komisja selekcyjna	jednostka wojskowa	raz w miesiącu
SSG sierżant sztabowy	5 - 84 miesiące	10 miesięcy	lokalna komisja selekcyjna	jednostka wojskowa	raz w miesiącu
SFC sierżant I klasy	6 lat na kontrakcie	zależnie od strefy	komisja sił lądowych	Departament Sił Lądowych	raz w roku
MSG sierżant mistrz	8 lat na kontrakcie	zależnie od strefy	komisja sił lądowych	Departament Sił Lądowych	raz w roku
SGM sierżant major	10 lat na kontrakcie	zależnie od strefy	komisja sił lądowych	Departament Sił Lądowych	raz w roku

Rys. 8. Podstawowe zasady awansowania na poszczególne stopnie wojskowe w Siłach Zbrojnych USA (opracowanie graficzne DK i Sz W MON)

Korzystając z doświadczeń między innymi Szkół Podoficerskich Armii Stanów Zjednoczonych, na stanowiska komendantów analogicznych szkół w 2002 roku powołano w Wojsku Polskim - chorążych i podoficerów. Wydaje się, że wyznaczeni podoficerowie nie byli w tym czasie zbyt dobrze przygotowani do objęcia stanowisk komendantów szkół podoficerskich. W trakcie prowadzonych rozmów podczas seminarium zorganizowanego w Centrum Innere Führung w Strausbergu w listopadzie 2002 roku, wyrażali oni obawy, co do własnego przygotowania i zasobu posiadanej wiedzy, wymaganych na tych stanowiskach. Padały sugestie, że w okresie przejściowym komendantami powinni być oficerowie (dotychczasowi komendanci), a ich zastępcami chorążowie i podoficerowie. W ich opinii, dopiero po zdobyciu doświadczenia u boku oficerów powinni zostać powołani na te stanowiska.

Podoficerowie w Korpusie Piechoty Morskiej USA zapewniają właściwe wykonanie codziennych rutynowych zadań, na które oficerowie, ze względu na swoje obowiązki mają ograniczony czas. Na każdym szczeblu dowodzenia priorytetowym zadaniem podoficerów jest zapewnienie działania żołnierzy wchodzących w skład tego pododdziału zgodnie z oczekiwaniami dowódcy.



Rys. 9. Model szkolenia podoficerów w Armii Stanów Zjednoczonych (opracowanie graficzne własne)

Przejęcie przez sierżanta plutonu (SFC) odpowiedzialności za wprowadzanie w życie decyzji dowódcy pozwala oficerowi skupić się na szczegółowym planowaniu kolejnych zadań zgodnie z wymaganiami narzuconymi przez dowódcę kompanii.

Na szczeblu kompanii i batalionu podoficerowie są przede wszystkim doradcami dowódców zarówno w dziedzinie praktycznego dowodzenia pododdziałami, jak i w procesie wypracowywania decyzji. Ich zadaniem jest również pomaganie dowódcom kompanii i plutonów w zrozumieniu zamiaru przełożonego. Doświadczeni sierżanci kompanii (1 SG) czy batalionu (SGM) odgrywają rolę swojego rodzaju „filtra”, przez który musi przejść rozkaz dowódcy tak aby przed wprowadzeniem go w życie mógł on być przetestowany co do spójności oraz zgodności z oczekiwaniami

dowódcy. Sierzanci oprócz znaczącego udziału w organizowaniu działań kompanii (batalionu), doradzają swoim dowódcom także w sprawach personalnych, dyscyplinarnych oraz innych, mających wpływ na gotowość bojową pododdziałów. Dbając o zachowanie odpowiedniej dyscypliny w pododdziale podoficerowie stosują w swojej pracy wychowawczej metody prewencyjne. Mają one za zadanie zdopingowanie podwładnych do włożenia większego wysiłku w realizację zadań oraz uchronienie ich przed popełnieniem czynu, który mógłby w sposób znaczący wpłynąć na jego przyszłą karierę wojskową. Podoficerowie na wszystkich szczeblach dowodzenia są pierwszymi, którzy odpowiadają za sprawy związane z bezpieczeństwem. Ich wieloletnie doświadczenie pozwala wykrywać i lokalizować potencjalne zagrożenia oraz skutecznie im przeciwdziałać. Obowiązkiem podoficerów w Korpusie Piechoty Morskiej jest także dbanie o sprawy osobiste żołnierzy oraz o ich właściwe morale.¹⁰

Zasadniczym zadaniem podoficerów jest przygotowanie żołnierzy pododdziału (oddziału) do prowadzenia działań bojowych. Podoficerowie określonej specjalności doskonalą się wiele lat w swojej dziedzinie tak, aby stać się ekspertami niepodważalnymi autorytetami doskonale znającymi swoje żołnierskie rzemiosło.

Obecność doświadczonego podoficera przy młodym dowódcy plutonu, daje dowódcy kompanii pewność, że posiada on odpowiednie wsparcie w dowodzeniu, pozwalające mu podejmować spójne, optymalne i zgodne z oczekiwaniami przełożonego decyzje. Doświadczony podoficer, znający doskonale pododdział, w którym pełni służbę potrafi swoją wiedzę fachową wykorzystać podczas tworzenia struktur niezbędnych do wykonania otrzymanych zadań i stwarzać warunki, które zagwarantowałyby realizację zadań zgodnie z zamiarem dowódcy. Obowiązkiem podoficerów na wszystkich szczeblach dowodzenia jest ścisłe współdziałanie z dowódcą i zapewnienie spójnego postępowania.

¹⁰ Zob. R. Polko, *Korpus podoficerów armii USA*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2000, nr 1, s. 82-83.

2.2. Korpus podoficerski w Bundeswehrze.

Zanim Bundeswehra stała się jedną z najsilniejszych armii w Europie, przeszła długą drogę od chwili, kiedy w listopadzie 1955 roku pierwszy żołnierz Republiki Federalnej Niemiec przywdział mundur do momentu, w którym pierwsi żołnierze z Polski i Niemiec nawiązali wspólne kontakty, w myśl podpisanego 25 stycznia 1993 roku w Bonn porozumienia o współdziałaniu na polu wojskowym. Współpraca o charakterze wojskowym rozwija się niezwykle dynamicznie. Jej zakres obejmuje między innymi: oficjalne wizyty i spotkania, doradztwo, współpracę w dziedzinie medycyny, geografii i historii wojskowości, pomoc w kształceniu żołnierzy polskich w instytucjach, szkołach i uczelniach Bundeswehry. Bardzo istotnym obszarem rozwijania stosunków dwustronnych są kontakty jednostek wojskowych stacjonujących w strefie przygranicznej. Głównym celem tych kontaktów jest tworzenie klimatu zaufania i rozwój współpracy pomiędzy obydwojoma sąsiadami.

Tworząc w Wojsku Polskim nowy wizerunek podoficerów zawodowych, oparto się między innymi na doświadczeniach niemieckich, gdyż w Bundeswehrze korpus ten podobnie jak i w innych armiach NATO odgrywa szczególną rolę w dowodzeniu żołnierzami.

Zapotrzebowanie na żołnierzy i młodszą kadre dowódczą w Siłach Zbrojnych Republiki Federalnej Niemiec realizowane jest poprzez:

- obowiązkową zasadniczą służbę wojskową;
- ochotniczą nadterminową zasadniczą służbę wojskową trwającą do 23 miesięcy;
- służbę kontraktową trwającą od 2 do 20 lat.

Obowiązkowi obrony podlegają wszyscy mężczyźni, którzy ukończyli 18 rok życia, są Niemcami w myśl Ustawy Zasadniczej oraz są zameldowani na stałe w RFN lub dysponują niemieckim paszportem (zaświadczeniem o posiadaniu obywatelstwa niemieckiego).

Kandydaci na podoficerów rekrutują się spośród żołnierzy, którzy odbywają zasadniczą służbę wojskową, posiadają odpowiednie kwalifikacje (predyspozycje)

i zobowiązują się do pełnienia służby kontraktowej. Drugą grupę stanowią wybrani ochotnicy z cywila, którzy po podpisaniu 4-letniego kontraktu zobowiązali się przejść odpowiedni cykl szkoleniowy. Wszyscy kandydaci na podoficerów zawodowych muszą posiadać:

- obywatelstwo niemieckie;
- ukończone 17 lat, ale nie przekroczone 25 rok życia;
- wykształcenie obejmujące minimum 10 klas lub świadectwo ukończenia szkoły podstawowej oraz zdane egzaminy końcowe w zawodzie uznawanym przez państwo.

System przygotowania kadr podoficerskich w Bundeswehrze obejmuje rekrutację, szkolenie i powołanie kandydatów do służby zawodowej oraz zespół przedsięwzięć mających na celu utrzymanie, podwyższanie, a także nabywanie nowych kwalifikacji (wojskowych i cywilnych) przez podoficera w toku trwania służby wojskowej.

Zasadniczym celem kształcenia podoficerów w Bundeswehrze jest to, aby w czasie dalszej służby potrafili oni:

- dowodzić pododdziałami (grupami, drużynami) danego rodzaju wojsk;
- szkolić swoich podwładnych przy pomocy ustalonych metod;
- wychowywać swoich podwładnych tak, aby byli zawsze gotowi doskonalić swoją wiedzę i umiejętności;
- oddziaływać na podwładnych tak, aby wypełniali polecenia i rozkazy w sposób świadomy i odpowiedzialny;
- być rozważnymi i sprawiedliwymi podczas realizacji trudnych zadań w okresie pokoju i wojny.

Szkolenie podoficerów cechuje „przemienność”, to znaczy, że jest ono organizowane na przemian w szkołach (podoficerskiej szkole wojsk lądowych lub szkołach rodzajów wojsk i służb) i w jednostkach wojskowych.

W szkoleniu podoficerów można wyróżnić dwa etapy:

- **pierwszy**, obejmujący szkolenie podoficerów młodszych, trwa wraz z praktyką, tzn. pełnieniem służby w jednostkach wojskowych - 4 lata;

- **drugi**, na który składa się szkolenie podoficerów starszych (po pięciu latach służby), trwa do czasu zakończenia służby zawodowej.

Zasadniczą funkcją systemu szkolenia podoficerów w pionie dowódczo - technicznym wojsk lądowych jest przygotowanie ich do bezpośredniego dowodzenia zespołami ludzi (załoga, drużyna, a niekiedy pluton), szkolenia tych zespołów w roli instruktora oraz użytkowania uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Szkolenie podoficerów młodszych obejmuje:

- 6-miesięczne szkolenie podstawowe, jako żołnierzy zasadniczej służby wojskowej;
- 3-miesięczne szkolenie podoficerskie w podoficerskiej szkole wojsk lądowych zakończone egzaminem;
- 3-miesięczne specjalistyczne szkolenie podoficerskie w szkole rodzaju wojsk lądowych lub w jednostce szkolnej.

Po zdaniu egzaminu na podoficera i zaliczeniu praktyki kandydat jest awansowany po 12 miesiącach na stopień kaprała i kierowany do jednostki wojskowej. W toku swojej służby kontraktowej podoficer odbywa dwa kursy:

- między 2 a 3 rokiem służby jest szkolony na miesięcznym kursie sierżantów (instruktorów), a następnie kierowany do jednostki wojskowej, gdzie odbywa służbę wojskową;
- w końcowym okresie 4-letniego kontraktu - jeśli uzyska pozytywną opinię przełożonych - zostaje skierowany na 2- lub 3-miesięczny kurs przeszkolenia sierżantów (instruktorów).

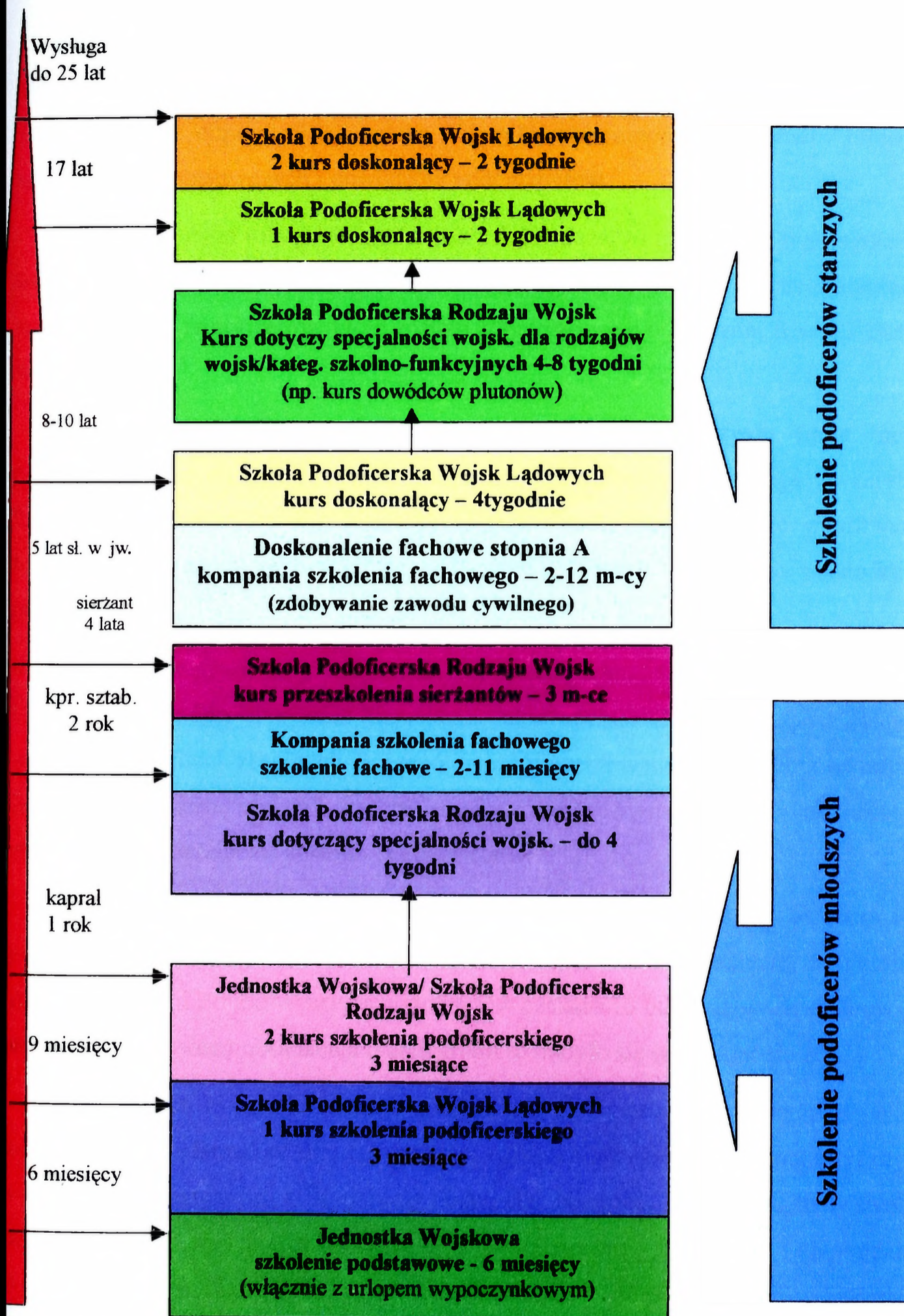
Po zdaniu egzaminów podoficer zostaje awansowany do stopnia sierżanta i może podpisać kontrakt na okres do 15 lat służby wojskowej. Od piątego roku służby podoficerowie wchodzą w **cykl szkolenia podoficerów starszych**, który obejmuje:

- co najmniej 5-letnią służbę w jednostce wojskowej;
- doskonalenie fachowe stopnia A, trwające od 2 do 12 miesięcy, umożliwiające zdobycie cywilnego zawodu;

- kontynuacja szkolenia zawodowego, tj. ukończenie kursu i uzyskanie tytułu np. mistrza w zawodzie cywilnym;
- kursy uaktualniające wiedzę wojskową (łącznie ok. trzech miesięcy) prowadzone w szkole podoficerskiej wojsk lądowych oraz kurs przygotowujący do dowodzenia plutonem, przeprowadzony w szkole wojsk lądowych.

Tematyka kursów obejmuje zagadnienia dotyczące kierowania i dowodzenia zespołami ludzkimi, metodykę szkolenia oraz szkolenie taktyczne. Wyróżniający się podoficerowie mają możliwość przejścia do stałej zawodowej służby wojskowej lub do korpusu oficerów, w zależności od potrzeb wojsk lądowych. Zgodnie z obowiązującymi przepisami żołnierz kontraktowy może pełnić służbę maksymalnie przez 15 lat, jednak nie dłużej niż do 40-go roku życia. Czas pełnienia służby kontraktowej uzależniony jest od zapotrzebowania kadrowego Bundeswehry.

Podoficerowie w liczbie 133300 (w wojskach lądowych 52023) stanowią trzon Bundeswehry, są łącznikiem pomiędzy szeregowcami a oficerami. W armii niemieckiej podoficer jest jednocześnie dowódcą, wychowawcą i instruktorem. W zakresie szkolenia podoficer jest nauczycielem-instruktorem, nadzoruje przebieg szkolenia lub kieruje procesem szkolenia na szczeblu drużyny lub plutonu. Podoficerowie starsi prowadzą na szczeblu plutonu lub kompanii zajęcia z taktyki i innych przedmiotów wojskowych np. zajęcia z kształcenia politycznego (politische bildung). Jako dowódcy plutonów są tak samo odpowiedzialni, jak oficerowie, za poziom wyszkolenia żołnierzy, oceniają wyszkolenie, składają propozycje do awansowania, współtworzą obsadę etatową oraz mają wpływ na wyróżnianie i karanie swoich podwładnych. Należy więc zastanowić się nad możliwością prowadzenia przez polskich podoficerów zajęć z kształcenia obywatelskiego, realizowanych w trakcie szkolenia programowego z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej czy też zajęć prowadzonych w grupach szkoleniowych z podoficerami. Wynikało by to nie tylko z podnoszenia rangi podoficerów zawodowych w pododdziale, ale również z przejmowania pewnych elementów szkolenia, za które mogliby być oni odpowiedzialni. Obecnie zajęcia te we wszystkich grupach szkoleniowych prowadzą oficerowie, którzy są jedynymi wykładowcami z tego przedmiotu.



Rys. 10. Model szkolenia podoficerów w Bundeswehrze (opracowanie graficzne własne na podstawie M. Korczak., Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Warszawa 2002)

Przejmując pewne elementy szkolenia w pododdziałach, naturalnym wydaje się, aby właśnie podoficerowie zaczęli prowadzić to szkolenie. Oczywiście musieliby oni zostać objęci odpowiednią opieką instruktorsko-metodyczną przez oficerów społeczno-wychowawczych i dowódców pododdziałów.

W Bundeswehrze rola podoficerów jest bardzo duża. Mogłem się o tym przekonać osobiście, biorąc udział w trzech seminariach, a szczególnie w VI niemiecko-polskim seminarium dla podoficerów, które zostało zorganizowane w Zentrum Innere Führung w Strausbergu.¹¹

Uczestnikami seminarium ze strony polskiej byli chorążowie (m.in. nowo powołani komendanci szkół podoficerskich) i podoficerowie, reprezentujący wszystkie Rodzaje Sił Zbrojnych. Bundeswehrę reprezentowali podoficerowie z Luftwaffe, Marynarki Wojennej i Wojsk Lądowych, wśród których kilku było pochodzenia polskiego.

W czasie seminarium polscy żołnierze zostali zapoznani z aktualną strukturą i zadaniami Bundeswehry oraz funkcjami, jakie spełnia Zentrum Innere Führung w niemieckich siłach zbrojnych. Szczegółowo zaprezentowano uczestnikom koncepcję „dowodzenia wewnętrznego” oraz zapoznano z praktycznymi zasadami jej wcielania w codziennej działalności służbowej podoficerów.

W trakcie dyskusji dotyczącej między innymi roli podoficerów w obu armiach, prowadzący wykład szef Oddziału 5 płk Bacher przekazał informację, że pomimo znacznej redukcji Bundeswehry na podoficerów czekało 15 000 stanowisk służbowych do natychmiastowego obsadzenia (seminarium to odbyło się w listopadzie 2002).

Ze wspólnych dyskusji w trakcie seminarium wyłynęły między innymi wnioski, że podoficerowie Bundeswehry przywiązują ogromne znaczenie do demokratycznych wartości obowiązujących w Republice Federalnej Niemiec. Podkreślali to w swoich wypowiedziach na tematy związane z dowodzeniem podległymi żołnierzami, funkcjonowaniem organów przedstawicielskich poszczególnych korpusów

¹¹ Seminarium to odbyło się w dniach od 25 do 29 listopada 2002 roku na terenie Akademii Informacji i Komunikacji Bundeswehry (AIK) w Strausbergu koło Berlina.

osobowych, jak również prawem żołnierzy do wnoszenia skarg do Rzecznika Bundestagu ds. Wojskowych.

Bardzo interesująca była informacja na temat sposobu przeprowadzania restrukturyzacji Bundeswehry. Wynikało z niej, że przebudowa niemieckich sił zbrojnych, odbiega znacznie od tego, w jaki sposób podobne działania są prowadzone w Wojsku Polskim. Zmiany restrukturyzacyjne prowadzone są według określonego planu i z poszanowaniem wszelkich praw nabytych każdego żołnierza zawodowego czy pracownika wojska. Na przykład: wyznaczone do likwidacji stanowiska podoficerów ulegają skreśleniu w chwili odejścia do rezerwy poszczególnych żołnierzy tzn. w pierwszej kolejności likwiduje się stanowiska żołnierzy, którzy osiągnęli wiek emerytalny i posiadają pełną wysługę. W trakcie rozmów seminaryjnych ciekawymi refleksjami dotyczącymi przejmowania przez Bundeswehrę żołnierzy zawodowych z NAL, podzielili się niemieccy podoficerowie. Zaprezentowane indywidualne doświadczenia uczestników, wśród których był jeden oficer i dwóch podoficerów z byłej NRD, dały polskim żołnierzom pewien punkt odniesienia do problemu, który w Polsce znany jest przeważnie z prasy.

Dużym zainteresowaniem polskich podoficerów cieszyła się tematyka związana z działalnością Związku Zawodowego Żołnierzy Bundeswehry, oraz organów przedstawicielskich żołnierzy zawodowych w Bundeswehrze. Przekazane w czasie wspólnego spotkania informacje uzmysłowiły uczestnikom seminarium, że zagwarantowana *Ustawą o przedstawicielstwie żołnierzy (SBG)* działalność mężów zaufania poszczególnych korpusów osobowych, nie jest fasadowa, lecz jest ona trwale wpisana w działalność służbową niemieckiej armii.

2.3. Korpus podoficerski w Siłach Zbrojnych Austrii.

Siły Zbrojne Austrii, zwane Bundesheerą są stosunkowo młode, ponieważ kraj ten przystąpił do ich organizowania po podpisaniu w 1955 roku Traktatu Państwowego, zezwalającego Austrii na utworzenie własnej armii. Siły Bundesheery oparto na żandarmerii zorganizowanej w 1952 roku przy Ministerstwie Spraw Wewnętrznych.

W 1956 roku utworzono Ministerstwo Obrony Narodowej, a w 1973 roku powołano do życia dowództwo armii. Zasadniczym rodzajem sił zbrojnych Austrii są siły lądowe, które zorganizowane są w dwa korpusy armijne i Krajową Komendę Wojskową Wiednia. Korpusy armijne mają zróżnicowaną strukturę organizacyjną. Realizują one zadania operacyjne i zadania z zakresu obrony terytorialnej. Komendy wojskowe stanowią komponent terytorialny korpusów armijnych. W ich skład w czasie pokoju wchodzi pułki piechoty, pułki sztabowe oraz mobilizowane jednostki ochrony, zaporowe i logistyczne. Głównymi zadaniami komend wojskowych są: szkolenie poborowych i żołnierzy rezerwy dla potrzeb podległych im jednostek, zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia brygad piechoty oraz zapewnienie właściwych warunków do działań jednostkom operacyjnym działającym w ich obszarze odpowiedzialności.¹²

Obowiązkowi wojskowemu podlegają obywatele austriaccy, wyłącznie mężczyźni, począwszy od ukończenia 17 roku życia do ukończenia 50 lat. Dla posiadających stopień oficerski, podoficerski lub posiadających niektóre specjalności wojskowe, obowiązek ten wydłuża się do końca roku kalendarzowego, w którym ukończą 65 lat życia.

Trzon Sił Zbrojnych Republiki Austrii stanowią podoficerowie, a ich liczba wynosi 12 tysięcy. Podobnie jak w Bundeswehrze czy armii USA są oni łącznikiem pomiędzy szeregowymi, a korpusem oficerskim. Podoficerowie w armii austriackiej pełnią wielorakie funkcje, są oni jednocześnie dowódcami, wychowawcami i instruktorami w zakresie szkolenia. Kierują procesem szkolenia na szczeblu drużyny (plutonu) lub nadzorują jego przebieg. Natomiast podoficerowie starsi prowadzą zajęcia z taktyki oraz innych przedmiotów wojskowych na szczeblu plutonu. Zajmując stanowiska dowódców plutonów są odpowiedzialni za poziom wyszkolenia żołnierzy, oceniają je, składają propozycje odnośnie awansowania, mają wpływ na wyróżnianie i karanie dyscyplinarne.

¹² Zob. M. Mazurczak, *Siły Zbrojne Austrii*, (w:) *Siły zbrojne wybranych państw*, pod red. nauk. Gabriela Nowackiego, AON, Warszawa 2001, s. 140-143.

System przygotowania kadr podoficerskich w armii austriackiej obejmuje:

- rekrutację;
- szkolenie i powoływanie kandydatów do służby zawodowej;
- zespół przedsięwzięć mających na celu podnoszenie i nabywanie nowych kwalifikacji przez podoficerów w czasie trwania służby wojskowej.

Kandydaci do służby w korpusie podoficerskim rekrutują się spośród żołnierzy odbywających zasadniczą służbę wojskową (od 6 do 8-miesiący), wykazujących się odpowiednimi kwalifikacjami oraz zobowiązujących się pełnić służbę kontraktową.

Wszyscy kandydaci na podoficerów muszą posiadać:

- obywatelstwo austriackie (zgodnie z ustawą o służbie państwowej);
- wiek od 18 do 40 lat;
- minimum pełne wykształcenie na poziomie zasadniczej szkoły zawodowej;
- wymaganą sprawność umysłową i fizyczną;
- zakończoną zasadniczą służbę wojskową oraz ukończone szkolenie kadrowe przygotowujące do pełnienia służby na określonym stanowisku;
- zaliczone szkolenie strzeleckie i wartownicze;
- pozytywny wynik badań psychologicznych;
- predyspozycje osobiste i zawodowe, które mogą być przydatne przy wykonywaniu przyszłych zadań;

Ponadto kandydaci na podoficerów muszą podpisać zobowiązanie do pełnienia służby kontraktowej przez okres 3 lat.

Dla podoficerów zawodowych przewidziane są następujące stanowiska:

- dowódca plutonu w jednostkach operacyjnych, wspierających i logistycznych;
- pilot śmigłowca;
- dowódca czołgu;
- dowódca wozu bojowego;
- instruktor w szkołach rodzajów wojsk i służb;
- podoficer ds. służb dyżurnych;
- kierownik kancelarii;
- podoficer ds. kadrowych;

- specjalista w lotnictwie, wojskach przeciwchemicznych, wojskowej służbie zdrowia i służbach technicznych;
- referent w sztabach, urzędach i stanowiskach dowodzenia;
- mistrz kontroli jakości;
- instruktor nauki jazdy na pojazdach wojskowych;
- sanitariusz.

Zasadniczym celem kształcenia podoficerów w Siłach Zbrojnych Austrii jest przygotowanie ich do funkcji dowódców, instruktorów, specjalistów wojskowych oraz aby potrafili oni:

- dowodzić pododdziałami (grupami, drużynami, plutonami) danego rodzaju wojsk
- szkolić swoich podwładnych przy pomocy ustalonych metod;
- przygotowywać sprzęt bojowy, utrzymywać go w gotowości i umieć go sprawnie wykorzystywać w czasie walki;
- oddziaływać na podwładnych tak, aby wykonywali zadania, polecenia i rozkazy w sposób świadomy i odpowiedzialny;
- być rozważnym i sprawiedliwym podczas realizacji trudnych zadań w czasie wojny i pokoju;
- wychowywać swoich podwładnych tak, aby byli gotowi zawsze doskonalić swoją wiedzę i zdobywać nowe umiejętności.

Szkolenie podoficerów charakteryzuje swoista „przemienność”, która polega na organizowaniu tego szkolenia na przemian w szkołach podoficerskich (Akademii Podoficerskiej Wojsk Lądowych lub szkołach rodzaju wojsk i służb) oraz w jednostkach wojskowych.

W szkoleniu podoficerów można wyróżnić trzy etapy:¹³

Pierwszy – obejmujący szkolenie podstawowe podoficerów – trwa on łącznie z praktyką w jednostkach wojskowych – ok. 2 lat.

Zakres tematyczny szkolenia podstawowego podoficerów obejmuje:

¹³ Zob. M. Korczak, *Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw*, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Warszawa 2002, s. 3-8.

1. Okres szkolenia w jednostce wojskowej:

- musztrę, służbę wartowniczą i wewnętrzną;
- szkolenie strzeleckie;
- szkolenie fizyczne;
- podstawy logistyki;
- szkolenie sanitarne;
- podstawowe szkolenie bojowe;
- rozpoznanie;
- ubezpieczenie postoju;
- obrona;
- podstawy polityki obronnej;
- szkolenie obywatelskie.

W lotnictwie, logistyce, łączności, służbach technicznych, kawalerii, orkiestrach zakres szkolenia może być nieco inny.

2. Okres szkolenia w szkołach rodzaju wojsk i służb:

- warunki bezpieczeństwa w trakcie obchodzenia się z bronią i strzelania;
- zaopatrywanie i magazynowanie;
- zasady dowodzenia drużyną w ramach szkolenia ogniowego i specjalistycznego w czasie „W” i „P”;
- zasady dowodzenia (szkolenie metodyczne).

3. i 4. Okres szkolenia realizowany w szkołach rodzaju wojsk i służb.

- urządzenia i środki wspomagające szkolenie;
- wymagania w stosunku do żołnierzy w czasie działań wojennych;
- opanowanie strachu i stresu;
- podstawy socjologii i psychologii;
- zajęcia grupowe z elementami dyskusji krytycznej i technikami zapobiegania konfliktom;
- zasady wykorzystania metod i technik szkolenia;
- zagrożenia występujące na polu walki i metody ich zwalczania;
- szkolenie strzeleckie i musztra bojowa na poziomie plutonu;

- elementy szkolenia bojowego wszystkich rodzajów wojsk;
- zasady przestrzegania tajemnicy państwowej;
- zasady działania służby samochodowej;
- ochrona środowiska w trakcie działań bojowych oraz w czasie szkolenia;
- wiedza o wojskach lądowych;
- polityka militarna z elementami technik argumentacji i form dyskusji;
- zasady mobilizacji;
- technika bojowa;
- obciążenie fizyczne i psychiczne w czasie działań bojowych;
- zasady dowodzenia i metodyka szkolenia;
- geografia i topografia wojskowa;
- elementy prawa wojennego, ochrona dóbr narodowych, przepisy wojskowe;
- prawa i obowiązki na stanowisku służbowym;
- zasady i tryb postępowania z nośnikami informacji elektronicznej;
- egzamin z języka obcego.

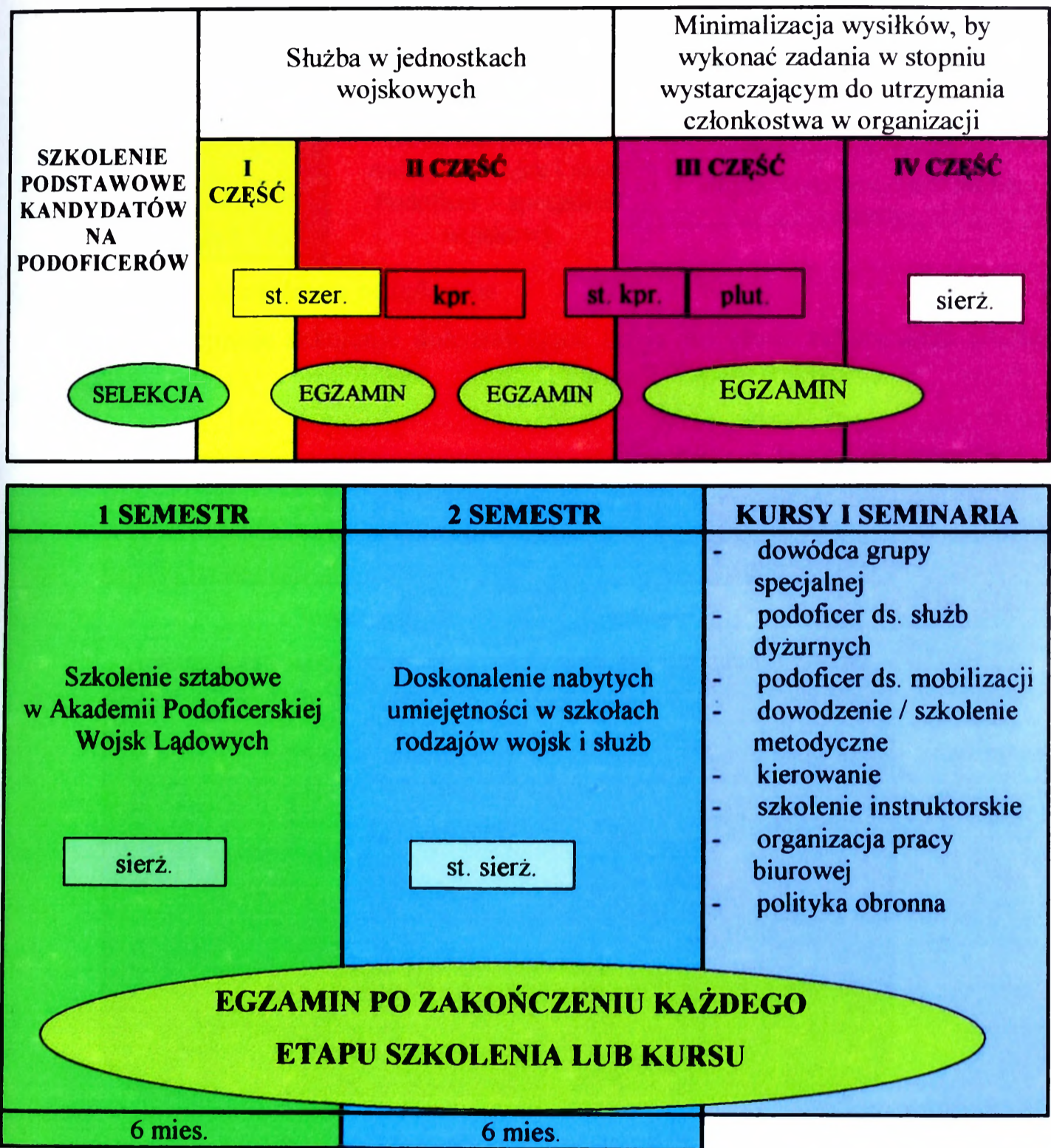
Zasadniczą funkcją systemu szkolenia podoficerów w pionie dowódczo – technicznym wojsk lądowych jest przygotowanie ich do bezpośredniego dowodzenia zespołami (załoga, drużyna, pluton) oraz szkolenie do roli instruktora oraz użytkownika uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Szkolenie podoficerów obejmuje:

- 6-8 miesięczne szkolenie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej;
- służbę nadterminową do 6 miesięcy;
- dobór żołnierzy służby nadterminowej, mający na celu wyłonienie kandydatów do szkolenia podoficerów;
- około 40-tygodniowe szkolenie podstawowe kandydatów na podoficera. Ma ono na celu przygotowanie podoficera do dowodzenia drużyną.

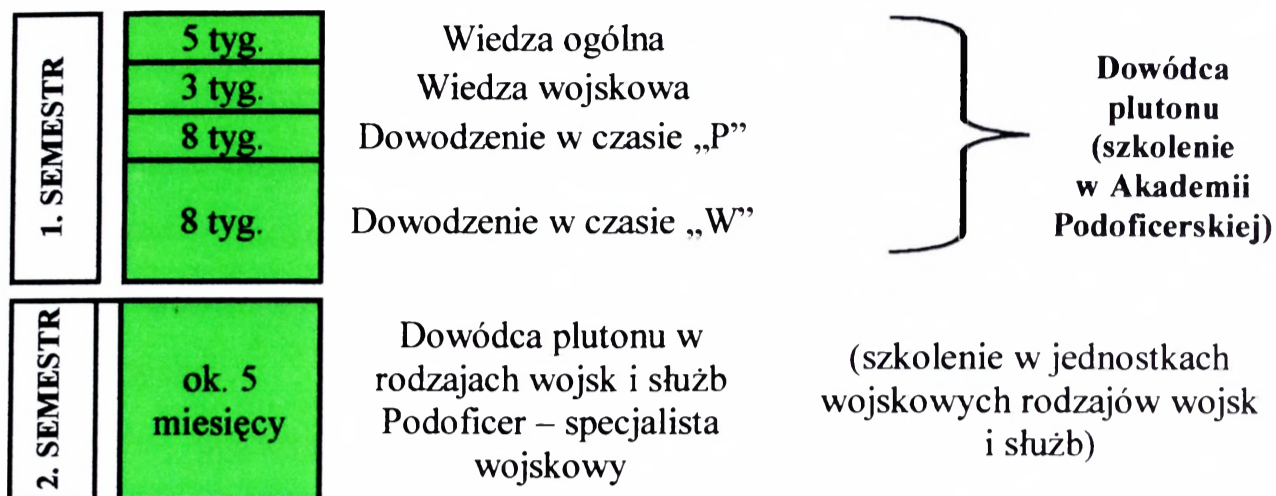
Pierwszy semestr szkolenia realizowany jest w jednostkach wojskowych oraz w szkołach rodzaju wojsk i służb - następnie kończy się odbyciem praktyki w jednostce wojskowej. Drugi semestr realizowany jest w Akademii Podoficerskiej

i ma na celu przygotowanie podoficera pod kątem metodycznym do dowodzenia drużyną oraz pełnienia roli instruktora w szkoleniu żołnierzy.



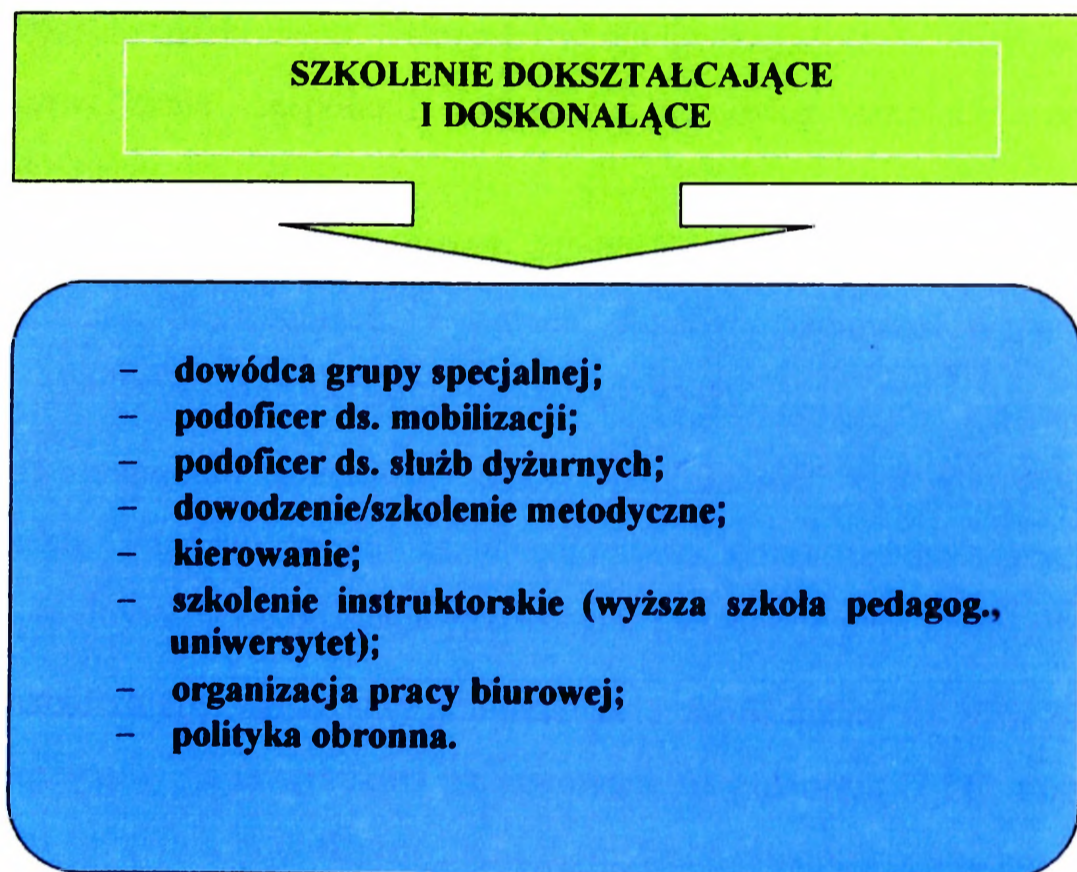
Rys. 11. Model szkolenia podoficerów w siłach zbrojnych Austrii (opracowanie graficzne DK i SW MON, M. Korczak, *Ogólna charakterystyka ...*, op. cit., s.5.)

Drugi - obejmuje szkolenie uzupełniające podoficerów po 5 – 7 latach służby



Rys. 12. Szkolenie doszkalające podoficerów

Trzeci – obejmuje szkolenie doksztalcające i trwa do czasu zakończenia służby zawodowej .



Rys. 13. Szkolenie doksztalcające i doskonalące podoficerów (kursy i seminaria w akademii podoficerskiej)

Po zakończeniu tego etapu szkolenia i zdaniu stosownych egzaminów kandydat awansowany jest na pierwszy stopień podoficera zawodowego - sierżanta (wachmaister).

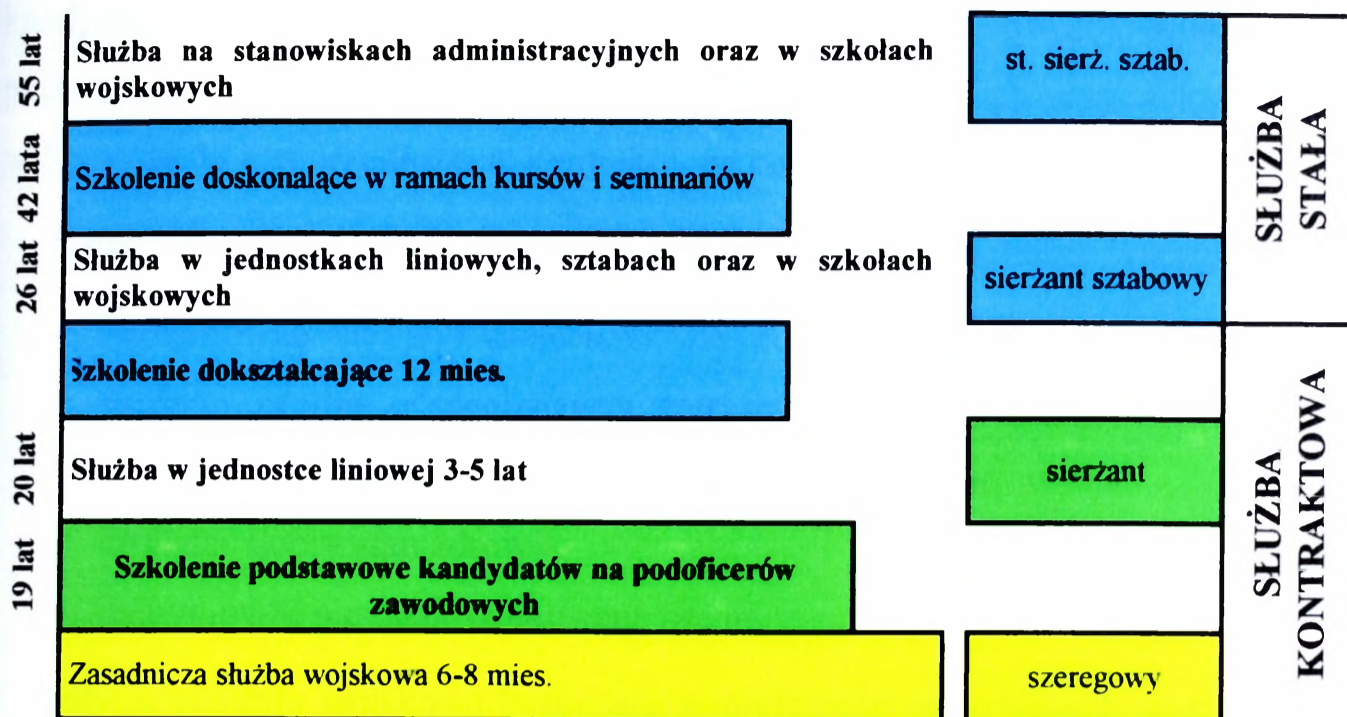
W dalszej kolejności służba podoficerów obejmuje:

- służba w jednostkach wojskowych w ramach podpisanego kontraktu od 3 do 5 lat;
- selekcję podoficerów służby kontraktowej, mającą na celu wyłonienie kandydatów do służby stałej. Zgodnie z obowiązującymi przepisami żołnierz kontraktowy może pełnić służbę maksymalnie przez 9 lat. Czas pełnienia służby kontraktowej uzależniony jest od zapotrzebowania kadrowego Bundeswehry;
- szkolenie doksztalające podoficerów, przygotowujące do dowodzenia plutonem oraz doskonalenie nabytych umiejętności instruktorskich. Realizowane jest w Akademii Podoficerskiej Wojsk Lądowych oraz w szkołach rodzaju wojsk i służb. Po zakończeniu tego etapu szkolenia podoficerów i pomyślnym zdaniu egzaminów podoficer może być awansowany do stopnia sierżanta sztabowego. Tematyka obejmuje zagadnienia dotyczące kierowania i dowodzenia zespołami ludzkimi, metodykę szkolenia oraz szkolenie taktyczne;
- służba w jednostkach liniowych, sztabach oraz szkołach wojskowych;
- szkolenie doskonalące w ramach kursów i seminariów organizowanych w Akademii Podoficerskiej Wojsk Lądowych.

Zasadą w modelu przebiegu służby podoficerów w armii austriackiej jest, poprzedzenie każdego etapu kształcenia (szkolenia) testami psychologicznymi i kwalifikacyjnymi, a zakończenie egzaminami i wystawieniem opinii służbowej.

W trakcie służby wojskowej podoficerowie zobowiązani są zdać po stosownych kursach egzaminy na urzędników państwowych na poziomie D i C. Pomyślne zdanie egzaminów uprawnia podoficerów, po zakończonej zawodowej służbie wojskowej, do zajmowania stanowisk państwowych grupy D i C.

Wyróżniający się podoficerowie zawodowi mogą również podjąć naukę w szkole oficerskiej, pod warunkiem uzyskania matury w gimnazjum wojskowym (do 25 roku życia).



Rys. 14. Model przebiegu służby podoficerów w Siłach Zbrojnych Austrii

2.4. Korpus podoficerski w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii.

Po podjęciu w 1996 roku przez Parlament Holandii decyzji o wprowadzeniu zawodowej służby wojskowej, stan osobowy armii holenderskiej zmniejszył się ze 140 000 do 90 000. Konsekwencją tych zmian była redukcja stanów osobowych w wojskach lądowych z 90 000 do 50 000. Zmiany te wymusiły również nowe rozwiązania w systemie naboru kandydatów na żołnierzy, w tym również na podoficerów.

Nabór kandydatów na żołnierzy odbywa się w 9 ośrodkach werbunkowych, które wykonują zadania związane z pozyskiwaniem kandydatów na żołnierzy dla potrzeb wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Każdego roku liczba kandydatów wyrażających chęć wstąpienia w szeregi armii zawiera się w granicach 100 000. Wstępując do armii żołnierz może podpisać jeden z dwóch rodzajów kontraktów:

- kontrakt o ustalonym terminie (nie może być krótszy niż 3 lata, można go odnowić lub przedłużyć);
- kontrakt na czas nieokreślony.

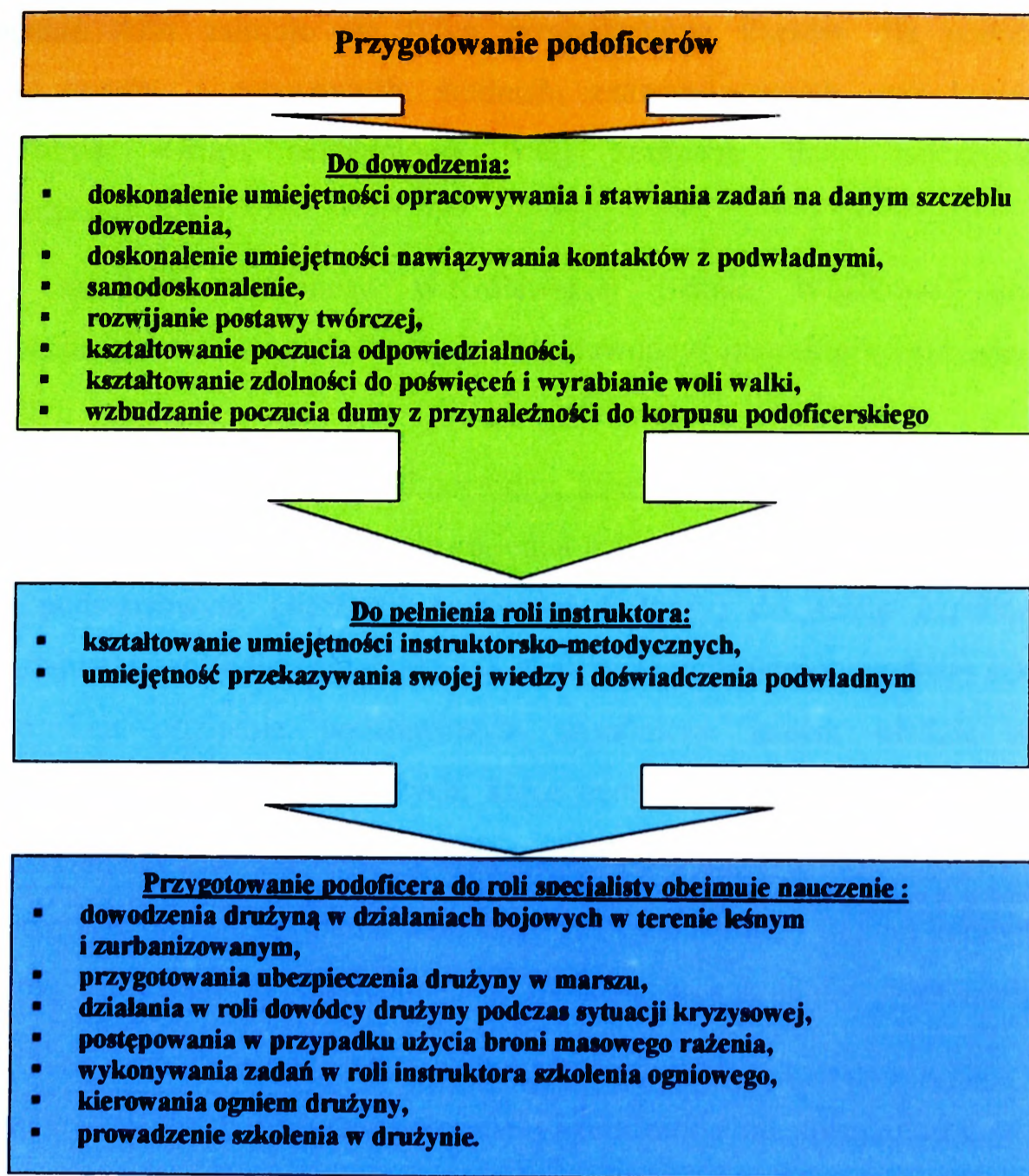
Po podpisaniu kontraktu na czas nieokreślony żołnierz zostaje skierowany do jednej ze szkół podoficerskich, której specjalność jest zgodna z wykształceniem

kandydata. Do szkoły podoficerskiej mogą być kierowani również żołnierze, którzy podpisali już wcześniej kontrakt o ustalonym terminie. W ich przypadku warunkiem podjęcia nauki jest przedłużenie kontraktu, na co najmniej 6 lat oraz wiek do 24 lat.

Kandydat na podoficera zawodowego musi spełniać następujące warunki:

- legitymować się wykształceniem na poziomie zawodowym lub niepełnym średnim, zgodne ze specjalizacją wojskową;
- posiadać nie mniej niż 17 lat, ale nie więcej niż 24 lata;
- posiadać dobry stan zdrowia;
- legitymować się nieposzlakowaną opinią.

Jedyną uczelnią wojskową kształcą podoficerów zawodowych wojsk lądowych w armii holenderskiej jest Królewska Szkoła Wojskowa (Royal Military School - RMS), która zlokalizowana jest na południu Holandii w miejscowości Weert. Podlega ona wraz z 9 centrami szkolenia, szefowi szkolenia wojsk lądowych, który odpowiada za funkcjonowanie systemu przygotowania podoficerów.



Rys. 15. Przygotowanie podoficerów do dowodzenia. (opracowanie graficzne własne)

W szkole funkcjonują 3 kompanie szkolne, dwie o identycznej strukturze kompania Beta i Charlie oraz trzecia –Alfa.

Dwie pierwsze z wymienionych kompanii przeznaczone są do realizacji szkolenia wstępnego, które w zależności od wykształcenia cywilnego i ewentualnej specjalności wojskowej trwa 8 lub 5 miesięcy. W obydwu kompaniach występuje 5 plutonów, którymi dowodzą **adiutanci sztabowi** (w jednostkach operacyjnych są nimi oficerowie). Pozostałymi funkcyjnymi są sierżanci majorowie występujący jako zastępcy dowódców, sierżanci 1 klasy, którzy są instruktorami, adiutanci sztabowi zajmujący się szkoleniem oraz sierżanci zajmujący się sprawami logistycznymi

Kompania Alfa zajmuje się tylko prowadzeniem kursów dla podoficerów w zakresie kursów podstawowych, średnich, zaawansowanych oraz kursów dla obcokrajowców. Grupa szkoleniowa w tej kompanii liczy najczęściej do 10 podoficerów.

Okres szkolenia wstępnego w Królewskiej Szkole Wojskowej obejmuje przygotowanie przyszłego podoficera do roli dowódcy, instruktora oraz specjalisty wojskowego.

Przygotowanie podoficera do roli dowódcy, instruktora i specjalisty obejmuje trzy poziomy szkolenia, którymi jest objęta zmienna liczba szkolonych, od największej na poziomie podstawowym (sierżanci i sierżanci 1 klasy) do ściśle określonej na poziomie najwyższym (adiutanci sztabowi). Nauczając podoficerów podczas szkolenia wstępnego i na poziomie podstawowym zasadniczy nacisk kładzie się na kształtowanie takich cech dowódczych, które będą im najbardziej przydatne przy obejmowaniu pierwszego stanowiska służbowego-dowódcy drużyny.

Po pierwszym okresie szkolenia wstępnego w Royal Military School kandydaci na podoficerów kierowani są do jednego z 9 centrów szkolenia, w zależności od specjalności.

Szkolenie w centrach jest zróżnicowane i uzależnione od specjalności, w jakich kształcą podoficerów. W Szkole Kawalerii Pancerniej, która wchodzi w skład Centrum Manewrowego, szkolenie trwa 19 tygodni (dla tych, którzy podpisali kontrakt na czas określony) oraz 31 tygodni (żołnierze, którzy zobowiązali się pełnić służbę na czas nieokreślony).

Szkolenie podoficerów w centrum szkolenia podzielone jest na 2-3 okresy w trakcie których każdy z uczestników kursu jest na bieżąco oceniany.

Po zakończeniu szkolenia w ośrodku żołnierze wracają do Królewskiej Szkoły Wojskowej, gdzie przygotowują się do promocji. Absolwenci szkoły po awansowaniu do stopnia sierżanta kierowani są do jednostek wojskowych i wyznaczani na stanowiska dowódców drużyn.

Po okresie 4-6 lat od zakończenia nauki w Królewskiej Szkole Wojskowej, kiedy podoficerowie zdobyli już odpowiednie doświadczenie pełniąc różnego rodzaju funkcje dowódcze w jednostkach wojskowych, mogą uczestniczyć w kursach doskonalących. Kursy te organizowane są we wspomnianej Królewskiej Szkole Wojskowej na poziomie podstawowym, średnim i zaawansowanym.

Kurs podstawowy – organizowany jest dla podoficerów, którzy posiadają za sobą, co najmniej 4 lata służby w jednostce wojskowej. Program kursu obejmuje w pierwszym tygodniu szkolenie z zakresu dowodzenia, w dwóch pozostałych tygodniach zagadnienia związane ze znajomością taktyki na szczeblu batalionu, regulaminów oraz prawa wojskowego. Kurs podstawowy trwa 3 tygodnie.

W Królewskiej Szkole Wojskowej w ciągu roku organizuje się od 10 do 15 takich kursów w zależności od potrzeb.

Po ukończeniu kursu podoficerowie zostają awansowani do stopnia sierżanta 1 klasy i kierowani do jednostek wojskowych.

Kurs średni – organizowany jest dla podoficerów, którzy osiągają bardzo dobre wyniki w służbie oraz ukończyli kurs podstawowy (co najmniej 8 lat od jego ukończenia). Kurs średni trwa 9 tygodni w trakcie, których podoficerowie w ciągu pierwszych 3 tygodni odbywają szkolenie z dowodzenia, w ramach którego uczą się między innymi zasad komunikowania się oraz obserwowania zachowań swoich podwładnych w sytuacjach stresowych. Pozostałe 6 tygodni przeznacza się na zapoznanie podoficerów z następującymi zagadnieniami:

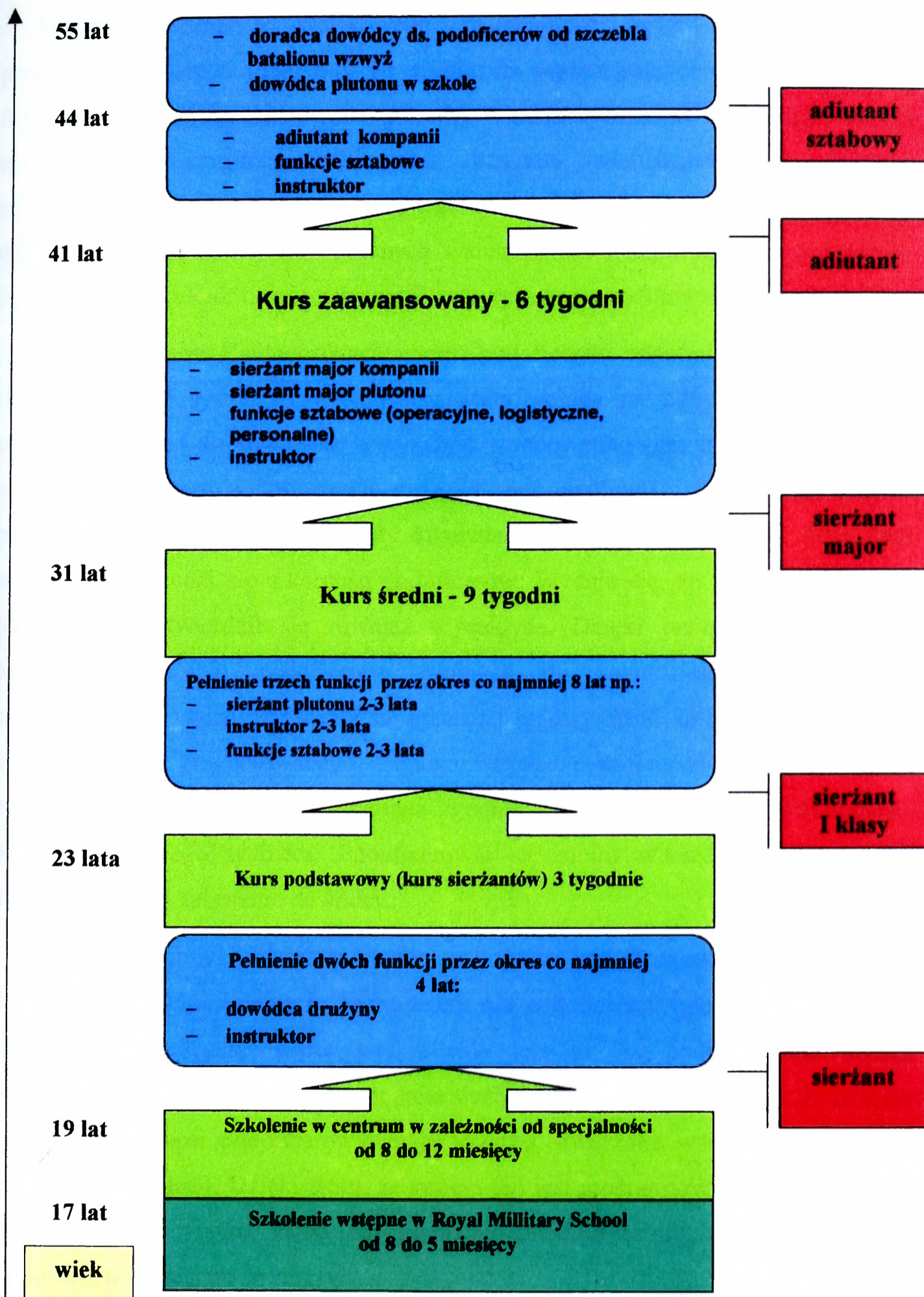
- **taktyka szczebla brygady:** taktyka rodzajów wojsk, przemieszczanie się pododdziałów, zabezpieczenie logistyczne, prowadzenie regularnych i nieregularnych działań bojowych, rozpoznanie oraz wypracowywanie decyzji na szczeblu brygady;
- **regulaminy wojskowe:** codzienne obowiązki, ceremoniał wojskowy, obowiązki na poligonie wynikające z zajmowanego stanowiska, przepisy działalności kadrowej oraz organizacja i struktura wojsk lądowych;

- **prawo wojskowe:** międzynarodowe i narodowe doktryny, konwencje i traktaty, wojskowe przepisy dyscyplinarne, wojskowe prawo karne oraz prawo wojenne i przepisy dotyczące zbrodni wojennych;
- **bezpieczeństwo międzynarodowe:** zapoznanie z konstytucją oraz strukturami i zadaniami organizacji międzynarodowych, jak również procedurami obowiązującymi w organizacjach międzynarodowych.

Po pomyślnym ukończeniu kursu podoficerowie-absolwenci otrzymują stopień sierżanta majora i są wyznaczani na stanowiska sierżanta-majora w kompanii, plutonie lub równorzędne w sztabie.

Kurs zaawansowany – przeznaczony jest dla najlepszych podoficerów, którzy w przyszłości przewidywani są na najbardziej eksponowane stanowiska służbowe przewidziane dla podoficerów. Kurs ten trwa 6 tygodni i jest prowadzony w języku angielskim. Słuchacze zapoznają się z zagadnieniami podobnymi jak w trakcie kursu średniego, zmniejszona jest tylko liczba godzin z zakresu taktyki. Po ukończeniu kursu zaawansowanego podoficerowie awansowani są na stanowiska adiutantów wyznaczani na najbardziej eksponowane stanowiska w korpusie podoficerskim np. adiutant kompanii, instruktor.¹⁴

¹⁴Zob. K. Dudek, B. Kiełbasa, *Przygotowanie podoficerów w armii holenderskiej*, „Przegląd Wojsk Lądowych”, 2000, nr 2, s. 70-71.



Rys. 16. Model przebiegu służby podoficerów w armii holenderskiej (opracowanie graficzne na podstawie artykułu K. Dudek, B. Kielbasa, Przygotowanie podoficerów w armii holenderskiej, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2000, nr 2, s. 73.)

System szkolnictwa wojskowego omówionych w tym rozdziale armii przystosowany jest do struktury sił zbrojnych poszczególnych krajów. Właściwe funkcjonowanie armii, jak również potrzeby w zakresie wysoko wykwalifikowanych specjalistów, determinują konieczność istnienia wieloszczeblowego systemu szkolnictwa wojskowego. Elementami tego systemu są: akademie, szkoły oficerskie, ośrodki szkolenia. Każdy z omawianych systemów kształcenia posiada swój własny model kształcenia kadr na potrzeby armii, pozytywnie zweryfikowany w praktyce.

W armii Stanów Zjednoczonych korpus podoficerski podobnie jak oficerski ma wieloszczeblowy system przegotowania, który polega na odbywaniu kształcenia przygotowującego do stanowisk o wyższym stopniu etatowym lub do konkretnego stanowiska. Najlepsi podoficerowie mają również możliwość przejścia do korpusu oficerskiego po ukończeniu „szkoły kandydatów na oficerów” – ok. 10% kadr oficerskich wywodzi się z korpusu podoficerów. Wydaje się, że system kształcenia podoficerów potwierdził się również w praktyce. Dzięki przygotowaniu już na najniższym szczeblu podoficerów zdolnych do samodzielnego dowodzenia pododdziałem w walce, zwiększył się potencjał bojowy armii amerykańskiej. Dzięki istnieniu dobrze przygotowanego i silnego korpusu podoficerskiego, oficerowie są pewni, że ich rozkazy są wykonywane zgodnie z ich zamiarem, bez konieczności osobistego i stałego nadzoru. Podoficerowie są zdolni w każdej chwili przejąć dowodzenie, jeśli zabraknie dowódcy.

W armii Republiki Federalnej Niemiec w korpusie podoficerskim można wyróżnić dwa etapy szkolenia, pierwszy prowadzony dla podoficerów młodszych i drugi dla podoficerów starszych. Warte podkreślenia jest to, że podoficerowie oprócz przygotowania specjalistycznego w trakcie służby uzyskują przygotowanie do zawodu cywilnego. Najlepsi podoficerowie mają również stworzone warunki przejścia do korpusu oficerskiego. Dzięki temu, że system ten jest mocno powiązany z cywilnym systemem edukacyjnym, kadra bez problemu znajduje zatrudnienie w gospodarce narodowej po przejściu do rezerwy.

Tak skonstruowany system kształcenia kadr podoficerskich stanowi najbardziej pragmatyczny wariant spośród prezentowanych systemów kształcenia państw

zachodnich. Jest systemem najoszczędniejszym, pozwalającym na osiągnięcie optymalnych rezultatów przy ograniczonych nakładach finansowych.

W armii Królestwa Holandii system przygotowania kadr podoficerskich rozpoczyna się w Królewskiej Szkole Wojskowej. Natomiast cały system kształcenia ustawicznego odbywa się w trzech etapach, a każdy z nich jest uzależniony od czasu pełnienia służby wojskowej przez podoficera. Warto podkreślić, że w systemie tym istotną rolę spełniają centra szkolenia, w których realizowany jest cały system kształcenia ustawicznego podoficerów.

W armii austriackiej system przygotowania kadr, podobnie jak w armii Republiki Federalnej Niemiec, cechuje się dużym pragmatyzmem. Bardzo dużo uwagi przywiązuje się do prowadzenia selekcji kandydatów przed każdą formą kształcenia.

Zasadą w modelu przebiegu służby oficerów i podoficerów jest to, że każdy etap kształcenia poprzedzają testy kwalifikacyjne, a kurs kończy się egzaminem. Wyróżniający się podoficerowie zawodowi, którzy nie przekroczyli 25 roku życia, mogą również podjąć naukę w szkole oficerskiej pod warunkiem uzyskania matury w gimnazjach wojskowych.

Model przygotowania podoficerów armii austriackiej składa się z szeregu kursów, które nie tylko przygotowują do pracy na odpowiednich stanowiskach w wojsku, ale również do pracy w administracji państwowej po ewentualnym zakończeniu służby wojskowej.

W modelu tym godne podkreślenia jest również to, iż podoficerowie, którzy dochodzą do najwyższych stopni podoficerskich muszą ukończyć studia wyższe w uczelni cywilnej.

Reasumując należy stwierdzić, że modeli omawianych armii nie da się "wprost" w całości w sposób bezkonfliktowy przetransponować na grunt naszego wojska. Trudno zresztą znaleźć racjonalne uzasadnienie tej potrzeby. Podstawowymi barierami w tym względzie są: zdecydowanie różne wielkości sił zbrojnych omawianych państw oraz ich uwarunkowania ekonomiczne. Należy zatem wykorzystać jedynie najlepsze doświadczenia i rozwiązania stosowane w tych armiach. Najbardziej wartościowymi

rozwiązaniami, które wymagają szerszej analizy i ewentualnego zastosowania w polskim systemie szkolnictwa wojskowego to:

- powiązanie szkolnictwa wojskowego z ogólnonarodowym systemem edukacji;
- pozostawienie wielu źródeł naboru kandydatów do szkół wojskowych;
- oparcie całego systemu kształcenia ustawicznego podoficerów o centra szkolenia;
- wkomponowanie w model kształcenia ustawicznego podoficerów wykształcenia cywilnego.

Biorąc pod uwagę możliwości ekonomiczne naszego państwa należałoby dokonywać poszukiwań w opracowaniu własnego systemu szkolnictwa wojskowego i modelu kształcenia ustawicznego kadr na podstawie istniejącego już systemu, biorąc z niego to wszystko, co dobre, rozwijając go w dalszym kierunku wraz z wynikającymi ograniczeniami spowodowanymi restrukturyzacją Sił Zbrojnych oraz uczynić go spójnym z ogólnonarodowym systemem szkolnictwa.

Rozdział 3

WIEDZA DOWÓDCZA I KWALIFIKACJE PEDAGOGICZNE PODOFICERÓW ZAWODOWYCH

3. 1. Pojęcie dowodzenia w działalności służbowej w wojsku.

Na współczesnym polu walki, podobnie jak i w całej historii ludzkości, w trakcie wojen i konfliktów, przebieg i wynik wszelkich starć zbrojnych zależał od jakości obu walczących ze sobą stron. Wybitni wodzowie na przestrzeni wieków dostrzegali i potrafili w umiejętny sposób wykorzystać możliwości człowieka jako zasadnicze „narzędzie” prowadzące do ostatecznego sukcesu.

„Człowiek jest zarówno podmiotem, jak i środkiem, a także przedmiotem walki zbrojnej. W pierwszym wypadku chodzi przede wszystkim o żołnierza-dowódcę, decydenta i organizatora walki zbrojnej. Wiedza ogólna i zawodowa, umiejętności organizatorskie i osobowość dowódcy – to wyjątkowo ważne składniki wartości bojowej danego pododdziału, związku taktycznego lub operacyjnego, czy też wreszcie całości sił zbrojnych”.¹⁵ Rozwój ilościowy armii pociągnął za sobą konieczność zmian ilościowych w przygotowywaniu dowódców, którzy dowodzili podległymi im żołnierzami.

W przeszłości dowodzeniem nazywano doprowadzanie wojska do miejsca bitwy, a wojewodą, tego co wojów wodzi, czyli dowódcę.¹⁶ Sposoby dowodzenia ulegały przeobrażeniom stosownie do zmian, jakie zachodziły w dziedzinie sztuki wojennej, uzbrojeniu, taktyce, strukturze organizacyjnej wojsk oraz jego liczebności.

W początkowym okresie, kiedy liczebność walczących wojsk była niewielka, a czas trwania walki był krótki, mógł nią kierować jeden człowiek, którego rozkazy zdołali wszyscy usłyszeć. Był on w stanie całkowicie skupić się na kierowaniu operacjami, gdyż nie było potrzeby organizowania skomplikowanego systemu rozpoznania, koordynowania (armie były małe) i zaopatrzenia (każdy żołnierz zobowiązany był sam zadbać o swoje uzbrojenie i wyżywienie). Rolą dowódcy było podejmowanie decyzji, zebranie wszystkich żołnierzy w odpowiednim szyku i danie

¹⁵ S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993, s. 47.

¹⁶ Zob. A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, PWN, Warszawa 1957, s. 628.

rozkazu do ataku. W krajach starożytnych dowodzenie opierało się na przewodzeniu w walce dowódcy-żołnierza.

W okresie feudalnym ze względu na nieliczny skład armii, stosunkowo jednorodny jej charakter oraz proste uzbrojenie wodzowi-dowódcy łatwiej było bezpośrednio dowodzić wojskami. Zazwyczaj obserwował on pole bitwy i bezpośrednio stawiał wykonawcom zadania oraz reagował na przebieg starcia. Przez długi czas ten sposób dowodzenia dominował na polu walki.

Dowodzenie zależało, więc od zdolności i talentu jednego człowieka-wodza, który wykorzystywał do pomocy specjalnych adiutantów do przekazywania swoich rozkazów i poleceń. Z biegiem lat liczba osób pomagających dowódcy w dowodzeniu na polu walki rosła, co z czasem przekształciło się w swego rodzaju dowództwo.

W II połowie XIX wieku system dowodzenia przez jednego dowódcę-wodza okazał się niewystarczający. Wynikało to z udziału w walkach różnych rodzajów wojsk (armie nie były już małe i jednorodne), coraz większego utechniczenia uzbrojenia między innymi przez wprowadzenie do walki szybkostrzelnych i dalekosiężnych rodzajów broni. Spowodowało to znaczne zmiany w dowodzeniu, co zaowocowało powstawaniem i wzrostem znaczenia sztabów. Szczególny rozwój organów dowodzenia miał miejsce w czasie trwania I i II wojny światowej.

Współcześnie dowodzenie określa się jako szczególny rodzaj kierowania, które jest z kolei pewnego rodzaju działaniem. Badając relacje pomiędzy kierowaniem a dowodzeniem można stwierdzić, że każde dowodzenie jest kierowaniem, lecz nie każde kierowanie jest dowodzeniem. Pomędzy tymi dwoma pojęciami zachodzi różnica, bowiem władza w kierowaniu może być różnego typu, w dowodzeniu natomiast wynika ona z pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej. Może ona również być umocniona innymi typami np. żołnierze zwykle chętniej i lepiej wykonują rozkazy przełożonego, który oprócz władzy formalnej cieszy się u nich nieformalnym autorytetem. Dowodzenie różni się od innych rodzajów kierowania również tym, że dotyczy walki zbrojnej a jego zamiarem jest osiągnięcie zwycięstwa nad uzbrojonym przeciwnikiem. Jest ono nierozdzielnie związane z wojskami i prowadzonymi przez nie działaniami. Ponieważ dowodzenie jest w swojej istocie częścią składową sztuki

wojennej, jest jednocześnie umiejętnością wcielania w życie zasad sztuki wojennej w czyn. Dowodzenie odbywa się głównie przy pomocy rozkazów, czyli zleceń o najwyższym stopniu kategoryczności i zobowiązania oraz w warunkach dyscypliny wojskowej, która obliuguje do najwyższego podporządkowania. Dowodzący ma prawo wydać rozkaz a podwładny wykonać go, mimo, że niekiedy wiązać to się może ze zranieniem lub nawet utratą życia. Dowódca dysponuje także większym zakresem uprawnień niż inne organy kierownicze, dysponuje on również większymi sankcjami, które umożliwiają w warunkach szczególnych użycie przymusu fizycznego lub pozbawienie wolności.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji dowodzenia. Określa się je jako „działalność dowódcy i osób z nim współpracujących; przygotowanie i prowadzenie działań bojowych, szkolenie wojsk i administrowanie jednostką wojskową; dział sztuki wojennej dotyczącej tych spraw.(...) Dowodzenie w czasie pokoju polega na kierowaniu procesem szkolenia i wychowania podległych żołnierzy, administrowaniu powierzona jednostką oraz utrzymaniu jej w gotowości bojowej(...)”¹⁷.

