

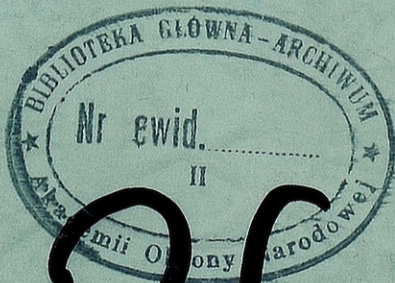


AKADEMIA  
OBRONY  
NARODOWEJ

Ppłk mgr Zdzisław MAŁKOWSKI

MODEL KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO  
W PERSPEKTYWICZNYM SYSTEMIE  
SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO

Rozprawa doktorska



58642

WARSZAWA

2005



**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

---

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**



ppłk mgr Zdzisław MAŁKOWSKI

**MODEL KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO  
W PERSPEKTYWICZNYM SYSTEMIE SZKOLNICTWA  
WOJSKOWEGO**

Rozprawa doktorska

Opracowana pod  
kierunkiem naukowym

płk. rez. prof. dr. hab. inż. Piotra SIENKIEWICZA

SPIS TREŚCI	
WSTĘP.....	4
ROZDZIAŁ I .....	14
EWOLUCJA KONCEPCJI KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO .....	14
1.1. Analiza historyczna.....	14
1.2. Raport Jacquesa Delorsa .....	21
1.3. Deklaracja bolońska .....	27
1.4. Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do roku 2010 .....	32
1.5. Wnioski .....	34
ROZDZIAŁ II	
ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH SYSTEMÓW KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA KADRY PAŃSTW ZACHODNICH .....	36
2.1. System kształcenia i jego model .....	36
2.2. Wybrane modele kształcenia i doskonalenia kadr w siłach zbrojnych państw zachodnich .....	41
2.2.1. System kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w USA.....	41
2.2.2. System przygotowania i doskonalenia podoficerów w USA .....	51
2.2.3. System kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w Niemczech .....	55
2.2.4. System przygotowania kadr podoficerskich w Niemczech.....	61
2.2.5. System kształcenia i doskonalenia oficerów w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii.....	65
2.2.6. System przygotowania podoficerów w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii .....	67
2.2.7. System kształcenia i doskonalenia oficerów w Austrii .....	72
2.2.8 System przygotowania podoficerów w armii austriackiej.....	77
2.3. Wnioski .....	81
ROZDZIAŁ III	
EWOLUCJA SYSTEMU SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO W POLSCE .....	85
3.1. Początki szkolnictwa wojskowego.....	85
3.2. System szkolnictwa wojskowego końca lat 80. ....	86
3.3. Pierwszy etap reformy szkolnictwa wojskowego 1989 – 1992 .....	89
3.4. Reforma szkolnictwa wojskowego w latach 1993 – 1997 .....	91
3.5. Zmiany dokonane w modelu kształcenia oraz w programach nauczania.....	94
3.6. Zmiany organizacyjne i strukturalne w szkolnictwie wojskowym w latach 2002–2003.....	97
3.7. Zmiany w systemie doskonalenia zawodowego kadr .....	103
3.7.1. System doskonalenia zawodowego kadr obowiązujący od wejścia w życie ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych .....	112
3.8. Wnioski .....	124
ROZDZIAŁ IV	
MODELOWANIE PERSPEKTYWICZNEGO SYSTEMU SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO .....	126
4.1. Przewidywane kierunki rozwoju kraju.....	126
4.1.1. Współczesne zagrożenia i gwarancje bezpieczeństwa .....	129
4.1.2. Przewidywane kierunki rozwoju Sił Zbrojnych RP .....	134

4.1.3. Ogólne założenia funkcjonowania szkoły wyższej .....	139
4.1.4. Wnioski.....	146
4.2. Ocena aktualnego stan szkolnictwa wojskowego .....	147
4.2.1. Kierunki studiów realizowane w akademiach wojskowych w wyższych szkołach oficerskich .....	155
4.2.2. Aktualny stan studentów akademii wojskowych i wyższych szkół oficerskich oraz słuchaczy szkół podoficerskich .....	156
4.2.3. Stan zatrudnienia oraz koszty funkcjonowania szkolnictwa wojskowego .....	158
4.2.4. Kwalifikacje Kadry Szkolnictwa Wojskowego.....	162
4.2.5. Wnioski.....	165
4.3. Aktualne modele przebiegu służby żołnierzy zawodowych oraz potrzeby w zakresie kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry. ....	167
4.3.1. Model przebiegu służby oficera .....	167
4.3.2. Model przebiegu służby podoficera .....	170
4.3.3 Potrzeby kształcenia i doskonalenia kadr .....	171
4.3.4. Wnioski.....	176
4.4. Stan badań nad doskonaleniem systemu szkolnictwa wojskowego .....	177
4.4.1. Badania prowadzone w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego .....	177
4.4.2. Inny model doskonalenia systemu kształcenia oficerów Sił Zbrojnych RP .....	188
4.5. Wnioski .....	194
<b>ROZDZIAŁ V</b>	
<b>PROJEKT ZMIAN W MODELU KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO KADRY W PERSPEKTYWICZNYM SYSTEMIE SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO .....</b>	
5.1. Założenia dalszego doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego .....	195
5.2. Przeznaczenie systemu szkolnictwa wojskowego .....	196
5.3. Projekt perspektywicznej struktury szkolnictwa wojskowego-wariant A .....	198
5.3.1. Model kształcenia ustawicznego oficerów przyjęty w Wariancie A .....	202
5.3.2. Możliwy scenariusz realizacji wariantu A .....	207
5.4. Projekt perspektywicznej struktury szkolnictwa wojskowego wariant B.....	208
5.4.1. Model kształcenia ustawicznego oficerów przyjęty w wariancie B.....	214
5.4.2. Możliwy scenariusz realizacji .....	217
5.5. Model ścieżki edukacyjnej podoficera.....	219
5.6. Analiza porównawcza proponowanych wariantów rozwiązań.....	232
5.7. Wnioski .....	232
ZAKOŃCZENIE .....	235
BIBLIOGRAFIA.....	238
ZAŁĄCZNIKI .....	243

## WSTĘP

Przeobrażenia demokratyczne, jakie nastąpiły w Polsce w 1989 roku rozpoczęły trudny i złożony proces transformacji systemowej wszystkich obszarów działalności, w tym i wojska. Transformacja Sił Zbrojnych RP, wynikająca głównie ze zmian systemu obronnego państwa oraz dyrektyw zawartych w programach integracji z NATO i modernizacji Sił Zbrojnych RP, miała wpływ na system szkolnictwa wojskowego, który charakteryzował się pełną samowystarczalnością edukacyjną resortu obrony narodowej oraz stanem swoistego odizolowania od systemu edukacji narodowej.

Podjęte działania reformatorskie w obszarze szkolnictwa wojskowego przyniosły zmiany ilościowo-jakościowe, organizacyjno-programowe. Miały one charakter ewolucyjny, co należy uznać za działanie pozytywne, gdyż edukacja źle znosi działania rewolucyjne, które niweczą wartości kształtowane przez lata, niekiedy nawet przez pokolenia.

Postępująca transformacja w Siłach Zbrojnych RP, bliska perspektywa pełnego włączenia szkolnictwa wojskowego w narodowy system edukacji, inspirowane „procesem bolońskim” zmiany w szkolnictwie wyższym, to okoliczności do sformułowania pytań o przyszłość i kształt szkolnictwa wojskowego, o możliwe zmiany w aspekcie jego spójności z reformowanym systemem edukacji narodowej, a jednocześnie o porównywalność wykształcenia absolwentów naszych uczelni wojskowych z wykształceniem absolwentów cywilnych uczelni krajowych i zagranicznych. Aby odpowiedzieć na te pytania należy rozstrzygnąć wiele dylematów i wątpliwości, które do tej pory nie znalazły odpowiedzi.

W procesie reformowania szkolnictwa wojskowego warto zatem korzystać także z dorobku środowiska cywilnego, wielu raportów i trafnych wypowiedzi, takich jak T. Pilcha, który uważa, że „dopiero jeśli wiemy jaki świat chcemy zbudować, jaki ład gospodarczy i społeczny osiągnąć w przyszłości oraz jakiego człowieka chcemy wychować, wówczas możemy konstruować organizacje systemu szkolnictwa, a nauczanie wypełnić odpowiednią treścią”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> T. Pilch, *Spory o szkołę*, Wyd. „Żak”, Warszawa 1999, s.120.

Spółeczeństwo przyszłości będzie potrzebować ludzi, szybciej i lepiej myślących, którzy będą w stanie krytycznie przeanalizować i ocenić lawinę faktów i równocześnie racjonalnie działać. W ciągu najbliższych 20 lat powstanie wiedza większa niż w całej ludzkości<sup>2</sup>.

Stojąc przed nowymi wymogami współczesnego świata, dynamicznym rozwojem techniki i cywilizacji wojsko, tak jak środowisko cywilne, musi sprostać nowym wyzwaniom i standardom edukacyjnym. Jednym z nich jest postulowana od wielu lat, głównie w znanych raportach Klubu Rzymskiego potrzeba przygotowania i wdrożenia absolwentów wszystkich szkół do ustawicznego poszerzania i pogłębiania już zdobytej wiedzy.

W myśl teorii kształcenia ustawicznego szkoła jest tylko pierwszym ogniwem systemu kształcenia ustawicznego, przygotowującym jednostkę do dalszej, stałej aktywności edukacyjnej.

Przygotowanie kadr wojskowych, na miarę dzisiejszych i przyszłych potrzeb wymaga – z jednej strony – nowego podejścia i skoncentrowania wysiłku intelektualnego kadry dydaktyczno-naukowej na przygotowaniu studentów i słuchaczy do samodzielnego zdobywania wiedzy i umiejętności w czasie pełnienia służby wojskowej – a z drugiej – zapewnienia niezbędnych warunków do sprawnej organizacji i realizacji na wysokim poziomie procesu dydaktyczno-wychowawczego, w tym ciągłego konstruowania nowoczesnych programów kształcenia. Nowe programy kształcenia powinny być dostosowane do poziomu rozwoju cywilizacyjnego, zapewniając przede wszystkim wykształcenie ogólne, ale również właściwy poziom wykształcenia specjalistycznego, umożliwiającego pełnienie wielu funkcji w wojsku i społeczeństwie. Nadal wydaje się aktualna wypowiedź B. Ileczo, który twierdzi, że „jeśli treści kształcenia nie podlegają odpowiednio częstym planowanym zmianom, to uczelnie przestają kształcić dla przyszłości. W skali kraju oznacza to powstawanie luk edukacyjnych, które w niedługim czasie doprowadzą do regresu kulturalnego, gospodarczego i technicznego w stosunku do państw, gdzie przywiązuje się dużą wagę do modernizacji programów kształcenia i treści

---

<sup>2</sup> R. Pachociński, *Oświata XXI wieku kierunki przeobrażeń*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 1999, s. 72.

kształcenia”<sup>3</sup>. Powinno to mieć również odzwierciedlenie w nowoczesnym systemie kształcenia ustawicznego kadry (w środowisku wojskowym potocznie nazywane doskonaleniem zawodowym).

Współczesny żołnierz musi sprostać wielu wyzwaniom i szybko adaptować się do zachodzących zmian. Natomiast korpus oficerski, bardziej niż kiedykolwiek, w obliczu złożonych sytuacji, powinien wykazywać się twórczym, przyszłościowym myśleniem oraz zdecydowanym działaniem. Oficerowie muszą skutecznie poznawać i umiejętnie stosować osiągnięcia myśli wojskowej i efekty postępu technicznego. Aby zatem pomyślnie funkcjonować w każdym środowisku, a często w ekstremalnych warunkach, również potrzebna jest kadrze elastyczność i sprawność umysłowa oraz zdolność do podejmowania indywidualnych decyzji, by nie tylko i wyłącznie być biernym wykonawcą z góry narzuconego planu. Wymaga to od kadry ustawicznego kształcenia i samokształcenia w osiągnięciu perfekcji działania.

Dzisiejsze doświadczenia wskazują, że przyszłość charakteryzować się będzie zależnością od informacji oraz integracją poszczególnych obszarów wiedzy ogólnej i specjalistycznej. Profesjonalne kształcenie staje się sposobnością, głównie dla oficerów dowódców i oficerów sztabu do poszukiwania i konstruowania nowych rozwiązań oraz efektywnego wykorzystania dotychczasowych metod i procedur działania.

Kształcenie wojskowe powinno być zgodne z najnowszymi tendencjami dydaktycznymi, przede wszystkim z ustawicznym procesem kształcenia cech osobowych, nawyków krytycznego myślenia oraz wdrażaniem do samokształcenia i samowychowania. Nie do pomyślenia jest by edukacja oficerska czy żołnierska kiedykolwiek się zakończyła. Niezbędne jest ciągłe poszerzanie wiedzy i umiejętności, bowiem wymusza to szybki postęp i dynamika zmian. W tej sytuacji edukacja wojskowa powinna charakteryzować się szybkim wdrażaniem nowych rozwiązań do systematycznego samokształcenia, uzupełnianego instytucjonalnym doskonaleniem kursowym które powinno przybierać formę krótkich, ale skutecznych i gwałtownych przyspieszeń, pogłębiających wiedzę na kolejny okres aktywności zawodowej.

---

<sup>3</sup> B. Ilczko, *Procesy innowacyjne w szkolnictwie wyższym*, PWN, Warszawa 1988 r., s. 89.

Budując nowy system szkolnictwa wojskowego należy wykorzystać to, co najcenniejsze z dotychczasowego dorobku naszych uczelni, a także wykorzystywać również rozwiązania szkolnictwa wojskowego państw NATO. Należy mieć bowiem świadomość, iż system kształcenia należy budować w oparciu o polskie prawo i tradycje narodowe, ale jednocześnie należy pamiętać o jego porównywalności z podobnymi systemami państw NATO. Oznacza to, że poziom wykształcenia absolwentów polskich uczelni wojskowych musi w pełni odpowiadać wykształceniu absolwentów krajowych i zagranicznych uczelni cywilnych.

**Przedmiotem badań** niniejszej rozprawy jest model kształcenia ustawicznego w perspektywnym systemie szkolnictwa wojskowego.

**Głównym celem badań jest opracowanie zmian w modelu kształcenia ustawicznego kadry w perspektywnym systemie szkolnictwa wojskowego dostosowanych do nowych uwarunkowań, wymagań narodowych i sojuszniczych oraz określenie strategii wdrożenia tego modelu.**

Cel ten zamierzam osiągnąć po przez realizację następujących celów szczegółowych:

- 1) ustalenie czynników warunkujących zmiany w modelu kształcenia ustawicznego kadry oraz w systemie szkolnictwa wojskowego;
- 2) zaprezentowanie systemów szkolnictwa wojskowego wybranych państw NATO;
- 3) zbadanie zalet i niedociągnięć obecnego modelu kształcenia ustawicznego kadr oraz systemu szkolnictwa wojskowego;
- 4) określenie potrzeb kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry;
- 5) określenie zmian w systemie kształcenia ustawicznego kadry.

Na podstawie przyjętego celu rozprawy, sformułowałem **główny problem badawczy** zawierający się w następującym pytaniu:

**Jakich należy dokonać zmian w modelu kształcenia ustawicznego kadry w perspektywnym systemie szkolnictwa wojskowego, aby sprostał on nowym uwarunkowaniom oraz wymaganiom narodowym i sojuszniczym?**

Tak sformowany główny problem badawczy wymaga udzielenia odpowiedzi na następujące problemy szczegółowe:

1. Jakie zasadnicze czynniki warunkowały zmiany w systemie szkolnictwa wojskowego na przestrzeni ostatnich 15 lat?

2. Jakie rozwiązania przyjęte w armiach państw NATO można zastosować w polskim systemie szkolnictwa wojskowego?

3. Jakie są główne zalety i niedociągnięcia aktualnego systemu szkolnictwa wojskowego?

4. Jakie potrzeby sił zbrojnych determinują w perspektywicznym systemie szkolnictwa wojskowego?

Na podstawie analizy tematu pracy, literatury przedmiotu, sformułowanych celów oraz problemów badawczych, a także osobistej znajomości zagadnienia przyjąłem następującą hipotezę:

**Sprostanie nowym uwarunkowaniom oraz wyzwaniom narodowym i sojuszniczym w zakresie kształcenia ustawicznego kadry wymaga dokonania zmian w modelu kształcenia ustawicznego oraz w systemie szkolnictwa wojskowego takich, jak:**

- wprowadzenia dodatkowej formy kształcenia dla oficerów oraz zmiany placówek edukacyjnych odpowiedzialnych za kształcenie ustawiczne podoficerów;
- dostosowania nadmiernie rozbudowanej struktury szkolnictwa wojskowego do aktualnych i perspektywicznych potrzeb sił zbrojnych.

Tak sformułowana hipoteza robocza posiada charakter ogólny. Dlatego też sformułowałem następujące hipotezy szczegółowe:

**1. Czynnikiem warunkującym zmiany w modelu kształcenia ustawicznego kadry oraz w systemie szkolnictwa wojskowego były:**

- zmiany społeczno-polityczno-gospodarcze;
- zmiany doktryny obronnej;
- potrzeby ilościowe i jakościowe Sił Zbrojnych RP;
- kształcenie i szkolenie zgodne ze wspólną doktryną NATO.

**2. W systemie szkolnictwa wojskowego można zastosować następujące rozwiązania przyjęte w państwach NATO:**

- powiązanie systemu kształcenia kadr wojskowych z systemem edukacji narodowej;

- oparcie całego systemu kształcenia kadr podoficerskich o centra szkolenia;
- zachowanie wielu źródeł pozyskiwania kadr oficerskich.

### 3. Podstawowymi zaletami aktualnego systemu szkolnictwa wojskowego są:

- dobrze przygotowana kadra dydaktyczno-naukowa szczególnie w akademiach wojskowych;

- dobra baza dydaktyczna i laboratoryjna uczelni wojskowych.

#### Natomiast niedociągnięciami:

- brak odpowiedniej liczby samodzielnych pracowników naukowych (wyższe szkoły oficerskie) do prowadzenia kierunków studiów;

- zbyt duża struktura szkolnictwa wyższego, która jest bardzo kosztowna;

- brak powiązania systemu szkolnictwa wojskowego z systemem edukacji narodowej.

### 4. Model przygotowania kadr determinują takie potrzeby jak:

- przyjęte zasady polityki kadrowej w Siłach Zbrojnych RP;
- potrzeby ilościowe – 150 tys. armii w 60% uzawodowiona;
- potrzeby jakościowe na miarę wymagań stawianych wobec sił zbrojnych członków NATO.

Całokształt badań podejmowanych w celu rozwiązania problemów badawczych i weryfikacji hipotez przeprowadziłem według następujących etapów:

- **etap pierwszy** – służył do zgromadzenia materiału naukowego stanowiącego podstawę do realizacji badań właściwych. Materiał naukowy stanowiły materiały źródłowe i opracowania zawierające wyniki dotychczasowych badań nad rozwiązywanym problemem. Efektem prowadzonych dociekań było przygotowanie i dokonanie wstępnego opisu porządkującego w obrębie rozstrzyganego problemu;

- **etap drugi** – prowadził do naukowego opracowania zebranego materiału, pozwalającego na ukazanie przyczyn zmian strukturalnych szkolnictwa wojskowego oraz istoty kształcenia ustawicznego kadry;

- **etap trzeci** - stanowił próbę syntetycznego opracowania materiałów i zdobytej wiedzy. Zastosowane procedury wykorzystałem w celu zachowania racjonalnych proporcji między teorią i praktyką, co w konsekwencji doprowadziło do pozytywnej weryfikacji przyjętej hipotezy roboczej.

W celu bezpośredniego rozwiązania problemów badawczych, zastosowałem metodę badania dokumentów, sondaż diagnostyczny techniką wywiadu, badanie opinii ekspertów oraz następujące metody teoretyczne:

- **analizę**, która znalazła zastosowanie głównie w badaniach teoretycznych literatury oraz materiałów dotyczących zmian systemu szkolnictwa oraz kształcenia ustawicznego.