W innej definicji dowodzenie określone jest jako” całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów realizowanej w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji (...) Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfikę realizowanych przez nie zadań, zwłaszcza w warunkach działań wojennych. W dowodzeniu zasadniczą rolę odgrywają: znajomość zadań sprecyzowanych przez przełożonego oraz jego zamiaru; operatywne i ciągłe zbieranie i opracowywanie informacji oraz terminowe ich przekazywanie zainteresowanym; wytyczanie kierunków i kierowanie podległymi dowódcami (sztabami, organami) dla jak najpełniejszego zrealizowania postawionego celu walki, bitwy lub operacji; rozsądne reagowanie na istotne zmiany w sytuacji taktyczno-operacyjnej wymagające podjęcia nowej decyzji lub wprowadzenia korekt (...). Istotne w dowodzeniu jest: określenie celu głównego i celów pośrednich, sprecyzowanie sposobów ich

¹⁷ *Mała encyklopedia wojskowa*, MON, Warszawa 1967, s. 320.

osiągnięcia, wyznaczenie wykonawców, określenie czasu wykonania i rezultatów działania (...).”¹⁸

Dowodzenie jest nierozdzielnie związane z obiektem dowodzenia - wojskami i prowadzonymi przez nie działaniami. Oznacza to, że u podstaw dowodzenia tkwią prawa rządzące ich rozwojem, a te są nierozdzielnie związane z nauką wojenną, która obejmuje swym zasięgiem poznanie praw walki zbrojnej i sztuki wojennej.

Według J. Orzechowskiego „dowodzenie jest środkiem realizacji praw sztuki wojennej, za pomocą których abstrakcyjny model walki, zbudowany w oparciu o te prawa, jest realizowany z uwzględnieniem aktualnych warunków, stanowi ono jednocześnie dynamiczny system oraz zbiór procesów i metod stosowanych przy rozwiązywaniu problemów przygotowania i prowadzenia walki zbrojnej w celu odniesienia zwycięstwa.”¹⁹.

W „Regulaminie działań wojsk lądowych” dowodzenie określa się jako „proces, przez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władze i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania. Odpowiedzialność dowódcy jest niepodzielna i nie może być przekazywana. To również proces, w ramach, którego dowódca wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji.”²⁰ Traktując dowodzenie jako szczególny rodzaj kierowania należy przyjąć, że jest ono spełniane przy pomocy takich samych funkcji jak i kierowanie, lecz w specyficznych warunkach wyróżniających dowodzenie spośród innych rodzajów kierowania.

W literaturze spotykamy różne typologie funkcji kierowania, ale najczęściej wymienia się: planowanie, organizowanie, motywowanie (pobudzanie) i kontrolę.

Według T. Pszczołowskiego” kierowanie to oddziaływanie zwierzchnika na osobę organizacyjnie mu podporządkowaną, tj. podwładnego, zgodnie z ustaleniami

¹⁸ *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 90.

¹⁹ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1974, s. 15.

²⁰ *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd 16/99, Warszawa 1999, s. 49.

zawartymi w organizacji formalnej albo z ich konsekwencjami”²¹. Analizując to pojęcie na gruncie wojska, J. Michniak uważa, że kierowanie” jest to proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania działalności członków organizacji wojskowej oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”.²² Przy czym według tego autora, przez proces należy rozumieć systematyczny sposób robienia czegoś. Kierowanie określono jako proces, dlatego, że wszyscy kierownicy, szefowie, bez względu na osobiste uzdolnienia i umiejętności, podejmują pewne wzajemnie powiązane działania dla osiągnięcia pożądaných celów.

W „Regulaminie działań wojsk lądowych” wyróżnia się następujące funkcje dowodzenia: planowanie, organizowanie, przewodzenie (praca z ludźmi, motywowanie), kontrolowanie.

Funkcje dowodzenia można traktować jako zbiór typowych i sformalizowanych proceduralnie czynności realizowanych przez dowódcę i inne organa dowodzenia, a wyodrębnionych ze względu na zawartość treściową, którą jest proces dowodzenia i ze względu na zrelatywizowanie do określonego celu, a ściślej zadań i misji, jakie mają do spełnienia siły zbrojne. Są one powiązane pomiędzy sobą sprzężeniami prostymi i zwrotnymi. W każdej funkcji występuje koordynowanie jako najistotniejsza treść działań i misja każdego dowódcy oraz występuje decydowanie jako najistotniejsza forma przejawiania się do działań dowódczych.²³

Planowanie obejmuje obmyślanie i formułowanie celu. Według T. Kotarbińskiego planujący „stawia sobie lub zakłada jakiś cel i obmyśla środki do tego celu. Te akty poprzedza powstanie jakiejś potrzeby, której ów cel miał uczynić zadość, zaś po zbudowaniu projektu planu następuję akceptacja, czyli przyjęcie projektu, który dzięki

²¹ *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, red. Tadeusz Pszczołowski, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 95.

²² J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 13.

²³ Zob. P. Sienkiewicz (red.), *Dowodzenie-teoria i praktyka*, AON, Warszawa 1995, s. 205.

temu staje się planem, i wreszcie wykonywanie planu połączone z kontrolą wykonania”.²⁴

W dowodzeniu planowanie należy rozumieć jako uświadomienie sobie postawionego przez przełożonego zadania, a nie obmyślanie celu. Rozwiązując problemy planowania dowódca musi wziąć pod uwagę cele lub zadanie, jakie otrzymał, jakimi metodami (sposobami) będzie je osiągał, jakie posiada do swojej dyspozycji zasoby ludzkie, materiałowe, czasowe itp. oraz inne warunki ograniczające wykonanie zadania. Planowanie występuje na wszystkich szczeblach dowodzenia, ale różni się przede wszystkim zakresem. Wynikiem planowania jest plan, który stanowi wzór do działania.²⁵ T. Kotarbiński stwierdza, że „plan jest to podobizna czegoś zamierzonego okazująca bądź jak mają być ułożone czasowe fazy tego obiektu, bądź jak mają być ułożone przestrzennie jego części współczesne, bądź jak mają być ułożone zależne przyczynowo i sprawczo jego czynniki.”²⁶ Uważa też, że dobry plan powinien być celowy, wykonalny, zgodny wewnętrznie, możliwie jak najbardziej operatywny, powinna cechować go giętkość, plastyczność, zwrotność, szczegółowość, długodystansowość. Plan powinien poza tym zawierać czas, do którego coś powinno być wykonane (*terminus ad quem*) oraz musi on obejmować całość zadania, zaprojektować wszystko, co potrzebne do tego, by zadanie zostało wykonane w wyznaczonym terminie.²⁷

Organizowanie jest funkcją, która polega na projektowaniu odpowiednich struktur umożliwiających realizację planu. Projektowanie takie dotyczy struktur organizacyjnych, polegających na tworzeniu elementarnych jednostek o określonym przeznaczeniu i włączaniu ich w skład organów dowodzenia, i podległych im żołnierzy wraz z uzbrojeniem i wyposażeniem oraz struktur funkcjonalnych – związanych z działaniem, a zwłaszcza z współdziałaniem w walce zbrojnej. W dowodzeniu funkcja organizowania przeplata się funkcją planowania. Pomiędzy tymi dwoma funkcjami zachodzi sprzężenie zwrotne.

²⁴ T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1966, s.105.

²⁵ Zob. P. Sienkiewicz (red.), *Dowodzenie-teoria i praktyka*, AON, Warszawa 1995, s. 196-203.

²⁶ T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1966, s.110.

²⁷ Tamże, s.113 – 118.

Przewodzenie (praca z ludźmi, motywowanie), jest pozytywnym wpływaniem na zachowanie się wykonawców za pomocą bodźców przekształcających się w motywy. Funkcja motywowania polega między innymi na przekazywaniu przez dowódcę i inne organa dowodzenia kanałami informacyjnymi motywacyjnych oddziaływań informacyjno-decyzyjnych na podległych wykonawców po to, aby zostały podjęte działania i żeby przebiegały zgodnie z planem. Motywowanie „polega na pobudzaniu intelektu, emocji, energii zawodowej (potrzeb) do bardziej sprawnego, skutecznego, efektywnego wykonywania obowiązków, zadań. Procesy motywacyjne umożliwiają rozpoczęcie działania zmierzającego do celu (...), jego kontynuowanie oraz zgodne z zamiarem zakończenia.”²⁸

Motywowanie może mieć charakter **zewnętrzny i wewnętrzny**. W pierwszym przypadku podwładny jest przedmiotem oddziaływania zachęcającego do określonego postępowania, geneza i kontrola działania podwładnego umiejscowiona jest poza nim. Motywowanie wewnętrzne oznacza, że przyczyna i regulacja działania zlokalizowana jest wewnątrz jednostki, podwładny jest podmiotem i przedmiotem pobudzania (samomotywacja).²⁹ Do uniwersalnych sposobów oddziaływania motywacyjnego możemy zaliczyć: nagradzanie, karanie, zaś podstawowymi środkami motywacji są: przymus (rozkazy, nakazy, zakazy), zachęty materialne i symboliczne, perswazja (partnerskie przekonywanie).

Kontrolowanie jest funkcją dowodzenia polegającą na czynnościach zmierzających do stwierdzenia, czy rzeczywisty przebieg działań jest zgodny z zaprojektowanym planem, modelem i czy te działania zmierzają do wykonania zadania, ustalenia ewentualnych niezgodności i określenia możliwości ich usunięcia.

Istotnym elementem dowodzenia jest proces dowodzenia. Opiera się on na zasadach, którymi według „Regulaminu działań wojsk lądowych” są: jednolitość, jednoosobowość oraz dowodzenie przez określenie celu działania. Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, „że zasady dowodzenia to wynikające z praw lub prawidłowości ogólne zalecenia lub przestrogi dotyczące projektowania

²⁸ *Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy*, DSW MON, Warszawa 1999, s. 133.

²⁹ Tamże s.133.

i tworzenia struktury systemu dowodzenia oraz funkcjonowania, których umiejętne stosowanie może przyczynić się do osiągnięcia pożądanej efektywności (sprawności) systemu dowodzenia.”³⁰

Jednolitość dowodzenia - „opiera się na takim samym pojmowaniu obowiązków, praw, zasad dowodzenia, wychowania wojskowego, wyszkolenia oraz jednolitej interpretacji pojęć. Stosowanie tej zasady zapewnia zgodność myślenia i działania wszystkich dowódców i oficerów sztabu w realizacji zamiaru (planu działania) przełożonego.”³¹

Jednoosobowość – polega na takim budowaniu struktur organizacyjnych w wojsku, aby zapewniały one każdemu podwładnemu bezpośrednią podległość służbową tylko jednemu przełożonemu, uprawnionemu do podejmowania decyzji i stawiania mu zadań. Zasada ta nakłada na dowódcę pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje i rezultaty osiągnięte przez podwładnych.

Dowodzenie przez określenie celu działania pozwala dowódcom niższych szczebli na swobodę działania, którego zakres zależy od charakteru wykonywanego zadania. „Dowódca zapoznaje podwładnych ze swoim zamiarem, określa wyraźnie zadania i przekazuje do dyspozycji konieczne siły i środki. Ingerować może tylko wówczas, gdy niewłaściwe działania podwładnych zagrażają realizacji jego zamiaru. Podwładni, osiągając wspólny cel, mogą działać samodzielnie, wykazywać się inicjatywą, natychmiast reagować na rozwój sytuacji i wykorzystywać sprzyjające okoliczności.”³² Stosowanie tej zasady opiera się na zaufaniu przełożonego do profesjonalizmu podwładnego.

Dowodzenie podległymi wojskami powinno być **trwale i ciągle**, a więc zapewniające stałe oddziaływanie organów dowodzenia na przebieg działania wojsk, **operatywne**, polegające na sprawnym i systematycznym i konsekwentnym ingerowaniu w procesy zachodzące w wojskach w celu dopasowania ich do

³⁰ P. Sienkiewicz (red.), *Dowodzenie-teoria i praktyka*, AON, Warszawa 1995, s. 219.

³¹ *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd 16/99, Warszawa 1999, s. 49.

³² Tamże, s. 49.

zmieniającej się sytuacji oraz **skryte**, zapewniające pełną niejawność przedsięwzięć związanych z przygotowaniem i realizowaniem walki.

Aby dowodzenie odbywało się sprawnie i bez zakłóceń, musi funkcjonować **system dowodzenia**, który stanowi nierozrwalną całość z systemem walki. System tworzą funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.

Zasadniczymi elementami systemu dowodzenia są: organizacja dowodzenia, środki dowodzenia oraz proces dowodzenia. Organizacja dowodzenia obejmuje sposób organizacji dowództw do wykonania zadania, zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi, uprawnienia i odpowiedzialność dowództw, ich podział (strukturę) funkcjonalny.

Środki dowodzenia to nic innego jak doskonała łączność zapewniająca sprawny przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia. Proces dowodzenia rozumiany jako całokształt działań realizowanych przez organa dowodzenia w celu podjęcia decyzji, opracowania i postawienia zadań podwładnym i nadzorowania ich wykonania. Proces ten realizuje dowódca, jego sztab i podlegli dowódcy w celu planowania, kierowania, koordynowania i nadzorowania wykonania zadania.³³

W armiach NATO system dowodzenia określany jest, jako uporządkowany związek organów i procesów dowodzenia powiązanych informacyjnie przy pomocy środków dowodzenia. Jego struktura uzależniona jest od zadań. Określa ona szczeble dowodzenia, zakres zadań personelu dowódczego oraz podział i zasady działania stanowisk dowodzenia. Proces dowodzenia określa czynności osób funkcyjnych, a środki dowodzenia umożliwiają pozyskiwanie, przekazywanie i przetwarzanie informacji. Prawidłowo funkcjonujący system powinien zapewniać żywotność obiektów i środków dowodzenia, zdolność współdziałania z innymi wojskami w tym siłami zbrojnymi innych państw oraz zdolność reagowania i dostosowywania procedur dowodzenia do wymogów sytuacji.³⁴

W NATO dowodzenie rozumiane jest jako ukierunkowane, dynamiczne oddziaływanie na postępowanie innych ludzi w celu realizacji określonego zamiaru.

³³ Zob. *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd 16/99, Warszawa 1999, s. 50.

³⁴ Zob. *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, AON, Warszawa 1996, s. 49-51.

Obejmuje ono również użycie środków materiałowych, jest ono procesem ciągłym, wymagającym stałego dopływu informacji. Według poglądów NATO dowodzenie wojskami jest zarazem sztuką i twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy.

Dokonując analizy dokumentów NATO specjaliści wojskowi określają, że dowodzenie COMMAND to:"

1. **Proces**, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania;
2. **Władza** nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród stanu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia siłami zbrojnymi;
3. **Wola** (rozkaz) dowódcy wyrażana w celu spowodowania określonych działań.

Natomiast kontrola, CONTROL to:

1. Proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, koordynuje i kieruje działaniami podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji.;
2. Władza wykonywana przez dowódcę nad częścią działań podległej organizacji lub innej organizacji normalnie nie będącej pod jego dowództwem, obejmująca odpowiedzialność za realizację rozkazów lub dyrektyw. Cała władza lub jej część może być przeniesiona lub przekazana."³⁵

W dokumentach Sojuszu Północnoatlantyckiego dowodzenie (command) zdefiniowane jest jako" proces, poprzez który dowódca osobiście oddziałuje swoją wolą i intencjami (całym autorytetem) na podwładnych w celu spowodowania określonego działania". Kontrolę (control) określono również jako" proces, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, stawia zadania, koordynuje i synchronizuje działania wyznaczonych sił".³⁶

³⁵ J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 16.

³⁶ Tamże, s. 16.

Najważniejszym zadaniem dowodzenia podczas działań bojowych jest złamanie woli walki i siły przeciwnika oraz narzucenie mu swej woli.

Podstawowymi zasadami dowodzenia, jakie zostały przyjęte w dowodzeniu narodowym i sojuszniczym są:

- **jedność dowodzenia** (*unity of command*) - osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach organizacyjnych jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonywania zadań;
- **ciągłość dowodzenia** (*continuity of command*) - jedność dowodzenia jest wzmocniana poprzez ciągłość dowodzenia w trakcie trwania kampanii czy ważniejszej operacji. Dowodzenie powinno być procesem ciągłym przez cały okres trwania kampanii czy operacji;
- **struktura dowodzenia** (*clear chain of command*) – w myśl tej zasady struktura systemu dowodzenia jest hierarchiczna. Pomimo to rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury organizacyjnej, ograniczenia narodowe lub inne dodatkowe zadania;
- **integracja dowodzenia** (*integration of command*) – przestrzeganie tej zasady poprzez integrację struktur dowodzenia zapewnia najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk) do wspólnego osiągnięcia celu kampanii czy operacji;
- **decentralizacja dowodzenia** (*decentralisation*), – pomimo, że struktura dowodzenia jest zazwyczaj hierarchiczna, w wyjątkowych przypadkach dyrektywy, rozkazy dla kolejnych podwładnych mogą zawierać zadania dla wybranego elementu sił;
- **określenie celu działania** – czyli zgodnie z teorią zarządzania – zarządzanie przez cele to jedna z systemowych metod zarządzania jednostką organizacyjną polegająca na stwarzaniu motywacyjnych przesłanek koordynacji kierownictwa (działań kierowniczych) wewnątrz organizacji.³⁷

³⁷ Zob. J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 17-19.

Podstawowymi założeniami metody zarządzania przez cele (ZPC) jest:

- wyraźne określenie celów działania i kontrola jego wyników przy ograniczeniu do minimum ingerencji w sposób realizacji tych celów i nadrzędnej kontroli szczegółowych działań podejmowanych przez kierownika;
- dążność do zgodności celów wewnątrz organizacji, polega na znalezieniu sposobu podziału ogólnych celów danej instytucji na realizowane przez większe zespoły, akceptowane i możliwe do wykonania cele szczegółowe. Te z kolei są dzielone na bardziej szczegółowe, aż do określenia celów dla każdego pracownika;
- elastyczne wytaczanie celów działania i zadań komórek wchodzących w skład organizacji, co umożliwia dostosowanie jej do zmieniających się warunków środowiska;
- uczestnictwo kierowników poszczególnych komórek w ustalaniu zadań, które mają wykonać;
- uznaniowy charakter systemu ocen, oparty na analizie zarówno uczestnictwa w procesie formułowania celów, jak i realizacji.

Podsumowując przedstawione rozważania można stwierdzić, że zasady dowodzenia to uniwersalne, ogólne twierdzenia odnoszące się do określonej dziedziny.

W procesie dowodzenia istotne są **wymagania dowodzenia**, rozumiane jako „całokształt warunków, wskaźników, wielkości i oczekiwań, którym powinno odpowiadać i do których należy dostosować dowodzenie.”³⁸ Tak zdefiniowane wymagania dowodzenia odnoszą się do czterech obszarów:

- wymagania w zakresie tworzenia struktur organizacyjnych (jednolite struktury dowodzenia);
- wymagania w zakresie proceduralnym (np. jednakowe rozumienie i interpretowanie procedur, skrótów i znaków taktycznych);
- wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia;

³⁸ Tamże, s. 19.

- wymagania techniczne.

W procesie dowodzenia uwzględnia się obowiązujące przepisy prawa oraz zasady kierowania zespołami ludzkimi.

Wszelkie dowodzenie związane jest z człowiekiem, z osobą dowódcy, który jest decydem i organizatorem walki zbrojnej oraz człowiekiem jako wykonawcą, bezpośrednim realizatorem decyzji i rozkazów, będącym środkiem walki zbrojnej.

Z prakseologicznego punktu widzenia, dowodzenie można postrzegać jako umiejętność realizowania zadań za pośrednictwem żołnierzy, jednostek wojskowych. Dowódcy realizują wyznaczone cele poprzez wyznaczonych żołnierzy - jednostki wojskowe, nie zaś drogą wykonywania zadań osobiście.

3.2. Kwalifikacje pedagogiczne podoficerów w dowodzeniu i wychowywaniu żołnierzy.

Kwalifikacje zawodowe w literaturze przedmiotu są rozumiane i definiowane w różny sposób. W przeszłości utożsamiano je z różnego rodzaju dyspozycjami i cechami psychospołecznymi oraz moralno-zawodowymi pracowników. Termin kwalifikacje pochodzi od łacińskiego *qualitas* – jakość i *facio* – czynię. Według *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* kwalifikacje to „całokształt obejmujący znajomość wykonywanej pracy, biegłość w niej, sposoby pracy umysłowej oraz doświadczenia zebrane przez pracownika w trakcie procesów pracy, jako przesłanka społecznie pożytecznej działalności. Poprzez uwzględnienie fizjologicznej i psychologicznej sprawności pracownika kwalifikacje określają jego umiejętności i zdolność do pracy.³⁹ W. Okoń określa kwalifikacje jako „zakres i jakość przygotowania niezbędnego do wykonywania jakiegoś zawodu. Na k.z. składają się następujące czynniki: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe, a zwłaszcza stopień wprawy oraz umiejętności organizowania i usprawniania pracy, uzdolnienia i zainteresowania zawodowe. Oprócz tego na jakość k.z. wpływają kwalifikacje społeczno-moralne pracownika oraz jego

³⁹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław- Warszawa- Kraków-Gdańsk, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich 1978, s. 109.

właściwości fizyczno-zdrowotne (...).⁴⁰ T. Tomaszewski z kolei przez pojęcie kwalifikacje rozumie "(...) zarówno poziom wykszolenia zawodowego, jak i zdolności takie jak inteligencja ogólna, właściwości psychofizjologiczne, związane z funkcjami organów zmysłowych i mięśni oraz zdolności specjalne, takie jak pamięć liczb, wyobraźnia przestrzenna, uwaga, zdolności techniczne itp."⁴¹ T. Nowacki twierdzi, że kwalifikacje zawodowe stanowią część składową kwalifikacji pracowniczych, które wpływają na prawidłowe wykonywanie zadań na danym stanowisku pracy. Według niego obejmują one „układy umiejętności warunkujących wykonywanie zadań zawodowych (umiejętności zawodowe). Na układy te składają się zarówno umiejętności umysłowe, jak i praktyczne. Stosunek między nimi jest taki, że umiejętności umysłowe warunkują wykonywanie czynności praktycznych."⁴² Niekiedy kwalifikacje utożsamiane są z kompetencjami i na odwrót. J. Sztumski stwierdza, iż „wskazując na kwalifikacje zawodowe mamy na myśli udokumentowane zgodnie z prawem kompetencje do wykonywania określonego zawodu, ze względu na posiadaną wiedzę i osiągnięte umiejętności praktyczne. Wzajemny stosunek pomiędzy posiadaną wiedzą, czyli przygotowaniem teoretycznym a nabytymi umiejętnościami praktycznymi może być różny w odniesieniu do poszczególnych zawodów”.⁴³ Inaczej ujmuje kwalifikacje E. Goźlińska, która pod pojęciem kwalifikacji rozumie „układ umiejętności, choć może to być czasem kilka układów umiejętności współistniejących, pozwalających na rozwiązywanie zadań, charakterystycznych dla danej dziedziny życia”.⁴⁴ Rozpatrując pojęcie kwalifikacji, należy zawsze sprecyzować, o jakie kwalifikacje chodzi. Mówiąc o przygotowaniu podoficerów zawodowych do służby, zasadnicze znaczenie mają kwalifikacje pracownicze, jako ogół cech, które pomagają osiągnąć sukces zawodowy i kwalifikacje zawodowe (węższe zakresowo), rozumiane

⁴⁰ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1996, s. 146.

⁴¹ T. Tomaszewski, *O porównywalności zawodów*. (w:) *Socjologia zawodów* pod red. Adama Sarapaty, Warszawa 1965, s. 125.

⁴² *Słownik pedagogiki pracy*, Wrocław- Warszawa- Kraków-Gdańsk- Łódź 1986, s. 146.

⁴³ J. Sztumski, *Opiniowanie pracowników*, Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 1997, s. 30.

⁴⁴ W. Furmanek, *Podstawy edukacji zawodowej*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2000 s. 190.

jako tylko pewną część dyspozycji psychicznych, która niezbędna jest do rozwiązywania zadań zawodowych na danym stanowisku.

Przez kwalifikacje pracownicze należy natomiast rozumieć „układ celowo ukształtowanych cech psychofizycznych człowieka, warunkujących jego skuteczne działanie zawodowe”.⁴⁵ Podstawowymi składnikami kwalifikacji pracowniczych są:

- kwalifikacje zawodowe,
- kwalifikacje ideowo-moralne (etyczno-moralne),
- kwalifikacje fizyczne i zdrowotne.

Pojęcie kwalifikacji zawodowych jest pojęciem złożonym i obejmuje zarówno zdolności (możliwości ludzkie), jak i przygotowanie zawodowe. Wśród zdolności należy wyróżnić:

- zdolności psychiczne (inteligencja ogólna, pamięć, uwaga itp.),
- zdolności psychofizyczne (ostrość wzroku, koordynacja wzrokowa, ruchowa itp.).

Kwalifikacje zawodowe są pojęciem zakresowo węższym niż kwalifikacje pracownicze, ponieważ obejmują one tylko część dyspozycji psychicznych niezbędnych, potrzebnych na danym stanowisku.

Często w języku potocznym zamiennie używa się pojęć kwalifikacje oraz poziom wykształcenia. Różnica polega na tym, że „kwalifikacje są w istocie tym, co pozwala z sukcesem pracować na stanowisku pracy. Kwalifikacje dają się stopniować. Łatwo, bowiem odróżnić kwalifikacje na poziomie minimum kompetencji zawodowych od kwalifikacji mistrza w zawodzie.”⁴⁶

Według W. Furmanka „pojęcie kwalifikacji zawodowych oznacza opanowanie przez daną osobę lub grupę osób jednego lub więcej układów umiejętności umysłowych i praktycznych opartych na odpowiadających im układach wiedzy teoretycznej i praktycznej dostosowanych do skutecznego rozwiązywania różnych,

⁴⁵ Tamże, s. 191.

⁴⁶ Tamże, s. 191.

lecz określonych klas zadań zawodowych, a wspieranych przez odpowiednie układy osobowości.”⁴⁷ W definicji tej można wyróżnić trzy struktury:

- układy umiejętności (intelektualnych i praktycznych),
- układy wiedzy teoretyczno-praktycznej,
- układy osobowościowe.

Struktury te są różne dla poszczególnych zawodów. W jednych na pierwszy plan wysuwają się umiejętności intelektualne, w innych przeważają umiejętności praktyczno-manualne.

Kwalifikacje ideowo-moralne (etyczno-moralne) „obejmują część kwalifikacji pracowniczych, które wiążą się ze stosunkiem do pracy oraz poziomem identyfikacji z wykonywanym zawodem przez to zaś, ze stosunkiem człowieka do jego zadań zawodowych”.⁴⁸ Kwalifikacje te bezpośrednio nie decydują o wynikach wykonywanych zadań, ale mają wpływ na stosunek do tych zadań, jak również na poziom aktywności jednostki w jej działalności zawodowej.

Kwalifikacje fizyczne i zdrowotne zawierają się w wymaganiach i przeciwwskazaniach lekarskich, ze względu na podstawowe czynności i zadania zawodu. Wymagania te podzielono na dwie grupy:

- sprawność czynności percepcyjnych – są to wszystkie czynności, których celem jest odbiór informacji z otoczenia. Zaliczamy do nich wzrok (ostrość wzroku, widzenie barw, widzenie obuoczne tzw. widzenie głębi), słuch (ostrość słuchu), dotyk (rozdzielanie bodźców skórnych), czucie kinestetyczne (czucie położenia kończyn oraz pozycji ciała i wykonywanych ruchów, zmysł równowagi), zmysł smaku i węchu (węch, smak);
- wymagania i przeciwwskazania w układach: kostnym, mięśniowym, oddechowym, krążenia, nerwowym, w skórze.

Często w języku potocznym zamiennie używa się pojęć **kwalifikacje** oraz **poziom wykształcenia**. Różnica polega na tym, że „kwalifikacje są w istocie tym, co pozwala

⁴⁷ Tamże, s. 192.

⁴⁸ Tamże, s. 233.

z sukcesem pracować na stanowisku pracy. Kwalifikacje dają się stopniować. Łatwo bowiem odróżnić kwalifikacje na poziomie minimum kompetencji zawodowych od kwalifikacji mistrza w zawodzie.”⁴⁹

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, wyróżnić można kilka rodzajów definicji kwalifikacji. Najszersza obejmuje kwalifikacje bez wyszczególnienia, o jakie kwalifikacje chodzi. Węższa dotyczy kwalifikacji pracowniczych, jeszcze węższa kwalifikacji zawodowych, ponieważ nie wszystkie czynności zarobkowe są czynnościami włączonymi w zawód. Z tych, które nie są włączone w żaden zawód, niektóre mogą wymagać kwalifikacji, zazwyczaj niskich i łatwo osiągalnych, inne są dostępne dla pracowników wykazujących tylko kwalifikacje ogólnopracownicze. W kwalifikacjach zawodowych można wyróżnić ponadto kwalifikacje specjalistyczne np. wśród lekarzy czy nauczycieli, którzy mają różne specjalności. Tak, więc podsumowując w każdym rodzaju kwalifikacji występują trzy grupy właściwości jednostki, ujawniające jej możliwości udanego działania:

- kwalifikacje społeczno-moralne, wśród których najważniejszy jest stosunek do pracy, ale także poczucie odpowiedzialności, umiejętność współpracy, poczucie koleżeństwa, chęć pomocy współpracownikom;
- kwalifikacje fizyczno-zdrowotne;
- właściwe kwalifikacje pracownicze, rozumiane jako umiejętności rozwiązywania zadań, które czekają na pracownika na stanowisku pracy.

Analizując pojęcie kwalifikacji dochodzimy do wniosku, że są one funkcjonalnie powiązane z wykształceniem. Kwalifikacje zawierają w sobie między innymi „struktury rozmaitego typu (umiejętności), które mogą być praktyczne lub teoretyczne; mogą dotyczyć operowania danymi lub wpływania na ludzi; mogą wiązać się ze zmienianiem rzeczywistości materialnej”.⁵⁰

Umiejętności te będące wynikiem nabytego doświadczenia i ćwiczeń oparte są na różnych strukturach wiedzy. Wśród tych struktur szczególnie ważne są tzw. umiejętności kluczowe. Mogą one wiązać się zarówno z kwalifikacjami zawodowymi

⁴⁹ Tamże, s. 191.

⁵⁰ Tamże, s. 192.

oraz kwalifikacjami ogólnymi (wykształceniem). Umiejętności kluczowe według E. Goźlińskiej włączone są w pojęcie kompetencji i kwalifikacji kluczowych.

Te ostatnie zdaniem D. Martensa to „nadrzędne cele i elementy kształcenia, które tworzą klucz do szybkiego i nieutrudnionego odkrycia zmieniającej się wiedzy specjalistycznej.”⁵¹

Pojęciem, które ściśle wiąże się z kwalifikacjami i wykształceniem są kompetencje zawodowe. Według T. Pszczołowskiego kompetencje z języka łacińskiego *competentia* – odpowiedniość, zgodność, to „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełniania funkcji w organizacji. Jakiś jej członek posiada pewne K.; tzn. z racji zajmowanego stanowiska w hierarchii danej organizacji (władza) lub z racji oficjalnego uznania rzeczywistych lub przypuszczalnych umiejętności może wykonać określoną pracę K. wiąże się z uprawnieniem i obowiązkiem do wykonywania pewnych działań. W pewnych przypadkach K. wiąże się nie z osobami, lecz jakimiś jednostkami organizacyjnymi, np. organami.”⁵²

Kompetencje wiążą się nie tylko z wiedzą i umiejętnościami, ale także z odpowiedzialnością, czyli wynikiem działania zgodnym z zakresem odpowiednich uprawnień. Za kompetentnego możemy uznawać człowieka, który jest „przygotowany i uprawniony do działania oraz decydowania, mający podstawy i kwalifikacje do wydawania odpowiedzialnych – zgodnie z jego polem odpowiedzialności – opinii i sądów”.⁵³

Według W. Okonia kompetencja „to odpowiedzialność, zgodność, uprawnienie do działania. W pedagogice termin ten oznacza odpowiedzialność, zdolność do osobistej samorealizacji. Kompetencja jest podstawowym warunkiem wychowania; jako zdolność do określonych obszarów zadań kompetencja jest uważana za rezultat

⁵¹Tamże, s.192.

⁵²T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław- Warszawa- Kraków-Gdańsk, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich 1978, s. 109 –110.

⁵³W. Furmanek, *Podstawy edukacji zawodowej*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2000, s.199.

procesu uczenia się.”⁵⁴ J. Strelau twierdzi, że kompetencje (expert power), jest to władza wynikająca z przekonania o wiedzy i umiejętności ekspertów. Dotyczy na ogół wąskiej dziedziny, w której kompetencje eksperta są na tyle duże, że ludzie poddający się jego radzie czy zaleceniom na ogół nie pretendują nawet do tego, by je zrozumieć. Po prostu ufają. Tak ufamy prawnikom, lekarzom, rewidentom księgowym, psychologom klinicznym. Wiara ta często bywa wzmacniana przez sprawujących władzę poprzez eksponowanie pozycji zawodowej, dyplomów czy nagród.⁵⁵

W dydaktyce zawodowej pojęcie kompetencji pojawia się zwykle w kontekście kwalifikacji zawodowych. Należy jednak wówczas kompetencje rozpatrywać w odniesieniu do zadań na określonym stanowisku. Pomiędzy kompetencjami, a kwalifikacjami występują pewne zależności., nie można, bowiem bez kwalifikacji być kompetentnym, zaś bez kompetencji nie można wykorzystywać swoich kwalifikacji.

W. Furmanek wyróżnia następujące cechy kompetencji zawodowych:

- „kompetencje mają podmiotowy charakter, są bowiem zawsze czyjeś,
- są one stopniowalne i wymierne; różnią się poziomem i da się opracować skalę ich wartościowania,
- umożliwiają one skuteczne realizowanie zadań na odpowiednim poziomie,
- wiążą się z określoną sytuacją, są na coś ukierunkowane. Czegoś dotyczą; stanowią pewien zamknięty system, gdyż odnoszą się do określonego treściowo obszaru (...),
- kompetencje są ujawnieniem swoich potencjalności w formie aktów motywacyjnych nie tylko w sytuacji zadania, ale także zawsze wobec kogoś,
- nabywanie kompetencji jest procesem ciągłym, odbywa się w określonych sytuacjach dydaktycznych, życiowych lub produkcyjnych,
- kompetencje mają charakter dynamiczny. Ich rozwój polega na rekonstrukcji (a nie na zastępowaniu starych przez nowe) (...),

⁵⁴ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1996, s. 129.

⁵⁵ Zob. J. Ł. Grzelak, A. Nowak, *Wpływ społeczny*, (w:) J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t.3, Gdańsk 2000, s. 203.

- kompetencje charakteryzuje transfer dodatni. Mają one możliwość przenoszenia na inne sytuacje zadaniowe”⁵⁶.

Niekiedy, o czym wspominałem wcześniej, kompetencje utożsamiane są z kwalifikacjami. W zawodzie nauczyciela, wychowawcy, w wojsku dowódcy-wychowawcy, kompetencje pedagogiczne związane były z „odpowiednim przygotowaniem nauczyciela zorganizowanej stricte wychowawczej pracy (zbiorowej i indywidualnej). Według najnowszych tendencji preferuje się tzw. *nadmiarowy* model kwalifikacji nauczyciela-wychowawcy, odpowiadający szeroko pojętej refleksji nad całością edukacji (ogółem procesów kształcenia, wychowania i oświaty).”⁵⁷ Nauczyciel z kompetencjami pedagogicznymi to taki, który posiada uprawnienia do podejmowania działalności dydaktyczno-wychowawczej i jest odpowiedzialny za rezultaty tej działalności. Kompetencje te upoważniają go do „podejmowania decyzji, wyrażania autorytatywnych i miarodajnych sądów, opinii i ocen we wszelkich kwestiach dotyczących edukacji.”⁵⁸ Nauczyciel posiadający kompetencje pedagogiczne jest w stanie dostrzegać, rozpoznawać i analizować problemy, które mogą występować w rzeczywistości edukacyjnej oraz jednocześnie potrafi je rozwiązywać.

M. Kajdasz-Aouil uważa, że „kompetencje to zbiór wiedzy, umiejętności, dyspozycji oraz postaw i wartości, niezbędnych dla skutecznej realizacji nałożonych zadań”.⁵⁹ Twierdzi ona, iż kompetentny jest ten, kto może czynić coś w sposób efektywny i efektywny, gdyż posiada odpowiednie kwalifikacje (wiedzę, umiejętności, doświadczenie, odpowiedzialność). Poza tym przytacza ona opinie kilku badaczy, zgodnie z którymi, kompetencje zawodowe nie są właściwością absolwenta szkoły, a są relacją między absolwentem a obszarem zawodowym, dopasowaniem do zawodu (do tego co będzie robił w przyszłości). Samo posiadanie wiedzy nie oznacza bycia kompetentnym, wiedza jest tylko jednym ze składników, na których budowane są

⁵⁶ Tamże, s. 204.

⁵⁷ J. Groskrejc, *Nauczyciel w edukacji*, AON, Warszawa 2001, s. 45.

⁵⁸ Tamże, s. 45.

⁵⁹ M. Kajdasz-Aouil, *Kształtowanie kompetencji zawodowych nauczyciela a umiejętności kluczowe*, (w:) *Edukacja w perspektywie integracji Europy*, pod red. M. Ochmański, Warszawa 2001, s. 291.

kompetencje zawodowe. Nie mniej ważne są takie składniki jak, rozumienie, umiejętności i doświadczenie.

Zasadniczymi komponentami kwalifikacji są: *wiedza, umiejętności i postawy*. Wiedzę należy rozumieć jako ogół wartości (informacji) z jakiejś dziedziny, zdobytych dzięki uczeniu się. Możemy wyróżnić wiedzę potoczną, mitologiczną i refleksyjną, wiedzę pozaszkolną oraz wiedzę naukową. Psychologowie wyróżniają również wiedzę gorącą (prosto z doświadczeń życiowych) i wiedzę zimną (zaczepniętą z badań naukowych). Inni z kolei dzielą wiedzę na deklaratywną -zwaną faktograficzną, wiedzę proceduralną-zwaną inaczej funkcjonalną lub praktyczną, rodzajową - inaczej semantyczną oraz oczywistą.

Według W. Okonia wiedza to „treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się. Wiedza obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej (...).Szczególne znaczenie mają w życiu dwie kategorie wiedzy, ściśle związane z oddziaływaniem człowieka na rzeczywistość. (...) Wiedza praktyczna, która dostarcza informacji o tym, jak zmieniać rzeczywistość. Druga to wiedza teoretyczna (naukowa), dostarczająca danych o tym, jaka jest rzeczywistość.”⁶⁰

Dla potrzeb niniejszej pracy uzasadnione jest szersze wyjaśnienie pojęcia: *wiedza pedagogiczna*. Możemy wyróżnić następujące odmiany wiedzy pedagogicznej:⁶¹

- praktyczną – o działaniach, metodach, środkach wychowania i nauczania, czyli o tym, jak skutecznie można wychowywać,
- empiryczną – o zjawiskach, ich przebiegu, przyczynach oraz skutkach, a więc znajomość tego, co się dzieje w procesach rozwoju i wychowania,
- normatywną – o celach, ideałach, wartościach i ocenach wyników wychowania, czyli o tym, co powinno być zrealizowane we właściwie prowadzonym wychowaniu,
- teoretyczną – wyjaśniającą całą rzeczywistość wychowawczą, na którą składają się działania wychowawców, proces rozwoju człowieka i doskonałość, jaką on ma osiągnąć.

⁶⁰ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1996, s. 311.

⁶¹ Zob. S. Kunowski, *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 1996, s. 43.

Wymienione rodzaje wiedzy pedagogicznej są nierozdzielnie powiązane z kompetencjami nauczycieli i równocześnie niezastąpione przy realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych. Należy dodać, że wiedza pedagogiczna ma charakter informacyjno-orientacyjny (dotyczący postrzegania rzeczywistości edukacyjnej) i operacyjno-metodyczny (dotyczący zmieniania tejże rzeczywistości).⁶²

Kolejnym składnikiem kompetencji są umiejętności rozumiane w taki sposób, „że podmiot działania posiada umiejętność zrobienia określonego wytworu tzn., że ma odpowiednią możliwość dyspozycyjną wykonania danego wytworu, gdyby zjawiała się chęć i nie przeszkadzały okoliczności. (...) Można odróżnić umiejętność od *zręczności* i odnosić pierwsze do *wiedzieć jak*, drugie zaś do *mieć opanowaną technikę*.”⁶³

Każdy nauczyciel chcąc efektywnie wykonywać działania pedagogiczne musi legitymować się kwalifikacjami kluczowymi, do których zalicza się:

- umiejętności poznawcze-dotyczące wiedzy, rozwoju intelektualnego i moralnego,
- umiejętności komunikacyjne- umożliwiają one porozumiewanie się z wychowankami oraz pomagają w rozwiązywaniu różnego rodzaju konfliktów,
- umiejętności organizacyjne - dotyczą podejmowania różnych decyzji i ponoszenia tym samym za nie odpowiedzialności),
- umiejętności badawcze – określające możliwość prowadzenia własnych badań w samodzielnym doskonaleniu swojej profesji.

W pojęciu kwalifikacji mieści się również termin: kwalifikacje pedagogiczne. W literaturze naukowej i nie tylko, jest on w różny sposób definiowany. W przeszłości kwalifikacje pedagogiczne utożsamiano z różnego rodzaju dyspozycjami i cechami psychospołecznymi oraz moralnymi nauczycieli.

Obecnie przyjęto, że kwalifikacje pedagogiczne „oznaczają poziom i jakość przygotowania zawodowego organizatorów i realizatorów procesu edukacji do świadomej oraz celowej pracy dydaktyczno-wychowawczej, ukierunkowanej na

⁶² Zob. J. Groskrejc, *Nauczyciel w edukacji*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2001, s. 48.

⁶³ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław- Warszawa- Kraków-Gdańsk, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich 1978, s. 259.

rozwijanie i doskonalenie osobowości wychowanków w sferach: poznawczej (oczekiwania wobec świata), czynnościowej (sposób zachowania wobec osób i samego siebie, wobec sytuacji oraz przedmiotów) i motywacyjnej (potrzeby, wartości i cele życiowe).⁶⁴ Zazwyczaj kwalifikacje pedagogiczne kojarzono z odpowiednim przygotowaniem do pracy wychowawczej zarówno indywidualnej, jak i zbiorowej. Obecnie preferuje się taki model kwalifikacji pedagogicznych, które umożliwiają nauczycielom-wychowawcom szerszą refleksję nad całością edukacji.

Na tak rozumiane kwalifikacje składają się:⁶⁵

- poziom wykształcenia ogólnego,
- wiedza pedagogiczna (obejmująca wiadomości z zakresu nauk zajmujących się problematyką kształcenia, wychowania i oświaty),
- myślenie pedagogiczne (rozumiane jako uporządkowany proces operacji poznawczych służących zbieraniu, selekcjonowaniu i przetwarzaniu informacji pedagogicznych) wraz z umiejętnościami teoretycznymi (umysłowymi),
- pragmatyczne sprawności dydaktyczno-wychowawcze przejawiające się w działaniu pedagogicznym (traktowanym jako złożony ciąg świadomych i celowych czynności pedagogicznych ukierunkowanych na kształtowanie osobowości wychowanków oraz doskonalenie rzeczywistości edukacyjnej),
- osobowościowe dyspozycje decydujące o tzw. zdatności wychowawczej a także uzdolnienia i zainteresowania.

Studiując różne koncepcje i modele edukacji nauczycieli, należy podkreślić, iż badacze wyróżniają również takie składniki kwalifikacji nauczycielskich jak:

- kompetencje społeczno-moralne;
- kompetencje osobowościowe i zdrowotne (cechy fizyczne);
- kompetencje zawodowe – jako układ różnych składników: wiedzy, umiejętności, inteligencji i zrozumienia, kreatywności oraz praktyki i doświadczenia.

⁶⁴ Z. Nowakowski, *Kwalifikacje pedagogiczne*, (w:) *Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy*, pod red. nauk. Ryszarda Stępnia, Warszawa 1998, s. 117.

⁶⁵ Tamże, s. 118.

Współczesny podoficer będzie nie tylko dowódcą drużyny, pomocnikiem dowódcy plutonu, ale również przywódcą podległych mu żołnierzy, instruktorem (nauczycielem) i ich wychowawcą. W jego działalności dowódczo-wychowawczej rola kompetencji-kwalifikacji pedagogicznych wzrasta. Dlatego też kompetencje pedagogiczne podoficerów zawodowych można uznać za integralną część kwalifikacji zawodowych, od których zależy sprawne i efektywne dowodzenie, szkolenie i wychowanie podwładnych. Podoficer zawodowy, posiadający kompetencje pedagogiczne, to żołnierz, który jest uprawniony do podejmowania działalności dydaktycznej i wychowawczej oraz jest za nią jednocześnie odpowiedzialny. Kompetencje te upoważniają go do podejmowania decyzji w zakresie realizacji procesu szkoleniowego realizowanego z żołnierzami, wyrażania na ten temat opinii oraz własnych ocen i sądów. Posiadając tego typu kompetencje podoficer może rozpoznawać i rozwiązywać różne problemy związane z edukacją wojskową i wychowaniem.

W ujęciu strukturalno-formalnym na kompetencje pedagogiczne składają się:⁶⁶

- kompetencje intelektualne;
- kompetencje komunikacyjne (werbalne i poznawcze);
- kompetencje sprawnościowe;
- zdolności i talent pedagogiczny;
- walory osobowościowe i system wartości.

Kompetencje pedagogiczne podoficerów zawodowych powinny składać się z wykształcenia, motywacji, talentu, własnej aktywności i doświadczenia.

Analizując nowe usytuowanie i rolę podoficerów zawodowych w szkoleniu i wychowaniu żołnierzy, można określić ich przyszłe zadania w tym zakresie, między innymi takie jak:

- pomoc oficerom w organizowaniu procesu szkolenia żołnierzy;

⁶⁶ Zob. J. Groskrejc, *Intelektualno-sprawnościowe wyznaczniki kompetencji pedagogicznych dowódcy*, (w:) *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, pod red. nauk. Ryszarda Stępnia, AON, Warszawa 2002, s. 211.

- udział w organizowaniu oraz praktycznym współdziałaniu w procesie wychowania wojskowego, w zakresie edukacji obywatelskiej, dyscyplinie wojskowej, działalności kulturalno-oświatowej i sportowo-rekreacyjnej;
- wspieranie działań w zakresie przeciwdziałania wszelkim patologiom społecznym przenikającym do wnętrza wojska, zjawiska tzw. „fali” w wojsku;
- inicjowanie własnych rozwiązań w zakresie szkolenia żołnierzy;
- reprezentowanie swojego korpusu na szczeblach batalionu, brygady, dywizji, Korpusu, Rodzaju Sił Zbrojnych (np. sierżant major w Korpusie Piechoty Morskiej USA).

W pracy szkoleniowo-wychowawczej kompetentny podoficer powinien wiedzieć, jakie umiejętności są dla żołnierzy najistotniejsze oraz w jaki sposób te umiejętności kształtować. Kompetentny podoficer powinien być również liderem, wokół którego skupialiby się podlegli mu żołnierze. Jako lider powinien kształtować pozytywne postawy żołnierzy wokół realizowanego procesu dydaktyczno-wychowawczego np. w zajęciach, które wymagają od żołnierzy znacznego wysiłku fizycznego i psychicznego, tak je poprowadzić i tak zachęcić do nich podwładnych, aby stały się one ciekawe i atrakcyjne. W trakcie zajęć podoficer z takimi kwalifikacjami powinien znać i umieć zastosować w praktyce metody nauczania-uczenia się oraz umieć je odpowiednio dobierać. Powinien również sprawnie posługiwać się językiem polskim, a przez to bez przeszkód komunikować się z podwładnymi. Nieodzownym jest również, aby kompetentny podoficer potrafił stworzyć właściwą atmosferę w kierowanym przez siebie zespole i umiał skupić swoich podwładnych wokół celów, jakie mają do zrealizowania. Powinien on także motywować swoich podwładnych do nauki i podnoszenia poziomu wiedzy.

3.3. Znaczenie kwalifikacji pedagogicznych w dowodzeniu i wychowywaniu żołnierzy.

Uczeni zajmujący się badaniem procesów edukacyjnych określają przełom XX i XXI wieku mianem rozdroża. Wskazują oni na wiele niekorzystnych zjawisk, które towarzyszą temu przełomowi takich jak wojny oraz różnego rodzaju konflikty

dotykające niemalże wszystkich dziedzin życia społecznego. W swoich rozważaniach podkreślają, że nastąpiło rozchwianie tradycyjnych norm i wartości, jak również chaos i dezintegracja osobowości ludzkiej. Badacze współczesności coraz częściej wskazują na jej charakter dehumanizujący, na nowe przejawy alienacji rozumianej jako określenie niebezpiecznej, pogłębiającej się sprzeczności między człowiekiem, a tworzonymi przez niego obszarami rzeczywistości, zwłaszcza nauką i techniką, nierzadko także sztuką. Można więc dziś mówić nie tylko o zagrożeniach człowieka przez jego własne dokonania, ale i o zagrożeniu przez dokonania najbardziej w intencji humanitarne i humanistyczne np. wykorzystywanie osiągnięć nauki do produkcji nowoczesnej broni czy zatrucaniu środowiska naturalnego przez firmy farmaceutyczne produkujące lekarstwa.⁶⁷

W skomplikowanej współczesności dochodzi często do niszczenia tego, co w człowieku najważniejsze, jego wartości i wolności jego osoby. W panującej rzeczywistości „edukacja pojawia się jako narzędzie i jako szansa dla planowania zmian społecznych, zorientowanych na wartości humanistyczne, czyli właściwie pojmowana wolność, pluralizm, tolerancję i prawa człowieka”.⁶⁸

Współcześni podoficerowie, którzy w niedalekiej przeszłości będą przejmowali wiele zadań związanych z wychowaniem i szkoleniem żołnierzy powinni posiadać odpowiednie przygotowanie pedagogiczne. Związane będzie to z faktem, że będą oni pełnili nie tylko funkcje dowódcze, ale ponadto będą nauczycielami żołnierzy realizującymi w praktyce przyjęte cele wychowania wojskowego. Z uwagi na zwiększoną ilość zadań, jakie będą wykonywać podoficerowie, doniosłego znaczenia nabierać będą w ich pracy kwalifikacje pedagogiczne. Podoficerowie zajmujący stanowiska między innymi komendantów szkół podoficerskich, pomocników dowódców plutonów, szefów kompanii oraz dowódców drużyn, powinni posiadać odpowiedni zasób wiedzy z zakresu pedagogiki, ponieważ przez to będą mieli większą możliwość udziału w organizowaniu procesu wychowania żołnierzy. Należy również przypuszczać, że posiadający taką wiedzę podoficerowie, będą umieli ją właściwie

⁶⁷ I. Wojnar, *Aktualne procesy edukacji i kultury w Polsce i na świecie*, (w:) *Edukacja wobec wyzwań...*, op. cit., s. 15.

⁶⁸ Tamże. s. 16.

wykorzystać między innymi poprzez prawidłowe wykorzystanie zasad nauczania i wychowania, metod nauczania – uczenia się itp. Inaczej trudno będzie mówić o faktycznym i skutecznym dowodzeniu, i wychowaniu żołnierzy. Przyszli podoficerowie powinni być wszechstronnie kompetentni, gdyż będą w pełni odpowiadać za podległych im żołnierzy. Posiadana przez nich wiedza humanistyczna z pewnością umożliwi im funkcjonowanie w sferze wyższych wartości, jak również stworzy mocne podstawy do ciągłego podwyższania kwalifikacji. Podoficerowie będą zatem nie tylko dowódcami, ale i wychowawcami oraz instruktorami-nauczycielami żołnierzy.

Z wyników badań naukowych przeprowadzonych przez wielu uczonych, jawi się sylwetka „dobrego nauczyciela”. Według np. badań przeprowadzonych przez amerykańskiego uczonego A.W. Combsa, „dobry nauczyciel” powinien:⁶⁹

- być człowiekiem tzn. zasób pozytywnych sądów i doświadczeń na temat własnej osoby, siebie jako człowieka, jest rozstrzygającym faktem dla bycia nauczycielem;
- być osobą dobrze poinformowaną o treściach przedmiotu, którego naucza, a nade wszystko o sposobach nauczania tych treści;
- dobry nauczyciel nie powinien być matrycą, odbitką złożonej koncepcji kształcenia, przeciwnie jest indywidualnością ;
- być twórcą rozwojowego względem dziecka skutku własnego działania. Nawet najlepsze pod względem metodycznym działania, które do takiego rezultatu nie prowadzą, nie zasługują na miano działań dobrych;
- rozumieć psychologiczne mechanizmy zachowania człowieka i na tej podstawie właściwie odbierać siebie, a nade wszystko zachowania swoich uczniów. To jak ich odbiera, i czy jest tego świadom, ma zasadniczy wpływ na jego zachowanie wobec uczniów;
- posiadać satysfakcjonujące poczucie własnej wartości, jest to podstawowy warunek odwagi bycia sobą i bycia autentycznym.

⁶⁹ Zob. H. Kwiatkowska, *Edukacja nauczycieli. Konteksty- kategorie-praktyki*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 1997, s. 198-200.

Kształtowanie umiejętności pedagogicznych podoficerów zawodowych, w szczególności zaś tych, którzy sprawują funkcje dowódcze, powinno przebiegać w następujących etapach:⁷⁰

- **etap poznawczy** – w trakcie którego następuje kodowanie w pamięci wszelkich informacji, następuje mediacja bezpośrednia, instruowanie;
- **etap asocjacyjny** – w trakcie którego następuje eliminacja błędów oraz poprawianie czynności;
- **etap autonomiczny** – w trakcie którego następuje doskonalenie umiejętności, a możliwości są prawdopodobnie nieskończone.

Kształtowanie umiejętności pedagogicznych podoficerów zawodowych, powinno uwzględniać również to, że zarówno nauczanie jak i doskonalenie powinny przechodzić w stany samokształcenia i samodoskonalenia ustawicznego, ze względu na fakt, iż umiejętności nigdy nie osiągną stanu idealnego-doskonałego.

R. Stępień w swoich rozważaniach dotyczących kompetencji dowódców stwierdza, że najistotniejszymi są następujące umiejętności:

- **komunikacyjne;**
- **współpracy i współdziałania;**
- **rozwiązywania problemów;**
- **bycia liderem;**
- **planowania i organizowania samodzielnego uczenia się;**
- **posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną.**⁷¹

Dla współczesnych podoficerów zawodowych najistotniejszym wymiarem profesjonalnych umiejętności jest ich chęć i otwartość na zachodzące zmiany w świecie, kraju oraz miejscu pracy. Dotyczy ona wszystkich dynamicznie zmieniających się sytuacji w sferze świadomości obywatelskiej, kultury czy nowoczesnej techniki. Otwartość podoficerów na zmiany to również umiejętność radzenia sobie w ciągle zmieniającej się rzeczywistości wojskowej, zmieniającej

⁷⁰ Tamże, s. 211.

⁷¹ Cyt. za: K. Czerwiński, *Tendencje przemian roli zawodowej oficera*, „Wojsko i Wychowanie” 1998, nr 4, s.47.

zakres zadań i odpowiedzialności. Posiadanie przez podoficerów zawodowych odpowiednich umiejętności w tym pedagogicznych, pozwoli im nie tylko na wykonywanie powierzonych zadań na wymaganym poziomie, ale również wzbogaci ich własne doświadczenia w tym edukacyjne. Pozwoli im również na kształtowanie własnego umysłu, zdolności i umiejętności krytycznego namysłu i refleksji, sprawiedliwego oceniania podległych żołnierzy oraz umiejętności podejmowania trafnych i dojrzałych decyzji.

Wśród kluczowych umiejętności pedagogicznych współczesnego dowódcy możemy wyróżnić:

- **umiejętności poznawcze** – dotyczące wiedzy, rozwoju intelektualnego i moralnego;
- **umiejętności komunikacyjne** – umożliwiające porozumiewanie się z podwładnymi i przełożonymi oraz rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych;
- **umiejętności organizacyjne** – dotyczące podejmowania decyzji w praktyce edukacyjnej i dyscyplinarnej oraz wyrażające zdolność do wykonywania zadań dydaktyczno-wychowawczych;
- **umiejętności przywódcze** – wśród których do najważniejszych należą: wywieranie wpływu i zjednywanie sobie ludzi, autoprezentacja, komunikowanie się, inspirowanie i motywowanie, budowanie zespołów i praca zespołowa, kierowanie konfliktami, radzenie sobie ze stresem;
- **umiejętności badawcze** – wyrażające się w prowadzeniu badań nad własną pracą i doskonaleniem warsztatu pedagogicznego.

Zakres szczegółowych umiejętności pedagogicznych dowódców wynika z ogólnych funkcji dowodzenia tj. planowania, organizowania, przewodzenia (praca z ludźmi, motywowanie), kontrolowania. W nowej rzeczywistości, jaką stworzono w polityce kadrowej dla podoficerów zawodowych, będą to umiejętności związane z odpowiednią realizacją zajęć dydaktycznych, prowadzeniem praktyki dyscyplinarnej, edukacji obywatelskiej, działalnością oświatowo-wychowawczą, kulturalną i sportowo-rekreacyjną. Współcześni podoficerowie będą musieli stanąć

przed niełatwym wyzwaniem polegającym na określeniu strategii działania wychowawczego w zakresie wyboru stylu i funkcji uwzględniając przy tym podstawy koncepcji wychowania, teorii psychologicznej i aksjologii pedagogicznej.

Szkoły podoficerskie powinny dostarczyć swoim słuchaczom przede wszystkim wszechstronnej wiedzy ogólnej, w tym humanistycznej oraz specjalistycznej. Wychowanie ogólne pozwoli w przyszłości absolwentom szkół podoficerskich w miarę sprawnie doskonalić się zawodowo w systemie krótkotrwałych kursów przygotowujących podoficerów do objęcia kolejnych stanowisk.

Ze względu na fakt, że w przyszłości większości absolwenci pełnić będą funkcje dowódcze i instruktorsko-szkoleniowe należy rozwijać u nich umiejętności dowódcze i wychowawcze niezbędne w bezpośredniej pracy z żołnierzami. Poza tym powinni oni być odpowiednio ukierunkowani na kształtowanie umiejętności twórczego i systemowego podejścia do rozwiązywania różnych sytuacji problemowych, jakie mogą spotkać w służbie.

3. 4. Przywództwo wojskowe.

Jednym z istotnych aspektów przemian, jakie dokonują się w Wojsku Polskim jest potrzeba innego, nowego spojrzenia na dowodzenie w armii. Z praktyki wieloletnich kontaktów z przedstawicielami głównych państw NATO wynika, że w procesie dowodzenia podwładnymi nie wystarcza odwoływanie się tylko i wyłącznie do ustalonych kompetencji, zadań, stopnia wojskowego czy stanowiska służbowego. Takie dowodzenie mija się z oczekiwaniami społeczeństwa demokratycznego, którego obywatele zorientowani są między innymi na takie wartości jak wolność, godność i podmiotowość człowieka.

Mówiąc o dowodzeniu w armii często spotykamy się z pojęciem *przywództwa wojskowego*. Zainteresowanie przywództwem rosło w miarę rozwijania kontaktów wzajemnych z armiami Sojuszu Północnoatlantyckiego i nadal budzi wielkie zainteresowanie, w szczególności możliwości jego wykorzystania w procesie kreowania nowego modelu podoficerów - dowódców drużyn.

Pojęcie przywództwa na przestrzeni ostatnich lat ulegało znaczącej ewolucji. Kilkanaście lat temu termin ten utożsamiano z dominacją w grupie nieformalnej, zaś dowodzenie z zajmowaną pozycją w strukturze formalnej – instytucjonalnej. Przez długi okres głównie w oparciu o teorię organizacji i zarządzania przywództwo utożsamiano z kierowaniem i dowodzeniem oraz traktowano jako wykonywanie - sprawowanie funkcji i pozycji społecznej. Omawiając zagadnienia związane z problematyką kierowania zespołami ludzkimi, często spotykamy także stosowanie oprócz terminu przywództwo – *leadership*, też i inne jak kierowanie – *menagement* i dowodzenie – *command*.

Śledząc zagadnienie przywództwa można stwierdzić, że istnieje niemalże tyle samo definicji przywództwa ile osób zajmowało się tą problematyką.

J. A. Stoner w książce pt.: „Kierowanie” określa „przywództwo kierownicze jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami”⁷². Z jego definicji wynikają następujące cztery wnioski⁷³:

- pierwszy wg autora to taki, że „przywództwo wiąże się z innymi ludźmi – podwładnymi lub zwolennikami. Przez podporządkowanie się wskazaniom przywódcy członkowie grupy przyczyniają się do określenia jego pozycji i umożliwiają proces przewodzenia. Przy braku podwładnych wszystkie przywódcze cechy kierownika byłyby pozbawione znaczenia;
- drugi wniosek, przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy między przywódcą i członkami grupy. Członkowie grupy nie są jej całkowicie pozbawieni; mogą na wiele sposobów kształtować działania grupowe i robią to. Zazwyczaj jednak przywódca ma większą władzę (...);
- trzeci wniosek do tak pojmowanego przywództwa to jest umiejętność korzystania z rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania stronników. Niektórzy przywódcy wywierają na

⁷² J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 453.

⁷³ Tamże, s. 453.

żołnierzy wpływ, aby zabijali, a inni przywódcy wywierają na pracowników wpływ aby ponosili osobiste ofiary dla dobra firmy;

- czwarty wniosek stanowi połączenie pierwszych trzech. Wynika z niego, że przywództwo ma związek z wartościami. J.A. Stoner w swojej pracy przytacza pogląd znanego etyka M. Josephsona, który stwierdził, że „nie uczymy się etyki od kaznodziejów, moralizatorów albo tych, którzy pouczają nas o etyce; uczymy się etyki od ludzi, których podziwiamy i szanujemy, a którzy sprawują nad nami władzę. To oni są prawdziwymi nauczycielami etyki (...). Ważne jest wzmacnianie ideałów, jeżeli są prawdziwe. Jest to ważne, aby przywódcy i modele ról: czy to wybitni sportowcy, czy politycy, wygłaszali pozytywne stwierdzenia o etyce, pod warunkiem, że nie będą hipokrytami”⁷⁴.

Niektórzy znawcy tematu interpretują pojęcie przywództwa bardzo szeroko. Obejmuje ono według nich prawie wszystkie czynności kierowniczego nadzoru i administracji. Gary A. Yukl, określając swoje poglądy na temat kierowania, używa terminu przywództwo – leadership w znaczeniu kierownictwa formalnego, sprawowanego w organizacji. Jednak znaczna część badaczy tego problemu zawęża przywództwo do procesów grupowych, które polegają na wywieraniu wpływu przywódcy na otaczających go ludzi, współpracowników czy podwładnych. Zgodnie z takim ujęciem, przywództwo jest tym rodzajem zwierzchnictwa (władzy), które na podstawie osobistych cech lidera prowadzi do dobrowolnego uznania jego zwierzchności. Pozostaje również potoczne ujmowanie przywództwa, które kiedyś pojmowano jako dominację w grupie nieformalnej, kierowanie czy dowodzenie z zajmowaną pozycją w strukturze formalnej.

Według L. Kanarskiego „przywództwo jest kategorią, która od synonimu kierowania i dowodzenia przeistoczyła się w wyróżnik tych działań, wskazując na ich skuteczność, a także społeczną efektywność. Jest jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji bądź cech dostrzeganych i pożądaných we współczesnym kierowaniu oraz dowodzeniu”⁷⁵.

⁷⁴ Tamże, s. 454.

⁷⁵ L. Kanarski, R. Pęksa, A.Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe, tradycje-teoria-praktyka*, DSW MON, Warszawa 1998, s. 46.

Amerykanie, którzy jako jedyni w pełni opracowali dla potrzeb swojej armii zagadnienie przywództwa, w podręczniku FM 22-100 określają przywództwo "jako oddziaływanie na ludzi przez (...) określenie celu, kierowanie i motywowanie w czasie prowadzonych działań, zmierzających do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji. Cała idea przywództwa jest wyrażona niejako w trzech atrybutach: *być – umieć – robić*. Wiedzieć, kim być – odnosi się do charakteru ujmowanego w kategoriach cech i wartości. Co umieć – można odnosić do wiedzy i umiejętności. Co robić – przyrównać zaś możemy do działania, czyli czynienia tego, co jest potrzebne".⁷⁶

Omawiając zagadnienie przywództwa, nie sposób pominąć określenia cech osobistych jakimi powinien się charakteryzować przywódca. Dawniej zakładano, że przywódcą człowiek się rodzi, a nie staje. Pogląd ten wśród laików jest do dziś często spotykany. W prowadzonych badaniach nad cechami przywódcy próbowano porównać cechy przywódców skutecznych i nieskutecznych. Wyróżniono kilka cech, którymi charakteryzowali się przywódcy skuteczni: inteligencja, inicjatywa i pewność siebie. Zwrócono również uwagę na fakt, „że najważniejszym czynnikiem związanym z zajmowanym szczeblem zarządzania i poziomem skuteczności kierowniczej jest umiejętne sprawowanie nadzoru, tzn. stosowanie metod nadzoru odpowiednich w danej sytuacji”⁷⁷. Z wyników tych badań wynikało, że skuteczne przywództwo zależy nie od określonego zbioru cech, lecz od stopnia, w jakim cechy przywódcy odpowiadają potrzebom danej sytuacji”.⁷⁸ Inni badacze zajmujący się wyselekcjonowaniem cech przywódczych określali je między innymi na podstawie analizy prac różnych autorów. W 1948 roku Ralph M. Stogdill udowodnił w ten sposób, że nie można jednoznacznie określić takich cech. Analizując 124 prace i artykuły pokazał cechy, które najczęściej się pokrywają: inteligencja, wyniki w nauce, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, aktywność i uczestnictwo

⁷⁶ B.W. Szulc, *Model przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, (w:) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 209-210.

⁷⁷ J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 456.

⁷⁸ Tamże, s. 456.

społeczne, status społeczno-ekonomiczny, uspołecznienie, inicjatywa, wytrwałość, wiedza, pewność siebie, intuicja i pełny przegląd sytuacji, kooperatywność, popularność, zdolność przystosowania się, elokwencja.⁷⁹

Według autorów amerykańskiego podręcznika FM 22 – 100 przywódca w wojskach lądowych powinien się charakteryzować takimi cechami jak⁸⁰:

- **cechy mentalne:** wola, samodyscyplina, inicjatywa, rozsądek, wiara w siebie, inteligencja, świadomość kulturowa;
- **cechy emocjonalne:** samokontrola, zrównoważenie, stabilizacja;
- **cechy fizyczne:** tężyzna fizyczna, sprawność fizyczna, wytrzymałość zawodowa.

Autorzy cytowanego wyżej podręcznika określili również zasadnicze wyznaczniki przywództwa w armii USA⁸¹:

- przywódca musi posiadać pewien poziom wiedzy, aby być kompetentnym;
- przywódcy nie zawsze podnoszą swoją wiedzę i umiejętności każdego dnia;
- wykształcony przywódca, o silnym poczuciu wartości, przygotowuje dobrych żołnierzy o silnym poczuciu własnej wartości. Wspólnie tworzą wyszkolony i spójny zespół;
- przywódca, który ustala standard: „zero defektów, żadnych błędów”, nie pozwala na ryzyko, a przez to wstrzymuje zmiany (rozwój);
- wykonywanie zadań stojących przed armią, wymaga przywódców z wyobraźnią, elastycznych i odważnych w podejmowaniu wyzwań;
- kompetentny i pewny siebie przywódca toleruje błędy nie wynikające z zaniedbania;
- przywódca daje do zrozumienia wszystkim podwładnym, że odgrywają ważną rolę;

⁷⁹ Zob. L. Kanarski, R. Pęksa, A.Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe, tradycje-teoria-praktyka*, DSW MON, Warszawa 1998, s. 52.

⁸⁰ B.W. Szulc, *Model przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, (w:) *Teoria i praktyka przywództwa...*, op. cit., s.217.

⁸¹ Tamże, s.212.

- każdy przywódca pozwala niższemu przywódcy wykonywać swoje zadanie, ingeruje tylko wówczas, gdy zachodzi ku temu potrzeba;
- dobry przywódca okazuje podwładnym pełne zaufanie;
- aby być dobrym przywódcą, należy być również dobrym podwładnym.

Rozważając zagadnienie przywództwa badacze doszli do wniosku, że aby kierowana przez lidera grupa mogła skutecznie działać, musi on pełnić jednocześnie dwie podstawowe funkcje:⁸² *rozwiązywania problemów, czyli związane z zadaniami oraz społeczne, czyli podtrzymujące trwałość grupy*. Osoba, która jednocześnie wypełniałaby te dwie funkcje stałaby się skutecznym przywódcą. Wymienione funkcje w grupie znajdują zazwyczaj odzwierciedlenie w dwóch stylach przywództwa: w *stylu zorientowanym na zadania* i w *stylu zorientowanym na pracowników*.⁸³

W pierwszym przypadku przywódca zwraca większą uwagę na wykonanie zadania, pracy niż na osobiste zadowolenie pracowników. Sprawuje on ścisły nadzór nad podległymi mu ludźmi, aby właściwie wykonali zadanie.

W drugim przypadku przywódca nie kontroluje restrykcyjnie swoich podwładnych, a skupia się bardziej na ich motywowaniu do pracy. Darzy on ich zaufaniem i często dopuszcza, do współdecydowania w wypracowaniu ostatecznej decyzji.

Niezwykle istotnym przy wyborze stylu przywództwa jest uwzględnienie cechy podwładnych oraz sił sytuacyjnych (styl preferowany przez organizację, wielkość i zwartość danej grupy roboczej, istot zadań grupy, presja czasu).

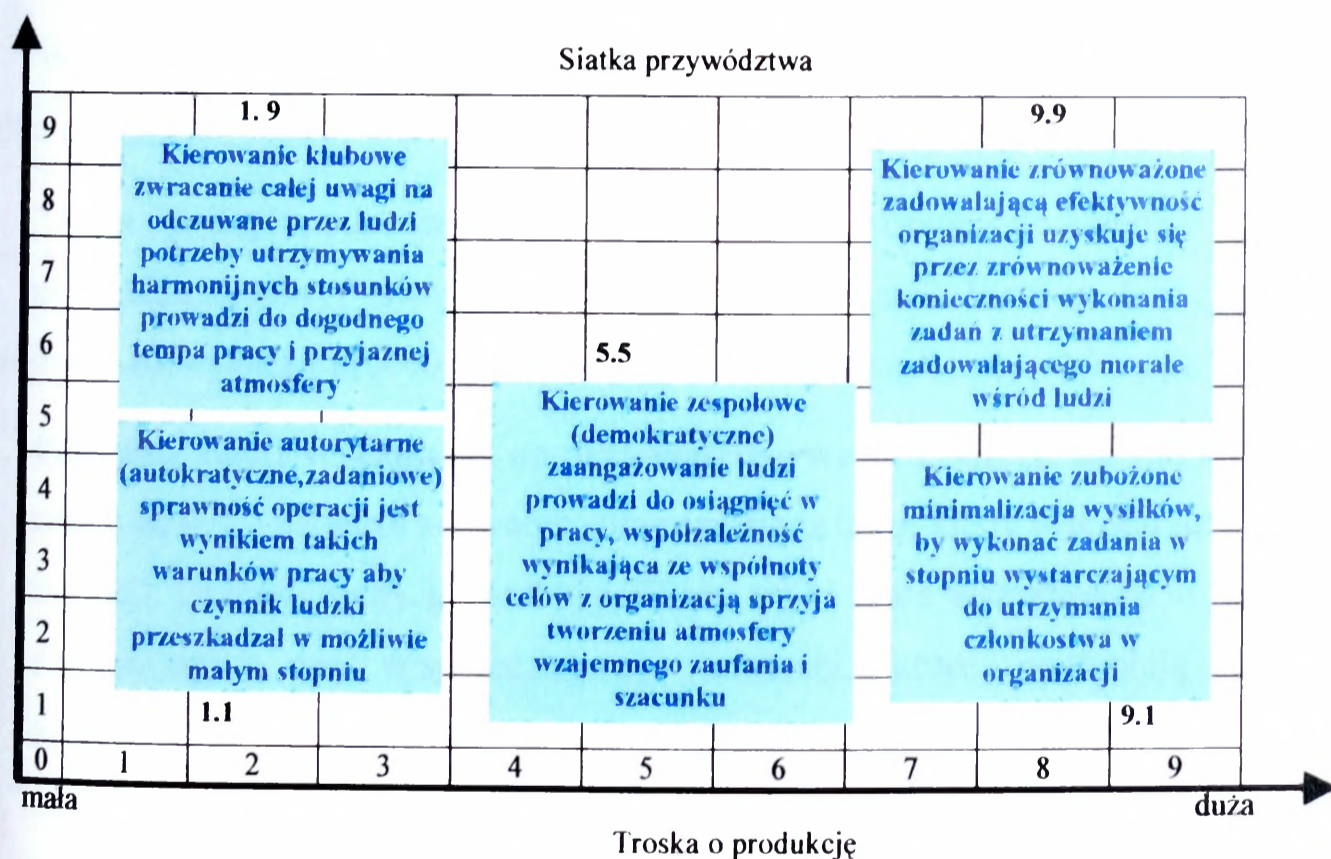
Według amerykańskich badaczy R. Tannenbauma i W. H. Schmidta styl przywództwa jest grą o sumie zerowej: w im większym stopniu kierownik orientuje się na zadania, w tym mniejszym może się orientować na stosunki z pracownikami. Podjęte badania nad efektywnością obu stylów wykazały, że najefektywniejsze grupy pracownicze miały przywódców zorientowanych raczej na pracowników niż na produkcję. Najskuteczniejsi przywódcy wspierali swoich pracowników i skłaniali się bardziej ku grupowemu, niż ku indywidualnemu podejmowaniu decyzji, a także

⁸² J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 457.

⁸³ Tamże, s.457.

zachęcali pracowników do ustalania i osiągania ambitnych celów związanych z wydajnością.

Podejście do stylów przewodzenia uzależnionego od nastawienia na pracowników lub zadania, doczekało się rozwinięcia w koncepcji **siatki kierowniczej**, opracowanej przez R. Blake'a i J. Mouton. Opracowana przez nich siatka kierownicza służąca do ułatwienia pomiaru względnej troski kierownika o ludzi i o produkcję, stanowi odbicie tej dwuwymiarowej natury przywództwa. Opublikowana w 1991 roku przez R. Blake'a i A. Adams McCanse siatka kierownicza znana pod nową nazwą „siatki przywództwa” – „wyróżnia pewien zakres zachowań kierowniczych na podstawie różnych możliwych kombinacji stylu zorientowanego na zadania i stylu zorientowanego na ludzi”⁸⁴.



Rys. 17. Siatka przywództwa wg. Roberta Blake'a i Anne Adams McCanse

W przedstawionym schemacie autorzy siatki przywództwa wyróżnili⁸⁵:

⁸⁴ J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie...*, op. cyt., s. 461.

⁸⁵ Tamże, s.461-462.

- kierowanie według stylu 1.1 co oznacza **kierowanie zubożone** – cechuje się ono małą troską o ludzi i o zadania czy produkcję, styl taki nazywa się niekiedy „leseferystycznym”, ponieważ przywódca nie spełnia swojej roli;
- **kierowanie klubowe** - cechuje się dużą troską o pracowników, a małym zainteresowaniem produkcją;
- **kierowanie autorytarne** (autokratyczne lub zadaniowe) – charakteryzujące się dużą troską o produkcję i sprawność działania, a małą o pracowników;
- **kierowanie zrównoważone** – cechuje je przeciętna troska zarówno o pracowników, jak i o produkcję;
- **kierowanie zespołowe** albo **demokratyczne** – cechuje go duża troska zarówno o produkcję, jak i o morale oraz zadowolenie pracowników. Występowanie tej kategorii jest sprzeczne z przyjmowanym wcześniej założeniem, że przywódcy muszą się odznaczać albo jedną albo drugą orientacją.

Według twórców siatki przywództwa styl noszący nazwę **kierowanie zespołowe** albo **demokratyczne** jest najskuteczniejszym stylem kierowania.