- **syntezę**, której poddałem wnioski z badań teoretycznych, i porównywałem je z przyjętymi założeniami;

- **porównanie** pomocne było szczególnie w wydobywaniu podobieństw i różnic w systemie kształcenia ustawicznego kadry w armii polskiej i wybranych armiach NATO;

- równoległe z porównaniem stosowana była **analogia**, szczególnie przy wnioskowaniu o podobieństwach występujących procesów;

- **uogólnienie** wykorzystałem do ujawnienia cech i zjawisk powtarzalnych, a w konsekwencji do formułowania zasad uniwersalnych dotyczących kształcenia ustawicznego kadry;

Podczas opracowywania rozprawy istotnym czynnikiem był dobór literatury przedmiotu, który umożliwił realizację zamierzonego celu i organizację procesu badawczego. Zakres jej wykorzystania jest ściśle związany z realizacją poszczególnych etapów i rozwiązywaniem problemów badawczych.

Podstawowymi pozycjami literatury wykorzystywanymi w opracowaniu rozprawy doktorskiej były publikacje dotyczące problemu kształcenia ustawicznego, do których między innymi można zaliczyć opracowania: A. Cieślaka „Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego” R. Wroczyńskiego „Edukacja permanentna”, A. Stopińskiej- Pająk „Problemy rozwoju idei ustawicznego kształcenia, praca zbiorowa pod redakcją L. Olszewskiego”, J. Półturzyckiego „Edukacja dorosłych” oraz raporty dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku oraz „Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce”.

W pracy wykorzystywałem również literaturę dotyczącą teorii systemów, modelowania i analizy systemowej. Na jej podstawie przeprowadziłem badania funkcjonujących obecnie za granicą systemów przygotowania kadr. Do tych pozycji

można zaliczyć prace: U. Świętochowskiej „Systemy edukacyjne cywilizacji przełomu XX i XXI wieku, G. Gierszewskiej, M. Romanowskiej „Analiza strategiczna przedsiębiorstw”, czy też P. Sienkiewicza „Teoria efektywności systemów”, „Inżynieria systemów” oraz „Analiza systemowa podstawy i zastosowania”.

Analizując dokumenty ograniczyłem się do zmian w szkolnictwie wojskowym na przestrzeni ostatnich 15 lat (tak zwanej transformacji ustrojowej). Niemniej jednak okazało się, że bez refleksji historycznej rozważania o przyszłości będą niekompletne i niepełne. Dlatego też w rozprawie znajduje się krótki materiał o charakterze historycznym. Opracowałem go na podstawie pracy S. Rutkowskiego pt. „Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego”.

Najbardziej przydatnymi materiałami w zakresie zmian w szkolnictwie wojskowym na przestrzeni ostatnich 15 lat okazały się dokumenty przechowywane w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego oraz różnego rodzaju opracowania, np. „Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym” prof. dr. hab. B. Szulca oraz „Model Uniwersytetu Obrony Bezpieczeństwa Narodowego w systemie szkolnictwa wojskowego”, praca zbiorowa pod kierunkiem prof. dr. hab. inż. P. Sienkiewicza

Następną grupę prac źródłowych stanowiły materiały dotyczące badanego problemu. Do tych pozycji można zaliczyć badania wykonywane w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego oraz w Wojskowej Akademii Technicznej pod kierunkiem dr. hab. inż. W. Miszalskiego.

W niniejszej pracy pragnę dokonać próby opracowania zmian w modelu kształcenia ustawicznego w perspektywicznym systemie szkolnictwa wojskowego, tak aby odpowiadał on aktualnym i dającym się przewidzieć potrzebom kadrowym sił zbrojnych oraz spełniał wszystkie wymagania narodowe i sojusznicze.

W projektowaniu modelu korzystałem z wniosków wynikających ze wzrastającej roli kształcenia ustawicznego, analizy dotychczas obowiązującego systemu kształcenia wojskowego w Polsce oraz w wybranych państwach zachodnich.

Treść rozprawy przedstawiłem w pięciu rozdziałach.

W rozdziale pierwszym przedstawiłem ewolucję koncepcji kształcenia ustawicznego, której początki sięgają czasów społeczeństwa pierwotnego. Omówiłem

czynniki mające znaczący wpływ na rozwój idei kształcenia ustawicznego. Na podstawie znanych raportów Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji XXI wieku zaprezentowałem wzrost znaczenia kształcenia permanentnego. Szczegółowo również wyartykułowałem przyjęte przez Polskę założenia deklaracji bolońskiej. Omówiłem także strategię kształcenia ustawicznego w Polsce do końca 2010 roku oraz zadania, jakie stoją przed Polską do spełnienia w zakresie wejścia do europejskiej przestrzeni edukacyjnej.

W rozdziale drugim przedstawiłem znaczenie systemu oraz jego wpływ na kształt projektowanego modelu. Istotą tego rozdziału jest charakterystyka systemów szkolnictwa wojskowego wybranych państw zachodnich, ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia ustawicznego żołnierzy zawodowych. Na zakończenie przedstawiłem wnioski, w których wykazałem podobieństwo omawianych systemów.

W rozdziale trzecim przedstawiłem krótką genezę rozwoju szkolnictwa wojskowego w Polsce. Szczegółowo zaprezentowałem zmiany, jakie się dokonały w obszarze szkolnictwa wojskowego na przestrzeni ostatnich 15 lat (w okresie tak zwanej transformacji ustrojowej). Ocenę tego okresu przedstawiłem jako trzy etapy reformy szkolnictwa wojskowego. Omówiłem również zmiany w modelu kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr.

Rozdział czwarty dotyczy modelowania systemu szkolnictwa wojskowego. Punktem wyjściowym są przewidywane kierunki rozwoju kraju, kierunki rozwoju sił zbrojnych oraz istota uczelni wyższej. Przedstawiony jest stan aktualny szkolnictwa wojskowego, aktualne modele przebiegu służby oraz potrzeby w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr. Obejmuje on również stan badań prowadzonych w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego nad dalszym doskonaleniem struktury szkolnictwa wojskowego oraz inne propozycje rozwiązań.

Rozdział piąty przedstawia projekt zmian w modelu kształcenia ustawicznego w perspektywicznym systemie szkolnictwa wojskowego, w tym ogólne założenia dalszego doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego, przeznaczenie tego systemu oraz dwa warianty rozwiązań w obszarze struktury szkolnictwa wojskowego oraz modelu kształcenia ustawicznego kadry. Dokonałem również analizy porównawczej proponowanych rozwiązań.

Jestem głęboko przekonany, że przedstawione opracowanie w postaci pracy doktorskiej może być pomocne przy podejmowaniu decyzji dotyczącej przyszłego kształtu szkolnictwa wojskowego.

Za troskliwą pomoc oraz kierownictwo naukowe przy opracowaniu niniejszej pracy pragnę złożyć najserdeczniejsze podziękowanie mojemu promotorowi Panu płk. prof. dr. hab. inż. Piotrowi Sienkiewiczowi.

Szczególnie serdecznie pragnę podziękować wszystkim kolegom i bliskim za umożliwienie mi kontynuowania studiów doktoranckich i okazywaną pomoc.

# ROZDZIAŁ I

## EWOLUCJA KONCEPCJI KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO

### 1.1. Analiza historyczna

W raporcie pod redakcją E. Faure'a zwrócono uwagę, że już w społeczeństwach pierwotnych wychowanie ustawiczne, ukierunkowane na wszechstronność miało duże znaczenie.

Zarówno w starożytnej Persji, jak i w krajach islamskich ważną rolę przypisywano ciągłemu kształceniu od lat najmłodszych do późnej starości i to nie tylko w celu autorozwoju jednostki, ale także po to, aby zdobytą wiedzę przekazywać innym.

Według znanego andragoga J. Lowe'go pojęcie kształcenia przez całe życie jest równie stare jak historia rodzaju ludzkiego<sup>4</sup>. Zbieżny pogląd prezentował również J.R. Kidd, podkreślając, że wprowadzenie pojęcia jest tak stare, jak gatunek ludzki, to jednak nigdy przedtem nie było traktowane poważnie i nie miało tak istotnego wpływu na system edukacji, jak ma to miejsce współcześnie. Idea kształcenia permanentnego według J.R. Kidda jest najbardziej rewolucyjną ze współczesnych idei oświatowych<sup>5</sup>.

Wprowadzenie idea ta skonkretyzowana została dopiero w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku, to tak jak wcześniej podkreślono jest ideą starą. Wśród jej prekursorów (podkreślających konieczność pogłębiania wiedzy) A. Cieślak w pracy pt. „Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego” wymienia Salona, Konfucjusza, Hipokratesa, Sokratesa, Platona jako tych, którzy edukację uważali za proces całościowy<sup>6</sup>.

Również filozofowie Oświecenia – J.J. Rousseau i J.A.M. Condorcet – podkreślali potrzebę kształcenia się przez całe życie. Condorcet akcentuje permanentne nauczanie kultury powszechnej, twierdząc, że edukacja nie może kończyć się wraz z ukończeniem nauki w szkole, lecz powinna obejmować okres całego życia. Domagał się upowszechnienia tego systemu oświaty, którą na każdym ze

---

<sup>4</sup> A. Stopińska, Pająk, *Problemy rozwoju idei ustawicznego kształcenia*, praca zbiorowa pod redakcją L. Olszewskiego, Wyd. WSP, TWP, Warszawa 2001, s. 15.

<sup>5</sup> Tamże s.15.

<sup>6</sup> A. Cieślak, *Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego*, Warszawa 1981, s. 12.

szczebli znamionuje wszechstronność i należało objąć nim wszystkich obywateli. W jego modelu forma przekazu miałaby za zadanie ułatwienie utrwalenia posiadanych informacji i zdobywanie nowych<sup>7</sup>.

Na gruncie polskim J.A. Komeński, uznawany za twórcę nowożytnej pedagogiki, wskazał na znaczenie ciągłości procesu kształcenia w ścisłym powiązaniu z wiarą ludzi dorosłych, które w pełni przejawiają się w rozbudowie pozaszkolnych form edukacji. W pracy pt. „Pampadia” pisał „(...) dla całego rodu ludzkiego cały świat jest szkołą od prądziejów aż do końca. Tak poszczególnych ludzi całe ich życie jest szkołą od kolebki aż do grobu. Każdy wiek jest odpowiedni do uczenia się. (...) Trzeba tylko podsuwać dla każdego wieku to, do czego czynienia jest zdolny”<sup>8</sup>.

Pomimo tego, iż J.A. Komeński żył w epoce oświecenia to głoszone przez niego poglądy związane z koniecznością ciągłości kształcenia, jego powszechnością i uniwersalizmem znajdują swoje odzwierciedlenie we współczesnej koncepcji edukacji permanentnej.

W polskiej historii myśli pedagogicznej możemy także zetknąć się z poglądami na temat potrzeb kształcenia przez całe życie, przywołując opinie S. Marycjusza z XVI wieku, który twierdził, iż zamiłowanie do nauki nie ogranicza się do czasów szkolnych, ale kończy się z życiem człowieka. Idea ta znalazła też uznanie pedagogów i działaczy doby Komisji Edukacji Narodowej. Odnajdujemy ją w poglądach G. Piramowicza czy A. Popławskiego, którzy mówili o powtórej edukacji po ukończonej nauce szkolnej, opartej na samokształceniu. Poglądy te znalazły również odzwierciedlenie w przepisach KEN odnoszących się do nauczycieli, w którym zalecano stałe samodoskonalenie i doskonalenie własnej osobowości. Interesującą koncepcję kształcenia ustawicznego przedstawił J. Dietl w pracy pt. „O reformie szkół krajowych” wydanej w 1865 roku. Stwierdził tam, że wychowanie człowieka zaczyna się od urodzenia, a kończy na śmierci. Uznał, że dążenie do doskonałości jest celem danym człowiekowi przez opaczność, a czynniki mające wpływ na rozwój człowieka dojrzałego to: rodzina, udział w życiu społecznym, własna aktywność – praca nad sobą<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Por. A. Cieślak, *Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego*, Warszawa 1981, s. 10 – 13.

<sup>8</sup> J.A. Komeński, *Pampadia*, przeł. K. Remerowa, Wrocław 1976 r., s. 70 – 72.

<sup>9</sup> A. Stopińska - Pająk, *Problemy rozwoju idei ... wyd. cyt.*, s. 18.

Wizja oświaty ustawicznej została bardzo zwerbalizowana przez L. Krzywickiego, który trafnie przewidywał że: „Zarysowywa się w życiu nowa budowa wykształcenia. Szkoła fachowa, niższa i wyższa, kształcąca zawodów nie tylko w zakresie ich przyszłej profesji, lecz także zaznajamiająca ich z praktycznymi wymogami stosunków społecznych, stanowi szkielet systemu, zgodnie z rozrostem dzisiejszej złożoności życia gospodarczego i koniecznością specjalizacji”<sup>10</sup>. W rozprawie „Drogi oświaty” (zamieszczonej w publikacji pt. „Praca oświatowa. Jej zadania, metody, organizacja” przedstawił koncepcje oświaty nieograniczonej do szkół różnych szczebli, ale rozciągającej się na całe życie człowieka, trwające nieprzerwanie przez całe życie. Sformułował równocześnie prawa człowieka XX wieku tj. prawo do wiedzy oraz prawo do mózgu własnego, co wskazywało nie tylko na potrzeby, ale i możliwości samodzielnego rozwoju każdego człowieka z różnych warstw, na różnych poziomach stratyfikacji społecznej i kulturalnej.

Zarówno L. Krzywicki, jak i współcześni znawcy tematu zwracają uwagę na potrzebę kształcenia ciągłego w różnych specjalnościach. Jednocześnie ten typ edukacji ma mieć charakter edukacji powszechnej.

Analizując rozwój kształcenia ustawicznego jako koncepcji edukacji koniecznym wydaje się podkreślenie swoistego motoru napędowego tego rozwoju, jakim była rewolucja naukowo-przemysłowa na przełomie XVIII i XIX wieku. Rewolucja ta powodowała przeobrażenia w dziedzinie produkcji, a tym samym wraz z doskonaleniem technologii produkcji konieczne było przygotowanie ludzi do obsługi skomplikowanych urządzeń i maszyn. Pojawiła się zatem konieczność nowego spojrzenia na rolę nauki w życiu człowieka, czyli nabywania i doskonalenia umiejętności. Padały poglądy propagowane w starożytności, że nauka zawodu (czynności) jest powinnością niewolników<sup>11</sup>.

Początki współczesnej koncepcji kształcenia ustawicznego tkwią zatem w wieku XIX i są nierozdzielnie związane z masowym rozwojem różnorodnych form oświaty dorosłych. Według R. Wroczyńskiego rodowód tej idei jest taki sam, jak rodowód oświaty dorosłych, i to właśnie ruch oświaty dorosłych stanowił początek

---

<sup>10</sup> L. Krzywicki, *System wykształcenia i o wykształceniu ogólnym*. Poradnik dla samouczków. cz. IV, Warszawa 1902.

<sup>11</sup> Zob. R. Wroczyński, *Edukacja permanentna*, Warszawa 1976, s. 18.

tych zjawisk, które współcześnie określamy mianem edukacji permanentnej, ustawicznej<sup>12</sup>.

Pierwszy dokument w świecie dotyczący kształcenia ustawicznego, został sformułowany w okresie międzywojennym. Powszechnie uznaje się, że był to opracowany w 1919 roku przez angielskiego ministra oświaty A.L. Smitha raport znany w literaturze jako „A.L. Smith Report” (Raport Smitha). W dokumencie tym wyrażono pogląd, iż kształcenie jest procesem całościowym, a oświata dorosłych jest ustawiczną koniecznością narodową, dlatego powinna być zarówno powszechna, jak i trwać przez całe życie. Ideę tę upowszechniła głośna książka angielskiego andragoga – A. Basil Yeaxlee'a pod tytułem „Lifelong Education”, opublikowana w 1929 roku.

Współczesną interpretację tego pojęcia, sformułowano podczas II światowej konferencji oświaty dorosłych, która odbyła się pod auspicjami UNESCO 1960 roku w Montrealu. Konferencja ta stanowi zwrotny moment nie tylko w rozwoju oświaty dorosłych, ale także w rozwoju koncepcji kształcenia przez całe życie. Uznanie zdobyło przekonanie, iż kształcenie przez całe życie nie jest „dalszym kształceniem”, lecz „ciągłym” oraz że wszystkie aspekty powinny, w zgodzie z tą ideą ulec zmianie, przewartościowaniu<sup>13</sup>. Konferencja przyczyniła się więc do ugruntowania poglądów o edukacji jako procesie trwającym przez całe życie, a nie polegającym tylko na przygotowaniu do życia. Problem kształcenia ustawicznego był następnie analizowany na wielu różnych konferencjach, w tym także i w Polsce.

Pełną koncepcję kształcenia ustawicznego zaprezentował w 1965 roku na forum UNESCO P. Legrand. Zaproponował on, aby pojęcie „edukacja ustawiczna” rozumiane było jako idea wszelkich poczynań edukacyjnych człowieka, któremu należy stworzyć optymalne warunki pełnego rozwoju zdolności od wczesnego dzieciństwa, aż po kres życia<sup>14</sup>. Idea kształcenia ustawicznego w ujęciu Legranda oznacza, że jest to proces trwający przez całe życie. Istotną rolę w tym procesie odgrywa integrowanie różnych aspektów życia, tak indywidualnego jak i społecznego. Podstawowymi zasadami kształcenia ustawicznego wg Lengranda jest zachowanie

---

<sup>12</sup> R. Wroczyński, *Edukacja permanentna*, Warszawa 1976.

<sup>13</sup> A. Stopińska-Pająk, *Problemy rozwoju idei ... wyd. cyt.*, s. 18.

<sup>14</sup> A. Cieślak, *Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego*, op. cit. s. 38.

ciągłości i systematyczności procesu uczenia się, co zapewnia z jednej strony stały rozwój, a z drugiej uchroni przed zdezaktualizowaniem zdobytej wiedzy.

Wiele uwagi kształceniu ustawicznemu poświęcono na III światowej konferencji oświaty dorosłych, która odbyła się w Tokio w 1972 roku<sup>15</sup>. Koncepcja kształcenia ustawicznego znalazła także szerokie uzasadnienie w słynnym raporcie komisji UNESCO, opracowanym pod kierunkiem E. Faure'a w 1972 roku, zatytułowanym „Learning to be” („Uczyć się, aby być” 1975)<sup>16</sup>. Zasada edukacji permanentnej w dokumencie tym została uznana, jako naczelną ideą polityki edukacyjnej dla wszystkich państw. W 1974 roku UNESCO przyjęło uchwałę o kształceniu ustawicznym, jako podstawowej zasadzie reform oświatowych i zaleciło jej realizowanie państwom członkowskim.

Niewątpliwie należy również nadmienić, że w raporcie Klubu Rzymskiego: „Uczyć się bez granic. Jak zewrzeć „lukę ludzką” (J.W. Botkin, M. Elmandjra, M. Malitza 1983) uznano potrzebę kształcenia ciągłego, ustawicznego jako konieczny warunek egzystencji ludzkiej, co znalazło wyraz w hasle: „Learn or perish” („Ucz się lub zginiesz”)<sup>17</sup>.

W latach siedemdziesiątych XX koncepcję kształcenia ustawicznego rozwijał R.H. Dave. Zwrócił on uwagę na fakt, iż kształcenie ustawiczne zawiera w sobie, obok aspektów edukacyjnych, aspekt życia społecznego, historycznego i filozoficznego jednostki. Cennym wkładem R.H. Dave'a w rozwój koncepcji edukacji ustawicznej jest syntetyczne opracowanie zasad<sup>18</sup>. Większość prezentowanych przez niego zasad edukacji ustawicznej nic nie straciło na swojej aktualności. Możliwość uczenia się wszystkich ludzi, motywacje, przygotowanie i wdrażanie do uczenia się, to trzy zasady, które zasługują na szczególną uwagę w rozważaniu aspektu ustawicznego uczenia się w edukacji człowieka.