Teoria i praktyka odnosząca się do przywództwa próbuje odpowiedzieć na pytanie – jak można ulepszyć swoje umiejętności przywódcze? Według J. Adaira należy stosować następującą procedurę doskonalenia umiejętności przywódczych:⁸⁶

1. **Pobudzić swoje wyczulenie na przywództwo we wszystkich we wszystkich jego aspektach.** To oznacza zdawanie sobie sprawy z tego, kiedy jest potrzebne w danej sytuacji, i z tego, kiedy go brakuje. Wiąże się to nade wszystko ze świadomością zmieniających się w społeczeństwie wartości, które pogłębiają znajomość znaczenia skutecznego przywództwa.
2. **Zrozumieć zasady, wymagania i funkcje przywództwa.** Słabość przywództwa sprawowanego przez wielu menedżerów można przypisać – w dużym stopniu – ignorancji. Dobry przywódca rozumie całe widmo zachowań przywódczych i wie, kiedy jest potrzebna odpowiednia funkcja przywódcza.

⁸⁶ Zob. J. Adair, *Przywództwo i motywacja*, (w:) *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, Warszawa 1996, s.161-162.

3. **Doskonalić umiejętności pełnienia potrzebnych funkcji** tak, by nie tylko wiedzieć, kiedy działać w określony sposób, ale dlaczego i jak działać.

Wybór stylu przywództwa powinien uwzględniać takie cechy sytuacji, jak styl preferowany w organizacji, konkretna grupa robocza, istota zadań grupy roboczej, presja czasu, a także czynniki środowiskowe, które mogą wpływać na postawy członków organizacji w odniesieniu do przywódcy.

Model ścieżki do celu opracowany przez M.G. Evansa i R. House'a ułatwia zrozumienie i przewidywanie jego skuteczności oraz skupia uwagę na przywódcy jako źródle nagród, przy czym zakłada, w jaki sposób różne rodzaje nagród i różne style przywództwa wpłyną na motywację, efektywność i zadowolenie podwładnych. Do najważniejszych sposobów oddziaływania na podwładnych można w tym przypadku zaliczyć: możliwość przydzielenia nagród oraz wyjaśnienie, co podwładni muszą robić aby je uzyskać.

Dowódcy określając dostępność nagród powinni wyjaśnić również ścieżki, którymi można do nich dojść. Według R. House'a i jego współpracowników ścieżki do celu należy uzupełnić o dwie grupy czynników sytuacyjnych, które wpływają na skuteczność konkretnych zachowań kierowniczych:⁸⁷

- czynniki otoczenia, które znajdują się poza kontrolą podwładnych, takie jak: typ zadań (standardowe, twórcze), formalna podległość, grupa współpracowników;
- typ podwładnych, personalne charakterystyki podwładnych, takie jak skłonność do podporządkowywania się, doświadczenie, przestrzeganie własnych możliwości.

Wyróżnia on również trzy czynniki środowiska, które ułatwiają określenie stylu przywództwa preferowanego przez podwładnych: istota zadań, oficjalny system władzy, grupa robocza podwładnych.

Rozumienie przywództwa i wynikające z niego wzory zachowań nigdy nie były w naszej armii ani jednoznaczne, ani powszechne. Tworzyły je zazwyczaj stereotypy kojarzone z autokratycznymi działaniami przełożonych, oparte na jednokierunkowej

⁸⁷ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne w firmie*, (w:), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1997, s. 431-432.

komunikacji, jednostronnej maksymalizacji zysków i nie kalkulowaniu strat społecznych. Taki model przywództwa nie jest dla wielu ludzi wzorem do naśladowania. Model takiego przywództwa nie jest także pożądany w nowoczesnych demokratycznych państwach i ich armiach.

Zainteresowanie rozwojem przywództwa w armiach NATO, jak to wynika literatury przedmiotu, wzięło się przede wszystkim z praktyki szkolenia i działań bojowych prowadzonych w warunkach zwiększonego ryzyka oraz w sytuacjach, w których zwykle reguły formalnego podporządkowania zaczęły zawodzić. Jest to następstwo poszukiwania efektywniejszych społecznie form oddziaływania na podwładnych, dających gwarancje dużej niezawodności. Współczesne zainteresowanie przywództwem w wojsku wynika także z wielu innych przesłanek, z których do najważniejszych można zaliczyć:⁸⁸

- dynamikę zmian współczesnego świata, zmian roli armii narodowych oraz charakteru i zakresu działań sojuszniczych sił międzynarodowych (...),
- umacnianie się trendu wykorzystywania sił zbrojnych także do działań innych niż wojna;
- prognozy dotyczące charakteru i przebiegu przyszłych konfliktów oraz oczekiwań co do kompetencji przyszłych dowódców (...),
- narastanie (począwszy od połowy lat siedemdziesiątych) oznak kryzysu dowodzenia opartego głównie na formalizowaniu i uściślaniu procedur, autokratyzmie przełożonych,
- potrzebę stopniowej redukcji armii i możliwości sprawnej rekonwersji zwalnianych z wojska kadr,
- tworzenie atrakcyjnego dla potencjalnych adeptów zawodowej służby wojskowej wizerunku współczesnego dowódcy, nie tylko skutecznego, ale także efektywnego społecznie.

⁸⁸ P. Gawliczek, L. Kanarski, *O perspektywie przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, „Myśl Wojskowa” 2002, nr 2, s.192.

W Polsce przywództwem wojskowym zaczęto interesować w wyniku zmian, jakie zaszły w naszym wojsku w okresie transformacji ustrojowej. Pierwsze kontakty polskich żołnierzy z przedstawicielami innych armii, w szczególności z żołnierzami

armii amerykańskiej sprawiły, że nowe prądy i idee związane z nowoczesnym dowodzeniem szybko zaczęły budzić zainteresowanie naszych dowódców.

Liczne spotkania z oficerami z ośrodków szkolenia, szkół i akademii wojskowych krajów NATO między innymi: West Point, Marine Corps, Centrum Dowodzenia Wewnętrznego i Akademia Dowodzenia Bundeswehry, Instytut Przywództwa, Mediów i Rozwoju Edukacji (ILMO) oraz udział w różnego rodzaju kursach, pozwoliły polskim oficerom zapoznać się z programami szkolenia tych ośrodków i uczelni oraz zdobyć pewne doświadczenie w zakresie przywództwa wojskowego. Na bazie tych doświadczeń, literatury przedmiotu, podręczników, można wysnuć wnioski, że problematyka przywództwa w armiach zachodnich jest bardzo ważnym obszarem intensywnych zabiegów szkoleniowo-edukacyjnych mających na celu poszerzenie kompetencji dowódczych oraz, że realizacja określonych koncepcji przywództwa odbywa się na wszystkich poziomach szkoleniowo-edukacyjnych. Jego intensyfikację można dostrzec na najniższych szczeblach dowodzenia w drużynie, plutonie, kompanii.

Zainteresowanie przywództwem w Wojsku Polskim nastąpiło szczególnie w latach 90-tych. Przyczyniły się do tego szczególnie wizyty polskich oficerów w akademiach i ośrodkach szkolenia ówczesnych państw NATO oraz udział naszych żołnierzy w kursach i seminariach organizowanych przez różne armie.

W efekcie tych wizyt i wynikających z nich doświadczeń w latach 1995-2001, pojawiło się kilkanaście opracowań, w których autorzy prezentują własne poglądy dotyczące między innymi oczekiwań i możliwości, jakie można wiązać w naszej armii z teorią i praktyką przywództwa.

Pierwsza grupa oficerów zajmujących się teorią przywództwa w wojsku skupiła swoją uwagę na określeniu zależności pomiędzy dowodzeniem a przywództwem. Próbuje oni między innymi odpowiedzieć na pytania związane z relacjami, jakie

zachodzą między dowodzeniem a przywództwem, jak również umiejscowienia przywództwa w teorii i praktyce dowodzenia.⁸⁹

Druga grupa skupiła swoje zainteresowania przede wszystkim na popularyzacji idei przywództwa w Wojsku Polskim. W swoich opracowaniach autorzy pokazują tradycje przywództwa w innych armiach oraz tradycje orężne naszego wojska, jako podstawę oparcia idei przywództwa w Wojsku Polskim.

Kolejna trzecia grupa badaczy w szczególności zaś L. Kanarski i B. Szulc, skoncentrował swoje zainteresowania na analizie zdolności (umiejętności) przywódczych traktowanych jako ważne składniki profesjonalizmu dowódcy. L. Kanarski i B. Szulc dokonali próby określenia zakresu kompetencji przywódczych warunkujących sukces w dowodzeniu.

Inni przedstawiciele tego nurtu skierowali swoje zainteresowania na określeniu potrzeb i charakteru zmian edukacyjnych, przejście od edukacji adaptacyjnej do edukacji kreatywnej. Jak twierdzi R. Stępień, chodzi „o wykształcenie dowódców, przywódców i specjalistów wojskowych, posiadających niezbędny zakres wiedzy i umiejętności zawodowych, umożliwiających pełnienie funkcji dowódczych w czasie wojny i w warunkach pokojowego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP”.⁹⁰

Ostatnia grupa badaczy ukierunkowała swoje działania na tworzenie koncepcji przywództwa z uwzględnieniem potrzeb wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

W rezultacie podejmowanych prac badawczych podjęto próby utworzenia koncepcji przywództwa, które uwzględniałyby potrzeby wojska. Były to następujące koncepcje:⁹¹

- **koncepcja przywództwa kompleksowego** – koncentruje myślenie o przywództwie w kontekście otoczenia naturalnego, wpływu osobowościowo-psychologicznego i socjalno-kulturowego. W konsekwencji takiego myślenia

⁸⁹ Zob. L. Kanarski, P. Gawliczek, *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002, s. 109-114.

⁹⁰ R. Stępień, *Dydaktyczne problemy kształcenia humanistycznego w wyższym szkolnictwie wojskowym (w:) Oficer, dowódca, wychowawca. Materiały z konferencji na temat: "Edukacja humanistyczna w kształceniu dowódcy"*, 13-14 czerwca 1996 roku Toruń, WSO im. gen. J. Bema, Warszawa 1996, s. 30.

⁵⁸ Zob. L. Kanarski, P. Gawliczek, *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002, s. 109-114.

autorów tej koncepcji, zostały wyłonione trzy rodzaje przywództwa: *naturalne, osobowościowe i kulturowe*.

Na podstawie wyżej wymienionych rodzajów przywództwa został wyróżniony, przywódca wielowymiarowy-kompleksowy oraz dwu- i jednowymiarowy, którego określa niepełny zakres predyspozycji;

- *koncepcja przywództwa w dowodzeniu wojskami lądowymi RP* – jest etapem na drodze do przygotowania materiału w charakterze podręcznika-poradnika. Autorzy przyjęli za podstawę swojej koncepcji treści zawarte w założeniach amerykańskich (m.in. w podręczniku FM 22-100). W koncepcji tej podjęli oni próbę identyfikacji walorów dobrego dowódcy w odniesieniu do potrzeb Wojska Polskiego. Stwierdzają oni, że koncepcja amerykańska jest na tyle odpowiednim przykładem, że może posłużyć jako podstawa do tworzenia własnych opracowań w zakresie przywództwa wojskowego;
- *koncepcja przywództwa wojskowego w Siłach Zbrojnych RP* – jest próbą ukazania przywództwa w kontekście potrzeb naszej armii, jej oczekiwań i możliwości szkoleniowo-edukacyjnych. Twórcy tej koncepcji przyjęli założenie, iż powinna ona w swojej wstępnej wersji zawierać między innymi:
 - charakterystykę idei i istoty przywództwa, która niezbędna jest do określenia miejsca przywództwa w strukturze kompetencji dowódczych,
 - podstawowe założenia teoretyczne pozwalające, w zależności od potrzeb i możliwości na modyfikację, uszczegółowianie, budowanie własnych projektów szkoleniowo-edukacyjnych,
 - identyfikację potrzeb przywództwa wojskowego dla poszczególnych poziomów struktury organizacyjnej armii,
 - charakterystykę ważniejszych elementów składowych kompetencji przywódczych, umożliwiających przeniesienie ich do programów szkoleniowych, dobór odpowiednich metod, form i treści, przygotowanie bazy, wykładowców, instruktorów,

Idea przywództwa zyskuje w naszej armii coraz więcej zwolenników także wśród praktyków. Trwają prace nad wypracowaniem koncepcji edukacyjnych dla szkolnictwa wojskowego różnych szczebli w tym szkolnictwa kadr podoficerskich.

Przypatrując się temu zagadnieniu można stwierdzić, że szeroko rozumiana problematyka przywództwa znana była w Wojsku Polskim już od najdawniejszych czasów, co więcej ma ona długie i bogate tradycje sięgające początków państwa polskiego. W czasach pierwszych Piastów książę, który był jednocześnie wodzem i przywódcą obdarzony był wieloma cechami przywódczymi i charyzmą. Wierzono niejednokrotnie, że posiadał nadprzyrodzone możliwości, które odziedziczył po swoich przodkach i które predestynowały go do pełnienia funkcji przywódczych w państwie. Pierwsi Piastowie, a w szczególności Mieszko I wykazywali się wielkimi zdolnościami przywódczymi, ponieważ ten ostatni doprowadził do scalenia plemion w jeden organizm państwowy oraz przyjął chrześcijaństwo, rozkazując swym poddanym porzucić dotychczasowe wierzenia i obyczaje. Po przyjęciu chrześcijaństwa i zacieśnieniu związków z ówczesną Europą zachodnią, Piastowie głównie z tego obszaru czerpali wzory postępowania dla swoich władców. Według Galla Anonima pierwszym takim ideałem władcy-przywódcy godnym naśladowania dla Piastów był cesarz Karol Wielki.⁹² Do tego wzoru niezwykłego wojownika i wodza wśród Piastowskich władców nawiązywali niewątpliwie Bolesław Chrobry – pierwszy król Polski i Bolesław Krzywousty. Obydwaj w umiejętny sposób skupili w swoich rękach najwyższą władzę, sprawnie i profesjonalnie administrowali urzędnikami w terenie, wojskiem jak również należycie współpracowali z władzami kościelnymi. Szczególne cechy przywódcze ujawnili obaj władcy w okresie wojen z cesarstwem niemieckim o utrwalenie naszych zachodnich granic. Obaj opanowali niemalże do perfekcji sztukę prowadzenia wojny podjazdowej, której charakter wymagał od społeczeństwa wielkiego zaangażowania, dyscypliny oraz niekiedy wielkich wyrzeczeń. Tylko takim władcom-przywódcom o wyjątkowych cechach, autorytecie i zaufaniu mogło społeczeństwo powierzyć swój los i jednocześnie umożliwić realizację nakreślonego końcowego sukcesu. Zarówno Bolesław Chrobry, jak i Bolesław Krzywousty

⁹² Zob. L. Kanarski, R. Pęksa, A.Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe, tradycje-teoria-praktyka*, DSW MON, Warszawa 1998, s.14.

udowodnili swoimi czynami, że byli świetnymi przywódcami zarówno w sferze cywilnej jak i wojskowej.

W średniowiecznej Polsce mamy również klasyczny przykład, jaki jest efekt pogwałcenia podstawowych zasad przywództwa. Dzieje króla Bolesława Śmiałego, który nieroztropnie korzystał ze swoich praw monarszych poprzez jedynie egzekwowanie swoich praw tylko z tej z racji, że był władcą i nie liczył się z opinią innych, doprowadziły go do utraty władzy i tragicznej śmierci.

W miarę rozwoju państwa polskiego dokonywały się również zmiany w sferze świadomościowej jej przywódców. Widoczne to było szczególnie wśród rycerstwa gdzie obowiązywało upowszechnione prawo *ius militare*, które określało zasady walki i reguły postępowania, a także obyczaje militarne. Ci, którzy pretendowali do roli przywódców musieli nie tylko wywodzić się ze stanu rycerskiego, lecz również znać obowiązujące reguły i je przestrzegać.

W końcu XIII wieku rangę wielkich przywódców zyskali królowie Władysław Łokietek i Kazimierz Wielki, choć przyszło im działać w jakże zróżnicowanych warunkach politycznych i militarnych. Ten ostatni został przez historie zaliczony do najwybitniejszych władców i przywódców europejskich tego okresu.

Wraz z wstąpieniem na tron Jagiellonów doszło między innymi za sprawą Władysława Jagiełły do poszerzenia udziału możnowładców w kierowaniu ówczesnym państwem. Spowodowało to w późniejszym okresie przekazaniem części kompetencji dowódczych wojewodom i kasztelanom, co umocniło ich rolę przywódczą w terenie. W okresie renesansu chętnie odwoływano się do wzorów przywódców starożytnych między innymi Juliusza Cezara czy Aleksandra Macedońskiego. Uważano, że prawdziwy przywódca powinien mieć uporządkowane własne życie i tego samego powinien wymagać od swoich podwładnych. Wśród wielu przywódców tego okresu na czoło wysuwają się postacie króla Stefana Batorego i jego bliskiego współpracownika kanclerza wielkiego koronnego Jana Zamoyskiego. Obydwaj potrafili nie tylko skutecznie wzmocnić i reformować państwo i armię, lecz również odnosić zwycięstwa na gruncie politycznym, gospodarczym i militarnym. Warto dodać, że Jan Zamoyski swoją wysoką pozycję na dworze królewskim oraz

niekwestionowaną pozycję przywódcy szlachty, zdobył dzięki wiedzy wyniesionej ze studiów we Francji i Włoszech oraz wielkiej pracowitości i sumienności. Mimo, że był surowym i wymagającym dowódcą, egzekwującym obowiązujące przepisy prawa i regulaminy, potrafił jednocześnie dotrzeć do swoich podwładnych, ponieważ znał ich psychikę i możliwości wykonawcze stawianych im zadań.

W dawnej Polsce talenty dowódcze królów, książąt, hetmanów i części szlachty rozwijano już we wczesnej młodości poprzez między innymi staranne wykształcenie ogólne zdobywane głównie za granicą.

W okresie wojen z Moskwą i Turcją dużymi zdolnościami przywódczymi wyróżniał się król Władysław IV, który posiadając dużą energię i ambicje potrafił jednocześnie korzystać z rad i doświadczenia swoich podwładnych. Był nie tylko zdolnym dowódcą ale również zdobył wśród szlachty i żołnierzy ogromną popularność. Godnym kontynuatorem polskich tradycji przywódczych był również hetman i późniejszy król Jan Sobieski. Podobnie jak jego poprzednicy posiadał on gruntowne wykształcenie humanistyczne i wojskowe oraz zdolności przywódcze i autorytet, które pomogły mu między innymi w skutecznym dowodzeniu skłóconymi wojskami koalicji antytureckiej. Wiek XVII obfitował w wielu wybitnych wodzów i przywódców, warto wspomnieć postać księcia Jeremiego Wisniowieckiego, który dzięki swoim zdolnościom przywódczym zdołał skupić wokół siebie szlachtę kresową w dramatycznych czasach walk z buntem Chmielnickiego.

Niestety późniejszy okres Rzeczypospolitej nie obfitował w wybitnych przywódców, zaś postępujący kryzys państwa pociągnął za sobą również upadek polskiej wojskowości. Dopiero przemiany społeczno-polityczne u schyłku XVIII wieku wniosły również nowe reformy w ówczesnym wojsku. Powołana do życia Szkoła Rycerska stała się kuźnią wysoko kwalifikowanej kadry dowódczej odradzającego się z zapaści wojska. Najślynniejszym jej absolwentem był Tadeusz Kościuszko, który stał się dla Polaków duchowym przywódcą. Był on wzorem dowódcy, który za najwyższe wartości uznawał służbę ojczyźnie i obowiązek obywatelski. Jego wybitny talent dowódczy został doceniony na polach bitewnych Polski i Ameryki. W czasie Insurekcji Tadeusz Kościuszko stał się przywódcą całego

narodu walczącego z zaborcą. Swoje ideały wyraził w czasie uroczystej przysięgi na rynku w Krakowie gdzie w obecności obywateli ślubował: "przysięgam w obliczu Boga całemu Narodowi Polskiemu, iż powierzonej mi władzy na niczyj prywatny ucisk nie użyję, lecz jedynie jej dla obrony całości granic, odzyskania samowładności Narodu i ugruntowania powszechnej wolności używać będę (...)"⁹³.

W gronie współpracowników Tadeusza Kościuszki było wielu wspaniałych oficerów jak np. generał Jan Henryk Dąbrowski, późniejszy twórca i dowódca Legionów we Włoszech. W epoce napoleońskiej wybitnym wodzem o cechach przywódczych był niewątpliwie książę Józef Poniatowski dowódca wojsk Księstwa Warszawskiego i marszałek Francji. Poniatowski na swoją wysoką pozycję i zaufanie wśród podwładnych musiał ciężko zapracować, zwarzywszy na jego pokrewieństwo z królem i w młodości dość frywolny styl życia.

W okresie Królestwa Polskiego talenty przywódcze wykazywali oficerowie, którzy nie zajmowali eksponowanych miejsc w hierarchii wojskowej. Wśród nich należy wyróżnić postacie majora Waleriana Łukasińskiego i porucznika Piotra Wysockiego, organizatorów oporu przeciw carskiej Rosji.

Okres I wojny światowej i początki II Rzeczypospolitej przyniosły wykreowały wielu wybitnych przywódców politycznych i wojskowych. Jednakże na czoło wysuwa się bezsprzecznie postać Józefa Piłsudskiego, legendarnego Komendanta i Marszałka. Na temat jego cech przywódczych powstało wiele opracowań i wspomnień, jednakże chyba najważniejszym argumentem podsumowującym tę dyskusję jest fakt, że po śmierci Piłsudskiego „(...) nikt z jego współpracowników, mimo wielu znaczących osobistości, nie potrafił zająć nawet zbliżonej pozycji i odegrać w podobnym wymiarze roli w państwie”⁹⁴. W okresie II Rzeczypospolitej obok Józefa Piłsudskiego wybitnymi postaciami byli między innymi generałowie Władysław Sikorski, Władysław Anders, Kazimierz Sosnkowski, Józef Haller, zaś w okresie okupacji Stefan Rowecki „Grot”. Czas kampanii wrześniowej naznaczony był przywódcami

⁹³ B. Szyndler, *Tadeusz Kościuszko*, Bellona, Warszawa 1991, s. 184.

⁹⁴ L. Kanarski, R. Pęksa, A. Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe, tradycje-teoria-praktyka*, DSW MON, Warszawa 1998, s.14.

średniego i niższego szczebla dowodzenia a najchwalebniejsze karty historii zapisali między innymi tacy dowódcy jak mjr Henryk Sucharski, kpt. Władysław Raginis, gen. bryg. Wiktor Thommé, gen. bryg. Mikołaj Bołtuć, gen dyw. Franciszek Kleeberg, mjr Henryk Dobrzański „Hubal”. Tak więc, polski wkład w rozwój przywództwa wojskowego jest ogromny i nie powinniśmy o tym wkładzie zapominać wychowując nowe pokolenia dowódców wszystkich szczebli dowodzenia.

Reasumując można stwierdzić, że perspektywa rozwoju przywództwa w Wojsku Polskim zależeć będzie nie tylko od formalnych deklaracji i akceptacji ogólnych założeń, lecz również od przezwyciężenia wielu barier mentalnych takich jak: powszechne synonimiczne traktowanie dowodzenia i przywództwa przez sporą liczbę kadry zawodowej, sprawowanie przywództwa do posiadanej władzy formalnej i autokratycznych wzorów jej sprawowania, brak gotowości dowódców do rozwijania swoich umiejętności przywódczych i nabywania nowych oraz brak wymiernych sukcesów.⁹⁵ Wprowadzanie idei przywództwa do środowiska wojskowego musi wiązać się z powszechnym jego przekonaniem, że jest ona nie tylko koniecznością, ale i szansą indywidualnego rozwoju i podnoszenia efektywności służby na swoim stanowisku.

⁹⁵ Zob. P. Gawliczek, L. Kanarski, *O perspektywie przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, „Myśl Wojskowa” 2002, nr 2, s. 200.

Rozdział 4

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

4.1. Przedmiot i cele badań.

Według J. Gniteckiego cel badań, można określić jako „rodzaj zamierzonego efektu, do którego ma doprowadzić działalność badawcza”⁹⁶.

Przedmiot podjętych badań stanowią różne elementy strukturalne kwalifikacji pedagogicznych podoficerów zawodowych i zależności między nimi, a jakością dowodzenia w jednostkach wojskach lądowych.

Głównym celem badań jest dokonanie analizy stanu kwalifikacji pedagogicznych podoficerów, a także opracowanie na jej podstawie uzasadnionych empirycznie zmian, w systemie przygotowania zawodowego podoficerów, umożliwiającym im właściwe wykonywanie funkcji dowódczych i wychowawczych.

A oto cele szczegółowe:

1. Określenie roli i zadań, jakie, sprawują podoficerowie zawodowi w Wojsku Polskim.
2. Wskazanie tych elementów przygotowania podoficerów w armiach wybranych państw, które należałoby wykorzystać w systemie przygotowania polskich podoficerów do działalności dowódczo-wychowawczej.
3. Określenie oczekiwań dowódców wobec podoficerów w zakresie posiadania i wykorzystywania kwalifikacji pedagogicznych.
4. Ustalenie stanu pedagogicznych kwalifikacji podoficerów zawodowych w zakresie: walorów osobowościowych, kierunkowej wiedzy pedagogicznej, pedagogicznych umiejętności teoretycznych oraz pedagogicznych sprawności praktycznych.

⁹⁶ Zob. J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Wydawnictwo WSP, Zielona Góra 1993, s. 127.

5. Opracowanie rekomendacji zmian systemu przygotowania zawodowego podoficerów.

4.2. Problemy badawcze i hipotezy.

W literaturze metodologicznej przyjmuje się, „że problem badawczy to tyle, co pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie”⁹⁷ lub „swoiste pytanie, określające jakość i rozmiar pewnej niewiedzy (pewnego braku w dotychczasowej wiedzy) oraz cel i granicę pracy naukowej”⁹⁸. Z tak rozumianego problemu badawczego wcale nie wynika, że każde pytanie jakie stawia sobie badacz może być problemem badawczym. Są nimi pytania, na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych. Ich ranga poznawcza jest tym większa, im bardziej dotyczą one pytań, na które dotychczas nie znaleziono odpowiedzi.

Na podstawie analizy tematu pracy i celów badań sformułowano następujący problem główny:

Jaki jest aktualny stan pedagogicznych kwalifikacji podoficerów i jakich zmian należy dokonać w systemie ich przygotowania zawodowego, aby zapewnić właściwe wykonywanie zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy w pododdziałach jednostek wojsk lądowych?

A oto problemy szczegółowe:

1. Jaka jest aktualna i przewidywana rola podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim oraz jakie wykonują oni zadania?
2. Jakie elementy systemu szkolenia podoficerów wybranych armii innych państw, można wykorzystać w przygotowaniu polskich podoficerów?

⁹⁷ S. Nowak (red.), *Metody badań socjologicznych*, Warszawa 1965, s. 214; cyt. za: M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1999, s. 103.

⁹⁸ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław-Warszawa 1967, Ossolineum s. 67; cyt. za: M. Łobocki, *Wprowadzenie ...*, op. cit., s. 103.

3. Jakie są oczekiwania dowódców wobec podoficerów w zakresie wypełniania przez nich zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy?
4. Czy podoficerowie posiadają wystarczające kwalifikacje pedagogiczne, aby mogli właściwie wykonywać zadania związane z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy?
5. Jakie zmiany systemu przygotowania zawodowego podoficerów należy wprowadzić, aby skutecznie realizowali oni funkcje dowódcze i wychowawcze?

Niezbędnym warunkiem poprawnego realizowania badań naukowych, po określeniu problemu badawczego, jest określenie hipotez roboczych. Bez sformułowania problemów badawczych i hipotez utrudnione jest uzyskanie poprawnych wyników badań.

M. Łobocki twierdzi, iż „hipotezy robocze są oczekiwanymi przez badacza wynikami planowanych badań i że dotyczyć mogą zarówno wartości zmiennych, jak zależności między zmiennymi. Przede wszystkim jednak – jak łatwo się przekonać – określają relacje między dwiema lub więcej zmiennymi (...) dzięki hipotezom roboczym badacz konkretyzuje sformułowany przez siebie problem badawczy. Widzi go jaśniej i wyraźniej, co umożliwia tym samym odpowiedni dobór metod i technik badawczych lub ich konstruowanie”⁹⁹.

Poprawnie sformułowana hipoteza powinna spełniać następujące warunki: hipoteza musi dać się zweryfikować, hipoteza robocza powinna wyrażać związek w zasadzie tylko pomiędzy dającymi się zbadać faktami, zdarzeniami, ludźmi (zmiennymi), hipoteza robocza jest przypuszczeniem wysoce prawdopodobnym, mającym swe uzasadnienie w dotychczasowym dorobku naukowym, hipoteza robocza jest wnioskiem z dotychczasowych obserwacji i doświadczeń badacza oraz to, że hipoteza robocza jest twierdzeniem wyrażonym jednoznacznie i w sposób możliwie uszczegółowiony.

⁹⁹ M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001, s. 126.

T. Pilch uważa, że "hipotezą nazywa się wszelkie twierdzenia częściowo tylko uzasadnione, przeto także wszelki domysł, za pomocą którego tłumaczymy dane faktyczne, a więc też i domysły w postaci uogólnienia osiągniętego (...) na podstawie danych wyjściowych. Hipoteza w badaniach pedagogicznych przybiera najczęściej kształt zależności prawdopodobnej dwu zjawisk (...). Hipoteza musi określać zależności między zmiennymi. Powinna być na tyle precyzyjna, aby ściśle ograniczyć zasięg swego znaczenia. Hipoteza wreszcie powinna być zbudowana na podstawie uznanej wiedzy naukowej"¹⁰⁰.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, tematu pracy, celów oraz problemów badawczych sformułowano następującą hipotezę główną:

Aktualny stan kwalifikacji pedagogicznych podoficerów wyraźnie odbiega od istniejących potrzeb praktyki szkoleniowo-wychowawczej w siłach zbrojnych. Ze względu na rosnące wymagania wobec podoficerów w zakresie prowadzenia działalności wychowawczej, istnieje potrzeba systematycznego doskonalenia tych kwalifikacji.

Właściwe wykonywanie zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy przez podoficerów zawodowych, wymaga dokonania następujących zmian w systemie ich przygotowania:

- **położenie większego nacisku na rozwijanie umiejętności metodycznych, szczególnie na umiejętność prowadzenia zajęć;**
- **rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i umiejętności bycia liderem;**
- **zwiększenie ilości godzin dydaktycznych z przedmiotów niezbędnych w wychowaniu i dowodzeniu: podstawy psychologii i pedagogiki, metodyka wychowania, język angielski;**
- **wprowadzenie do programów nauczania szkół podoficerskich przedmiotu historia Polski oraz wiedza o społeczeństwie (np. ograniczając ilość godzin z przedmiotu podstawy gospodarki rynkowej);**

¹⁰⁰ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 26-27.

- **wzbogacenie kursów doskonalących, w ramach systemu doskonalenia zawodowego, o inne formy takie jak warsztaty doskonalące umiejętności pedagogiczne (warsztaty doskonalenia pedagogicznego);**
- **dodanie do programów kursów doskonalących zagadnienia z międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych, komunikacji społecznej, dyscypliny wojskowej, podstaw pedagogiki wojskowej.**

Hipotezy szczegółowe:

1. Obecna rola podoficerów zawodowych w wojskach lądowych, sprowadza się w większości przypadków do wykonywania przez nich nieskomplikowanych zadań. Powszechnie przyjmuje się, że podoficerowie zajmują z reguły stanowiska nie związane z dowodzeniem, a w większości w logistyce. Przewidywana rola podoficerów związana jest przejmowaniem wielu zadań wykonywanych do tej pory przez oficerów, a podoficerowie pełnić będą rolę dowódców, instruktorów i wychowawców żołnierzy.
2. System szkolenia i doskonalenia zawodowego podoficerów w wybranych armiach innych państw, pozwala na ciągłe podwyższanie i doskonalenie kwalifikacji w tym z zakresu pedagogiki oraz umiejętności zawodowych podoficerów oraz pozwala im na ciągłe doskonalenie zawodowe i osobiste.
3. Budując nowy wizerunek podoficerów zawodowych oficerowie oczekują się, że podoficerowie przejmą od nich wiele zadań realizowanych do tej pory przez oficerów i chorążych. Będą oni pełnili takie funkcje zawodowo-społeczne jak: dowódcy i instruktora, wychowawcy oraz specjaliści wojskowego. Dowodząc drużynami, załogami większość spośród nich powinna stać się mistrzami w swoim zawodzie i liderami.
4. Podoficerowie zawodowi posiadają niewystarczające kwalifikacje pedagogiczne w zakresie: ich osobowościowych przymiotów, kierunkowej wiedzy pedagogicznej, pedagogicznych umiejętności teoretycznych oraz pedagogicznych sprawności praktycznych. Utrudnia im to poprawne analizowanie zadań oraz nierzadko doprowadza do konfliktów z żołnierzami.
5. System doskonalenia zawodowego należy wzbogacić o inne formy np. warsztaty doskonalenia pedagogicznego dla podoficerów, które umożliwią im zdobywanie

i poszerzanie wiedzy między innymi z metodyki, pedagogiki, psychologii, komunikacji interpersonalnej oraz przywództwa.

4.3. Metody badań, techniki i narzędzia badawcze.

Wśród pedagogów, psychologów, socjologów i osób uprawiających nauki wojskowe nie ma pełnej zgody, co do określenia, czym jest metoda, a czym technika badawcza. W pedagogice i nie tylko, spotykamy się z pełną swobodą w określaniu i interpretowaniu tych pojęć i choć te niejasności nie mają zasadniczego wpływu na efekty naukowych badań pedagogicznych, to prowadzą czasami, zwłaszcza wśród początkujących badaczy, do nieporozumień.

T. Pilch wyrażając pogląd A. Kamińskiego twierdzi, iż metoda jest to „zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujących najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania określonego problemu naukowego”. Technika badań zaś określa się czynności praktyczne, regulowane starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzalnych informacji, opinii, faktów”.¹⁰¹ Według T. Pilcha „techniki badań są zatem czynnościami określonymi przez dobór odpowiedniej metody i przez nią uwarunkowanymi (...). Technika badawcza ogranicza się do czynności pojedynczych lub pojedynczo jednorodnych. Metoda natomiast zawiera w sobie szereg działań o różnym charakterze, zarówno koncepcyjnym jak i rzeczowym, zjednoczonych celem generalnym i ogólną koncepcją badań”.¹⁰²

Aby szerzej wyjaśnić zakresy treściowe poszczególnych pojęć przytoczę wyjaśnienie znaczenia narzędzia badawczego, które cytowany wcześniej T. Pilch definiuje jako „przedmiot służący do realizacji wybranej techniki badawczej. O ile technika badawcza ma znaczenie czasownikowe i oznacza czynność, np.: obserwowanie, prowadzenie wywiadu, to narzędzie badawcze ma znaczenie rzeczownikowe i służy do technicznego gromadzenia danych z badań. W tym

¹⁰¹ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 42.

¹⁰² Tamże, s. 42-43.

rozumieniu narzędziem badawczym będzie kwestionariusz wywiadu, magnetofon, arkusz obserwacyjny a nawet ołówek”¹⁰³.

M. Łobocki uważa, że metoda badań „odnosi się do ogólnych dyrektyw czy norm (reguł) postępowania badawczego, tj. obowiązujących bez względu na cel, jakiemu ma ona służyć, i warunki, w jakich się ją stosuje. Technika badań natomiast jest tożsama z bliżej skonkretyzowanymi wskazaniem, określającymi możliwie dokładnie i szczegółowo przebieg organizowanego z jej pomocą procesu badawczego. Podporządkowana jest z reguły określonej metodzie badań i pełni wobec niej rolę służebną. Inaczej mówiąc, technika badawcza jest zawsze pewną uszczegółowioną odmianą badań. Ta z kolei może w zasadzie poszczycić się kilkoma różnymi technikami badań”¹⁰⁴.

Z kolei W. Zaczyński formułując definicję metod badania naukowego twierdzi, że „są to określone sposoby poznawania wybranego wycinka rzeczywistości pojmowane:

- celowo, czyli z intencją poznania;
- według z góry powziętego planu;
- z intencją poznania dokładnego i wyczerpującego”¹⁰⁵.

Na podstawie tych rozważań można stwierdzić, że pomiędzy metodą (sposób realizacji badania), techniką (sposób realizacji wybranej metody) a narzędziem badawczym (przedmiot służący do realizacji wybranej techniki) istnieje pewna stała zależność. Odpowiednio dobrane metody i techniki mają podstawowe znaczenie dla prawidłowego przeprowadzenia postępowania badawczego.

W niniejszej pracy wykorzystałem następujące metody badań:

1. Sondaż diagnostyczny (techniką ankiety).
2. Obserwacja uczestnicząca.
3. Metoda analizy i krytyki literatury źródłowej.
4. Analiza dokumentów.

¹⁰³ Tamże, s. 42-43.

¹⁰⁴ M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001, s. 217.

¹⁰⁵ W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, WS i P, Warszawa 1995, s. 20.

Metoda sondażu diagnostycznego określana jest jako jedna z najbardziej popularnych metod badań społecznych w tym i pedagogicznych. Z pewnością budzi ona wiele kontrowersji wśród badaczy. T. Pilch stwierdza, że „metoda sondażu diagnostycznego jest sposobem gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasilaniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk i wszelkich innych zjawiskach instytucjonalnie nie zlokalizowanych - posiadających znaczenie wychowawcze – w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której badane zjawisko występuje.”¹⁰⁶

M. Łobocki potwierdza kontrowersyjność stosowania sondażu diagnostycznego, jako trafnej i rzetelnej metody badawczej. Podkreśla on, że jest to metoda bardzo przydatna w prowadzonych badaniach, jeśli stosowana jest z umiarem łącznie z innymi bardziej wiarygodnymi metodami badawczymi. Według tego autora „metoda sondażu diagnostycznego najczęściej znajduje swe zastosowanie w badaniach za pomocą ankiet, rozmowy i wywiadu. Badania te stanowią podstawowe jej techniki badawcze”.¹⁰⁷

Stosując w podjętych badaniach metodę sondażu diagnostycznego dążyłem do zgromadzenia materiału empirycznego pozwalającego określić kwalifikacje pedagogiczne podoficerów zawodowych, sposoby ich wykorzystania w działalności dowódczej i wychowawczej podoficerów oraz oczekiwania, jakie stawiają przed nimi dowódcy pododdziałów i oddziałów.

Z kolei „**badania ankietowe** są sposobem zbierania informacji za pomocą zestawu pytań, dotyczących bezpośrednio lub pośrednio ściśle określonych problemów badawczych. Zestaw tego rodzaju pytań nazywa się ankietą lub kwestionariuszem ankiety przybierającym z reguły postać drukowanego formularza z podanymi na nim pytaniami i wolnymi miejscami na wpisywanie odpowiedzi lub też z gotowymi

¹⁰⁶ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 51.

¹⁰⁷ M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001, s. 236.

odpowiedziami, spośród których osoby badane wybierają te, które uważają za prawdziwe”¹⁰⁸.

Zamieszczone w ankiecie pytania mają charakter pytań otwartych lub zamkniętych. W pytaniach otwartych badani mają pełną swobodę odpowiedzi, zaś w przypadku pytań zamkniętych posiadają zestawy gotowych odpowiedzi, które wymagają jedynie wyboru tej właściwej z punktu widzenia respondenta. Pytania zamknięte oprócz tego dzielą się na pytania alternatywne – zakładające możliwość odpowiedzi *tak, nie* lub *nie mam zdania* – oraz pytania dysjunktywne wymagające wyboru jednej spośród więcej niż dwóch możliwych odpowiedzi. Poza tym w ankietach stosuje się pytania półotwarte, które przewidują wybór własnych, dowolnych odpowiedzi oraz pytania filtrujące i pytania kontrolne pozwalające na wykluczenie z badań osób nie wnoszących nic do badań lub takich, które udzielają kłamliwych odpowiedzi.

Za pomocą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety chciałem uzyskać dane empiryczne pozwalające ustalić:

- stan kwalifikacji pedagogicznych podoficerów zawodowych;
- poziom wykorzystania kwalifikacji pedagogicznych w dowodzeniu drużyną;
- przydatność kwalifikacji pedagogicznych w dowodzeniu żołnierzami;
- znaczenie dla podoficerów kwalifikacji pedagogicznych w kreowaniu nowego wizerunku podoficera-lidera (przywódcy);
- możliwości doskonalenia i poszerzania wiedzy w tym zakresie w strukturach wojska.

Kolejną metodą badań za pomocą której zgromadziłem materiał badawczy, była obserwacja uczestnicząca.

Obserwacja jako metoda badań naukowych jest celowym i planowym spostrzeganiem jakiegoś faktu, zjawiska czy zdarzenia w sposób systematyczny, a niekiedy także okazjonalny i z zastosowaniem różnych środków technicznych. W każdym razie obserwacja, jako metoda naukowa, „nie jest samym tylko

¹⁰⁸ M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Kraków 2001, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, s. 237.

postrzeganiem faktów, zdarzeń czy zjawisk. Jest nią osobliwy sposób postrzegania, gromadzenia i interpretowania poznawanych danych, w naturalnym ich przebiegu i pozostających przeważnie w bezpośrednim zasięgu widzenia i słyszenia obserwatora. Postrzeganie, gromadzenie i interpretowanie stanowią ważne składniki obserwacji i w pewnym sensie trzy podstawowe jej etapy¹⁰⁹.

Obserwacja uczestnicząca to rodzaj obserwacji, kiedy obserwator organizuje uczenie się, zabawę lub inne czynności wykonywane przez osoby obserwowane, a równocześnie obserwuje ich zachowanie. Biorąc osobiście udział w wykonywaniu określonych czynności, obserwator może je niejednokrotnie skuteczniej poznać, niż gdy ogranicza się do ich biernej obserwacji.¹¹⁰

Obserwacja uczestnicząca jest szczególnym rodzajem obserwacji bezpośredniej. Polega ona na obserwowaniu niejako „od wewnątrz”, tj. obserwator przejmuje na siebie w czasie badań rolę rzeczywistego członka obserwowanej przez niego grupy czy zbiorowości, stając się niejako częścią zdarzeń, które obserwuje.

Zastosowanie tej metody pozwoliło mi na uzyskanie od dowódców oddziałów i pododdziałów informacji na temat dotychczasowej działalności dowódczej podoficerów, ich przydatności jako instruktorów i wychowawców, jak również oczekiwań, jakie powinni spełniać przyszli podoficerowie na stanowiskach dowódczych, a więc związanych z bezpośrednim dowodzeniem żołnierzami. Zastosowanie obserwacji uczestniczącej umożliwiło mi również dokonanie oceny pewnego wycinka stanu wiedzy podoficerów z zakresu nauk humanistycznych oraz uzyskanie ich opinii, co do przyszłych kierunków rozwijania potrzebnych umiejętności i wiedzy.

Analiza dokumentów jest stosowana w badaniach pedagogicznych jako metoda uzupełniająca, a nie metoda podstawowa. Polega ona na: „uporządkowaniu i interpretacji zawartych w nich treści pod kątem problemu (celu) badawczego lub

¹⁰⁹ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000, s. 46.

¹¹⁰ Zob. Z. Skorny, *Metody badań i diagnostyka psychologiczna*, Zakład Narodowy im Ossolińskich, Wrocław 1974.

także hipotezy roboczej”.¹¹¹ Cechą charakterystyczną dla tej metody jest to, że dotyczy ona w dużej mierze nie tylko materiału otrzymanego w procesie rozpoczętych specjalnie badań, lecz także w wyniku działań nie związanych bezpośrednio z podejmowanym procesem badawczym.

Wykorzystując tę metodę w moich badaniach chciałem uzupełnić zebrany materiał empiryczny o informacje dotyczące:

- funkcjonowania korpusu podoficerskiego w Siłach Zbrojnych RP;
- struktury organizacyjnej wojskowego szkolnictwa zawodowego, kształcącego podoficerów zawodowych;
- funkcjonowania tego korpusu w wybranych armiach innych państw.

Jednocześnie studiując literaturę fachową uzyskałem nowe informacje związane z działalnością podoficerów zawodowych w innych armiach NATO i ich rolą w dowodzeniu żołnierzami. Krytyczna analiza literatury pozwoliła mi także na zapoznanie się z zagadnieniami ściśle związanymi z obecnym i przyszłym funkcjonowaniem podoficerów zawodowych głównie z zakresu:

- dowodzenia i działalności służbowej w pododdziałach;
- przydatności i wykorzystania wiedzy pedagogicznej przez podoficerów w dowodzeniu i wychowywaniu żołnierzy;
- przywództwa wojskowego;
- współczesnego pojmowania takich kategorii jak kompetencje, kwalifikacje i umiejętności zawodowe oraz mistrzostwo w zawodzie.

Na podstawie analizy pedagogicznej literatury metodologicznej dokonałem wyboru i opracowałem techniki i narzędzia badawcze, którymi posługiwałem się w toku realizacji procesu badawczego.

4.4. Teren i organizacja badań.

Niezbędnym warunkiem trafnych i rzetelnych badań, obok między innymi poprawnego sformułowania problemów i hipotez badawczych oraz doboru

¹¹¹ M. Łobocki, *Metody ...*, op. cit., s. 241.

odpowiednich metod i technik badawczych, był właściwy dobór podoficerów i oficerów do tego rodzaju badań. Zaplanowane badania przeprowadziłem w dwóch brygadach, dwóch pułkach, trzech batalionach i jednej samodzielnej kompanii wchodzących w skład 1 Warszawskiej Dywizji Zmechanizowanej im. T. Kościuszki.

- 1 Brygadzie Pancерnej w Wesolej;
- 3 Brygadzie Zmechanizowanej Legionów w Lublinie;
- 1 Pułku Artylerii Mieszanej w Ciechanowie;
- 1 Pułku Przeciwlotniczym w Gołdapi;
- 1 batalionie dowodzenia w Legionowie;
- 1 batalionie rozpoznawczym w Siedlcach;
- 1 batalionie zaopatrzenia w Legionowie;
- 1 kompanii chemicznej w Siedlcach.

Dobór próby badawczej oparty był na posiadanej wiedzy o badanej populacji. Taki typ doboru nazywany jest próbą celową (purposive sampling) lub arbitralną (judgemental sampling).¹¹² Badaniami objęto 60 dowódców różnych szczebli dowodzenia oraz 170 podoficerów zawodowych. Ilość uczestniczących w badaniach respondentów, ograniczona była możliwościami zebrania w jednym miejscu i czasie oficerów i podoficerów, którzy na ogół wykonują różne zadania służbowe, takie jak udział w ćwiczeniach, pełnienie służb, udział w codziennym szkoleniu. Poza tym badania musiałem prowadzić w taki sposób, aby nie zakłócać procesu szkolenia w pododdziałach. Prowadząc badania zależało mi głównie na uzyskaniu rzetelnych danych, a nie na dużej ilości respondentów, którzy przychodząc na badania pod presją rozkazu mogli tylko pobieżnie wypełniać kwestionariusze.

Wybrani do badań podoficerowie pełniący różne funkcje, posiadający znaczne doświadczenie i zróżnicowany staż służby, dostarczyli w trakcie badań niezwykle interesującego materiału badawczego dotyczącego ich obecnej służby w pododdziałach, stanu kwalifikacji pedagogicznych oraz wykorzystania ich w służbie, roli, jaką mają w niedalekiej przyszłości spełniać realizując zadania

¹¹² Zob. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 205.

wykonywane dotychczas przez oficerów i chorążych, jak również oczekiwań w zakresie własnego kształcenia i doskonalenia zawodowego.

W trakcie prowadzonych badań wykorzystałem także opinie 40 dowódców kompanii i 20 dowódców batalionów. Dowódcy ci stanowili bardzo cenne źródło informacji o podoficerach zawodowych pełniących służbę w dowodzonych przez nich pododdziałach (oddziałach) oraz o ich oczekiwaniach co do roli i zadań, jakie będą realizowali w nowej rzeczywistości wojskowej. Niestety tylko w jednym przypadku udało mi się uzyskać opinie od dowódcy pułku.

W trakcie obserwacji uczestniczącej rejestrowałem opinie i zachowania oficerów podczas organizowanych kursów z zakresu działalności społeczno-wychowawczej dla dowódców pododdziałów. W czasie kursów występowałem w roli wykładowcy omawiając problemy związane z wychowaniem żołnierzy. Biorąc osobiście udział w dyskusji, zadając stosowne pytania i formułując interesujące mnie problemy do dyskusji, mogłem dość dobrze poznać opinie dowódców o podoficerach.

Zgromadzony materiał empiryczny został poddany analizie statystycznej, w której wykorzystano analizę ilościową z użyciem klucza kodowego i analizę jakościową. Wyniki badań zostały przedstawione w formie danych procentowych i średnich arytmetycznych. Przedmiotem analiz statystycznych były także tabele krostabulacyjne, przy których wskaźnik poziomu istotności związku korelacyjnego wynosił $p \leq 0,05$, uwzględniając współczynnik Chi-kwadrat i V Cramera.

Wyniki badań zaprezentowano w postaci wykresów i tabel.

Charakterystykę badanej populacji wykonano uwzględniając: stanowisko służbowe, stopień wojskowy, wykształcenie, staż służby w wojsku oraz ukończenie Szkoły Podoficerskiej (w odniesieniu do badanych podoficerów).

Charakterystyka badanej kadry dowódczej (oficerowie).

Tab. 3. Charakterystyka badanej kadry dowódczej (oficerowie) ze względu na stanowisko służbowe

Lp.	Stanowisko służbowe	Wyniki badań (%)
1	2	3
1	Dowódca brygady	0

1	2	3
2	Dowódca pułku	3, 6
3	Dowódca batalionu	16, 4
4	Dowódca kompanii	80

Tab. 4. Charakterystyka badanej kadry dowódczej ze względu na stopień wojskowy

Lp.	Stopień wojskowy	Wyniki badań (%)
1	Pułkownik	1, 7
2	Podpułkownik	10, 7
3	Major	3, 6
4	Kapitan	16, 1
5	Porucznik	37, 5
6.	Podporucznik	30, 4

Tab. 5. Charakterystyka badanej kadry dowódczej ze względu na wykształcenie

Lp.	Wykształcenie	Wyniki badań (%)
1	Akademia Wojskowa	26, 8
2	Wyższa Szkoła Oficerska	67, 9
3	Szkoła Podchorążych Rezerwy	3, 5
4	Inne	1, 8

Tab. 6. Charakterystyka badanej kadry dowódczej ze względu na staż służby wojskowej

Lp.	Staż służby wojskowej	Wyniki badań (%)
1	Od 1 do 5 lat	31, 1
2	Od 6 do 10 lat	36, 4
3	Od 11 do 15 lat	14, 5
4	Od 16 do 20 lat	5, 4
5	Od 21 do 25 lat	9
6.	Powyżej 26 lat	3, 6

Charakterystyka badanych podoficerów

Tab. 7. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na staż służby wojskowej

Lp.	Lata służby	Wyniki badań (%)
1	1 – 5 lat	17, 5
2	6 – 10 lat	46, 8
3	11 – 15 lat	26, 9
4	16 – 20 lat	6, 3
5	21 – 25 lat	1, 3
6	Powyżej 25 lat	1, 2

Tab. 8. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na wykształcenie

Lp.	Wykształcenie	Wyniki badań (%)
1	Zasadnicze zawodowe	11, 3
2	Średnie zawodowe	52, 5
3	Średnie ogólnokształcące	18, 1
4	Pomaturalne	10
5	Inne	8, 1

Tab. 9. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na stanowisko służbowe

Lp.	Stanowisko służbowe	Wyniki badań (%)
1	Dowódcze (dowódca drużyny, załogi itp.)	71, 1
2	Szef kompanii	16, 4
3	Logistyczne	7, 9
4	Inne	4, 6

Tab. 10. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na stopień wojskowy

Lp.	Stopień wojskowy	Wyniki badań (%)
1	Starszy sierżant sztabowy	5, 7
2	Sierżant sztabowy	5, 8
3	Starszy sierżant	8, 3
4	Sierżant	9
5	Starszy plutonowy	30, 8
6.	Plutonowy	40, 4

W chwili badania podoficerowie byli:

Żołnierzami zawodowymi z ukończoną Szkołą Podoficerską – 70, 7 %

Żołnierzami zawodowymi z nieukończoną Szkołą Podoficerską – 29, 3%

Rozdział 5

PRZYGOTOWANIE PEDAGOGICZNE PODOFICERÓW ZAWODOWYCH DO PEŁNIENIA FUNKCJI DWÓDCZYCH I WYCHOWAWCZYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH. REKOMENDACJE ZMIAN W SYSTEMIE KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

5. 1. Model przebiegu służby podoficerów zawodowych.

Pojęciem model posługują się przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych, socjologii, cybernetyki, filozofii itp. Termin ten pochodzi od słowa z łac. *modulus* miara i oznacza tyle, co podobizna rzeczywistości możliwej i od nas zależnej¹¹³.

W socjologii termin ten oznacza pewien normatywny wzorzec jakiegoś zachowania lub układu stosunków rozpowszechnionych w zbiorowości, uznany i zalecany dla jego członków¹¹⁴. Modelem eksplanacyjnym pewnego systemu nazwiemy opis w terminach jego składników i realizacji między nimi, który sformułowany został w tym celu, aby wyjaśnić pewne zaobserwowane właściwości tego systemu¹¹⁵.

W filozofii model, to dający się wyobrazić lub materialnie zrealizować układ, który odzwierciedlając lub odtwarzając przedmiot badań jest zdolny zastępować go tak, że jego badania dostarczą nam nowej informacji o tym przedmiocie¹¹⁶.

W sensie dydaktycznym terminu model zazwyczaj używa się wówczas, gdy chce się przedstawić dziedzinę zjawisk za pomocą innej dziedziny – lepiej zbadanej, łatwiejszej do rozumienia, bliższej doświadczeniu. Model jest, więc konstrukcją rzeczywistości przedstawiony w sposób możliwie prosty pogładowy i pozbawiony sprzeczności. Model rozumiany jest także, jako: układ założeń przyjmowanych w danej nauce w celu ułatwienia (lub umożliwienia) rozwiązania danego problemu badawczego. Tak rozumiany model nosi nazwę modelu nominalnego¹¹⁷.

¹¹³ Zob. W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985, s. 177.

¹¹⁴ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970, s. 429.

¹¹⁵ Tamże, s. 432.

¹¹⁶ W. Staff, *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971, s. 33.

¹¹⁷ *Encyklopedia Powszechna PWN*, PWN, Warszawa 1985

Model nominalny, to przeważnie model teoretyczny zbudowany „jako hipotetyczna konstrukcja myślowa, będąca uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości, którym eliminuje się myślowo cechy, relacje lub inne elementy nie istotne dla danego celu”¹¹⁸. Inny rodzaj modelu, to model realny, czyli: przedmiot lub układ (klasa) przedmiotów (zdarzeń sytuacji itp.) spełniających założenia danej teorii¹¹⁹.

S. Nowak wyróżnia pojęcie modelu prognostycznego jako „jednostkowego systemu nazwiemy jego opis ze względu na takie zaobserwowane jego elementy i relacje między nimi, które pozwolą przewidzieć zajście w tym systemie pewnych zdarzeń przyszłych”¹²⁰.

Konstruowanie modelu systemu np. wyższej szkoły wojskowej jest ostatnim etapem ujęcia systemowego jako organizacji.

Budując model systemu należy kierować się następującymi regułami:

- **jasność systemu**, tzn. musi być jednocześnie wiadomo, które elementy należą do systemu, a które do jego otoczenia;
- **niezmiennność systemu**, tj. elementy (te same) nie mogą być raz w systemie, innym razem w jego otoczeniu;
- **zupełność systemu**, tj. wszystkie elementy muszą być podporządkowane określonym;
- **rozłączność systemu**, tj. te same elementy nie mogą należeć do kilku podsystemów.

W sensie dydaktycznym terminu model zazwyczaj używa się wtedy, gdy się chce postawić jakoś dziedzinę zjawisk za pomocą innej dziedziny – lepiej zbadanej, łatwiejszej do rozumienia, bliższej doświadczeniu. W zależności od przyjętych kryteriów modele można podzielić na pewne grupy. Ze względu na przeznaczenie dzielą się one na badawcze i pragmatyczne, natomiast ze względu na formę przekazu

¹¹⁸ Tamże, s. 132.

¹¹⁹ Tamże, s. 132.

¹²⁰ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, op. cit., s.433.

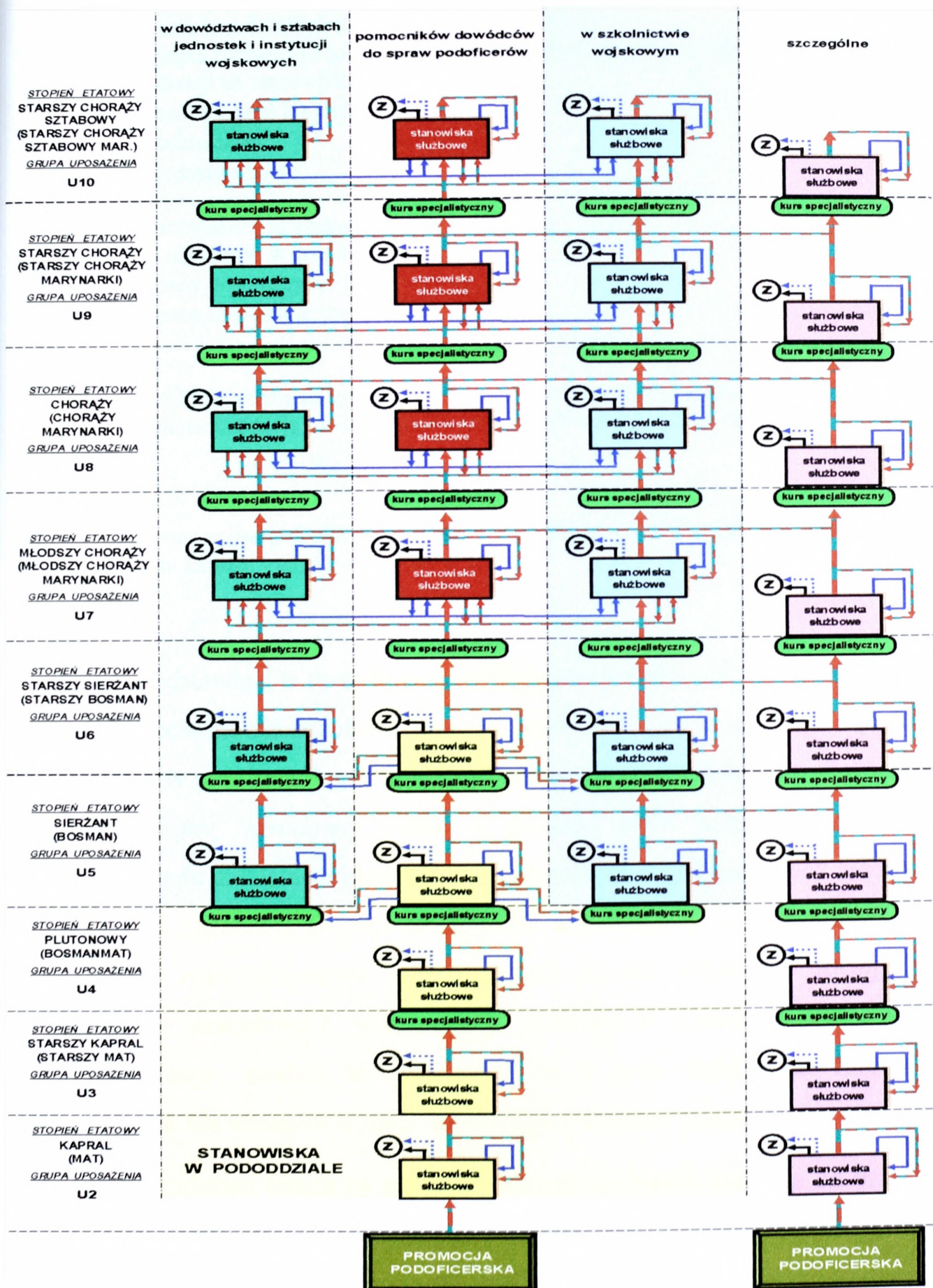
informacji wyróżnia się modele: zjawiskowe, ocenowe, decyzyjne (pozwalające na podejmowanie decyzji).

Jednym z założeń programu modernizacji sił zbrojnych jest odtworzenie podstawowego filaru, na którym opiera się współczesna armia, a mianowicie korpusu podoficerów zawodowych. Osiągnięcie zakładanej ilości podoficerów zawodowych stworzy warunki do spełniania podstawowej funkcji szkoleniowo-wychowawczej tego korpusu. W świetle między innymi *Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 roku* ranga i znaczenie podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim ma ulec podwyższeniu, co podyktowane jest przystosowywaniem struktury, w tym szkolnictwa wojskowego, do istniejących i funkcjonujących w armiach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Podoficerowie muszą przejąć wiele zadań i obowiązków, które dziś wykonują oficerowie. Zgodnie z zapisami zawartymi w *Ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 roku* oraz dokumentami wykonawczymi: *Decyzją Nr 337/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2003 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach kadry zawodowej* i *Decyzją Nr 276/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 września 2004 roku w sprawie wprowadzenia Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, jak również w opracowaniu pt.: *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, żołnierze zawodowi będą się sukcesywnie podwyższać swoje kwalifikacje przez zajmowanie kolejno równorzędnych lub wyższych stanowisk zgodnie z modelami przebiegu służby.

Od dnia 1 lipca 2004 roku, w Wojsku Polskim funkcjonują dwa wzorcowe modele przebiegu służby w korpusach osobowych oficerów i podoficerów, które zostały wprowadzone do działalności kadrowej na podstawie *Decyzji nr 377/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2003 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach kadry zawodowej*.

OGÓLNY MODEL PRZEBIEGU SŁUŻBY PODOFICERÓW ZAWODOWYCH

OBSZARY STANOWISK SŁUŻBOWYCH



Rys. 18. Ogólny model przebiegu służby podoficerów zawodowych (opracowanie DKiSzW MON z 2004 roku)

Objaśnienie symboli użytych w zobrazowaniu ogólnego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych



Zasadnicza ścieżka rozwoju zawodowego

Ścieżka rozwoju podoficera zawodowego po uzyskaniu w opinii okresowej na koniec kadencji na stanowisku oceny:



•bardzo dobrej lub dobrej;



•dostatecznej;



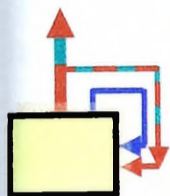
•niedostatecznej;



Zwolnienie z zawodowej służby wojskowej
po uzyskaniu w opinii okresowej:

-oceny dostatecznej;

-oceny niedostatecznej (obligatoryjnie).



Pełnienie służby na tym samym lub innym równorzędym stanowisku służbowym przez kolejną kadencję (po uzyskaniu oceny pozytywnej w opinii okresowej)

U 2

Grupa uposażenia dla stanowiska zaszeregowanego do stopnia etatowego
(tu: kaprała - mata)

Na ich podstawie i w oparciu o specyfikę poszczególnych korpusów osobowych, zostały opracowane szczegółowe modele przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w poszczególnych korpusach osobowych określonych w *Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku*. Modele te zostały wprowadzone do działalności kadrowej w jednostkach organizacyjnych resortu obrony narodowej na podstawie *Decyzji Nr 46/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12 lutego 2004 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w korpusach osobowych*. Podobnie jak w przypadku modelu ogólnego, modele te obowiązują od 1 lipca 2004 roku. Liczba modeli opracowanych dla oficerów wynosi 16, a dla podoficerów zawodowych 13.

Polityka kadrowa oparta na przedstawionych modelach wymaga od przełożonych obiektywnej oceny swoich podwładnych. Mechanizmy zawarte w polityce kadrowej sankcjonować będą permanentną selekcję najstarszych, a sporządzane opinie na podstawie, których wydawane będą prognozy przebiegu służby, bliższa i dalsza, muszą być rzetelne. Stanowiska służbowe w korpusie podoficerów zawodowych

zaszeregowane zostały do następujących stopni etatowych: kaprała, starszego kaprała, plutonowego, sierżanta, starszego sierżanta, młodszego chorążego, chorążego, starszego chorążego i starszego chorążego sztabowego. W modelu przebiegu służby podoficerów wyodrębnione zostały dwie niezależne drogi rozwoju służbowego.

Odpowiedzialnymi za opracowanie modeli szczegółowych oraz nadzór nad ich prawidłowym funkcjonowaniem są dowódcy rodzajów sił zbrojnych lub szefowie rodzajów wojsk oraz niektórzy szefowie zarządów SG WP.

W pierwszej drodze rozwoju służbowego podoficerów wydzielone zostały następujące obszary stanowisk:

1. W pododdziale – są to stanowiska zaszeregowane od stopnia etatowego kaprała do starszego sierżanta. Stanowisko zaszeregowane do stopnia etatowego:
 - kaprała odpowiada stanowisku dowódcy zespołu (obsługi)
 - starszego kaprała – dowódcy drużyny (równorzędnego);
 - sierżanta i plutonowego – pomocnika dowódcy plutonu (równorzędnego) i innym stanowiskom w pododdziale;
 - starszego sierżanta – szefowi pododdziału.
2. W sztabach i dowództwach od szczebla batalionu (równorzędnego), występują stanowiska od stopnia etatowego sierżanta do starszego chorążego sztabowego.
3. W szkołach podoficerskich występują stanowiska od stopnia etatowego sierżanta do starszego chorążego sztabowego. Stanowiskiem o stopniu etatowym starszego chorążego sztabowego jest stanowisko komendanta szkoły podoficerskiej.
4. W jednostkach wojskowych i dowództwach, stanowiska pomocników dowódców do spraw podoficerów od szczebla batalionu (równorzędnego) Stanowiska te zaszeregowane są od stopnia etatowego młodszego chorążego do starszego chorążego sztabowego.

W drugiej drodze rozwoju służbowego podoficerów wyodrębnia się pozostałe stanowiska, nie ujęte w drodze pierwszej. Są to stanowiska specyficzne z uwagi na rodzaj i charakter przypisywanych im zadań oraz nie wymagające doświadczeń instruktorskich na szczeblu pododdziału. Zalicza się do nich -między innymi- stanowiska: informatyków, pomocniczego personelu medycznego i prawnego, pilotów

śmigłowców, nurków, stanowiska w żandarmerii wojskowej. Przedstawione stanowiska są zaszeregowane od stopnia etatowego kaprała, do stopnia starszego chorążego sztabowego, natomiast droga rozwoju służbowego przebiega poprzez zajmowanie kolejno wyższych lub równorzędnych stanowisk służbowych.

Pierwszym stanowiskiem służbowym w nowym korpusie podoficerów zawodowych będzie stanowisko o stopniu etatowym kaprała, na które wyznaczani będą wyłącznie absolwenci szkół podoficerskich, posiadający świadectwo dojrzałości.

Kadencja pełnienia służby na stanowiskach podoficerskich trwać będzie od 1 roku do 3 lat, z możliwością jej wielokrotnego powtarzania na tym samym stanowisku lub na innym równorzędnym, o tym samym stopniu etatowym.

Przed wyznaczeniem podoficera na wyższe lub równorzędne stanowisko służbowe uwzględniać się będzie okres zajmowania dotychczasowego stanowiska to znaczy okres określony liczbą kadencji przewidziany dla każdego stanowiska.

W stosunku do podoficerów, których zamierza się wyznaczyć na pierwsze stanowisko o stopniu etatowym: plutonowego, sierżanta, starszego sierżanta, młodszego chorążego, chorążego, starszego chorążego i starszego chorążego sztabowego, wymagane będzie ukończenie kursu specjalistycznego przygotowującego żołnierza do objęcia tego stanowiska.

W wypadku stanowisk starszego kaprała, kurs taki nie będzie wymagany. Również przed wyznaczeniem na kolejne równorzędne stanowiska podoficerskie o tym samym stopniu etatowym, w zależności od zakresu obowiązków, specyfiki służby na tych stanowiskach, a także w przypadku zmiany korpusu lub grupy osobowej, podoficer będzie mógł być skierowany na doksztalcenie w ramach kursu specjalistycznego przygotowującego go do objęcia tego stanowiska.

W sytuacji, kiedy podoficerowie ukończą specjalistyczne kursy za granicą na kierunkach zgodnych z opisem danego stanowiska, dyplomy i świadectwa ukończenia takiego kursu będą traktowane na równi z kursami specjalistycznymi w kraju.

Stanowiska podoficerskie według nowego modelu przypisane będą do następujących grup uposażenia: kapral – U2, starszy kapral – U3, plutonowy – U4,

sierżant – U5, starszy sierżant – U6, młodszy chorąży – U7, chorąży – U8, starszy chorąży – U9, starszy chorąży sztabowy – U10. Przed zakończeniem kadencji pełnienia służby na każdym stanowisku służbowym, podoficer będzie opiniowany i w zależności od uzyskanej oceny w opinii okresowej będzie podejmowana decyzja co do dalszej jego kariery w wojsku. Jeżeli opiniowany uzyska ocenę bardzo dobrą lub dobrą, będzie go można wyznaczyć na wyższe stanowisko służbowe lub pozostawienie na kolejną kadencję na zajmowanym stanowisku albo wyznaczyć na równorzędne stanowisko o tym samym stopniu etatowym. W przypadku otrzymania oceny dostatecznej, opiniowany podoficer może być wyznaczony na kolejną kadencję na zajmowanym stanowisku lub na równorzędne stanowisko służbowe o tym samym stopniu etatowym albo zwolniony z zawodowej służby wojskowej. W sytuacji, gdy podoficer w opinii okresowej uzyska oceną niedostateczną, będzie zwolniony z zawodowej służby wojskowej.

Nowa pragmatyka definitywnie oddziela korpus oficerski od podoficerskiego, co oznacza w praktyce, że podoficerowie nie będą mogli w przyszłości starać się o przejście do korpusu oficerskiego. Podoficerowie skupiliby się na bezpośrednim dowodzeniu i szkoleniu natomiast oficerowie byłiby organizatorami szkolenia. Obejmowaliby oni stanowiska w swoim korpusie, a najbardziej prestiżowymi byłyby, podobnie jak to jest w siłach zbrojnych Stanów Zjednoczonych, stanowiska pomocników dowódców ds. podoficerów.

Powstałe modele mają charakter docelowy, co nie oznacza, że nie można ich doskonalić. Zmiany wynikać będą przede wszystkim z przemian jakie zachodzą w Wojsku Polskim, w wyniku których może się zmieniać liczebność na przykład kadry zawodowej.

5.2. Analiza programów kształcenia w szkołach podoficerskich w aspekcie roli edukacji humanistycznej.

Dokonanie gruntownej analizy szczegółowych programów kształcenia podobnie jak w przypadku systemu doskonalenia kadry, jest bardzo trudne. Wynika to z faktu,

że realizację procesu dydaktycznego w szkołach podoficerskich rozpoczęto dopiero od września 2004 roku. Stąd też zarówno ocena doboru treści programowych, jak i osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych będzie możliwe, gdy pierwsi absolwenci szkół podoficerskich zaczną obejmować stanowiska służbowe w jednostkach wojskowych. Niemniej jednak analiza programów kształcenia stwarza racjonalne przesłanki do wprowadzania ewentualnych korekt czy też formułowania propozycji zmian w procesie kształcenia słuchaczy szkół podoficerskich.

Zasadniczym celem edukacji w szkołach podoficerskich jest przygotowanie absolwentów do objęcia pierwszych stanowisk służbowych w korpusie osobowym podoficerów zawodowych oraz przysposobienie ich do spełniania funkcji społeczno-zawodowych: dowódcy i instruktora, wychowawcy, specjalisty wojskowego oraz obywatela państwa polskiego.

Czas trwania procesu nauczania-uczenia się oraz jego przebieg w szkołach podoficerskich określają plany i programy. Organizatorem szkolenia w szkole podoficerskiej jest komendant szkoły podoficerskiej. Nauczanie-uczenie się w szkole podoficerskiej trwa dziesięć miesięcy. W czasie szkolenia programowego realizowane są następujące bloki:

- szkolenie ogólne;
- szkolenie kierunkowe;
- szkolenie specjalistyczne.

Realizacja przedmiotów ujętych w ramach **szkolenia ogólnego** ma na celu wyposażenie elewów w niezbędny poziom wiedzy i jakość wykształcenia w zakresie wiedzy ogólnokształcącej i humanistycznej stanowiącej podstawę wszechstronnego rozwoju osobowości oraz skutecznego działania absolwenta. Nauczanie-uczenie się języka angielskiego ma umożliwić absolwentom jego opanowanie na poziomie pozwalającym komunikowanie się oraz rozumienie poleceń.

Szkolenie kierunkowe ma za zadanie wyposażenie elewów w niezbędny zakres wiedzy i umiejętności ogólnozawodowych umożliwiających im sprawną realizację zadań na stanowisku dowódcy drużyny.

Szkolenie ukierunkowane jest na kształtowanie u elewów cech żołnierskich i dowódczych oraz przekazanie wiedzy niezbędnej do zrozumienia istoty działania pododdziałów ogólnowojskowych. Jego zadaniem jest również wyrabianie nawyków i umiejętności działania żołnierzy na polu walki oraz opanowanie sprawnego posługiwania się bronią osobistą. Szkolenie to realizowane będzie w czasie zajęć programowych i doskonalone podczas zajęć taktycznych i treningów.

Szkolenie specjalistyczne ukierunkowane jest na wyposażanie elewów szkół podoficerskich w wiedzę i umiejętności umożliwiające dowodzenie drużyną, np. piechoty zmotoryzowanej, na współczesnym i przyszłym polu walki.

W planowaniu, organizacji i prowadzeniu szkolenia przyjmuje się, że szkolenie realizowane jest po 5 dni w tygodniu, od poniedziałku do piątku. Dzień szkoleniowy trwa 7 godzin lekcyjnych po 40 minut każda.

Dla każdego kierunku opracowywany jest ramowy plan, w którym określa się organizację i przebieg procesu kształcenia, podział czasu nauczania-uczenia się i praktykę, (jeśli jest planowana) oraz podział godzin na przedmioty nauczania.

Szczegółowe programy nauki opracowywane są i aktualizowane w cyklach przedmiotowych, oddzielnie dla poszczególnych przedmiotów nauczania dla każdego kierunku nauki i specjalności wojskowej. Program zawiera cele kształcenia (przedmiotowe i tematyczne), rozwinięcie węzłów treściowych (rdzeni programowych) w zagadnienia szczegółowe oraz wskazówki organizacyjno-metodyczne dotyczące sposobów osiągnięcia przedmiotowych celów kształcenia (ewentualnie również celów praktyki). Konstrukcja szczegółowego programu nauki obejmuje: rozliczenie godzin, przedmiotowe cele kształcenia, materiał nauczania (tematyczne cele kształcenia i szczegółowe treści programowe), wskazówki organizacyjno-metodyczne, literaturę obowiązkową i zalecaną oraz orientacyjną kalkulację zaopatrzenia w materiały niezbędne do realizacji programu.

Oprócz realizacji zasadniczego programu nauczania, w poszczególnych dniach szkolenia planuje się treningi, przedsięwzięcia kulturalno-oświatowe, zajęcia sportowe oraz samokształcenie elewów. W szkołach podoficerskich, w których planuje się odbywanie praktyk lub przeprowadzenie szkoleń poligonowych, zadanie to ujmowane

jest w ogólnej liczbie godzin przeznaczonych na nauczanie przedmiotów kierunkowych i specjalistycznych.

Podział czasu nauczania-uczenia się w szkołach podoficerskich przedstawia tabela 11.

Tab. 11. Podział czasu nauki w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu na kierunku dowódczym w specjalności: dowódca drużyny piechoty zmotoryzowanej

Rozliczenie dni Czas nauki w szkole	Liczba dni kalendarzowych								
	Ogółem	Nie przeznaczonych na realizację programu nauczania				Przeznaczonych na realizację programu nauczania			
		Razem	Świątecznych	Urlopów	Dyspozycyjnych	Razem	Nauczanie	Samokształcenie ***	Egzaminy
np. 4.10.2004 ÷ 12.08.2005	313	108	86	15	5* 2**	205	199	-	6

* dni przeznaczone na dodatkowe szkolenie interwencyjne.

** dni przeznaczone na wcielenie oraz szkolenie zapoznawcze

*** dni przeznaczone na samodzielne zdobywanie (poszerzanie i pogłębianie) wiedzy oraz doskonalenie umiejętności według wytycznych wykładowcy

Podział godzin na przedmioty nauczania

Przedmioty nauczania	Liczba godzin nauki		
	Zajęcia teoretyczne	Zajęcia praktyczne	Razem
1	2	3	4
1. PRZEDMIOTY OGÓLNE			
1.1. Psychologia dowodzenia	21		21
1.2. Pedagogika i kultura dowodzenia	14		14
1.3. Etyka żołnierza zawodowego	6		6
1.4. Prawo wojenne	6		6
1.5. Podstawy gospodarki rynkowej – gospodarka w pododdziale	4	2	6
1.6. Ochrona środowiska	5		5
1.7. Język angielski		200	200
Razem przedmioty ogólne	56		56

1	2	3	4
2. PRZEDMIOTY KIERUNKOWE			
2.1. Regulaminy	18	19	37
2.2. Dyscyplina wojskowa	8		
2.3. Terenoznawstwo	3	11	14
2.4. Metodyka szkolenia	26	115	141
2.5. Szkolenie sanitarne	5	3	8
2.6. Wychowanie fizyczne	4	106	110
2.7. Taktyka ogólna	2	28	30
2.8. Szkolenie ogniowe		28	28
2.9. Rozpoznanie i armie innych państw	4	3	7
2.10. Łączność	3	4	7
2.11. Obrona przed bronią masowego rażenia	4	3	7
2.12. Powszechna OPL	2	5	7
2.13. Ochrona i obrona obiektów	3	4	7
Razem przedmioty kierunkowe	82	329	411
3. PRZEDMIOTY SPECJALISTYCZNE	43	157	200
3.1. Taktyka	15	178	193
3.2. Szkolenie ogniowe	2	5	5
3.3. Rozpoznanie i armie innych państw	1	6	7
3.4. Łączność	5	17	22
3.5. Obrona przed bronią masowego rażenia	4	16	20
	3	10	13
3.6. Szkolenie inżynieryjno-saperskie	21	100	121
3.7. Powszechna OPL			
3.8. Zdobywanie uprawnień do kierowania pojazdami*			
Razem przedmioty specjalistyczne	94	489	583
Praktyki		140	140
Ogółem godzin	232	1160	1392

* będą realizowane w ośrodkach szkolenia kierowców

Szczegółowe tematy i rozliczenie godzin z przedmiotów humanistycznych dla wszystkich kierunków, przedstawiają się następująco:

Psychologia – psychologia dowodzenia (21 godz.)

1. Przedmiot i funkcje współczesnej psychologii – wykład 2 godz.
2. Poznawanie i kształtowanie osobowości podwładnych – wykład 2 godz.
3. Psychologiczne mechanizmy adaptacji społecznej w wojsku – wykład 2 godz.
4. Rola i zadania dowódcy drużyny w sprawowaniu przywództwa wojskowego – wykład 2 godz.
5. Psychospołeczne mechanizmy kierowania małymi zespołami ludzkimi. Źródła i funkcje autorytetu dowódcy – wykład 2 godz.

6. Rola procesu komunikowania w procesie dowodzenia – wykład 2 godz.
7. Żołnierz w sytuacji trudnej. Stres i jego następstwa – wykład 2 godz.
8. Konflikt w małej grupie społecznej. Przewycięzanie sytuacji konfliktowych w drużynie – wykład 2 godz.
9. Psychologiczne przygotowanie żołnierzy do walki zbrojnej – wykład 2 godz.
10. Przewycięzanie zjawisk patologicznych w służbie wojskowej – wykład 3 godz.

Pedagogika i kultura dowodzenia (14 godz.)

1. Metodyka działań wychowawczych – wykład 2 godz.
2. Dyscyplina wojskowa i metody jej kształtowania – wykład 2 godz.
3. Adaptacja żołnierzy do służby i warunków życia wojskowego – 2 godz.
4. Trudności wychowawcze i ich przewycięzanie – wykład 2 godz.
5. Praca kulturalno-oświatowa w wojsku – wykład 2 godz.
6. Podstawowe zasady i metody szkolenia – wykład 2 godz.
7. Stosunki interpersonalne w pododdziale – wykład 2 godz.

Etyka żołnierza zawodowego (6 godz.)

1. Przedmiot, pojęcie i zadania etyki zawodu wojskowego. Godność i honor żołnierza – wykład 2 godz.
2. Etyczne aspekty walki zbrojnej w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego – wykład 2 godz.
3. Prawa człowieka a służba wojskowa – wykład 2 godz.

Prawo wojenne (6 godz.)

1. Geneza rozwój międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych – wykład 2 godz.
2. Międzynarodowe reguły walki zbrojnej – wykład 2 godz.
3. Międzynarodowe prawa humanitarne – wykład 2 godz.

Podstawy gospodarki rynkowej – gospodarka w pododdziale (6 godz.)

1. Działalność gospodarcza wojska w systemie gospodarki rynkowej – wykład 1 godz.
2. Zasady prowadzenia ewidencji i charakterystyka urządzeń ewidencyjnych w pododdziale – wykład 1 godz.
3. Przyczyny powstawania szkód w mieniu pododdziału i tryb postępowania w przypadku ich ujawnienia – wykład 1 godz.
4. Zasady prowadzenia gospodarki finansowej w pododdziale – wykład 1 godz.
5. Opracowanie zasadniczych dokumentów finansowych – wykład 2 godz.

Ochrona środowiska (5 godz.)

1. Ekologia jako nauka. Podstawowe pojęcia – wykład 2 godz.
 2. Współczesne zagrożenia środowiska przyrodniczego w Polsce – wykład 1 godz.
 3. Ochrona środowiska na poligonach i w działaniach taktycznych – 2 godz.
- Przedmioty te kończą się zaliczeniem z oceną lub zaliczeniem.

Szczegółowe tematy i rozliczenie godzin z przedmiotów humanistycznych w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Toruniu:

Psychologia – psychologia dowodzenia (20 godz.)

1. Przedmiot i funkcje współczesnej psychologii – wykład 2 godz.
2. Poznawanie i kształtowanie osobowości podwładnych – wykład 2 godz.
3. Psychologiczne mechanizmy adaptacji społecznej w wojsku – wykład 2 godz.
4. Rola i zadania dowódcy drużyny w sprawowaniu przywództwa wojskowego – wykład 2 godz.
5. Psychospołeczne mechanizmy kierowania małymi zespołami ludzkimi. Źródła i funkcje autorytetu dowódcy – wykład 2 godz.
6. Rola procesu komunikowania w procesie dowodzenia – wykład 2 godz.
7. Żołnierz w sytuacji trudnej. Stres i jego następstwa – wykład 2 godz.
8. Konflikt w małej grupie społecznej. Przewycięzenie sytuacji konfliktowych w drużynie – wykład 2 godz.
9. Psychologiczne przygotowanie żołnierzy do walki zbrojnej – wykład 2 godz.
10. Przewycięzenie zjawisk patologicznych w służbie wojskowej – wykład 2 godz.

Pedagogika i kultura dowodzenia (14 godz.)

1. Metodyka oddziaływań wychowawczych – wykład 2 godz.
2. Dyscyplina wojskowa i metody jej kształtowania – wykład 2 godz.
3. Adaptacja żołnierzy do służby i warunków życia – wykład 2 godz.
4. Trudności wychowawcze i ich przewycięzanie – wykład 2 godz.

5. Praca kulturalno-oświatowa w wojsku – wykład 2 godz.
6. Podstawowe zasady i metody szkolenia żołnierzy – wykład 2 godz.
7. Stosunki interpersonalne w pododdziale wojskowym – wykład 2 godz.

Etyka żołnierza zawodowego (6 godz.)

1. Przedmiot, pojęcie i zadania etyki zawodu wojskowego. Godność i honor żołnierza – wykład 2 godz.
2. Etyczne aspekty walki zbrojnej w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego – wykład 2 godz.
3. Prawa człowieka, a służba wojskowa – wykład 2 godz.

Prawo wojenne (6 godz.)

1. Geneza i rozwój międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych – wykład 2 godz.
2. Międzynarodowe reguły walki zbrojnej – wykład 2 godz.
3. Międzynarodowe prawo humanitarne – wykład 2 godz.

Podstawy gospodarki rynkowej – gospodarka w pododdziale (6 godz.)

1. Działalność gospodarcza wojska w systemie gospodarki rynkowej – wykład 1 godz.
2. Zasady prowadzenia ewidencji i charakterystyka urządzeń ewidencyjnych w pododdziale – wykład 1 godz.
3. Przyczyny powstawania szkód w mieniu pododdziału i tryb postępowania w przypadku ich ujawnienia – wykład 1 godz.
4. Zasady prowadzenia gospodarki finansowej w pododdziale – wykład 1 godz.
5. Opracowanie zasadniczych dokumentów finansowych – zajęcia praktyczne 2 godz.

Warsztaty psychoprofilaktyczne (20 godz.)

1. Asertywność (10 godz.):
 - podstawowe wiadomości o asertywności;

- asertywne prawa człowieka;
 - techniki asertywne.
2. Komunikacja (10 godz.):
- podstawowe wiadomości o komunikowaniu;
 - kontakt i konstruktywne słuchanie;
 - efektywna informacja zwrotna.

Szczegółowe tematy i rozliczenie godzin z przedmiotów humanistycznych w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu:

Psychologia – psychologia dowodzenia (21 godz.)

1. Przedmiot i funkcje współczesnej psychologii – wykład 2 godz.
2. Metody diagnozy osobowości. Kształtowanie i zmiana postaw – wykład 2 godz.
3. Psychologiczne mechanizmy adaptacji do służby wojskowej – wykład 2 godz.
4. Rola i zadania dowódcy drużyny w sprawowaniu przywództwa wojskowego – wykład 2 godz.
5. Psychospołeczne mechanizmy kierowania małymi zespołami ludzkimi. Źródła i funkcje autorytetu dowódcy - wykład 2 godz.
6. Zasady prawidłowej komunikacji interpersonalnej i ich rola w procesie dowodzenia – wykład 2 godz.
7. Żołnierz w sytuacji trudnej. Stres i jego następstwa. Sposoby radzenia sobie ze stresem – wykład 2 godz.
8. Konflikt w małej grupie społecznej. Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w drużynie – wykład 2 godz.
9. Psychologiczne przygotowanie żołnierzy do walki zbrojnej – wykład 2 godz.
10. Przeciwdziałania zjawiskom patologicznym w wojsku – wykład 2 godz.

Warsztaty psychoprofilaktyczne (20 godz.)

Asertywność (10 godz.)

1. Podstawowe wiadomości o asertywności – 2 godz.

2. Asertywne prawa człowieka – 4 godz.
3. Techniki asertywne – 4 godz.

Komunikacja (10 godz.)

1. Podstawowe wiadomości o komunikowaniu – 2 godz.
2. Kontakt i konstruktywne słuchanie – 4 godz.
3. Efektywna informacja zwrotna – 4 godz.

Pedagogika i kultura dowodzenia (14 godz.)

1. Metodyka oddziaływań wychowawczych – wykład 2 godz.
2. Dyscyplina wojskowa i metody jej kształtowania – wykład 2 godz.
3. Adaptacja żołnierzy do służby i warunków życia – wykład 2 godz.
4. Trudności wychowawcze i ich przewyciężanie – wykład 2 godz.
5. Praca kulturalno-oświatowa w wojsku – wykład 2 godz.
6. Podstawowe zasady i metody szkolenia żołnierzy – wykład 2 godz.
7. Stosunki interpersonalne w pododdziale wojskowym – wykład 2 godz.

Etyka żołnierza zawodowego (6 godz.)

1. Przedmiot, pojęcie i zadania etyki zawodu wojskowego. Godność i honor żołnierza – wykład 2 godz.
2. Etyczne aspekty walki zbrojnej w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego – wykład 2 godz.
3. Prawa człowieka, a służba wojskowa – wykład 2 godz.

Prawo wojenne (6 godz.)

1. Geneza i rozwój międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych – wykład 2 godz.
2. Międzynarodowe reguły walki zbrojnej – wykład 2 godz.
3. Międzynarodowe prawo humanitarne – wykład 2 godz.

Podstawy gospodarki rynkowej – gospodarka w pododdziale (6 godz.)

1. Działalność gospodarcza wojska w systemie gospodarki rynkowej – wykład 1 godz.
2. Zasady prowadzenia ewidencji i charakterystyka urządzeń ewidencyjnych w pododdziale – wykład 1 godz.
3. Przyczyny powstawania szkód w mieniu pododdziału i tryb postępowania w przypadku ich ujawnienia – wykład 1 godz.
4. Zasady prowadzenia gospodarki finansowej w pododdziale – wykład 1 godz.
5. Opracowanie zasadniczych dokumentów finansowych – wykład 2 godz.

Dyscyplina wojskowa (19 godz.)

Odpowiedzialność żołnierza za naruszenie prawa i dyscypliny wojskowej

1. Odpowiedzialność żołnierza za typowe przestępstwa wojskowe i pospolite. Uprawnienia żołnierza objętego postępowaniem karnym – wykład 2 godz.
2. Odpowiedzialność żołnierza za typowe wykroczenia – wykład 1 godz.
3. Odpowiedzialność żołnierza za przewinienia. Uprawnienia żołnierza objętego postępowaniem dyscyplinarnym – wykład 1 godz., zajęcia praktyczne 1 godz.
4. Wojskowe organy porządkowe – wykład 1 godz.

Rola przełożonego w reagowaniu na naruszanie prawa

1. Uprawnienia i obowiązki przełożonego wojskowego określone prawem karnym – wykład 1 godz.
2. Kompetencje przełożonego i przełożonego dyscyplinarnego do zastosowania środków zapobiegawczych (porządkowych i dyscyplinarnych) – wykład 1 godz.
3. Prowadzenie postępowań dyscyplinarnych oraz orzekanie dyscyplinarne – wykład 2 godz., zajęcia praktyczne- 2 godz.
4. Wykonywanie kar i środków dyscyplinarnych oraz inne czynności określone ustawą o dyscyplinie wojskowej – wykład 1 godz., zajęcia praktyczne – 1 godz.

Rola przełożonego w wyróżnianiu żołnierzy, oddziałów i pododdziałów

1. Zasady i tryb oraz rodzaje udzielania wyróżnień i wyrażania uznania żołnierzom, oddziałom i pododdziałom wojskowym – wykład 2 godz.

Sprawdzian ze znajomości przepisów dotyczących dyscypliny wojskowej – 2 godz. zajęcia praktyczne.

Ochrona środowiska (5 godz.)

1. Podstawy i problemy ochrony środowiska – wykład 1 godz.
2. Przyczyny i skutki zanieczyszczeń powietrza oraz środowiska wodnego i glebowego – wykład 2 godz.
3. Działalność wojska w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego – wykład 2 godz.

Szczegółowe tematy i rozliczenie godzin z przedmiotów humanistycznych w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Zegrzu:

Pedagogika i kultura dowodzenia (14 godz.)

1. Ogólna charakterystyka procesu szkolenia i wychowania wojskowego – wykład 2 godz.
2. Trudności dydaktyczno-wychowawcze i sposoby ich przewyższania – wykład 2 godz.
3. Proces adaptacji do służby wojskowej – wykład 2 godz.
4. Rola i miejsce dowódcy drużyny (plutonu) w procesie szkolenia żołnierzy – wykład 2 godz.
5. Przygotowanie i prowadzenie zajęcia w roli instruktora - wykład 2 godz.
6. Instruktaż do zajęć - wykład 2 godz.
7. Przeprowadzenie zajęć w roli dowódcy plutonu (instruktora) na temat określony przez wykładowcę na instruktażu - wykład 2 godz.

Psychologia – psychologia dowodzenia (24 godz.)

1. Przedmiot, zadania i metody badań psychologii ogólnej i wojskowej- wykład 2 godz.
2. Poznawanie osobowości żołnierzy- wykład 2 godz.
3. Proces adaptacji do służby wojskowej- wykład 2 godz.

4. Pododdział jako środowisko wychowujące - wykład 2 godz.
5. Psychologiczna charakterystyka działania dowódczego - wykład 2 godz.
6. Rola podoficera w zachowaniu zdrowia psychicznego podwładnych - wykład 2 godz.
7. Psychologiczne problemy funkcjonowania małych grup społecznych - wykład 2 godz.
8. Poznawanie i kształtowanie morale oraz nastrojów w pododdziale - wykład 2 godz.
9. Przygotowanie, przeprowadzenie rozmowy indywidualnej i wychowawczej - wykład 2 godz.
10. Przeprowadzenie rozmowy indywidualnej i wychowawczej - wykład 2 godz.
11. Etykieta pracy dowódcy – umiejętność prowadzenia rozmów i dyskusji- wykład 2 godz.
12. Psychologia pola walki – wykład 2 godz.

Prawo wojenne (6 godz.)

1. Strona w konflikcie i jej siły zbrojne. Prawa i zwyczaje wojen – wykład 2 godz.
2. Ochrona dóbr kultury. Osoby i obiekty podlegające szczególnej ochronie – wykład 2 godz.
3. Ochrona osób cywilnych podczas wojny – wykład 2 godz.

Etyka żołnierza zawodowego (6 godz.)

1. Dobro jednostki, a dobro ogólne. Służba żołnierska jako element dobra ogólnego – wykład 2 godz.
2. Etyka postaw żołnierskich w służbie i poza służbą. Zagadnienia etycznych postaw żołnierskich w czasie konfliktów zbrojnych – wykład 2 godz.
3. Posłuszeństwo wojskowe, a powinność etyczna. Postawy żołnierskie w procesie kształtowania harmonijnego współżycia społecznego i wzajemnej solidarności – wykład 2 godz.

Podstawy gospodarki rynkowej – gospodarka w pododdziale (6 godz.)

1. Istota rynku. Elementy i podmioty rynku – wykład 2 godz.
2. Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) – wykład 2 godz.
3. Gospodarka wojskowa – wykład 2 godz.

Ochrona środowiska (6 godz.)

1. Wpływ wojska na stan czystości wód, powietrza i powierzchni ziemi – wykład 2 godz.
2. Ochrona środowiska podczas ćwiczeń wojskowych i szkolenia wojskowego – wykład 2 godz.

Z analizy tematów przedmiotów humanistycznych zawartych w szczegółowych programach nauczania-uczenia się wynika, że treści i struktura tych przedmiotów powinny być ściśle powiązane z celami nauczania w szkołach podoficerskich oraz charakterystykami osobowo-zawodowymi absolwentów. Powinno to zapewnić przyszłym podoficerom przede wszystkim szersze przygotowanie w zakresie umiejętności prawidłowego dowodzenia małymi zespołami żołnierskimi. Treści zawarte w programach mają służyć sprawnemu pełnieniu różnorodnych funkcji dowódczych, organizowaniu szkolenia oraz prowadzeniu pracy wychowawczej z podwładnymi. Powinny one pomagać również w motywowaniu młodych podoficerów do doskonalenia własnych kwalifikacji pedagogicznych jak również kwalifikacji podwładnych.

W treściach programowych dotyczących zdobywania i wzbogacania wiedzy humanistycznej, powinny zostać wyeksponowane treści najistotniejsze, a zwłaszcza te, które mają ścisły związek z kierowaniem małymi zespołami (drużyną, plutonem) oraz niezbędne do pracy na pierwszym stanowisku służbowym. Wydaje się, że w programach tych brakuje tematyki zawierającej treści uniwersalne, które wynikają z charakteru służby w Wojsku Polskim, tradycji oraz cech osobowo-zawodowych współczesnego podoficera. W związku z tym należałoby wzbogacić tę tematykę o zagadnienia związane z historią Polski i oręża polskiego z jednoczesnym pokazaniem roli wojska w kształtowaniu i umacnianiu naszej państwowości. Tych treści wyraźnie brakuje, tym bardziej, że zakłada się, iż absolwenci szkół powinni charakteryzować się patriotyzmem i zamiłowaniem do zawodu wojskowego.

Tematyka związana z podstawami kierowania zespołami ludzkimi jest dobrze zaplanowana w przedmiocie psychologia – psychologia dowodzenia. Uwzględnia ona potrzeby słuchaczy i umożliwia wzbogacenie wiedzy w zakresie: podejmowania racjonalnych decyzji, samooceny własnej działalności, racjonalnej własnej działalności dowódczej i wychowawczej, pomocy w adaptacji młodym żołnierzom,

poznawania i oceniania nastrojów oraz stosunków międzyludzkich w pododdziale, rozpoznawania zjawisk patologicznych i przeciwdziałaniu ich negatywnym skutkom. Na uwagę zasługuje zasygnalizowana w programach postawa asertywności-rozumianej jako prawo do bycia sobą w każdej sytuacji i poszanowanie podmiotowości innych żołnierzy.

Zagadnienia związane z metodyką wychowania w pododdziale są również ujęte w przedmiocie pedagogika i kultura dowodzenia, co w powiązaniu z wiedzą zawartą w przedmiocie psychologia – psychologia dowodzenia, daje absolwentom solidne podstawy z zakresu wychowania. Ponadto słuchacze otrzymują dobrą podbudowę dydaktyczną w zakresie umiejętności przygotowania i prowadzenia zajęć w roli instruktora i dowódcy plutonu. Mankamentem jest jednak brak tematów poświęconych istocie pedagogiki, w tym pedagogiki wojskowej. Wprowadzenie tych zagadnień z pewnością pomogłoby w lepszym zrozumieniu i przyswojeniu zaplanowanych tematów.

W odniesieniu do kwalifikacji humanistycznych wyraźnie brakuje wiedzy z zakresu historii Polski, tradycji oręża polskiego oraz historii wojsk lądowych. Aczkolwiek planujący bloki tematyczne wyszli z założenia, że wiedzę tę słuchacze mogą wzbogacać w ramach zajęć z programowego kształcenia obywatelskiego, jakie realizowane jest w Wojsku Polskim. To samo dotyczy zagadnień związanych z podstawowymi wiadomościami o Polsce i świecie współczesnym oraz znajomości założeń polityki obronnej naszego państwa, a także zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych.

Poprawnie zostały dobrane treści z międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych, którego tematyka pozwoli przyszłym dowódcom drużyn szkolić podwładnych oraz wykonywać zadania w różnych misjach poza granicami kraju. Umieszczenie przedmiotu prawo wojenne w programach szkół podoficerskich, jest bardzo istotne z punktu widzenia nie tylko zdobywania wiedzy, ale również praktycznego zastosowania. Z moich obserwacji dokonywanych w ramach szkoleń wszystkich dotychczasowych zmian (I-IV) w ramach PKW Irak wynika, że znajomość zagadnień prawa wojennego przez podoficerów jest bardzo słaba, a w niektórych

przypadkach ludzie ci po raz pierwszy zetknęli się z tymi zagadnieniami na kursach przed wyjazdem na misję.

W tematyce zajęć z przedmiotów humanistycznych brakuje zajęć w trakcie, których słuchacze mogliby nauczyć się wyrażać swoje myśli w formie pisemnej. Chodzi głównie o praktyczną umiejętność pisania krótkich wystąpień, sprawozdań, opinii oraz sporządzania zwięzłych notatek.

Podsumowując przedstawione rozważania należy stwierdzić, że zawarte w szczegółowych planach nauczania-uczenia treści z przedmiotów humanistycznych, umożliwiają nabywanie wiedzy pedagogicznej przez słuchaczy szkół podoficerskich w trakcie 10 miesięcznej nauki. Jednakże w programach tych należy dokonywać modyfikacji, poprzez systematyczną selekcję dobieranych i porządkowanych treści, jak również form i metod tak, aby znajdowały się jedynie te najistotniejsze i posiadające związek z praktyką dowodzenia i wychowania żołnierzy. Ponadto tematyka zajęć z przedmiotów humanistycznych realizowana w szkołach podoficerskich, powinna być tak zaplanowana aby tworzyć logiczny związek z tematyką jaka będzie realizowana w trakcie kursów specjalistycznych w ramach systemu doskonalenia kadry.

Pomimo wprowadzenia systemu doskonalenia kadry nie należy rezygnować z organizacji warsztatów poszerzających wiedzę pedagogiczną podoficerów organizowanych przez Oddziały Społeczno-Wychowawcze RSZ, Dom Wojska Polskiego itp. Ośrodki szkolnictwa wojskowego nie będą na tyle wydolne, aby takie formy wpisać do swojego zakresu działania.

5. 3. Analiza systemu doskonalenia zawodowego podoficerów w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Na podstawie *Decyzji Nr 276/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 września 2004 roku w sprawie wprowadzenia Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* wprowadzony został do działalności kadrowej w Wojsku Polskim „System Doskonalenia Zawodowego Kadry”.

Głównymi zasadami tego systemu są minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia na stanowiska służbowe zaszeregowane do poszczególnych stopni etatowych oraz przygotowanie do wykonywania obowiązków służbowych na konkretnych stanowiskach służbowych. Wymagania te zostały określone w *Ustawie z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* (Dz.U.03.179.1750)

Art. 36.

1. Minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia na stanowiska służbowe są następujące:
 - 1) stanowiska dla szeregowych zawodowych zaszeregowane do stopnia etatowego starszego szeregowego (starszego marynarza) - ukończenie gimnazjum oraz posiadanie przygotowania zawodowego i ukończenie szkolenia wojskowego;
 - 2) stanowiska dla podoficerów zawodowych zaszeregowane do stopnia etatowego:
 - a) kaprała (mata) i starszego kaprała (starszego mata) - posiadanie świadectwa dojrzałości i ukończenie szkoły podoficerskiej,
 - b) plutonowego (bosmanmata) - ukończenie kursu specjalistycznego dla plutonowych (bosmanmatów),
 - c) sierżanta (bosmana) - ukończenie kursu specjalistycznego dla sierżantów (bosmanów),
 - d) starszego sierżanta (starszego bosmana) - ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych sierżantów (starszych bosmanów),
 - e) młodszego chorążego (młodszego chorążego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla młodszych chorążych (młodszych chorążych marynarki),
 - f) chorążego (chorążego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla chorążych (chorążych marynarki),
 - g) starszego chorążego (starszego chorążego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych chorążych (starszych chorążych marynarki),
 - h) starszego chorążego sztabowego (starszego chorążego sztabowego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych chorążych sztabowych (starszych chorążych sztabowych marynarki);
 - 3) stanowiska dla oficerów zawodowych zaszeregowane do stopnia etatowego:

- a) podporucznika (podporucznika marynarki) - ukończenie wyższej szkoły wojskowej i posiadanie tytułu zawodowego magistra (równorzędnego) lub posiadanie tytułu zawodowego magistra (równorzędnego) oraz odbycie szkolenia wojskowego i zdanie egzaminu na oficera,
 - b) porucznika (porucznika marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla poruczników (poruczników marynarki),
 - c) kapitana (kapitana marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla kapitanów (kapitanów marynarki),
 - d) majora (komandora podporucznika) - ukończenie studiów podyplomowych w Akademii Obrony Narodowej lub w Akademii Marynarki Wojennej,
 - e) podpułkownika (komandora porucznika) - ukończenie kursu specjalistycznego dla podpułkowników (komandorów poruczników),
 - f) pułkownika (komandora) - ukończenie studium operacyjno-strategicznego,
 - g) generała brygady (kontradmirala), generała dywizji (wiceadmirala), generała broni (admirala floty) i generała (admirala) - ukończenie studium polityki obronnej.
2. Do celów określonych w ust. 1 pkt 2 i 3 na równi ze świadectwem lub dyplomem szkoły wojskowej są traktowane świadectwa lub dyplomy równorzędnych zagranicznych kursów, szkół i uczelni, a w przypadku stanowisk szczególnych - również innych równorzędnych kursów, szkół i uczelni zagranicznych i krajowych na kierunkach zgodnych z opisem stanowiska.

Kierowanie żołnierzy zawodowych na studia odbywa się zgodnie z wymaganiami kwalifikacyjnymi zawartymi w przepisach prawnych *Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U.03.179.1750)* art. 36. W artykule tym zawarte zostały minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia na stanowiska dla szeregowych zawodowych, podoficerów zawodowych oraz oficerów. (Art. 53. Żołnierz zawodowy może być kierowany na studia lub naukę do szkoły wojskowej albo niewojskowej oraz na staż naukowy lub kurs w kraju lub za granicą).

Kwestie związane z kierowaniem żołnierzy na studia wojskowe lub cywilne regulują zapisy zawarte w *Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej w sprawie trybu kierowania i udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku*

z pobieraniem przez nich nauki oraz ustalania równowartości kosztów poniesionych w związku z nauką. W § 10 tego rozporządzenia zapisano, że na studia lub naukę w wyższej szkole wojskowej albo niewojskowej oraz na staż naukowy lub kursy w kraju i za granicą może być skierowany żołnierz, gdy ustalona dla niego indywidualna prognoza przebiegu służby wojskowej przewiduje wyznaczenie na stanowisko, na którym ukończenie tych studiów lub kursów jest wymagane.

Określono również zasady i tryb kierowania na studia żołnierzy w zależności od posiadanego stopnia wojskowego i przynależności do korpusu osobowego.

§ 11. Minister Obrony Narodowej kieruje do Akademii Obrony Narodowej:

- 1) oficera w stopniu pułkownika – na studium polityki obronnej,
- 2) oficera w stopniu podpułkownika – na studium operacyjno – strategiczne.

§ 12. Organ wojskowy, upoważniony do przeniesienia oficera do rezerwy kadrowej, na wniosek organu właściwego do wyznaczenia na stanowisko zaszeregowane do stopnia etatowego majora, kieruje oficera w stopniu kapitana na studia podyplomowe do Akademii Obrony Narodowej.

§ 13. 1. Organ wojskowy, właściwy do wyznaczania na stanowisko służbowe, kieruje na kursy:

- 1) oficerów zawodowych – do wyższej szkoły wojskowej albo niewojskowej,
- 2) podoficerów zawodowych – do szkoły podoficerskiej,
- 3) specjalistów medycznych – do Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych.

2. Szeregowi zawodowi powołani w trybie art. 11 ustawy odbywają szkolenia wojskowe w jednostce wojskowej.

§ 14. Na równorzędne studia i kursy za granicę:

- 1) przeznaczone dla oficerów zawodowych zajmujących lub przewidzianych do wyznaczenia na stanowiska służbowe zaszeregowane do stopni etatowych pułkownika (komandora) i wyższych – kieruje Minister Obrony Narodowej,
- 2) przeznaczone dla żołnierzy zawodowych zajmujących stanowiska służbowe zaszeregowane do pozostałych stopni etatowych, na wniosek organu, o którym

mowa w § 13 ust. 1 – kieruje dyrektor departamentu właściwego do spraw szkolnictwa.

§ 15. 1. Wykazy imienne żołnierzy zawodowych, kierowanych na studia i kursy przesyła się niezwłocznie po konkretyzacji ich prognozy bliższej do:

- 1) dyrektora departamentu właściwego do spraw szkolnictwa wojskowego – na studia i kursy wymienione w § 12 i § 14 pkt 2 oraz inne studia i kursy organizowane w Akademii Obrony Narodowej i Wojskowej Akademii Technicznej,
- 2) właściwego dowódcy rodzaju Sił Zbrojnych – w przypadku kursów organizowanych w podległych im szkołach wojskowych i szkołach podoficerskich.

§ 16. Tryb określony w § 15 stosuje się odpowiednio przy kierowaniu żołnierzy zawodowych na studia i kursy nie związane z wyznaczeniem na wyższe stanowisko służbowe. System Doskonalenia Zawodowego powinien umożliwiać uzyskanie wszystkich kwalifikacji, jakie przewidziano w kartach opisu stanowisk, w poszczególnych modelach przebiegu służby wojskowej żołnierzy zawodowych, realizowanych w jednostkach szkolnictwa wojskowego.

W opracowanym w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON dokumencie pod nazwą *System doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* zawarte są następujące formy kształcenia kadry podoficerskiej realizowane w kraju:

- kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych;
- kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych prowadzone w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych;
- kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych organizowanych po wcześniejszym zgłoszeniu potrzeb na dany rok.

Kursy specjalistyczne dla podoficerów prowadzone będą w celu zdobycia i podwyższania kwalifikacji zawodowych, wymaganych do wyznaczenia na nowe stanowiska służbowe (zaszeregowane do poszczególnych stopni etatowych). Kursy te będą przeprowadzane w kraju, natomiast część podoficerów będzie mogła doskonalić swoje kwalifikacje na specjalistycznych kursach za granicą. Propozycje dotyczące tej formy doskonalenia zawodowego zaprezentowane zostały w tabeli nr 12.

Dokonując analizy założeń programowych tych kursów należy stwierdzić, że tylko w części z nich występują przedmioty czy też bloki tematyczne, przygotowujące przyszłych podoficerów do pracy z podwładnymi.

Tab. 12. Szkolenie podoficerów za granicą¹²¹

L p.	SZKOLENIE KURSOWE PODOFICERÓW			Czas trwania	Równoważna forma nauki w kraju	KOD
	Stopień wojskowy kandydata	Stopień etatowy po ukończeniu nauki	Miejsce			
1	sierżant	st. sierżant	USA – Szkoła Podoficerów Starszych w Fort Bliss, kurs dowódczy podoficerów starszych	42-tyg.	kurs na st. sierżanta	7054901
2	kapral	plutonowy	USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs dowódczy dla podoficerów	6-tyg.	kurs na plutonowego	7058901
			USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs podoficerów wojsk inżynieryjnych	12-tyg.		7058902
			USA – Szkoła Łączności w Fort Gordon, kurs podoficerów młodszych łączności	5-tyg.		7058903
			USA – Szkoła Administracji w Fort Jackson, kurs podoficerów młodszych administracji	5-tyg.		7058904
			USA – Szkoła Logistyki w Fort Lee, kurs podoficerów młodszych zaopatrzenia	5-tyg.		7058905
			USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Fort Leonard Wood, kurs podoficerów młodszych wojsk inżynieryjnych	5-tyg.		7058906
			USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs podstawowy dowódców drużyn piechoty	11-tyg.		7058907
			USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, ogólnowojskowy kurs podstawowy dla podoficerów	5-tyg.		7058908
3	plutonowy	sierżant	USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, kurs podoficerów młodszych piechoty	6-tyg.	kurs na sierżanta	7056901
			USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs dla pomocników dowódców plutonów	11-tyg.		7056902
			Francja – Ośrodek Szkolenia w Mont Louis, kurs dla instruktorów komandosów	4-tyg.		7056903
4	mł. chorąży	chorąży	Czechy – Akademia Wojskowa w Wyskov, kurs instruktorów ze szkół podoficerskich	12-tyg.	kurs na chorążego	6042901

¹²¹ System doskonalenia zawodowego w Siłach Zbrojnych RP, DK i SzW MON, Warszawa 2004.

Treści związane z podwyższaniem kwalifikacji pedagogicznych zawarte zostały w systemie doskonalenia zawodowego podoficerów w następujących kursach:

I. System doskonalenia zawodowego podoficerów.

1. W programach kursów przygotowujących kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym **plutonowy**.

Tab. 13. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu*	Przedmioty humanistyczne
1	kurs specjalistyczny – administracji podoficerów sztabów	podoficer sztabowy, instruktor specjalista, starszy kancelista.	przywództwo wojskowe
2	kurs specjalistyczny – ogólnodowódczy	pomocnik dowódcy plutonu, dowódca drużyny, rozpoznawczej, dowódca grupy, załogi, obsługi, aparatowni, stacji, wozu dowodzenia, zastępca dowódca grupy	przywództwo wojskowe oraz metodyka szkolenia
3	kurs dowódców obsługi urządzeń WE	pomocnik dowódcy plutonu, dowódca obsługi lub operator	przywództwo wojskowe oraz metodyka szkolenia
4	kurs specjalistyczny – kierowników obiektów	kierownik obiektu	podstawy dowodzenia i podstawy komunikowania społecznego
5	kurs na plutonowego w korpusie osobowym logistyki	przygotowujący kaprali do objęcia stanowisk służbowych zaszeregowanych do stopnia etatowego plutonowy w korpusie osobowym logistyki	elementy psychologii w wojsku, metodyka szkolenia oraz zasady dobrego dowodzenia i kierowania

* wszystkie rodzaje stanowisk są wymienione w dokumencie *System doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych RP*

2. W programach kursów przygotowujących kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym **sierżant**.

Tab. 14. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	kurs specjalistyczny – administracji podoficerów sztabów	podoficer sztabowy, podoficer, pomocnik kierownika sekcji wspomagania	podstawy komunikowania społecznego
2	kurs specjalistyczny – podoficerów instruktorów,	starszy instruktor, instruktor, kierownik obsługi/grupy.	przywództwo wojskowe, podstawy szkolenia i wychowania oraz metodyka szkolenia
3	kurs specjalistyczny – ogólnodowódczy,	dowódca zespołu, drużyny remontowej, obsługi, grupy, aparatowni; dowódcy obsługi urzędów WRE, dowódcy aparatowni.	przywództwo i metodyka szkolenia wojskowego
4	kurs specjalistyczny – kierowników obiektów szkoleniowych	kierownik obiektu, strzelnicy, obsługi obozowiska, zastępca kierownika obiektu	przywództwo wojskowe
5	kurs specjalistyczny – kierowników obiektów administracyjnych	komendant aresztu, profos aresztu i izby zatrzymań, kierownik biura przepustek	podstawy komunikowania społecznego
6	kurs na sierżanta w korpusie osobowym logistyki	celem jest przygotowanie plutonowych do objęcia stanowisk służbowych zaszeregowanych do stopnia etatowego sierżanta korpusu osobowego logistyki	elementy psychologii w wojsku, zasady efektywnego szkolenia pododdziału, podstawy dobrego dowodzenia

3. W programach kursów przygotowujących kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym **starszy sierżant**.

Tab. 15. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	2	3	4
1	kurs specjalistyczny – administracji podoficerów sztabów	podoficer, podoficer sztabowy, kancelista, adiutant, kierownik kancelarii	przywództwo wojskowe
2	kurs specjalistyczny podoficerów instruktorów	szef kursu, zespołu, grupy, instruktor, starszy instruktor OPBMR, starszy układacz spadochronów	przywództwo wojskowe, metodyka szkolenia, psychologia dowodzenia, wybrane elementy psychologii społecznej

1	2	3	4
3	kurs specjalistyczny ogólnodowódczy,	dowódca grupy, obsługi, dowódca obsługi urządzeń WRE oraz zastępca dowódcy	przywództwo wojskowe, metodyka szkolenia, psychologia dowodzenia
4	kurs specjalistyczny – kierowników obiektów szkoleniowych	kierownik obsługi pasa ćwiczeń taktycznych, kierownik strzelnicy	przywództwo wojskowe,
5	kurs specjalistyczny kierowników obiektów administracyjnych.	kierownik klubu, obiekty, profos aresztu	przywództwo wojskowe, podstawy komunikowania społecznego
6	kurs specjalistyczny podoficerów z korpusu osobowego logistyki	Przygotowanie sierżantów do objęcia stanowisk zaszeregowanych do stopnia st. sierżanta w korpusie osobowym logistyki	elementy psychologii wojskowej, metodyka szkolenia, zasady dobrego dowodzenia i kierowania

4. W programach kursów przygotowujących kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym **młodszy chorąży**.

Tab. 16. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	2	3	4
1	kurs specjalistyczny podoficerów instruktorów	kierownik grupy-starszy instruktor, starszy instruktor, instruktor, dowódca grupy szkoleniowej, zastępca kierownika OAS ZT, starszy instruktor (IW), kierownik OAS brygady, starszy instruktor OPBMR.	przywództwo, pedagogika i kultura dowodzenia; psychologia dowodzenia, wybrane elementy psychologii społecznej, metodyka szkolenia
2	kurs specjalistyczny administracji podoficerów sztabów	podoficer, podoficer sztabowy, kierownik kancelarii.	podstawy komunikowania społecznego
3	kurs specjalistyczny podoficerów instruktorów	kierownik grupy-starszy instruktor, dowódca grupy szkoleniowej, starszy instruktor	przywództwo wojskowe, metodyka szkolenia, pedagogika i kultura dowodzenia, psychologia dowodzenia, wybrane elementy psychologii społecznej
4	kurs specjalistyczny ogólnodowódczy	dowódca załogi, grupy, obsługi, zastępca dowódcy grupy, pomocnik dowódcy plutonu	przywództwo wojskowe, psychologia dowodzenia, metodyka szkolenia wojskowego.

1	2	3	4
5	Kurs specjalistyczny podoficerów Ośrodków Analizy Skazań	dowódca grupy, zastępca dowódcy OAS ZT, dowódca OAS brygady.	przywództwo wojskowe, metodyka szkolenia, pedagogika i kultura dowodzenia, psychologia dowodzenia wybrane elementy psychologii społecznej
6	kurs specjalistyczny kierowników obiektów szkoleniowych,	kierownik obsługi pasa ćwiczeń taktycznych, kierownik strzelnicy	przywództwo wojskowe
7	kurs specjalistyczny – kierowników obiektów administracyjnych	komendant ochrony, kierownik klubu, obiektu	przywództwo wojskowe, podstawy komunikowania społecznego, wybrane elementy ochrony środowiska

5. W kursach przygotowujących podoficerów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym **chorąży**.

Tab. 17. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	kurs specjalistyczny administracji podoficerów sztabów	kierownik sekcji, szef sekcji, pomocnik dowódcy ds. podoficerów, podoficer sztabowy	zasady komunikowania społecznego
2	kurs specjalistyczny podoficerów instruktorów	kierownik kursu; szef zespołu, starszy instruktor i instruktor	przywództwo wojskowe, pedagogika i kultura dowodzenia, psychologia dowodzenia, wybrane elementy psychologii społecznej, metodyka szkolenia.
3	kurs specjalistyczny ogólnodowódczy	dowódca kursu, grupy, grupy szkoleniowej, dowódca obsługi, kierownik sekcji wspomagającej, podoficer specjalista	przywództwo wojskowe, metodyka szkolenia wojskowego, psychologia dowodzenia
4	kurs specjalistyczny kierowników obiektów	Komendant ochrony bazy, komendant aresztu i izby zatrzymań, komendant obiektu	przywództwa, podstaw komunikowania społecznego oraz wybranych zagadnień z ochrony środowiska

6. W kursach przeznaczonych dla podoficerów, którzy przewidywani są na stanowiska o stopniu etatowym **starszy chorąży**.

Tab. 18. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	kurs specjalistyczny ogólnodowódczy	dowódca sekcji, zespołu, obsługi, kierownik sekcji wspomagającej.	przywództwo wojskowe, psychologia dowodzenia, metodyka szkolenia wojskowego.
2	kurs specjalistyczny – administracji podoficerów sztabów	kierownik sekcji, podoficer specjalista, starszy instruktor	metodyka szkolenia, zasady komunikowania społecznego, psychologia dowodzenia, wybrane elementy psychologii społecznej
3	kurs specjalistyczny kierowników obiektów	komendant ochrony, kierownik klubu, obiektu	podstawy komunikowania społecznego, ochrona środowiska

7. W kursach przeznaczonych dla podoficerów, którzy przewidywani są na stanowiska o stopniu etatowym **starszy chorąży sztabowy**.

Tab. 19. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	kurs specjalistyczny administracji podoficerów sztabów	kierownik kancelarii tajnej (zagranicznej), sekcji (wspomagającej), komendant szkoły, młodszych specjalistów, pomocnik dowódcy (komendanta) ds. podoficerów; szef wydziału szef sekcji, podoficer specjalista, starszy adiutant	podstawy komunikowania społecznego

II. Kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych prowadzone w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych.

1. W ramach tego typu kursów przedmioty humanistyczne znalazły swoje odzwierciedlenie w zestawionych w tabeli 20 formach doskonalenia zawodowego.

Tab. 20. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	kurs specjalistyczny dowódcy plutonu	dowódca plutonu (zaopatrzenia, remontowego, medycznego).	międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych, psychologia dowodzenia, metodyka i organizacja szkolenia w pododdziale
2	kurs specjalistyczny dla szefów pododdziałów w korpusie osobowym podoficerów w grupie osobowej ogólnologicznej	celem kursu jest przygotowanie podoficerów do pełnienia służby na stanowisku szefa pododdziału	zagadnienia kształtowania dyscypliny i nastrojów żołnierzy pododdziału podstawy psychologii i pedagogiki
3	kurs specjalistyczny podoficerów społeczno-wychowawczych,	chorąży sekcji społeczno-wychowawczej dywizji, podoficer w klubach OW, KZ, DWL, podoficer sztabowy.	działalność kulturalno-oświatowa i rekreacyjna w JW; obsługa urządzeń audiowizualnych i rozgłoszeniowych; podstawy prowadzenia gospodarki materiałowej i ochrony obiektów; przepisy wojskowe; podstawy komunikowania społecznego *

*Z uwagi na fakt, że absolwenci takiego kursu będą pracować w ogniwach społeczno-wychowawczych wojska, bloki tematyczne zostały opracowane pod kątem specyfiki pracy przyszłych podoficerów.

III. Kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych organizowane po wcześniejszym zgłoszeniu potrzeb na dany rok

W tej grupie kursów przeznaczonych dla podoficerów, zagadnienia związane z wychowaniem żołnierzy znalazły największe odzwierciedlenie. Bloki tematyczne i zagadnienia z jakimi będą zapoznawać się uczestnicy kursów, pozwalają wysnuć tezę, że ich absolwenci będą w pełni przygotowani do prowadzenia pracy wychowawczej i kulturalno-oświatowej w jednostkach wojskowych. Są to następujące kursy.

Tab. 21. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne

Lp.	Nazwa kursu	Przewidywane stanowisko po ukończeniu kursu	Przedmioty humanistyczne
1	kurs specjalistyczny kierowników klubów żołnierskich.	kierownik klubu żołnierskiego	<p>Zapoznanie z obowiązującymi w wojsku aktami normatywnymi oraz przepisami regulującymi zasady działalności klubów żołnierskich i prowadzenia działalności materiałowo-finansowej, przekazanie umiejętności ich praktycznego zastosowania.</p> <p>Zapoznanie z mechanizmami gospodarki rynkowej w sektorze kultury, kształcenie umiejętności menedżerskich.</p> <p>Poszerzenie wiedzy z zakresu polityki zagranicznej i obronnej państwa w kontekście integracji europejskiej.</p> <p>Poszerzenie wiedzy humanistycznej i pedagogicznej niezbędnej do efektywnego kierowania zespołem.</p> <p>Doskonalenie metod organizacji pracy klubowej i form prowadzenia zajęć kulturalno-wychowawczych z żołnierzami.</p> <p>Tematyka zajęć obejmuje cztery grupy problemowe: wybrane zagadnienia obronności państwa; zasady organizacji pracy klubu; przywództwo w organizacji, podstawy zarządzania i kierowania zespołem; wybrane zagadnienia nauk społecznych i pedagogicznych.</p>
2	kurs specjalistyczny dla podoficerów obejmujących stanowiska muzyków orkiestr	muzycy orkiestr	<p>Edukacja obywatelska; międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych i ochrona dóbr kultury; ceremoniał wojskowy, upowszechnianie tradycji narodowych i wojskowych; działalność kulturalno oświatowa w pododdziale; formy współpracy wojska ze społeczeństwem</p>

Z analizy dokumentu *System doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych RP* wynika, że na zaplanowane w wojskach lądowych 42 kursy (149 kursów w całych siłach zbrojnych) dla podoficerów, przygotowujących do objęcia konkretnych stanowisk służbowych, w 32 kursach zawarte zostały treści związane z edukacją humanistyczną kadry, umożliwiające nabywanie doskonalenie umiejętności w zakresie pracy wychowawczej z podwładnymi. W 10 innych treści nie zostały uwzględnione.

W programach kursów przygotowujących kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym plutonowy, przedmioty umożliwiające zdobywanie i doskonalenie przez podoficerów wiedzy pedagogicznej występują w 5 typach kursów specjalistycznych: administracji podoficerów sztabu, ogólnodowódczym, dowódców obsług urządzeń WRE, kierowników obiektów, kurs na plutonowego w korpusie osobowym logistyki. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w systemie doskonalenia podoficerów, najszerszą wiedzę z podstaw pedagogiki, psychologii oraz dowodzenia i kierowania zaplanowano słuchaczom kursów z korpusu logistyki. Jednak taki zakres przedmiotów humanistycznych przewidziano jedynie w kursach specjalistycznych do stopnia etatowego starszy sierżant, później przedmioty te już nie występują.

Brakuje natomiast tego rodzaju wiedzy podoficerom, którzy będą ją doskonalili na kursie ogólnodowódczym, przygotowującym słuchaczy do objęcia stanowisk dowódczych (np. pomocnik dowódcy plutonu, dowódca drużyny rozpoznawczej). Dopiero w programach kursu o stopniu etatowym starszy sierżant, oprócz przywództwa i metodyki szkolenia, dodano przedmiot psychologia dowodzenia. Pomimo, że są to żołnierze, którzy w przyszłości będą bezpośrednio dowodzić drużyną lub plutonem, nie zadbano o to, aby uzupełniać ich wiedzę z zakresu podstaw psychologii i pedagogiki. Pominięto zupełnie elementy międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych, którego znajomość i stosowanie w praktycznych działaniach nabiera coraz większego znaczenia w związku z udziałem polskich żołnierzy w szeregu misjach poza granicami kraju. Znajomość prawa wojennego wśród podoficerów jest słaba. Często z tą tematyką stykają się oni dopiero przy okazji wyjazdu na misje pokojowe lub inne działania w ramach NATO. Taka ocena wiedzy podoficerów wypływa z moich osobistych obserwacji jakich dokonałem w trakcie kursów organizowanych w ramach przygotowań I, II, III i IV zmiany Polskiego

Kontyngentu Wojskowego biorącego udział w misji stabilizacyjnej w Iraku. Ponadto brałem również udział w szkoleniach z międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych, organizowanych przez DW i PO MON oraz Delegaturę Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża z Budapesztu, które zostały przeprowadzone dla dowódców pododdziałów z 11 DKPanc, 1 WDZ i 25 BKPow. w trakcie kursów tych przeszkolonych zostało około 700 szeregowych, podoficerów i oficerów.

Podobny układ kształcenia z zakresu nauk humanistycznych, jak w przypadku kursów na plutonowych, występuje w kursach dla podoficerów przygotowujących na stanowiska o stopniu etatowym sierżant. Tu również więcej czasu na podnoszenie wiedzy pedagogicznej słuchaczy zaplanowano w kursie dla podoficerów w korpusie osobowym logistyki. Poza tym ujęto przedmiot *ochrona środowiska*, co w specjalnościach logistycznych jest bardzo istotnym zagadnieniem ze względu na wykonywane zadania związane z zaopatrywaniem wojsk w niezbędne artykuły żywnościowe, materiały eksploatacyjne i środki bojowe. Nieco więcej miejsca na przedmioty humanistyczne zaplanowano uczestnikom kursu specjalistycznego podoficerów instruktorów, którzy będą mieli możliwość doskonalenia wiedzy z zakresu przywództwa i podstaw szkolenia i wychowania. Ujęta został również metodyka szkolenia, co jest bardzo istotnym ze względu na funkcje, jakie w przyszłości będą wykonywać uczestnicy kursu.

W programach kursów przygotowujących kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym starszy sierżant przedmioty humanistyczne zostały ujęte w nieco szerzej. W kursie specjalistycznym podoficerów instruktorów w trakcie wykładów, zajęć instruktorsko-metodycznych i ćwiczeń zaplanowano uczestnikom kursu przekazanie wiedzy z przywództwa, psychologii dowodzenia oraz elementów psychologii społecznej. Na podkreślenie, zasługuje fakt, że w tego typu kursach zakres przedmiotów humanistycznych jest stopniowo rozszerzany, w zależności na jakie stanowiska etatowe kształceni są słuchacze. Wydaje się, że układ przedmiotów jest zaplanowany jako logiczny ciąg, umożliwiający stopniowe poszerzanie wiedzy pedagogicznej.

I tak w programie kształcenia kursu o stopniu etatowym młodszy chorąży i chorąży do wyżej wymienionych przedmiotów dodano do programów pedagogikę i kulturę dowodzenia.

Podobne przedmioty zaplanowano dla uczestników kursów przygotowujących kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym młodszy chorąży. Dla tej grupy podoficerów zaplanowano 6 kursów, w trakcie, których poszerzać będą oni również wiadomości z przedmiotów humanistycznych. O ile na kursie specjalistycznym podoficerów instruktorów przewidziano zajęcia z przywództwa, pedagogiki i kultury dowodzenia; psychologii dowodzenia, wybranych elementów psychologii społecznej oraz metodyki szkolenia, to dla uczestników kursu ogólnodowódczego zaplanowano poszerzenie wiedzy z przywództwa, psychologii dowodzenia i metodyki szkolenia. Z uwagi na fakt, że uczestnikami kursu będą podoficerowie przewidziani do objęcia stanowisk związanych z dowodzeniem żołnierzami (dowódca załogi, grupy, obsługi, zastępca dowódcy grupy, pomocnik dowódcy plutonu), wydaje się zasadnym wyposażenie ich również w wiedzę związaną z zagadnieniami pedagogiki oraz podstaw metodyki wychowania.

Taka sama sytuacja ma miejsce w odniesieniu do kursów przeznaczonych dla podoficerów, którzy przewidywani są na stanowiska o stopniu etatowym starszy chorąży i starszy chorąży sztabowy. Przy czym ci ostatni jako przyszli pomocnicy dowódcy (komendanta) ds. podoficerów, powinni w trakcie kursu zapoznać się w szerszym zakresie z zagadnieniami dyscypliny wojskowej i komunikacji społecznej.

Podsumowując przedstawione rozważania można stwierdzić, że w grupie kursów specjalistycznych dla podoficerów z wojsk lądowych 76% spośród nich zawiera w swoim programie tematykę umożliwiającą zdobywanie oraz podwyższanie wiedzy pedagogicznej uczestników kursów. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w programach kursów przygotowujących kandydatów na stanowiska dowódcze i instruktorskie występuje metodyka szkolenia, której obecny poziom w przeprowadzonych badaniach oceniony został jako najslabiej opanowany przez podoficerów. 82,1% spośród ankietowanych dowódców wyraziło opinię, że należy zwiększyć ilość godzin z tego przedmiotu w programach nauczania w szkołach podoficerskich. Dokonując oceny praktycznych umiejętności podoficerów zawodowych, umiejętności w zakresie

metodyki prowadzenia zajęć ocenili na 3,05 (przedostatnie miejsce wśród 15 ocenianych dziedzin). Podobnie nisko dowódcy ocenili przygotowanie dowódcze podoficerów w zakresie umiejętności dydaktycznych ocena 2,93. Również w trakcie obserwacji w czasie kursów z zakresu działalności społeczno-wychowawczej dla dowódców IWDZ, problem wprowadzenia do programów kursów treści związanych z metodyką szkolenia dla podoficerów podnoszony był jako zasadniczy. Podkreślali szczególną rolę tego przedmiotu w umiejętności poprawnego prowadzenia zajęć przez podoficerów – instruktorów, postulując jednocześnie zwiększenie ilości godzin nauczania zarówno w szkołach podoficerskich jak i w czasie kursów specjalistycznych. Jednocześnie sami badani podoficerowie uznali, że w metodyka szkolenia aż w 86,2% ma duże znaczenie dla ich wykształcenia spośród przedmiotów społeczno-humanistycznych.

W programach kursów specjalistycznych – administracji podoficerów sztabów, które zaplanowane zostały w odniesieniu do stopni etatowych od plutonowego do starszego chorążego sztabowego, warto byłoby uwzględnić, jako przedmiot elementy komunikacji werbalnej i pozawerbalnej w kursie dla plutonowych. Wprowadzenie takiego przedmiotu zapewniłoby pewną ciągłość szkolenia z tej tematyki i możliwość jej doskonalenia na dalszych kursach (w tej specjalności) oraz z uwagi na charakter pracy, jaką będą wykonywać podoficerowie po ukończeniu kursu. W większości będą to podoficerowie sztabowi, kierownicy kancelarii, instruktorzy, a więc ludzie, których praca ściśle będzie związana z „obsługą interesantów w mundurach”. Przedmiot ten był w naszym wojsku mało popularny, natomiast w armiach zachodnich był wykładany w podobnych ośrodkach szkolenia. Jego waga wynika z tego, że bez wzajemnej komunikacji żołnierz nigdy nie stanie się partnerem dla podoficera w wykonywaniu postawionych zadań, a podoficerowi trudno będzie zdobywać wśród podwładnych prawdziwy autorytet. Dlatego też niezwykle ważne jest jego wprowadzenie w innych kursach dla podoficerów.

Planując programy kursów należałoby wprowadzić kilka zagadnień z zakresu pedagogiki, ponieważ zajęcia z tego przedmiotu byłyby poszerzeniem wiedzy, jaką zdobyli podoficerowie w trakcie nauki w szkołach podoficerskich i podczas innych

kursów. Propozycje zmian w systemie doskonalenia zawodowego podoficerów przedstawione zostały w rozdziale 5.5.

5.4. Ocena kwalifikacji dowódczo-wychowawczych podoficerów zawodowych.

5.4.1. Kwalifikacje dowódczo-wychowawcze podoficerów zawodowych w opiniach oficerów.

Jakościowe i ilościowe przeobrażenia Sił Zbrojnych RP, wynikające z procesu transformacji naszego wojska przystosowujących go do funkcjonowania w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego zwłaszcza w kontekście członkostwa Polski w NATO, a także udział polskiego kontyngentu wojskowego w operacji „Iracka wolność”, wymuszają potrzebę głębokiego zreformowania struktury kadry zawodowej.

W procesie reformy sił zbrojnych jednym z kluczowych do rozwiązania problemów stała się przebudowa korpusu podoficerów zawodowych. W trakcie osiągania docelowej struktury kadry problem zbudowania nowego korpusu podoficerów, którego podstawą byłby dotychczasowy korpus podoficerów zawodowych i chorążych, jest niezwykle ważny, ponieważ sposób jego rozwiązania wpłynie bezpośrednio na ekonomiczne, społeczne i organizacyjno-szkoleniowe skutki osiągania założonych celów restrukturyzacji. Chodzi przede wszystkim o ilość i jakość kadry podoficerskiej, która ma w przyszłości stanowić trzon stanu osobowego kadry w wojskach lądowych.

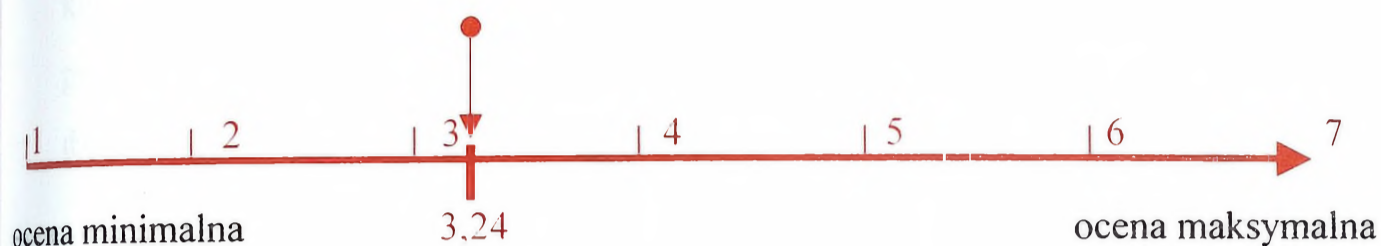
Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, iż we wszystkich dokumentach odnoszących się do celów, zakresu oraz form modernizacji Wojska Polskiego, przebudowa korpusu podoficerskiego traktowana jest jako zadanie priorytetowe. Ma ona doprowadzić do zmiany modelu kierowania i organizowania procesu szkoleniowo-wychowawczego na szczeblu pododdziału, gdzie podoficerowie mają przejąć znaczną część zadań realizowanych do tej pory przez oficerów. Tym samym podoficerowie odgrywać będą rolę podobną do tej, jaką spełniają ich odpowiednicy w armiach państw NATO. Kluczowym problemem w tym obszarze staje się przygotowanie korpusu podoficerskiego dysponującego odpowiednimi kompetencjami do realizowania zadań szkoleniowo-wychowawczych oraz dowodzenia w warunkach

bojowych. Wymogi intensywnie rozwijającej się współczesnej cywilizacji oraz dynamiczny rozwój nauki, jaki obserwujemy w ostatnim okresie stawia przed młodym pokoleniem coraz większe wymagania profesjonalne, ogólnointelektualne i ogólnospołeczne. Dotyczy to również kadry zawodowej Wojska Polskiego, które w ostatniej dekadzie uległo zasadniczym przeobrażeniom w różnych sferach swojej działalności. Wymagania stojące przed kadrami dowódczą wynikają z charakteru roli społecznej dowódcy. Jej wypełnianie wiąże się z osiąganiem wysokich kompetencji ogólnowojskowych, specjalistycznych i kierowniczych. Dowódcy, szczególnie ci pełniący te funkcje na wyższym szczeblu struktury wojskowej, są również, a może przede wszystkim wychowawcami i nauczycielami żołnierzy. Nabiera to szczególnego znaczenia w okresie zachwiania autorytetów i braku pozytywnych wzorców dla młodzieży do naśladowania. Oficer, podoficer – dowódca jest odpowiedzialny za działania swoich podwładnych, ich rozwój i dokonania. Jako obywatele demokratycznego państwa dowódcy oraz pozostali żołnierze zawodowi, powinni być wzorem do naśladowania. Szczególnie dowódcy powinni posiadać określone kompetencje pedagogiczne i społeczne, czyli posiadać odpowiedni zasób wiedzy humanistycznej i charakteryzować się umiejętnościami współżycia społecznego. Szczególne miejsce w tych kompetencjach zajmuje wiedza pedagogiczna, która w realiach służby wojskowej nabiera zasadniczego znaczenia. Decyduje ona o możliwościach wychowania i innych formach skutecznego oddziaływania na podwładnych, decyduje o skuteczności szkolenia, o możliwościach adaptacyjnych żołnierzy do nowego środowiska, ułatwia kontakty poza wojskowe. Wiedza ta decyduje o ogólnych efektach działalności dowódczo-wychowawczej współczesnego dowódcy oficera i podoficera oraz o ich pozycji w środowisku cywilnym.

Pierwsze pytanie kwestionariusza skierowane do dowódców pododdziałów dotyczyło oceny współczesnego korpusu podoficerów zawodowych i brzmiało następująco:

Jak -według Pana oceny- postrzegany jest obecnie podoficer zawodowy w polskim społeczeństwie w porównaniu z korpusem oficerskim Sił Zbrojnych?

Oceniając jak postrzegany jest obecnie podoficer zawodowy w polskim społeczeństwie, badani dowódcy posługiwali się skalą 7-punktową, przy założeniu, że bardzo pozytywny obraz podoficerów oznacza ocena 7, obraz bardzo negatywny ocena 1. Na podstawie otrzymanych wyników stwierdzono, że wizerunek współczesnych podoficerów w społeczeństwie, zdaniem dowódców, można ocenić na średnią ocenę **3,24** według przyjętej skali ocen.

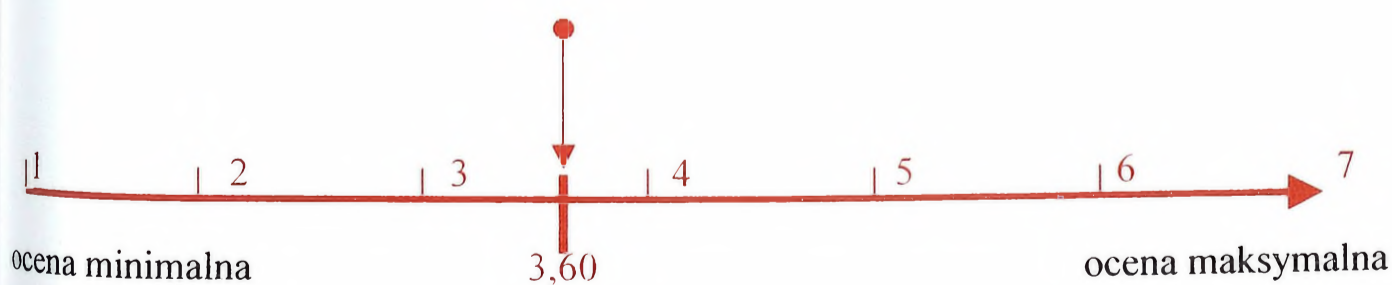


Rys. 19. *Opinia dowódców na temat wizerunku podoficerów w społeczeństwie*

Kontynuując ocenę podoficerów, badanych dowódców pododdziałów, poproszono również o odpowiedź na pytanie:

Na jaką ocenę Pana zdaniem, zasługuje współczesny podoficer zawodowy w porównaniu z innymi korpusami osobowymi Sił Zbrojnych?

Oceniając podoficerów w stosunku do żołnierzy z innych korpusów, ankietowani dowódcy dokonali swojej oceny w posługując się stosowaną już skalą 7-punktową. Analiza uzyskanych wyników pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że średnia ocena wizerunku współczesnych podoficerów w porównaniu z innymi korpusami osobowymi wynosi **3,60** przy założeniu, że bardzo pozytywny wizerunek podoficerów wyraża ocena 7, zaś bardzo negatywny – 1.



Rys. 20. *Ocena dowódców dotycząca wizerunku współczesnych podoficerów w porównaniu z innymi korpusami osobowymi*

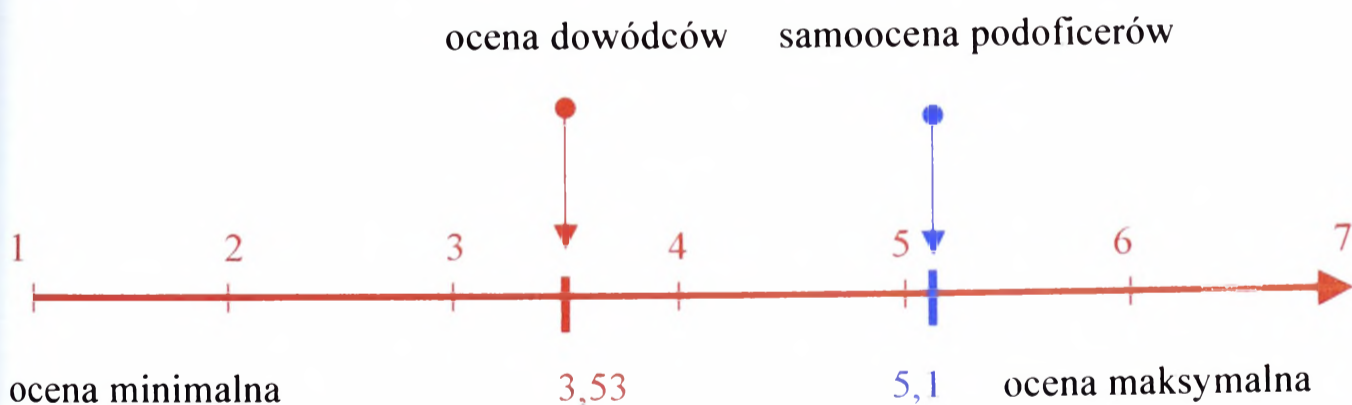
Obydwa uzyskane wskazania sytuują pozycję współczesnych podoficerów zawodowych, zarówno w środowisku cywilnym jak i wojskowym na stosunkowo niskim poziomie. Biorąc pod uwagę fakt, że podoficerowie mają przejmować niektóre dziedziny związane z dowodzeniem, szkoleniem i wychowaniem żołnierzy, taka ocena podoficerów dokonana przez ich dowódców jest niepokojąca.

Z doświadczeń wielu pokoleń żołnierskich wynika, że potencjał ludzki i jakość kadr, stanowią o sile każdej instytucji w tym również i wojska. Odpowiednie przygotowanie i wyszkolenie kadry są wyznacznikami powodzenia realizowanych działań i wykonywanych zadań służbowych.

Kolejne pytanie ujęte w kwestionariuszu związane było z oceną przygotowania podoficerów zawodowych do nowych zadań i brzmiało następująco:

Jaki jest zdaniem Pana, aktualny poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych?

Z opinii badanych wynika, że dowódcy oceniają aktualny poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych na ocenę średnią **3,53**, zaś podoficerowie swój profesjonalizm ocenili na ocenę średnią **5,1** przy założeniu, że bardzo wysoki poziom profesjonalizmu wyraża ocena 7, poziom bardzo niski ocena 1.



Rys. 21. Ocena dowódców i samoocena podoficerów dotycząca aktualnego poziomu profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych

Zaprezentowane na wykresie dane jaskrawo wykazują różnicowanie w ocenie dokonanej przez dowódców i samoocenie podoficerów. Na uwagę zasługuje wyraźnie niska ocena wystawiona podoficerom przez ich przełożonych. Jest obarczona mniejszym błędem, gdyż opinie oficerów są obiektywne. Wpływają one bowiem

z doświadczeń dowódców pododdziałów, w których podoficerowie pełnią funkcje dowódców drużyn i pomocników dowódców plutonów. W trakcie przeprowadzonych obserwacji uczestniczących, oficerowie, zwłaszcza dowódcy kompanii i plutonów, wskazywali na następujące braki w przygotowaniu zawodowym swoich podwładnych:

- niewystarczające kwalifikacje pedagogiczne oraz zasób wiedzy z zakresu podstaw pedagogiki, psychologii oraz socjologii niezbędnych do rozwiązywania problemów wychowawczych, jakie występują w drużynie;
- niewielki odsetek podoficerów, którzy podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe.
- oficerowie, którzy mają doświadczenia we współpracy z podoficerami z innych armii, wskazywali na wyraźnie niższe predyspozycje przywódcze polskich podoficerów, zwłaszcza tych starszych wiekiem oraz ograniczone umiejętności do kreowania osobistej charyzmy oraz przywództwa.

Z wyników tych wyłaniają się dwa obrazy badanych podoficerów, jeden to ludzie słabo przygotowani do służby na zajmowanych stanowiskach, drugi to w pełni profesjonalnie przygotowani żołnierze, mogący podejmować stawiane im różnego typu zadania i wyzwania. Rozbieżność w uzyskanych ocenach wynika z faktu, że podoficerowie oceniają samych siebie, a ich ocena jest w związku z tym subiektywna.

Uzyskany wysoki wynik samooceny podoficerów jest utrwalonym wynikiem porównywania siebie samego jako dowódcę z akceptowanym wzorem osobowym dowódcy. Samoocena ma ścisły związek z emocjonalnym stosunkiem wobec własnej osoby i w związku z tym odnosi się do określania poczucia własnej wartości w tym przypadku zawodowej.¹²² Ocena poziomu własnych kwalifikacji zawodowych zawsze obarczona jest dużym błędem. Potwierdzają to na przykład wyniki badań oceny własnej wiedzy przeprowadzone przez amerykańskich badaczy. Lichtenstein, Fischhoff i Phillips w 1977 roku ustalili, że we wszystkich badaniach oceny wiedzy proporcja trafnych ocen była zwykle zdecydowanie niższa od formułowanych ocen pewności siebie. Innymi słowy, badani byli z reguły nadmiernie pewni siebie w formułowaniu ocen. Badacze stwierdzili, że ta nadmierna pewność siebie nie jest związana ani z inteligencją, ani z byciem bądź nie ekspertem w danej dziedzinie.

¹²² Zob. M. Lejman, *Osobowość zawodowa nauczyciela*, WSP Częstochowa, Częstochowa 1985, s. 111-112.

Można więc przyjąć, że nadmierną pewność siebie ujawniają wszyscy. Według prowadzących badania kiedy twierdzimy, że jesteśmy czegoś pewni na 90%, to mylimy się nie w 10% ale w 40%-50% przypadków.¹²³ Dlatego też samoocena własnego profesjonalizmu dokonana przez podoficerów obarczona jest błędem i należy przyjąć, że to ocena oficerów jest w tym przypadku obiektywna. W tym miejscu można przytoczyć wyniki badań amerykańskiego badacza N. Dixona, który twierdzi, że wśród zespołu cech, które charakteryzują nieudolnych dowódców jest „nieadekwatna samoocena, nadmierna wiara we własne możliwości, przekonanie o nieomyślności”.¹²⁴

Tak wysoka samoocena własnych kwalifikacji podoficerów wynika z faktu, że dokonując jej biorą oni pod uwagę jedynie swoje kwalifikacje kierunkowe np. operatora radiostacji. Nie dokonują swojej samooceny przez pryzmat innych umiejętności związanych np. z kształtowaniem osobowości swoich podwładnych, zdolnością komunikowania się z nimi itp., czyli umiejętnościami przydatnymi w profesji społecznej, jaką jest działalność dowódczo-wychowawcza z żołnierzami.

W zakres przygotowania merytorycznego podoficerów do działalności dowódczo-wychowawczej wchodzi ich umiejętności praktyczne. Dlatego poproszono dowódców o ocenę umiejętności praktycznych podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w wyszczególnionych dziedzinach szkolenia i wychowania. W związku z tym badanym dowódcom zadano następujące pytanie:

Jak Pan ocenia umiejętności praktyczne podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w następujących dziedzinach szkolenia i wychowania? (Uzyskane opinie w tej kwestii prezentuje tabela 22).

¹²³ Zob. T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 170-173.

¹²⁴ A. Wielgus, *Osobowość oficera dowódcy wojskowego*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 1999, s. 79.

Tab. 22. Ocena praktycznych umiejętności podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w opinii badanych dowódców

Lp.	Dziedziny szkolenia i wychowania	Podoficerowie zawodowi	Absolwenci szkół podoficerskich
		Średnia	Średnia
1	Zdolności komunikowania się z podwładnymi	3,48	3,23
2	Rozpoznawanie struktur nieformalnych	3,43	3,23
3	Umiejętność rozpoznawania przypadków tzw. „trudnych żołnierzy”	3,37	3,02
4	Poznanie indywidualnych różnic pomiędzy podwładnymi	3,36	3,04
5	Umiejętność współpracy z podwładnymi	3,31	3,15
6	Zapewnienie właściwych stosunków międzyludzkich	3,30	3,29
7	Umiejętność oceny podwładnych	3,27	3,17
8	Rozpoznawanie konfliktów międzyludzkich	3,25	3,16
9	Rozpoznawanie i przeciwdziałanie narkomanii	3,21	3,17
10	Rozpoznawanie i przeciwdziałanie alkoholizmowi	3,21	3,17
11	Pełnienie roli przywódcy	3,20	3,07
12	Motywowanie żołnierzy do działania	3,18	2,96
13	Umiejętność stosowania nagród i kar	3,07	3,07
14	Metodyka prowadzenia zajęć	3,05	3,21
15	Umiejętność kształtowania osobowości podwładnych	3,00	2,98

*Dane prezentowane są w postaci średniej arytmetycznej, a poszczególnym kategoriom ocen nadano następujące wartości liczbowe: bardzo dobrze -5, dobrze - 4, dostatecznie -3, niedostatecznie -2

Z analizy zebranego materiału wynika, że opinie badanych dowódców na temat oceny praktycznych umiejętności podoficerów i absolwentów szkół podoficerskich w wyszczególnionych dziedzinach szkolenia i wychowania są zróżnicowane.

Dowódcy najwyżej oceniają umiejętności praktyczne podoficerów w zakresie zdolności komunikowania się z podwładnymi (średnia ocen podoficerów 3,48 i 3,23 absolwentów szkół podoficerskich) i rozpoznawania struktur nieformalnych (średnia ocen podoficerów 3,43, średnia ocen absolwentów szkół podoficerskich 3,23). Zdolność komunikowania się z podwładnymi jest niezwykle istotną umiejętnością dla funkcjonowania jednostki w kontaktach z innymi. R. Kwaśnica podkreśla „znaczenie umiejętności komunikowania się na poziomie empatii, najwyższym, jeśli chodzi o taksonomię umiejętności komunikacyjnych w ujęciu psychologicznym”.¹²⁵ Dlatego też taka ocena dowódców sugeruje, że zdolności komunikowania wpływają znacząco na kwalifikacje podoficerów.