Natomiast Ch. Hummel za naczelną zasadę edukacji ustawicznej uważa wychowanie nowego typu człowieka, charakteryzującego się twórczym i dynamicznym stosunkiem do życia i kultury, który potrafi doskonalić i zmieniać

---

<sup>15</sup> Cz. Kupisiewicz, *Główne problemy oświaty dorosłych na konferencji w Tokio*, Wyd. Oświata Dorosłych, Nr 3, 1973.

<sup>16</sup> A. Stopińska-Pajak, *Problemy rozwoju idei... wyd. cyt.*, s. 16.

<sup>17</sup> Tamże, s. 16.

<sup>18</sup> M. Korczak, *Kształcenie pozainstytucjonalne*, Ekspertyza, Warszawa 1991, s. 3.

siebie, a także zmieniać otaczające go warunki życia. W systemie kształcenia ustawicznego Ch. Hummel ujmuje: przedszkole, szkołę podstawową i średnią, formy edukacji zawodowej, oświatę dorosłych i szkolnictwo wyższe. Zgodnie z tą teorią w trakcie procesu uczenia się człowiek powinien nabywać umiejętność planowania własnej przyszłości, realizacji wyznaczonych sobie celów pozwalających na ich urzeczywistnianie. Ponadto proces ten nauczyć powinien człowieka otwartości na samokształcenie oraz samowychowanie.

Jako idea dominująca w przemianach oświatowych, kształcenie ustawiczne było rozumiane wieloznacznie. Początkowo istotę kształcenia ustawicznego traktowano jako doskonalenie zawodowe pracujących. Następnie poprzez rozwinięcie tego postulatu ukształtował się pogląd, że oświata to połączenie wszystkich jej dziedzin, a w tym systemu szkolnego ze szkolnictwem zawodowym, wyższym oraz studiami podyplomowymi. Najpełniej istotę kształcenia ustawicznego wyraża obecnie pogląd określający ją jako ideę obejmującą całe życie człowieka i służącą jego rozwojowi. Stanowi także naczelną zasadę określającą kierunek współczesnych reform oświaty, obejmujących szkolnictwo podstawowe, zawodowe i wyższe, a także doskonalenie zawodowe pracujących i oświatę dorosłych, kształcenie równoległe oraz wychowanie w rodzinie i środowisku<sup>19</sup>.

Kształcenie ustawiczne na każdym szczeblu edukacji szkolnej pozwala na pełniejszy rozwój osobowości człowieka we wszystkich jej sferach. W okresie rewolucji naukowo-technicznej i informacyjnej, nikt już nie ma wątpliwości, że stajemy się społeczeństwem informatycznym, które wytwarza, przechowuje, przetwarza i wykorzystuje informacje<sup>20</sup>. Powstające społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz „przetwarzanie informacji traktuje jako podstawę tworzenia dochodu narodowego i źródło utrzymania większości społeczeństwa”<sup>21</sup>. Zmieniły się oczekiwania względem szkoły – jako instytucji edukacyjnej. Proces edukacji ustawicznej nabiera zupełnie nowego wymiaru. Po ukończeniu zaś ostatniego etapu

---

<sup>19</sup> J. Półturzycki, *Edukacja dorosłych*, Warszawa 1991, s. 58.

<sup>20</sup> Zob. T. Globan - Klas, P. Sienkiewicz, *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia wyzwania*, Kraków 1999.

<sup>21</sup> Tamże s. 43.

edukacji szkolnej kształcenie ustawiczne głównie zaspokaja potrzeby poznawcze i potrzeby związane z samorealizacją jednostki. Jego wymiar w tym okresie jest jeszcze inny. „Współcześnie coraz więcej ludzi systematycznie kontynuuje swoją edukację, wychodząc poza granice nauczania szkolnego czy uniwersyteckiego. Zjawisku temu sprzyja – wprowadzony do rzeczywistości pedagogicznej – element wolności. Polega ona na wyborze i różnorodności, a siłą sprawczą procesu edukacyjnego są pragnienia osób zainteresowanych”<sup>22</sup>.

W tym kontekście edukacja ustawiczna ma do spełnienia wiele funkcji, nigdy dotąd niespełnionych w tak szerokim zakresie, a wynikających z uświadomionej konieczności ciągłości kształcenia. Funkcjami takimi, wg H. Muszyńskiego związanymi z procesem autokreacji, są<sup>23</sup>:

1. **Funkcja reorientacyjna** – stwarzająca niezbędne podstawy do tego, aby nieustannie czynnie rozwijać i przebudowywać własne życie we wszystkich jego istotnych zakresach, przede wszystkim zaś w obrębie podstawowych ról społecznych, a w tym także w obrębie stylu życia i miejsca w społecznej strukturze.

2. **Funkcja rozwojowa** – polegająca na umożliwieniu jednostce gromadzenia nowych doświadczeń i osiągania nowych kompetencji na miarę własnych ambicji, aspiracji, potrzeb i możliwości.

3. **Funkcja pragmatyzacyjna** – sprowadzająca się do pomocy człowiekowi w zakresie praktycznego opanowania i wykorzystania otaczającego go świata materialnego, ukształtowanego przez nowoczesną naukę i technikę.

4. **Funkcja kompensacyjna** – polegająca na niezbędnym uzupełnianiu dotychczasowego wykształcenia w zakresie rozszerzonych potrzeb przygotowania jednostki do wejścia w życie zawodowe, społeczne, kulturalne i polityczne.

5. **Funkcja personalizacyjna** – której istotą jest dostarczenie człowiekowi niezbędnych podstaw do rozwiązywania problemów dotyczących własnego „ja”, a więc zaspokajania potrzeb duchowych związanych z kształtowaniem własnego stosunku do świata i samego siebie.

---

<sup>22</sup> P. Lengrand, *Obszary permanentnej samoedukacji*, tłumaczenie I. Wojnar i J. Kubina, WSSP, Warszawa 1995, s. 20.

<sup>23</sup> H. Muszyński, *Cele oświaty dorosłych*, Wyd. Strategie Kształcenia Dorosłych, Studia Pedagogiczne LVII, Warszawa 1991, s. 27.

6. **Funkcja socjalizacyjna** – otwierająca jednostce drogę i ukazująca perspektywy czynnego twórczego udziału w życiu społecznym i odgrywania w nim konstruktywnej roli z punktu widzenia interesu społecznego.

7. **Funkcja emancypatoryjna** – sprowadzająca się do zapewnienia jednostce niezbędnego zakresu wiedzy pozwalającej realistycznie rozeznaczyć i ocenić własne możliwości, szanse i perspektywy zajęcia określonego miejsca w życiu społecznym.

## 1.2. Raport Jacquesa Delorsa

W kolejnym etapie rozważań dotyczących zadań, jakie wobec istniejących systemów edukacyjnych ma do spełnienia koncepcja edukacji ustawicznej, należy odnieść się do raportu międzynarodowej komisji powołanej przez UNESCO do opracowania kierunków i wskazania rozwoju edukacji XXI wieku. Raport ten znany jest powszechnie jako raport komisji Jacquesa Delorsa' a „Lerning: the treasure within”(Uczenie się, nasz ukryty skarb).

Zdaniem jego autorów koncepcja uczenia się przez całe życie jest procesem ciągłego kształtowania wiedzy i umiejętności, zdolności krytyki i działania człowieka.

Do zaistnienia odpowiednich warunków dla rozwoju edukacji ustawicznej może przyczynić się społeczeństwo, w którym wszystkie aspekty życia w sferze indywidualnej i społecznej stwarzają możliwość uczenia się i praktycznego działania, w których jednostka może wystąpić w roli zarówno nauczyciela, jak i ucznia.

Z punktu widzenia uczącego się społeczeństwa ważna jest umiejętność zdobywania, odświeżania i wykorzystywania zdobytej wiedzy. Zostały opracowane nowe technologie mające ułatwić dostęp do ogromnej ilości danych i faktów. Opanowanie umiejętności korzystania z nich to zadanie dla edukacji. Umiejętność ta pozwoli na wyodrębnienie pożądaných informacji, ich uporządkowanie i wykorzystanie.

Jednym z najistotniejszych problemów związanych z reformowaniem istniejących programów szkolnych, zgodnie z duchem kształcenia ustawicznego, jest stworzenie odpowiednich warunków kształcenia młodzieży, dla której wciąż rosnące

wymagania, stojące u progu dorosłości, związane ze znalezieniem odpowiedniego miejsca na rynku pracy, są źródłem ciągłych frustracji.

Za skuteczne wyjście z tej niekorzystnej sytuacji uznano zróżnicowanie oferty edukacyjnej w taki sposób, aby młodzież mogła wykorzystać wszelkie formy swoich uzdolnień. Ważne jest także zapewnienie uczniom możliwości wznowienia wcześniej przerwanej nauki, niezależnie od tego, na jakim etapie została ona zakończona<sup>24</sup>.

Inną, niezwykle ważną kwestią, na którą zwrócono uwagę w raporcie jest tempo zachodzących zmian w obecnym czasie, zmian związanych z postępem techniczno-technologicznym. Dlatego też każdy z nas powinien być przygotowany do uczenia się przez całe życie, którego celem jest zwiększanie zasobów posiadanej wiedzy, zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności, dopasowanie do zmieniającego się świata.

Dla spełnienia tych założonych postulatów w raporcie podkreśla się, że „celem edukacji jest planowanie i budowanie naszej wspólnej przyszłości, w której uczące się społeczeństwo będzie w zgodzie z ideą kształcenia ustawicznego (kształcenia przez całe życie). Przyjęto, że edukacja będzie się rozwijać zgodnie z czterema filarami: uczyć się, aby wiedzieć, uczyć się, aby działać, uczyć się, aby być, uczyć się, aby żyć wspólnie”<sup>25</sup>, tj.:

– „**uczyć się, aby wiedzieć**”. Zgodnie z tą tezą należy dążyć do poznawania wiedzy za pomocą narzędzi do jej zdobywania. Wiedza posiada wartość użytkową i autoteliczną. Współczesny człowiek bardzo wykształcony potrzebuje gruntownych podstaw kultury ogólnej i możliwości pogłębienia określonej dziedziny wiedzy. Edukacja tylko wtedy osiągnie swoje cele, jeśli będą podstawy do kontynuowania nauki i zdobywania wiedzy przez całe życie, w pracy i poza nią;

– „**uczyć się, aby działać**”. Nawiązuje się tutaj do nauki zastosowania wiedzy w praktyce, a także do tego, jak można edukację stosować w przyszłej pracy. Teza ta zapowiada także pojawienie się pojęcia kwalifikacji zawodowych, kiedy to najważniejsze będą kwalifikacje techniczne, zawodowe, zdolności do pracy w zespole.

---

<sup>24</sup> *Uczenie się – nasz ukryty skarb*, Red. J. Delors, Raport UNESCO – Edukacja w XXI wieku, Paryż 1996, s. 241–242.

<sup>25</sup> Raport dla UNESCO *Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, pod przewodnictwem J. DELORSA Wyd. Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa 1998, s. 85.

Występują w tym filarze pojęcia „umiejętności bycia”, które oznaczają umiejętności wrodzone i nabyte. Zgodnie z tym trzeba uczyć się stawiać czoła nieprzewidzianym sytuacjom, twórczo wpływać na kształt przyszłości:

– **„uczyć się, aby być”**. Raport J. Delorsa w pełni solidaryzuje się z podstawowym stanowiskiem wyrażanym w raporcie E. Faure'a, np. „rozwój ma na celu pełny rozkwit człowieka w całym bogactwie jego osobowości i w różnorodnych formach ekspresji i zaangażowania: jako jednostki, członka rodziny i społeczeństwa, obywatela i producenta, wynalazcy techniki i twórcy marzeń”. W większym niż dotąd stopniu, na edukacji spoczywa obowiązek rozwijania u wszystkich ludzi zdolności do samodzielnego myślenia i samodzielných sądów, nieodzownych w sytuacji zwiększonej odpowiedzialności osobistej za kształtowanie wspólnego losu. Każdy człowiek jest pewną niepowtarzalną indywidualnością, którą należy rozwijać, pielęgnować i starać się wydobyć ewentualne „ukryte talenty”;

– **„uczyć się, aby żyć wspólnie”**. Umiejętność współżycia powinna być jednym z najważniejszych wyzwań i nakazów współczesności. Należy poszerzać wiedzę o innych, o ich historii, tradycji i duchowości, szanować wartości pluralizmu, dostrzegać rosnącą współzależność i dążyć do realizacji wspólnych projektów, uczyć się inteligentnego i pokojowego regulowania nieuniknionych konfliktów<sup>26</sup>.

W innym fragmencie raportu zwrócono uwagę na fakt, że zmiany zachodzące w dzisiejszym świecie wpływają na to, iż wiedza zdobyta we wcześniejszym etapie życia przestaje być użyteczna. Dlatego nieodzowne jest aktualizowanie posiadanych wiadomości z jednoczesnym wzbogaceniem o nowe informacje.

Proces całożyciowego kształcenia przestanie być jedynie zbiorem postulatów, lecz stanie się on realnym i czynnym zjawiskiem w rzeczywistości edukacyjnej wtedy, gdy wszelkie formy uczenia się uzna się za wewnętrznie spójny i elastyczny system, gdy nie będą one traktowane jako zbiór oddzielonych od siebie segmentów edukacyjnych za pomocą sztucznie utworzonych barier.

Uczenie się na przestrzeni całego życia nie może być jedynie gwarantem dotrzymania kroku postępowi cywilizacyjnemu. Ma ono również pomóc w wyborze właściwej dla każdego drogi życiowej.

---

<sup>26</sup> Tamże, s. 85 – 98.

Całozyciowa edukacja charakteryzuje się wielowymiarową strukturą. Jest codziennym doświadczeniem połączonym z intensywnymi studiami. Podkreśla wagę utrwalania i naśladowania różnych sposobów postępowania oraz prowadzi do osobistego, kreatywnego rozwoju. Łączy edukację szkolną z kształceniem pozaszkolnym, jak również rozwój wrodzonych talentów ze zdobywaniem nowych kompetencji. Celem tak skonstruowanego systemu edukacyjnego jest wszechstronne wykształcenie<sup>27</sup>.

Ponadto w raporcie sformułowano wytyczne dotyczące edukacji szkolnej jako jednego z elementów kształcenia ustawicznego. Zadaniem jej jest przekazanie kwalifikacji oraz umiejętności niezbędnych do życia.

Określono w nim również funkcje kształcenia na poszczególnych szczeblach edukacyjnych z uwzględnieniem założeń edukacji ustawicznej.

W związku z tym przedszkola oraz szkoły na etapie edukacji początkowej powinny wspierać proces uspołecznienia. Rozpoczęcie edukacji na tak wczesnym etapie rozwoju stworzy możliwość wyrównania szans dzięki likwidacji przeszkody finansowej zasobności i kulturowych nierówności.

Jeżeli chodzi o kształcenie na poziomie ponadpodstawowym, to spełnia ono decydującą rolę w życiu jednostki dlatego, że „otwiera drzwi” do społecznej i ekonomicznej kariery. Na tym etapie młodzież, uwzględniając swoje zainteresowania i umiejętności, zobowiązana jest do podjęcia decyzji związanej z własną przyszłością, z wyborem przyszłej drogi życiowej.

Należy zapewnić uczniom możliwość dokonania wyboru takiego sposobu kształcenia, który pozwoli im na pełny rozwój ich talentów.

Zadaniem prawidłowo funkcjonującego systemu edukacji ponadpodstawowej jest:

- odkrywanie i rozwijanie talentu tkwiącego w każdym z uczniów,
- wyposażanie w umiejętności radzenia sobie z nowymi technologiami,
- zapoznanie z możliwościami radzenia sobie z konfliktami i przemocą,
- przysposabianie do aktywnego współuczestnictwa w życiu społecznym.

---

<sup>27</sup> *Uczenie się – nasz ukryty skarb*, Red. J. Delors ..., wyd. cyt., s. 249.

System edukacji dalszej powinien stwarzać szansę kontynuacji kształcenia tym, którzy powodowani różnymi względami przerwali ją na szczeblu ponadpodstawowym. Może on również położyć duże zasługi w związku z potrzebą aktualizacji wiedzy. Inną jego przesłanką jest stworzenie możliwości prowadzenia kursów zróżnicowanych pod względem długości ich trwania, a gdy zaistniałaby taka potrzeba, stosowania kombinacji etapów edukacji z fazami pracy zawodowej.

Wielonarodowościowa struktura społeczności ziemi stawia wymagania, aby na poziomie szkoły ponadpodstawowej nauczać języków obcych dla swobodnego, wzajemnego porozumiewania się. Konsekwencją będzie zwiększenie zasobów posiadanej wiedzy oraz podniesienie gospodarczego i naukowego poziomu własnego kraju. Nie bez znaczenia jest wyposażenie uczniów w odpowiedni zasób informacji dotyczących nowo powstałych technologii, a także w konkretne umiejętności pozwalające na ich praktyczne zastosowanie. To zadanie również „spoczywa na barkach” edukacji ponadpodstawowej. Poza tym na tym etapie kształcenia młodzież niejednokrotnie dokonuje wyboru zawodu, który będzie wykonywała w dalszej lub bliższej przyszłości. Dlatego też szkoła powinna być w stanie precyzyjnie określić zdolności i umiejętności każdego ucznia. Pozwoli to na skuteczne poradnictwo zawodowe<sup>28</sup>.

Kierowana przez J. Delorsa komisja „uwzględnia determinanty działań doraźnych i dostrzega potrzebę wprowadzania niezbędnych modyfikacji w istniejących systemach szkolnictwa. Jednak pragnie podkreślić konieczność podejścia długoterminowego, które zapewniłoby sukces koniecznym reformom. Przestrzega jednocześnie, że nadmiar reform następujących jedna po drugiej unicestwia je, ponieważ nie daje systemowi czasu na wchłonięcie nowych idei i przygotowanie wszystkich zainteresowanych stron do czynnego uczestnictwa. Jak pokazały wcześniejsze niepowodzenia, wielu reformatorów, działając zbyt radykalnie lub przyjmując podejście zbyt teoretyczne, nie uwzględnia wartościowych doświadczeń lub odrzuca pozytywne osiągnięcia z przeszłości. Z tego powodu

---

<sup>28</sup> Tamże, s. 250 - 252.

nauczyciele, rodzice i uczniowie odczuwają niepokój i nie są zdolni do zaakceptowania i wprowadzenia reformy w życie<sup>29</sup>.

W dalszej części raportu zostały sformułowane trzy ważne zalecenia:

1) „idea edukacji przez całe życie jest kluczem do XXI wieku. Wykracza ona poza tradycyjne rozróżnienie między edukacją podstawową i edukacją ustawiczną. Wiąże się z inną, często wysuwaną ideą: ideą społeczeństwa wychowującego, gdzie wszystko stwarza okazję do uczenia się i rozwijania swoich talentów;

2) przybierając nową postać, edukacja ustawiczna wykracza poza dotychczasową praktykę, szczególnie w krajach rozwiniętych, a mianowicie poza doksztalcanie, doskonalenie oraz rekwalifikację i promocję zawodową dorosłych. Powinna ona stworzyć wszystkim różnorodne możliwości edukacji bądź oferując drugą lub trzecią szansę, zaspokajając głód wiedzy, piękna lub przekraczania samego siebie, bądź też doskonaląc i poszerzając przygotowanie ściśle związane z wymogami życia zawodowego, łącznie z przygotowaniem praktycznym;

3) reasumując, „edukacja przez całe życie” powinna wykorzystać wszystkie sposobności oferowane przez społeczeństwo<sup>30</sup>.

Typową strategią krajów rozwiniętych jest koncentracja na wysokich technologiach produkcji, czy wręcz na technologiach przetwarzania informacji, tak by utrzymać dominującą pozycję na globalizujących się rynkach; koncentracja taka jest możliwa tylko przy stale wzrastającym stopniu wykształcenia społeczeństwa. Tak więc nauka, technologia i szkolnictwo na progu XXI wieku są podstawowym elementem strategii rozwojowych, decydującym o tym, kto dołączy do państw wysoko rozwiniętych, a kto pozostanie na marginesie.

Polska nie będzie więc miała szans na zajęcie należnej wysokiej pozycji w Unii Europejskiej, jeśli nie zwiększy znacznie wysiłku edukacyjnego, jeśli nie przeznaczy zarówno w budżecie państwa, jak i w wydatkach osobistych obywateli znacznie większych sum na naukę i kształcenie.

---

<sup>29</sup> J. Delors – *Edukacja jest w niej ukryty skarb*, raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku, Warszawa 1998, s. 24.

<sup>30</sup> Tamże, s. 113.

### 1.3. Deklaracja bolońska

Truizmem jest stwierdzenie, że wspólna Europa dąży do wspólnych celów, a jednym z nich jest idea stworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

Jest to wielka szansa dla polskiej edukacji, głównie dla naszego szkolnictwa wyższego. To przecież studenci, absolwenci i pracownicy naukowcy tworzą podstawę elit społecznych, tzw. klasę średnią, od której tak naprawdę najbardziej będzie zależała nasza przyszłość.

To oni mają stworzyć podwaliny dla nowej wizji społeczeństwa, społeczeństwa obywatelskiego, którego rozwój będzie opierał się na wiedzy.

Takie być może wygórowane stwierdzenia są jednak wykładnią europejskiego (i nie tylko) kierunku edukacyjnego. Wiek XXI ma być przecież wiekiem „edukacji, wiedzy, informacji”. Europa wiedzy jest powszechnie uznawana za niezastąpiony czynnik rozwoju społecznego i ludzkiego oraz za niezbędny element konsolidacji i wzbogacania tożsamości europejskiej, dając obywatelom Europy umiejętności niezbędne do stawiania czoła wyzwaniom nowego tysiąclecia wraz ze świadomością wspólnych wartości oraz przynależności do wspólnej przestrzeni społeczno-kulturalnej.

Główne zasady działań zmierzające w tym kierunku zostały sformułowane w deklaracji bolońskiej.

Do podstawowych celów podpisanej deklaracji zalicza się:

- a) stworzenie warunków do mobilności obywateli;
- b) dostosowanie systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy, a zwłaszcza doprowadzenie do poprawy systemu zatrudnienia;
- c) podniesienie atrakcyjności i poprawa pozycji konkurencyjnej systemu szkolnictwa wyższego w Europie, tak aby odpowiadała ona udziałowi tego obszaru w rozwoju społeczeństw<sup>31</sup>.

Zjawiska i tendencje związane z realizacją najważniejszych postulatów deklaracji bolońskiej to:

---

<sup>31</sup> E. Chmielecka, A. Kraśniewski, J. Woźnicki, *Korzyści i koszty związane z przystąpieniem Polski do UE w sferze szkolnictwa wyższego*, Warszawa 2003, s. 5.

## A. Wprowadzenie studiów dwustopniowych

Deklaracja postuluje wprowadzenie studiów dwustopniowych (*undergraduate cycle + graduate cycle*), z minimalnym czasem trwania studiów I stopnia – trzy lata (niektóre kraje różnicują nieco ten okres). Łączny czas trwania studiów I i II stopnia zamyka się niemal powszechnie w pięciu latach<sup>32</sup>.

Niezależnie od zróżnicowania czasu studiów, wprowadzone w poszczególnych krajach systemy kształcenia zachowują wewnętrzną drożność tzn. absolwenci studiów I stopnia bez względu na charakter ukończonej szkoły mają możliwość kontynuowania kształcenia na studiach II stopnia na kierunku zbliżonym lub zupełnie innym.

Zmiana kierunku po ukończeniu I stopnia staje się opcją coraz częściej rozpatrywaną podczas projektowania indywidualnej ścieżki kształcenia. Nazywa się to przechodzeniem od mobilności poziomej (*horizontal mobility*) realizowanej w ramach studiów I lub II stopnia, np. w formie zaliczenia części programu studiów w innej uczelni w kraju lub za granicą, do mobilności pionowej (*vertical mobility*), oznaczającej zmianę kierunków studiów w ramach tej samej uczelni lub, co się zdarza częściej, w połączeniu ze zmianą po ukończeniu studiów I stopnia.

Wzrost znaczenia mobilności pionowej nie oznacza spadku zainteresowania mobilnością poziomą. Jej najbardziej rozwiniętą formą są wspólne programy studiów (*joint degrees*). Taka forma studiów jest czymś więcej niż powszechną dziś formą wymiany międzynarodowej, w której student pewną część swojego programu studiów (semestr lub rok) realizuje w trakcie zajęć w innej uczelni, najczęściej zagranicznej.

Wspólny program studiów realizowany jest na podstawie wieloletniej umowy dwóch lub więcej uczelni, wśród jego cech można wyróżnić:

- wspólnie opracowane plany studiów i programy nauczania;
- zbliżone okresy studiowania w uczelniach partnerskich;
- wspólnie prowadzone prace i egzaminy dyplomowe;
- udział kadry profesorskiej w prowadzeniu zajęć (egzaminów) w uczelniach partnerskich;
- „wspólny dyplom”<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Komunikat z konferencji ministrów w Pradze, [w:] *Dokumenty konferencyjne MENiS; Komunikat ze spotkania europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego*, Praga 19 maja 2001, MENiS, Warszawa, 2003.

<sup>33</sup> E. Chmielecka, A. Kraśniewski, J. Woźnicki, wyd. cyt., s. 5–6.

Spośród tych zagadnień najmniej unormowana jest kwestia „wspólnego dyplomu”. Dokument spełniający funkcje dyplomu, wydany wspólnie przez uczelnie partnerskie, byłby najlepszym rozwiązaniem, jednak regulacje prawne w wielu krajach (wzory dyplomów) uniemożliwiają takie podejście. W przypadku programu realizowanego przez dwie uczelnie stosuje się czasami praktykę wydawania dwóch dokumentów (dyplomów), co jednak jest swego rodzaju obniżeniem rangi tych dyplomów. Lepszym pomysłem jest zatem wydanie dyplomu przez jedną z uczelni oraz dodatkowego, wspólnego certyfikatu podpisanego przez przedstawicieli wszystkich uczelni partnerskich, uczestniczących w realizacji programu.

#### **B. Wprowadzenie systemu „łatwo czytelných” i porównywalnych stopni (dyplomów)**

„Czytelność dyplomu” oznacza łatwość określenia poziomu i charakteru wykształcenia uzyskanego przez posiadacza tego dokumentu. Podstawą prowadząca do poprawy czytelności stopni (dyplomów) jest suplement do Dyplomu (*Diploma Supplement*). Suplement ten jest wydawany w języku danego kraju oraz w jednym lub kilku „językach międzynarodowych”, zawierającym informacje niezbędne do określenia charakteru wykształcenia uzyskanego przez absolwenta danego rodzaju studiów, czyli musi posiadać:

- charakterystykę systemu studiów wyższych w kraju;
- charakterystykę zrealizowanego programu studiów;
- rejestr indywidualnych osiągnięć studenta.

Obecnie w niektórych krajach Suplement do Dyplomu wydawany jest automatycznie, w innych na żądanie studenta.<sup>34</sup>

#### **C. Wprowadzenie punktowego systemu rozliczania osiągnięć studentów [ECTS]**

Kolejnym postulatem deklaracji bolońskiej jest przyjęcie systemu transferu osiągnięć (*credit transfer system*), opartego na dość powszechnie już dziś stosowanym standardzie ECTS. Chodzi głównie o to, aby rozszerzenie zasięgu ECTS stało się instrumentem gromadzenia osiągnięć studentów, tzn. aby uwzględnić dorobek osiągnięty w różnych okresach życia, w różnych krajach, w różnych uczelniach

---

<sup>34</sup> Patrz: załącznik nr 1.

i innych placówkach edukacyjnych, także w systemie kształcenia na odległość. Jeszcze dalszą propozycją jest uwzględnienie w tym procesie osiągnięć związanych z wykonywaną pracą zawodową.

Propozycja ta oczywiście rodzi wiele wątpliwości i problemów związanych głównie z procedurami przyznawania punktów (w zależności od wkładu pracy, czy też w zależności od poziomu osiągniętych kwalifikacji). Proponowana jest między innymi możliwość wprowadzenia różnego typu punktów ECTS.

#### **D. Wprowadzenie współdziałania w zakresie zapewnienia jakości kształcenia**

Aktualnie nie wypracowano klarownej i ogólnie akceptowanej na forum europejskim koncepcji współdziałania w zakresie zapewnienia jakości kształcenia. Panuje jednak powszechne przekonanie, że problem jakości kształcenia wiąże się ściśle z autonomią uczelni.

Pojawiają się co prawda propozycje ustanowienia ogólnie europejskiego systemu akredytacji oraz utworzenia organu mającego kompetencje europejskiej komisji do spraw jakości i akredytacji, wydaje się jednak, że ten pomysł nie znajduje obecnie szerszego poparcia.

Nie oznacza to jednak, że kwestionuje się potrzebę współdziałania poszczególnych krajów w tej dziedzinie, zwłaszcza w zakresie akredytacji choć problem ten rodzi wiele wątpliwości, począwszy od samego rozumienia pojęcia „akredytacja”. Konieczne jest zatem w pierwszym etapie współpracy przyjęcie wspólnej terminologii i kryteriów ocen.

#### **E. Kształcenie bez granic**

Termin ten (*transnational education, borderless education*) dotyczy usług edukacyjnych na poziomie wyższym, charakteryzujących się tym, że ich odbiorca znajduje się w innym kraju niż instytucja oferująca usługi i wydająca dyplomy i certyfikaty. Oferowane tego typu usługi (programy studiów) mogą być częścią systemu studiów w kraju, w którym znajduje się instytucja oferująca te usługi, ale wcale nie musi mieścić się ona w żadnym z krajowych systemów szkolnictwa wyższego.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> E. Chmielecka, A. Kraśniewski, J. Woźnicki, wyd. cyt., s. 13.

Rozwój różnorodnych form kształcenia poza granicami, a zwłaszcza związana z tym konkurencja – ta zewnętrzna, jak również wewnętrzna – wymusza działania dostosowawcze ze strony uczelni, jak również ze strony poszczególnych państw. Oferuje się na przykład programy studiów w językach obcych, a w niektórych krajach (Szwecja, Niemcy) obywatelom z innych państw stwarza się możliwości bezpłatnego studiowania, często w połączeniu z korzystną ofertą stypendialną. Wielka Brytania czy Francja promują takie działania dotyczące studentów przyjeżdżających, które mają „przyciągnąć” jak największą ich liczbę.

#### **F. Kształcenie ustawiczne.**

Panuje przekonanie, że rozwój różnorodnych form kształcenia ustawicznego sprzyja korzystnym zmianom społecznym i ekonomicznym, co wyraźnie podkreśla Komisja Europejska formułując podstawowe postulaty w tym zakresie. Przede wszystkim należy nadać procesowi kształcenia ustawicznego charakter europejski poprzez rozwój różnych form „kształcenia bez granic”. Ważne jest przy tym utworzenie ścisłych powiązań między kształceniem ustawicznym o charakterze bardziej ogólnym prowadzonym przez instytucje akademickie a kształceniem o charakterze bardziej specjalistycznym (zawodowym) prowadzonym w innych instytucjach.

Istotna jest także współpraca instytucji oferujących programy kształcenia ustawicznego w różnych krajach, taką formą współpracy jest na przykład EUCEN (*European University Continuing Education Network*)<sup>36</sup>.

Poważną przeszkodą ograniczającą rozwój kształcenia ustawicznego w poszczególnych krajach, a co za tym idzie i integracji europejskiej w tej dziedzinie, jest brak w wielu państwach regulacji prawnych dotyczących tej formy kształcenia. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że kształcenie ustawiczne jest traktowane w niektórych krajach jako zadanie priorytetowe, wymagające ścisłych regulacji na szczeblu centralnym.

Przykładowo, we Francji ideę tę i sposoby działania ośrodków kształcenia ustawicznego w szkołach wyższych określa i reguluje dekret ministerialny<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Tamże., s. 14

<sup>37</sup> Raport „Trends III 2003”., [w:] Dokumenty konferencyjne MENiS, Warszawa 2003.

#### 1.4. Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do roku 2010

Polska widząc potrzebę wdrożenia tak szeroko rekomendowanej **koncepcji kształcenia przez całe życie** w dniu 8 lipca 2003 roku, przyjęła wprowadzoną przez Radę Ministrów „Strategię rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010”<sup>38</sup>. Według przyjętego dokumentu kształcenie ustawiczne jest podstawowym czynnikiem warunkującym rozwój społeczno-gospodarczy, szczególnie w realiach gospodarki globalnej. Głównym celem strategii jest wyznaczenie rozwoju kształcenia ustawicznego w kontekście idei uczenia się przez całe życie i budowania społeczeństwa opartego na wiedzy.

Natomiast celem strategicznym jest rozwój kształcenia ustawicznego i uczenia się w ciągu całego życia, wspomaganie i ukierunkowanie rozwoju osobowości, stymulowanie innowacyjności i kreatywności człowieka. Sprzyjać to ma wzrostowi konkurencyjności, poprawie organizacji pracy i tworzeniu podstaw rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy. Tak prezentowane cele są zgodne z polityką Unii Europejskiej, ukierunkowaną na aktywne uczestnictwo w społeczeństwie obywatelskim, osobiste spełnienie, dostosowanie się do ciągłych zmian i umożliwienie uzyskania zatrudnienia.

Realizacja celu strategicznego opiera się na wyodrębnionych działaniach priorytetowych korespondujących z europejskim obszarem uczenia się przez całe życie tj.:

- zwiększenie dostępności do kształcenia ustawicznego;
- podnoszenie jakości kształcenia ustawicznego;
- współdziałanie i partnerstwo;
- wzrost inwestycji w zasoby ludzkie;
- tworzenie zasobów informacyjnych w zakresie kształcenia ustawicznego i rozwoju usług doradczych;
- uświadomienie roli i znaczenia kształcenia ustawicznego.

Realizacja strategii ma umożliwić indywidualny rozwój każdego obywatela poprzez upowszechnienie dostępu do kształcenia ustawicznego i podniesienie jego

---

<sup>38</sup> Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, „Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010”, Warszawa 2003.

jakości, a także promować aktywne postawy, poprawiające jego szansę na rynku pracy. Niewątpliwie strategia stanowi bazę do tworzenia resortowych programów rozwoju kształcenia ustawicznego celem systematycznego podnoszenia kwalifikacji zawodowych kadr dla potrzeb społecznych i gospodarczych.

Konieczność realizacji ww. celów jest również niezbędna w aspekcie „Strategii rozwoju Polski do roku 2020”<sup>39</sup>, gdzie szeroko przedstawione są trendy cywilizacji informacyjnej. Rozwój cywilizacji informacyjnej polega na zastępowaniu starych zawodów, wymagających dużego udziału pracy fizycznej i źle wyposażonych w narzędzia technik informacyjnych, zawodami nowymi, wymagającymi dużego udziału informacji i wiedzy oraz wykorzystującymi w coraz większym stopniu narzędzia technik informacyjnych.

Wraz ze zmianami zawodów strategia przewiduje wzrost popytu na edukację – wszystkich szczebli, ale w szczególności na edukację wyższą, podyplomową i ustawiczną. Wyrażać się to będzie w trendzie multimedialnej edukacji zdalnej i ustawicznej. Będzie to możliwe dzięki zbieżności integracji technicznej – dotyczącej mediów, sposobu i systemów przekazu i przetwarzania informacji, który zawiera w sobie powszechną cyfryzację tych sposobów przekazu lub przetwarzania. Wzrosną również tendencje do wykorzystania komunikacji multimedialnej oraz telekomunikacji mobilnej. Na podstawie powyższych wywodów można stwierdzić, iż cywilizacja informacyjna będzie miała także wpływ na to, jak szybki będzie nasz wzrost gospodarczy, jak będzie przebiegać integracja z Unią Europejską, czy staniemy się zasadniczym elementem wspólnoty europejskiej, czy tylko jej przedmurzem i zaściankiem cywilizacji<sup>40</sup>.

Na tle społeczeństwa informatycznego można zauważyć rolę, jaką ma do spełnienia szeroko rozumiane kształcenie ustawiczne, gdyż to ono będzie zapewniać zdobywanie niezbędnej wiedzy wymaganej do wykonywania nowych zawodów.

---

<sup>39</sup> „Strategia rozwoju Polski do roku 2020” – Diagnoza ogólnych uwarunkowań rozwojowych, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2000.

<sup>40</sup> Tamże, s. 72–73.

## 1.5. Wnioski

Analizowana literatura przedmiotu przedstawia problematykę kształcenia ustawicznego zarówno w kontekście historycznym, jak i współczesnym. Określa również właściwości i funkcje państwa w przedmiotowym zakresie. Należy podkreślić wkład i inspirującą rolę w tym względzie raportu J. Delora oraz deklaracji procesu bolońskiego. Studiowany zakres literatury nasuwa następujące wnioski:

1. Pojęcie kształcenia ustawicznego jest zamierzone i sięga początków rozwoju ludzkiego. W przeszłości polegało ono na przekazywaniu już zdobytej wiedzy następnym pokoleniom, które ją wykorzystywały i pogłębiały.

2. Potrzebę utrwalania posiadanych informacji i zdobywania nowych dostrzegali również filozofowie oświecenia, którzy głosili, że edukacja nie może się kończyć wraz z ukończeniem szkoły, ale powinna trwać przez całe życie.

3. Ogromny wpływ na rozwój kształcenia ustawicznego wywierają wszelkiego rodzaju zmiany naukowo-przemysłowe, ich konsekwencją są nowe technologie, które wymagają ciągłego przygotowywania ludzi do obsługi sprzętu.

4. Uczenie się przez całe życie jest kluczem XXI wieku, stanowi zarówno rezultat aktywnego obywatelstwa, jak i warunek pełnego uczestnictwa w społeczeństwie europejskim.

5. Cele edukacji dorosłych i kształcenia dalszego powinny uzdolnić ludzi do wzięcia odpowiedzialności za swój los i społeczeństwo, aby mogli odpowiedzieć na pojawiające się wyzwania, jakie niesie współczesny świat. Jest rzeczą zasadniczą, aby dojście do edukacji dorosłych było oparte na wcześniejszych doświadczeniach dorosłych, które ułatwiają im wprowadzenie wiedzy w życie i wzbudzają aktywne zaangażowanie uczących się.

6. Zmienia się również rola państwa, które pozostaje podstawowym gwarantem prawa do edukacji, szczególnie dla większości chętnych, oraz dostarczania ogólnego schematu całościowej polityki. W nowym partnerstwie pojawiającym się między publicznym, prywatnym i społecznym sektorem rola państwa to nie tylko zaopatrzyciel edukacji dorosłych, ale również doradca, fundator i agencja monitorująca.

7. Proces boloński z punktu szkolnictwa wyższego w Polsce jest szansą dla naszego kraju na włączenie się do głównego kierunku zachodzących w Europie zmian, które mają doprowadzić do powstania Europejskiej Przestrzeni Edukacyjnej. Znalazł on odzwierciedlenie w projekcie ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

8. Inicjatywy polskich uczelni zmierzające do spełnienia postulatów deklaracji bolońskiej nie są dostosowywaniem do istniejących od lat „standardów unijnych”. Odpowiednie działania, które mają doprowadzić w perspektywie roku 2010 do utworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, są przecież realizowane równoległe we wszystkich krajach i uczelniach europejskich.

9. Zaniechanie czy niedostateczna intensywność działań polskich uczelni wiąże się z istotnymi zagrożeniami, może to grozić utworzeniem obszaru „peryferyjnego” krajów czy uczelni, a przede wszystkim może pogorszyć pozycję naszych przyszłych absolwentów w jednoczącej się Europie.

10. Na tle strategii kształcenia ustawicznego rysuje się potrzeba szybkich zmian w programach i wyposażeniu szkół podstawowych i średnich, przygotowujących młodzież do wyzwań społeczeństwa informacyjnego.