Analizując uzyskane oceny praktycznych umiejętności podoficerów, można wnioskować, że dowódcy wyżej oceniają zaprezentowane w tabeli praktyczne umiejętności z poszczególnych dziedzin szkolenia i wychowania u podoficerów zawodowych. Jedynie umiejętności z metodyki prowadzenia zajęć dowódcy oceniają wyżej u podoficerów, którzy są absolwentami szkół podoficerskich (średnia ocena 3,21). Najniżej oceniane są umiejętności w obydwu grupach w zakresie: metodyki prowadzenia zajęć (średnia ocen podoficerów 3,05 i 3,21 dla absolwentów szkół podoficerskich) oraz umiejętności kształtowania osobowości podwładnych (średnia ocen podoficerów 3,00 i 2,98 dla absolwentów szkół podoficerskich). Jest to mimo tak niskiej oceny tej umiejętności dobry prognostyk na przyszłość, gdyż to właśnie podoficerowie będą bezpośrednio zaangażowani i odpowiedzialni za szkolenie żołnierzy. Od poziomu znajomości metodyki i umiejętności zastosowania jej zasad w praktyce zależeć będzie poziom wyszkolonych żołnierzy.

Odnosząc się do problematyki dotyczącej przygotowania podoficerów do obejmowania stanowisk dowódczych, badanym oficerom zadano pytanie:

Jak Pan ocenia poziom przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych?

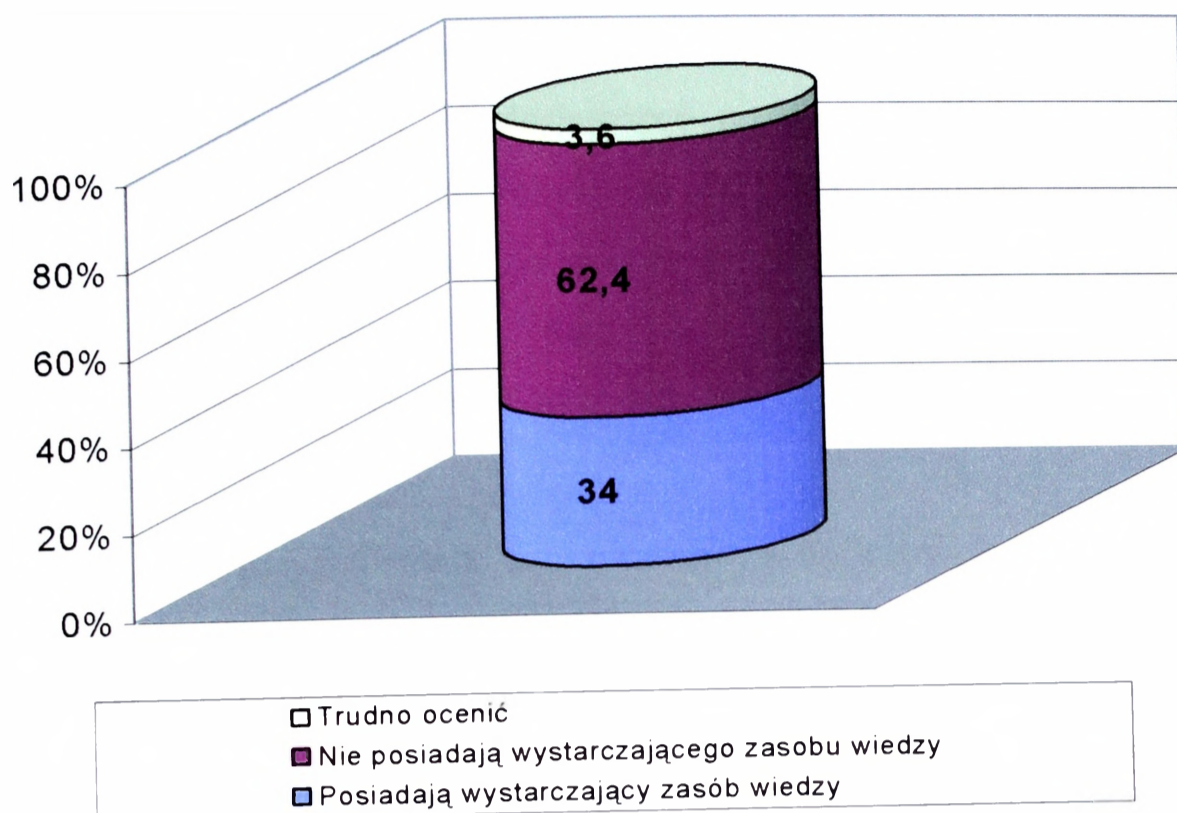
¹²⁵ Zob. K. Ciekot, R. Jasiński, *Kurs komunikacji społecznej jako składowa programu kształcenia nauczycieli* (w:) Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli, „Studia Pedagogiczne” LXII, Warszawa 1997, s. 102.

Udzielając odpowiedzi badani dowódcy stwierdzili, że poziom teoretycznego przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych sytuuje się średnio na poziomie **3,34**, zaś poziom przygotowania praktycznego - **3,55** (przy założeniu, że 5 to ocena bardzo dobra, 4 ocena dobra, 3 ocena dostateczna, 2 ocena niedostateczna). Stosunkowo niska ocena poziomu teoretycznego przygotowania podoficerów zawodowych wynikać może z faktu, że w ostatniej dekadzie nie istniał system szkolenia i doskonalenia zawodowego w tym korpusie osobowym, a wprowadzanie nowych form uzupełniania kadry np. poprzez służbę nadterminową nie był poparty właściwą edukacją podoficerów. Poza tym podoficerowie do zmiany ich usytuowania w wojsku, w większości nie zajmowali się szkoleniem i wychowaniem podległych żołnierzy. Tę rolę spełniali oficerowie i chorążowie, podoficerowie zazwyczaj pełnili służbę na stanowiskach nie związanych bezpośrednio z dowodzeniem (z wyjątkiem stanowisk szefów pododdziałów, pomocników dowódców plutonów itp.) np. w logistyce, administracji, służbie zdrowia, jako magazynierzy, technicy, laboranci, specjaliści z zakresu obsługi sprzętu. Stąd też i wyższa ocena dowódców w zakresie poziomu przygotowania praktycznego.

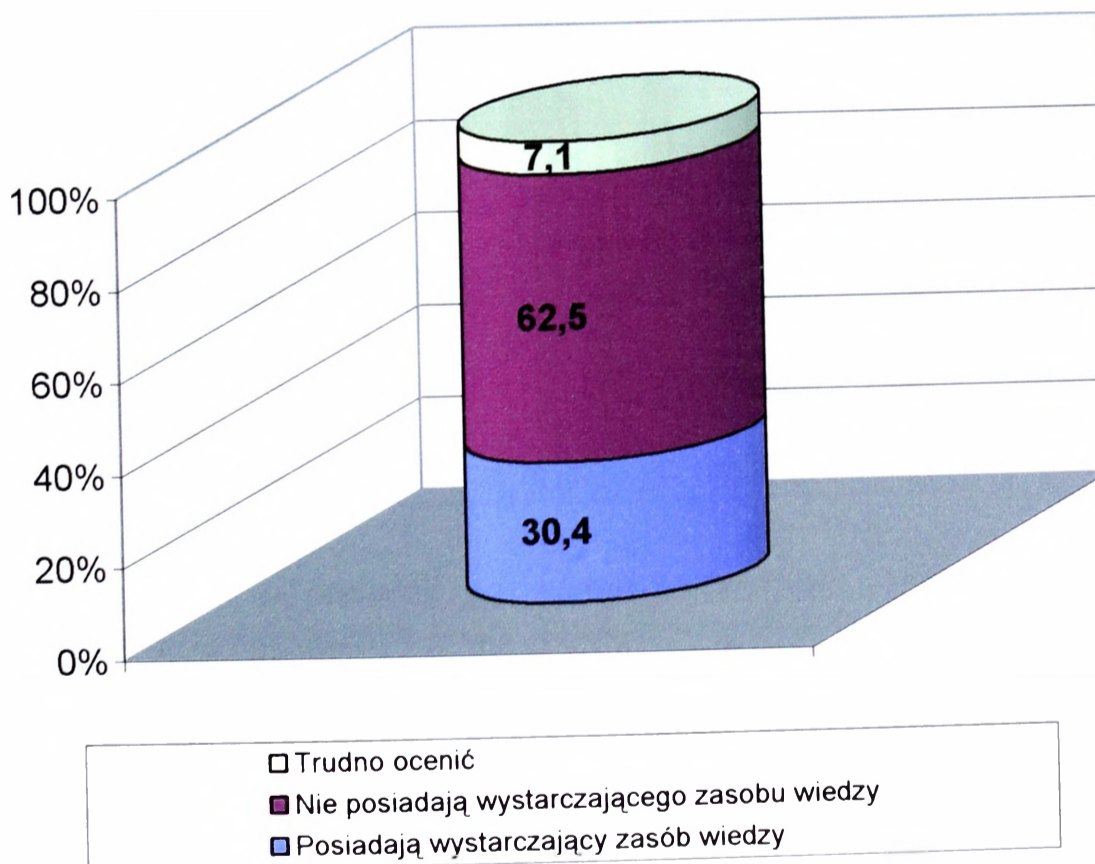
Równie istotne było poznanie opinii dowódców na temat jakości pracy szkół podoficerskich przygotowujących słuchaczy do pracy dowódczo-wychowawczej. Kadre dowódczą poproszono o odpowiedź na pytanie:

Czy, Pana zdaniem, absolwenci szkół podoficerskich posiadają wystarczający zasób wiedzy humanistycznej, aby rozpocząć pracę dowódczo-wychowawczą w drużynie lub plutonie, w zakresie teorii i praktyki? (Dane dotyczące tej kwestii prezentują rysunki 22 i 23).

Dane zawarte na rysunku 22 wskazują, że zdaniem badanej kadry dowódczej (dowódcy plutonów, kompanii, batalionów), absolwenci szkół podoficerskich nie posiadają wystarczającego zasobu wiedzy humanistycznej, niezbędnej do tego, aby rozpocząć pracę dowódczo-wychowawczą w drużynie lub plutonie. Raczej negatywnie oceniany jest przez badaną kadre aspekt teoretycznego stanu wiedzy humanistycznej (nie posiadają 62,4%), niemal identycznie oceniany jest zasób praktycznej wiedzy humanistycznej.



Rys. 22. *Opinia kadry dowódczej na temat zasobu teoretycznej wiedzy humanistycznej absolwentów szkół podoficerskich*

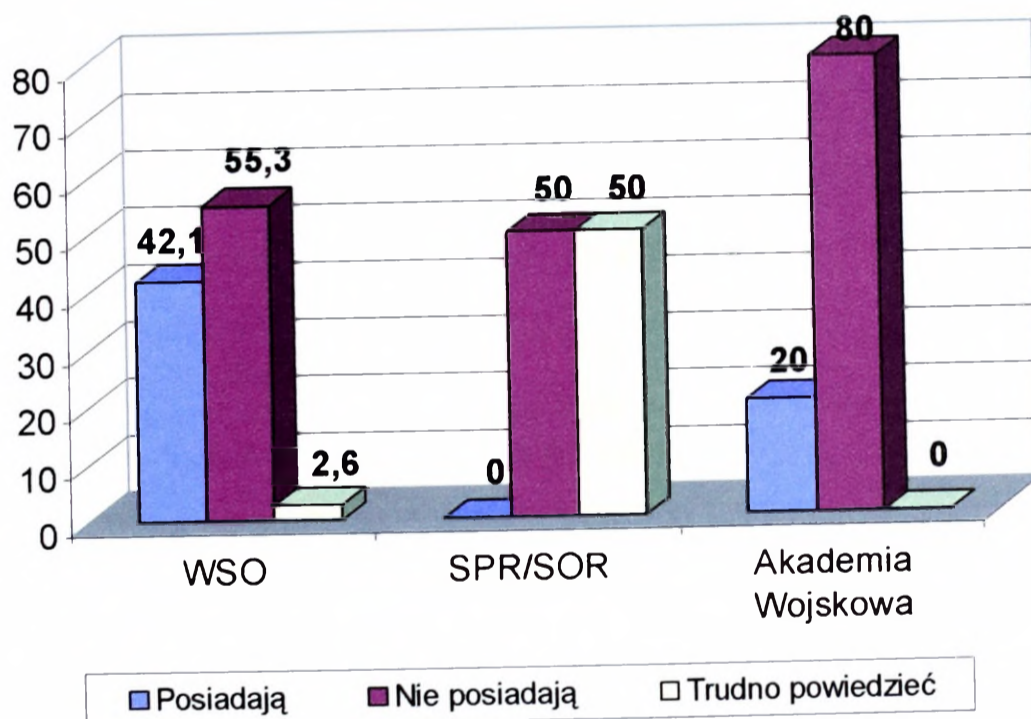


Rys. 23. *Opinia kadry dowódczej na temat zasobu praktycznej wiedzy humanistycznej absolwentów szkół podoficerskich*

Zdaniem badanej kadry dowódczej, aż 62,5% absolwentów szkół podoficerskich nie posiada takiej wiedzy. Kwestia ta wymaga wnikliwej uwagi, bowiem wiedza

humanistyczna oraz kwalifikacje pedagogiczne są uznawane za jedne z najważniejszych kryteriów kształtowania właściwych relacji interpersonalnych w warunkach służby wojskowej. Niedostateczny poziom tej wiedzy podoficerów zawodowych oraz zasadniczej służby wojskowej jest jedną z przyczyn utrwalania się w większości jednostek wojskowych podkultury żołnierskiej, często o zabarwieniu patologicznym. Podobne wnioski wynikają także z raportów Komendy Głównej Żandarmerii Wojskowej o zagrożeniach patologiami w Siłach Zbrojnych RP, wydanych w latach 2002-2003.

Opinie na temat przygotowania teoretycznego podoficerów z zakresu wiedzy humanistycznej różnicuje posiadane wykształcenie wojskowe kadry dowódczej. Uzyskane wyniki prezentuje wykres 25.



Rys. 24. Opinie oficerów o poziomie posiadania teoretycznej wiedzy humanistycznej podoficerów przed podjęciem pracy dowódczo-wychowawczej, a ich wykształcenie wojskowe (dane w %)

Z powyższych danych wynika, iż zdecydowana większość kadry dowódczej legitymującej się wykształceniem na poziomie akademickim jest zdania, że podoficerowie – absolwenci szkół podoficerskich - nie posiadają wymaganego poziomu teoretycznej wiedzy humanistycznej, aby rozpocząć pracę dowódczo-wychowawczą w drużynie. Wykształcenie oficerów różnicuje ich opinie na temat wiedzy humanistycznej prezentowanej przez podoficerów przed rozpoczęciem przez

nich pracy dowódczo-wychowawczej. Nie zaprezentowano zależności w odniesieniu do oceny wiedzy praktycznej podoficerów, ponieważ nie stwierdzono istotności statystycznej. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,010$, a jej siła wynosi $V \text{ Cramera} = 0,386$.

Obecność Polski w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego nakłada na nasze siły zbrojne obowiązek odpowiedniego przygotowania potencjału militarnego zdolnego do wykonywania zadań na współczesnym polu walki, zadań związanych z udziałem w misjach pokojowych i stabilizacyjnych oraz operacjach antyterrorystycznych.

Kontynuując rozważania dotyczące przygotowania podoficerów, można przejść w tym miejscu do porównania poziomu przygotowania polskich podoficerów i podoficerów z innych armii NATO, dokonanego na podstawie ocen polskich dowódców. W związku z tym kadrze dowódczej postawiono następujące pytanie:

Jak Pan ocenia przygotowanie absolwentów szkół podoficerskich (podoficerów) w niżej wymienionych zakresach w stosunku do podoficerów z innych armii NATO? (Rezultaty badań przedstawia tabela 23).

Tab. 23. Ocena przygotowania polskich podoficerów w porównaniu z podoficerami innych armii NATO w opinii badanych dowódców (dane w %)

Lp.	Rodzaje umiejętności	Poziom jest wyższy	Poziom jest taki sam	Poziom jest niższy	Trudno mi ocenić
1	2	3	4	5	6
1	Umiejętności strzeleckie	12,5	37,5	14,3	35,7
2	Ogólny poziom wiedzy humanistycznej	12,5	23,2	17,9	46,4
3	Umiejętności taktyczne	10,7	25,0	26,8	37,5
4	Sprawność fizyczna	5,4	25,0	44,6	25,0
5	Umiejętność komunikowania się z podwładnymi	3,6	35,7	25,0	35,7
6	Umiejętność kształtowania dyscypliny wojskowej	3,6	28,6	37,5	30,4

1	2	3	4	5	6
7	Umiejętności dydaktyczno-metodyczne	3,6	17,9	33,9	44,6
8	Cechy przywódcze	1,8	26,8	35,7	35,7
9	Umiejętność kształtowania właściwego morale	0	19,6	42,9	37,5
10	Umiejętność precyzowania zadań stawianych podwładnym	0	26,8	39,3	33,9

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że ponad 1/3 badanych nie umie (bądź nie potrafi) dokonać oceny przygotowania polskich podoficerów w zakresach wymienionych w tabeli 23 w porównaniu z ich odpowiednikami w innych armiach NATO. Być może jest to wynikiem słabej znajomości tej problematyki przez polskich dowódców, którzy nie mieli okazji poznać bliżej pracy podoficerów w innych armiach.

Kadra dowódcza ocenia, że generalnie we wszystkich rodzajach umiejętności potrzebnych podoficerom do dobrego dowodzenia i wychowania żołnierzy, polscy podoficerowie są słabiej przygotowani niż ich koledzy z innych armii NATO. We wszystkich badanych kategoriach przygotowania podoficerów odnotowano negatywne opinie nad pozytywnymi: umiejętności strzeleckie poziom jest wyższy - 12,5% poziom jest niższy-14,3%; ogólny poziom wiedzy humanistycznej poziom jest wyższy-12,5%, poziom jest niższy-17,9%; umiejętności taktyczne poziom jest wyższy- 10,7%, poziom jest niższy-26,8%; sprawność fizyczna poziom jest wyższy- 5,4%, poziom jest niższy- 44,6%; umiejętność komunikowania się z podwładnymi poziom jest wyższy- 3,6%, poziom jest niższy- 25,0%; umiejętność kształtowania dyscypliny wojskowej poziom jest wyższy- 3,6%, poziom jest niższy- 37,5%; umiejętności dydaktyczno-metodyczne poziom jest wyższy- 3,6%, poziom jest niższy - 33,9%; cechy przywódcze poziom jest wyższy- 1,8% , poziom jest niższy- 35,7%; umiejętność kształtowania właściwego morale poziom jest wyższy- 0%, poziom jest niższy-42,9%; umiejętność precyzowania zadań stawianych podwładnym poziom jest wyższy 0%, poziom jest niższy- 39,3%.

Najniżej ocenione zostały takie umiejętności jak: sprawność fizyczna (poziom jest niższy- 44,6%) i umiejętność kształtowania właściwego morale (poziom jest niższy- 42,9%).

Jest to niepokojące zjawisko, zwłaszcza, że podoficerowie polscy w swoich opiniach stwierdzają, że czują się przygotowani do wypełniania funkcji dowódców i wychowawców. Tendencja do zawyżania swojej samooceny przez podoficerów, może być uzależniona od doraźnych czynników sytuacyjnych. Z punktu widzenia skuteczności działań dowódcy istotne są zwłaszcza skutki utrwalonej tendencji do nierealistycznego oceniania własnych możliwości. W przypadku zawyżonej oceny w stosunku między możliwościami przypisywanymi sobie przez badanych podoficerów i rzeczywistymi może dochodzić do negatywnych konsekwencji. Skutkiem bezpośrednim jest najczęściej niewykonanie obiektywnie trudnego zadania, zaś pośrednim poczucie zawodu i rozgoryczenia. Kumulowanie się tego rodzaju doświadczeń w dalszej perspektywie może doprowadzić do spadku dotychczasowej samooceny, a w konsekwencji do obniżenia skuteczności działań dowódczych.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na porównania zawarte w niepublikowanym studium porównawczym programów szkoleniowych szkół podoficerskich w Wojsku Polskim, Bundeswehrze i Siłach Zbrojnych Francji „polscy podoficerowie w standardowym programie mają mniej zajęć z zakresu praktyki wychowawczej w porównaniu z podoficerami Bundeswehry i armii francuskiej (jednostki sił lądowych) odpowiednio o 30% i 40 %. W polskich szkołach podoficerskich nie realizuje się np. takich tematów jak „psychologia pola walki”, „zagrożenia zjawiskami patologii społecznej w sytuacjach kryzysowych”.¹²⁶

Przedmiotem dalszych rozważań była ocena przydatności teoretycznego kształcenia podoficerów w różnych dziedzinach, której kadra dowódcza dokonała udzielając odpowiedzi na następujące pytanie:

¹²⁶ M. Jędrzejko, *Przygotowanie dowódców niższych szczebli do przewodzenia i wychowania. Studium porównawcze na przykładzie szkół podoficerskich wojsk lądowych SZ Polski, Niemiec i Francji*, Materiał nie publikowany, Warszawa 2002, s. 28.

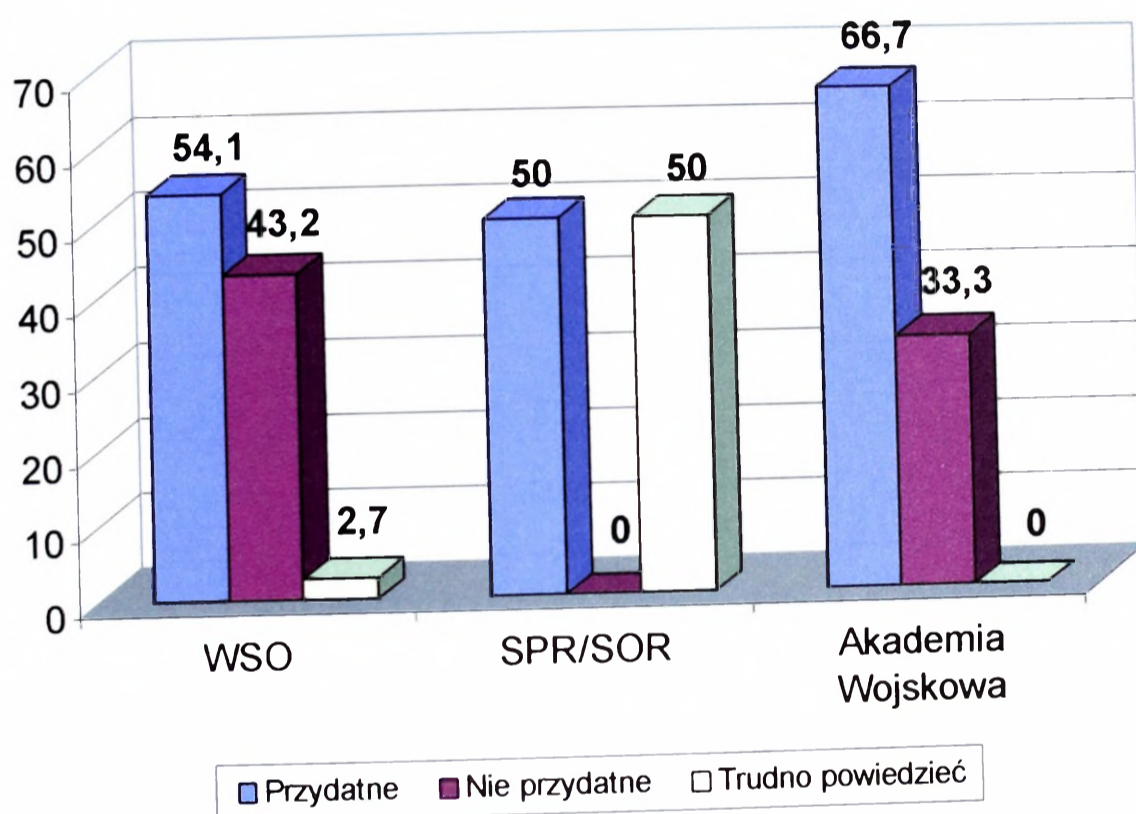
Jakie jest Pana zdanie, na temat przydatności teoretycznego kształcenia podoficerów zawodowych do pracy dowódczo-wychowawczej w niżej wymienionych dziedzinach? (Opinie badanych prezentuje tabela 24).

Tab. 24. Opinie badanych dowódców na temat przydatności teoretycznego kształcenia podoficerów zawodowych w wymienionych dziedzinach do pracy dowódczo-wychowawczej (dane w %)

Lp.	Dziedziny	Przydatne	Nieprzydatne	Trudno powiedzieć
1	Znajomość problematyki psychopedagogicznych relacji przełożony – podwładny	69,7	25,0	5,3
2	Znajomość zasad i metod poznawania osobowości podwładnych	69,6	25,0	5,4
3	Znajomość zasad, form i metod wychowania	67,8	32,2	0
4	Znajomość podstawowych pojęć i terminów pedagogicznych oraz oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych na podwładnych	60,7	37,5	1,8
5	Znajomość podstaw problematyki komunikowania społecznego	58,4	38,0	3,6
6	Znajomość terminów psychologicznych i oddziaływań psychopedagogicznych na podwładnych	55,3	42,8	1,9
7	Znajomość pojęć i terminów socjologicznych oraz analizy społecznej pododdziału	30,4	64,2	5,4

Przedstawione wyniki badań wskazują na to, że większość objętej badaniami kadry uznała, iż do teoretycznego kształcenia podległych im podoficerów zawodowych najbardziej przydatnymi są następujące dziedziny: znajomość problematyki psychopedagogicznych relacji przełożony – podwładny 69,7% pozytywnych opinii, znajomość zasad i metod poznawania osobowości podwładnych - 69,6% opinii pozytywnych, znajomość zasad, form i metod wychowania - 67,8% opinii pozytywnych oraz znajomość podstawowych pojęć i terminów pedagogicznych oraz oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych na podwładnych – 60,7% pozytywnych wskazań. Zdania podzielone respondenci mieli co do takich dziedzin jak: znajomość podstaw problematyki komunikowania społecznego (przydatne – 58,4%) oraz znajomość terminów psychologicznych i oddziaływań psychopedagogicznych na

podwładnych (przydatne – 55,3%). Negatywną opinię, co do przydatności w teoretycznym kształceniu podoficerów, badani wyrazili na temat znajomości pojęć i terminów socjologicznych oraz analizy społecznej pododdziału – 30,4% opinii pozytywnych. Uzyskane dane procentowe z poszczególnych dziedzin ujętych w tabeli poddano analizie statystycznej i stwierdzono, że jedynie podstawy problematyki komunikowania różnicuje zmienna socjograficzna, jaką jest wykształcenie wojskowe respondentów. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,018$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,374. Uzyskane wyniki prezentuje rysunek 25.



Rys. 25. Opinie o przydatności podstaw problematyki komunikowania społecznego a typ wykształcenia kadry dowódczej (dane w %)

Z powyższego wykresu wynika, że wykształcenie kadry dowódczej różnicuje jej opinie na temat znajomości podstaw problematyki komunikowania społecznego. Z analizy statystycznej widać, że oficerowie posiadający wykształcenie akademickie częściej uważają, iż znajomość podstaw komunikowania społecznego jest przydatna w teoretycznym kształceniu podoficerów do późniejszej pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami. Nie zaprezentowano zależności w odniesieniu do pozostałych dziedzin teoretycznego kształcenia podoficerów, ponieważ nie stwierdzono istotności statystycznej.

Przechodząc do następnego zagadnienia związanego z kształceniem podoficerów zawodowych, obie grupy respondentów (kadry dowódczej i podoficerów) dokonały oceny planów i programów kształcenia, odpowiadając na następujące pytanie:

Jaka jest Pana opinia na temat ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na realizację wyszczególnionych niżej przedmiotów humanistycznych w programach kształcenia w szkołach podoficerskich? (Wyniki badań ilustruje tabela 25).

Tab. 25. Opinie na temat ilości godzin dydaktycznych z wyszczególnionych przedmiotów realizowanych w toku kształcenia podoficerów zawodowych (dane w %)

Lp.	Przedmioty	Oficerowie				Podoficerowie			
		Należy zwiększyć	Pozostawić bez zmian	Należy zmniejszyć	Nie mam zdania	Należy zwiększyć	Pozostawić bez zmian	Należy zmniejszyć	Nie mam zdania
1	Metodyka szkolenia	82,1	5,4	1,8	10,7	56,3	30,4	6,3	7,0
2	Pedagogika i psychologia wojskowa	66,1	12,5	1,8	19,6	40,5	34,2	12,0	13,3
3	Język angielski	64,3	10,7	3,6	21,4	76,3	9,0	4,5	10,3
4	Etyka żołnierza zawodowego	48,2	30,4	1,8	19,6	37,1	40,3	9,4	13,2
5	Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe	44,6	26,8	8,9	19,7	43,4	35,2	8,2	13,2
6	Podstawy komunikowania społecznego	44,6	26,8	1,8	26,8	28,9	39,0	16,4	15,7
7	Prawo wojenne	35,7	37,5	10,7	16,1	50,3	28,0	12,1	9,6
8	Historia wojskowości	26,8	39,3	16,1	17,9	27,4	43,3	14,6	14,6
9	Ochrona środowiska	26,8	32,1	19,6	21,4	22,8	51,3	10,8	15,2
10	Elementy wiedzy o społeczeństwie	23,2	42,9	16,1	17,9	23,4	48,1	16,5	12,0
11	Podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej	14,3	26,8	23,2	35,7	20,4	46,5	13,4	19,7

* Zamieszczone w tabeli przedmioty odnoszą się do stanu przed reorganizacją szkół podoficerskich.

W oparciu o wyniki można stwierdzić, że zdecydowana większość spośród badanej kadry uważa, iż w programach kształcenia podoficerów w szkołach podoficerskich powinna zostać zwiększona liczba godzin z metodyki szkolenia (opinia oficerów - 82,1%, opinia podoficerów - 56,3%), postulat ten podawany był najczęściej. W drugiej kolejności, zdaniem respondentów, w programach kształcenia w szkołach podoficerskich powinna być zwiększona liczba godzin z: pedagogiki i psychologii wojskowej (należy zwiększyć, opinia oficerów - 66,1%, opinia podoficerów - 40,5%) i z języka angielskiego (należy zwiększyć, opinia oficerów - 64,3%, opinia

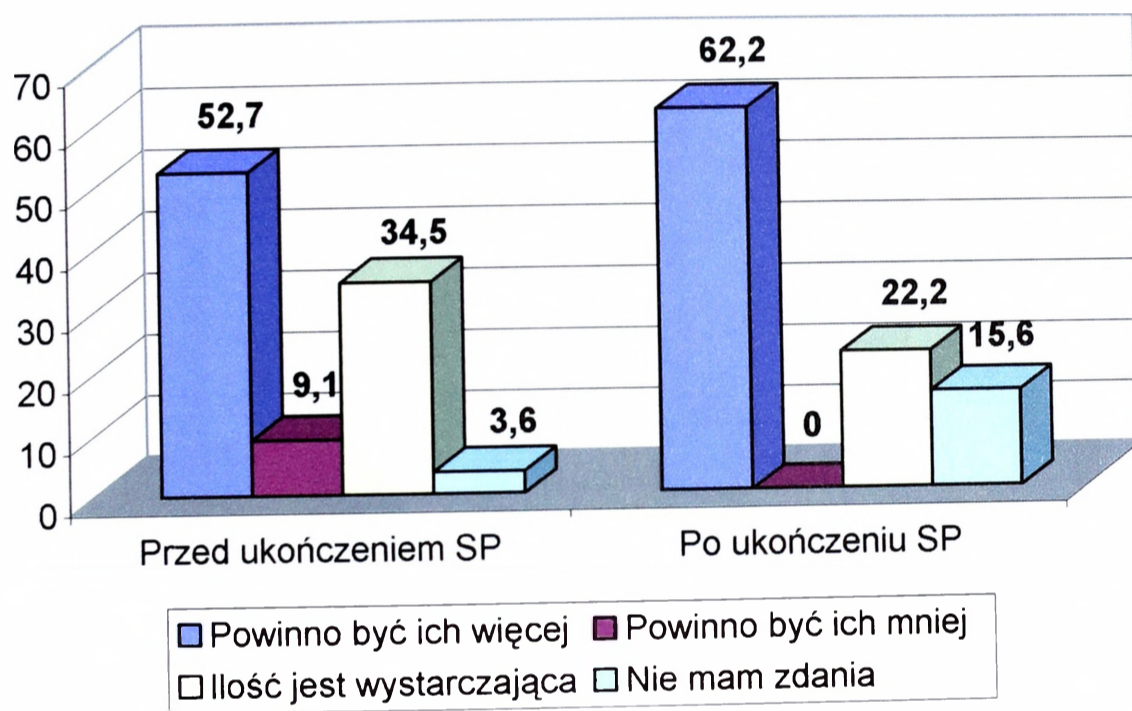
podoficerów - 76,3%). Pogląd taki był prezentowany przez prawie co drugiego respondenta.

Zdania podzielone mieli natomiast badani, co do zwiększenia liczby godzin w programach kształcenia lub pozostawienia ich bez zmian. Opinie te dotyczyły następujących przedmiotów: etyka żołnierza zawodowego (opinia oficerów: należy zwiększyć - 48,2%, pozostawić bez zmian - 30,4%, opinia podoficerów: należy zwiększyć - 37,1%, pozostawić bez zmian - 40,3%), współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe (opinia oficerów: należy zwiększyć - 44,6%, pozostawić bez zmian - 26,8%, opinia podoficerów: należy zwiększyć - 43,4%, pozostawić bez zmian - 35,2%), podstawy komunikowania społecznego (opinia oficerów: należy zwiększyć - 44,6%, pozostawić bez zmian - 26,8%, opinia podoficerów: należy zwiększyć - 28,9%, pozostawić bez zmian - 39,0%), prawo wojenne (opinia oficerów: należy zwiększyć - 35,7%, pozostawić bez zmian - 37,5%, opinia podoficerów: należy zwiększyć - 50,3%, pozostawić bez zmian - 28,0%), historia wojskowości (opinia oficerów: należy zwiększyć - 26,8%, pozostawić bez zmian - 39,3%, opinia podoficerów: należy zwiększyć - 27,4%, pozostawić bez zmian - 43,3%), ochrona środowiska (opinia oficerów: należy zwiększyć - 26,8%, pozostawić bez zmian - 32,1%, opinia podoficerów: należy zwiększyć - 22,8%, pozostawić bez zmian - 51,3%).

Natomiast zdaniem obydwu badanych grup w programach kształcenia należy pozostawić na niezmiennym poziomie liczbę godzin z przedmiotów: elementy wiedzy o społeczeństwie (opinia oficerów pozostawić bez zmian - 42,9%, opinia podoficerów: pozostawić bez zmian - 48,1%) oraz podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej (opinia oficerów pozostawić bez zmian - 26,8%, opinia podoficerów należy pozostawić bez zmian - 46,5%).

Dane procentowe ukazują, że propozycje kadry zawodowej dotyczą głównie wprowadzenia do planów i programów nauczania-uczenia się szkół podoficerskich większej liczby godzin z przedmiotu metodyka szkolenia. Wynika to z faktu, że podoficerowie po wprowadzeniu nowej ustawy pragmatycznej będą przejmować wiele zadań od oficerów, w tym również dotyczących szkolenia żołnierzy. Ich obecna

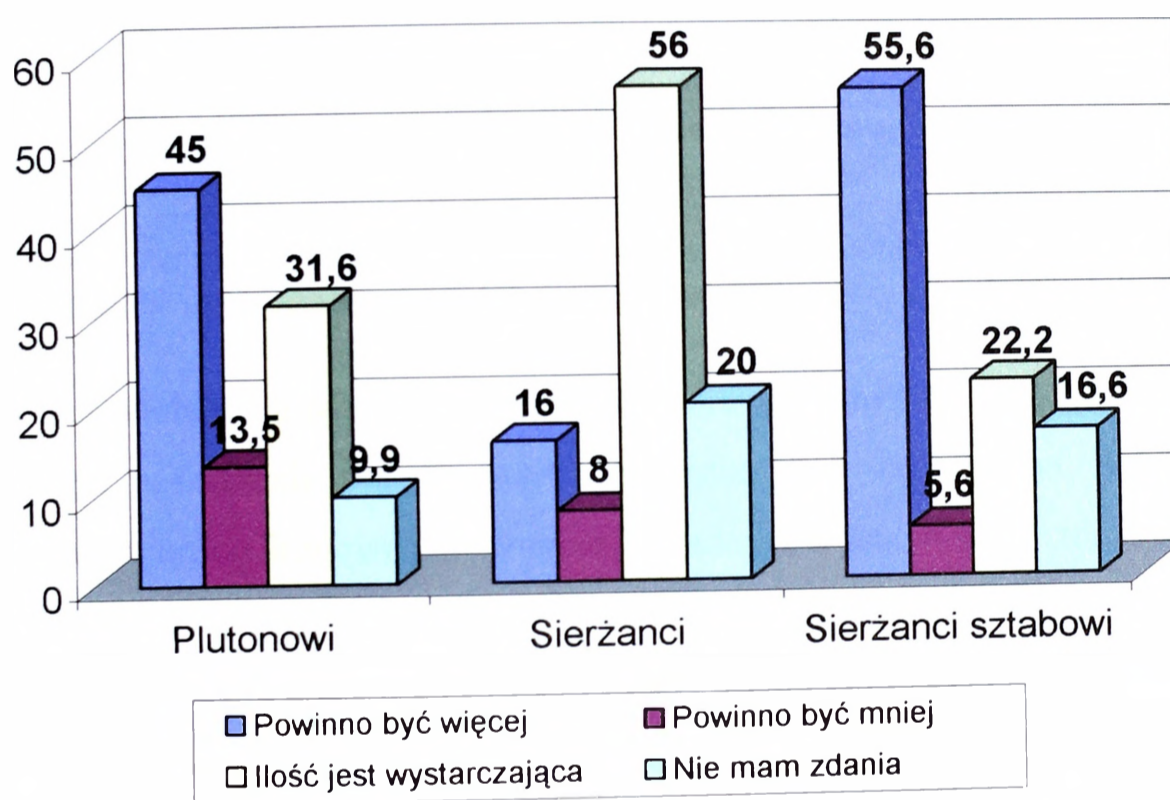
wiedza i doświadczenie w tym względzie są słabe, stąd też wynika taka ocena kadry dowódczej i samych podoficerów. Należy jednocześnie dodać, że w obecnie funkcjonujących szkołach podoficerskich nie zaplanowano zajęć z historii wojskowości i wiedzy o społeczeństwie, co w znaczny sposób zuboża rozwój ich wiedzy ogólnej. Jednak z drugiej strony elewi mogą zdobywać wiedzę z tych przedmiotów, jeśli będą regularnie uczestniczyć w zajęciach z kształcenia obywatelskiego, w programie, którego zostały zamieszczone tematy z tego obszaru.



Rys. 26. Opinie na temat zwiększenia ilości godzin z metodyki nauczania jako przedmiotu wykładanego w szkołach podoficerskich, a typ wykształcenia kadry podoficerskiej (dane w %)

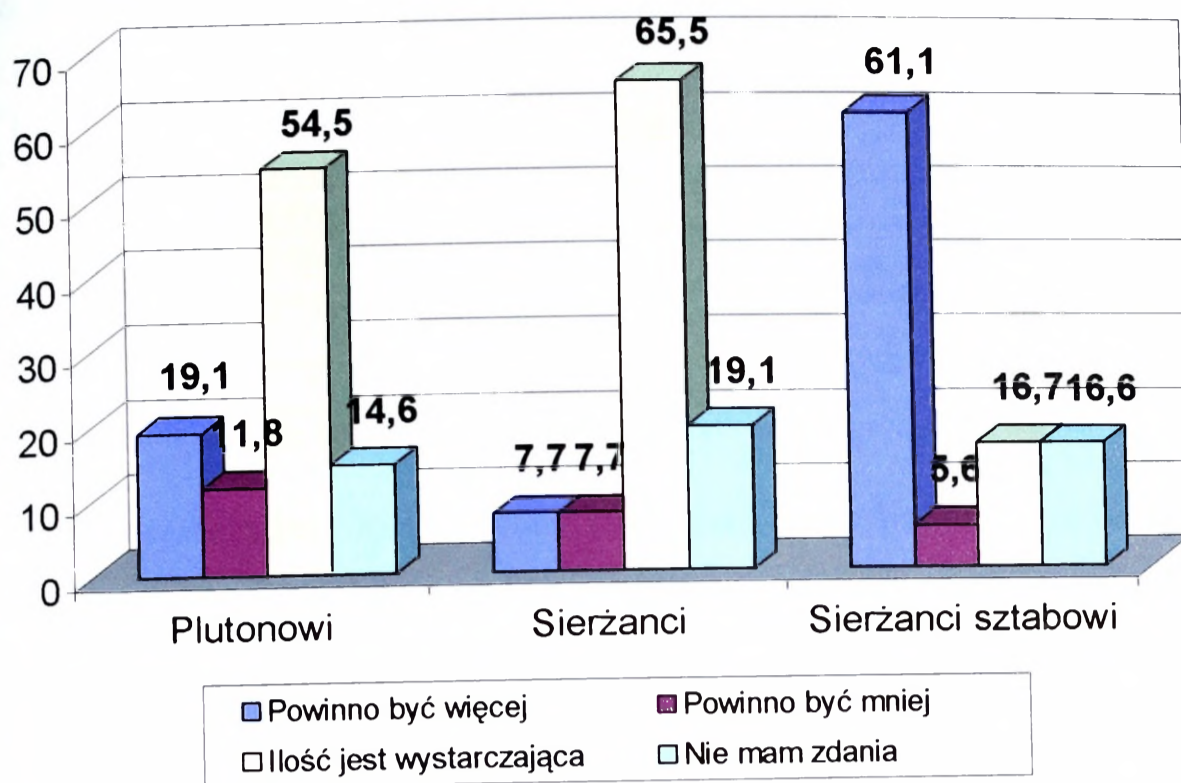
Z zaprezentowanego wykresu wynika, że wykształcenie kadry podoficerskiej (ukończona szkoła podoficerska, bądź nie) różnicuje ich opinie na temat zwiększenia ilości godzin z metodyki nauczania jako przedmiotu wykładanego w szkołach podoficerskich. Z analizy statystycznej widać, że podoficerowie, którzy ukończyli szkołę podoficerską częściej uważają, iż zwiększenie ilości godzin z metodyki szkolenia w czasie nauki w szkołach podoficerskich jest niezbędne podoficerom do wykonywania zadań jako dowódcy i instruktora, a tym samym sprawnego i zgodnego z metodyką prowadzenia zajęć z żołnierzami. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,005$, a jej siła wynosi $V \text{ Cramera} = 0,285$.

Z danych zamieszczonych na wykresie 27 można wnioskować, że posiadany stopień wojskowy różnicuje ich opinie na temat zwiększenia ilości godzin z przedmiotu pedagogika i psychologia wojskowa. Z analizy statystycznej widać, że podoficerowie posiadający wyższy stopień wojskowy częściej uważają, iż zwiększenie ilości godzin z tego przedmiotu w planach i programach szkół podoficerskich jest potrzebne podoficerom do wykonywania zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,048$ a jej siła wynosi V Cramera = 0,203.



Rys. 27. Opinie na temat zwiększenia ilości godzin z przedmiotu pedagogika i psychologia wojskowa jako przedmiotu wykładanego w szkołach podoficerskich, a stopień wojskowy podoficerów (dane w %)

Zaprezentowane wyniki różnicowane są przez zmienne socjodemograficzne takie jak stopień wojskowy. Dane procentowe ukazują, że posiadany stopień wojskowy podoficerów różnicuje ich opinie na temat zwiększenia ilości godzin z przedmiotu ochrona środowiska. Z analizy statystycznej widać, że podoficerowie posiadający wyższy stopień wojskowy częściej uważają, iż zwiększenie ilości godzin z tego przedmiotu w planach i programach szkół podoficerskich jest potrzebne podoficerom do wykonywania zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy.



Rys. 28. Opinie na temat zwiększenia ilości godzin z przedmiotu ochrona środowiska jako przedmiotu wykładanego w szkołach podoficerskich, a stopień wojskowy podoficerów (dane w %)

Sierzanci sztabowi, a więc podoficerowie z największym stażem służby wojskowej uważają, że w szkołach podoficerskich powinna być zwiększona ilość godzin z przedmiotu ochrona środowiska, co może świadczyć o ich trosce o zdrowie własne i ich podwładnych oraz o tym, że w przeszłości nie byli szkoleni z tego zakresu, jak również to, że mieli negatywne doświadczenia, co do faktycznej realizacji ochrony środowiska podczas ćwiczeń czy wykonywania innych zadań w garnizonach.

Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,001$ a jej siła wynosi V Cramera = 0,266.

Kontynuując problematykę dotyczącą przedmiotów nauczania -uczenia się w szkołach podoficerskich, badanym dowódcom zadano kolejne pytanie, które brzmiało następująco:

Jakie najważniejsze treści, zdaniem Pana, powinny znaleźć się w programach kształcenia w szkołach podoficerskich, aby możliwe było dobre przygotowanie słuchaczy do pracy dowódczo-wychowawczej? (Wyniki badań odnośnie wyżej wymienionej kwestii zostały zaprezentowane w tabeli 26).

Tab. 26. *Propozycje kadry dowódczej odnośnie treści przedmiotów, które powinny znaleźć się w planach i programach kształcenia w szkołach podoficerskich*

Lp.	Przedmioty (treść)	Dane w %
1	Metodyka prowadzenia zajęć	32,1
2	Podstawy psychologii wojskowej	12,5
3	Podstawy pedagogiki wojskowej	10,7
4	Treści wpływające na proces dowodzenia i przywództwa w grupie	8,9
5	Inne	10,7

* Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ pytanie miało charakter otwarty.

Dane zawarte w tabeli 26 pozwalają stwierdzić, że respondenci za najważniejszy obszar, którego treści powinny zostać zaplanowane w programach nauczania-uczenia się w szkołach podoficerskich, uważają metodyczne przygotowanie podoficerów. Istotne są także według nich kwalifikacje pedagogiczne i psychologiczne, co pozostaje w związku z wcześniej prezentowanymi opiniami na temat potrzeby poszerzania wiedzy oraz umiejętności podoficerów właśnie w tym zakresie. Opinie takie wynikają z wcześniejszych ocen dotyczących przygotowania teoretycznego i praktycznego podoficerów zawodowych do pełnienia nowych funkcji dowódców, instruktorów i wychowawców żołnierzy. Aktualna wiedza kadry dowódczej o faktycznych umiejętnościach podległych im podoficerów pracujących w ich pododdziałach oraz świadomość, że ludzie ci w niedługim czasie zaczną zastępować oficerów w wielu dziedzinach szkoleniowo-wychowawczych sprawia, że dowódcy chcą, aby braki, jakie posiadają ich podwładni zostały jak najszybciej usunięte. Dlatego uważają oni, że w planach i programach kształcenia szkół podoficerskich powinny znaleźć się przedmioty i treści takie, jakie zaproponowane zostały przez nich w tabeli 26.

Stopień przydatności wyszczególnionych umiejętności, które są nieodzowne podoficerom w ich działalności dowódczo-wychowawczej, oceniony został między innymi na podstawie odpowiedzi na pytanie skierowane do kadry dowódczej:

W jakim stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie podległymi żołnierzami służby zasadniczej oraz ich wychowanie jest uzależnione od poszczególnych niżej wymienionych umiejętności, podoficerów zawodowych?

(Rezultaty badań przedstawia tabela 27).

Tab. 27. *Opinie badanych dowódców na temat stopnia przydatności poszczególnych umiejętności podoficerów zawodowych do efektywnego dowodzenia i wychowania żołnierzy*

Lp.	Umiejętności	Średnia
1	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	4,68
2	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań	4,66
3	Umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	4,65
4	Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	4,64
5	Umiejętność pracy w zespole	4,63
6	Umiejętność konsekwentnej realizacji zadań i własnych decyzji	4,62
7	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji	4,61
8	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	4,60
9	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	4,49
10	Umiejętności twórczego i wielostronnego myślenia	4,32
11	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	3,82

*Dane są prezentowane jako średnia ocen gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysoki -5, średni - 4, niski -3, żaden -2

Dane zawarte w tabeli 27 świadczą o tym, że badane środowisko kadry zawodowej wysoko oceniło wszystkie umiejętności, które mają wpływ na sprawne i efektywne dowodzenie oraz realizowanie zadań wychowawczych przez podoficerów, wobec podległych im żołnierzy służby zasadniczej. Zdaniem badanej kadry największe znaczenie dla prawidłowego przebiegu procesu dowodzenia i wychowania żołnierzy mają następujące umiejętności podoficerów: umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych (średnia- 4,68), umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań (średnia- 4,66), umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji (średnia - 4, 65), umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów (średnia - 4, 64).

Najniżej spośród wymienionych umiejętności ocenione zostały umiejętności wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu (średnia - 3.82). Badani dowódcy uznali, że poddane ocenie umiejętności są przydatne podoficerom zawodowym do efektywnego dowodzenia i wychowania żołnierzy.

Świadczy to o dostrzeganiu przez dowódców problemów związanych z działalnością wychowawczą w pododdziałach oraz o dobrym przygotowaniu i orientacji oficerów w obszarze sprawnego dowodzenia i wychowania podwładnych.

Zarówno z literatury przedmiotu, jak i z dotychczas prowadzonych badań (np. Wojskowego Instytutu Badań Socjologicznych) wynika, że czynnikiem, który współdecyduje o przygotowaniu żołnierza zawodowego do pełnienia roli dowódcy i wychowawcy żołnierzy, jest posiadanie określonych cech osobowości.

Znaczenie poszczególnych cech osobowości podoficerów zawodowych, badani oficerowie-dowódcy ocenili, odpowiadając na pytanie:

Jakie znaczenie dla sprawnego dowodzenia i efektywnego wychowania żołnierzy służby zasadniczej posiadają, Pana zdaniem, niżej wymienione cechy osobowości podoficerów zawodowych?

(Wyniki badań ilustruje tabela 28).

Tab. 28. Znaczenie wyszczególnionych cech osobowości podoficerów zawodowych w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami w opinii oficerów

Lp.	Osobowościowe przymioty	Średnia
		4,49
1	Motywacje do służby	4,24
2	Inteligencja	4,17
3	Samoocena i samokontrola własnej działalności służbowej	4,06
4	Charakter	3,85
5	Wartości (m.in. moralne wymogi w służbie podoficerów)	3,61
6	Uzdolnienia	3,58
7	Temperament	
8	Erudycja - dotycząca kultury języka w formułowaniu rozkazów i poleceń służbowych	3,52
9	Wiedza o rzeczywistości, świecie, życiu i społeczeństwie	3,43
10	Ogólna wiedza humanistyczna	3,34
11	Zainteresowania	3,20

* Dane prezentowane jako średnia ocen gdzie poszczególnym kategoriom ocen nadano następujące wartości liczbowe: bardzo duże -5, duże - 4, znaczące -3, znikome - 2.

Z danych ujętych w tabeli 28 wynika, że badani dowódcy uznali motywację do służby (średnia - 4, 49) za najważniejszą cechę osobowości podoficerów, która jest istotna w procesie sprawnego dowodzenia i efektywnego wychowania żołnierzy.

W drugiej kolejności znaczenia uznali: inteligencję (średnia - 4, 24), samoocenę i samokontrolę własnej działalności służbowej (średnia - 4, 17) oraz charakter (średnia - 4,06). Najniżej ocenione zostały zainteresowania podoficerów (średnia - 3,20).

Można, więc przypuszczać, że w ocenie dowódców, dla sprawnego i efektywnego dowodzenia oraz wychowania żołnierzy, największe znaczenie wśród cech osobowości podoficerów, ma odpowiednie motywowanie podwładnych do służby, poparte wysoką inteligencją i odpowiednimi cechami charakteru.

Czynnikami, które również wpływają na przygotowanie współczesnych podoficerów do wypełniania nowych zadań dowódcy-wychowawcy są dyspozycje zawodowe. Dlatego badanym przedstawiono listę dyspozycji, które pogrupowano wokół takich kategorii jak: postawy społeczne, postawy zawodowe, postawy wobec samego siebie, walory intelektualne, właściwości temperamentu, kwalifikacje ogólne, kwalifikacje kierunkowe.

Respondentów poproszono o ocenę stanu faktycznego podanych w tabeli dyspozycji zawodowych podoficerów. Ich oceny dokonali badani oficerowie i podoficerowie odpowiadając na następujące pytanie:

Jak Pan ocenia wartość wymienionych w poniższej tabeli dyspozycji zawodowych współczesnych podoficerów zawodowych? Kadre też zapytano o to, jaki, według Pana, powinien być ich poziom? (Dane dotyczące tych kwestii zawierają tabele 29 i 30).

Tab. 29. Ocena faktycznego poziomu dyspozycji zawodowych współczesnych podoficerów w opinii oficerów i podoficerów

Lp.	Dyspozycje (właściwości) dobrego podoficera	Oficerowie	Podoficerowie
		Średnia	Średnia
1	2	3	4
1	Postawy społeczne		
	a Humanizm	3,21	3,66
	b Tolerancja	3,12	3,74
	c Postawa etyczna	3,09	3,66
	d Patriotyzm	2,78	3,77
	e Aktywność	2,77	3,55
	f Postawa obywatelska	2,69	3,55

1	2	3	4	
2	Postawy zawodowe			
	a	Koleżeństwo	3,51	3,77
	b	Zdyscyplinowanie	3,15	3,99
	c	Kultura dowodzenia	3,09	3,68
	d	Odpowiedzialność	3,09	3,98
	e	Aspiracje i ambicje zawodowe	3,04	3,63
	f	Zainteresowania zawodowe	2,89	3,62
	g	Predyspozycje dowódczo-przywódcze	2,98	3,72
	h	Inicjatywność	2,98	3,72
3	Postawy wobec samego siebie			
	a	Odwaga	3,28	4,07
	b	Zrównoważenie emocjonalne	3,21	3,93
	c	Stanowczość i zdecydowanie	3,19	3,99
	d	Poczucie honoru i godności	3,11	4,10
	e	Wymagalność	3,02	4,00
4	Walory intelektualne			
	a	Sprawność procesów poznawczych	3,20	3,95
	b	Sprawność pamięci	3,20	3,93
	c	Inteligencja	3,19	3,93
	d	Sprawność procesów percepcji	3,16	3,74
	e	Sprawność procesów decyzyjnych	3,02	3,82
	f	Wyobraźnia	3,06	3,94
5	Właściwości temperamentu			
	a	Duża ruchliwość zachowania	3,22	3,94
	b	Niska reaktywność	3,10	3,75
	c	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	2,88	3,80
6	Kwalifikacje ogólne			
	a	Wiedza ogólnokształcąca	3,00	3,73
	b	Umiejętność rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji założonych celów wychowawczych	2,98	3,68
	c	Wiedza humanistyczna	2,91	3,52
	d	Umiejętność dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych	2,91	3,74
7	Kwalifikacje kierunkowe			
	a	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	3,30	4,03
	b	Umiejętność komunikowania społecznego	3,14	4,07
	c	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	3,04	3,90
	d	Umiejętność samodoskonalenia	2,98	3,93

* Dane prezentowane jako średnia ocen gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo dobra -5, dobra -4, dostateczna -3, niedostateczna -2.

Z powyższych danych widać, że uzyskane wyniki badań nie są budujące. Średnia ocen wyszczególnionych dyspozycji wystawionych przez oficerów nie przekracza oceny **plus dostatecznej** (za szkolną skalą ocen). Natomiast podoficerowie wśród

własnych walorów zawodowych najwyżej ocenili dyspozycje z zakresu postawy wobec samego siebie oraz kwalifikacji kierunkowych. Znaczna rozbieżność rozkładów pochodzących z dwóch badań, dowodzi, że oceny tego typu formułowane na podstawie własnych doświadczeń są w miarę obiektywne i mogą stanowić dosyć dobry materiał analityczny. Jeżeli założymy, że różnica w ocenach oficerów i podoficerów jest czymś naturalnym, to obraz, jaki wylania się z prezentowanych danych jest mało optymistyczny, gdyż większość ocen oscyluje w granicach oceny **dostatecznej**. Może to oznaczać, że badani sztucznie podwyższają ocenę własnych umiejętności, zaś oceny nie są adekwatne w stosunku do rzeczywistości.

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można stwierdzić, że:

- badani w sposób zróżnicowany oceniają poziom dyspozycji (właściwości) charakteryzujących dobrego podoficera;
- pożądany poziom wszystkich analizowanych dyspozycji lokowany jest wysoko w skali ocen dokonanych przez podoficerów i na poziomie dostatecznym w opinii oficerów;
- występuje stosunkowo duża rozbieżność ocen odnoszących się do stanu faktycznego prezentowanego przez badanych i tego, który badani uważają za pożądany.

Wskazania takie mogą świadczyć o braku modelu, który powinien służyć jako wzorzec w szkoleniu podoficerów oraz o nieugruntowanym jeszcze wizerunku podoficera i roli, jaką miałby on odgrywać w dowodzeniu oraz w procesie szkoleniowo-wychowawczym. Jest to z jednej strony konsekwencja ciągle jeszcze niewielkich doświadczeń w szkoleniu podoficerów według nowych standardów i wymogów oraz stosunkowo wolnego przejmowania przez ten korpus zadań w procesie szkolenia i wychowania żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

Tab. 30. Opinie badanych na temat pożądanego poziomu dyspozycji zawodowych współczesnych podoficerów

Lp.	Dyspozycje (właściwości) dobrego podoficera		Oficerowie	Podoficerowie
			Średnia	Średnia
1	Postawy społeczne			
	a	Patriotyzm	4,58	4,54
	b	Postawa etyczna	4,49	4,43
	c	Humanizm	4,28	4,42
	d	Postawa obywatelska	4,25	4,38
	e	Aktywność	4,12	4,21
	f	Tolerancja	4,08	3,30
2	Postawy zawodowe			
	a	Zdyscyplinowanie	4,73	4,63
	b	Odpowiedzialność	4,59	4,71
	c	Predyspozycje dowódczo-przywódcze	4,50	4,58
	d	Kultura dowodzenia	4,43	4,58
	e	Koleżeństwo	4,43	4,52
	f	Inicjatywność	4,41	4,51
	g	Aspiracje i ambicje zawodowe	4,40	4,41
	h	Zainteresowania zawodowe	4,38	4,42
3	Postawy wobec samego siebie			
	a	Poczucie honoru i godności	4,57	4,57
	b	Wymagalność	4,54	4,52
	c	Odwaga	4,47	4,58
	d	Stanowczość i zdecydowanie	4,38	4,55
	e	Zrównoważenie emocjonalne	4,38	4,48
4	Walory intelektualne			
	a	Inteligencja	4,47	4,60
	b	Wyobraźnia	4,38	4,55
	c	Sprawność procesów decyzyjnych	4,37	4,56
	d	Sprawność procesów poznawczych	4,25	4,60
	e	Sprawność pamięci	4,21	4,45
	f	Sprawność procesów percepcji	4,19	4,33
5	Właściwości temperamentu			
	A	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	4,41	4,49
	B	Duża ruchliwość zachowania	4,40	4,49
	c	Niska reaktywność	4,40	4,48
6	Kwalifikacje ogólne			
	a	Umiejętność dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych	4,37	4,41
	b	Wiedza ogólnokształcąca	4,17	4,26
	c	Umiejętność rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji założonych celów wychowawczych	4,16	4,38
	d	Wiedza humanistyczna	4,02	4,14
7	Kwalifikacje kierunkowe			
	a	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	4,65	4,59
	b	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	4,65	4,66
	c	Umiejętność samodoskonalenia	4,57	4,56
	d	Umiejętność komunikowania społecznego	4,31	4,50

*Dane prezentowane są jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo duży -5, duży - 4, dostateczny -3, niedostateczny - 2.

Z analizy tabeli 30 wynika, że zarówno kadra oficerska, jak i podoficerowie zawodowi prezentują pogląd o istotnym wpływie wyszczególnionych grup dyspozycji zawodowych na kompetencje zawodowe żołnierzy zawodowych omawianego korpusu. Świadczy to o dojrzałości obu badanych grup, jak również o poważnym traktowaniu zarówno przez dowódców, jak i podoficerów spraw związanych dyspozycjami osobowościowymi oraz kwalifikacjami.

Analizując kwestie związane z przygotowaniem zawodowym podoficerów respondenci, dowódcy pododdziałów, odpowiedzieli na następujące pytanie:

W jakim stopniu, Pana zdaniem, wymienione w poniższej tabeli umiejętności dotyczące kompetencji podoficera-dowódcy, są ważne w jego pracy z żołnierzami służby zasadniczej? (Wyniki badań prezentuje tabela 31).

Tab. 31. Znaczenie wyszczególnionych umiejętności podoficerów w ich pracy

Lp.	Rodzaje umiejętności	Średnia
1	Umiejętności rozwiązywania problemów	4,50
2	Umiejętności współpracy i współdziałania	4,40
3	Umiejętności komunikacyjne	4,36
4	Umiejętność bycia liderem	4,33
5	Umiejętności posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną	4,07
6	Umiejętności planowania i organizowania samodzielnego uczenia się	4,05

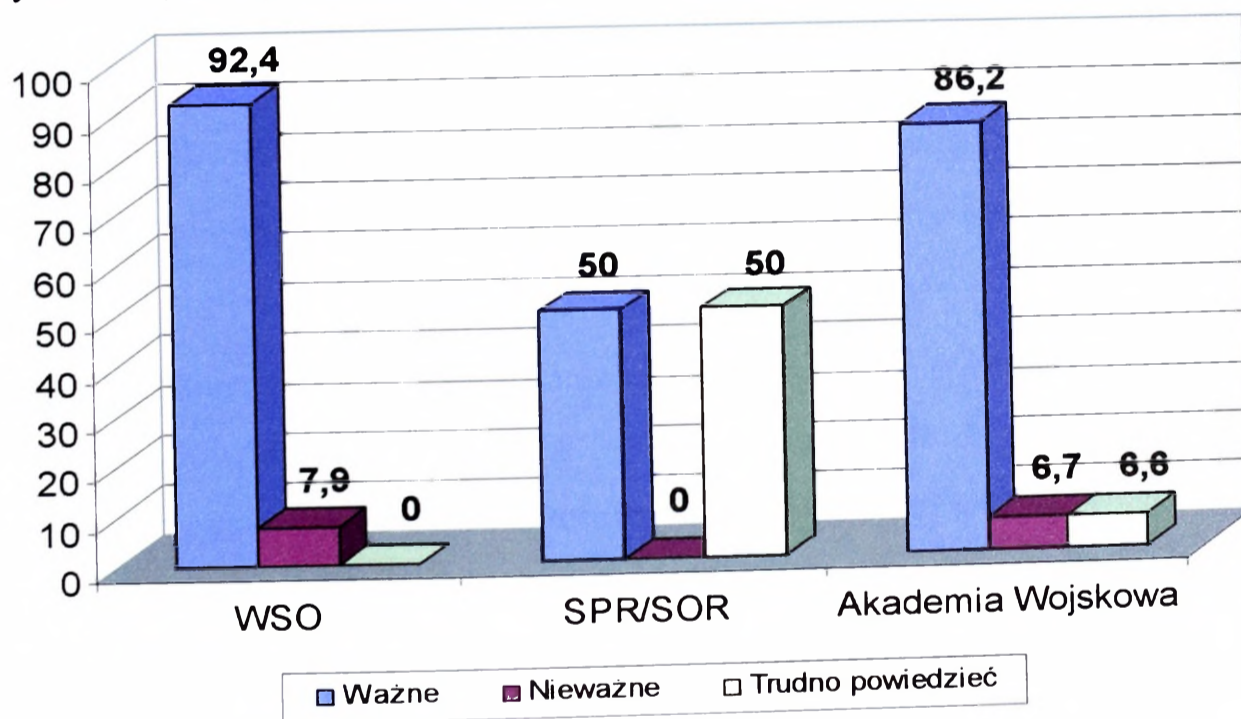
*Dane prezentowane są jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo ważne -5, ważne -4, mało ważne -3, nieważne -2.

Dane zawarte w tabeli 31 świadczą o tym, że wszystkie umiejętności poddane ocenie uzyskały pełną akceptację respondentów, choć średnia ich nasilenia była zróżnicowana. Badana kadra dowódcza, spośród umiejętności mających największe znaczenie dla prawidłowej pracy podoficerów w pododdziale wymieniła: umiejętność rozwiązywania problemów (średnia - 4,50) oraz umiejętności współpracy i współdziałania (średnia - 4,40). Na dalszym miejscu respondenci usytuowali: umiejętności komunikacyjne (średnia - 4,36) i umiejętność bycia liderem.

Najmniejsze uznanie w badanej grupie znalazły: umiejętności posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną (średnia - 4,05) oraz umiejętności planowania i organizowania samodzielnego uczenia się (średnia - 4,05).

Zaprezentowane powyżej umiejętności poddano analizie statystycznej. Jednakże stwierdzono, że tylko opinie na temat znaczenia umiejętności bycia liderem są różnicowane zmienną socjodemograficzną, jaką jest posiadane wykształcenie wojskowe. Pozostałe rodzaje umiejętności nie są różnicowane zmiennymi socjodemograficznymi, gdyż nie stwierdzono istotności statystycznej. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,024$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,360.

Uzyskane wyniki prezentuje rysunek 29.



Rys. 29. Opinie na temat znaczenia umiejętności bycia liderem w pracy dowódczo-wychowawczej, a typ wykształcenia kadry dowódczej (dane w %)

Z danych zaprezentowanych na wykresie wynika, że rodzaj wykształcenia kadry dowódczej różnicuje ich opinie na temat znaczenia umiejętności bycia liderem w pracy dowódczo-wychowawczej podoficerów. Analiza statystyczna wykazuje, że oficerowie posiadający wykształcenie zdobyte w wyższych szkołach oficerskich i akademiach wojskowych zdecydowanie uznają, że umiejętność bycia liderem jest bardzo ważnym rodzajem umiejętności, jaką powinni posiadać współcześni podoficerowie. Bycie liderem w drużynie czy plutonie polega nie tylko na

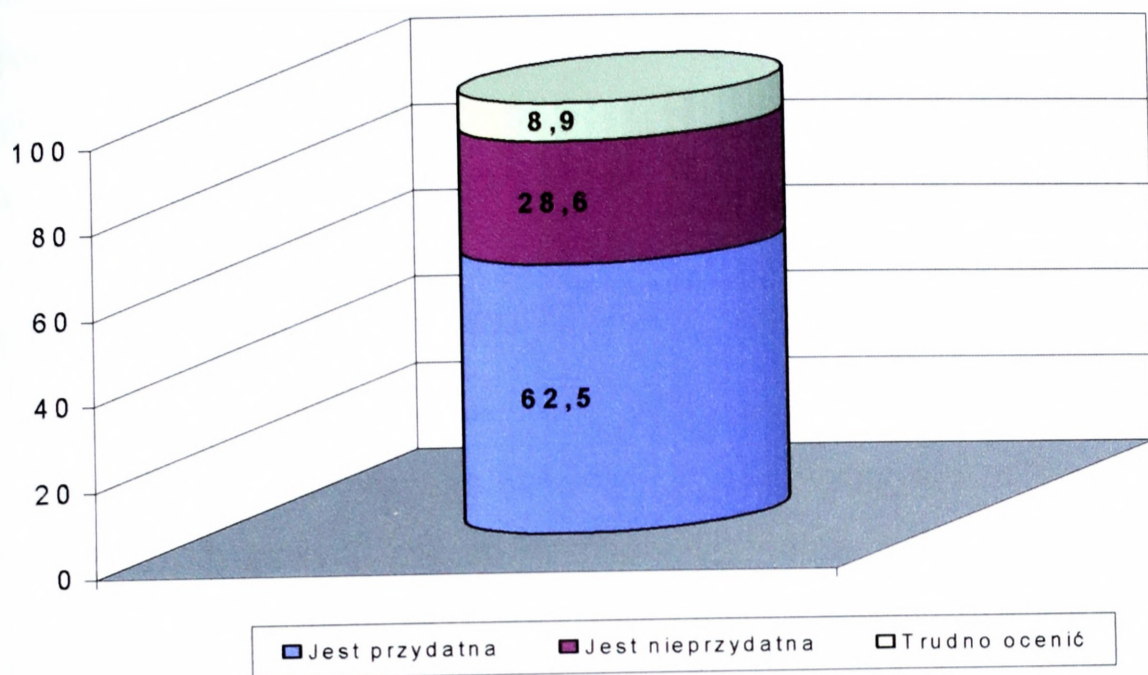
wskazywaniu celów, wydawaniu rozkazów, ale również na udzielaniu rad podwładnym. Żeby móc sprawować taką rolę potrzebny jest zarówno autorytet specjalisty wojskowego, jak również autorytet osobisty. Janusz Świniarski uważa, że: „podwładni oczekują od przełożonego otwartości, szczerości i wiarygodności, zaangażowania w ich sprawy i koleżeńskiej pomocy”.¹²⁷ Dostrzeganie rangi bycia liderem przez dowódców wynika zapewne nie tylko z ich osobistego doświadczenia, ale również z faktu, że problematyka ta znajduje swoje odzwierciedlenie w „Ramowym programie kształcenia podchorążych”, w którym napisano, że kształtowanie u słuchaczy cech przywódczych i dowódczych należy uznać jako jeden z głównych celów dydaktycznych. Również w dokumencie, jakim są „Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów szkół podoficerskich wojsk lądowych” określone zostały cechy osobowe absolwentów, w tym również dotyczące umiejętności przewodzenia w drużynie, a także bycie w niej liderem.

Umiejętność bycia liderem jest istotnym elementem kompetencji zawodowych podoficera-dowódcy, które mają duże znaczenie w dowodzeniu i wychowaniu żołnierzy.

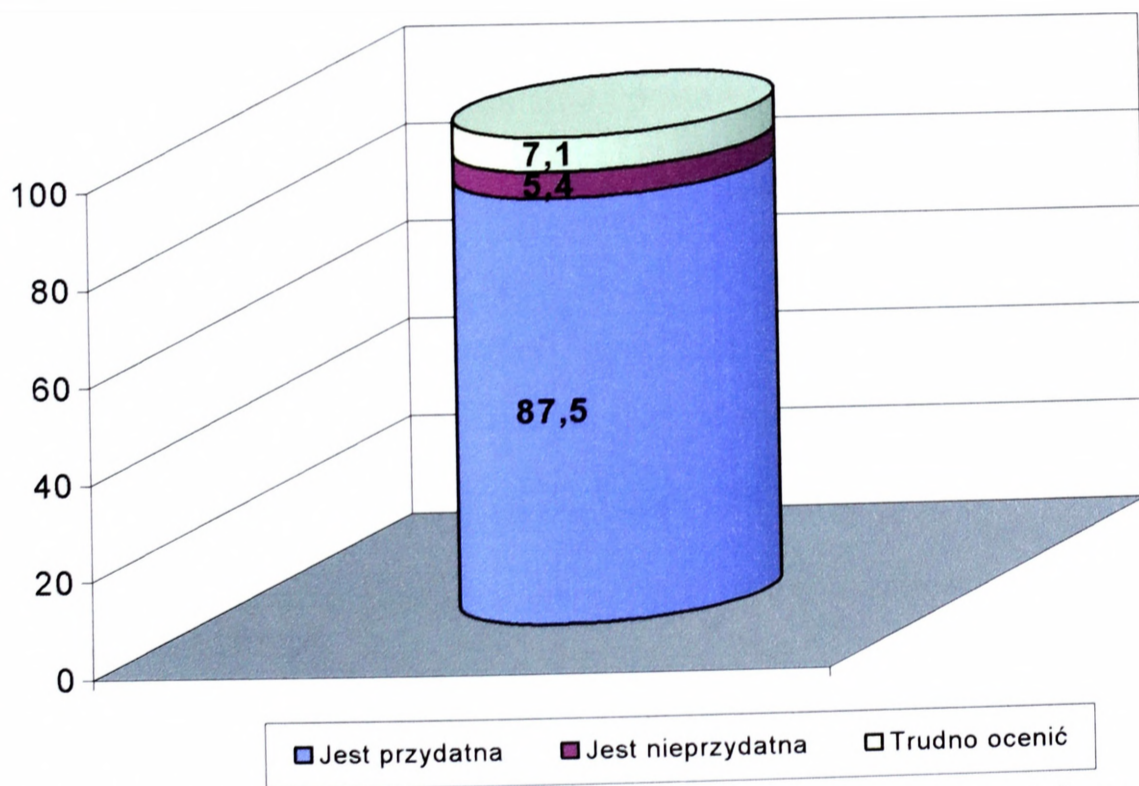
Wiedza humanistyczna i wynikające z niej kompetencje społeczne niezbędne są współczesnym dowódcom wojskowym wszystkich szczebli dowodzenia do pracy dowódczo-wychowawczej zarówno z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej, jak i z kadrami zawodową we wszelkich działaniach służbowych i szkoleniowych. Wiedza ta umożliwia skuteczne wspomaganie w przygotowywaniu kadry do prowadzenia szkoleń, wykonywania zadań bojowych oraz kształtowania prawidłowych postaw żołnierzy na maksymalnie wysokim poziomie efektywności.

W związku z tym respondentów poproszono o odpowiedź na pytanie: *Jakie jest Pana zdanie na temat przydatności wiedzy humanistycznej podoficerom zawodowym do pokonywania sytuacji trudnych i nie przewidzianych regulaminami w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna?*

¹²⁷ J. Świniarski, *Rodzaje przywództwa wojskowego. Próba systematyzacji filozoficznej* (w:) *Teoretyczne i praktyczne implikacje poszukiwań modelu kształcenia przywódców wojskowych*. Monografia psychospołecznych zachowań zależnych, pod red. M.J. Śmiałka, Poznań 2001, s. 30.



Rys. 30. *Opinia dowódców na temat przydatności wiedzy humanistycznej podoficerom w warunkach współczesnego pola walki*



Rys. 31. *Opinia na temat przydatności wiedzy humanistycznej podoficerom w warunkach działań militarnych innych niż wojna*

Z wyżej przedstawionych wykresów wynika, że większość spośród badanych dowódców (62,5%) uznaje przydatność wiedzy humanistycznej podoficerom do rozwiązywania różnorodnych problemów nieprzewidzianych w regulaminach w warunkach współczesnego pola walki. Zdecydowana większość badanych (87,5%) uznała przydatność tej wiedzy dla podoficerów, w warunkach działań militarnych innych niż wojna. Szczególne znaczenie ma fakt, że wiedza ta może być im pomocna w rozwiązywaniu sytuacji trudnych i skomplikowanych, z jakimi mogą się spotkać

dowódcy różnych szczebli w swojej pracy w pododdziałach, jak również we współpracy ze społeczeństwem czy ludnością cywilną, np. w trakcie wykonywania misji pokojowych. Jedynie część spośród badanych (5,4%) sądzi, że wiedza humanistyczna nie będzie potrzebna podoficerom do wykonywania zadań w warunkach działań militarnych innych niż wojna, nieco więcej, bo 28,6% respondentów uważa, że posiadanie tej wiedzy jest niepotrzebne podczas wojny.

Przygotowanie podoficerów do wypełniania nowych zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy będzie wymagało od nich ukształtowania posiadanych dyspozycji (cech osobowości oraz określony poziom wiedzy i umiejętności) oraz zdobycia odpowiednich kwalifikacji. Bardzo istotnym elementem w tym procesie będzie również przekonanie o celowości i potrzebie zaangażowania do tego, co będą robić w przyszłości. Temu ma służyć również posiadanie odpowiedniej wiedzy z zakresu nauk humanistycznych, która pozwoli im w racjonalny sposób spoglądać na własne samodoskonalenie i postawę wobec siebie i innych.

W tym kontekście badanemu środowisku kadry dowódczej i podoficerom zadano następujące pytania:

Jak Pan ocenia umiejętności dowódcze podoficerów zawodowych w Pana jednostce/pododdziale? Jak Pan ocenia własne umiejętności dowódcze?

(Uzyskane dane zaprezentowano w tabeli 32 i tabeli 33).

Tab. 32. Ocena dowódczych umiejętności podoficerów zawodowych w opinii badanych dowódców

Lp.	Rodzaje umiejętności	Opinie oficerów
		Średnia
	2	3
1		3,52
1	Umiejętność pracy w zespole	3,50
2	Umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale	3,41
3	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań	3,40
4	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji	3,38
5	Umiejętności sprawnego organizowania działania	3,33
6	Umiejętność zrozumiałego wypowiedziania się, stawiania zadań	3,33
7	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich zadań	3,33
8	Umiejętność oceniania ludzi	3,33
9	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	3,33

1	2	3
10	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	3,25
11	Umiejętność motywowania innych do pracy	3,23
12	Umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	3,18
13	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	3,11
14	Umiejętności z zakresu taktyki ogólnej	3,11
15	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	3,08
16	Umiejętności dydaktyczne	2,93
17	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	2,92
18	Umiejętności językowe (znajomość języków obcych)	2,35

*Dane prezentowane jako średnia ocen gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo dobra -5, dobra -4, dostateczna -3, niedostateczna -2.