11. Istnieje również potrzeba opracowania dobrych metod uzupełniania wiedzy wykładowców szkół wyższych z większymi priorytetami dla współpracy międzynarodowej i dla wybranych dziedzin wysokiej techniki.

## ROZDZIAŁ II

### ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH SYSTEMÓW KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA KADRY PAŃSTW ZACHODNICH

#### 2.1. System kształcenia i jego model

Jednym z akcentów dominujących w rozwoju współczesnej nauki jest rozpowszechnienie się paradygmatu systemowego – metodologii badań systemowych lub tzw. podejścia systemowego. Pojęcie systemu przenikało również do potocznego myślenia, odgrywając znaczącą rolę w życiu codziennym.

Istotą podejścia systemowego jest traktowanie badanego obiektu jako systemu. Kluczem do zrozumienia tego sposobu postrzegania obiektów jest analiza pojęcia „system”, w tym określenie cech przypisywanych systemom oraz wyodrębnienie podstawowych ich typów. Problemowi temu poświęcono wiele opracowań naukowych i publikacji. Pojawiły się też nowe, nietypowe specjalności i zasady, jak np. projektowanie systemów, analiza systemowa, inżynieria systemów itp.

Rozwój mikroelektroniki, a tym samym informatyki, powoduje powstanie nowych dziedzin wiedzy. Niesie on z sobą wytwarzanie olbrzymiej ilości jakościowo różnych informacji, których nie możemy ani przyswoić sobie, ani ich śledzić na bieżąco, dlatego też w konsekwencji dochodzi do myślenia nie w kategoriach „systemów”. używanie pojęcia „system” w wielu dziedzinach nauki oraz w życiu codziennym spowodowało tworzenie różnych jego definicji. Każdy z autorów pojęcie to różnie definiuje w zależności od dziedziny jaką reprezentują.

W Encyklopedii powszechnej zdefiniowano: „system”, jako uporządkowany wewnętrznie układ elementów mających określoną strukturę (całość), zespół zasad organizacyjnych norm i reguł obowiązujących w dowolnej dziedzinie (np. system finansowy, system dydaktyczno-wychowawczy); w metodologii zespół sposobów działania (metoda).

System – wszelki skoordynowany wewnętrznie i wskazujący określoną strukturę układ elementów; – zespół sposobów (metod) działania, wykonywania założonych czynności;

– całość zasad organizacyjnych, ogół norm i reguł obowiązujących w danej dziedzinie;

– całościowy i uporządkowany zespół zadań powiązanych ze sobą określonymi stosunkami logicznymi, w szczególności stosunkami logicznego wynikania<sup>41</sup>.

W Słowniku języka polskiego definicję systemu sformułowano następująco: „System, skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych. System, określony sposób, metoda postępowania wykonywania jakiejś czynności: system akordowy, premiowy, system nauczania”<sup>42</sup>.

W literaturze przedmiotowej, dotyczącej teorii badań systemowych, spotykamy się z różnorodnością podejścia do określenia pojęcia „system”. Należy przyjąć, że prekursorami w badaniach systemowych oraz definiowania pojęcia systemu byli amerykańscy i angielscy naukowcy. Wśród nich jest W. Gosling, który przez system rozumie „zbiór prostych części”, i L. von Bertalanffy, który prezentuje pojęcie system jako „zbiór elementów wzajemnie na siebie oddziałujących”.

Podobne podejście do tego zagadnienia prezentuje uznany naukowiec W. Sadowski, który system definiuje jako „zbiór wzajemnie powiązanych elementów występujących jako określona całość”.

Szerzej w sposób syntetyczny wybrane koncepcje i teorie systemowe przedstawia P. Sienkiewicz w pracy pt. „Inżynieria systemów kierowania”.

Do swoich dalszych rozważań przyjąłem definicję P. Sienkiewicza, który przez system rozumie „**każdy złożony obiekt wyróżniony z badanej rzeczywistości, stanowiący całość tworzoną przez zbiór obiektów elementarnych (elementów) i powiązań (relacji) pomiędzy nimi**”.

W ujęciu matematycznym jest to para uporządkowana

$$S = \langle M, R \rangle$$

w której

$$M = \{ m_i : i \in J = \{1, 2, \dots, K\}, K=2, 3, \dots \}$$

oznacza skończony zbiór elementów,

<sup>41</sup> Encyklopedia powszechna, PWN, Warszawa, 1998, s. 188.

<sup>42</sup> Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1999, s. 360 – 361.

$R = \{ R_j : j \in J = \{1, 2, \dots, L\}, L = 2, 3, \dots, 2^{2^k} \}$  oznacza skończoną  $L$  – elementową klasę relacji  $R_j$  określonych na zbiorze  $M$ .

Definiując ogólnie wyższą szkołę wojskową jako system, należy przyjąć, że składa się on z celowo określonego zbioru elementów współprzyczyniających się do osiągnięcia celów systemu oraz zbioru zachodzących między elementami relacji uporządkowania.

Tak więc zdefiniowanie systemu, jakim jest wyższa szkoła wojskowa, polega na określeniu:

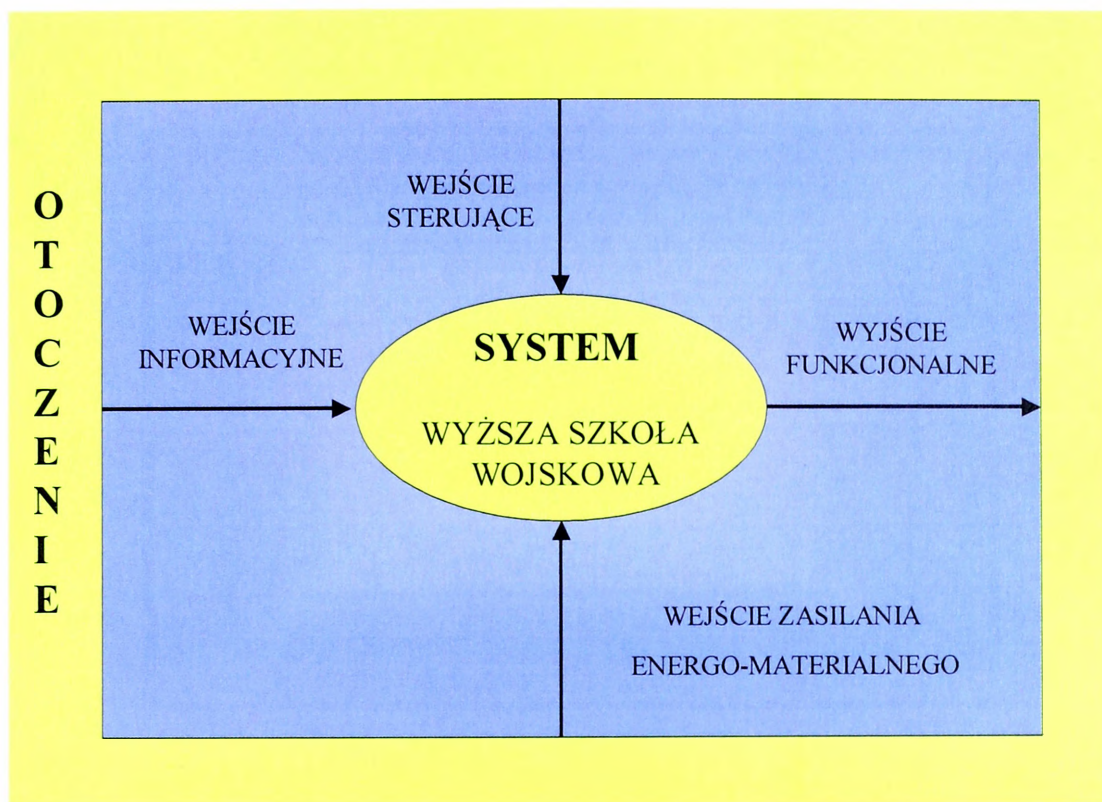
- elementów systemu;
- istotnych sprzężeń między elementami systemu;
- otoczenia systemu;
- wejść i wyjść systemu.

Wyodrębnienie podstawowych elementów systemu i istotnych sprzężeń między nimi stanowi połączenie funkcji wyższej szkoły wojskowej i jej potencjału. Do funkcji wykonawczych wyższej szkoły wojskowej można zaliczyć funkcje podstawowe i wspomagające.

**Funkcje podstawowe** dotyczą bezpośrednio realizacji przez nią misji określonej w statucie uczelni i można ją sprowadzić do funkcji dydaktyczno-wychowawczej i naukowo-badawczej.

**Funkcje wspomagające**, obejmują zasilanie materiałowo-energetyczne oraz obsługę funkcji podstawowych i kierowniczych. Potencjał wyższej szkoły wojskowej jest rozumiany jako jej możliwości realizacji funkcji podstawowych. Możliwości te określają takie składniki, jak: kadra, zasoby informacji naukowej, zabezpieczenie materiałowo-techniczne procesów podstawowych, organizacja procesów podstawowych, środowisko społeczne kadry i studentów wojskowych. Są to składniki wzajemnie współzależne i wywierają zasadniczy wpływ na wewnętrzne warunki funkcjonowania wyższej szkoły wojskowej. Łącząc składniki potencjału uczelni wojskowej i jej funkcje można wstępnie wyróżnić elementy: podstawowe, gromadzenia i przepływu informacji naukowej, wspomagające, społecznego ruchu kadry i studentów wojskowych, kierownicze. W praktyce elementy te stanowią jednostki organizacyjne, realizujące określone funkcje uczelni wojskowej. Według

L. Kowalczyka wyższą szkołę wojskową przedstawić można jako system w ujęciu wejście – wyjście:



Rys. 1 Wyższa szkoła wojskowa, jako system w ujęciu wejście – wyjście.  
Opracowanie graficzne własne na podstawie opracowania L. Kowalczyka.

**Otoczenie systemu** stanowią obiekty i ich cechy nie będące częściami systemu, natomiast zmiany w składnikach wywołują zmiany w stanie systemu. Tak więc otoczenie systemu składa się ze wszystkich zmiennych mogących oddziaływać na jego stan. Otoczenie systemu, jakim jest wyższa szkoła wojskowa, mogą stanowić elementy systemu szkolnictwa wyższego oraz system sił zbrojnych, ale również elementy systemu nauki, gospodarki, kultury i innych działów życia kraju i regionu.

**Wejście systemu** stanowi drogę oddziaływania otoczenia na system, w której można wyróżnić wejście warunkujące i kierownicze. Pierwsze z nich to funkcjonowanie uczelni; będące materialną i informacyjną podstawą funkcjonowania, stanowiącą drogę oddziaływania materialno-energetycznego, jak: kadra, kandydaci na studia, wyposażenie materialne, środki finansowe itp.

**Wejście regulacyjne** (kierownicze) to droga oddziaływania z instytucji nadrzędnych i bodźce z otoczenia wyrażające oczekiwania z otoczenia.

**Wyjście systemu** to droga oddziaływania systemu na otoczenie. Stanowi ją zbiór sprzężeń, za pośrednictwem których wyższa szkoła wojskowa wpływa na swoje otoczenie. Są to absolwenci, wynik badań i usługi świadczone przez uczelnie na rzecz otoczenia.

Ostatnim etapem ujęcia systemowego wyższej szkoły wojskowej, jako organizacji, jest konstruowanie modelu tego systemu.

Przy konstruowaniu modelu systemu musimy kierować się podstawowymi regułami, do których zaliczamy:

- jasność systemu, tzn. musi być jednocześnie wiadomo, które elementy należą do systemu, a które do jego otoczenia;
- niezmienność 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.

Powyższe reguły dotyczą każdego systemu, a ich uniwersalność spowodowała, że stały się one obowiązujące przy projektowaniu także perspektywicznego modelu systemu szkolnictwa wojskowego.

W ujęciu ogólnym przez model rozumie się „wzór, wg którego coś jest lub ma być wykonane”.

W sensie dydaktycznym terminu model zazwyczaj używa się wtedy, gdy się chce przedstawić jaką dziedzinę zjawisk za pomocą innej dziedziny – lepiej zbadanej, łatwiejszej do rozumienia, bliższej doświadczeniu. Model jest więc konstrukcją rzeczywistości przedstawiony w sposób możliwie prosty, poglądowy i pozbawiony sprzeczności<sup>43</sup>.

Definicji modelu w literaturze możemy znaleźć wiele. Jednak do dalszych rozważań przyjmuję definicję W. Staffa, który mówi, że „model to dający się pomyśleć lub materialnie zrealizować układ, który odzwierciedlając lub odtwarzając

---

<sup>43</sup> M. Śmiałek, *Ustawiczne kształcenie nauczycieli*, Poznań 1989, s. 3.

przedmiot badań jest zdolny zastąpić go tak, że jego badanie dostarcza nowej informacji o tym przedmiocie”<sup>44</sup>.

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

Celem niniejszej pracy jest zbudowanie przede wszystkim modelu prognostycznego, który mógłby być wykorzystany do sterowania rzeczywistością – wspomagającego procesy decyzyjne.

## **2.2. Wybrane modele kształcenia i doskonalenia kadr w siłach zbrojnych państw zachodnich**

### **2.2.1. System kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w USA**

Siły Zbrojne USA posiadają pragmatyczny i wielce zróżnicowany system szkolenia swoich kadr wojskowych. Jego cele, struktura i funkcje wynikają z obowiązującej w tym kraju doktryny polityczno-militarnej, a także znaczenia i statusu społecznego oraz materialnego oficera zawodowego w społeczeństwie<sup>45</sup>.

System przygotowania kadr oficerskich na pierwsze stanowiska służbowe w armii Stanów Zjednoczonych przewiduje trzy ścieżki kształcenia:

- studia wojskowe (*Reserve Officer Training Corps*) funkcjonujące w strukturach wytypowanych przez Departament Obrony uczelni cywilnych. Z tych uczelni wywodzi się około 7 tys. oficerów rocznie;
- akademie wojskowe rodzajów sił zbrojnych kierujące do służby zawodowej na około 30% stanowisk;
- szkoły oficerskie kształcące wyselekcjonowanych i wyróżniających się w służbie podoficerów zawodowych, około 10% oficerów.

---

<sup>44</sup> W. Staff, *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971, s. 33.

<sup>45</sup> Opracowanie własne na podstawie materiałów sprawozdawczych Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

Podstawą amerykańskiego systemu kształcenia kandydatów na oficerów są uczelnie cywilne posiadające akredytację Departamentu Obrony, w których funkcjonują studia wojskowe w ramach programu ROTC (*Reserve Officer Training Corps*).

Możliwość zdobycia równoległego ze studiami patentu oficerskiego zapewnia ponad 300 szkół wyższych.

W akredytowanych uczelniach istnieją studia wojskowe ROTC. Studenci studium są stypendystami Departamentu Obrony (przez cały okres studiów – cztery lata), który ponosi całkowite koszty kształcenia. Kształcenie wojskowe rozpoczyna się w nich po pierwszym roku studiów. Po zakończeniu trzeciego roku studiów studenci, którzy uzyskali najlepsze wyniki w szkoleniu i jest na nich zapotrzebowanie w siłach zbrojnych mogą podpisać z armią przynajmniej czteroletni kontrakt. Kontrakt przewiduje służbę w jednostkach regularnych armii przez okres czterech lat.

Drugim źródłem pozyskiwania zawodowych kadr oficerskich są trzy akademie wojskowe (Akademia Wojsk Lądowych w West Point; Akademia Sił Powietrznych w Colorado Springs i Akademia Sił Morskich w Annapolis).

Istnieją również dwie uczelnie cywilne, które mają uprawnienia do mianowania swoich absolwentów – oczywiście za zgodą Kongresu i Dowództwa Sił Zbrojnych – po ukończeniu studiów na pierwszy stopień oficerski (m.in. Instytut Wojskowy „Wirginia” w Lexington) i są to uczelnie prywatne.

Przedstawiony powyżej system kształcenia kadr oficerskich w oparciu o uczelnie cywilne zaspokaja zasadnicze potrzeby jednostek wojskowych na oficerów młodszych, natomiast system studiów w akademiach wojskowych jest ukierunkowany na przygotowanie kadr, których służba w armii potrwa znacznie dłużej. Większość absolwentów akademii obejmuje, na określonym etapie służby, kluczowe stanowiska w kierownictwie resortu obrony lub (po przejściu do rezerwy) w administracji państwowej. Dlatego duże znaczenie przywiązuje się do odpowiedniego naboru kandydatów do uczelni wojskowych. Obok typowych wymagań, takich jak: wiek (17 – 22 lat), stan wolny, obywatelstwo amerykańskie, ukończona szkoła średnia i dobre wyniki egzaminów wstępnych, kandydat do akademii musi posiadać rekomendację

w postaci tzw. nominacji, którą nadają wyłącznie najwyżsi funkcjonariusze administracji państwowej (senatorowie lub kongresmeni).

Program kształcenia w akademiach wojskowych zawiera w ok. 80% przedmioty cywilne. Większość kadetów (ok. 80%) studiuje nauki ścisłe i techniczne. W czasie studiów szkolenie ogólnowojskowe obejmuje jedynie musztrę i podstawy dowodzenia. Główne zagadnienia z tego szkolenia są przerabiane po zakończeniu każdego roku akademickiego podczas miesięcznych obozów letnich. Po trzecim i czwartym roku studiów kadeci kierowani są na praktyki do jednostek wojskowych.

Trzecia ścieżka jest realizowana w tzw. „szkołach kandydatów na oficerów” dotyczy szczególnie wyróżniających się podoficerów zawodowych. Proces kształcenia kandydatów na oficerów podporządkowany jest kształceniu umiejętności dowodzenia i zapewnieniu kompetencji taktyczno-technicznych. Z tego źródła pochodzi ok. 10% oficerów.

Wszyscy absolwenci akademii wojskowych, uczelni cywilnych awansowani do stopnia podporucznika i z którymi armia podpisała kontrakt są kierowani na podstawowy kurs oficerski. Kurs, w zależności od specjalności, trwa od dziesięciu do dwudziestu czterech tygodni i odbywa się w Forcie Benning. Program szkolenia obejmuje podstawy dowodzenia oraz praktykę niezbędną do objęcia pierwszego stanowiska służbowego. Jest to wręcz klasyczne szkolenie ogólnowojskowe. Kolejnym „krokiem” w karierze oficera jest tzw. podstawowy kurs oficerski, który przygotowuje podporuczników do służby w danym rodzaju sił zbrojnych. Na przykład oficerowie wojsk lądowych uczestniczą w szesnastotygodniowym kursie. W trakcie którego podporucznicy zdobywają niezbędne wiadomości do objęcia pierwszego stanowiska służbowego – dowódcy plutonu, zastępcy dowódcy kompanii. Po ukończeniu tego kursu i awansie na stopień porucznika oficerowie kierowani są do jednostek wojskowych, gdzie przystępują do pełnienia swoich obowiązków służbowych. W trakcie służby w jednostkach oficerowie kierowani są na kursy specjalistyczne, które bezpośrednio związane są ze specyfiką jednostki, w której pełnią służbę. Czas kursów jest zróżnicowany i trwa dla:

- Rangersów – 9- tygodni;
- dowódców kompani – 4 tygodnie;

- desantu – 3 tygodnie;
- zwiadowców – 3 tygodnie;
- dowódców pojazdów pancernych – 6 tygodni;
- skoczków spadochronowych – 3 tygodnie;
- strzelców wyborowych – 3 tygodnie;
- dowódców moździerzy – 6 tygodni.

Na przełomie czwartego i piątego roku zawodowej służby wojskowej oficerowie kierowani są na kolejny kurs, **tzw. kurs oficerski**, który trwa 20 tygodni. Każdego roku w wojskach lądowych organizowanych jest 5 tego typu kursów. Program szkolenia poprzez swoje treści ma na celu przygotować oficerów do umiejętnego wykorzystania wszystkich środków technicznych w czasie działań bojowych oraz do wzajemnego współdziałania. Podstawowym mottem kursu jest „JAK MYŚLEĆ, A NIE CO MYŚLEĆ” na polu walki. Kurs przygotowuje do dowodzenia kompanią lub zajmowania stanowisk sztabowych szczebla batalionu (brygady).

Aby oficer mógł być wyznaczony na stanowisko dowódcy batalionu musi mieć zaliczony specjalistyczny ośmiotygodniowy kurs.

Kolejny szczebel w systemie kształcenia oficerów armii USA stanowią **tzw. kursy zaawansowane**. Kursy są prowadzone dla różnych specjalności wojskowych oddzielnie, np. dla wojsk pancernych, artylerii przeciwlotniczej, logistyki.

Wykładowcami – instruktorami na tym kursie są oficerowie w stopniu kapitana lub majora. Po trzy lub sześciomiesięcznym przeszkoleniu pedagogicznym najlepsi specjaliści danego rodzaju wojsk na okres 3–4 lat służby stają się nauczycielami wojskowymi.

Z doświadczeń wynika, że dla ponad 50% oficerów, zaawansowany kurs jest ostatnim szczeblem kształcenia w ich edukacji wojskowej.

Na przełomie ósmego i dziewiątego roku służby wojskowej oficerowie uczestniczą w dziewięciomiesięcznym kursie, który odbywa się w Szkole Sztabu Sił Zbrojnych i Służb Pomocniczych w Fort Leavenworth. Stacjonarne szkolenia na ww. kursie poprzedzone jest stuczterdziestogodzinnym szkoleniem korespondencyjnym, które kończy się wszechstronnym egzaminem wstępnym.

Między siódmym a piętnastym rokiem zawodowej służby wojskowej oficerowie kierowani są na **studia w akademiach dowódczo-sztabowych**. Rozpoczęcie studiów w akademii musi poprzedzać ukończenie ww. kursu, odpowiednia opinia służbowa i perspektywa dalszej służby.

W systemie szkolnictwa wojskowego istnieją następujące akademie wojskowe, umożliwiające podnoszenie kwalifikacji zawodowych oficerów:

– **Akademia Dowódczo-Sztabowa Wojsk Lądowych** (*Army Command and General Staff College w Forcie Leavenworth*) jest jedyną uczelnią wojskową, która ma prawo nadawać swoim absolwentom tytuł magistra w dziedzinie sztuki wojennej;

– **Akademia Dowódczo-Sztabowa Sił Powietrznych** (*Air Command and Staff College w bazie Maxwell*);

– **Akademia Dowódczo-Sztabowa Sił Morskich** (*Navy Command and Staff College w Newport*);

– **Akademia Dowódczo-Sztabowa Korpusu Marines** (*Marine Corps Command and Staff College w Quantico*).

Studia w tych uczelniach trwają dziesięć miesięcy i na nie są kierowani oficerowie między siódmym a piętnastym rokiem zawodowej służby wojskowej, posiadający stopień majora, podpułkownika i mający powyżej 41 lat. Głównym zadaniem tych uczelni jest przygotowanie wyselekcjonowanej grupy oficerów do służby na stanowiskach od szczebla batalionu do brygady, a także do pracy w sztabach szczebla taktycznego i operacyjnego.

Kolejny etap szkolenia stanowią studia w jednej z trzech **akademii wojennych**:

– **Akademia Wojenna Wojsk Lądowych** (*Army War College w Corlise Barracks*);

– **Akademia Wojenna Sił Powietrznych** (*Air War College w bazie Maxwell*);

– **Akademia Wojenna Sił Morskich** (*College of Naval Warfare w Newport*).

Studia w tych uczelniach trwają dziesięć miesięcy, a studentami są oficerowie w stopniu podpułkownika, pułkownika, ze stażem 16-23 lata pełnienia zawodowej służby wojskowej. Nie wszyscy absolwenci jednej z ww. akademii zostają generałami, ale każdy generał armii amerykańskiej jest absolwentem jednej z tych trzech akademii. Akademie przygotowują oficerów do pełnienia służby na stanowiskach dowódczych

wyższych związków taktycznych i operacyjnych oraz stanowiskach sztabowych w wyższych sztabach wojskowych.

– **Narodowy Uniwersytet Obrony** (*National Defence University*), który mieści się w Waszyngtonie (*w Fort Mc Nair*) kształci oficerów na najwyższym poziomie edukacji wojskowej. W skład uniwersytetu wchodzi następujące uczelnie:

– **Narodowa Akademia Wojenna** (*National War College*);

– **Akademia Przemysłowa Sił Zbrojnych** (*Industrial College of the Armed Forces*);

– **Akademia Sztabowa Sił Zbrojnych** (*Armed Forces Staff College*);

– **Akademia Zarządzania Systemami Informacyjnymi** (*Information Resources Management College*);

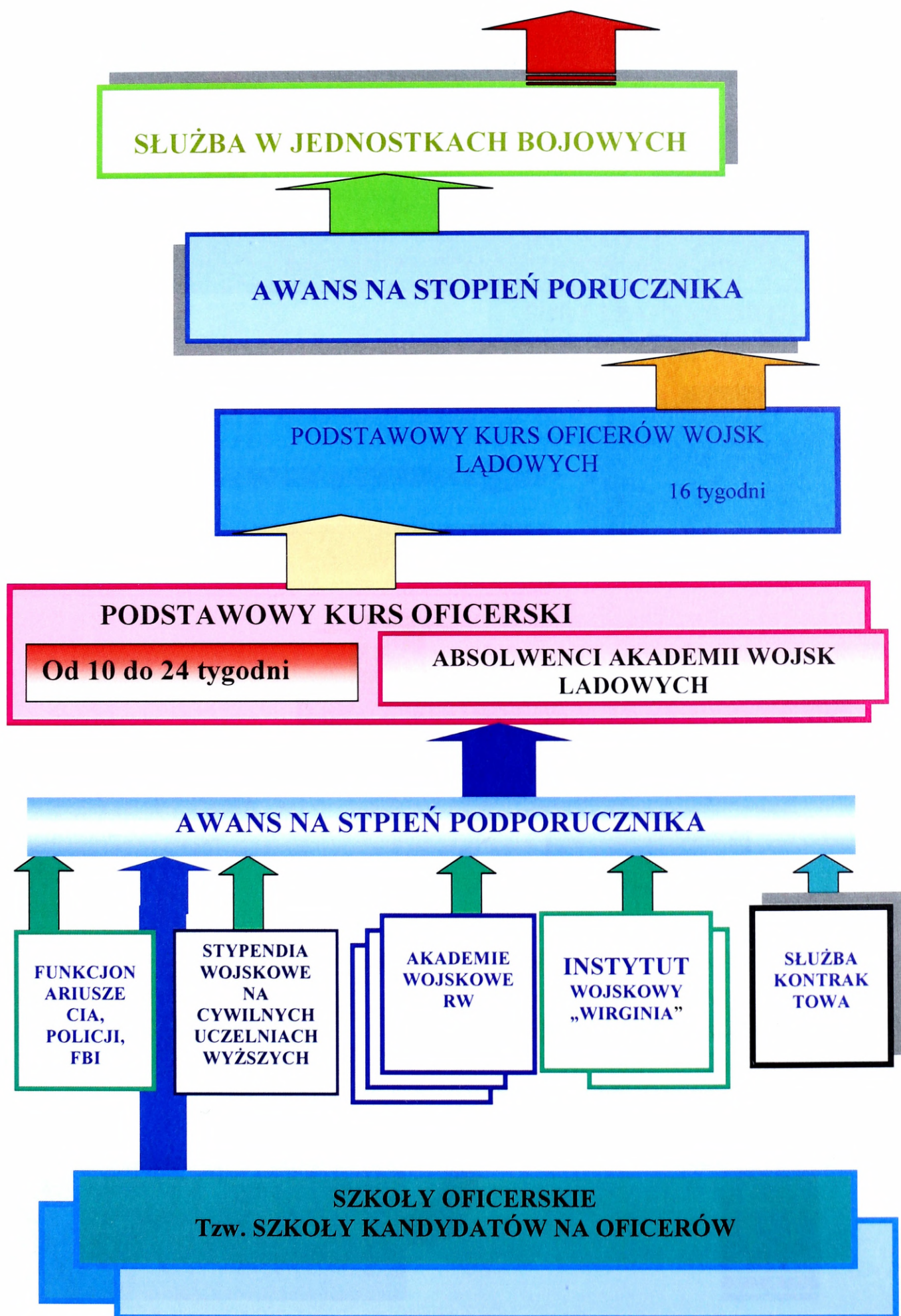
– **Instytut Narodowych Studiów Strategicznych, Gier Wojennych i Symulacji** (*Institute for National Strategic Studies, War Gaming and Simulation*);

– **Instytut Wyższych Studiów Obronnych** (*Institute of Higher Defence Studies*).

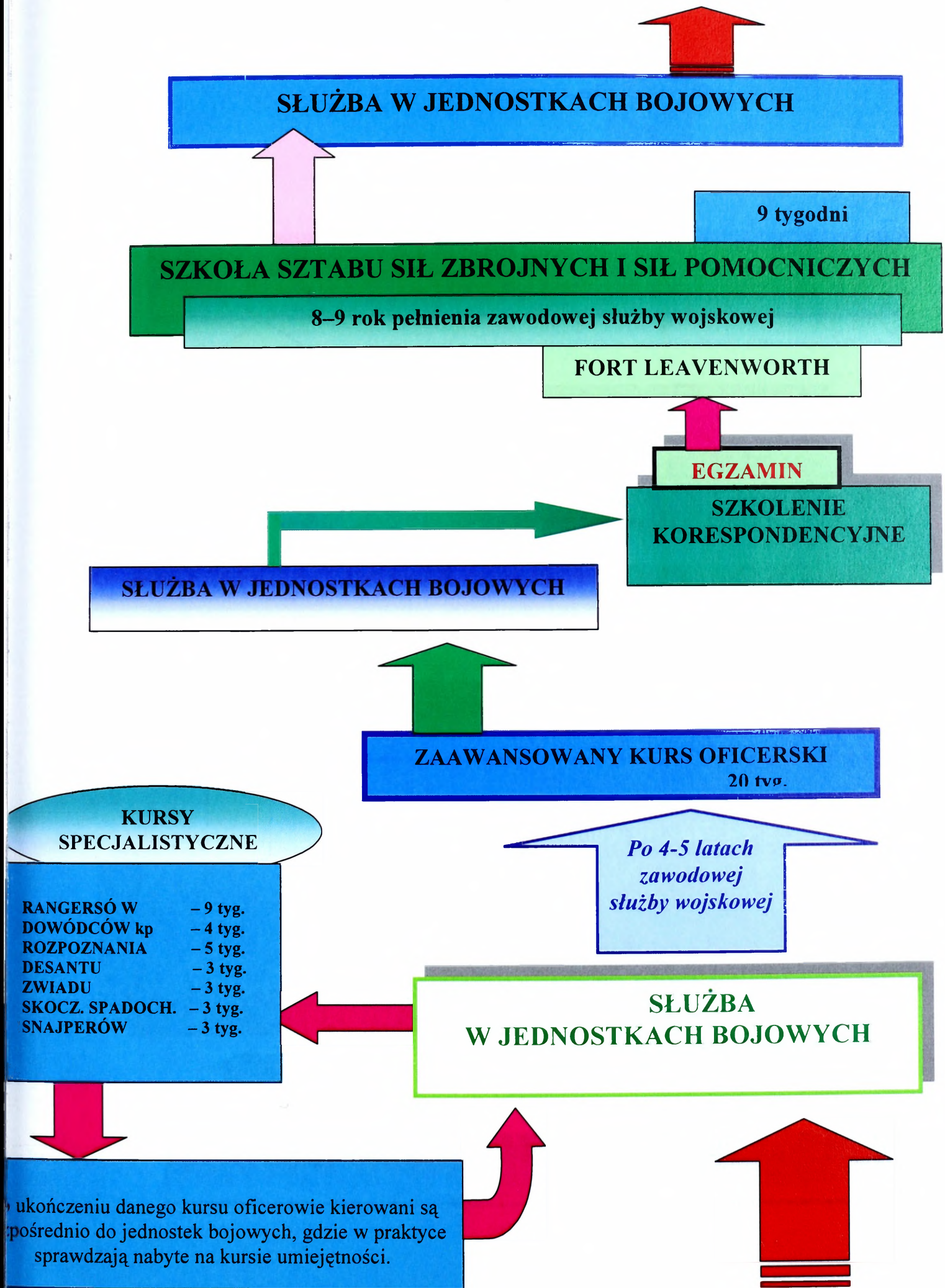
Akademie i instytuty uniwersytetu są samodzielnymi placówkami, które realizują swoje zadania szkoleniowe samodzielnie, lecz łączy je bardzo silna więź zawodowa.

Narodowa Akademia Wojenna jednorazowo kształci 120 słuchaczy, z czego 70%, to oficerowie, a pozostałe 30% stanowią pracownicy cywilni, np. Departamenty Stanu, Sprawiedliwości, Handlu, Budżetu. Przeciętna wieku studiujących w uczelni oficerów to 41 lat życia i 20 lat służby. Jednym z podstawowych wymogów przyjęcia oficera na studia jest perspektywa minimum dziesięciu lat służby. Wśród oficerów panuje przekonanie, iż łatwiej zostać pułkownikiem niż dostać się na tę uczelnię. Program studiów między innymi obejmuje: historię i sztukę wojenną, historię dyplomacji i użycia sił wojskowych, politykę bezpieczeństwa, przegląd spraw międzynarodowych itd. W trakcie trwania studiów słuchacze odbywają podróże studyjno-sztabowe do różnych regionów świata.

# CZEŚĆ I



CZĘŚĆ II



CZEŚĆ III



CZĘŚĆ IV

**NAJWYŻSZE NARODOWE I MIĘDZYNARODOWE  
SZCZEBLE DOWODZENIA  
SŁUŻBA W INSTYTUCJACH CYWILNYCH I MON**



Rys. 2. Model kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w USA.  
Opracowanie graficzne własne.

Akademia Przemysłowa Sił Zbrojnych (ICAF) zajmuje się przede wszystkim problematyką ekonomii i przemysłu. Celem kształcenia w tej uczelni jest przygotowanie oficerów do zajmowania wyższych stanowisk sztabowych i kierowniczych stanowisk w przemyśle zbrojeniowym. Program studiów składa się z części obligatoryjnej, fakultatywnej i badawczej. Każdy ze słuchaczy jest zobowiązany do napisania dziewięciu referatów oraz obszernego pisemnego końcowego opracowania badawczego. Studia w uczelni trwają czterdzieści dwa tygodnie i są zakończone dwutygodniowymi ćwiczeniami, prowadzonymi wspólnie ze słuchaczami Akademii Wojskowej Wojsk Lądowych.

### **2.2.2. System przygotowania i doskonalenia podoficerów w USA**

Na system przygotowania i szkolenia podoficerów składa się ciąg modułów edukacyjnych ściśle związanych z przebiegiem służby zawodowej oraz osiąganymi przez kandydującego na podoficera zawodowego wynikami w służbie. System ten składa się z wielu 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 ten trwa sześć tygodni i kończy się sytuacyjnym ćwiczeniem taktycznym. O skierowanie na ten 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 tego 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 jeden instruktor szkoli od trzech do pięciu słuchaczy<sup>46</sup>.

**Podstawowy kurs podoficerski** (kurs sierżantów) przygotowuje podoficerów do dowodzenia drużyną. Kurs ten trwa siedem 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 ten stanowi rozwinięcie poprzedniego rodzaju kursu, przy czym rozszerzony jest 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 ok. ośmiu tygodni. Na kurs 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 tego 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.

**Kurs sierżantów-majorów** realizowany jest w jedynej w swoim rodzaju placówce edukacyjnej – **Akademii Sierżantów-Majorów** w Forcie Bliss. Kurs ten cieszy się największym prestiżem wśród kadry podoficerskiej. Przygotowuje on

---

<sup>46</sup>M. Korczak, *Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw*, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, MON, Warszawa 2002.

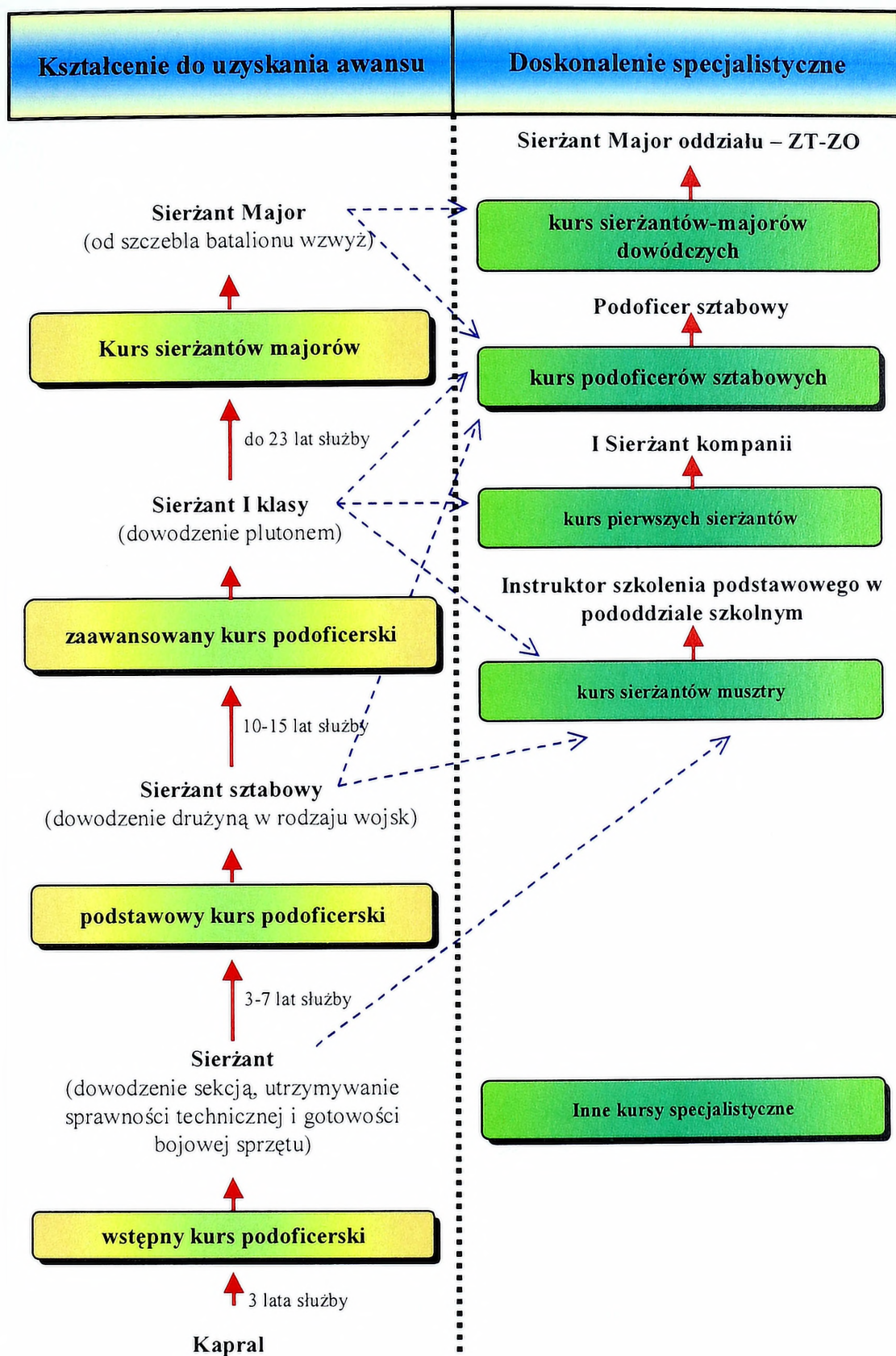
swoich słuchaczy do objęcia stanowisk sierżantów-majorów brygady, dywizji, korpusu, sztabu armii. Kandydaci na kurs nie mogą przekroczyć 23 roku służby w chwili zakończenia kursu oraz powinni spełniać określone wymogi zdrowotne i sprawnościowe. Kurs ten trwa dwadzieścia dwa tygodnie i obejmuje około 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 samodzielnym opracowaniem przez słuchaczy pracy dyplomowej na wybrany problem oraz egzaminem.