Tab. 33. Samoocena dowódczych umiejętności podoficerów zawodowych

Lp.	Rodzaje umiejętności	Opinie podoficerów
		Średnia
1	Umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale	4,30
2	Umiejętność pracy w zespole	4,27
3	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich zadań	4,27
4	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji	4,24
5	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	4,22
6	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	4,19
7	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań	4,18
8	Umiejętność oceniania ludzi	4,18
9	Umiejętność motywowania innych do pracy	4,17
10	Umiejętność zrozumiałego wypowiedziania się, stawiania zadań	4,16
11	Umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	4,16
12	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	4,11
13	Umiejętności sprawnego organizowania działania	4,06
14	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	3,99
15	Umiejętności dydaktyczne	3,97
16	Umiejętności z zakresu taktyki ogólnej	3,84
17	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	3,81
18	Umiejętności językowe (znajomość języka obcego)	3,18

*Dane prezentowane jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo dobra -5, dobra - 4, dostateczna -3, niedostateczna -2.

W przedstawionych tabelach respondenci analizowali i ocenili 18 rodzajów umiejętności. Zarówno oficerowie, jak i podoficerowie patrzyli na listę tych umiejętności przez pryzmat posiadanej wiedzy oraz własnych doświadczeń, co spowodowało zróżnicowanie wyników badań. Podoficerowie wyżej ocenili własne umiejętności w poszczególnych ich rodzajach w odniesieniu do ocen oficerów. Analiza wyników przedstawionych w tabelach wskazuje, że zachodzi rozbieżność w ocenie umiejętności dowódczych podoficerów zawodowych. Samoocena podoficerów w wyszczególnionych umiejętnościach sytuuje się na poziomie oceny dobrej, (z wyjątkiem umiejętności językowych średnia 3,18). Natomiast w opinii kadry oficerskiej, czyli przełożonych podoficerów, poziom ich umiejętności z kluczowych zagadnień w dowodzeniu nie przekracza oceny plus dostatecznej (w ujęciu tradycyjnej szkolnej skali ocen). Ta dość istotna różnica w ocenie i samoocenie podoficerów zawodowych może być spowodowana rozbieżnością w postrzeganiu rzeczywistości, a także podkreśleniu własnej roli w procesie dowodzenia przez podoficerów zawodowych. Jednak, pomimo znacznych rozbieżności w ocenach poszczególnych rodzajów umiejętności można zauważyć, że oceniane rodzaje umiejętności ułożyły się w pewną hierarchię ważności. Zarówno oficerowie, jak i podoficerowie najwyżej ocenili: umiejętność pracy w zespole (opinia oficerów, średnia - 3,52, opinia podoficerów, średnia - 4,27) oraz umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale (opinia oficerów, średnia - 3,50, opinia podoficerów, średnia - 4,30), przy czym ocena własnych umiejętności podoficerów znacznie przewyższała ocenę wystawioną przez ich dowódców. Najniżej zaś badani ocenili: umiejętności językowe (opinia oficerów, średnia - 2,35, opinia podoficerów, średnia - 3,18), umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu (opinia oficerów, średnia - 2,92, opinia podoficerów, średnia-3,81) oraz umiejętności dydaktyczne (opinia oficerów, średnia -2,93, opinia podoficerów, średnia - 3,97). Wskazania te są ważne, bowiem potwierdzają liczne opinie specjalistów o negatywnych następstwach zmniejszania liczby godzin z przedmiotów

humanistycznych w programach kształcenia w uczelniach wojskowych, szkołach podoficerskich i ośrodkach szkolenia.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można wnioskować, iż w ocenach dowódców i podoficerów występują znaczne rozbieżności, pomimo, że obie grupy badanych wyselekcjonowały te same rodzaje umiejętności jako najwięcej i najmniej opanowane przez podoficerów. Kadra dowódcza znacznie niżej ocenia umiejętności podległych im podoficerów, zaś samoocena podoficerów odbiega znacznie pod względem wartości średnich od ocen ich przełożonych, mimo, że hierarchicznie usytuowane są one podobnie. Świadczy to być może o tym, że podoficerowie nie potrafią lub nie chcą obiektywnie ocenić swoich umiejętności potrzebnych im w pracy dowódczo - wychowawczej lub, że nie potrafią tej oceny odnieść do podoficerów z innych armii NATO, gdyż nie znają specyfiki ich służby. Ocena dowódców wpływa zarówno z większego doświadczenia zawodowego, jak również z faktu, że do tej pory zadania szkoleniowo-wychowawcze, które teraz mają wykonywać podoficerowie, wykonywali dotąd oni sami.

W przyjętych założeniach zawartych w *Programie przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w latach 2001-2006*, jak i poprzednich długofalowych programach przebudowy i modernizacji Wojska Polskiego, podoficerowie zawodowi mają stanowić istotne ogniwo w dowodzeniu i wychowaniu żołnierzy. Dlatego też respondentów z obydwu środowisk poproszono o odpowiedź na pytanie:

Czy zna Pan projekt nowego przebiegu służby podoficerów zawodowych?

(Rezultaty badań prezentuje tabela 34).

Tab. 34. *Opinie oficerów i podoficerów na temat znajomości nowego projektu dotyczącego przebiegu służby podoficerów zawodowych (dane w %)*

Lp.	Opinie na temat znajomości projektu przebiegu służby podoficerów zawodowych	Opinie oficerów	Opinie podoficerów
1	Znam bardzo dobrze	0	2,5
2	Znam dobrze	17,9	21,9
3	Znam fragmentarycznie	46,3	48,1
4	Nie znam	30,4	20,6
5	Trudno mi powiedzieć	5,4	6,9

Analizując odpowiedzi udzielone przez obydwie grupy badanych można stwierdzić, że większość respondentów zna tylko fragmentarycznie projekt przebiegu

służby podoficerów zawodowych (46,3% badanych oficerów i 48,1% badanych podoficerów). Nikt z badanej kadry dowódczej nie zna bardzo dobrze tego, co zawiera ten projekt, natomiast tylko 2,5% podoficerów jest bardzo dobrze zorientowanych, jaką rolę będą spełniać w przyszłości w Wojsku Polskim. Niepokoić może fakt, że dość duża grupa spośród badanych oficerów i około 1/4 podoficerów w ogóle nie zna projektu dotyczącego nowej roli podoficerów w wojsku. Wskazanie to wiązać należy z często artykułowanymi opiniami dowódców na temat aktywności zawodowej podoficerów, a także wynikającymi np. z badań WIBS wnioskami na temat zawodowego zaangażowania podoficerów. W tym miejscu można przytoczyć opinię sformułowaną jeszcze w 1997 roku w Inspektoracie Szkolenia Sztabu Generalnego WP na temat przebudowy korpusu podoficerskiego: „zadanie to będzie warunkowało powodzenie całej reformy programów i procesu szkolenia w Wojsku Polskim. Wymagać będzie, co najmniej 8-10 lat oraz doprowadzenia do głębokich przemian świadomościowych w tym korpusie, w tym osobistego zaangażowania w przygotowanie się do nowych wymogów organizacyjnych i metodycznych”.¹²⁸

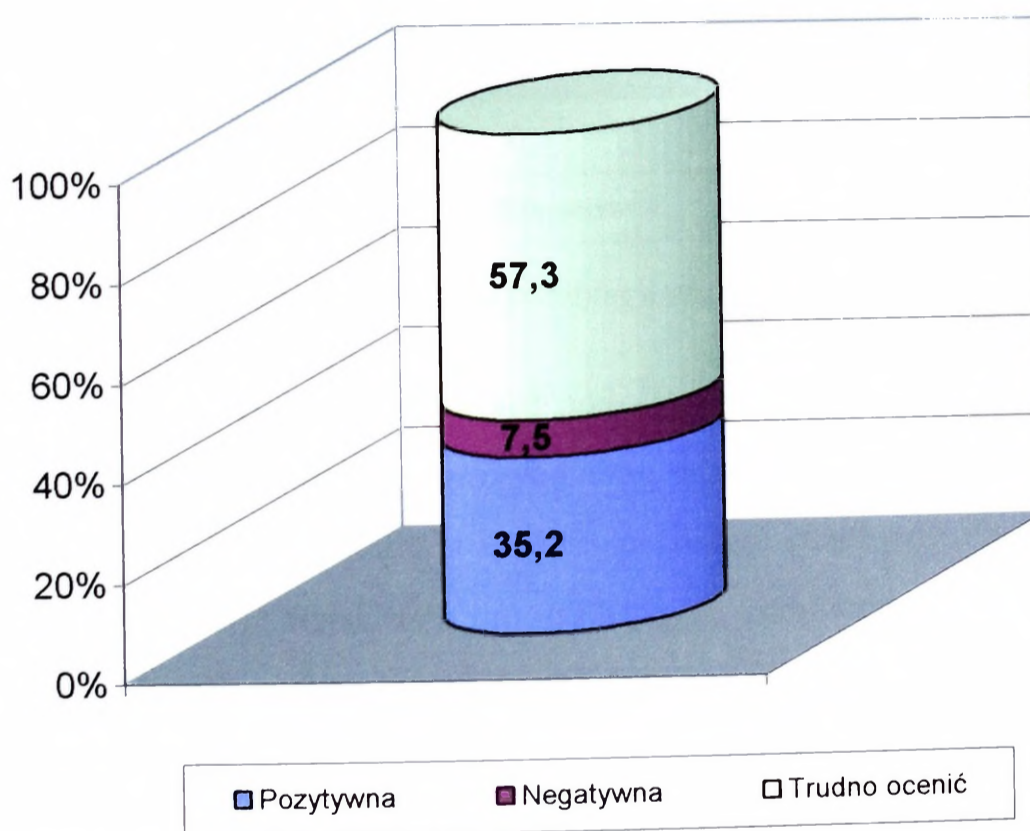
Uogólniając można stwierdzić, że podoficerowie deklarują lepszą znajomość projektu dotyczącego przebiegu służby podoficerów niż oficerowie. Można wnioskować, że podoficerowie są bardziej zainteresowani swoją przyszłością zawodową i tym, jakie zmiany ich czekają po wejściu w życie ustawy pragmatycznej. Jest to tym bardziej uzasadnione, że wielu spośród nich będzie musiało zmienić stanowiska służbowe, jednostki wojskowe lub nawet garnizony. Niewykluczone również, że będą to stanowiska zupełnie odbiegające od uzyskanego wykształcenia oraz dotychczasowej specjalności. Niekiedy podoficerowie, którzy pełnili służbę na stanowiskach w administracji wojskowej czy logistyce będą kierowani do pododdziałów na stanowiska dowódcze. Stąd też wynika ich większe zainteresowanie modelem przebiegu służby podoficerów. Pewnym „usprawiedliwieniem” niskiej znajomości dokumentów mówiących o nowym przebiegu służby podoficerów jest fakt, że badania prowadzone były na kilka miesięcy przed wprowadzeniem między innymi zarówno *Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia*

¹²⁸ *Rola i miejsce podoficerów w procesie szkolenia żołnierzy jednostek Wojska Polskiego*, Inspektorat Szkolenia WP, Warszawa 1997, s. 19.

11 września 2003, jak i Decyzji Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2003 roku, w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach kadry zawodowej.

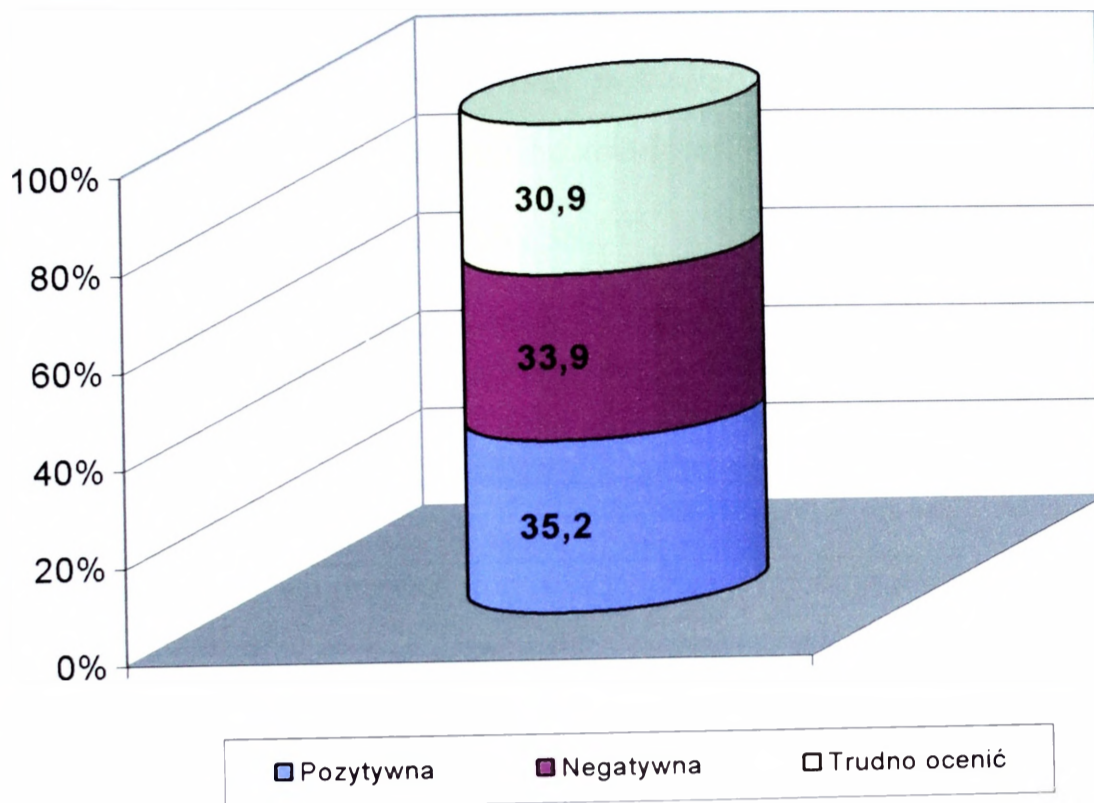
Kontynuując badanie opinii oficerów i podoficerów na temat nowego projektu przebiegu służby podoficerów zawodowych sformułowano następujące pytanie:

Jak Pan ocenia projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim i nowej roli, jaką zamierza się powierzyć temu korpusowi osobowemu w zakresie dowodzenia i wychowania żołnierzy?



Rys. 32. Ocena projektu nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w opinii oficerów

Na podstawie wyników zaprezentowanych na wykresach można wnioskować, że jedynie 1/3 spośród badanych oficerów i podoficerów pozytywnie ocenia idee zawarte w projekcie nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych (ocena oficerów i podoficerów 35,2%). Znamienne jest to, że aż 33,9% badanych podoficerów negatywnie ocenia ten sam projekt. Należy zwrócić uwagę, że duża grupa respondentów nie ma zdania na temat tego projektu, aż ponad połowa oficerów (57,3% spośród badanych oficerów) i 1/3 podoficerów.



Rys. 33. Ocena projektu nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w opinii podoficerów

Wysoki odsetek negatywnych opinii podoficerów wymaga szerszego komentarza. W toku obserwacji uczestniczącej prowadzonej wśród podoficerów dało się zauważyć, że najczęściej negatywne opinie o nowym projekcie przebiegu służby podoficerów, wyrażali podoficerowie starsi wiekiem, od których planowane zmiany wymagać będą podnoszenia kwalifikacji zawodowych, poszerzania wiedzy oraz zmiany dotychczasowych nawyków, a często również stanowiska służbowego. Należy dodać, że wprowadzane zmiany nie tylko zwiększą uprawnienia podoficerów, ale także stawiają przed nimi wymóg głębokiego przewartościowania postawy zawodowej. Negatywne opinie o projekcie wynikać mogą również z przyczyn ekonomicznych, np. spadek uposażeń, w wyniku zmiany stanowisk służbowych, tzw. „życie na dwa domy” po objęciu stanowisk w innym garnizonie, zaszeregowanie do nowych grup uposażenia, a co za tym idzie utrata tzw. „dodatków”, które dla tego korpusu osobowego mają ważne znaczenie. Istotną sprawą, o której należy pamiętać, jest prestiż stopnia wojskowego. Może zdarzyć się, że podoficerowie posiadający wyższe stopnie będą wyznaczani na stanowiska zaszeregowane do niższych stopni wojskowych, co oczywiście nie oznacza, że będą musieli zmieniać stopnie „w dół”.

Badanej grupie oficerów postawiono również pytanie o charakterze prognostycznym: *Prosimy, na podstawie własnego doświadczenia określić, jakie umiejętności powinni doskonalić Pana podwładni-podoficerowie zawodowi, którzy pracują na stanowiskach związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy.*

(Wyniki badań ilustrują tabele 35 i 36).

Tab. 35. Zestawienie wypowiedzi dowódców dotyczących umiejętności z zakresu dowodzenia, jakie powinni doskonalić podoficerowie zawodowi

Lp.	Kategorie wypowiedzi	% ogółu badanych
1	Umiejętności stawiania zadań i dowodzenia	33,9
2	Umiejętności prawidłowej oceny sytuacji i podejmowania decyzji	16,1
3	Umiejętności specjalistyczne	10,7
4	Umiejętności z zakresu prowadzenia i organizacji zajęć	8,9
5	Inne	8,9

* Procenty nie sumują się do – 100% - pytanie miało charakter otwarty.

Tab. 36. Zestawienie wypowiedzi dowódców dotyczących umiejętności z zakresu wychowania, jakie powinni doskonalić podoficerowie zawodowi

Lp.	Kategorie wypowiedzi	% ogółu badanych
1	Umiejętności oddziaływania na podwładnych	23,2
2	Wiedza z zakresu psychologii	19,6
3	Inne	14,3
4	Wiedza z zakresu pedagogiki i metodyki	12,5
5	Umiejętności z zakresu egzekwowania i kształtowania dyscypliny	5,4

* Procenty nie sumują się do – 100% - pytanie miało charakter otwarty.

Z zestawień wypowiedzi oficerów w tabelach przedstawionych wyżej można wnioskować, że według nich najważniejszymi umiejętnościami z zakresu dowodzenia, jakie powinni doskonalić podoficerowie zawodowi są: umiejętność stawiania zadań i dowodzenia oraz umiejętność prawidłowej oceny sytuacji i podejmowania decyzji. W dalszej kolejności wymienili umiejętności specjalistyczne oraz umiejętności z zakresu prowadzenia i organizacji zajęć. Z przedstawionych propozycji można wnioskować, że oficerowie dostrzegają wyraźnie braki u swoich podwładnych – podoficerów w zakresie umiejętności dowodzenia drużyną lub plutonem. Wynika to

z faktu, że w przeszłości dowódcami plutonów byli prawie wyłącznie oficerowie i to na nich spoczywał obowiązek szkolenia i wychowania podległych żołnierzy. Poza tym dowódcami drużyn byli żołnierze zasadniczej służby wojskowej lub nadterminowej, a podoficerowie zawodowi w jednostkach usytuowani byli przeważnie w służbach logistyki, administracji, na stanowiskach technicznych itp.

Podobne opinie dowódców odnoszą się do umiejętności z zakresu wychowania, tu oficerowie uznali, że najważniejszymi umiejętnościami są te, które dotyczą „pracy z ludźmi”, którymi według nich są umiejętności oddziaływania na podwładnych oraz wiedza z zakresu psychologii. W dalszej kolejności badani oficerowie podawali wiedzę z zakresu pedagogiki i metodyki oraz umiejętności z zakresu egzekwowania i kształtowania dyscypliny. Podobnie, jak i w odniesieniu do umiejętności z zakresu dowodzenia, podoficerowie nie zajmowali się wychowywaniem żołnierzy. Nawet w strukturach społeczno - wychowawczych stanowiska podoficerów wiązały się raczej z zabezpieczeniem działań tych struktur niż pracą wychowawczą wśród żołnierzy. Jedynie w odniesieniu do szefów kompanii, którzy bezpośrednio pracowali z żołnierzami, można mówić o pewnym oddziaływaniu wychowawczym na podwładnych, ale w ostatnich dwudziestu latach ranga i tego stanowiska w zakresie pracy wychowawczej znacznie obniżyła się. Szefowie kompanii zajmowali się raczej zapewnieniem właściwych warunków socjalno-bytowych żołnierzy niż dowodzeniem i ich wychowaniem. Być może było to swojego rodzaju wygodnictwo z ich strony, gdyż ten problem przejęli na siebie oficerowie – dowódcy plutonów.

Dyspozycje zawodowe przedstawicieli każdej grupy zawodowej, są wyznacznikiem efektywności w funkcjonowaniu zakładu pracy lub instytucji.

Prawidłowości te znajdują również zastosowanie wobec żołnierzy zawodowych, ponieważ to w znacznej mierze od ich wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych, zależy skuteczność i efektywność wojska w zakresie dowodzenia podczas wykonywania zadań militarnych, jak i przygotowania do nich żołnierzy.

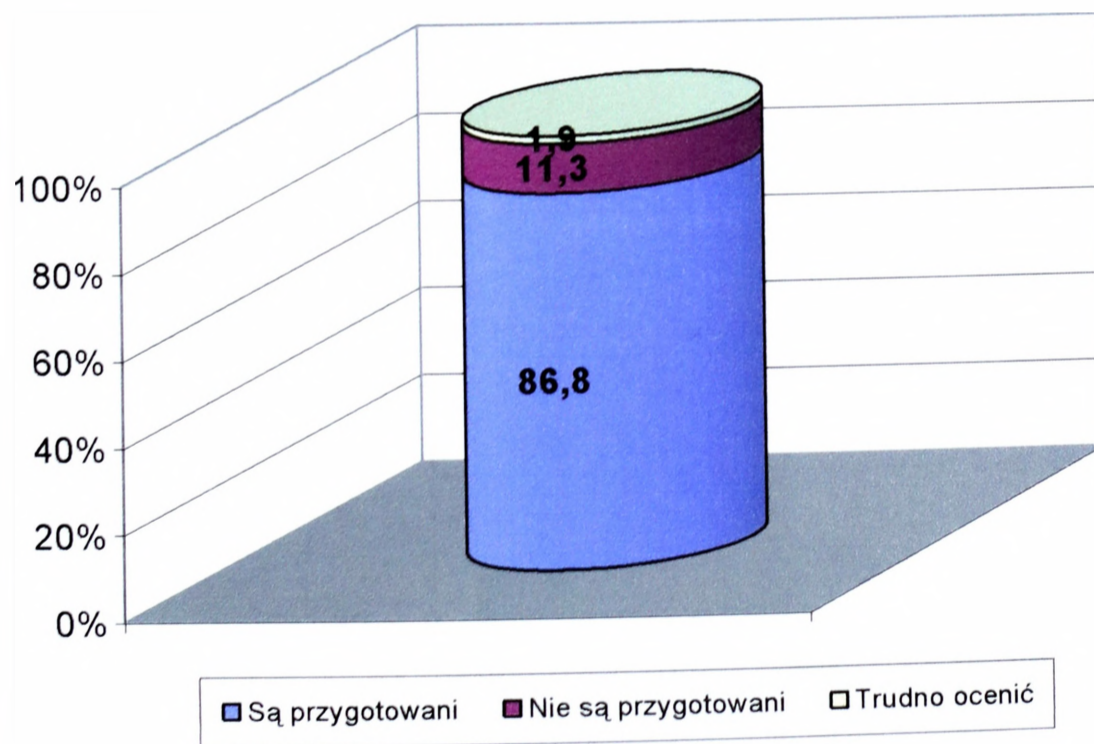
5.4.2. Samoocena przygotowania podoficerów zawodowych do wykonywania zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy.

W Wojsku Polskim od wszystkich żołnierzy zawodowych pełniących służbę wymagane jest odpowiednie przygotowanie i gotowość do wypełniania zadań w warunkach współczesnego pola walki i działań militarnych innych niż wojna.

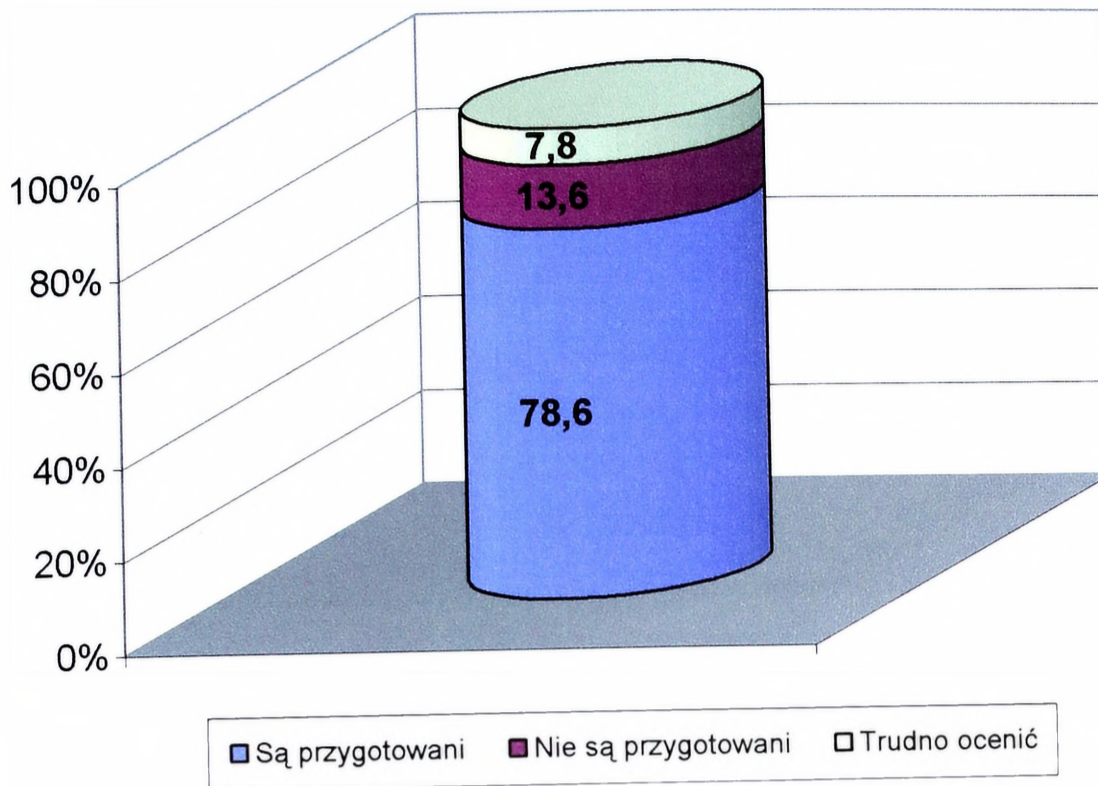
Jakie jest przygotowanie podoficerów zawodowych, w ocenie własnej badanych podoficerów, prezentują wyniki odpowiedzi na następujące pytanie:

Czy czuje się Pan przygotowany teoretycznie i praktycznie do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań militarnych innych niż wojna?

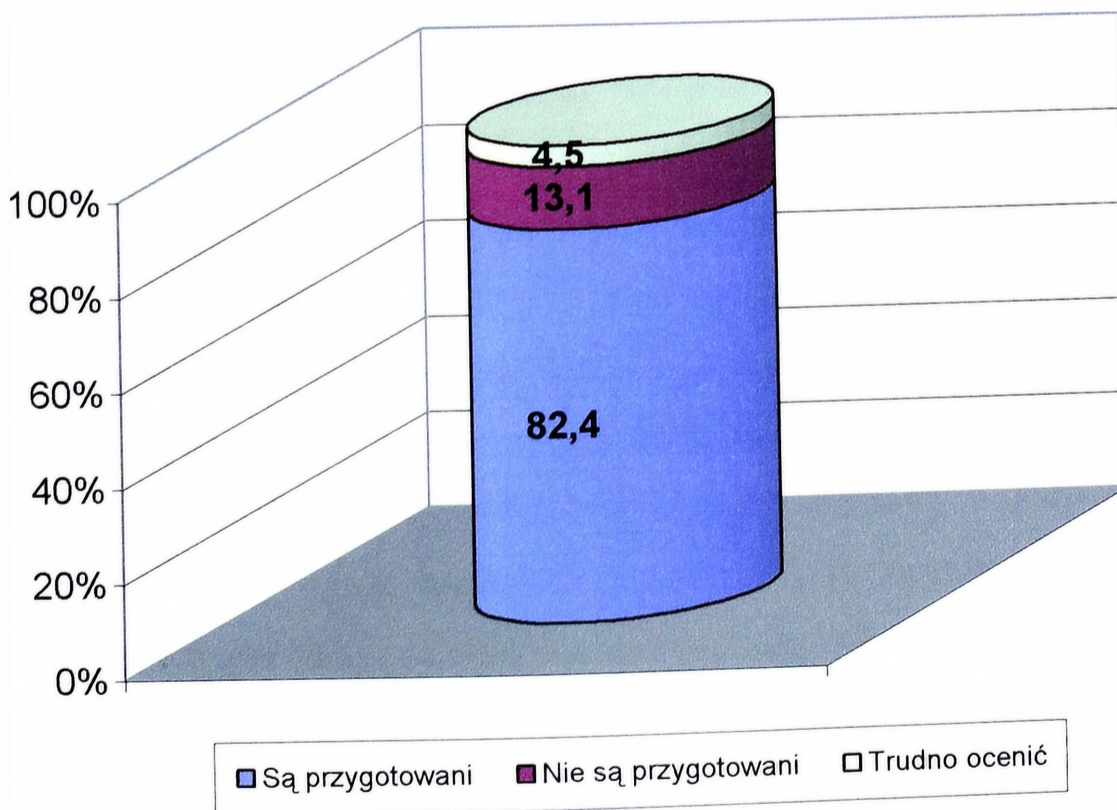
Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 34 i 35 oraz 36 i 37.



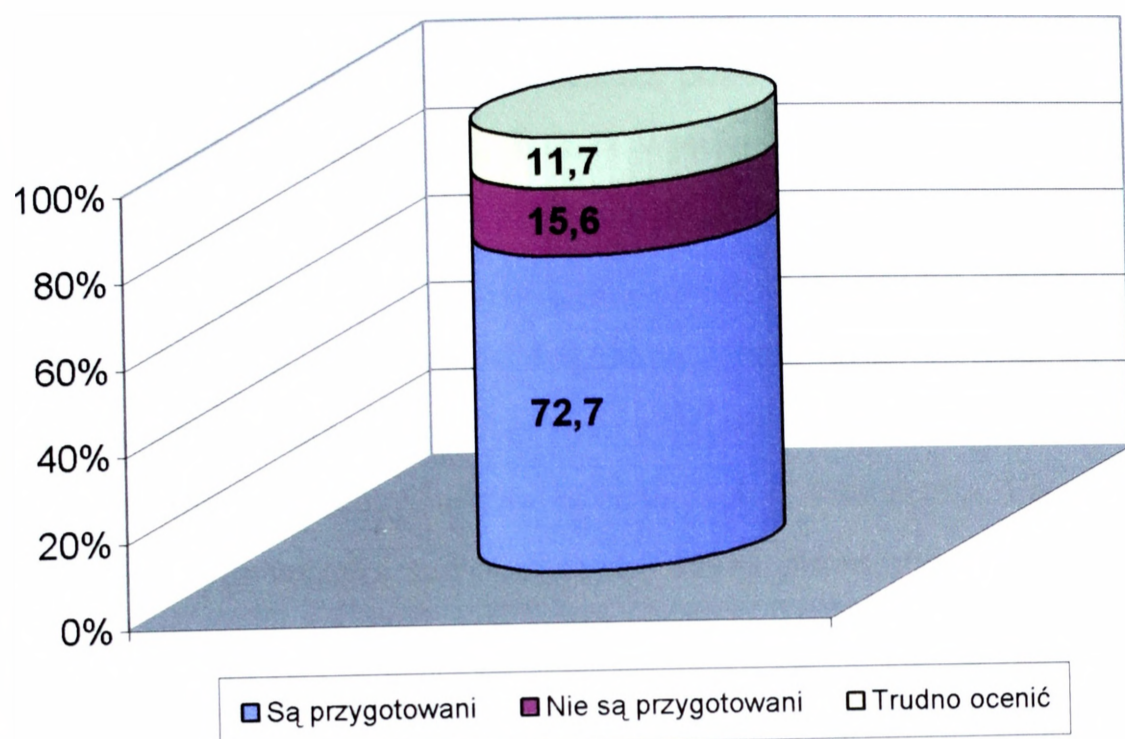
Rys. 34. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania teoretycznego do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki



Rys. 35. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania praktycznego do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki.



Rys. 36. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania teoretycznego do wypełniania zadań służbowych w działaniach militarnych innych niż wojna



Rys. 37. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania praktycznego do wypełniania zadań służbowych w działaniach militarnych innych niż wojna

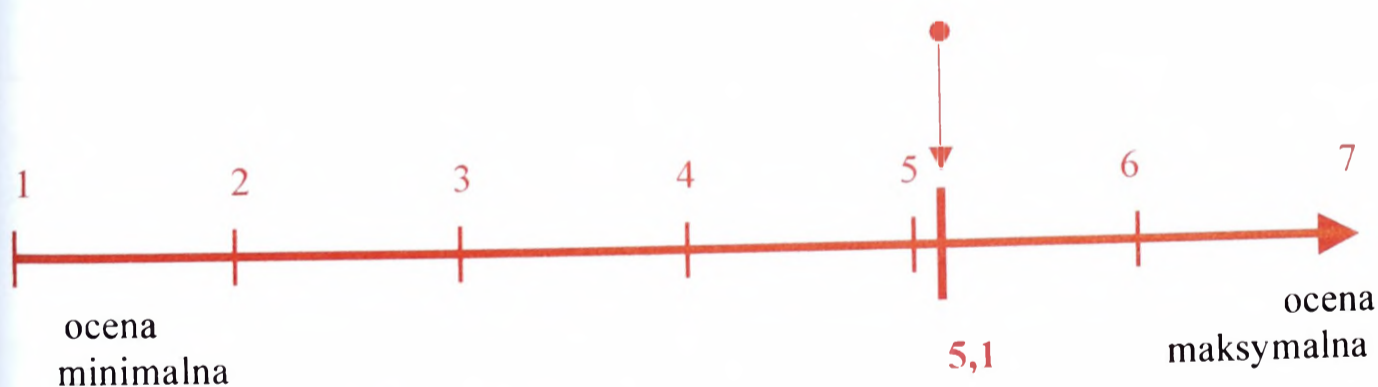
Z analizy danych przedstawionych na powyższych wykresach wynika, że zdecydowana większość podoficerów ocenia siebie jako dobrze przygotowanych teoretycznie (86,8%) i praktycznie (78,6%) do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki. Podobnie jako dobre, badani oceniają swoje przygotowanie do wypełniania zadań służbowych w działaniach militarnych innych niż wojna, przygotowanie teoretycznie (82,4%), przygotowanie praktyczne (72,7%). Natomiast tylko niewielki procent (11,3%) spośród badanych podoficerów ocenia siebie jako nieprzygotowanych teoretycznie i 13,6% praktycznie do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki. Podobnie kształtują się oceny przygotowania podoficerów do wykonywania zadań służbowych w działaniach innych niż wojna. Spośród ogółu badanych jedynie 13,1% ocenia siebie, że nie jest przygotowana teoretycznie, a 15,6%, że nie jest przygotowana praktycznie do wypełniania tego typu zadań.

Wysoki odsetek pozytywnych wskazań na temat przygotowania praktycznego badanych do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki pośrednio znajduje swoje potwierdzenie w ocenach wystawianych polskim podoficerom, w tym również przez dowódców z innych państw, między innymi za

realizację zadań w misjach i operacjach pokojowych.¹²⁹ Polscy dowódcy również uważają, że podoficerowie są coraz lepiej przygotowani do wykonywania trudnych i stresogennych zadań, dotyczy to zwłaszcza podoficerów zawodowych i nieco mniej podoficerów służby kontraktowej. Jednak wyniki te odbiegają od opinii dowódców, którzy oceniają przygotowanie podoficerów do wypełniania zadań służbowych w kraju na poziomie ocen: 3,34 (przygotowanie teoretyczne) i 3,55 (przygotowanie praktyczne). Wysoka samoocena dokonana przez podoficerów wynika zapewne z faktu, że nadmierną pewność siebie ujawniają wszyscy oceniający własną wiedzę, co zostało potwierdzone między innymi w badaniach (Lichtenstein, Fischhoff i Phillips – 1977).¹³⁰ Poza tym wysoka samoocena dokonana przez podoficerów może dotyczyć jedynie ich własnych kompetencji specjalistycznych, a nie innych umiejętności np. organizacyjnych.

Badając stan przygotowania współczesnych podoficerów do wykonywania zadań służbowych zapytano ankietowanych o samoocenę ich profesjonalizmu:

Jak Pan ocenia swój poziom profesjonalizmu w zakresie realizacji obowiązków służbowych?



Rys. 38. Samoocena profesjonalizmu podoficerów zawodowych

Odpowiadając na to pytanie, badani podoficerowie ocenili swoje przygotowanie na cenę średnią 5,1 przy założeniu, że poziom bardzo wysoki oznaczony jest cyfrą 7, a poziom bardzo niski cyfrą 1. W poprzednim podrozdziale zaprezentowana została ocena dokonana przez dowódców i znacznie odbiegała ona od samooceny

¹²⁹ Zob. Cz. Marcinkowski, *Operacje pokojowe na początku XXI wieku*, DW i PO MON, Warszawa 2004.

¹³⁰ Zob. T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 170-173.

podoficerów. Dowódców obecne sądzą, że przygotowanie podoficerów można ocenić na **3,53**.

W prowadzonych badaniach dążono między innymi do określenia wpływu wykształcenia podoficerów zawodowych na ich prestiż społeczny i pozycję zawodową wobec ogółu kadry zawodowej. W tym celu podoficerom zawodowym zadano następujące pytanie:

„Jaki wpływ, Pana zdaniem, mają różne obszary wykształcenia podoficerów na ich prestiż społeczny i pozycję zawodową wśród kadry zawodowej? (Uzyskane opinie badanych prezentuje tabela 37).

Tab. 37. *Opinia badanych podoficerów na temat wpływu posiadanego wykształcenia na prestiż społeczny i pozycję zawodową wobec ogółu kadry zawodowej*

Lp.	Obszary przygotowania zawodowego podoficerów	Prestiż społeczny	Prestiż zawodowy
1	Poziom kultury osobistej i zawodowej podoficerów implikujący ich styl życia i pracy	4,46	4,48
2	Wykształcenie ogólne (humanistyczne, ścisłe, techniczne)	4,16	4,06
3	Wykształcenie specjalistyczne dotyczące pełnionych funkcji	4,07	4,50
4	Wykształcenie ogólnowojskowe	3,95	4,30

*Dane prezentowane są jako średnia ocen gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysoki -5, średni - 4, niski -3, żaden -2.

Analizując wyniki można stwierdzić, że poziom kultury osobistej i zawodowej oraz rodzaj wykształcenia, zdaniem badanych, mają istotny wpływ na prestiż społeczny i pozycję zawodową podoficerów wśród ogółu kadry. Z analizy wynika, że o ile poziom kultury osobistej i zawodowej ma największe znaczenie zarówno dla prestiżu społecznego, jak i pozycji zawodowej, to rodzaj wykształcenia wyraźnie różnicuje opinie badanych na ten temat. Zdaniem respondentów na prestiż społeczny podoficerów wpływ ma przede wszystkim wykształcenie ogólne, w drugiej kolejności ankietowani wymieniają wykształcenie specjalistyczne, a w trzeciej ogólnowojskowe. Natomiast w przypadku pozycji zawodowej (prestiż zawodowy) podoficerów, zdaniem respondentów, zasadniczy wpływ ma wykształcenie specjalistyczne, następnie ogólnowojskowe i dopiero w trzeciej kolejności wykształcenie ogólne.

Ogólnie można przyjąć, że pozycja zawodowa podoficerów zależy przede wszystkim od kwalifikacji specjalistycznych i ogólnowojskowych. Nie bez znaczenia jest poziom kultury osobistej i zawodowej. Wyraźnie mniejsze znaczenie ma wykształcenie ogólne. Natomiast na prestiż społeczny obok poziomu kultury osobistej i zawodowej duży wpływ ma wykształcenie ogólne (średnia 4,46-prestiż społeczny, 4,48-prestiż zawodowy). Wyraźnie mniejsze znaczenie ma wykształcenie specjalistyczne i ogólnowojskowe.

Podczas badań grupy podoficerów, dokonano oceny poziomu ich kwalifikacji pedagogicznych. Kwalifikacje te są identyfikowane z poziomem wiedzy ogólnej i specjalistycznej w danej dziedzinie, umiejętnościami praktycznymi w danym zawodzie, a szczególnie dotyczącymi organizowania i usprawniania pracy.

W trakcie badań przedstawiono respondentom listę 36 dyspozycji, które składają się na kwalifikacje pedagogiczne i poproszono o wypowiedź na temat stopnia ich przydatności w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami. W związku z tym do badanych skierowano następujące pytanie:

Czy niżej wymienione dyspozycje są przydatne Panu w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami służby zasadniczej?

(Dane dotyczące tej kwestii prezentuje tabela 38).

Tab. 38 *Opinie podoficerów o przydatności wyszczególnionych dyspozycji do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami (dane w %)*

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Są przydatne	Są nieprzydatne	Trudno powiedzieć
1	2	3	4	5
1	Odpowiedzialność	98,1	1,3	0,6
2	Stanowczość i zdecydowanie	97,4	0	2,6
3	Inteligencja	96,2	1,5	2,3
4	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	95,8	2,3	1,9
5	Predyspozycje dowódczo-przywódcze	95,5	2,6	1,9
6	Zdyscyplinowanie	95,1	3,9	1,0

1	2	3	4	5
7	Poczucie honoru i godności	94,9	4,1	1,0
8	Kultura dowodzenia	94,3	3,8	1,9
9	Kultura bycia	94,3	3,8	1,9
10	Wymagalność	93,8	4,2	2,0
11	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	93,7	5,0	1,3
12	Zrównoważenie emocjonalne	93,6	3,2	3,2
13	Umiejętności samodoskonalenia	93,5	5,2	1,3
14	Odwaga	93,1	0	6,9
15	Wiedza ogólnokształcąca	92,4	5,1	2,5
16	Walory psychofizyczne	92,3	3,9	3,8
17	Koleżeństwo	91,8	6,3	1,9
18	Umiejętność adaptacji	91,8	5,7	2,5
19	Postawa etyczna	91,6	4,4	4,0
20	Tolerancja	91,6	7,1	1,3
21	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	91,4	4,6	4,0
22	Inicjatywa	91,1	6,4	2,5
23	Wyobraźnia	91,1	7,0	1,9
24	Aktywność	91	5,0	4,0
25	Patriotyzm	91	6,4	2,6
26	Sprawność procesów poznawczych	90,4	7,7	1,9
27	Zamiłowania zawodowe	89,7	7,0	3,3
28	Sprawność procesów decyzyjnych	88,5	6,4	5,1
29	Postawa obywatelska	85,9	10,3	3,8
30	Zainteresowania zawodowe	85,9	12,8	1,3

1	2	3	4	5
31	Aspiracje i ambicje zawodowe	83,2	11,0	5,8
32	Sprawność procesów percepcji	82,3	7,2	10,5
33	Humanizm	78	16,1	5,9
34	Niska reaktywność	71,7	18,5	9,8
35	Wrażliwość na piękno kultury ojczystej	68,8	24,6	6,6
36	Wrażliwość na sztukę	53,2	34,4	12,4

Powyższe wyniki badań wskazują, że uzyskane opinie o przydatności poszczególnych dyspozycji można podzielić na cztery grupy w hierarchii ich przydatności w pracy dowódczo-wychowawczej podoficerów. Analiza wyników wskazuje, że według badanych podoficerów najbardziej przydatnymi dyspozycjami są dla nich: odpowiedzialność (98,1% badanych uznaje je za przydatne), stanowczość i zdecydowanie (97,4%), inteligencja (96,2%), wiedza i umiejętności ogólnowojskowe 95,8%, predyspozycje dowódczo-przywódcze 95,5%, zdyscyplinowanie (95,1%), poczucie honoru i godności (94,9%), kultura dowodzenia (94,3%), kultura bycia (94,3%), wymagalność 93,8%, kwalifikacje dowódczo-przywódcze (93,7%), zrównoważenie emocjonalne (93,6%), umiejętności samodoskonalenia (93,5%), odwaga (93,1%), wiedza ogólnokształcąca (92,4%), walory psychofizyczne (92,3%), koleżeńskość (91,8%), umiejętność adaptacji (91,8%), postawa etyczna (91,6%), tolerancja (91,6%), wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności (91,4%), inicjatywa (91,1%), wyobraźnia (91,1%), aktywność (91%), patriotyzm (91%), sprawność procesów poznawczych (90,4%).

W drugiej grupie respondenci umieścili takie dyspozycje jak: zamiłowania zawodowe (89,7% badanych uznaje je za przydatne), sprawność procesów decyzyjnych (88,5%), postawa obywatelska (85,9%), zainteresowania zawodowe (85,9%) aspiracje i ambicje zawodowe (83,2%), sprawność procesów percepcji (82,3%).

W trzeciej grupie znalazły się takie rodzaje dyspozycji jak: humanizm (78% badanych uznaje je za przydatne), niska reaktywność (71,1%).

Za najmniej przydatne dyspozycje w pracy dowódczo-wychowawczej podoficerowie uznali: wrażliwość na piękno kultury ojczystej (68,8%) badanych uznaje je za przydatne oraz wrażliwość na sztukę (53,2%).

Niepokojąco wygląda ocena podoficerów, co do przydatności wrażliwości na piękno kultury ojczystej i wrażliwości na sztukę w ich pracy dowódczej i wychowawczej. Budzi to niepokój, ponieważ jak określił to Stanisław Jarmoszko „uczestnictwo w kulturze, obok uczestnictwa w życiu społecznym, jest jedną z głównych płaszczyzn kształtowania świata wartości człowieka, utożsamianego z określonego rodzaju przekonaniami, pragnieniami i dążeniami człowieka społecznie aprobowanymi (...)”.¹³¹ Bowiem od dowódców różnych szczebli dowodzenia, w tym również podoficerów, zależy klimat i atmosfera w środowisku wojskowym. Od ich postawy również jako przełożonych zależy, czy ich podwładni – zainteresują się kulturą, czy też pozostaną wobec niej bierni. Niebagatelny jest również fakt, że edukacja kulturalna żołnierzy jest trwałym elementem procesu szkolenia i wychowania żołnierzy w Wojsku Polskim, którego celem jest między innymi między innymi wprowadzanie żołnierzy w świat wartości kulturalnych, a także przygotowanie ich do świadomej recepcji dzieł sztuki oraz rozwoju zainteresowań kulturalnych.

Badanych poproszono także o sprecyzowanie swoich poglądów odnośnie przydatności wymienionych w tabeli dyspozycji, poprzez wskazanie dziesięciu, ich zdaniem najistotniejszych, mających największe znaczenie dla ich pracy szkoleniowo-wychowawczej. Pytanie, które skierowano do badanych brzmiało:

Które, spośród wymienionych dyspozycji posiadają zdaniem Pana największe znaczenie dla Pańskiej pracy szkoleniowo-wychowawczej? (Rezultaty badań przedstawia tabela 39).

¹³¹ S. Jarmoszko, *Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 181.

Tab. 39. Wskazania badanych podoficerów na najbardziej przydatne dyspozycje do pracy szkoleniowo-wychowawczej (dane w %)

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Podoficerowie
1	Odpowiedzialność	88,8
2	Inteligencja	68,1
3	Wymagalność, zdyscyplinowanie	65,5
4	Stanowczość i zdecydowanie	58,1
5	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	57,5
6	Predyspozycje dowódczo-przywódcze	52,5
7	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	47,5
8	Kultura dowodzenia	42,5
9	Odwaga	39,4
10	Samodzielność	36,3
11	Koleżeńskość	34,4
12	Zrównoważenie emocjonalne	33,1
13	Poczucie honoru i godności	30,6
14	Patriotyzm	28,1
15	Wyobraźnia	25,0
16	Umiejętności samodoskonalenia	23,8
17	Walory psychofizyczne	21,9
18	Sprawność pamięci	21,3
19	Kultura bycia	20,6
20	Umiejętności adaptacji	20,0
21	Inicjatywa	20,0
22	Wiedza ogólnokształcąca	20,0
23	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	19,4
24	Zamiłowania zawodowe	18,8
25	Znajomość języków obcych	18,1
26	Aktywność	16,9
27	Postawa obywatelska	15,0
28	Sprawność procesów decyzyjnych	14,4
29	Tolerancja	14,4
30	Aspiracje i ambicje zawodowe	10,0
31	Kreatywność	5,6
32	Postawa etyczna	5,0
33	Niska reaktywność	3,1
34	Ogólna wiedza humanistyczna	3,1
35	Wrażliwość na piękno kultury ojczystej	2,5
36	Wrażliwość na sztukę	2,5
37	Humanizm	0,6
38	Sprawność procesów percepcji	0
39	Sprawność procesów poznawczych	0

Z danych zawartych w tabeli wynika, że z proponowanych 39 dyspozycji za najważniejszą badani podoficerowie uznali odpowiedzialność. Dyspozycja ta

w ogólnej hierarchii wskazań, zdecydowanie zajmuje pierwsze miejsce (88,8%) i dominuje nad pozostałymi.

Na drugiej pozycji w hierarchii wskazań najbardziej przydatnych dyspozycji do pracy szkoleniowo-wychowawczej respondenci uznali: inteligencję (68,1%), wymagalność, zdyscyplinowanie (65,5%).

W trzeciej kolejności, z nieco mniejszym odsetkiem wskazań wyszczególnione zostały: stanowczość i zdecydowanie (58,1%), wiedza i umiejętności ogólnowojskowe (57,5%), predyspozycje dowódczo-przywódcze (52,5%). W czwartej kolejności znalazły się: kwalifikacje dowódczo-przywódcze (47,5%) i kultura dowodzenia (42,5%), jako piąte wskazane zostały: odwaga (39,4), samodzielność (36,3), koleżeńskość (34,4%), zrównoważenie emocjonalne (33,1%), poczucie honoru i godności (30,6%).

W środkowej części hierarchii wskazań respondenci umieścili następujące dyspozycje: patriotyzm (28,1%), wyobraźnię (25,0%), umiejętności samodoskonalenia (23,8%), walory psychofizyczne (21,9%), sprawność pamięci (21,3%), kulturę bycia (20,6%), umiejętności adaptacji (20,0%), inicjatywę (20,0%), wiedzę ogólnokształcącą (20,0%), wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności (19,4%), zamiłowania zawodowe (18,8%), znajomość języków obcych (18,1%), aktywność (16,9%), postawę obywatelską (15,0%), sprawność procesów decyzyjnych (14,4%), tolerancję (14,4%), aspiracje i ambicje zawodowe (10,0%).

Za najmniej przydatne dyspozycje podoficerowie uznali: kreatywność (5,6%), postawę etyczną (5,0%), niską reaktywność (3,1%), ogólną wiedzę humanistyczną (3,1%), wrażliwość na piękno kultury ojczystej (2,5%), wrażliwość na sztukę (2,5%), humanizm (0,6%), sprawność procesów percepcji (0%), sprawność procesów poznawczych (0%).

Generalnie należy stwierdzić, że spośród wszystkich przedstawionych dyspozycji, największe znaczenie, zdaniem badanych podoficerów, mają odpowiedzialność, a w nieco mniejszym inteligencja, wymagalność, i zdyscyplinowanie. Za najmniej przydatne dyspozycje badani uważają: kreatywność, postawę etyczną, niską reaktywność, ogólną wiedzę humanistyczną, wrażliwość na piękno kultury ojczystej,

wrażliwość na sztukę, humanizm, sprawność procesów percepcji, sprawność procesów poznawczych. Uzyskane wyniki dobrze rokują na przyszłość, gdyż poczucie odpowiedzialności za efekty pracy podoficerów będą pozytywnie wpływać na stan przygotowania żołnierzy do wykonywania zadań służbowych. Każdy na swoim stanowisku powinien być „mistrzem w swoim zawodzie”, a to w połączeniu z odpowiedzialnością, inteligencją, wymagalnością, zdyscyplinowaniem gwarantuje sukces w postaci dobrze przygotowanego żołnierza-specjalisty.

Kwalifikacje zawodowe są identyfikowane z poziomem wiedzy ogólnej i specjalistycznej w danej dziedzinie, umiejętnościami praktycznymi w danym zawodzie, a szczególnie dotyczącymi organizowania i usprawniania pracy. Podczas badań przedstawiono respondentom listę dyspozycji, które składają się na kwalifikacje pedagogiczne i poproszono o wypowiedź na temat stopnia ich przydatności w pracy dowódczo-wychowawczej w pododdziałach. W związku z tym badanych poproszono o udzielenie odpowiedzi na pytanie:

W jakim stopniu wymienione dyspozycje są Panu potrzebne do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami zsw ?

(Wyniki badań prezentuje tabela 40).

Tab. 40. *Opinie na temat stopnia przydatności podoficerom wyszczególnionych dyspozycji do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami*

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Średnia
1	2	3
1	Odpowiedzialność	4,79
2	Zdolność wpływania na innych żołnierzy	4,67
3	Stanowczość	4,63
4	Wyobraźnia, wymagalność	4,56
5	Umiejętności teoretyczne	4,55
6	Zdolność skutecznego posługiwania się językiem w różnych sytuacjach	4,54
7	Umiejętność prowadzenia dialogu z innymi ludźmi	4,52
8	Zdolność wskazywania żołnierzom właściwych celów i kierunków działania	4,52
9	Aktywność	4,52
10	Umiejętność poprawnego metodycznie prowadzenia zajęć	4,51
11	Zdolność zjednywania sobie zwolenników wokół wykonywanego zadania	4,47
12	Znajomość metod nauczania i umiejętność ich wykorzystania	4,47

1	2	3
13	Dyspozycje osobowościowe	4,43
14	Odwaga	4,42
15	Umiejętność doboru i wykorzystania różnych metod działania	4,41
16	Sprawności dydaktyczno-wychowawcze	4,38
17	Ambicja, optymizm	4,33
18	Poziom wykształcenia ogólnego	4,30
19	Wiedza pedagogiczna, działanie pedagogiczne	4,30
20	Patriotyzm	4,17

* Dane prezentowane jako średnia ocen gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysoki -5, średni -4, niski -3, żadnym -2.

Analizując tabelę można zauważyć, że w otrzymanej hierarchii dyspozycji przydatnych podoficerom w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami, najbardziej przydatną jest według nich odpowiedzialność (średnia - 4,79).

Na drugiej pozycji w hierarchii wskazań badani umieścili zdolność wpływania na innych żołnierzy (średnia - 4,67). W trzeciej kolejności z nieco mniejszą oceną średnią wskazali: stanowczość (średnia - 4,63).

W środkowej hierarchii dyspozycji uplasowały się: wyobraźnia, wymagalność (średnia - 4,56), umiejętności teoretyczne (średnia - 4,55), zdolność skutecznego posługiwania się językiem w różnych sytuacjach (średnia - 4,54), umiejętność prowadzenia dialogu z innymi ludźmi (średnia - 4,52), zdolność wskazywania żołnierzom właściwych celów i kierunków działania (średnia - 4,52), aktywność (średnia - 4,52), umiejętność poprawnego metodycznie prowadzenia zajęć (średnia - 4,51).

W dalszej kolejności badani usytuowali następujące rodzaje dyspozycji: zdolność zjednywania sobie zwolenników wokół wykonywanego zadania (średnia - 4,47), znajomość metod nauczania i umiejętność ich wykorzystania (średnia - 4,47), dyspozycje osobowościowe (średnia - 4,43), odwaga (średnia - 4,42), umiejętność doboru i wykorzystania różnych metod działania (średnia - 4,41), sprawności dydaktyczno-wychowawcze (średnia - 4,38). Na przedostatnim miejscu respondenci wskazali: ambicję, optymizm (średnia - 4,33), poziom wykształcenia ogólnego (średnia - 4,30), wiedzę pedagogiczną, działanie pedagogiczne (średnia - 4,30).

Na końcu hierarchii dyspozycji i ostatnim miejscu za najmniej przydatne, badani wskazali patriotyzm (średnia - 4,17).

Niepokoi ocena, jaką podoficerowie wystawili patriotyzmowi i jego przydatności do pracy dowódczo-wychowawczej. Taka ocena może właściwie podważać sens wykonywania przez podoficerów ich obowiązków służbowych związanych z wychowaniem żołnierzy, ponieważ godzi w ideał wychowania wojskowego. Ideał taki to, jak określił B. Rudnicki „(...) ukształtowanie dobrego żołnierza, dobrego obywatela i dobrego człowieka”.¹³² Postawa patriotyczna to nie tylko szacunek do ojczyzny, tradycji, przywiązanie do dziedzictwa, ale stosunek do praw i obowiązków określonych przez państwo szczególnie w wojsku to gotowość do obrony granic, wolności ojczyzny oraz ponoszenie ofiar w chwili zagrożenia.

Zdaniem J. M. Bocheńskiego, patriotyzm ma przede wszystkim siedzibę nie w uczuciu, lecz woli: jest pewną sprawnością woli, pozwalającą na energiczne i stosunkowo łatwe pełnienie obowiązku wobec ojczyzny.¹³³ Podobnie, jak w analizowanych poprzednio przypadkach dyspozycji przydatnych w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami służby zasadniczej, respondenci oceniali, w jakim stopniu wymienione poniżej w tabeli dyspozycje umysłowe decydują o kompetencjach zawodowych podoficerów w procesie realizacji przez nich zadań służbowych odpowiadając na pytanie: *W jakim stopniu Pana zdaniem, wyszczególnione niżej dyspozycje umysłowe decydują o kompetencjach podoficerów zawodowych w procesie realizacji zadań służbowych w zakresie podejmowania decyzji i ich realizacji?* (Rezultaty badań przedstawia tabela 41).

Tab. 41. Ocena poziomu dyspozycji umysłowych decydujących o kompetencjach współczesnych podoficerów zawodowych

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Podoficerowie
		Średnia
1	2	3
1	Sprawność myślenia	4,61
2	Inteligencja	4,54
3	Sprawność spostrzegania	4,51
4	Umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych	4,50

¹³² B. Rudnicki, *Podstawy wychowania wojskowego*, (w:) „Wojsko i Wychowanie” 1991, nr 10, s. 6.

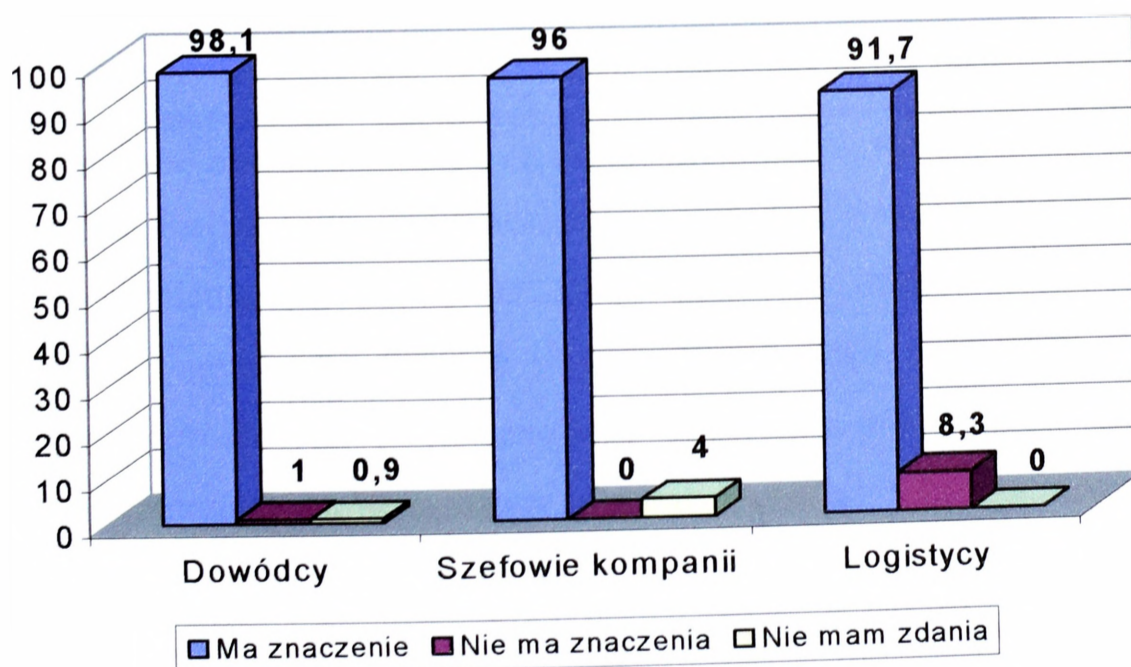
¹³³ Zob. J.M. Bocheński, *O patriotyzmie*, Warszawa 1989, s. 11.

1	2	3
5	Wyobraźnia	4,48
6	Podzielność uwagi	4,46
7	Sprawność pamięci	4,41

* Dane prezentowane jako średnia ocen gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysoki -5, średni -4, niski -3, żadnym -2.

Powyższe dane skłaniają do stwierdzenia, że generalnie nie odnotowuje się zasadniczych różnic w ocenie poszczególnych dyspozycji umysłowych decydujących o kompetencjach podoficerów zawodowych, a każda z nich oceniona jest w przedziale od 4,61 do 4,41 pkt. Badani najwyżej ocenili sprawność myślenia i inteligencję, co świadczy o pewnej zmianie mentalności, a może i stereotypie podoficerów wykonujących wyłącznie polecenia oficerów. Można, zatem wnioskować, że wśród badanych podoficerów wszystkie rozpatrywane dyspozycje umysłowe rzutują w istotny sposób na ich kompetencje zawodowe.

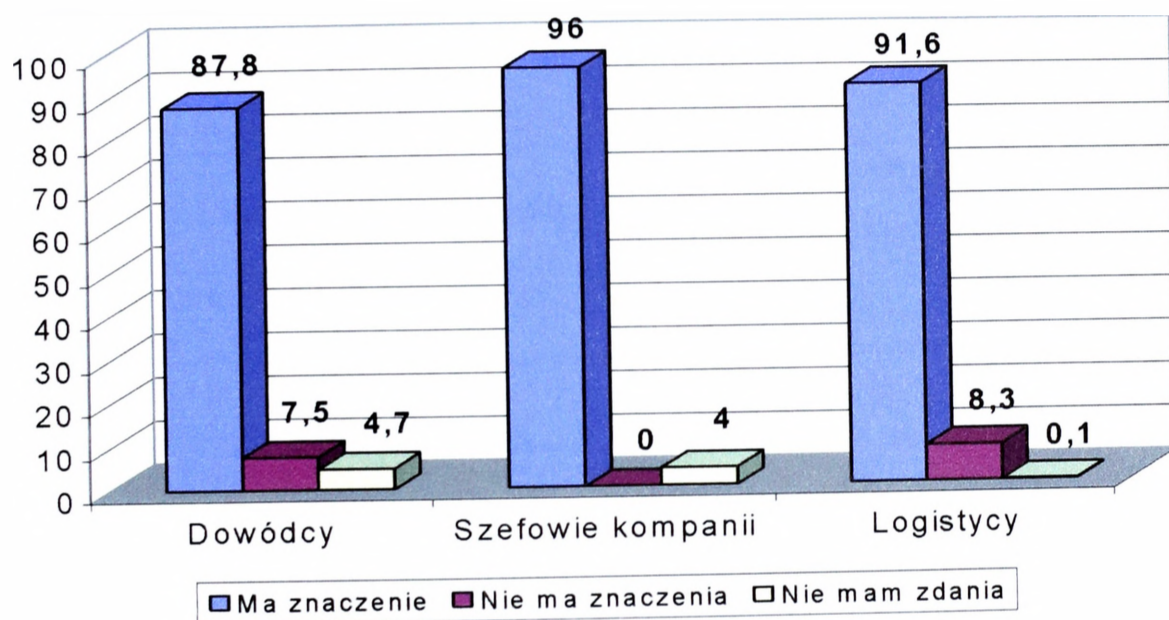
Opinie na temat znaczenia sprawności myślenia jako dyspozycji umysłowej świadczącej o kompetencjach podoficerów, różnicuje zajmowane stanowisko służbowe. Uzyskane wyniki prezentuje rysunek 39.



Rys. 39. Znaczenie sprawności myślenia jako dyspozycji umysłowej świadczącej o kompetencjach podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe (dane w %)

Z danych zamieszczonych na wykresie można wnioskować, że zajmowane stanowisko służbowe podoficerów różnicuje ich opinie na temat znaczenia sprawności myślenia jako dyspozycji umysłowej świadczącej o posiadanych kompetencjach.

Z analizy statystycznej widać, że podoficerowie zajmujący zarówno stanowiska dowódcze, jak i logistyczne uważają, iż sprawności myślenia decydują o ich kompetencjach w procesie realizacji zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,001$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,275.



Rys. 40. Znaczenie umiejętności koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych jako dyspozycji umysłowej świadczącej o kompetencjach podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe (dane w %)

Szczegółowa analiza wykresu wykazuje na to, że zajmowane stanowisko służbowe podoficerów różnicuje ich opinie na temat znaczenia umiejętności koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych jako dyspozycji umysłowej świadczącej o posiadanych kompetencjach. Z analizy statystycznej wynika, że podoficerowie zajmujący zarówno stanowiska dowódcze, jak i logistyczne uważają, że posiadanie tej dyspozycji decyduje o ich kompetencjach w procesie realizacji zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,005$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,249.

Nie zaprezentowano zależności w odniesieniu do pozostałych dyspozycji umysłowych, ponieważ nie stwierdzono istotności statystycznej.

Kolejnym wymiarem analizy dyspozycji pedagogicznych badanej kadry podoficerskiej przydatnych do wypełniania roli dowódcy i wychowawcy żołnierzy zasadniczej służby wojskowej jest zestaw opinii, dotyczących zależności od pewnych umiejętności umysłowych podoficerów. W odpowiedzi na pytanie:

W jakim stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej przez podoficerów jest uzależnione od niżej wymienionych umiejętności kadry podoficerskiej? (Opinie badanych prezentuje tabela 42).

Tab. 42. *Opinie podoficerów o przydatności umiejętności umysłowych i ich wpływie na ich sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej (dane w %)*

Lp.	Umiejętności umysłowe	Opinie podoficerów		
		Są ważne	Są nieważne	Trudno powiedzieć
1	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	94,3	5,7	0
2	Umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	91,8	5,7	2,5
3	Samooceń i samokontrola własnej działalności służbowej	93,1	5,3	1,6
4	Umiejętności samodzielnego samodoskonalenia	91,8	5,7	2,5
5	Twórczego i systemowego myślenia	91,3	7,3	1,4
6	Umiejętności samodzielnego analizowania i wartościowania zjawisk społeczno-ekonomicznych i politycznych	64,4	23,8	11,8

Odpowiadając na pytanie, respondenci ustosunkowali się również do umiejętności praktycznych podoficerów i ich wpływu na sprawny przebieg procesu dowodzenia i wychowania. (Rozkład opinii prezentuje tabela 43).

Tab. 43. *Opinie o przydatności umiejętności praktycznych podoficerów na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej (dane w %)*

Lp.	Umiejętności umysłowe	Opinie podoficerów		
		Są ważne	Są nieważne	Trudno powiedzieć
1	2	3	4	5
1	Umiejętności instruktorsko-metodyczne	96,2	3,8	0
2	Umiejętności kierowania drużyną	91,9	7	1,1

1	2	3	4	5
3	Umiejętności kierownicze dotyczące funkcji planowania, pobudzania do działania i kontrolowania	91,9	4,9	3,2
4	Umiejętności pedagogiczne dotyczące działalności wychowawczej	90	7,8	2,2
5	Umiejętności integracyjne dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów	89,3	6,9	3,8
6	Umiejętności erudycyjne dotyczące posługiwaniem się językiem polskim	88,5	6,9	4,6
7	Umiejętności prakseologiczne dotyczące sprawnego działania w praktyce	85,8	5,8	8,4
8	Umiejętności manualne	80,5	13,2	6,3

Z analizy uzyskanych wyników zawartych w tabelach, można wnioskować, że w ocenie badanych podoficerów zarówno zaprezentowane umiejętności umysłowe, jak i umiejętności praktyczne są w ich ocenie bardzo istotne i mają znaczący wpływ na sprawne i efektywne dowodzenie, a także i wychowanie żołnierzy służby zasadniczej. Wśród zaprezentowanych umiejętności umysłowych podoficerowie ocenili prawie wszystkie jako istotne w ich służbie (wskazania ponad 90%), jedynie umiejętności samodzielnego analizowania i wartościowania zjawisk społeczno-ekonomicznych i politycznych zostały przez nich uznane za ważne w 64,4 %.

Podobnie kształtuje się sytuacja w odniesieniu do umiejętności praktycznych. Tu również ocena dokonana przez podoficerów była wysoka. Spośród wyszczególnionych w tabeli umiejętności praktycznych za najważniejsze badani uznali umiejętności instruktorsko-metodyczne (wskazania 96,2%).

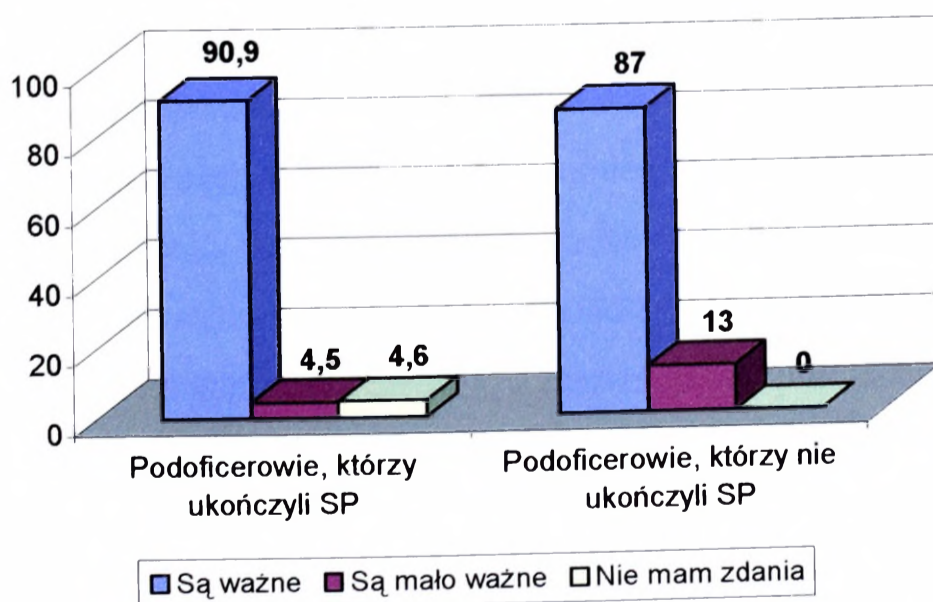
W hierarchii na drugiej pozycji wskazań umiejętności umysłowych znalazły się: umiejętność kierowania drużyną (wskazania 91,9%), umiejętności kierownicze dotyczące funkcji planowania pobudzania do działania i kontrolowania (wskazania 91,9%), umiejętności pedagogiczne dotyczące działalności wychowawczej (wskazania 90%).

W środkowej części hierarchii wskazań badani usytuowali: umiejętności integracyjne dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów (wskazania 89,3%), umiejętności erudycyjne dotyczące posługiwania się językiem polskim (wskazania 88,5%) oraz umiejętności prakseologiczne dotyczące sprawnego działania w praktyce (wskazania 85,8%).

Za mające najmniejszy wpływ na sferę dowodzenia i wychowania respondenci uznali umiejętności manualne (wskazania 80,5%).

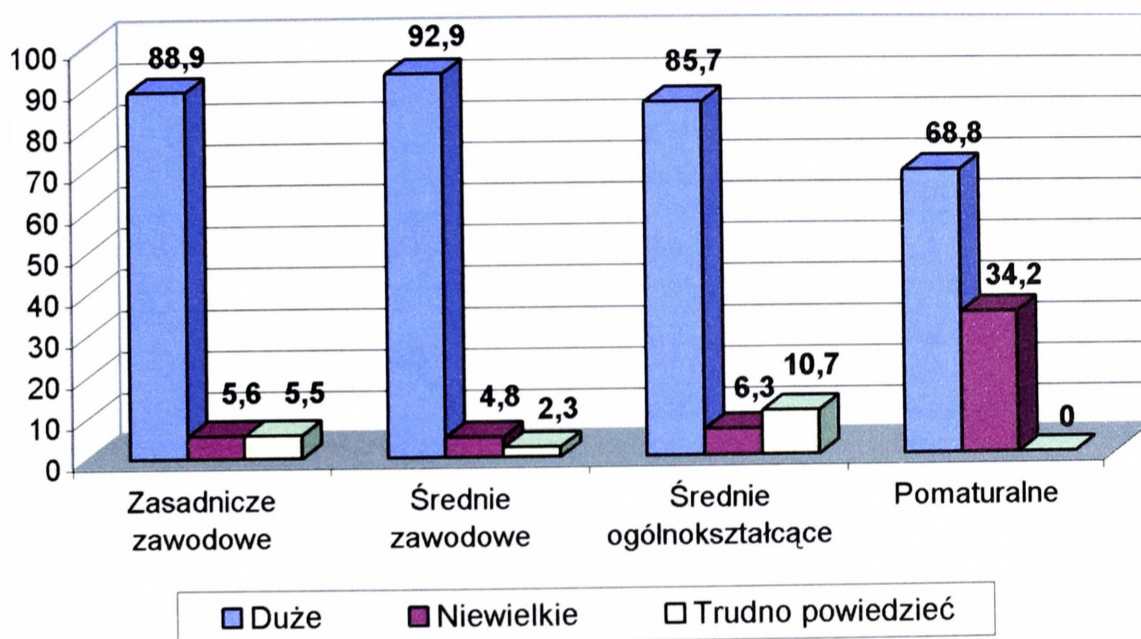
Podsumowując, należy stwierdzić, że ponad 3/4 respondentów badanego środowiska podoficerów uznaje za ważny i istotny wpływ umiejętności umysłowych i praktycznych, zaprezentowanych w obydwu tabelach na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzy służby zasadniczej. Jednak ogromna większość badanych wskazała na umiejętności umysłowe jako te, które są dla nich istotniejsze. Można, zatem sądzić, że bardziej cenią umiejętności związane z myśleniem niż te nabywane poprzez działalność praktyczną.

Przeprowadzone analizy korelacyjne dla całej populacji wykazały, że istnieją zależności statystyczne pomiędzy ukończoną szkołą podoficerską, a samooceną i samokontrolą własnej działalności służbowej oraz umiejętnościami integracyjnymi dotyczącymi konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów. Dane zaprezentowane zostały na wykresach.



Rys. 41. Znaczenie umiejętności koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych jako dyspozycji umysłowej świadczącej o kompetencjach podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe (dane w %)

Przedstawione na wykresie dane wskazują, że olbrzymi procent podoficerów, zarówno tych, którzy ukończyli szkoły podoficerskie, jak i tych, którzy nie są ich absolwentami, uważają za ważną umiejętność samooceny i samokontroli własnej działalności służbowej w zakresie sprawnego i efektywnego dowodzenia i wychowania. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,050$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,187.



Rys. 42. Opinie o znaczeniu umiejętności integracyjnych dotyczących konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie, a wykształcenie cywilne

Z analizy wykresu wynika, że kadra podoficerska posiadająca wykształcenie cywilne zasadnicze zawodowe, średnie zawodowe i średnie ogólnokształcące, w zdecydowanej większości jest zdania, że umiejętności integracyjne dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów mają znaczenie na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie podległych żołnierzy. Natomiast dość duża grupa spośród badanych podoficerów z wykształceniem pomaturalnym uważa, że tego rodzaju umiejętności nie wpływają na efektywność ich pracy z żołnierzami. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,005$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,263.

Kontynuując badania związane z przygotowaniem podoficerów do wykonywania zadań związanych z dowodzeniem, szkoleniem i wychowaniem żołnierzy zadano badanym podoficerom pytanie:

Jakie znaczenie dla wszechstronnego wykształcenia podoficera zawodowego, mają Pana zdaniem, przedmioty społeczno-humanistyczne?

(Rezultaty badań przedstawia tabela 44).

Tab. 44. *Opinia podoficerów na temat znaczenia przedmiotów społeczno-humanistycznych na wykształcenie podoficerów zawodowych (dane w %)*

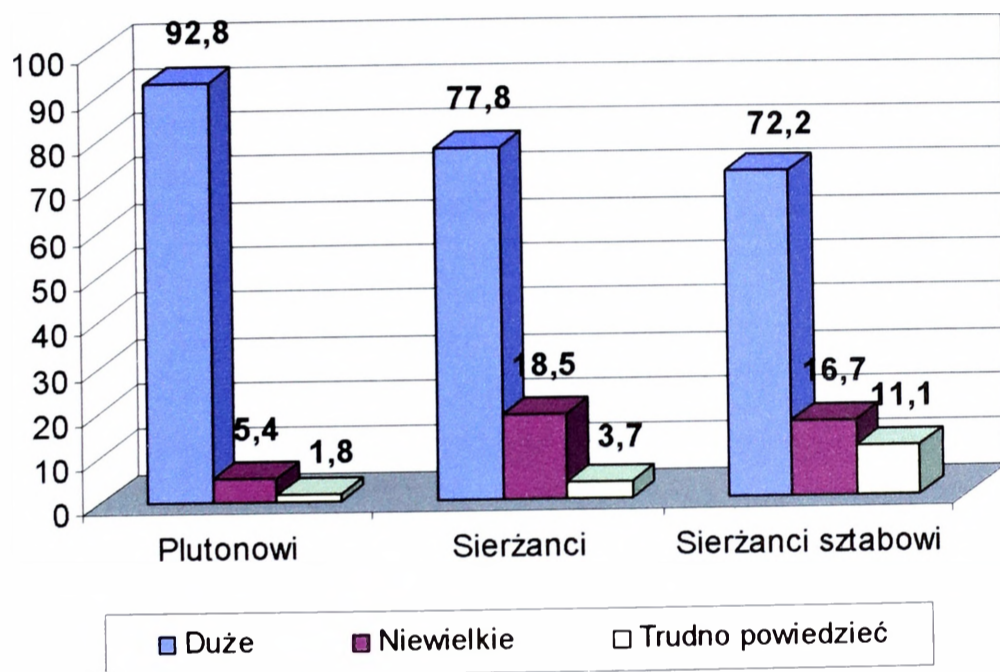
Lp.	Przedmioty	Opinie podoficerów		
		Ma duże znaczenie	Ma niewielkie znaczenie	Trudno powiedzieć
1	Metodyka szkolenia w pododdziale	86,2	10,7	3,1
2	Metodyka oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych	81,9	13,7	4,4
3	Teoria wychowania wojskowego	75,1	18,6	6,3
4	Podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej	73,7	21,3	5,0
5	Podstawy dydaktyki wojskowej	71,9	21,3	6,8

Dane procentowe wykazują, że dla zdecydowanej większości respondentów wszystkie prezentowane przedmioty humanistyczne mają duże znaczenie dla ich wszechstronnego wykształcenia. Zdaniem badanych największe znaczenie ma: metodyka szkolenia w pododdziale (86,2% badanych). Opinia ta znajduje swoje potwierdzenie we wcześniej postawionym pytaniu, w odpowiedzi, na które 82,1%, spośród badanych oficerów uznało, że w programach kształcenia podoficerów w szkołach podoficerskich powinna zostać zwiększona liczba godzin z metodyki szkolenia.

Na drugim miejscu w hierarchii wskazań badani usytuowali metodykę oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych (81,9% badanych). Na trzecim miejscu wskazane zostały: teoria wychowania wojskowego (75,1%), podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej (73,7%), podstawy dydaktyki wojskowej (71,9%).

Jedynie dla mniej niż 1/4 spośród badanych, podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej oraz podstawy dydaktyki wojskowej nie mają wpływu na zasób posiadanej przez nich wiedzy.

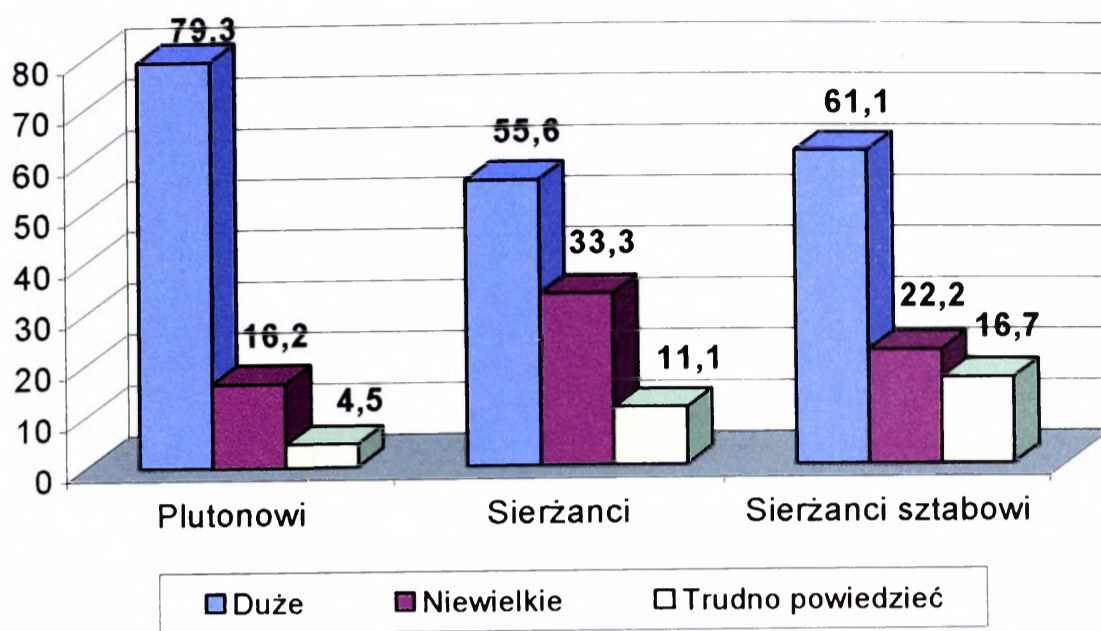
Istotne statystycznie wyniki uzyskano dla oceny następujących przedmiotów, wpływających na wszechstronne wykształcenie podoficerów: metodyka szkolenia, podstawy dydaktyki wojskowej, teorii wychowania wojskowego oraz metodyki oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych.



Rys. 43. Znaczenie przedmiotu metodyki szkolenia w pododdziale dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a stopień wojskowy świadczący o stażu w służbie (dane w %)

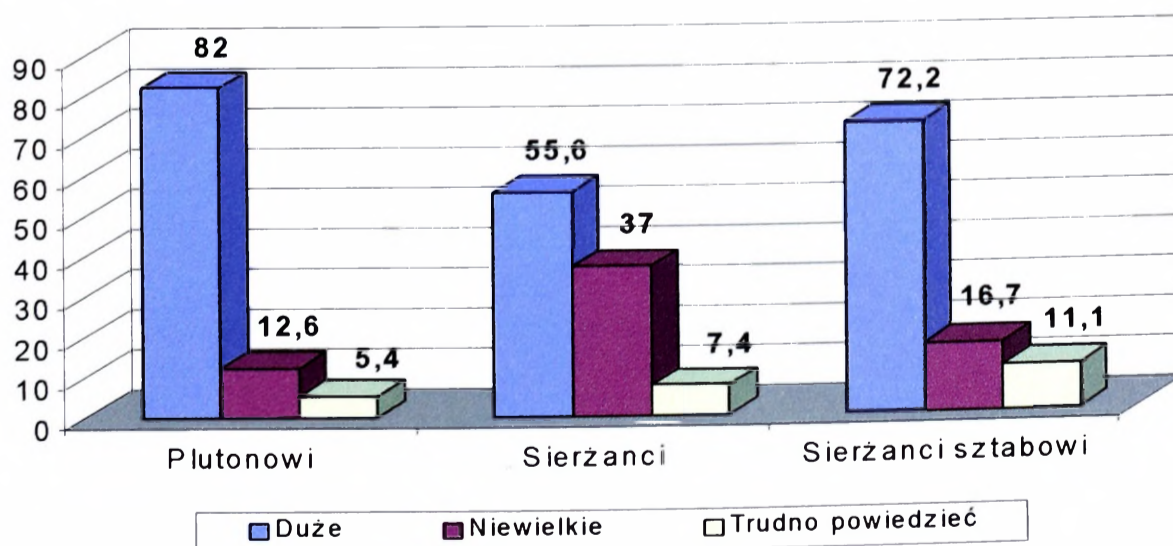
Z danych zaprezentowanych na wykresie wynika, że stopień wojskowy podoficerów różnicuje ich opinie na temat znaczenia metodyki szkolenia w pododdziale dla ich wykształcenia zawodowego. Analiza danych przedstawionych na wykresie wskazuje, że ogromna większość spośród podoficerów posiadających niższy stopień wojskowy, a tym samym mniejszy staż służby w wojsku, docenia rolę metodyki szkolenia jako przedmiotu mającego znaczenie dla ich wykształcenia. Wynika to zapewne z faktu, że podoficerowie ci zdają sobie sprawę, że to oni właśnie będą przejmować większość zadań związanych ze szkoleniem żołnierzy, wykonywanych dotychczas przez oficerów. Uważają, zatem, że metodyka szkolenia

jest kluczem do efektywnego szkolenia żołnierzy. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,028$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,186.



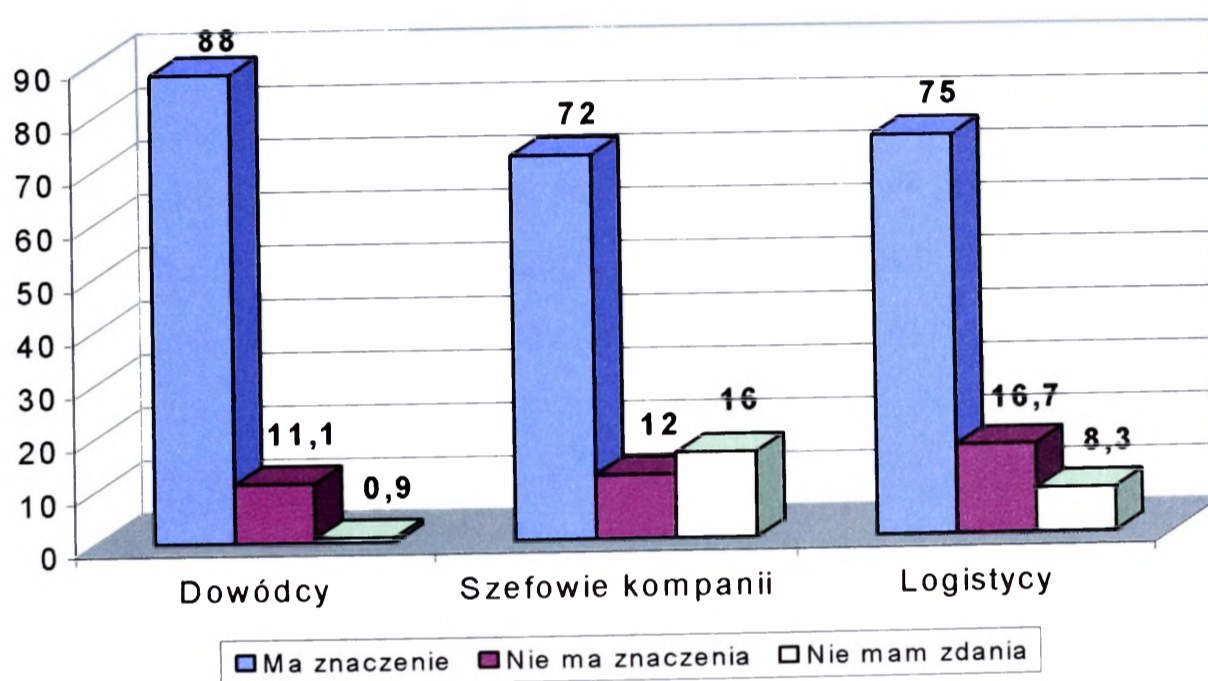
Rys. 44. Znaczenie podstaw dydaktyki wojskowej dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a posiadany stopień wojskowy (dane w %)

Stopień wojskowy podoficerów różnicuje również ich opinie na temat znaczenia podstaw dydaktyki wojskowej dla ich wykształcenia zawodowego. Analizując wyniki można stwierdzić, że podobnie jak z przedmiotem metodyka szkolenia, podoficerowie młodszy zdają sobie sprawę, że bez tego rodzaju wiedzy trudno im będzie realizować założone cele szkoleniowe. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,050$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,173.



Rys. 45. Znaczenie teorii wychowania wojskowego dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a stopień wojskowy świadczący o stażu w służbie (dane w %)

Z analizy danych zaprezentowanych na wykresie wynika, że stopień wojskowy podoficerów różnicuje ich opinie na temat znaczenia teorii wychowania wojskowego dla ich wykształcenia zawodowego. Wyniki badań wskazują, że ogromna większość spośród podoficerów posiadających niższy stopień wojskowy (plutonowi), a tym samym mniejszy staż służby w wojsku, docenia rolę tego przedmiotu jako mającego znaczenie dla ich wykształcenia. Podyktowane to jest zapewne tymi samymi argumentami, jak w przypadku poprzednich analiz przedmiotów. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,035$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,182.



Rys. 46. Znaczenie metodyki oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe (dane w %)

Przytoczone dane informują nas, że stanowisko służbowe podoficerów różnicuje ich opinie na temat znaczenia metodyki oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych dla ich wykształcenia zawodowego. Wyniki badań wskazują, że zdecydowana większość spośród podoficerów będących na stanowiskach dowódczych docenia rolę tego przedmiotu jako mającego znaczenie dla ich wykształcenia. Również prawie ponad $\frac{3}{4}$ spośród badanych, którzy zajmują stanowiska szefów pododdziałów i w logistyce wyraża pozytywną opinię na ten temat. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,019$, a jej siła wynosi V Cramera = 0,223.

Z analizy całego zebranego materiału wynika, że generalnie wszyscy respondenci uznają za ważne posiadanie odpowiedniego zasobu wiedzy z przedmiotów

humanistycznych jako czynnika wpływającego na ich wszechstronne wykształcenie. Jednak najbardziej zainteresowani pogłębianiem wiedzy z tego zakresu są podoficerowie posiadający niższe stopnie wojskowe, a tym samym również krótszy staż służby. Są oni zainteresowani zdobywaniem wiedzy, która pomoże im skutecznie realizować założone cele szkoleniowe i wychowawcze, jakie będą wynikać z nowego usytuowania podoficerów zawodowych. Podoficerowie z większym stażem służby również doceniają wpływ i znaczenie przedmiotów społeczno-humanistycznych na ich wykształcenie, jednak w nieco mniejszym procencie odnoszą się pozytywnie do nich. Wynika to zapewne z faktu, że w dotychczasowej pracy niewiele mieli wspólnego z pracą dowódczą i wychowawczą w pododdziałach, pełniąc służbę na stanowiskach w logistyce, służbach technicznych lub administracji. Poza tym trudno jest im zaakceptować fakt, że to właśnie oni będą przejmować wiele zadań szkoleniowo-wychowawczych od oficerów w sytuacji, gdy mają dość długi staż służby w wojsku. W związku z nową sytuacją będą zmuszeni dokonywać wyborów, co do nowych stanowisk służbowych, podwyższania kwalifikacji, a niekiedy i zmiany dotychczasowej specjalności.

Oceny programów kształcenia w szkołach podoficerskich badani podoficerowie dokonali odpowiadając na następujące pytanie:

Prosimy o wyrażenie opinii na temat ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na realizację wyszczególnionych niżej przedmiotów humanistycznych w programach kształcenia w szkołach podoficerskich.

Tab. 45. Opinia podoficerów na temat ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na realizację wyszczególnionych niżej przedmiotów w programach kształcenia dla szkół podoficerskich

Lp.	Przedmioty	Powinno być ich więcej	Ich ilość jest wystarczająca	Powinno być ich mniej	Nie mam zdania
1	2	3	4	5	6
1	Język angielski	76,3	9,0	4,5	10,3
2	Metodyka szkolenia	56,3	30,4	6,3	7,0
3	Prawo wojenne	50,3	28,0	12,1	9,6
4	Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe	43,4	35,2	8,2	13,2
5	Pedagogika i psychologia wojskowa	40,5	34,2	12,0	13,3

1	2	3	4	5	6
6	Etyka żołnierza zawodowego	37,1	40,3	9,4	13,2
7	Podstawy komunikowania społecznego	28,9	39,0	16,4	15,7
8	Elementy wiedzy o społeczeństwie	23,4	48,1	16,5	12
9	Podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej	20,4	46,5	13,4	19,7
10	Ochrona środowiska	22,8	51,3	10,8	15,2
11	Historia wojskowości	27,4	43,3	14,6	14,6

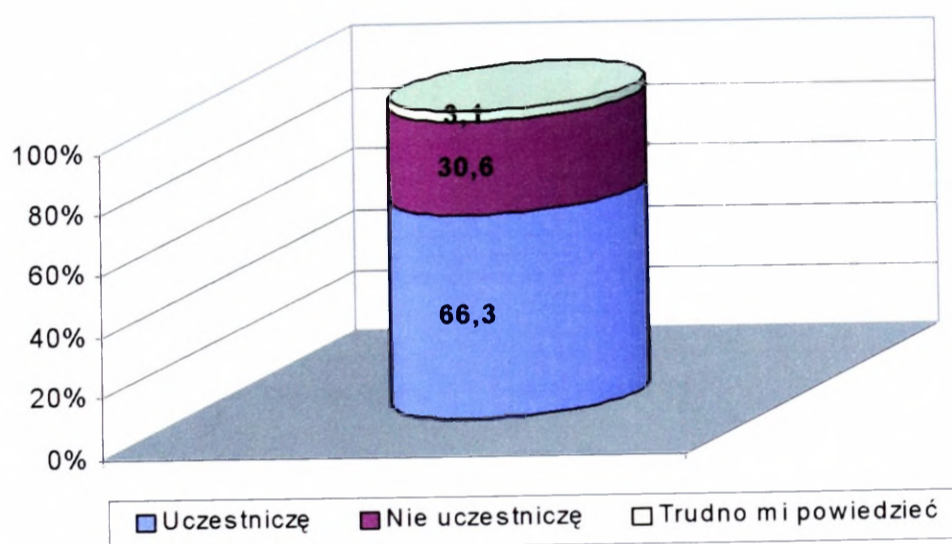
Dane liczbowe zamieszczone w tabeli wskazują, że ponad $\frac{3}{4}$ spośród badanych uważa, że należy zwiększyć ilość godzin dydaktycznych z języka angielskiego w programach nauczania-uczenia w szkołach podoficerskich. Ponad połowa jest zdania, że również należy zwiększyć ilość godzin dydaktycznych z metodyki szkolenia oraz prawa wojennego. Duży procent respondentów wyraziło pogląd, że należy zwiększyć liczbę godzin z przedmiotów: współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe oraz pedagogika i psychologia wojskowa dotychczas. Ponad połowa badanych uznała, że ilość godzin dydaktycznych przeznaczona na, ochronę środowiska, elementy wiedzy o społeczeństwie, podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej, etykę żołnierza zawodowego oraz historię wojskowości jest wystarczająca. Spośród odpowiadających na to pytanie, mniej niż $\frac{1}{4}$ nie miała zdania na temat, czy liczba godzin dydaktycznych jest wystarczająca czy nie, co świadczy o tym, że dostrzegają oni znaczenie przedmiotów humanistycznych wykładanych w szkołach podoficerskich dla wszechstronnego rozwoju zawodowego oraz ich przydatności w pracy dowódczo-wychowawczej.

Z obserwacji prowadzonych w trakcie kursów i z wypowiedzi respondentów wynikało, że w toku kształcenia podoficerów zawodowych w programach nauczania w szkołach podoficerskich powinna znaleźć się informatyka. Zdaniem respondentów w nowoczesnych armiach NATO, większość procesów dowodzenia oraz innych czynności wspomagających ten proces wykonywanych jest za pomocą komputerów.

Badając problematykę przygotowania współczesnych podoficerów do działań związanych z dowodzeniem, szkoleniem i wychowaniem żołnierzy w trakcie badań

nawiązano do realizowanego w Wojsku Polskim programowego kształcenia obywatelskiego. W tematyce tego kształcenia w stosunku do poszczególnych korpusów osobowych zawartych jest szereg istotnych zagadnień, które mają za zadanie między innymi poszerzenie wiedzy ogólnej kadry i żołnierzy, w szczególności wiedzy niezbędnej do działań wychowawczych. Realizując badania zadano respondentom następujące pytania:

Czy uczestniczy Pan regularnie w zajęciach z kształcenia obywatelskiego dla podoficerów?



Rys. 47. Ocena uczestnictwa podoficerów w zajęciach z kształcenia obywatelskiego

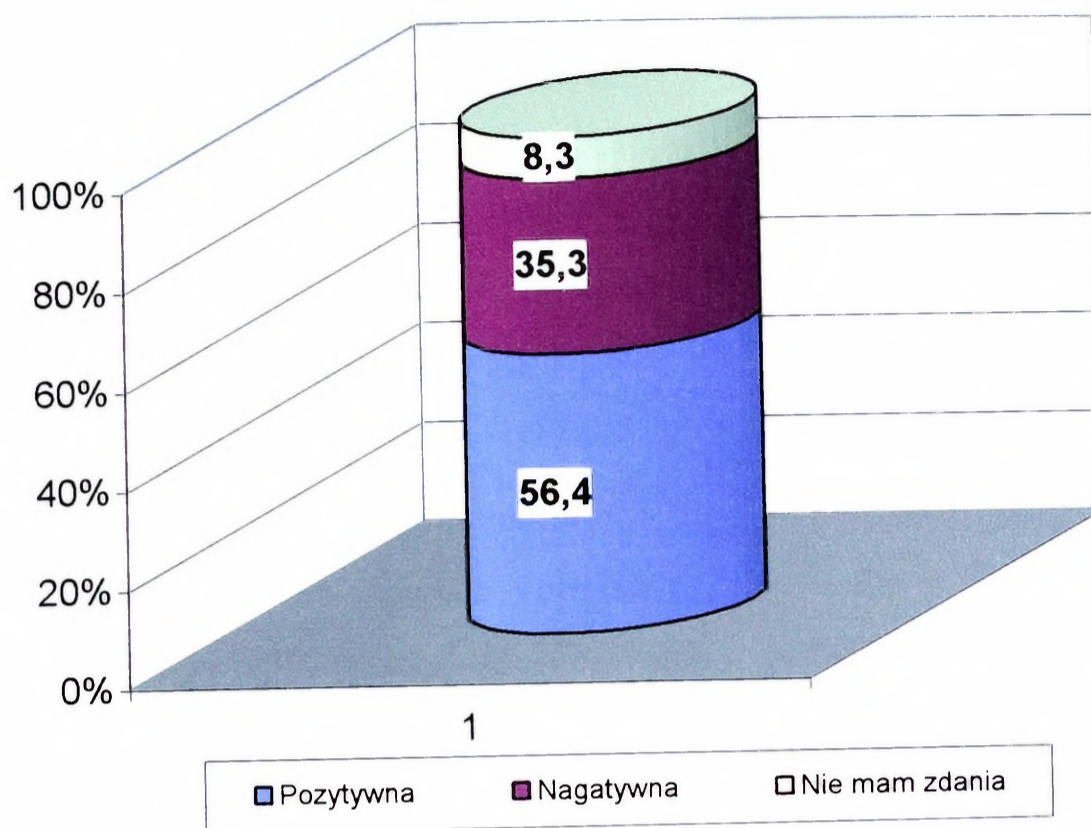
Analizując dane zaprezentowane na powyższym wykresie, można zauważyć, że 66,3% ankietowanych uczestniczy regularnie w tego typu zajęciach. Niepokojem napawa fakt, że dość duża grupa respondentów (30,6%) nie bierze udziału w zajęciach z kształcenia obywatelskiego mimo faktu, iż są to zajęcia obowiązkowe. W wypowiedziach badani podają, że najczęstszą przyczyną takiego stanu jest to, że **zajęcia w ich pododdziałach nie są w ogóle prowadzone.**

Kolejne pytanie skierowane do podoficerów z tego obszaru brzmiało:

Czy kształcenie obywatelskie pomaga Panu w poszerzaniu wiedzy niezbędnej do pracy dowódczo-wychowawczej?

Przytoczone dane informują nas, że dla ponad połowy badanych respondentów (56,4%) uczestniczenie w zajęciach z kształcenia obywatelskiego wpływa wydatnie na

poszerzenie ich wiedzy niezbędnej do pracy dowódczo-wychowawczej z podwładnymi.



Rys 48. Opinia badanych o przydatności kształcenia obywatelskiego w pracy dowódczo-wychowawczej

Dość duża grupa badanych (35,3%) uważa, że wiedza przekazywana w trakcie tych zajęć, nie jest im przydatna w codziennych działaniach służbowych. Należy zwrócić uwagę, że tematyka poruszana w czasie zajęć zawiera szereg zagadnień i problemów związanych ściśle między innymi z kształtowaniem właściwej dyscypliny żołnierskiej, stosunków interpersonalnych w pododdziale, problematyki przeciwdziałania patologiom społecznym i tzw. „fali” w wojsku. Mimo to, aż 35,3% respondentów nie wykorzystuje tej wiedzy w działaniach praktycznych z podległymi żołnierzami uważając ją za zbędną.

Respondentom zadano także pytanie:

Na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, na jaką wiedzę i umiejętności, Pana zdaniem należałoby położyć szczególny nacisk w szkołach podoficerskich i kursach doskonalących dla podoficerów zawodowych?

To pytanie nie spotkało się z wielkim zainteresowaniem badanych podoficerów. W udzielonych odpowiedziach respondenci wskazywali, że w szkołach podoficerskich i w trakcie kursów specjalistycznych słuchacze powinni mieć przeznaczonych więcej godzin dydaktycznych poświęconych na: metodykę szkolenia (umiejętność prowadzenia zajęć), naukę języków obcych (w szczególności języka angielskiego), przedmioty specjalistyczne, podstawy psychologii i pedagogiki. Respondenci wyrażali opinię, że informatyka jako przedmiot powinna zostać włączona do programów nauczania-uczenia się zarówno w szkołach, jak i w trakcie kursów. Jeżeli chodzi o umiejętności badani najczęściej wskazywali na: umiejętność pracy w zespole oraz umiejętność prowadzenia działań w sytuacjach trudnych.

Budowa nowego korpusu podoficerskiego, którego podstawą byłby dotychczasowy korpus podoficerów zawodowych i chorążych, jest jednym z kluczowych zadań stojących przed jej realizatorami. Sposób, w jaki to zadanie zostanie zrealizowane jest bardzo istotny, gdyż wpłynie on na ekonomiczne, społeczne i szkoleniowe skutki osiągnięcia zakładanych celów restrukturyzacyjnych. Tworzenie nowego korpusu podoficerskiego niesie ze sobą dla tej grupy żołnierzy zawodowych pewne oczekiwania i realizację zarówno planów życiowych, jak też zawodowych. W tym też kontekście respondentom zadano pytanie:

W jakim stopniu, Pana zdaniem, niżej wymienione wymogi osobowo-zawodowe służby wojskowej podkreślają rolę i znaczenie korpusu podoficerskiego na tle innych korpusów osobowych? (Opinie badanych prezentuje tabela 46).

Tab. 46. Opinie podoficerów na temat wpływu wymogów osobowo-zawodowych na rangę i znaczenie korpusu podoficerskiego w stosunku do innych korpusów

Lp.	Wymogi (kryteria)	Podoficerowie
		Średnia
1	2	3
1	Kwalifikacje specjalistyczne	4,52
2	Zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje	4,40
3	Zakres realizowanych obowiązków wynikających z uprawnień służbowych	4,38
4	Kwalifikacje kierunkowe (ogólnowojskowe)	4,32

1	2	3
5	Walory intelektualne (dyspozycje umysłowe)	4,21
6	Wiedza ogólna (społeczno-humanistyczna i politechniczna)	4,05
7	Moralne wymogi towarzyszące zawodowym normom służby żołnierzy zawodowych	4,03
8	Obligatoryjny nakaz podejmowania decyzji w zakresie najistotniejszych problemów związanych z funkcjonowaniem wojska	4,01
9	Kryterium prestiżu i poważania- sprawowanie kierowniczych funkcji w wojsku	3,96
10	Tradycje zawodowej służby wojskowej	3,81
11	Określony standard materialny życia kadry podoficerskiej	3,59

* Dane prezentowane jako średnia ocen gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysoki -5, średni -4, niski -3, żaden -2.

W ogólnej hierarchii wskazań z proponowanych 11 wymogów (kryteriów), które mają największy wpływ, zdaniem badanych podoficerów, na rangę i znaczenie korpusu podoficerskiego w stosunku do innych korpusów, respondenci zdecydowanie umieścili na pierwszym miejscu kwalifikacje specjalistyczne (ocena średnia 4,52), które dominują nad pozostałymi.

Na drugiej pozycji w hierarchii wskazań wymogów (kryteriów), znajduje się: zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje (ocena średnia 4,40)

W trzeciej kolejności z nieco mniejszą oceną średnią wskazywane są: zakres realizowanych obowiązków wynikających z uprawnień służbowych (ocena średnia 4,38) oraz kwalifikacje kierunkowe (ogólnowojskowe) (ocena średnia 4,32).

W czwartej kolejności znajdują się: walory intelektualne (dyspozycje umysłowe) (ocena średnia 4,21) piąte zaś wskazane zostały: wiedza ogólna (społeczno-humanistyczna i politechniczna) (ocena średnia 4,05), moralne wymogi towarzyszące zawodowym normom służby żołnierzy zawodowych (ocena średnia 4,03) oraz obligatoryjny nakaz podejmowania decyzji w zakresie najistotniejszych problemów związanych z funkcjonowaniem wojska (ocena średnia 4,01).

W środkowej części hierarchii wskazań, respondenci wskazali: kryterium prestiżu i poważania - sprawowanie kierowniczych funkcji w wojsku (ocena średnia 3,96) i tradycje zawodowej służby wojskowej (ocena średnia 3,81).

Na końcu w hierarchii wskazań respondenci usytuowali jako kryterium, które ma największy wpływ na rangę i znaczenie korpusu podoficerskiego w stosunku do innych korpusów - określony standard materialny życia kadry podoficerskiej (ocena średnia 3,59).

Można, zatem wnioskować, że według badanych podoficerów, spośród wszystkich przedstawionych wymogów (kryteriów), największy wpływ na rangę ich korpusu, mają kwalifikacje specjalistyczne, a nieco mniejszy zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz zakres realizowanych obowiązków wynikających

z uprawnień służbowych i kwalifikacje kierunkowe (ogólnowojskowe).

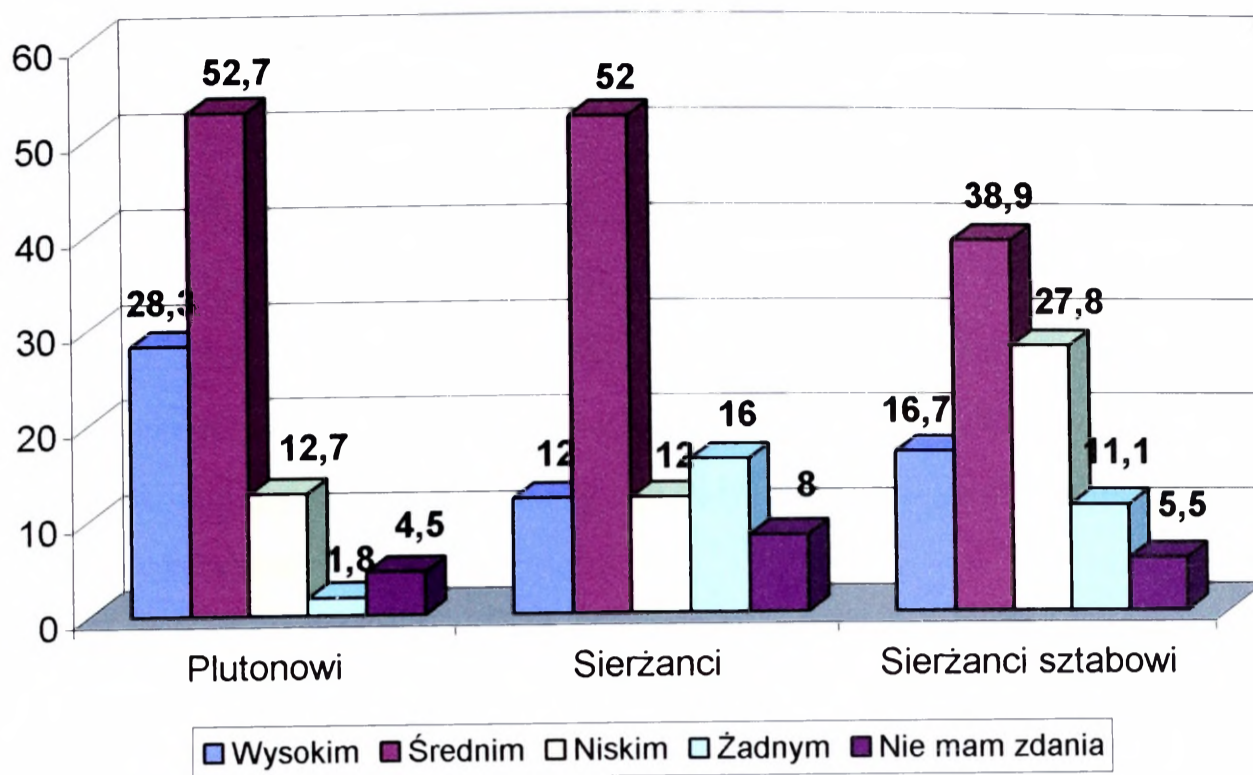
Za najmniej znaczący respondenci uznali określony standard materialny życia kadry podoficerskiej.

Przeprowadzone analizy korelacyjne dla całej populacji wykazały, że istnieje zależność statystyczna jedynie pomiędzy posiadaniem stopniem wojskowym, a kryterium prestiżu i poważania- sprawowanie kierowniczych funkcji w wojsku. K. Słomczyński nawiązując do koncepcji E. Hillera uważa, że „poprzez ogólny prestiż zwykle rozumie się ocenę społecznej wrażliwości-niższości przypisywaną danym jednostkom przez określone zbiorowości”. Zdaniem T. Reszke „prestiż to albo poważanie (szacunek) albo syntetyczna ocena miejsca jednostki na skali „wyższości-niższości” społecznej”.¹³⁴

Prestiż korpusu podoficerskiego można określić jako „syntetyczną ocenę zawodu, wyrażoną w społecznym poważaniu wobec jego przedstawicieli”.¹³⁵

¹³⁴ Zob. S. Jarmoszko, *Autorytet podoficera zasadniczej służby wojskowej i jego uwarunkowania*, praca doktorska wykonana pod kierownictwem prof. dra. hab. Cz. Staciwy, Warszawa 1989, s. 37.

¹³⁵ S. Jarmoszko, *Oficerowie Wojska Polskiego przełomu wieków. Zarys socjologii empirycznej zawodu oficera*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 84.



Rys. 49. Opinie na temat znaczenia kryterium prestiżu i poważania – sprawowania kierowniczych funkcji, a posiadany stopień wojskowy (dane w %)

Młodsza kadra podoficerska (plutonowi i sierżanci) uważają kryterium prestiżu i poważania – sprawowanie kierowniczych funkcji w wojsku, za ważne dla roli i znaczenia korpusu podoficerskiego, a tym samym dla prestiżu tego korpusu.

Natomiast starsi podoficerowie (sierżanci sztabowi) nieco niżej oceniają znaczenie tego kryterium. Być może wynika to z faktu, że pogodzili się już z faktem, iż ze względu na wiek nie będą już sprawować istotnych funkcji dowódczych, stąd ich oceny są niższe. Powyższa zależność jest istotna statystycznie na poziomie $\alpha = 0,050$, a jej siła wynosi $V \text{ Cramera} = 0,225$.

5.5. Propozycje optymalizacji doskonalenia zawodowego podoficerów.

Odnosząc się do zaprezentowanych ogólnych programów kształcenia kursów specjalistycznych dla podoficerów w ramach systemu doskonalenia zawodowego, proponuję włączyć do tych programów kursów, jako niezbędne uzupełnienie wiedzy także inne treści.

Zagadnienia z zakresu międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych, wyszczególnione w tabeli 47, powinny być uwzględnione w programach takich kursów jak:

- kurs specjalistyczny – ogólnodowódczy;
- kurs specjalistyczny podoficerów instruktorów;
- kurs specjalistyczny – administracji podoficerów sztabów, przygotowujący kandydatów do obejmowania stanowisk o stopniu etatowym: plutonowy, sierżant, starszy sierżant, młodszy chorąży, chorąży, starszy chorąży, starszy chorąży sztabowy.

Tab. 47. Proponowany podział zagadnień z zakresu międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych

Lp.	Treść tematu	Forma zajęć
1	Ruch Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża. Prezentacja filmu pt.: <i>Panorama 2001</i>	wykład połączony z prezentacją filmu
2	Status kombatanta. Ochrona ludności cywilnej przed skutkami działań zbrojnych	wykład informacyjny
3	Zasady zachowania się w akcji. Podstawowe reguły walki. Omówienie wniosków z filmu pt.: <i>Loac</i>	wykład problemowy
4	Zabronione metody i środki walki. Prezentacja filmu pt.: <i>Traktat ottawski</i>	wykład problemowy
5	Postępowanie z jeńcami wojennymi	ćwiczenie praktyczne
6	Odpowiedzialność dowódcy plutonu, drużyny w czasie działań na polu walki.	dyskusja dydaktyczna związana z wykładem

Zaprezentowane tematy pozostają w logicznym związku z tymi, jakie realizowane są wcześniej w trakcie nauki w szkołach podoficerskich. Tematyka ta jest kontynuacją i rozszerzeniem zdobytej wcześniej wiedzy. Tego typu zajęcia w czasie kursów pozwoliłyby podoficerom wyznaczanym na stanowiska dowódcze, nabycie umiejętności działania i podejmowania decyzji na polu walki, zgodnie z prawem konfliktów zbrojnych bez konieczności sięgania do broszur czy innych opracowań. Jednocześnie podoficerowie ci szkoląc swoich podwładnych mogą np. w trakcie zajęć taktycznych, wplatać elementy prawa wojennego w czasie szkolenia, co pozwoli na wyrobienie wśród żołnierzy pewnych nawyków i standardów zachowań w sytuacjach, z jakimi mogą się spotkać w czasie wykonywania zadań na polu walki czy w misji pokojowej.

W programach kursów specjalistycznych – administracji podoficerów sztabów, proponuje dodać do kursu kształcącego kandydatów do stopnia etatowego plutonowy następujące zagadnienia:

Tab. 48. Proponowany podział zagadnień z zakresu komunikowania społecznego.

Lp.	Treść tematu	Forma zajęć
1	Komunikowanie społeczne. Podstawowe zasady komunikowania interpersonalnego.	wykład
2	Warunki sprawnej wypowiedzi i kryteria poprawności językowej	wykład informacyjny
3	Podstawowe błędy językowe ich źródła i sposoby likwidacji	wykład problemowy
4	Sztuka rozmowy i dyskusji	ćwiczenie praktyczne

Taki układ tematyczny zagadnień pozwoli na zapoznanie się z zasadami komunikowania wszystkim uczestnikom kursów w specjalności administracji podoficerów sztabów od plutonowego do starszego chorążego włącznie. Rozszerzenie programów kursów dla tej grupy podoficerów wynika z faktu, że osoby te będą pracować w administracji wojskowej na stanowiskach związanych z obsługą kadry, żołnierzy i pracowników wojska. Są to między innymi stanowiska kierownika kancelarii, działu, sekcji, podoficera sztabu, adiutanta, młodszego redaktora. Poza tym również z wyników przeprowadzonych badań można wnioskować, że zwłaszcza dowódcy dostrzegają braki podoficerów z tego zakresu umiejętności.

Oceniając poziom dyspozycji zawodowych podoficerów, umiejętności komunikowania społecznego podoficerów, oficerowie ocenili na 3,14, zaś poziom, jaki powinni posiadać w tym zakresie na ocenę 4,31. Również wyrażając opinię na temat znaczenia poszczególnych umiejętności podoficerów w ich pracy z żołnierzami, umiejętności komunikacyjne, badani dowódcy, umieścili na trzecim miejscu oceniając ich znaczenie na 4,36.

Z uwagi na fakt, że wszystkie formy doskonalenia zawodowego będą realizowane w jednostkach szkolnictwa wojskowego proponuję, aby doskonalenie wiedzy i umiejętności pedagogicznych wzbogacić o warsztaty doskonalenia pedagogicznego dla podoficerów. Mogłyby one być organizowane i prowadzone na szczeblu Rodzajów

Sił Zbrojnych lub związków taktycznych przez Oddziały lub Wydziały Społeczno-Wychowawcze, jak również w centrach szkolenia specjalistycznego, w szkołach podoficerskich czy innych ośrodkach np. w DWP. Proponuję, aby zajęcia tego typu mogły przebiegać według następujących założeń organizacyjno-programowych.

ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNO-PROGRAMOWE WARSZTATÓW DOSKONALENIA PEDAGOGICZNEGO DLA PODOFICERÓW

Cel warsztatów:

- przekazanie wiedzy i kształtowanie umiejętności niezbędnych w dowodzeniu i kierowaniu.

Zadania dydaktyczne:

- kształtowanie cech osobowych dowódcy jako przywódcy i lidera grupy,
- doskonalenie umiejętności skutecznego rozpoznawania cech osobowych podwładnych,
- doskonalenie sposobów komunikowania społecznego,
- poznanie stylów kierowania zespołem z uwzględnieniem specyfiki służby wojskowej,
- rozwijanie umiejętności kształtowania pożądanych postaw żołnierzy usprawniających proces szkolenia, kierowania i prowadzenia pracy wychowawczej w drużynie i plutonie,
- analizę przyczyn najczęściej występujących w wojsku niepowodzeń wychowawczych oraz poznawanie możliwości i sposobów ich przewycięzania,
- zapoznanie z podstawowymi zagadnieniami szkolenia, dowodzenia i wychowania w Wojsku Polskim w kontekście standardów obowiązujących w NATO,
- poszerzanie wiedzy z zakresu polityki zagranicznej i obronnej państwa w kontekście integracji europejskiej.

Wskazówki organizacyjno-metodyczne:

1. W organizowanych i prowadzonych warsztatach doskonalenia pedagogicznego uczestniczą podoficerowie skierowani przez dowódców i Oddziały Społeczno-Wychowawcze Rodzajów Sił Zbrojnych.

2. Warsztaty mają formę stacjonarną. Zajęcia programowe obejmujące 80 godzin dydaktycznych (wykłady i ćwiczenia) realizowane są w czasie jednej dwutygodniowej sesji.
3. Plan zajęć oraz ich zakres zatwierdza przełożony danego szczebla zgodnie z uprawnieniami.
4. Zajęcia programowe prowadzą wykładowcy z centrów szkolenia, szkół podoficerskich lub innych uczelni wojskowych i cywilnych oraz odpowiednio do tego przygotowani oficerowie.

Program warsztatów obejmuje wiedzę z wybranych problemów:

- psychologii dowodzenia i przywództwa wojskowego;
- pedagogiki ogólnej i wojskowej;
- komunikowania społecznego i kierowania zespołami ludzkimi w wojsku;
- wybranych problemów kultury i edukacji;
- prawa wojennego w tym (międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych);
- działalności społeczno-wychowawczej w resorcie obrony narodowej;
- ochrony środowiska naturalnego.

PODZIAŁ GODZIN DYDAKTYCZNYCH

Lp.	Przedmiot	Liczba godzin		
		Zajęcia teoretyczne	Zajęcia praktyczne	Razem
1	Podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej			25
2	Psychologia dowodzenia – przywództwo wojskowe			20
3	Komunikowanie społeczne – kierowanie zespołami ludzkimi			15
4	Międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych			6
5	Działalność społeczno-wychowawcza w resorcie obrony narodowej			8
6	Ochrona środowiska			6
Razem przedmioty ogólne:				80

Przedmiot: podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Zasady kształcenia i wychowania wojskowego w świetle nowych paradygmatów edukacyjnych	25	wykład
2	Wartości i normy moralne żołnierza-dowódcy		pogadanka
3	Metodyka pracy pedagogicznej dowódcy: – kompetencje pedagogiczne podoficera, – formy, metody, zasady wychowania wojskowego, – warsztat pedagogiczny podoficera, – formy, metody i zasady kształcenia, – formułowanie celów i porządkowanie treści kształcenia, – dobór, przygotowanie i wykorzystanie materiałów i pomocy dydaktycznych, – przygotowanie i przeprowadzenie zajęć metodycznych z wybranych tematów.		wykład
4	Nowoczesne środki dydaktyczne i techniki komputerowe: – Internet Explorer 5,0 PL w praktyce, – poczta elektroniczna.		zajęcia praktyczne
5	Formy korzystania z zasobów internetu z uwzględnieniem zasad bezpieczeństwa w oparciu o IE 5,0 PL i Outlook Express.		zajęcia praktyczne
6	Korzystanie z katalogów księgozbiorów		pokaz

Przedmiot: psychologia dowodzenia – przywództwo wojskowe

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Człowiek i jego psychika: – przedmiot psychologii, – psychika człowieka, – mechanizmy obronne osobowości.	20	wykład
2	Działanie w grupie: – prawa i zasady percepcji społecznej, – funkcjonowanie zadaniowe w grupie.		wykład
3	Stres i sposoby radzenia sobie ze stresem: – charakterystyka sytuacji trudnych i ekstremalnych, – stres i jego następstwa, – kształtowanie odporności na stres, – metody i sposoby radzenia sobie ze stresem, – techniki relaksacyjne – defusing.		wykład połączony z pokazem technik relaksac.
4	Deformacje życia koszarowego: – powstawanie grup nieformalnych, – zjawisko fali, – problemy uzależnień (narkotyki, alkohol) i ich wpływ na wykroczenia.		wykład

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
5	Poznanie i ocenianie podwładnych: – metody poznawania żołnierzy, – trudności i błędy w poznawaniu podwładnych.		wykład
6	Współpraca i rywalizacja jako formy aktywności żołnierzy.		wykład
7	Postawy moralne żołnierzy – metody kształtowania postaw. Psychologiczne aspekty szkolenia i wychowania wojskowego		wykład
8	Autorytet dowódcy i jego znaczenie w dowodzeniu: – istota autorytetu w ujęciu pedagogicznym, – kryteria oceny autorytetu dowódcy, – autorytet osobowo-zawodowy dowódcy i jego znaczenie w dowodzeniu.		wykład połączony z dyskusją
9	Istota i zasady przywództwa – dowodzenie, zarządzanie, przywództwo: – rola i zadania przywódcy, – doskonalenie umiejętności przywódczych, – proces podejmowania decyzji.		wykład połączony z dyskusją
10	Przywództwo w praktyce dowodzenia: – zachowanie człowieka w organizacji, – relacje przełożony – podwładny, – przekazywanie informacji zwrotnych, – sposoby poznawania i motywowania podwładnych, – budowanie zespołów zadaniowych, – sposoby rozwiązywania konfliktów, – negocjacje i gry negocjacyjne.		dyskusja wielokrotna

Przedmiot: **komunikowanie społeczne – kierowanie zespołami ludzkimi**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Komunikowanie społeczne: – podstawowe zasady komunikowania interpersonalnego, – style kierowania, – komunikowanie werbalne i niewerbalne, – poszukiwanie zrozumiałych dla odbiorcy kodów językowych, – sposoby wykorzystania pozawerbalnych środków komunikowania.	15	wykład
2	Sztuka rozmowy i dyskusji: – rozmowa i jej konteksty, – oddziaływanie na rozmówcę, – pozyskiwanie aprobaty w dyskusji, – negocjacje		zajęcia praktyczne, prezentacja filmu

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
5	Poznanie i ocenianie podwładnych: – metody poznawania żołnierzy, – trudności i błędy w poznawaniu podwładnych.		wykład
6	Współpraca i rywalizacja jako formy aktywności żołnierzy.		wykład
7	Postawy moralne żołnierzy – metody kształtowania postaw. Psychologiczne aspekty szkolenia i wychowania wojskowego		wykład
8	Autorytet dowódcy i jego znaczenie w dowodzeniu: – istota autorytetu w ujęciu pedagogicznym, – kryteria oceny autorytetu dowódcy, – autorytet osobowo-zawodowy dowódcy i jego znaczenie w dowodzeniu.		wykład połączony z dyskusją
9	Istota i zasady przywództwa – dowodzenie, zarządzanie, przywództwo: – rola i zadania przywódcy, – doskonalenie umiejętności przywódczych, – proces podejmowania decyzji.		wykład połączony z dyskusją
10	Przywództwo w praktyce dowodzenia: – zachowanie człowieka w organizacji, – relacje przełożony – podwładny, – przekazywanie informacji zwrotnych, – sposoby poznawania i motywowania podwładnych, – budowanie zespołów zadaniowych, – sposoby rozwiązywania konfliktów, – negocjacje i gry negocjacyjne.		dyskusja wielokrotna

Przedmiot: komunikowanie społeczne – kierowanie zespołami ludzkimi

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Komunikowanie społeczne: – podstawowe zasady komunikowania interpersonalnego, – style kierowania, – komunikowanie werbalne i niewerbalne, – poszukiwanie zrozumiałych dla odbiorcy kodów językowych, – sposoby wykorzystania pozawerbalnych środków komunikowania.	15	wykład
2	Sztuka rozmowy i dyskusji: – rozmowa i jej konteksty, – oddziaływanie na rozmówcę, – pozyskiwanie aprobaty w dyskusji, – negocjacje		zajęcia praktyczne, prezentacja filmu

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
3	Kultura języka: – język jako system, – język ogólnopolski a język wojskowy.		wykład
4	Kryteria poprawności językowej.		wykład
5	Podstawowe błędy językowe, ich źródła i sposoby likwidacji.		ćwiczenie praktyczne

Przedmiot: **międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Prawo haskie i prawo genewski-podstawowe definicje.	6	wykład
2	Podstawowe reguły walki. Prezentacja filmu pt.: <i>Loac</i>		wykład, połączony z dyskusją
3	Zabronione metody i środki walki. Prezentacja filmu pt.: <i>Walcząc zgodnie z zasadami</i>		wykład problemowy
4	Odpowiedzialność dowódców w czasie działań wojennych		wykład problemowy

Przedmiot: **działalność społeczno-wychowawcza w resorcie obrony narodowej**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	System działalności społeczno-wychowawczej w resorcie obrony narodowej.	8	wykład informacyjny
2	Dziedziny działalności społeczno-wychowawczej: – turystyka i rekreacja, – działalność artystyczna, – działalność oświatowa i edukacyjna.		pogadanka
3	Organizacja czasu wolnego.		wyjaśnienia

Przedmiot: **ochrona środowiska naturalnego**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Istota i podstawy ochrony środowiska w Polsce.	6	wykład informacyjny
2	Zagrożenie środowiska w obrębie jednostek i poligonów.		wykład informacyjny
3	Człowiek w środowisku – twórca czy „niszczyciel”.		dyskusja związana z wykładem

Zaproponowana forma doskonalenia podoficerów powinna w pierwszym okresie ich pracy dowódczej, pomóc ugruntować im zdobytą wiedzę w szkołach podoficerskich z zakresu prawidłowego dowodzenia i wychowania oraz umiejętnie powiązać ją z praktyką dowódczą. Organizacja warsztatów w zaproponowanym kształcie, nie wymaga zbyt dużych nakładów finansowych i organizacyjnych. Wykładowcami mogą być oficerowie posiadający specjalistyczne wykształcenie, oficerowie społeczno-wychowawczy oraz specjaliści ze środowisk cywilnych. Również współpraca z Ośrodkami Doskonalenia Nauczycieli może być doskonałym elementem wspomagającym tego typu przedsięwzięcie pod względem metodycznym i merytorycznym.

W grupie kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych organizowanych po wcześniejszym zgłoszeniu potrzeb na dany rok.

Proponuję, aby w kursie specjalistycznym dla kierowników klubów żołnierskich tematyka zajęć była opracowana stosownie do zadań, jakie będą wykonywać podoficerowie. Wybór tematyki podyktowany jest faktem, że na stanowiska kierowników klubów żołnierskich wyznaczani będą podoficerowie. Z rozmów indywidualnych w czasie badań, jak również tych prowadzonych podczas kursów i szkoleń wynika, że często są to ludzie, dla których będzie to pierwszy kontakt z tego typu pracą. Niejednokrotnie objęcie przez podoficerów stanowisk kierowników klubów wynikało z konieczności, gdyż wprowadzony nowy model przebiegu służby, zmienił wymagania na ich dotychczasowych stanowiskach. Często ludzie ci pełnili służbę jako np. magazynierzy, kierowcy, podoficerowie w służbach logistycznych, stąd też ich przygotowanie do pracy merytorycznej z żołnierzami jest jedynie dostateczne i nie poparte wiedzą teoretyczną. Dlatego też proponuję żeby kurs dla kierowników klubów żołnierskich przebiegał według niżej zaprezentowanego programu.

KURS KIEROWNIKÓW KLUBÓW ŻOŁNIERSKICH

PODZIAŁ GODZIN DYDAKTYCZNYCH

Lp.	Przedmiot	Liczba godzin
1	Wybrane zagadnienia obronności państwa	4
2	Wybrane elementy prawa	12

Lp.	Przedmiot	Liczba godzin
3	Podstawy gospodarki materiałowej i finansowej	16
4	Planowanie pracy klubu żołnierskiego	24
5	Prowadzenie działalności kulturalno-wychowawczej	28
6	Wybrane zagadnienia nauk społecznych i pedagogicznych: – pedagogika, – psychologia, – socjologia, – psychoprofilaktyka.	24
7	Przywództwo w organizacji. Podstawy zarządzania i kierowania zespołem	12
Razem		120

PRZEDMIOTY KSZTAŁCENIA

Przedmiot: wybrane zagadnienia obronności państwa

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Główne kierunki polskiej polityki zagranicznej	2	wykład
2	Problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w Konstytucji RP.	2	wykład
Razem		4	

Przedmiot: wybrane elementy prawa

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Dokumenty normujące działalność kulturalno oświatową w resorcie obrony narodowej.	2	wykład
2	Prawo cywilne: – rodzaje umów cywilnych (umowa o dzieło, umowa zlecenie), – odpowiedzialność z tytułu niewykonania umowy.	4	wykład
3	Prawo autorskie: – przedmiot i podmiot prawa autorskiego, autorskie prawo osobiste i majątkowe, – ochrona autorskich praw osobistych i autorskich praw majątkowych, – czas trwania autorskich praw majątkowych, przejęcie autorskich praw majątkowych, – umowa, dziedziczenie, – prawa pokrewne: prawo do wykonań utworów objętych prawem autorskim, prawo do wykorzystywania w działalności klubowej nagrań fonograficznych i wideogramów.	4	wykład
4	Rola i zadania wojska w zakresie ochrony dóbr kultury na wypadek szczególnych zagrożeń czasu wojny i pokoju.	2	wykład
Razem		12	

Przedmiot: **podstawy gospodarki materialowej i finansowej**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Dokumenty normatywne regulujące działalność klubu żołnierskiego.	2	wykład
2	Zasady prowadzenia dokumentacji materialowej w klubie żołnierskim.	2	wykład
3	Normy należności sprzętu i materiałów dla klubu na czas „P” i W”.	2	wykład
4	Zasady prowadzenia ilościowo-wartościowej ewidencji majątku klubu.	4	wykład
5	Klasyfikacja i oznakowanie materiałów i sprzętu kulturalno-oświatowego.	2	wykład
6	Zasady przeklasyfikowania i wybrakowania sprzętu. Ewidencja i obrót dziełami sztuki	2	wykład
	Prowadzenie bieżącej dokumentacji finansowej. Środki finansowania przedsięwzięć kulturalnych: zespołów, sekcji, kół zainteresowań.	2	wykład
Razem		16	

Przedmiot: **planowanie pracy klubu żołnierskiego**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Zapoznanie z działalnością instytucji i ośrodków kultury w wojsku: – Dom Wojska Polskiego, – Centralna Biblioteka Wojskowa, – Muzeum Wojska Polskiego, – Kluby Rodzajów Sił Zbrojnych.	6	prelekcja
2	Zapoznanie z działalnością cywilnych ośrodków kultury.	4	prelekcja
3	Określanie możliwości i konkurencyjności klubu w stosunku do działających w środowisku cywilnym placówek kultury (analiza SWOT).	4	metoda przypadków
4	Zasady konstruowania rocznego i miesięcznych planów pracy ośrodków kultury. Korelacja planowanych działań z zadaniami jednostki wojskowej, klubu garnizonowego, cywilnych ośrodków kultury.	4	ćwiczenie praktyczne
5	Opracowywanie oferty marketingowej klubu, pozyskiwanie sponsorów i sojuszników do realizacji zadań: – przygotowanie i promocja oferty kulturalnej klubu w jednostce wojskowej i środowisku cywilnym.	4	ćwiczenie praktyczne
6	Zasady i zakres współpracy wojskowych ośrodków kultury z organizacjami pozarządowymi.	2	wykład
Razem		24	

Przedmiot: **prowadzenie działalności kulturalno-wychowawczej**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Metodyka prowadzenia zajęć kulturalno-oświatowych: – określanie celów zajęć, – wybór środków niezbędnych do ich zrealizowania, – zasady konstruowania konspektów zajęć.	6	wykład informacyjny
2	Organizacja imprez artystycznych: – opracowanie scenariuszy imprez kulturalnych, rekreacyjno--sportowych, okolicznościowych.	4	ćwiczenie praktyczne
3	Organizacja pracy amatorskich zespołów artystycznych i kół zainteresowań.	2	pogadanka
4	Prowadzenie podstawowej działalności bibliotecznej: – organizacja warsztatu pracy bibliotekarza, – źródła informacji o zbiorach biblioteki, – prowadzenie katalogów – alfabetycznego i rzeczowego, – ewidencjonowanie księgozbioru, upowszechnianie czytelnictwa.	4	wykład, ćwiczenie praktyczne
5	Sposoby wykorzystania filmu w procesie kształcenia i wychowania żołnierzy ze szczególnym uwzględnieniem filmów dokumentalnych i instruktażowych: – podstawowe elementy języka filmowego, – zapoznanie z procesem realizacji filmu dokumentalnego.	2	wykład, ćwiczenie praktyczne
6	Techniki audiowizualne i komputerowe. – komputer i Internet w pracy klubu, – sposoby i możliwości wykorzystania komputera i Internetu w realizacji zadań wychowawczo-educacyjnych.	4	ćwiczenia
7	Wybrane tematy do pracy kulturalno-wychowawczej: – ceremoniał wojskowy, historia, tradycje, rola sali tradycji i muzeum w wychowaniu żołnierzy, – organizacja podróży historyczno-wojskowych i turystyczno-krajoznawczych.	6	pogadanka
Razem		28	

Przedmiot: **przywództwo w organizacji podstawy zarządzania i kierowania zespołem**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Rola kierownika i jego funkcje. Proces podejmowania decyzji.	2	wykład
2	Podstawowe pojęcia teorii kierowania i zarządzania: – skuteczność a efektywność działań zorganizowanych, – funkcje kierownicze i ich charakterystyka, – zarządzanie a kierowanie,	2	wykład

Nr tematu	Treść tematu	Liczb godzin	Forma zajęć
	– style i techniki kierowania.		
3	Współdziałanie i konflikt: – negocjacje i gry negocjacyjne, – przyczyny i przejawy konfliktów w organizacji, – kształtowanie umiejętności współdziałania.	4	ćwiczenie praktyczne
4	Istota przywództwa w organizacji – przywództwo a dowodzenie: – pojęcie i istota przywództwa, – wybrane teorie przywództwa, – style przewodzenia, – predyspozycje i umiejętności przywódcze, – przywództwo w wojsku.	2	wykład
5	Doskonalenie umiejętności przywódczych: – system motywacji, – charakterystyka cech osobowości i umiejętności przywódcy, – samoocena predyspozycji i umiejętności przywódczych, – teoria potrzeb i teorie motywacji, – praktyka motywowania podwładnych.	2	metoda sytuacyjna
Razem		12	

WYBRANE ZAGADNIENIA NAUK SPOŁECZNYCH I PEDAGOGICZNYCH

Przedmiot: **psychologia**

Nr tematu	Treść tematu	Liczb godzin	Forma zajęć
1	Samopoznanie i poznawanie innych ludzi. Zasady i metody poznawania osobowości.	2	wykład
2	Świat potrzeb i doznań emocjonalnych człowieka. Metody poznawania i zaspokajania potrzeb.	2	wykład
3	Komunikacja interpersonalna.	4	ćwiczenie praktyczne
Razem		8	

Przedmiot: **socjologia**

Nr tematu	Treść tematu	Liczb godzin	Forma zajęć
1	Współpraca i rywalizacja jako formy aktywności społecznej.	2	wykład informacyjny
2	Nastawienie młodzieży polskiej do wojska i służby wojskowej. Wybrane problemy poborowych: – czas wolny, – zagrożenia patologią.	2	wykład problemowy
Razem		4	

Przedmiot: **pedagogika**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Zasady, formy, metody kształcenia i wychowania	2	wykład
2	Zasady i metody wychowania wojskowego. Dziedziny wychowania.	2	wykład
3	Pedagogika dorosłych.	2	wykład
4	Tendencje w kształceniu ustawicznym.	2	wykład
Razem		8	

Przedmiot: **psychoprofilaktyka**

Nr tematu	Treść tematu	Liczba godzin	Forma zajęć
1	Przeciwdziałanie narkomanii w wojsku.	2	wykład, pokaz
2	Profilaktyka i rozwiązywanie problemów alkoholowych.	1	wykład
3	Przeciwdziałanie zjawisku tzw. „fali” w wojsku.	1	wykład
Razem		4	

Zrealizowanie programu kształcenia w zaproponowanym kształcie, pozwoli przyszłym kierownikom klubów żołnierskich podejmować dziania nie tylko polegające na planowaniu czasu wolnego żołnierzom oraz wykonywaniu czynności związanych z obsługą techniczną przedsięwzięć, ale również prowadzić pracę metodyczną z kadrą i żołnierzami.

Wnikliwa ocena oraz przedstawienie szczegółowych propozycji zmian systemu doskonalenia kadry podoficerskiej jest trudna. Wynika to z faktu, że system ten wprowadzono we wrześniu 2004 roku i właściwie nie został jeszcze przetestowany. Pierwszych ocen tego systemu będzie można dokonać po zakończeniu kadencji podoficerów na stanowiskach, przeszkoleniu ich na kursach specjalistycznych i osiągniętych wyników na innym stanowisku służbowym. Poza tym nie zostały jeszcze opracowane przez poszczególnych gestorów szczegółowe programy kursów, których analiza dostarczyłaby bardziej konkretnych wniosków.

Umieszczenie w programach kursów specjalistycznych, przedmiotów umożliwiających zdobywanie przez podoficerów wiedzy humanistycznej, świadczy o dostrzeganiu przez decydentów wojskowych znaczenia tej problematyki związanej z prawidłowym i efektywnym funkcjonowaniem procesu dowodzenia i wychowania w wojsku.

UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

Edukacja XXI wieku utożsamiana jest często z hasłem „edukacja – jest w niej ukryty skarb”. Cele i zadania oraz potrzeby współczesnej edukacji zostały określone w Raporcie komisji pod kierownictwem Jacquesa Delorsa, w formie propozycji czterech filarów edukacji.¹³⁶ Są one szerszym i nowym ujęciem edukacji. Wskazują między innymi jak współczesna edukacja ma przygotować człowieka, który ma być aktywny edukacyjnie, żądny wiedzy, umiejący wzbogacać samego siebie, być kompetentny w działaniach zawodowych i społecznych. Pierwszy filar to uczenie się dla wiedzy. Wskazuje on na istotną właściwość kształtowanej osobowości, jaką jest dążenie do wiedzy i doskonalenie sposobów jej nabywania. Drugi filar to uczenie się, aby działać. Wiąże się to z nabywaniem umiejętności, kwalifikacji i kompetencji. Chodzi nie tylko o zdobywanie kwalifikacji i kompetencji zawodowych, ale również o kwalifikacje społeczne, w których szczególną rolę odgrywają relacje interpersonalne. Trzeci filar, to uczenie się dla wspólnego życia, to umiejętność współżycia z innymi ludźmi, w warunkach odmiennych kulturowo. Filar czwarty to uczyć się, aby być, który wyrażony został poprzez fundamentalną zasadą „każda istota ludzka powinna być zdolna, w szczególności dzięki otrzymywanej w młodości edukacji, kształtować samodzielne i krytyczne myślenie oraz wypracować niezależność sądów, aby samemu decydować o słuszności podejmowanych działań w różnych okolicznościach życia”. Przedstawione filary nie wyczerpują zadań i potrzeb współczesnej edukacji. Ważnym z punktu widzenia działań wychowawczych jest to, że edukacja nie powinna prowadzić do powstawania różnic społecznych. Edukacja nie powinna również dostarczać tylko wykwalifikowanych pracowników, ale rozwijać uzdolnienia i umiejętności każdego człowieka. Współczesny człowiek będący uczestnikiem edukacji XXI wieku, staje się aktywnym realizatorem uczenia się przez całe życie, związany z omawianymi filarami edukacji oraz zagadnieniami globalnej, obywatelskiej i demokratycznej edukacji.

Głównym celem badań w ramach niniejszej pracy była analiza stanu kwalifikacji pedagogicznych podoficerów, a także opracowanie na jej podstawie uzasadnionych

¹³⁶ J. Delors, *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb*, Raport dla UNESCO, Warszawa 1998, s. 85-98.

empirycznie zmian w systemie przygotowania zawodowego podoficerów, umożliwiającym im właściwe wykonywanie funkcji dowódczych i wychowawczych..

Zaś problemem głównym było znalezienie odpowiedzi na pytanie jaki jest aktualny stan pedagogicznych kwalifikacji podoficerów i jakich zmian należy dokonać w systemie ich przygotowania zawodowego, aby zapewnić właściwe wykonywanie zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy w pododdziałach jednostek wojsk lądowych?

Ponadto szukano odpowiedzi na pytania szczegółowe dotyczące przewidywanej roli podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim, możliwości wykorzystania elementów systemu szkolenia podoficerów wybranych armii innych państw w przygotowaniu polskich podoficerów, oczekiwań polskich dowódców wobec podoficerów, stanu posiadanych kwalifikacji pedagogicznych oraz zmian jakich należy dokonać w systemie przygotowania zawodowego podoficerów, aby skutecznie realizowali oni funkcje dowódcze i wychowawcze.

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania może mieć istotny wpływ między innymi na:

- powiązanie szkolnictwa wojskowego z ogólnonarodowym systemem edukacji;
- podjęcie działań przez Dowództwa Rodzajów Sił Zbrojnych, którym podlegają szkoły podoficerskie, zmierzających do efektywniejszego przygotowywania podoficerów do wykonywania zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy;
- podjęcie działań, przez instytucje odpowiedzialne za szkolnictwo wojskowe, mające na celu wkomponowanie w system kształcenia ustawicznego podoficerów wykształcenia cywilnego;
- stosowanie na szerszą skalę zróżnicowanych metod nauczania-uczenia się w kształceniu kadr podoficerskich;
- objęcie kadry podoficerskiej pełniącej funkcje dowódcze, różnymi formami doskonalenia z zakresu między innymi zapobiegania naruszeniom zasad stosunków społecznych (tzw. „fali” w pododdziałach), rozpoznawania zagrożeń w tym zakresie, przeciwdziałania przestępstwom i patologiom.

Uzyskane wyniki pozwalają na pozytywne zweryfikowanie głównej hipotezy badawczej i stwierdzenie, że dokonanie zmian w systemie przygotowania podoficerów pozwoli im skuteczniej przygotować się do pełnienia roli dowódcy i wychowawcy. Zarówno uczestniczący w badaniach oficerowie, jak i podoficerowie doceniają rolę i znaczenie kwalifikacji pedagogicznych jako bardzo ważnego narzędzia niezbędnego współczesnym dowódcom. Zdają sobie oni sprawę, że ciągła modyfikacja tego systemu jest niezbędna, aby mogli nie pozostawać w tyle za wciąż rozwijającą się nauką.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków szczegółowych dotyczących znaczenia, posiadania i rozwijania kwalifikacji pedagogicznych przez podoficerów w ich pracy z żołnierzami.

1. Z badań wynika, że ocena przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania nowych zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy dokonana przez oficerów różni się od samooceny podoficerów. Oficerowie-dowódcy stwierdzają, że podlegli im podoficerowie są słabo przygotowani do podejmowania nowych zadań związanych ze szkoleniem i wychowaniem żołnierzy. Obecny poziom ich profesjonalizmu ocenili w siedmiopunktowej skali na **3,53**. Dotyczy to w szczególności obszarów, w których dotychczas zadania wykonywali oficerowie, między innymi w zakresie takich umiejętności jak: umiejętność komunikowania się, umiejętności przywódcze, umiejętności metodyczne.

W zakresie osobowościowych przymiotów takich jak: inteligencja, wiedza ogólna, zainteresowania, wyobraźnia, postawa obywatelska, odpowiedzialność, aspiracje i ambicje zawodowe, sprawność pamięci, oceny dowódców są niższe i również odbiegają od samooceny podoficerów.

Natomiast ocena pożądanego poziomu tych samych dyspozycji w opiniach zarówno dowódców, jak i podoficerów jest wysoka i niemal jednakowa pod względem oceny średniej.

Wśród umiejętności oficerowie wskazali na kilka, które ich zdaniem są szczególnie ważne w pracy podoficerów są to: umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętności komunikacyjne, umiejętność bycia liderem, umiejętność

współpracy i współdziałania, umiejętności metodyczne, umiejętność stawiania zadań, umiejętność prawidłowej oceny sytuacji i podejmowania decyzji, umiejętność kształtowania dyscypliny oraz stosowania i egzekwowania przepisów z zakresu ustawy o dyscyplinie wojskowej. Jednocześnie badani oficerowie wskazali, że wszystkie rodzaje zaprezentowanych umiejętności i dyspozycji osobowościowych podoficerów są istotne dla ich rozwoju i wykonywanej pracy zawodowej. Do najistotniejszych dyspozycji zaliczyli: odpowiedzialność, inteligencję, wymagalność i zdyscyplinowanie, stanowczość i zdecydowanie, wiedzę, predyspozycje dowódczo-przywódcze, kwalifikacje zawodowe, kulturę dowodzenia.

Natomiast sami podoficerowie swój profesjonalizm oceniają dość wysoko, w tej samej siedmiopunktowej skali na **5,1**. Podoficerowie wysoko oceniają swoje przygotowanie teoretyczne i praktyczne do wypełniania zadań w warunkach współczesnego pola walki (przygotowanie teoretyczne 86,8%, przygotowanie praktyczne 78,6%) oraz w działaniach militarnych innych niż wojna (przygotowanie teoretyczne 82,4%, przygotowanie praktyczne 72,7%).

2. Kadra dowódcza w większości uważa, że absolwenci szkół podoficerskich, (które dotychczas kształciły podoficerów) nie posiadają wystarczającego zasobu wiedzy humanistycznej, niezbędnej do realizowania obecnych i przyszłych zadań związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy.
3. W istniejących szkołach podoficerskich, w opinii kadry dowódczej, powinno być przeznaczonych więcej godzin dydaktycznych na kształcenie z zakresu metodyki szkolenia, podstaw pedagogiki i psychologii wojskowej oraz języka angielskiego. Ponadto kadra dowódcza uważa, że w planach nauki szkół podoficerskich powinny zostać umieszczone tematy umożliwiające zdobywanie przez podoficerów umiejętności w zakresie: znajomość zasad i metod poznawania osobowości podwładnych, znajomość zasad, form i metod wychowania oraz znajomość problematyki psychopedagogicznych relacji przełożony-podwładny.
4. Kadra dowódcza uważa, że wiedza humanistyczna jest przydatna podoficerom do osiągnięcia odpowiedniego poziomu wykonywania zadań zarówno w czasie pokoju jak i w warunkach współczesnego pola walki.

5. Dowódcy uczestniczący w badaniach oceniają, że podoficerowie polscy są słabiej przygotowani do działań służbowych niż podoficerowie z innych armii NATO, zwłaszcza w zakresie: sprawności fizycznej i umiejętności kształtowania właściwego morale. Badani nisko ocenili również przygotowanie polskich podoficerów w zakresie: umiejętności precyzowania zadań stawianych podwładnym, umiejętności kształtowania dyscypliny wojskowej, cech przywódczych, umiejętności dydaktyczno-wychowawczych, umiejętności komunikowania się z podwładnymi oraz umiejętności taktycznych.
6. Dokonując analizy przygotowania podoficerów w armiach USA, Niemiec, Austrii i Holandii należy stwierdzić, że nie można wprost w całości w sposób bezkonfliktowy, przenosić rozwiązań istniejących w tych państwach na grunt naszego wojska. Można natomiast wyeksponować następujące elementy, które należałoby wziąć pod uwagę w przygotowaniu polskich podoficerów:
- należy dążyć do powiązania, tak jak to ma miejsce i innych państwach, szkolnictwa wojskowego z ogólnonarodowym systemem edukacji;
 - trzeba dążyć do wkomponowania w system przygotowania ustawicznego polskich podoficerów wykształcenia cywilnego (np. możliwość zdobywania cywilnego zawodu jak to jest w Bundeswehrze);
 - należy przeanalizować sprawę pozostawienia wielu źródeł naboru kandydatów do korpusu podoficerskiego;
 - należy zastanowić się nad zwiększeniem liczby stopni w korpusie podoficerskim, co rozszerzyłoby szansę awansu w tym korpusie (podobnie jak to ma miejsce w Bundeswehrze);
 - trzeba zwiększyć odpowiedzialność podoficerów za działalność wychowawczą (odpowiedzialności za dyscyplinę i morale) w pododdziałach.
7. Podoficerowie ocenili, że najbardziej przydatnymi dyspozycjami w ich pracy dowódczej i wychowawczej z żołnierzami są: odpowiedzialność, inteligencja, wymagalność i zdyscyplinowanie, stanowczość i zdecydowanie, wiedza i umiejętności ogólnowojskowe, predyspozycje dowódczo-przywódcze, kwalifikacje dowódczo-przywódcze, kultura dowodzenia, odwaga, samodzielność.

8. Badani podoficerowie ocenili, że najbardziej przydatnymi dyspozycjami umysłowymi w ich pracy szkoleniowo-wychowawczej są: sprawność myślenia, inteligencja, sprawność spostrzegania, umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych, wyobraźnia, podzielność uwagi i sprawność pamięci, które decydują o ich kompetencjach. Wskazali również, że bardzo ważne w ich pracy są takie umiejętności umysłowe jak: umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji, umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów, samoocena i samokontrola własnej działalności służbowej.
9. Objęci badaniami podoficerowie wskazali także umiejętności praktyczne, które są im niezbędne do sprawnego i efektywnego dowodzenia oraz wychowania żołnierzy. Jako szczególnie pożądane wskazali: umiejętności kierowania drużyną, umiejętności instruktorsko-metodyczne, umiejętności integracyjne dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów, umiejętności kierownicze dotyczące funkcji planowania, pobudzania do działania i kontrolowania, umiejętności pedagogiczne dotyczące działalności wychowawczej.
10. Podoficerowie bardzo wysoko ocenili znaczenie przedmiotów humanistycznych, ze względu na poziom ich wykształcenia.
Jako najważniejsze wskazali: metodykę szkolenia w pododdziale, metodykę oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych, teorię wychowania wojskowego, podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej oraz podstawy dydaktyki wojskowej. Jednocześnie stwierdzili oni, że powinna zostać zwiększona liczba godzin dydaktycznych w szkołach podoficerskich z takich przedmiotów jak: język angielski, metodyka szkolenia, prawo wojenne, współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe, pedagogika i psychologia wojskowa.
11. Ze względu na szeroko wprowadzaną w Wojsku Polskim komputeryzację procesów dowodzenia, niektórzy z ankietowanych wskazywali potrzebę włączenia do programów szkół podoficerskich przedmiotu podstawy informatyki.
12. Podoficerowie stwierdzili, że uczestnictwo w zajęciach z kształcenia obywatelskiego, realizowanego w jednostkach wojskowych dla kadry i żołnierzy

zsw, korzystnie wpływa na poszerzanie ich wiedzy przydatnej do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami. Poważne zastrzeżenia budzi zaś jakość i sposób prowadzenia tych zajęć.