Spośród innych rodzajów kursów specjalistycznych dużym poważaniem wśród podoficerów cieszy się **kurs sierżantów musztry**. Trwa on dziewięć 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. siedem 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 tejże akademii, przewidzianych do objęcia stanowiska sierżanta majora batalionu. Kurs zorientowany jest na odświeżenie i pogłębienie wiedzy dowódczej i trwa około trzech tygodni.



Rys. 3. Model kształcenia i doskonalenia podoficerów Siłach Zbrojnych USA. Opracowanie graficzne własne.

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.

### 2.2.3. System kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w Niemczech

Niemiecki system kształcenia wojskowego to wieloszczeblowy funkcjonalno-organizacyjny zbiór szkół i ośrodków szkolenia specjalistycznego, zabezpieczający potrzeby szkoleniowe rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb. Każdy rodzaj sił zbrojnych posiada własny, specyficzny podsystem kształcenia i szkolenia dysponujący kilkunastoma ośrodkami szkolenia specjalistycznego<sup>47</sup>. W systemie kształcenia wojskowego funkcjonują dwie podstawowe formy kształcenia:

- **centralne studia wyższe** kształcące dla potrzeb całych sił zbrojnych, prowadzone w następujących ośrodkach edukacyjnych:

- Akademii Dowodzenia Bundeswehry;
- Akademii Medycznej;
- uniwersytetach Bundeswehry w Hamburgu i Monachium;<sup>48</sup>
- Centrum Innere Führung;
- Akademii Informacji i Propagandy;
- Szkole Rozpoznania Wojskowego i Kontrwywiadu;
- Szkole Logistyki;
- Szkole Sportu.

- **kształcenie oficerów bez ukończenia studiów wyższych.**

---

<sup>47</sup>Opracowanie własne na podstawie materiału sprawozdawczych Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

<sup>48</sup>Są to uczelnie państwowe.

Ponadto kandydatów na oficerów pozyskuje się spośród absolwentów wyższych uczelni cywilnych. Warunkiem jednak skierowania ich do ośrodka szkolenia służb technicznych jest spełnienie następujących warunków:

- nieukończenie 30 roku życia;
- podpisanie co najmniej 3-letniego kontraktu.

Kandydaci na oficerów średniookresowej służby kontraktowej odbywają czterotygodniowy kurs dla oficerów rezerwy, a następnie ośmiotygodniowy kurs dowódców plutonów rezerwy. Kandydaci do służby długoterminowej uczestniczą w bardziej zaawansowanym kursie oficerskim i kursie dowódców plutonów.

Oficerowie rezerwy są szkoleni przez okres dwóch lat w tym samym trybie, co oficerowie zawodowi, a następnie doskonalą swoje umiejętności w ćwiczeniach wojskowych. Zmiana przydziału mobilizacyjnego na wyższe stanowisko służbowe wiąże się z koniecznością ukończenia kursu, np. dowódców batalionów, oficerów sztabu batalionu itd.

**Kształcenie i szkolenie doskonalące oficerów obejmuje cztery podstawowe etapy:**

- poziom „A”: szkolenie podstawowe przygotowujące żołnierza do objęcia stanowiska dowódcy plutonu (równorzędnego);
- poziom „B”: szkolenie dowódców kompanii (równorzędnych);
- poziom „C”: szkolenie dowódców batalionów (równorzędnych);
- poziom „D”: szkolenie dowódców brygad i wyższych.

W tak skonstruowanym systemie – kształcenie na poziomie „A” dotyczy kandydatów na oficerów, natomiast szkolenie w ramach kursów odbywających się na poziomie „B, C i D”, to kształcenie doskonalące oficerów.

Cykl szkolenia podstawowego rozpoczyna się dziewięciomiesięcznym szkoleniem. Natomiast kolejny jego etap, to szkolenie podoficerskie trwające 11 miesięcy łącznie z praktyką liniową na stanowisku dowódcy drużyny w jednostkach szkolnych Bundeswehry. Natomiast podstawowy pięciomiesięczny kurs oficerski kończy się egzaminem oficerskim i realizowany jest przez szkoły oficerskie. Po zdaniu egzaminów słuchacze kierowani są na trzymiesięczny kurs dowódców

plutonów, a następnie jedenastomiesięczną praktykę dowódczą na stanowisku dowódcy plutonu.

Po kilkuletniej praktyce liniowej i ukończeniu kolejnych kursów oficerowie mają obowiązek podjęcia studiów na jednym z uniwersytetów Bundeswehry lub na wybranym kierunku studiów w uczelni cywilnej. W tym ostatnim przypadku otrzymują urlop szkoleniowy z zachowaniem prawa do otrzymywania dotychczasowego uposażenia.

Studia na Uniwersytetach Bundeswehry podzielone na dziesięć trymestrów trwają w zależności od kierunku od 3 do 4 lat. Dzięki doskonałej bazie dydaktycznej w ciągu trzymiesięcznego trymestru oficerowie realizują program studiów równoważny semestrowi studiów w uczelni cywilnej. Absolwenci uniwersytetów Bundeswehry otrzymują tytuł oficera dyplomowanego lub pedagoga, ekonomisty, informatyka, itd. Sprawność nauczania na uniwersytetach w Hamburgu i Monachium wynosi ok. 65%. Oficerowie, którzy z jakichkolwiek obiektywnych lub subiektywnych powodów nie ukończyli studiów zwalniani są do rezerwy, a gdy pozostając w służbie mogą awansować tylko do stopnia kapitana włącznie.

W Niemczech funkcjonuje także system kształcenia oficerów wywodzących się z korpusu podoficerów zawodowych. Podoficerowie zawodowi posiadający wykształcenie na poziomie małej matury oraz mający co najmniej ośmioletni staż służby wojskowej i ukończony 25 rok życia, o ile istnieje zapotrzebowanie kadrowe – po zdaniu egzaminu wstępnego kierowani są do zawodowej szkoły Bundeswehry. Po około dwóch latach uzyskują świadectwo maturalne. Następnie są kierowani na sześciomiesięczny kurs oficerski danego rodzaju wojsk lub służb. Po ukończeniu kursu i zdaniu egzaminu oficerskiego otrzymują stopień podporucznika i tytuł zawodowy technika określonej specjalności.

**Kurs dokształcający stopnia „B”** dotyczy dowódców plutonu i jest prowadzony w szkołach oficerskich, szkołach i ośrodkach rodzajów wojsk. Czas trwania kursu jest zróżnicowany i w zależności od specjalności trwa od jednego do dwunastu miesięcy. Tematyką kursu są zagadnienia dotyczące taktyki, dowodzenia i szkolenia taktycznego. Uczestniczący w kursie dowódcy plutonów są przewidziani do objęcia stanowiska dowódcy kompanii.

**Kurs doskonalący stopnia „C”** organizowany jest w celu przygotowania oficerów do pełnienia stanowiska dowódcy batalionu oraz oficerów przewidzianych na stanowiska sztabowe. Szkolenia na tym poziomie odbywają się w Akademii Dowodzenia Bundeswehry i w ramach tego typu doskonalenia prowadzone są następujące kursy:

- **podstawowy** – przeznaczony dla kapitanów z minimum ośmioletnim stażem. Kurs trwa czternaście tygodni, spełniając funkcje kształcące oraz funkcję kwalifikacyjną. Istotą funkcji kwalifikacyjnej jest dokonanie pierwszej selekcji kandydatów do akademii oraz przeprowadzenie egzaminu kwalifikacyjnego przed mianowaniem na stopień majora. Program obejmuje zagadnienia z takich przedmiotów jak: taktyka, polityka wojskowa, służby sztabów i dowodzenia;

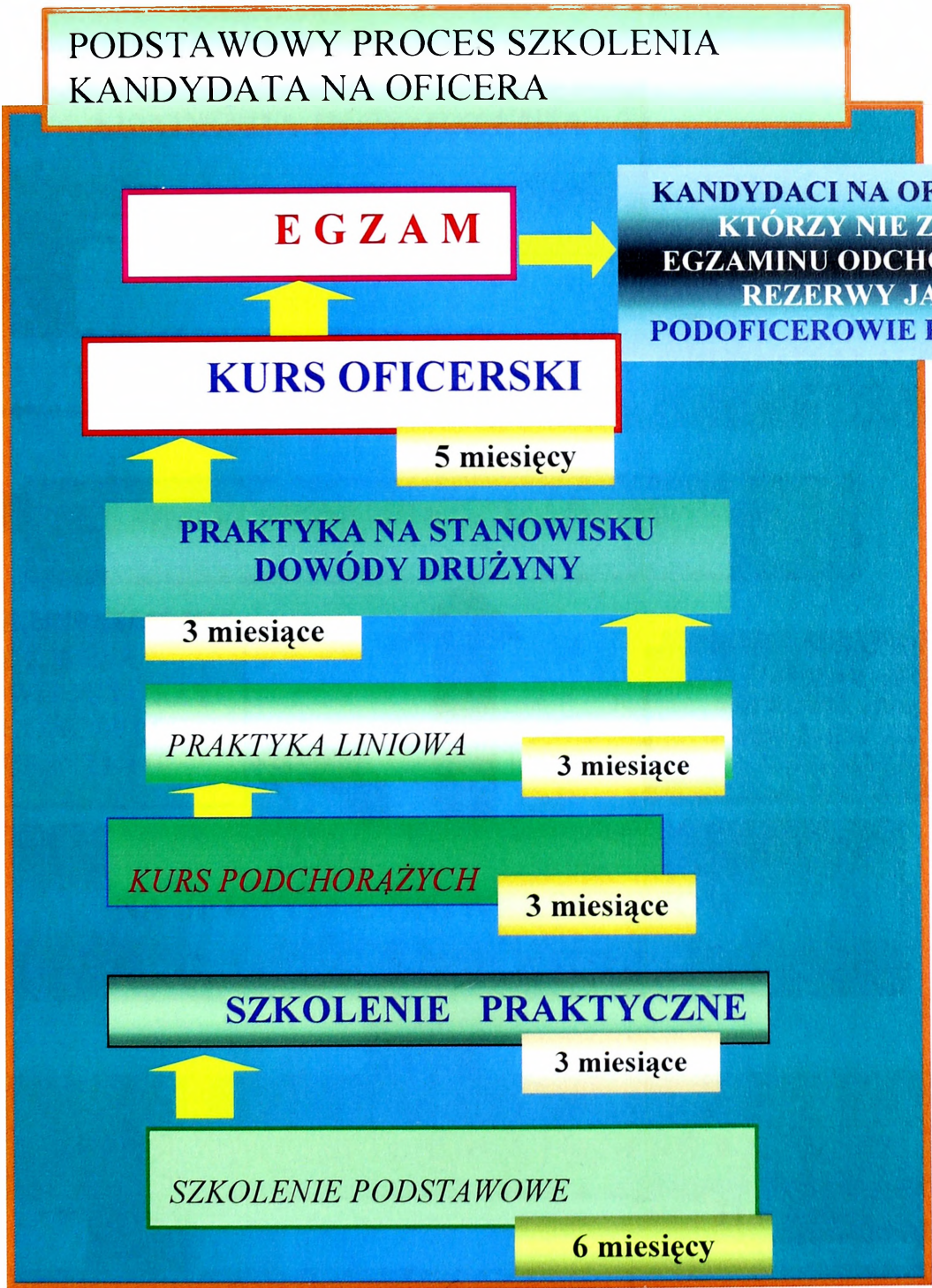
- **specjalistyczny** – organizowany jest w celu przygotowania oficerów do pełnienia funkcji sztabowych w oddziałach i związkach taktycznych. Uczestnikami kursu są absolwenci kursu podstawowego. Kurs trwa 12 tygodni;

- **funkcyjne i specjalistyczne** – organizowane są w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych oficerów przed objęciem wyższych stanowisk służbowych. Uczestnikami kursu są oficerowie zawodowi, rezerwy oraz pracownicy cywilni Bundeswehry. Kurs trwa od jednego do dziesięciu tygodni. Program kursu jest dostosowany do rodzaju sił zbrojnych oraz szczebla dowodzenia.

**Kurs doksztalcający stopnia „D”** organizowany jest dla kierowniczej kadry Bundeswehry. Doskonaleniem zawodowym na kursach omawianego poziomu objęci są oficerowie będący w stopniu pułkownika i generała. Organizatorem kursu jest Akademia Dowodzenia Bundeswehry.

Oprócz kształcenia kursowego na ww. poziomach 15% oficerów zawodowych kontynuuje dalsze kształcenie wojskowe na studiach w najbardziej elitarnej uczelni wojskowej, jaką jest Akademia Dowodzenia Bundeswehry.

**AWANS NA PIERWSZY STOPIEŃ OFICERSKI**



**ABSOLWENCI  
SZKÓŁ ŚREDNICH**

**PODOFICEROWIE  
ZAWODOWI SPEŁNIĄCY  
WYMOGI  
FORMALNO-PRAWNE**

CZEŚĆ II



Rys. 4. Model kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w Niemczech. Opracowanie graficzne własne.

Na studia w tej akademii kierowani są oficerowie wyróżniający się w służbie, posiadający wymaganą praktykę dowódczo-sztabową oraz co najmniej dziesięcioletni staż w zawodowej służbie wojskowej. Podczas dwuletnich studiów oficerowie przygotowani są do obejmowania wyższych stanowisk dowódczych i sztabowych w niemieckich siłach zbrojnych, a także w dowództwach i sztabach NATO. Ponadto akademia prowadzi różnego rodzaju kursy oraz seminaria dla wyższych oficerów, w tym oficerów innych państw.

W związku z wysokimi wymaganiami i wyzwaniem, jakie stawia współczesność nowoczesnym siłom zbrojnym niezmiernie istotną sprawą jest przestrzeganie profesjonalizmu zawodowego.

Zdaniem niemieckich dydaktyków wojskowych profesjonalizm wojskowy wiąże się z uzyskiwaniem takich umiejętności, zdolności, postaw, systemu wartości i norm postępowania, które w połączeniu ze zbudowanym na tej bazie autorytetem formalnym, fachowym i osobistym – pozwolą oficerowi na maksymalnie efektywną realizację zadań służbowych i dowodzenie przez cele. Specjaliści niemieccy uważają, że raz zdobyte kwalifikacje nie wystarczą, aby uzyskać miano profesjonalisty. Oficer powinien także dysponować tzw. kwalifikacjami kluczowymi, rozumianymi jako generalne zdolności, przymioty wykraczające poza konkretny zawód i funkcje.

Wyszkolony i doskonale przygotowany do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach służbowych oficer charakteryzować się powinien (nabytymi podczas szkolenia i doskonalenia zawodowego) następującymi umiejętnościami: komunikowania się, zdolnością rozwiązywania konfliktów i znajdowania konsensusu, umiejętnością oceniania, zdolnością do całościowego postrzegania problemów, kreatywnością, zdolnością uczenia się oraz odpornością na stres i zmęczenie.

#### **2.2.4. System przygotowania kadr podoficerskich w Niemczech.**

System przygotowania kadr podoficerskich w Bundeswehrze obejmuje rekrutację, szkolenie i powołanie kandydatów do służby zawodowej oraz zespół

przedsięwzięć mających na celu utrzymanie, podnoszenie, a także nabywanie nowych kwalifikacji (wojskowych i cywilnych) przez podoficera w toku trwania służby wojskowej<sup>49</sup>.

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

- 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.

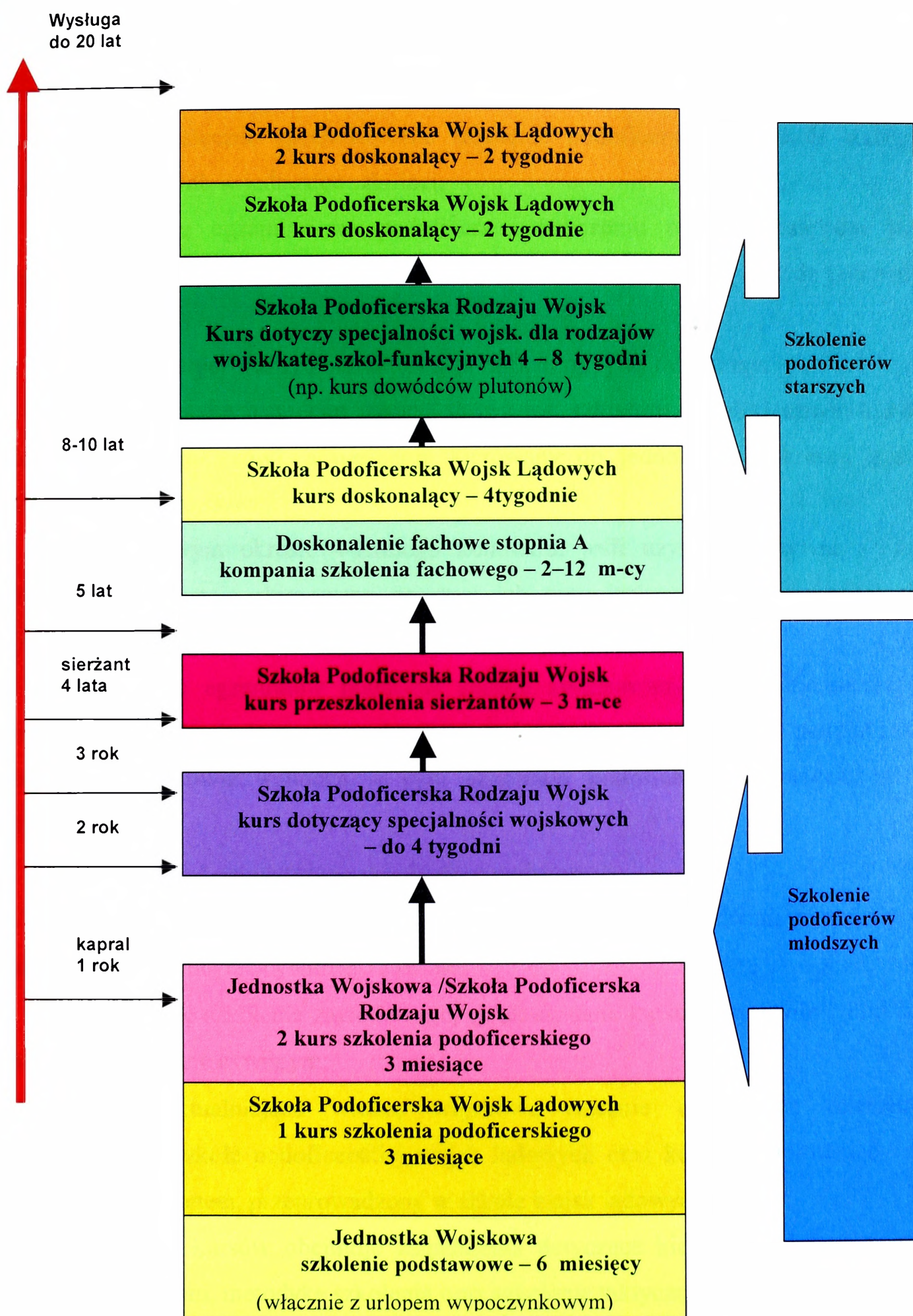
W szkoleniu podoficerów można wyróżnić dwa etapy:

- **pierwszy** – obejmujący szkolenie podoficerów młodszych, który trwa wraz z praktyką, tzn. pełnieniem służby w jednostkach wojskowych – 4 lata;
- **drugi** – zawierający szkolenie podoficerów starszych (po pięciu latach służby) i trwa do czasu zakończenia służby zawodowej.

Głównym założeniem systemu szkolenia podoficerów w pionie dowódczo-technicznym wojsk lądowych jest przygotowanie ich do bezpośredniego dowodzenia zespołami ludzi (załogą, drużyną, a niekiedy plutonem), szkolenia tych zespołów w roli instruktora oraz użytkowania uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

---

<sup>49</sup> M. Korczak, *Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw*, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, MON, Warszawa 2002.



Rys. 5. Model szkolenia podoficerów w Niemczech.  
Opracowanie graficzne własne.