13. Badani podoficerowie słabo znają model przebiegu służby podoficerów zawodowych (około 1/3 badanych).
14. Podoficerowie niekorzystnie, dla swojej kariery, oceniają model przebiegu służby podoficerów zawodowych (jedynie około 1/3 badanych podoficerów pozytywnie ocenia ten model).
15. Znaczny procent spośród ankietowanych podoficerów oczekuje, że restrukturyzacja związana z budową nowego korpusu podoficerów zawodowych, przyniesie im pozytywne zmiany w sferze ekonomicznej, społecznej i służbowej zaś w dalszej konsekwencji wpłynie korzystnie na rangę i prestiż nowego korpusu podoficerskiego.
16. Podoficerowie uważają, że wśród wielu czynników, które mają wpływ na prestiż i rangę korpusu podoficerskiego największe znaczenie mają: kwalifikacje specjalistyczne, zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje, zakres realizowanych obowiązków wynikających z uprawnień służbowych, kwalifikacje kierunkowe (ogólnowojskowe), walory intelektualne (dyspozycje umysłowe), wiedza ogólna (społeczno - humanistyczna i politechniczna), moralne wymogi towarzyszące zawodowym normom służby żołnierzy zawodowych.

Edukacja podoficerów w Wojsku Polskim nie powinna ograniczać się jedynie do przekazywania im gotowej i utylitarnej wiedzy. Działalność dydaktyczno-wychowawcza powinna być skierowana na rozwijanie potencjału intelektualnego podoficerów, na kształtowanie umiejętności logicznego myślenia i samodzielnego rozwiązywania problemów, z którymi spotykać się będą oni w jednostkach wojskowych. Należy liczyć się również z tym, że w najbliższej przyszłości większy nacisk kłaść się będzie na samodzielne pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł, umiejętności jej selekcjonowania i wykorzystywania w różnych sytuacjach życiowych. Również w samym systemie edukacji podoficerów zachodzić będą zmiany. Konieczne będzie zapewne modyfikowanie celów i treści kształcenia oraz dokonanie zmian w systemie dydaktyczno-wychowawczym.

BIBLIOGRAFIA

- Adair J., *Przywództwo i motywacja*, (w:) *Praktyka kierowania*, (red.) D.M. Stewart., Warszawa 1996.
- Arends I. R., *Uczymy się nauczać*, WS i P, Warszawa 1998.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Biała Księga*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
- Bocheński J.M., *O patriotyzmie*, Warszawa 1989.
- Brückner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, PWN, Warszawa 1957.
- Cenin M., Chępa S., *Psychologia wojskowa*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 2000.
- Ciekot K., Jasiński R., *Kurs komunikacji społecznej jako składowa programu kształcenia nauczycieli* (w:) *Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli*, „*Studia Pedagogiczne*” LXII, Warszawa 1997.
- Cieślarczyk M.(red.), *Metody, techniki i narzędzia badawcze stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, AON, Warszawa 2003.
- Delors J., *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb*, Raport dla UNESCO, Warszawa 1998.
- Dudek K., Kiełbasa B., *Przygotowanie podoficerów w armii holenderskiej* „*Przegląd Wojsk Lądowych*” 2000, nr 2.
- Dylematy wychowania wojskowego – materiały z narady na temat: "Społeczno-wychowawcze problemy Sił Zbrojnych i możliwości ich skutecznego rozwiązywania"*, pod red. nauk. Tadeusza Jemioła i Ryszarda Stępnia, AON, Warszawa 1997.
- Dyrda M. J., *Psychologia dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 1995.
- Dyrda M. J.(red.), *Psychologia w wojsku*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1997.
- Edukacja wobec wyzwań XXI wieku*, pod red. Ireny Wojnar i Jerzego Kubina, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 1996.
- Encyklopedia pedagogiczna*, pod red. Wojciecha Pomykała, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.

- Falkowski Z., Pęksa R., Wysocki W. J.(red.), *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze* cz.6, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 2001.
- Furmanek W., *Podstawy edukacji zawodowej*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2000.
- Falkowski Z., *Podoficerowie Korpusu Piechoty Morskiej USA*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1998, nr 6.
- Gawliczek P, Kanarski L., *O perspektywie przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, „Myśl Wojskowa” 2002, nr 2.
- Gnitecki J., *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Wydawnictwo WSP, Zielona Góra 1993.
- Groskrejc J., *Nauczyciel w edukacji*, AON, Warszawa 2001.
- Huzarski M., *Teoretyczne podstawy taktyki wojsk zmechanizowanych i pancernych w obecnych i perspektywicznych uwarunkowaniach operacyjnych pk.* „Wolta”, AON 2000.
- Grzelak J. Ł., Nowak A., *Wpływ społeczny*, (w:) Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t.3, Gdańsk 2000.
- Huzarski M., *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999.
- Huzarski M., Brzozowski J., Przedwojewski W., *Zmiany w teorii walki*, AON, Warszawa 1997.
- Jarecki Cz., Łokociejewski M., Tomaszewski A., *Problemy zachowania zdolności przez zgrupowania wojsk lądowych w warunkach głębokich uderzeń przeciwnika: praca naukowo-badawcza pk.* „Głębokie uderzenie”, AON, Warszawa 2004.
- Jarecki Cz., *Siły i środki wsparcia i zabezpieczenia w nowym modelu wojsk lądowych: praca naukowo-badawcza pk.* „Perspektywa”, AON, Warszawa 2004.
- Jędrzejko M., *Życie według „fali”*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2002.
- Kaczmarek W., *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2004.
- Kajdasz-Aouil M., *Kształtowanie kompetencji zawodowych nauczyciela a umiejętności kluczowe*, (w:) *Edukacja w perspektywie integracji Europy*, pod red. Mariana Ochmańskiego, Warszawa 2001.

- Kanarski L., Pęksa R., Żak A. Cz., *Przywództwo wojskowe*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1998.
- Kanarski L., *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1997.
- Kanarski L., Rokicki B., *Przełożony i podwładny. Psychospołeczne aspekty relacji*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1998.
- Kanarski L., Gawliczek P., *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002.
- Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, AON, Warszawa 1996.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne w firmie*, (w:), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A, Piotrowski W. (red.), Warszawa 1997.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1969.
- Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1966.
- Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993.
- Kunowski S., *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 1996.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
- Kwiatkowska H., *Edukacja nauczycieli. Konteksty-kategorie-praktyki*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 1997.
- Lejman M., *Osobowość zawodowa nauczyciela*, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 1985.
- Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001.
- Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000.
- Mała encyklopedia wojskowa*, MON, Warszawa 1967.
- Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
- Nowacki G. (red.), *Sily zbrojne wybranych państw. Studium teoretyczne*, AON, Warszawa 2001.
- Nowacki T., *Podstawy dydaktyki zawodowej*, PWN, Warszawa 1977.

- Oficer dowódca wychowawca- materiały z konferencji na temat: „Edukacja humanistyczna w wykształceniu dowódcy” 13-14 czerwca 1996 roku-Toruń-WSO im.gen. J.Bema* Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1996.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, WS i P, Warszawa 1996.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1974.
- Pearson A T., *Nauczyciel. Teoria i praktyka w kształceniu nauczycieli*, WSiP, Warszawa 1994.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 2002.
- Polko R., *Korpus podoficerów armii USA* „Przegląd Wojsk Lądowych” 2000, nr 1.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław- Warszawa- Kraków-Gdańsk 1978.
- Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd 16/99, Warszawa 1999.
- Rudnicki B., *Podstawy wychowania wojskowego*, „Wojsko i Wychowanie” 1991, nr 2.
- Sarapata A. (red.), *Socjologia zawodów*, Warszawa 1965.
- Sienkiewicz P. (red.), *Dowodzenie-teoria i praktyka*, AON, Warszawa 1995.
- Skarbowski K., *Przygotowanie kadr podoficerskich* „Przegląd Wojsk Lądowych” 2000, nr 11.
- Słownik pedagogiki pracy*, Wrocław- Warszawa- Kraków-Gdańsk- Łódź, 1986.
- Stępień R. (red.), *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, AON, Warszawa 2002.
- Stępień R. (red.), *Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej*, AON, Warszawa 2003.
- Stępień R. (red.), *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, AON, Warszawa 2001.
- Stępień R., Jeśman Cz., Wysocki W. J., Tomiło J., Kaliński M., Falkowski Z., (red.), *Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1998.
- Stępień R., *Dydaktyczne problemy kształcenia humanistycznego w wyższym szkolnictwie wojskowym (w:) Oficer, dowódca, wychowawca. Materiały z konferencji*

na temat: "Edukacja humanistyczna w kształceniu dowódcy", 13-14 czerwca 1996 roku Toruń, WSO im. gen. J. Bema, Warszawa 1996.

Stępień R. (red.), *Problemy współczesnej pedagogiki*, AON, Warszawa 1999.

Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.

Strzoda M., *Zasady i wymagania dowodzenia*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2000, nr 4.

Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.

Ścibiorek Z., Kaczmarek W., *Przyszła wojna*, AON, Warszawa 1995.

Ścibiorek Z., Kaczmarek W., *Przyszłe pole walki*, AON, Warszawa 1995.

Ścibiorek Z., Kręcikij J., Zawadzki W. *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, AON, Warszawa 1999.

Świniarski J., *Rodzaje przywództwa wojskowego. Próba systematyzacji filozoficznej* (w:) Teoretyczne i praktyczne implikacje poszukiwań modelu kształcenia przywódców wojskowych. Monografia psychospołecznych zachowań zależnych, pod red. M.J. Śmiałka, Poznań 2001.

Sztejnberg A., *Podstawy komunikacji społecznej w edukacji*, Wyd. ASTRUM, Wrocław 2002.

Sztumski J., *Opiniowanie pracowników*, Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 1997.

Szulc B., Majewski T., *Rozwój kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2002.

Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1997.

Szulc B., *Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP (praca naukowo-badawcza) pk. PRW-2*, AON, Warszawa 2000.

Szulc B. (red.), *Wojska lądowe w systemie obronności kraju*, Warszawa 1999.

Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu*, AON, Warszawa 1998.

Szulc B., *Model przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, (w:) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. Leszka Kanarskiego i Bronisława Rokickiego, AON, Warszawa 2002.

Szyndler B., *Tadeusz Kościuszko*, Bellona, Warszawa 1991.

Śliwerski B., *Współczesne teorie i nurty wychowania*, Impuls, Kraków 2001.

- System doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 2004.
- Tomaszewski A., *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1999.
- Tomaszewski A., *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, AON, Warszawa 1996.
- Tomilo J., Falkowski Z., Kaliński M. (red.), *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze cz. 2*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1998.
- Tomilo J., Falkowski Z., Kaliński M. (red.), *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze cz. 3*, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 1999.
- Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Wielgus A., *Osobowość oficera dowódcy wojskowego*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 1999.
- Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1995.
- Zieliński J., *Teoretyczne podstawy walki zbrojnej*, AON, Warszawa 1995.
- Zieliński J., *Zadania wojsk lądowych w aspekcie zagrożeń militarnych i nie militarnych [pk.] „Zagrożenie”*, AON, Warszawa 2000.
- Zieliński J., *Wojska lądowe jako rodzaj Sił Zbrojnych*, AON, Warszawa 2003.
- Żegnałek K., *Dydaktyka obronna*, Biblioteczka Edukacji Obronnej cz.6, Departament Społeczno-Wychowawczy MON, Warszawa 2001.

Akty normatywne

1. Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 roku .
2. Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 roku w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
3. Zarządzenie nr 36/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 czerwca 2002 roku w sprawie podoficerskich szkół zawodowych oraz organizacji i podstawowych założeń procesu kształcenia w tych szkołach.

4. Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
5. Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 roku w sprawie utworzenia szkół podoficerskich.
6. Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
7. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2004 roku w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych.
8. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w sprawie trybu kierowania i udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz ustalania równowartości kosztów poniesionych w związku z nauką.
9. Decyzja nr 105/ MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 kwietnia 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa wojskowego.
10. Decyzja Nr 377/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2003 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach kadry zawodowej
11. Decyzja Nr 276/MON z dnia 14 września 2004 roku w sprawie wprowadzenia Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
12. Zarządzenia Ministra Obrony Narodowej Nr 36/MON z dnia 18 czerwca 2002 roku w sprawie podoficerskich szkół zawodowych oraz organizacji i podstawowych założeń procesu kształcenia w tych szkołach.
13. Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 179 z dnia 21 lipca 2004 roku w sprawie rekrutacji do Szkół Podoficerskich w 2004 roku
14. Rozkaz Nr 89 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 13 maja 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa.
15. Rozkaz Nr 146 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 29 lipca 2002 roku w sprawie uruchomienia kształcenia w szkołach podoficerskich.

16. Wytyczne Szefa Sztabu Dowództwa Wojsk Lądowych z dnia 1 sierpnia 2002 roku w sprawie zakresu przedsięwzięć związanych z uruchomieniem kształcenia w szkołach podoficerskich.
17. Wytyczne Szefa Szkolenia Wojsk Lądowych z dnia 4 września 2002 roku w sprawie wprowadzenia kształcenia języka angielskiego w szkołach podoficerskich.
18. Rozkaz Nr 116 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 31 maja 2004 roku w sprawie uruchomienia procesu kształcenia w szkołach podoficerskich w 2004 roku.
19. Rozkaz Nr 179 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 21 lipca 2004 roku w sprawie rekrutacji do Szkół Podoficerskich w 2004 roku.
20. Rozkaz Nr 232 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 31 sierpnia 2004 roku w sprawie dodatkowej rekrutacji do szkół podoficerskich w 2004 roku.

SPIS TABEL I ILUSTRACJI

Tabele:

Tab. 1. Wykaz szkół podoficerskich z kierunkami szkolenia w korpusach osobowych.....	30
Tab. 2. Zestawienie kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych (opracowanie DK i SzW MON).....	44
Tab. 3. Charakterystyka badanej kadry dowódczej (oficerowie) ze względu na stanowisko służbowe.....	160
Tab. 4. Charakterystyka badanej kadry dowódczej ze względu na stopień wojskowy.....	161
Tab. 5. Charakterystyka badanej kadry dowódczej ze względu na wykształcenie.....	161
Tab. 6. Charakterystyka badanej kadry dowódczej ze względu na staż służby wojskowej.....	161
Tab. 7. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na staż służby wojskowej.....	162
Tab. 8. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na wykształcenie.....	162
Tab. 9. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na stanowisko służbowe.....	162
Tab. 10. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na stopień wojskowy.....	162
Tab. 11. Podział czasu nauki w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu na kierunku dowódczym w specjalności: dowódca drużyny piechoty zmotoryzowanej.....	173
Tab. 12. Szkolenie podoficerów za granicą.....	191
Tab. 13. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	192
Tab. 14. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	193
Tab. 15. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	193
Tab. 16. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	194
Tab. 17. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	195
Tab. 18. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	196
Tab. 19. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	196
Tab. 20. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	197
Tab. 21. Kursy specjalistyczne w których uwzględnione zostały przedmioty humanistyczne.....	198
Tab. 22. Ocena praktycznych umiejętności podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w opinii badanych dowódców.....	209
Tab. 23. Ocena przygotowania polskich podoficerów w porównaniu z podoficerami innych armii NATO w opinii badanych dowódców.....	214
Tab. 24. Opinie badanych dowódców na temat przydatności teoretycznego kształcenia podoficerów zawodowych w wymienionych dziedzinach do pracy dowódczo-wychowawczej (dane w %).....	217
Tab. 25. Opinie na temat ilości godzin dydaktycznych z wyszczególnionych przedmiotów realizowanych w toku kształcenia podoficerów zawodowych.....	219
Tab. 26. Propozycje kadry dowódczej odnośnie treści przedmiotów, które powinny znaleźć się w planach i programach kształcenia w szkołach podoficerskich.....	224
Tab. 27. Opinie badanych dowódców na temat stopnia przydatności poszczególnych umiejętności podoficerów zawodowych do efektywnego dowodzenia i wychowania żołnierzy.....	225
Tab. 28. Znaczenie wyszczególnionych cech osobowości podoficerów zawodowych w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami w opinii oficerów.....	226
Tab. 29. Ocena faktycznego poziomu dyspozycji zawodowych współczesnych podoficerów w opinii oficerów i podoficerów.....	227
Tab. 30. Opinie badanych na temat pożądanego poziomu dyspozycji zawodowych współczesnych podoficerów.....	230
Tab. 31. Znaczenie wyszczególnionych umiejętności podoficerów w ich pracy.....	231

Tab. 32. Ocena dowódczych umiejętności podoficerów zawodowych w opinii badanych dowódców	235
Tab. 33. Samoocena dowódczych umiejętności podoficerów zawodowych.....	236
Tab. 34. Opinie oficerów i podoficerów na temat znajomości nowego projektu dotyczącego przebiegu służby podoficerów zawodowych	238
Tab. 35. Zestawienie wypowiedzi dowódców dotyczących umiejętności z zakresu dowodzenia, jakie powinni doskonalić podoficerowie zawodowi	242
Tab. 36. Zestawienie wypowiedzi dowódców dotyczących umiejętności z zakresu wychowania, jakie powinni doskonalić podoficerowie zawodowi	242
Tab. 37. Opinia badanych podoficerów na temat wpływu posiadanego wykształcenia na prestiż społeczny i pozycję zawodową wobec ogółu kadry zawodowej.....	248
Tab. 38. Opinie podoficerów o przydatności wyszczególnionych dyspozycji do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami	249
Tab. 39. Wskazania badanych podoficerów na najbardziej przydatne dyspozycje do pracy szkoleniowo-wychowawczej.....	253
Tab. 40. Opinie na temat stopnia przydatności podoficerom wyszczególnionych dyspozycji do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami.....	255
Tab. 41. Ocena poziomu dyspozycji umysłowych decydujących o kompetencjach współczesnych podoficerów zawodowych	257
Tab. 42. Opinie podoficerów o przydatności umiejętności umysłowych i ich wpływie na ich sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej	260
Tab. 43. Opinie o przydatności umiejętności praktycznych podoficerów na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej)	260
Tab. 44. Opinia podoficerów na temat znaczenia przedmiotów społeczno-humanistycznych na wykształcenie podoficerów zawodowych	264
Tab. 45. Opinia podoficerów na temat ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na realizację wyszczególnionych niżej przedmiotów w programach kształcenia dla szkół podoficerskich.....	268
Tab. 46. Opinie podoficerów na temat wpływu wymogów osobowo-zawodowych na rangę i znaczenie korpusu podoficerskiego w stosunku do innych korpusów	272
Tab. 47. Proponowany podział zagadnień z zakresu międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych	276
Tab. 48. Proponowany podział zagadnień z zakresu komunikowania społecznego.....	277

Rysunki:

Rys. 1. Struktura szkolnictwa wojskowego przed reorganizacją (opracowanie DK i SzW MON z 2004 roku)	23
Rys. 2. Struktura organizacyjna szkolnictwa wojskowego po reorganizacji (opracowanie DK i SzW MON z 2004 roku)	25
Rys. 3. Kryteria pozyskiwania kandydatów na podoficerów (opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.)	33
Rys. 4. Kierunki pozyskiwania kandydatów do korpusu podoficerskiego po 2005 roku. (opracowanie graficzne Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.)	36
Rys. 5. System doskonalenia podoficerów zawodowych (opracowanie i dane DK i SzW MON z 2004 roku)	41
Rys. 6. System kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych (opracowanie DK i SzW MON z 2004 roku)	43
Rys. 7. Kurs szkolenia kandydatów na żołnierzy zawodowych (opracowanie graficzne własne)	68

Rys. 8. Podstawowe zasady awansowania na poszczególne stopnie wojskowe w Silach Zbrojnych USA (opracowanie graficzne DK i Sz W MON).....	73
Rys. 9. Model szkolenia podoficerów w Armii Stanów Zjednoczonych (opracowanie graficzne własne).....	74
Rys. 10. Model szkolenia podoficerów w Bundeswehrze (opracowanie graficzne własne na podstawie M. Korczak., Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Warszawa 2002).....	80
Rys. 11. Model szkolenia podoficerów w silach zbrojnych Austrii (opracowanie graficzne DK i SW MON, M. Korczak, Ogólna charakterystyka ..., op. cit., s.5.).....	88
Rys. 12. Szkolenie doszkalające podoficerów.....	89
Rys. 13. Szkolenie doksztalcające i doskonalące podoficerów (kursy i seminaria w akademii podoficerskiej).....	89
Rys. 14. Model przebiegu służby podoficerów w Silach Zbrojnych Austrii.....	91
Rys. 15. Przygotowanie podoficerów do dowodzenia. (opracowanie graficzne własne).....	93
Rys. 16. Model przebiegu służby podoficerów w armii holenderskiej (opracowanie graficzne na podstawie artykułu K. Dudek, B. Kielbasa, Przygotowanie podoficerów w armii holenderskiej, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2000, nr 2, s. 73.).....	97
Rys. 17. Siatka przywództwa wg. Roberta Blake'a i Anne Adams McCanse.....	136
Rys. 18. Ogólny model przebiegu służby podoficerów zawodowych (opracowanie DKiSzW MON z 2004 roku).....	166
Rys. 19. Opinia dowódców na temat wizerunku podoficerów w społeczeństwie.....	205
Rys. 20. Ocena dowódców dotycząca wizerunku współczesnych podoficerów w porównaniu z innymi korpusami osobowymi.....	205
Rys. 21. Ocena dowódców i samoocena podoficerów dotycząca aktualnego poziomu profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych.....	206
Rys. 22. Opinia kadry dowódczej na temat zasobu teoretycznej wiedzy humanistycznej absolwentów szkół podoficerskich.....	212
Rys. 23. Opinia kadry dowódczej na temat zasobu praktycznej wiedzy humanistycznej absolwentów szkół podoficerskich.....	212
Rys. 24. Opinie oficerów o poziomie posiadania teoretycznej wiedzy humanistycznej podoficerów przed podjęciem pracy dowódczo-wychowawczej, a ich wykształcenie wojskowe.....	213
Rys. 25. Opinie o przydatności podstaw problematyki komunikowania społecznego a typ wykształcenia kadry dowódczej.....	218
Rys. 26. Opinie na temat zwiększenia ilości godzin z metodyki nauczania jako przedmiotu wykładanego w szkołach podoficerskich, a typ wykształcenia kadry podoficerskiej.....	221
Rys. 27. Opinie na temat zwiększenia ilości godzin z przedmiotu pedagogika i psychologia wojskowa jako przedmiotu wykładanego w szkołach podoficerskich, a stopień wojskowy podoficerów.....	222
Rys. 28. Opinie na temat zwiększenia ilości godzin z przedmiotu ochrona środowiska jako przedmiotu wykładanego w szkołach podoficerskich, a stopień wojskowy podoficerów.....	223
Rys. 29. Opinie na temat znaczenia umiejętności bycia liderem w pracy dowódczo-wychowawczej, a typ wykształcenia kadry dowódczej.....	232
Rys. 30. Opinia dowódców na temat przydatności wiedzy humanistycznej podoficerom w warunkach współczesnego pola walki.....	234
Rys. 31. Opina na temat przydatności wiedzy humanistycznej podoficerom w warunkach działań militarnych innych niż wojna.....	234

Rys. 32. Ocena projektu nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w opinii oficerów	240
Rys. 33. Ocena projektu nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w opinii podoficerów	241
Rys. 34. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania teoretycznego do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki.....	244
Rys. 35. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania praktycznego do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki.....	245
Rys. 36. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania teoretycznego do wypełniania zadań służbowych w działaniach militarnych innych niż wojna.....	245
Rys. 37. Samoocena podoficerów na temat własnego przygotowania praktycznego do wypełniania zadań służbowych w działaniach militarnych innych niż wojna.....	246
Rys. 38. Samoocena profesjonalizmu podoficerów zawodowych.....	247
Rys. 39. Znaczenie sprawności myślenia jako dyspozycji umysłowej świadczącej o kompetencjach podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe (dane w %)	258
Rys. 40. Znaczenie umiejętności koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych jako dyspozycji umysłowej świadczącej o kompetencjach podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe	259
Rys. 41. Znaczenie umiejętności koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych jako dyspozycji umysłowej świadczącej o kompetencjach podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe.....	263
Rys. 42. Opinie o znaczeniu umiejętności integracyjnych dotyczących konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie, a wykształcenie cywilne	263
Rys. 43. Znaczenie przedmiotu metodyki szkolenia w pododdziale dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a stopień wojskowy świadczący o stażu w służbie (dane w %).....	265
Rys. 44. Znaczenie podstaw dydaktyki wojskowej dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a posiadany stopień wojskowy.....	266
Rys. 45. Znaczenie teorii wychowania wojskowego dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a stopień wojskowy świadczący o stażu w służbie	266
Rys. 46. Znaczenie metodyki oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych dla wykształcenia zawodowego podoficerów, a zajmowane stanowisko służbowe	267
Rys. 47. Ocena uczestnictwa podoficerów w zajęciach z kształcenia obywatelskiego.....	270
Rys. 48. Opinia badanych o przydatności kształcenia obywatelskiego w pracy dowódczo-wychowawczej	271
Rys. 49. Opinie na temat znaczenia kryterium prestiżu i poważania – sprawowania kierowniczych funkcji, a posiadany stopień wojskowy (dane w %)	275

ZAŁĄCZNIKI

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

W związku z prowadzonymi w Akademii Obrony Narodowej badaniami dotyczącymi problematyki przygotowania pedagogicznego podoficerów zawodowych do działalności dowódczo-wychowawczej w wojskach lądowych, zwracamy się do Państwa z uprzejmą prośbą o udzielenie możliwie wyczerpujących odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

Celem badań jest określenie aktualnego stanu kwalifikacji pedagogicznych podoficerów zawodowych i poziomu ich wykorzystania w wypełnianiu funkcji dowódczych w jednostkach wojsk lądowych oraz sformułowanie pożądanego modelu tych kwalifikacji umożliwiających im należyte wykonywanie funkcji dowódczych i wychowawczych.

Badania są anonimowe, a zgromadzone materiały empiryczne będą wykorzystane wyłącznie w celach naukowych i przedstawione w sposób zbiorowy.

Serdecznie dziękujemy

WARSZAWA 2003

1. Jaki jest zdaniem Pana, aktualny poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych?

/Prosimy zaznaczyć znakiem x na osi liczbowej własną ocenę/

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----6-----7

1 ----- 1 ----- 1 ----- 1 ----- 1 -----1-----1

**Bardzo niski
poziom**

**Bardzo wysoki
poziom**

2. Jak Pan ocenia umiejętności praktyczne podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w następujących dziedzinach szkolenia i wychowania?

/Prosimy ocenić wyszczególnione grupy według skali podanej niżej. Wybrany numer odpowiedzi prosimy wpisać do kratki./

1. Bardzo dobrze
2. Dobrze
3. Dostatecznie
4. Niedostatecznie
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Dziedziny szkolenia i wychowania	Podoficerowie zawodowi	Absolwenci Szkół Podoficerskich
1	Metodyka prowadzenia zajęć		
2	Umiejętność oceny podwładnych		
3	Umiejętność współpracy z podwładnymi		
4	Umiejętność rozpoznawania przypadków tzw. „trudnych żołnierzy”		
5	Motywowanie żołnierzy do działania		
6	Zapewnienie właściwych stosunków międzyludzkich		
7	Rozpoznawanie konfliktów międzyludzkich		
8	Rozpoznawanie struktur nieformalnych		
9	Poznawanie indywidualnych różnic pomiędzy podwładnymi		
10	Umiejętność stosowania właściwej praktyki dyscyplinarnej		
11	Umiejętność kształtowania osobowości podwładnych		
12	Zdolności komunikowania się z podwładnymi		
13	Umiejętność stosowania nagród i kar		
14	Pełnienie roli przywódcy		
15	Rozpoznawanie i przeciwdziałanie zjawiskom narkomanii i alkoholizmowi		

3. Jak Pan ocenia poziom przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych?

/Prosimy o wstawienie znaku „x” w odpowiednią rubrykę /

	Przygotowanie	Poziom przygotowania				
		Bardzo dobre	Dobre	Dostateczne	Niedostateczne	Trudno powiedzieć
1	Teoretyczne					
2	Praktyczne					

4. Jakie jest Pana zdanie, na temat przydatności do pracy dowódczo-wychowawczej teoretycznego kształcenia podoficerów zawodowych w niżej wymienionych dziedzinach?

/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/

1. Bardzo przydatne
2. Przydatne
3. Mało przydatne
4. Nie przydatne
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Dziedziny	Ocena
1	Znajomość podstaw problematyki komunikowania społecznego	
2	Znajomość pojęć i terminów socjologicznych oraz analizy społecznej pododdziału	
3	Znajomość podstawowych pojęć i terminów pedagogicznych oraz oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych na podwładnych	
4	Znajomość zasad, form i metod wychowania	
5	Znajomość problematyki psychopedagogicznych relacji przełożony - podwładny	
6	Znajomość terminów psychologicznych i oddziaływań psychopedagogicznych na podwładnych	
7	Znajomość zasad i metod poznawania osobowości podwładnych	

5. Czy, Pana zdaniem, absolwenci szkół podoficerskich posiadają wystarczający zasób wiedzy humanistycznej, aby rozpocząć pracę dowódczo-wychowawczą w drużynie lub plutonie, w zakresie teorii i praktyki?

/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

A. Wiedza teoretyczna

B. Wiedza praktyczna

6. Jakie najważniejsze treści, zdaniem Pana, powinny znaleźć się w programach kształcenia w szkołach podoficerskich, aby możliwe było dobre przygotowanie słuchaczy do pracy dowódczo-wychowawczej? /Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/

.....

Jaka jest Pana opinia na temat ilości wyszczególnionych niżej przedmiotów humanistycznych w programach kształcenia w szkołach podoficerskich?

/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi

1. Powinno być ich więcej
2. Powinno być ich mniej
3. Ich ilość jest wystarczająca
4. Nie mam zdania

Przedmioty		
1	Etyka żołnierza zawodowego	
2	Podstawy komunikowania społecznego	
3	Elementy wiedzy o społeczeństwie	
4	Prawo wojenne	
5	Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe	
6	Podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej	
7	Ochrona środowiska	
8	Pedagogika i psychologia wojskowa	
9	Historia wojskowości	
10	Język angielski	
11	Metodyka szkolenia	

Jakie inne przedmioty humanistyczne powinny -zdaniem Pana- znaleźć się w toku kształcenia podoficerów zawodowych? /Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/

.....

8. Czy, zdaniem Pana, wiedza humanistyczna jest przydatna w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna, do pokonywania sytuacji trudnych i nie przewidzianych w regulaminach?

/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

A. Współczesnego pola walki

B. Działań innych niż wojna

9. W jakim stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie podległymi żołnierzami służby zasadniczej jest uzależnione od poszczególnych niżej wymienionych umiejętności, podoficerów zawodowych?

/Prosimy postawić znak x w wybrane miejsce w tabeli/

Lp.	Osobowościowe przymioty	Wysokim	Średnim	Niskim	Żadnym	Nie mam zdania
1	2	3	4	5	6	7
1	Umiejętności twórczego i wielostronnego myślenia					
2	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów					
3	Umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji					
4	Umiejętność pracy w zespole					
5	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań					
6	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych					
7	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu					
8	Umiejętność konsekwentnej realizacji zadań i własnych decyzji					
9	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji					
10	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych					
11	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych					

10. Jakie znaczenie dla sprawnego dowodzenia i efektywnego wychowania żołnierzy służby zasadniczej posiadają, Pana zdaniem, niżej wymienione cechy osobowości podoficerów zawodowych?

/Prosimy postawić znak x w wybrane miejsce w tabeli/

Lp.	Osobowościowe przymioty	Bardzo duże	Duże	Znaczące	Mażnikome znaczenie	Nie mam zdania
1	2	3	4	5	6	7
1	Inteligencja					
2	Ogólna wiedza humanistyczna					
3	Uzdolnienia					
4	Zainteresowania					
5	Wartości (m.in. moralne wymogi w służbie podoficerów)					
6	Temperament					
7	Motywacje do służby					
8	Samoocena i samokontrola własnej działalności służbowej					
9	Erudycja - dotycząca kultury j ęzyka w formułowaniu rozkazów i poleceń służbowych					
10	Charakter					
11	Wiedza o rzeczywistości, świecie, życiu i społeczeństwie					
12	Inne, proszę podać jakie?					

11. Jak -według Pana oceny- postrzegany jest obecnie podoficer zawodowy w polskim społeczeństwie w porównaniu z innymi korpusami Sił Zbrojnych?

/Prosimy umieścić znak x w odpowiednim miejscu na niżej zaprezentowanej skali/

1 -----2 ----- 3 -----4----- 5 -----6-----7
 I-----I ----- I-----I ----- I-----I-----

Bardzo negatywny obraz

Bardzo negatywny obraz

12. Na jaką ocenę Pana zdaniem, zasługuje współczesny podoficer zawodowy w porównaniu z innymi korpusami osobowymi Sił Zbrojnych?

/Prosimy umieścić znak x w odpowiednim miejscu na niżej zaprezentowanej skali/

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7
 I----- I----- I----- I----- I----- I-----

Bardzo negatywny obraz

Bardzo negatywny obraz

13. Jak Pan ocenia wartość wymienionych w poniższej tabeli dyspozycji zawodowych współczesnych podoficerów zawodowych i jaki powinien być, Pana zdaniem, ich poziom ?

(Prosimy ocenić z własnego punktu widzenia poszczególne dyspozycje, wstawiając numer wybranej odpowiedzi obok każdej z niżej wymienionych właściwości).

Poziom niżej wymienionych dyspozycji oceniam jako:

1. Bardzo dobry
2. Dobry
3. Dostateczny
4. Niedostateczny
5. Trudno powiedzieć

Lp.	DYSPOZYCJE (WŁAŚCIWOŚCI) DOBREGO PODOFICERA		
	I DYSPOZYCJE KIERUNKOWE		
	Postawy społeczne	Poziom faktyczny	Poziom pożądany
1	Postawa obywatelska - myślenie kategoriami państwa, umacnianie ładu konstytucyjnego, troska o godność narodową i dobro ojczyzny		
2	Patriotyzm - szacunek dla ojczyzny oraz gotowość do ponoszenia dla niej największych ofiar na polu walki i w codziennej służbie		
3	Postawa etyczna - przestrzeganie norm moralnych, mająca swe odzwierciedlenie w uczciwości, praworządności, rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu		
4	Humanizm - uznanie człowieczeństwa, dobre (obiektywne) traktowanie podwładnych, przełożonych i kolegów oraz poszanowanie ich godności i wolności		
5	Tolerancja - prawo do posiadania odrębnych poglądów, odmiennego stylu działania, indywidualnych przyzwyczajzeń, jeśli nie narusza to przyjętych zasad współżycia		
6	Aktywność - uczestnictwo w życiu środowiska zawodowego i wspólnoty terytorialnej, wyrażające się w działaniu na rzecz tych zbiorowości.		

Postawy zawodowe			
7	Predyspozycje dowódczo-przywódcze - zespół cech osobowych, wiedza i umiejętności zawodowe zapewniające pełnienie funkcji dowódczych		
8	Kultura dowodzenia - uszanowanie godności, sprawiedliwa ocena podwładnych, zdolność do krytycznej samooceny		
9	Zdyscyplinowanie - podporządkowanie się woli przełożonego, uznanie rozkazu jako nakazu służby wojskowej		
10	Odpowiedzialność - świadomość skutków podejmowanych decyzji		
11	Inicjatywność - umiejętność sprawnego wykonywania zadań w skomplikowanych warunkach, przy braku niezbędnych informacji i środków do działania		
12	Koleżeńskość - solidarność w służbie wojskowej, wzajemna pomoc zwłaszcza w sytuacjach trudnych		
13	Zainteresowania zawodowe - dążenie do ciągłego doskonalenia zawodowego		
14	Aspiracje i ambicje zawodowe - twórcze rozwiązania podwyższające jakość pracy		
Postawy wobec samego siebie			
15	Poczucie honoru i godności - wynikające z zaszczytu bycia żołnierzem zawodowym oraz wierności przysiędze wojskowej		
16	Odwaga - umiejętność działania w sytuacjach trudnych, przewycięzanie strachu, umiejętność panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia		
17	Wymagalność - stosowanie wysokich wymogów wobec siebie i podwładnych oraz precyzyjnego rozliczania z postawionych zadań		
18	Stanowczość i zdecydowanie - podejmowanie śmiałych i rozsądnych decyzji zmierzających do osiągnięcia celu działania		
19	Zrównoważenie emocjonalne - umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach obciążeń psychicznych		
Walory intelektualne			
20	Inteligencja - właściwość psychiczna, przejawiająca się we względnie stałej efektywności wykonywania zadań. Przejawia się w sprawnym wykorzystaniu nabytej wiedzy i doświadczenia, trafnym dobrze metod działania w nowych i złożonych sytuacjach		
21	Wyobraźnia - zdolność przewidywania kolejnych etapów działania		

22	Sprawność procesów poznawczych - skupienie i podzielność uwagi		
23	Sprawność pamięci - wyższa od przeciętnej zdolność zapamiętywania oraz jak najwierniejszego odtwarzania faktów i zdarzeń		
24	Sprawność procesów percepcji - orientacja i wyobrażenia przestrzenne		
25	Sprawność procesów decyzyjnych - szybkość i trafność podejmowania decyzji		
Właściwości temperamentu			
26	Niska reaktywność - cecha gwarantująca dużą odporność i zorganizowanie działania w sytuacjach trudnych		
27	Duża ruchliwość zachowania - zdolność do przechodzenia od jednej czynności do drugiej		
28	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności - im bardziej złożona czynność tym większa chęć do działania		
II DYSPOZYCJE INSTRUMENTALNE			
Kwalifikacje ogólne			
29	Wiedza ogólnokształcąca - ogólna wiedza o świecie i zjawiskach przyrodniczych		
30	Wiedza humanistyczna - o społeczeństwie, jego dorobku intelektualnym i pojęć z zakresu nauk humanistycznych		
31	Umiejętność dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych		
32	Umiejętność rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji założonych celów wychowawczych		
Kwalifikacje kierunkowe			
33	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe - będące podstawą pełnienia funkcji służbowych		
34	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze - zdolność do kierowania zespołami żołnierzy. Źródłem podporządkowania się żołnierzy jest autorytet osobisty, wyrażający się w uznaniu przełożonego za przywódcę formalnego i nieformalnego		
35	Umiejętność komunikowania społecznego		
36	Umiejętność samodoskonalenia - stanowiąca niezbędny warunek nadążania za postępem		

14. W jakim stopniu, Pana zdaniem, wymienione w poniższej tabeli umiejętności dotyczące kompetencji podoficera-dowódcy, są ważne w jego pracy z żołnierzami służby zasadniczej?

/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/

1. Bardzo ważne
2. Ważne
3. Mało ważne
4. Nieważne
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Rodzaje umiejętności	Ocena
1	Umiejętności komunikacyjne	
2	Umiejętności współpracy i współdziałania	
3	Umiejętności rozwiązywania problemów	
4	Umiejętności bycia liderem	
5	Umiejętności planowania i organizowania samodzielnego uczenia się	
6	Umiejętności posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną	

15. Jak Pan ocenia przygotowanie absolwentów szkół podoficerskich (podoficerów) w niżej wymienionych zakresach w stosunku do podoficerów z innych armii NATO?

/Prosimy ocenić wyszczególnione zagadnienia według skali podanej niżej. Wybrany numer odpowiedzi proszę wpisać do kratki./

1. Poziom jest wyższy
2. Poziom jest taki sam
3. Poziom jest niższy
4. Trudno mi ocenić

Lp.	Rodzaje umiejętności	Ocena
1	Umiejętności strzeleckie	
2	Umiejętności taktyczne	
3	Sprawność fizyczna	
4	Umiejętność komunikowania się z podwładnymi	
5	Umiejętność utrzymania dyscypliny wojskowej	
6	Umiejętność kształtowania właściwego morale	
7	Umiejętność precyzowania zadań stawianych podwładnym	
8	Cechy przywódcze	
9	Ogólny poziom wiedzy humanistycznej	
10	Umiejętności dydaktyczno-metodyczne	

16. Jakie jest Pana zdanie na temat przydatności wiedzy humanistycznej podoficerom zawodowym do pokonywania sytuacji trudnych i nie przewidzianych regulaminami w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna?

/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki /

1. Przydatna
2. Raczej przydatna
3. Raczej nieprzydatna
4. Nieprzydatna
5. Trudno powiedzieć

A. Współczesne pole walki

B. Działania militarne inne niż wojna

17. Jak Pan ocenia umiejętności dowódcze podoficerów zawodowych w Pana jednostce/pododdziale ?

/Prosimy dokonać oceny, wpisując do kratek numer z przedstawionej skali/

1. Bardzo dobrze
2. Dobrze
3. Dostatecznie
4. Niedostatecznie
5. Trudno mi ocenić

Lp.	Umiejętność	Ocena
1	Umiejętności z zakresu taktyki ogólnej	
2	Umiejętności sprawnego organizowania działania	
3	Umiejętność zrozumiałego wypowiedzania się, stawiania zadań	
4	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich zadań	
5	Umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale	
6	Umiejętność oceniania ludzi	
7	Umiejętność motywowania innych do pracy	
8	Umiejętności dydaktyczne	
9	Umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	
10	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	
11	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	
12	Umiejętność pracy w zespole	
13	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	
14	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań	
15	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	
16	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	
17	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji	
18	Umiejętności językowe (znajomość języka obcego)	

18. Czy zna Pan projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych?

/Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/

1. Znam bardzo dobrze
2. Znam dobrze
3. Znam fragmentarycznie
4. Nie znam
5. Trudno mi powiedzieć

19. Jak Pan ocenia projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim i nowej roli, jaką zamierza się powierzyć temu korpusowi osobowemu w zakresie dowodzenia i wychowania żołnierzy?

/Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/

1. Dobrze
2. Raczej dobrze
3. Raczej źle
4. Źle
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego ? */Prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/.*

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

20. Prosimy, na podstawie własnego doświadczenia określić, jakie umiejętności powinni doskonalić Pana podwładni-podoficerowie zawodowi, którzy pracują na stanowiskach związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy.

/Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/

Z zakresu dowodzenia..

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

Z zakresu wychowania.....

.....
.....

M.1. Jakie Pan zajmuje stanowisko dowódcze?

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/

1. Dowódca brygady
2. Dowódca pułku
3. Dowódca batalionu
4. Dowódca kompanii

M 2 Jaki jest Pana staż służby na obecnym stanowisku?

/Prosimy wpisać liczbę poniżej

...../

M. 3. Jaki posiada pan stopień wojskowy?

/Prosimy wpisać nr odpowiedzi do kratki/

1. Podporucznik
2. Porucznik
3. Kapitan
4. Major
5. Podpułkownik
6. Pułkownik

M 4. Jakie posiada Pan wykształcenie cywilne?

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki

1. WSO
2. SPR/SOR
3. Akademia Wojskowa
4. Inne (jakie?)

M 2 Ile lat wynosi staż Pana służby wojskowej?

/Prosimy wpisać liczbę lat do kratki/

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

W związku z prowadzonymi w Akademii Obrony Narodowej badaniami dotyczącymi problematyki przygotowania pedagogicznego podoficerów zawodowych do działalności dowódczo-wychowawczej w wojskach lądowych, zwracamy się do Państwa z uprzejmą prośbą o udzielenie możliwie wyczerpujących odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

Celem badań jest określenie aktualnego stanu kwalifikacji pedagogicznych podoficerów zawodowych i poziomu ich wykorzystania w wypełnianiu funkcji dowódczych w jednostkach wojsk lądowych oraz sformułowanie pożądanego modelu tych kwalifikacji umożliwiających im należyte wykonywanie funkcji dowódczych i wychowawczych.

Badania są anonimowe, a zgromadzone materiały empiryczne będą wykorzystane wyłącznie w celach naukowych i przedstawione w sposób zbiorczy.

Serdecznie dziękujemy

WARSZAWA

2003

1. Czy czuje się Pan przygotowany teoretycznie i praktycznie do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań militarnych innych niż wojna?

/Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno mi ocenić

	<i>Ocena</i>	<i>Ocena</i>
	<i>przygotowania</i>	<i>przygotowania</i>
	<i>teoretycznego</i>	<i>praktycznego</i>

A. *Współczesnego pola walki*

B. *Działań militarnych innych niż wojna*

2. Czy zna Pan projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych

/Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i jej numer wpisać do kratki/

1. Znam bardzo dobrze
2. Znam dobrze
3. Znam fragmentarycznie
4. Nie znam
5. Trudno mi powiedzieć

3. Jak Pan ocenia projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim?

/Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i jej numer wpisać do kratki/

1. Dobrze
2. Raczej dobrze
3. Raczej źle
4. Źle
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego? */prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

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

4. Czy niżej wymienione dyspozycje są przydatne Panu w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami służby zasadniczej?

/Prosimy ocenić wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Są przydatne
2. Są raczej przydatne
3. Są raczej nieprzydatne
4. Są nieprzydatne
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Odpowiedzialność	
2	Zrównoważenie emocjonalne	
3	Inteligencja	
4	Kultura dowodzenia	
5	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	
6	Zdyscyplinowanie	
7	Stanowczość i zdecydowanie	
8	Predyspozycje dowódczo-przywódcze	
9	Sprawność procesów decyzyjnych	
10	Inicjatywa	
11	Odwaga	
12	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	
13	Umiejętność adaptacji	
14	Wyobraźnia	
15	Koleżeńskość	
16	Wymagalność	
17	Poczucie honoru i godności	
18	Walory psychofizyczne	
19	Niska reaktywność	
20	Zainteresowania zawodowe	
21	Sprawność procesów poznawczych	
22	Postawa etyczna	
23	Umiejętności samodoskonalenia	
24	Znajomość języków obcych	
25	Sprawność pamięci	
26	Kultura bycia	
27	Sprawność procesów percepcji	
28	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	
29	Patriotyzm	
30	Zamiłowania zawodowe	
31	Aspiracje i ambicje zawodowe	
32	Humanizm	
33	Postawa obywatelska	
34	Aktywność	
35	Tolerancja	
36	Wiedza ogólnokształcąca	
37	Wrażliwość na piękno kultury ojczystej	
38	Wrażliwość na sztukę	

5. Które, spośród wymienionych dyspozycji posiadają zdaniem Pana największe znaczenie dla Pańskiej pracy szkoleniowo-wychowawczej?

/Prosimy podkreślić nie więcej niż dziesięć najważniejszych Pana zdaniem dyspozycji/

1. Inteligencja
2. Odpowiedzialność
3. Predyspozycje dowódczo-przywódcze
4. Patriotyzm
5. Wymagalność, zdyscyplinowanie
6. Stanowczość i zdecydowanie
7. Odwaga
8. Kwalifikacje dowódczo-przywódcze
9. Poczucie honoru i godności
10. Kultura dowodzenia
11. Postawa obywatelska
12. Znajomość języków obcych
13. Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe
14. Wyobraźnia
15. Kultura bycia
16. Zrównoważenie emocjonalne
17. Sprawność procesów decyzyjnych
18. Postawa etyczna
19. Koleżeństwo
20. Walory psychofizyczne
21. Inicjatywa
22. Zamiłowania zawodowe
23. Tolerancja
24. Umiejętności samodoskonalenia
25. Umiejętności adaptacji
26. Niska reaktywność
27. Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności
28. Aspiracje i ambicje zawodowe
29. Wiedza ogólnokształcąca
30. Aktywność
31. Samodzielność
32. Kreatywność
33. Sprawność pamięci

34. Humanizm
35. Ogólna wiedza humanistyczna
36. Sprawność procesów percepcji
37. Sprawność procesów poznawczych
38. Wrażliwość na piękno kultury ojczystej
39. Wrażliwość na sztukę

6. W jakim stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej przez podoficerów jest uzależnione od niżej wymienionych umiejętności kadry podoficerskiej?

/Prosimy ocenić wyszczególnione umiejętności według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Są bardzo ważne
2. Są ważne
3. Są mało ważne
4. Są nieważne
5. Trudno powiedzieć

Umiejętności umysłowe	Ocena
1. Twórczego i systemowego myślenia	
2. Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	
3. Umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	
4. Umiejętności samodzielnego analizowania i wartościowania zjawisk społeczno-ekonomicznych i politycznych	
5. Umiejętności samodzielnego samodoskonalenia	
6. Samoocena i samokontrola własnej działalności służbowej	

Umiejętności praktyczne	Ocena
1. Umiejętności kierownicze dotyczące funkcji planowania, pobudzania do działania i kontrolowania	
2. Umiejętności instruktorsko-metodyczne	
3. Umiejętności pedagogiczne dotyczące działalności wychowawczej	
4. Umiejętności prakseologiczne dotyczące sprawnego działania w praktyce	
5. Umiejętności kierowania drużyną	
6. Umiejętności integracyjne dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów	
7. Umiejętności manualne	

8. Umiejętności erudycyjne dotyczące posługiwaniem się językiem polskim	
9 Inne, jakie	
.....	

7. Jak Pan, jako podoficer, ocenia poziom ujętych w poniższej tabeli dyspozycji współczesnych podoficerów zawodowych a także, jaki powinien być Pana zdaniem, poziom wymienionych dyspozycji współczesnego - dobrego podoficera zawodowego?

/Prosimy ocenić z własnego punktu widzenia poszczególne dyspozycje, wstawiając numer wybranej odpowiedzi obok każdej z niżej wymienionych właściwości./

Poziom niżej wymienionych dyspozycji oceniam jako:

1. Wysoki
2. Średni
3. Wystarczający
4. Niewystarczający
5. Trudno powiedzieć

Lp.	DYSPOZYCJE (WŁAŚCIWOŚCI) DOBREGO PODOFICERA ZAWODOWEGO		
I DYSPOZYCJE KIERUNKOWE			
	Postawy społeczne	Poziom faktyczny	Poziom pożądany
1	Postawa obywatelska - myślenie kategoriami państwa, umacnianie ładu konstytucyjnego, troska o godność narodową i dobro ojczyzny		
2	Patriotyzm - szacunek dla ojczyzny oraz gotowość do ponoszenia dla niej największych ofiar na polu walki i w codziennej służbie		
3	Postawa etyczna - przestrzeganie norm moralnych, mające swe odzwierciedlenie w uczciwości, praworządności, rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu		
4	Humanizm - uznanie człowieczeństwa, dobre (obiektywne) traktowanie podwładnych, przełożonych i kolegów oraz poszanowanie ich godności i wolności		
5	Tolerancja - prawo do posiadania odrębnych poglądów, odmiennego stylu działania, indywidualnych przyzwyczajzeń, jeśli nie narusza to przyjętych zasad współżycia		
6	Aktywność - uczestnictwo w życiu środowiska zawodowego i wspólnoty terytorialnej, wyrażające się w działaniu na rzecz tych zbiorowości		
Postawy zawodowe			

7	Predyspozycje dowódczo-przywódcze - zespół cech osobowych, wiedza i umiejętności zawodowe zapewniające pełnienie funkcji dowódczych		
8	Kultura dowodzenia - uszanowanie godności, sprawiedliwa ocena podwładnych, zdolność do krytycznej samooceny		
9	Zdyscyplinowanie - podporządkowanie się woli przełożonego, uznanie rozkazu jako nakazu służby wojskowej		
10	Odpowiedzialność - świadomość skutków podejmowanych decyzji		
11	Inicjatywność - umiejętność sprawnego wykonywania zadań w skomplikowanych warunkach, przy braku niezbędnych informacji i środków do działania		
12	Koleżeńskość - solidarność w służbie wojskowej, wzajemna pomoc zwłaszcza w sytuacjach trudnych		
13	Zainteresowania zawodowe - dążenie do ciągłego doskonalenia zawodowego		
14	Aspiracje i ambicje zawodowe - twórcze rozwiązania podwyższające jakość pracy		
Postawy wobec samego siebie			
15	Poczucie honoru i godności - wynikające z zaszczytu bycia żołnierzem zawodowym oraz wierności przysiędze wojskowej		
16	Odwaga - umiejętność działania w sytuacjach trudnych, przewycięzanie strachu, umiejętność panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia		
17	Wymagalność - stosowanie wysokich wymogów wobec siebie i podwładnych oraz precyzyjnego rozliczania z postawionych zadań		
18	Stanowczość i zdecydowanie - podejmowanie śmiałych i rozsądnych decyzji zmierzających do osiągnięcia celu działania		
19	Zrównoważenie emocjonalne - umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach obciążeń psychicznych		
Walory intelektualne			
20	Inteligencja - właściwość psychiczna, przejawiająca się we względnie stałej efektywności wykonywania zadań. Przejawia się w sprawnym wykorzystaniu nabytej wiedzy i doświadczenia, trafnym dobrze metod działania w nowych i złożonych sytuacjach		
21	Wyobraźnia - zdolność przewidywania kolejnych etapów działania		
22	Sprawność procesów poznawczych - skupienie i podzielność uwagi		

23	Sprawność pamięci - wyższa od przeciętnej zdolność zapamiętywania oraz jak najwierniejszego odtwarzania faktów i zdarzeń		
24	Sprawność procesów percepcji - orientacja i wyobraźnia przestrzenna		
25	Sprawność procesów decyzyjnych - szybkość i trafność podejmowania decyzji		
Właściwości temperamentu			
26	Niska reaktywność - cecha gwarantująca dużą odporność i zorganizowanie działania w sytuacjach trudnych		
27	Duża ruchliwość zachowania - zdolność do przechodzenia od jednej czynności do drugiej		
28	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności - im bardziej złożona czynność tym większa chęć do działania		
II DYSPOZYCJE INSTRUMENTALNE			
Kwalifikacje ogólne			
29	Wiedza ogólnokształcąca - ogólna wiedza o świecie i zjawiskach przyrodniczych		
30	Wiedza humanistyczna - o społeczeństwie, jego dorobku intelektualnym i pojęć z zakresu nauk humanistycznych		
31	Umiejętność dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych		
32	Umiejętność rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji założonych celów wychowawczych		
Kwalifikacje kierunkowe			
33	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe - będące podstawą pełnienia funkcji służbowych		
34	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze - zdolność do kierowania zespołami żołnierzy. Źródłem podporządkowania się żołnierzy jest autorytet osobisty, wyrażający się w uznaniu przełożonego za przywódcę formalnego i nieformalnego		
35	Umiejętność komunikowania społecznego		
36	Umiejętność samodoskonalenia - stanowiąca niezbędny warunek nadszycania za postępcem		

8. W jakim stopniu Pana zdaniem, wyszczególnione niżej dyspozycje umysłowe decydują o kompetencjach podoficerów zawodowych w procesie realizacji zadań służbowych w zakresie podejmowania decyzji i ich realizacji?

/Prosimy ocenić wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Nie mam zdania

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Inteligencja	
2	Sprawność spostrzegania	
3	Sprawność myślenia	
4	Wyobraźnia	
5	Sprawność pamięci	
6	Podzielność uwagi	
7	Umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych	

Inne-jakie ?.....

9. W jakim stopniu, Pana zdaniem, niżej wymienione wymogi osobowo-zawodowe służby wojskowej podkreślają rolę i znaczenie korpusu podoficerskiego na tle innych korpusów osobowych?

/Prosimy ocenić wyszczególnione kryteria według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Nie mam zdania

Lp.	Wymogi (kryteria)	Ocena
1	Walory intelektualne (dyspozycje umysłowe)	
2	Wiedza ogólna (społeczno-humanistyczna i politechniczna)	
3	Kwalifikacje kierunkowe (ogólnowojskowe)	

4	Kwalifikacje specjalistyczne	
5	Zakres realizowanych obowiązków wynikających z uprawnień służbowych	
6	Zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje	
7	Obligatoryjny nakaz podejmowania decyzji w zakresie najistotniejszych problemów związanych z funkcjonowaniem wojska	
8	Kryterium prestiżu i poważania- sprawowanie kierowniczych funkcji w wojsku	
9	Określony standard materialny życia kadry podoficerskiej	
10	Tradycje zawodowej służby wojskowej	
11	Moralne wymogi towarzyszące zawodowym normom służby żołnierzy zawodowych.	

Inne- jakie?

10. Jakie znaczenie dla wszechstronnego wykształcenia podoficera zawodowego, mają Pana zdaniem, przedmioty społeczno-humanistyczne?

/Prosimy ocenić wyszczególnione przedmioty według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Duże
2. Raczej duże
3. Raczej niewielkie
4. Żadne
5. Trudno mi powiedzieć

Lp.	Przedmioty	Ocena
1	Podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej	
2	Podstawy dydaktyki wojskowej	
3	Teoria wychowania wojskowego	
4	Metodyka oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych	
5	Metodyka szkolenia w pododdziale	

Inne- jakie?

11. Prosimy o wyrażenie opinii na temat ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na realizację wyszczególnionych niżej przedmiotów humanistycznych w programach kształcenia w szkołach podoficerskich

/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki /

1. Powinno być ich więcej
2. Powinno być ich mniej
3. Ich ilość jest wystarczająca
4. Nie mam zdania

Lp.	Przedmioty	Opinia
1	Etyka żołnierza zawodowego	
2	Podstawy komunikowania społecznego	
3	Elementy wiedzy o społeczeństwie	
4	Prawo wojenne	
5	Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe	
6	Podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej	
7	Ochrona środowiska	
8	Pedagogika i psychologia wojskowa	
9	Historia wojskowości	
10	Język angielski	
11	Metodyka szkolenia	

11 A. Jakie jeszcze inne przedmioty humanistyczne powinny, zdaniem Pana, znaleźć się w toku kształcenia podoficerów zawodowych? */Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/*

.....

.....

12. Jaki wpływ Pana zdaniem, mają różne obszary wykształcenia podoficerów na ich prestiż społeczny i pozycję zawodową wśród kadry zawodowej?

/Prosimy ocenić wyszczególnione okoliczności według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Wysoki
2. Średni
3. Niski
4. Żaden
5. Nie mam zdania

	Prestiż społeczny	Prestiż zawodowy
1. Wykształcenie ogólne (humanistyczne, ścisłe, techniczne)		
2. Wykształcenie ogólnowojskowe		
3. Wykształcenie specjalistyczne dotyczące pełnionych funkcji		
4. Poziom kultury osobistej i zawodowej podoficerów implikujący ich styl życia i pracy		

Dlaczego? /Proszę o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/.....

13. W jakim stopniu wymienione dyspozycje są Panu potrzebne do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami zsw ?

/Prosimy ocenić wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Trudno mi ocenić

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Poziom wykształcenia ogólnego	
2	Wiedza pedagogiczna, działanie pedagogiczne	
3	Umiejętności teoretyczne	
4	Sprawności dydaktyczno-wychowawcze	
5	Dyspozycje osobowościowe	
6	Ambicja, optymizm	
7	Odwaga	
8	Odpowiedzialność	
9	Aktywność	
10	Patriotyzm	
11	Wyobraźnia, wymagalność	
12	Stanowczość	
13	Zdolność zjednywania sobie zwolenników wokół wykonywanego zadania	
14	Zdolność wpływania na innych żołnierzy	
15	Zdolność wskazywania żołnierzom właściwych celów i kierunków działania	
16	Zdolność skutecznego posługiwania się językiem w różnych sytuacjach	
17	Umiejętność poprawnego metodycznie prowadzenia zajęć	

18	Umiejętność doboru i wykorzystania różnych metod działania	
19	Umiejętność prowadzenia dialogu z innymi ludźmi	
20	Znajomość metod nauczania i umiejętność ich wykorzystania	

14. Jak Pan ocenia swój poziom profesjonalizmu w zakresie realizacji obowiązków służbowych:

/Prosimy zaznaczyć na osi liczbowej własną samoocenę

1 2 3 4 5 6 7
 I I I I I I I
 Bardzo niski poziom Bardzo wysoki poziom

15. Czy uczestniczy Pan regularnie w zajęciach z kształcenia obywatelskiego dla podoficerów?

/Numer wybranej odpowiedzi prosimy wpisać do kratki/

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego? */prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

.....

16. Czy kształcenie obywatelskie pomaga Panu w poszerzaniu wiedzy niezbędnej do pracy dowódczo-wychowawczej?

/Numer wybranej odpowiedzi prosimy wpisać do kratki

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego? */prosimy o krótką wypowiedź/*

.....

17. Jak Pan ocenia własne umiejętności dowódcze?

/Prosimy dokonać oceny, wpisując do kratek numer z przedstawionej skali/

1. Bardzo dobrze
2. Dobrze
3. Dostatecznie
4. Niedostatecznie
5. Trudno mi powiedzieć

Lp.	Umiejętności	Ocena
1	Umiejętności z zakresu taktyki ogólnej	
2	Umiejętności sprawnego organizowania działania	
3	Umiejętność zrozumiałego wypowiedzania się, stawiania zadań	
4	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich zadań	
5	Umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale	
6	Umiejętność oceniania ludzi	
7	Umiejętność motywowania innych do pracy	
8	Umiejętności dydaktyczne	
9	Umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	
10	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	
11	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	
12	Umiejętność pracy w zespole	
13	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	
14	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań	
15	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	
16	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	
17	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji	
18	Umiejętności językowe (znajomość języka obcego)	

18. Na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, na jaką wiedzę i umiejętności, Pana zdaniem należałoby położyć szczególny nacisk w Szkołach Podoficerskich i kursach doskonalących dla podoficerów zawodowych?

/Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/

.....

.....

.....

.....

M 1. Jaki jest Pana staż służby?

/Prosimy wpisać liczbę lat do kratki/

M 2. Ile ma Pan lat?

/Prosimy wpisać liczbę lat do kratki/

M 3. Jakie posiada Pan wykształcenie cywilne?

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki

1. Zasadnicze zawodowe
2. Średnie zawodowe
3. Średnie ogólnokształcące
4. Pomaturalne
5. Inne (jakie ?)

M 4. Jaka nazwę nosi stanowisko na którym pełni Pan służbę?

/Prosimy wpisać poniżej

.....

M 5. Jaki jest Pana stopień wojskowy?

/Prosimy wpisać poniżej

.....

M 6. W chwili badania jest Pan:

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/

1. Słuchaczem Szkoły Podoficerskiej
2. Żołnierzem zawodowym z ukończoną Szkołą Podoficerską
3. Żołnierzem zawodowym z nieukończoną Szkołą Podoficerską

Odnaki korpusów osobowych (<http://www.polska-zbrojna.pl/stopnie.html?kat=oko>)



Wojska
Zmechanizowane



Wojska Pancerne



Wojska Rakietowe
i Artyleria



Wojska Lotnicze



Wojska
Radiotechniczne



Wojska Łączności



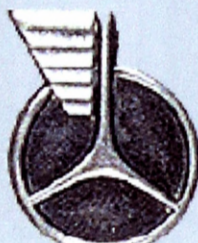
Wojska Obrony
Przewodniczej



Wojska
Inżynieryjne



Wojska
Kwatermistrzowskie



Wojska
Samochodowe



Wojska
Kolejowo-Drogowe



Wojska Kwaterunkowo-
Budowlane



Służba Zdrowia



Służba
Weterynaryjna



Służba
Informatyki



Służba
Meteorologiczna



Zespoły
Artystyczne



Żandarmeria
Wojskowa



Duszpasterstwo
Rzymskokatolickie



Duszpasterstwo
Prawosławne

Stopnie wojskowe podoficerów Wojsk Lądowych SZ RP

<http://www.uniforminsignia.net>



Kapral
Corporal



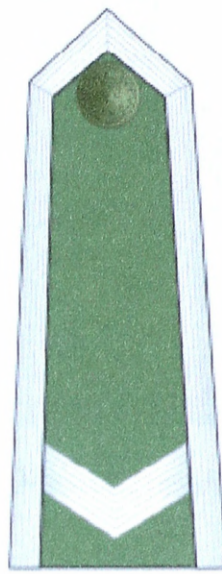
Starszy kapral
Chief Corporal



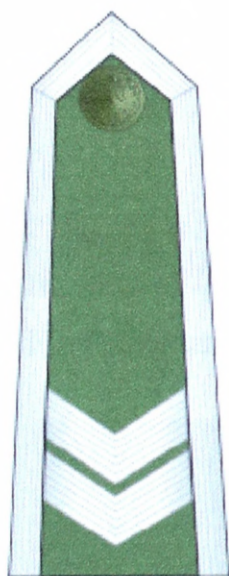
Plutonowy
Master Corporal



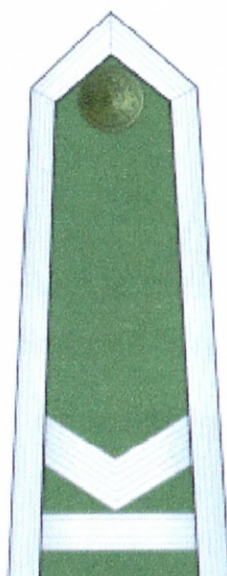
Starszy plutonowy
Chief Master Corporal



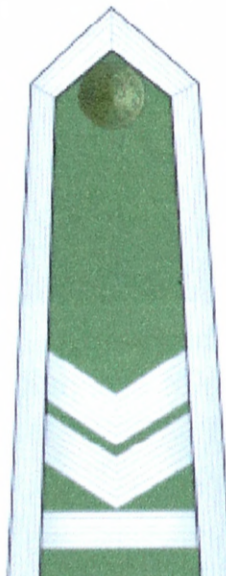
Sierżant
Sergeant Class II



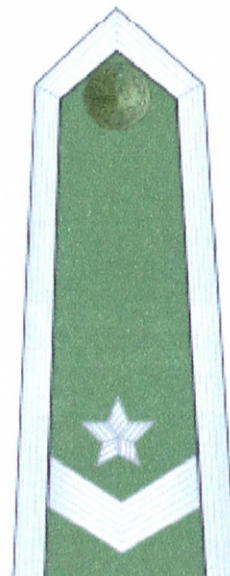
Starszy sierżant
Sergeant Class I



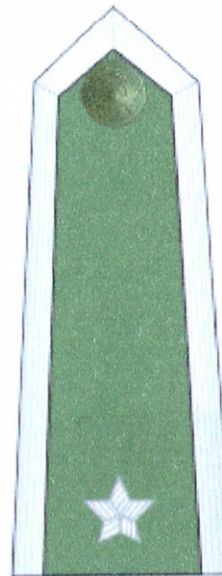
Sierżant sztabowy
Staff Sergeant Class II



Starszy sierżant sztabowy
Staff Sergeant Class I



Młodszy chorąży
Junior Warrant Officer



Chorąży
Warrant Officer Class II



Starszy chorąży
Warrant Officer Class I



Młodszy chorąży sztabowy
Chief Warrant Officer Class III



Chorąży sztabowy
Chief Warrant Officer Class II



Starszy chorąży sztabowy
Chief Warrant Officer Class I

U.S. Army



Corporal



Sergeant



Staff Sergeant



Sergeant First Class



Master Sergeant



First Sergeant



Sergeant Major



Command Sergeant Major



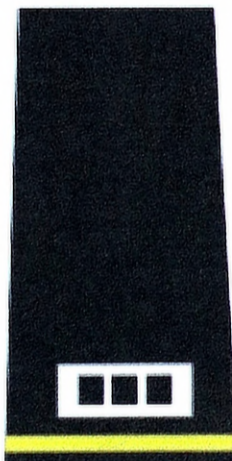
Sergeant Major of the Army



Warrant Officer 1



Chief Warrant Officer 2



Chief Warrant Officer 3



Chief Warrant Officer 4



Chief Warrant Officer 5

British Army



Lance Corporal



Warrant Officer
Class Two
(Regimental
Quartermaster
Sergeant)



Corporal



Warrant Officer
Second Class



Sergeant



Warrant Officer
First Class



Sergeant First Class

Royal Danish Army



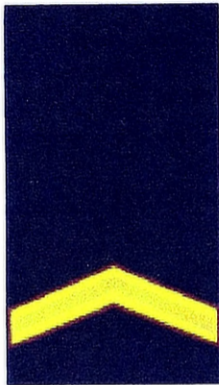
Korporaal

Corporal



Korporaal der 1e klasse

Corporal 1-st class



Sergeant
Wachtmeester

Sergeant



Sergeant der 1e klasse

Wachtmeester
der 1e klasse
Sergeant 1-st
class



Sergeant-majoor
Opperwachtmeester

Sergeant Major



Adjudant/
Vaandrig
Kornet

Warrant Officer

Esercito – Army Wlochy



1°
Caporalmaggiore
Corporal



Caporalmaggiore
Scelto
Sergeant



Caporalmaggiore
Capo
Staff Sergeant



Caporalmaggiore
Capo Scelto
Sergeant 1st
Class



Sergente
Master Sergeant



Sergente
Maggiore
Sergeant Major



Sergente
Maggiore Capo
Command
Sergeant Major



Maresciallo
Junior Warrant
Officer



Maresciallo
Ordinario
Warrant Officer



Maresciallo
Capo
Chief Warrant
Officer



Aiutante
Aidant



Aiutante di
Battaglia
Battle Adjutant

Landmacht - Royal Netherlands Army



Korporal
Corporal



Værnepligtig
sergent
Sergeant
(conscript)



Sergent
Sergeant



Oversergent
First Sergeant

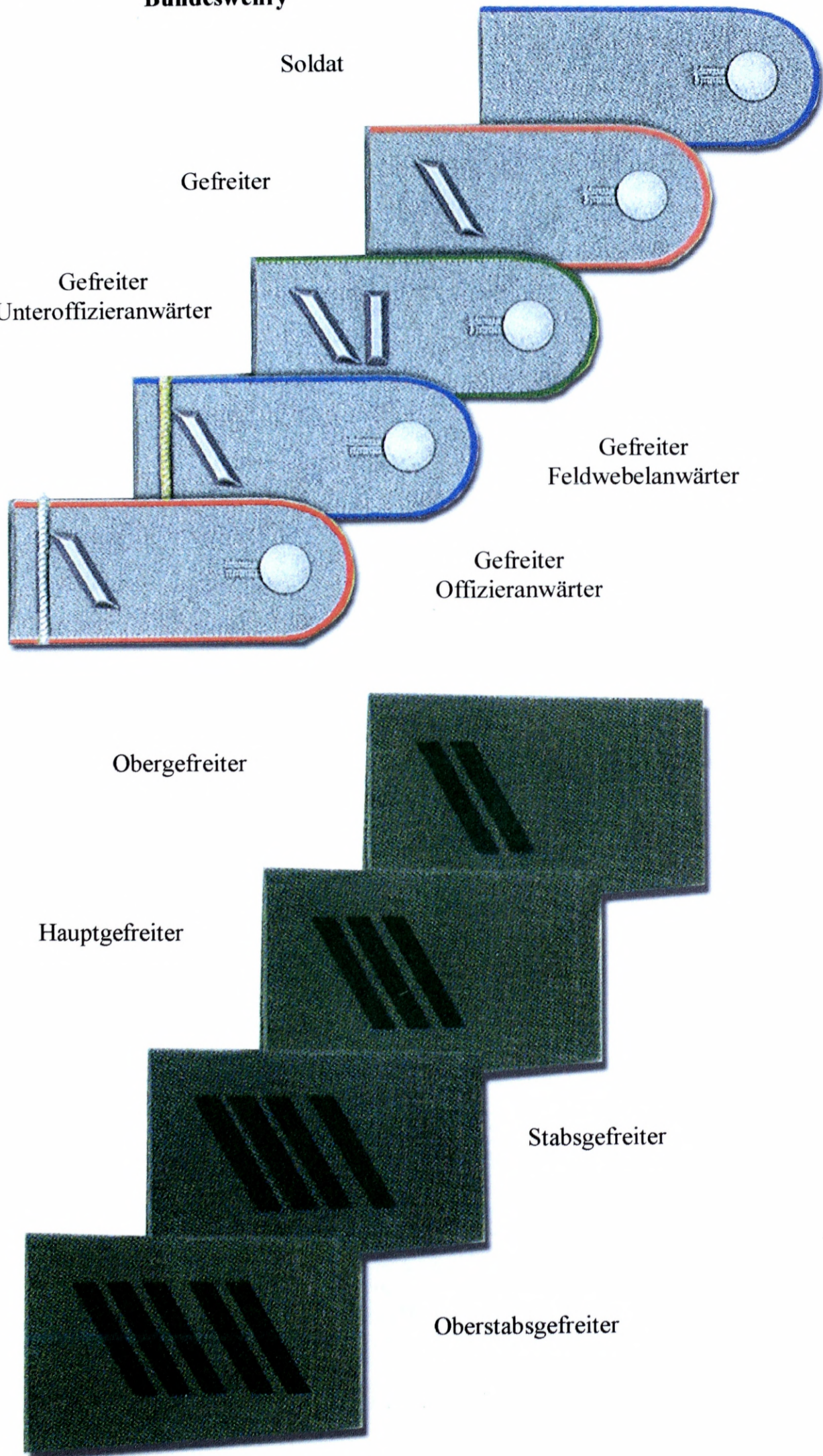


Seniorsergent
Warrant Officer
II



Chefsergent
Warrant Officer
I

**Stopnie wojskowe szeregowych i podoficerów
Bundeswehry**





Stabsunteroffizier
Feldwebelanwärter



Stabsunteroffizier



Fahnenjunker



Unteroffizier
Feldwebelanwärter



Unteroffizier



Oberfeldwebel



Fähnrich



Feldwebel



Oberstabsfeldwebel



Stabsfeldwebel



Oberfähnrich



Hauptfeldwebel

**Korpusy osobowe
oznaczenia na
beretach**



Panzertruppe



Panzeraufklärungstruppe/
feldnachrichtentruppe



Artillerietruppe



Topografietruppe



Jägertruppe



Kommando
Spezialkräfte



Fernspähtruppe



Heeresflug-
abwehrtruppe



Fallschirmjäger-
truppe



Panzergrenadier-
truppe



Fernmeldetruppe



1. Deutsch-Nieder-
ländisches Korps



Deutsch-Französische
Brigade



Eurokorps



Pioniertruppe



Heresfiegertruppe



ABC-Abwehrtruppe



Fernmeldetruppe
Operative Information



Instandsetzungs-
truppe



Nachschubtruppe



Sanitätstruppe



Feldjägertruppe



Militärmusikdienst



Wachbatalion

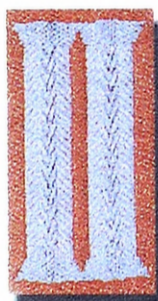
Oznaczenia korpusów
osobowych
w wojskach lądowych



Infanterie



Fernmeldetruppe



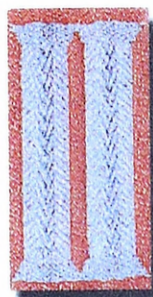
Feldjägertruppe



Pioniertruppe



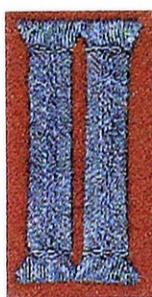
Sanitätstruppe



Panzertruppe



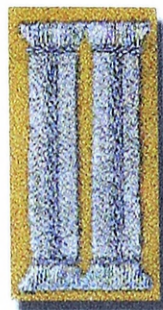
ABC-
Abwehrtruppe



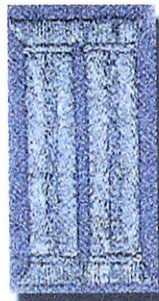
Artillerietruppe



Technische Truppe



Panzeraufklärungstruppe



Heeresflieger
-truppe



Heeresflugabwehr-
truppe



Militärmusikdienst

Wydawnictwo
Warszawa