Szkolenie podoficerów młodszych obejmuje:

- sześciomiesięczne szkolenie podstawowe, jako żołnierzy zasadniczej służby wojskowej;

- trzymiesięczne specjalistyczne szkolenie podoficerskie w szkole rodzaju wojsk lądowych lub w jednostce szkolnej.

Po zdaniu egzaminu na podoficera i zaliczeniu praktyki kandydat jest awansowany po dwunastu miesiącach na stopień kaprała i kierowany jest do jednostki wojskowej.

W toku swojej służby kontraktowej podoficer odbywa dwa kursy:

- 1) między drugim a trzecim rokiem służby jest szkolony na miesięcznym kursie sierżantów (instruktorów), a następnie kierowany do jednostki wojskowej, gdzie odbywa służbę wojskową;

- 2) w końcowym okresie 4-letniego kontraktu, jeśli uzyska pozytywną opinię przełożonych, zostaje skierowany na dwu lub trzymiesięczny kurs przeszkolenia sierżantów (instruktorów).

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

- co najmniej 5-letnią służbę w jednostce wojskowej;
- doskonalenie fachowe stopnia A, trwające od dwóch do dwunastu miesięcy, umożliwiające zdobycie cywilnego zawodu;
- kontynuację 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 piętnaście lat, jednak nie dłużej niż do 40-go roku życia. Czas pełnienia służby kontraktowej uzależniony jest od zapotrzebowania kadrowego Bundeswehry.

#### **2.2.5. System kształcenia i doskonalenia oficerów w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii.**

Kandydatami na oficerów w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii są absolwenci sześć i pięcioletnich szkół średnich<sup>50</sup>. Absolwenci sześciioletnich szkół średnich mogą ubiegać się o przyjęcie do jednej z dwóch akademii, do których należą:

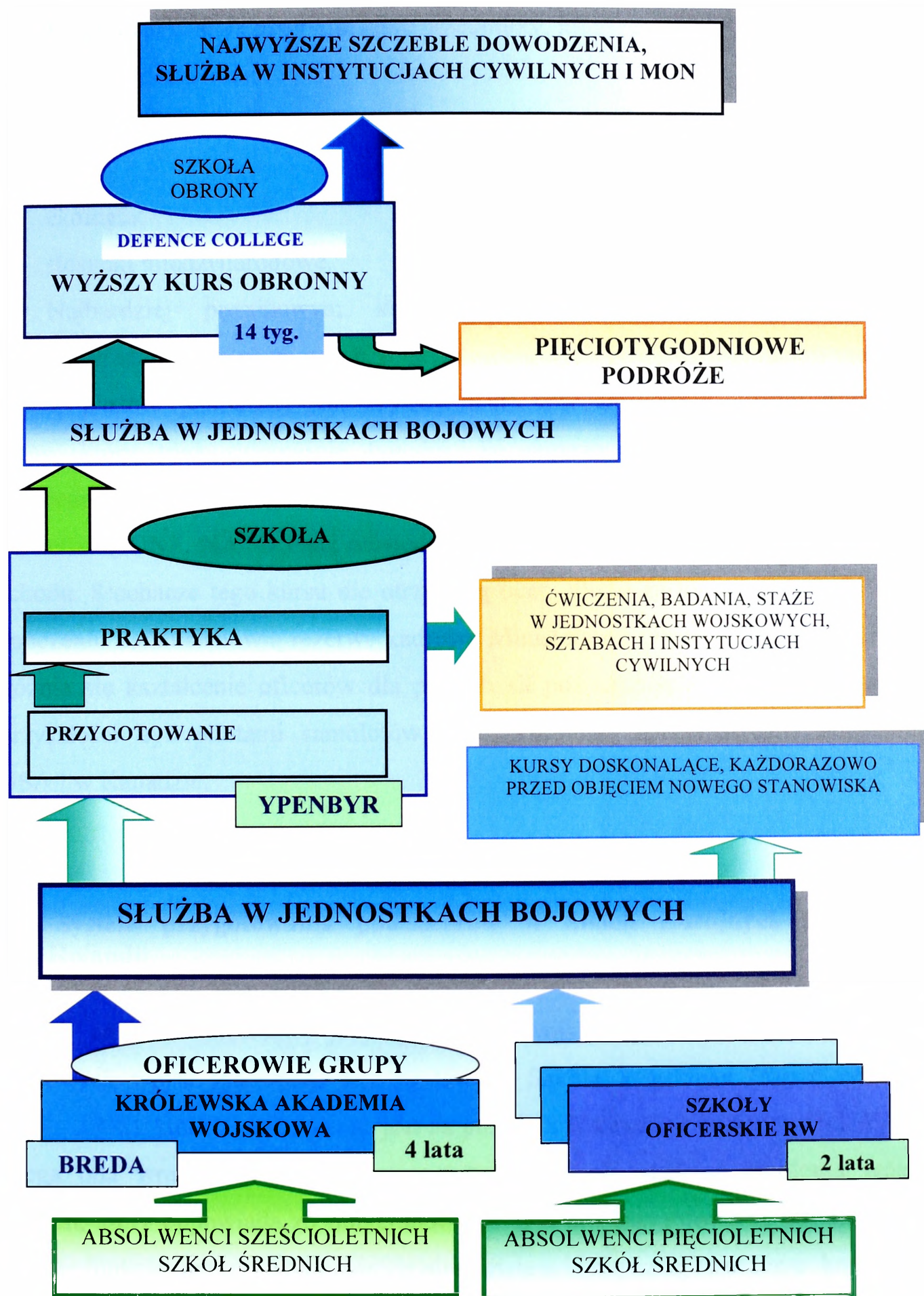
- **Królewska Akademia Wojskowa (KMA)** w Bredzie, kształcąca oficerów dla potrzeb sił powietrznych i lądowych;
- **Królewski Instytut (KLM) Sił Morskich** w Helves, przygotowujących oficerów na potrzeby marynarki wojennej.

Natomiast absolwenci pięcioletnich szkół średnich mogą się ubiegać o przyjęcie do jednej z trzech szkół oficerskich RSZ. Nauka w szkołach oficerskich trwa dwa lata, a na kierunku technicznym 3 lata. Oficerowie, którzy ukończyli jedną z wcześniej wymienionych akademii zaliczani są do tzw. grupy „A”, która ma pełne perspektywy rozwoju i awansu. W przypadku absolwentów szkół oficerskich ich droga rozwoju i awansowania jest ograniczona. Wprawdzie istnieje możliwość wejścia na drogę rozwojową grupy „A”, ale korzystanie z tej możliwości jest naprawdę sporadyczne.

- Podwyższeniem kwalifikacji zawodowych kadr oficerskich zajmuje się **Szkoła Obrony (Defence College)** w Ypenbyrg (przedmieścia Hagi). Kształcenie w tej szkole ma charakter teoretyczny. W celu odbycia niezbędnych ćwiczeń i praktyk studenci kierowani są do jednostek wojskowych i instytucji, w tym także cywilnych.

---

<sup>50</sup>J. Bednarek, J. Groskrejc, M. Kucharski, Z. Nowakowski, „Wybrane problemy edukacji pedagogicznej kadr dowódczo-sztabowych”, AON, Warszawa 1996., s. 192–195.



Rys.6. Model kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w Holandii.  
Opracowanie graficzne własne.

Program szkolenia obejmuje takie przedmioty, jak:

- sztuka dowodzenia;
- zarządzanie;
- etyka;
- ekologia;
- stosunki międzynarodowe.

Najbardziej prestiżowym kursem przygotowującym do obejmowania najwyższych stanowisk służbowych w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii oraz do pracy w służbie publicznej jest Wyższy Kurs Obronny organizowany w Szkole Obrony, który trwa czternaście tygodni. W ramach tego kursu pięć tygodni przeznaczone jest na tzw. podróże studyjne, w ramach których słuchacze odwiedzają min. siedzibę ONZ, NATO bądź odwiedzają kraje Europy Środkowej czy Dalekiego Wschodu. Słuchacze tego kursu nie otrzymują ocen, ale są za to „obserwowani”. Po zakończeniu kursu stanowią rezerwę kadrową Ministerstwa Obrony. Pewną specyfiką wyróżnia się kształcenie oficerów dla potrzeb sił powietrznych. Oficerowie mający w przyszłości być pilotami samolotów F-16, szkolenie specjalistyczne odbywają w USA i w Kanadzie.

#### **2.2.6. System przygotowania podoficerów w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii**

W armii holenderskiej jedyną uczelnią wojskową, kształcąca podoficerów zawodowych wojsk lądowych, jest Królewska Szkoła Wojskowa (*Royal Military School – RMS*), która zlokalizowana jest na południu Holandii w miejscowości Weert. Podlega ona wraz z dziewięcioma centrami szkolenia szefowi szkolenia wojsk lądowych, który odpowiada za funkcjonowanie systemu przygotowania podoficerów. W szkole funkcjonują trzy 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 osiem lub pięć miesięcy. W obydwu kompaniach

występuje pięć 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 dziesięciu 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). Podczas szkolenia podoficerów wstępnego i na poziomie podstawowym główny 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 dziewięciu centrów szkolenia, w zależności od specjalności.

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

Szkolenie podoficerów w centrum szkolenia podzielone jest na 2 –3 okresy szkolenia 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 są na stanowiska dowódców drużyn.

Po 4 – 6 latach od zakończenia nauki w Królewskiej Szkole Wojskowej, kiedy podoficerowie nabrali już odpowiedniego doświadczenia pełniąc różnego rodzaju funkcje dowódcze w jednostkach wojskowych mogą oni 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 cztery lata służby w jednostce wojskowej<sup>51</sup>. 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 trzy tygodnie.

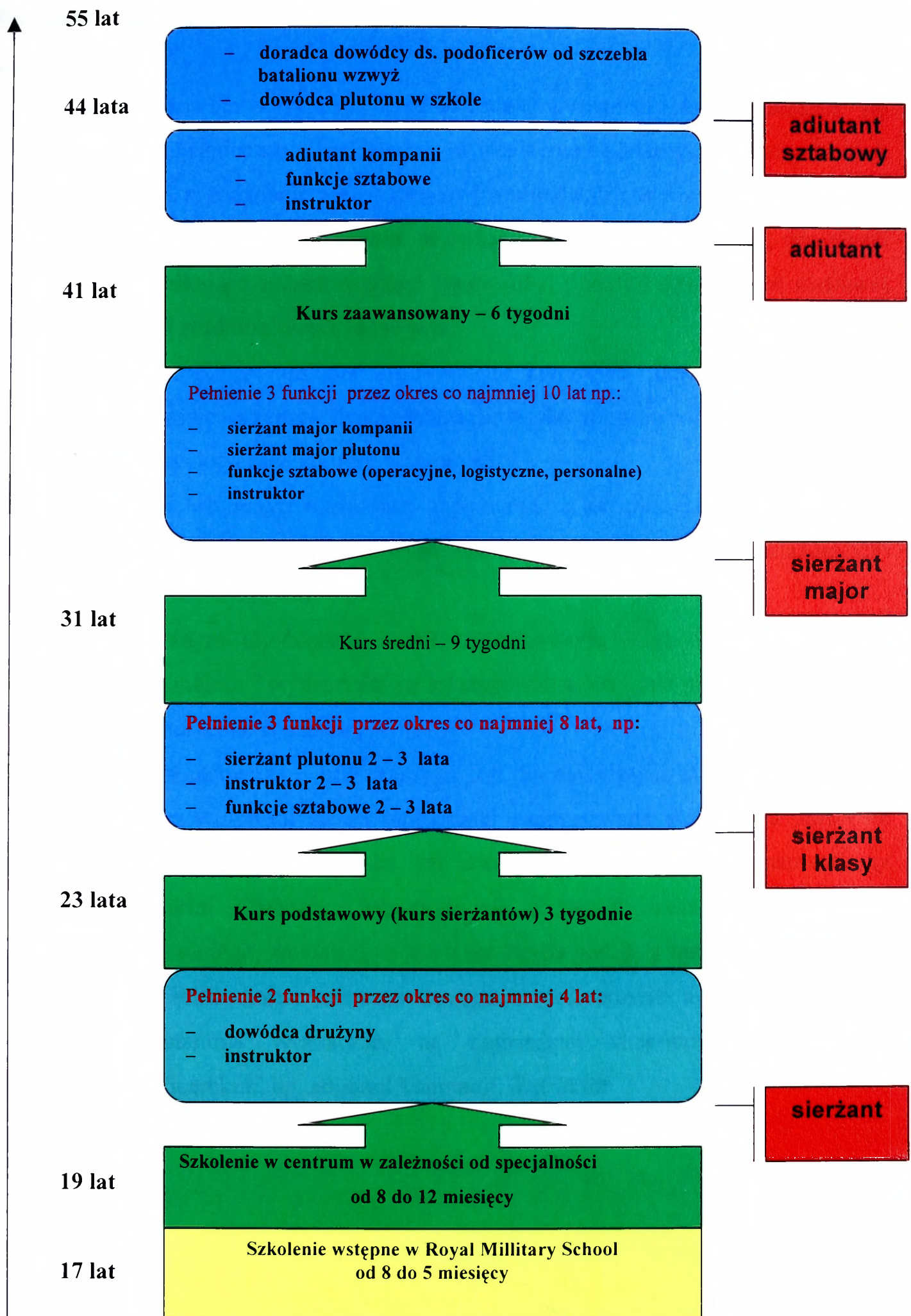
W Królewskiej Szkole Wojskowej w ciągu roku organizuje się od 10 – 15 takich kursów w zależności od potrzeb.

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

**Kurs średni** – organizowany jest dla podoficerów, którzy osiągają bardzo dobre wyniki w służbie oraz ukończyli kurs podstawowy (co najmniej osiem lat od jego ukończenia). Kurs średni trwa dziewięć tygodni, w trakcie których podoficerowie w ciągu pierwszych trzech tygodni odbywają szkolenie z dowodzenia, w ramach którego uczą się między innymi zasad komunikowania się oraz obserwowania zachowań swoich podwładnych w sytuacjach stresowych.

---

<sup>51</sup> M. Korczak, *Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw*, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, MON, Warszawa 2002. s.50.



Rys. 7. Model kształcenia i doskonalenia podoficerów w armii holenderskiej.  
Opracowanie graficzne własne.

Pozostałe sześć tygodni przeznaczone są 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 wyznaczani są 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 sześć 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.

### 2.2.7. System kształcenia i doskonalenia oficerów w Austrii

Kandydaci na oficerów ubiegający się o przyjęcie do **Akademii Wojskowej Marii Teresy** w Wiener Neustadt powinni mieć świadectwo maturalne, odpowiednie predyspozycje psychofizyczne oraz chęć odbycia jednorocznego tzw. szkolenia ochotniczego<sup>52</sup>.

Jednoroczne szkolenie ma za zadanie wyłonić najlepszych kandydatów na oficerów. Szkolenie – egzaminowanie, w tym również klasyfikacja, przebiega w kilku etapach. Pierwszy etap to sześciomiesięczna służba w jednym z elitarnych pułków szkolnych. Po zaliczeniu tego etapu kandydat ma prawo zrezygnować z ubiegania się do akademii – zostaje wówczas podoficerem rezerwy. Kolejny etap weryfikacji to trzymiesięczny kurs dowódców plutonów. Drugi etap obejmuje jeszcze trzymiesięczny kurs aspirantów, który przygotowuje kandydatów na oficerów do egzaminów wstępnych do akademii. Trzeci etap kwalifikacji to egzaminy wstępne.

Każdego roku chętnych jest około tysiąc osiemset maturzystów, z czego do akademii może być przyjętych tylko osiemdziesięciu.

Studia w akademii trwają trzy lata. Pierwsze dwa lata to zdobycie podstawowej wiedzy wojskowej. Ostatni rok przeznaczony jest na szkolenie specjalistyczne w szkołach rodzajów wojsk. Kształcenie podstawowe obejmuje trzy bloki tematyczne, w skład których wchodzi:

- dowodzenie w czasie działań bojowych – 61% czasu programu szkolenia (taktyka, topografia, inżynieria, obrona przeciwlotnicza, obrona przeciwochemiczna, taktyka lotnictwa, łączność, zapotrzebowanie wojsk, środki walki, techniki obronne i strzelania);
- dowodzenie w czasie pokoju – 25% czasu programu szkolenia (prawo wojskowe i administracyjne, zarządzanie, ekonomia, służba sztabów, mobilizacja, działanie tajnych służb i transport);
- kształcenie polityczno-obronne (pedagogika dorosłych, pedagogika praktyczna, kierowanie zespołami ludzkimi, zachowania dowódców, etyka obronna, nauki

---

<sup>52</sup> Opracowanie własne na podstawie materiałów sprawozdawczych Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

polityczne, polityka światowa i regionalna, obrona kraju, współczesna historia, historia wojskowości i sztuki wojennej));

Ukończenie akademii nie jest równoważne ze statusem wykształcenia uzyskanego w wyższej uczelni cywilnej.

**Akademia Wojskowa Marii Teresy** składa się z dwóch instytutów, kompanii sztabowej i zespołu dydaktycznego. Instytut pierwszy odpowiada za kształcenie kandydatów na oficerów, natomiast instytut drugi doskonali oficerów zawodowych i rezerwy. Oprócz tego w skład instytutu pierwszego wchodzi: trzyletnie i czteroletnie gimnazja w Realne. W tych gimnazjach kształcą się przede wszystkim synowie oficerów zawodowych bądź żołnierze zasadniczej służby wojskowej, deklarujący po ich zakończeniu chęć ubiegania się o przyjęcie do akademii.

Podchorążym akademii miesięcznie otrzymuje jedenaście tysięcy szylingów żołdu, natomiast średnia krajowa płaca wynosi czternaście tysięcy.

Podnoszenie kwalifikacji przez oficerów realizowane jest w drugim Instytucie Akademii Marii Teresy w trybie stacjonarnym. Przygotowuje się tu oficerów do objęcia stanowiska dowódcy kompanii i oficera sztabu batalionu.

Kolejnym szczeblem podnoszenia kwalifikacji zawodowych oficerów Sił Zbrojnych Austrii jest **Akademia Obrony** w Wiedniu, która swój rodowód bierze z Cesarsko-Królewskiej Szkoły Wojennej założonej w 1852 roku. Akademię tworzą 4 Instytuty :

- **Instytut Wyższego Kształcenia Oficerów;**
- **Instytut Powszechnej Obrony Kraju i Bezpieczeństwa;**
- **Instytut Badań Strategicznych;**
- **Instytut Języków Obcych.**

Rekrutacja na studia dowódczo-sztabowe Sztabu Generalnego odbywa się raz na trzy lata i trwa dziesięć tygodni. Kandydatami są oficerowie, którzy nie przekroczyli trzydziści pięć lat życia, posiadają bardzo dobrą opinię służbową i mają za sobą minimum pięć lat zawodowej służby wojskowej. Pierwsza weryfikacja kandydatów odbywa się na szczeblu okręgu wojskowego i trwa cztery tygodnie. Średnio z trzystu pięćdziesięciu kandydatów, do następnego etapu egzaminów kwalifikuje się tylko stu dwudziestu oficerów. Drugi etap weryfikacji prowadzi

akademia w trakcie trzytygodniowego kursu przygotowawczego, który przechodzi około 50% kandydatów. Trzeci etap to trzytygodniowy kurs selekcyjny zakończony egzaminem wstępnym. W tej sytuacji do akademii zostaje przyjętych dwudziestu pięciu oficerów.

Uczestnictwo oficerów w procesie kwalifikacyjnym do akademii jest obowiązkowe i dopiero po pozytywnie zdanych egzaminach oraz przyjęciu do akademii oficerowi przysługuje prawo odmowy nauki (lecz historia tej akademii nie zna takiego przypadku). Oficerowie, którzy nie zostali zakwalifikowani na studia w akademii mają prawo do ponownego zdawania egzaminów za trzy lata.

Studia trwają trzy lata, a program studiów obejmuje:

- dowodzenie i logistykę;
- przedmioty polityczno-prawne;
- zarządzanie i organizację pracy;
- zagadnienia dotyczące rozwoju osobowości.

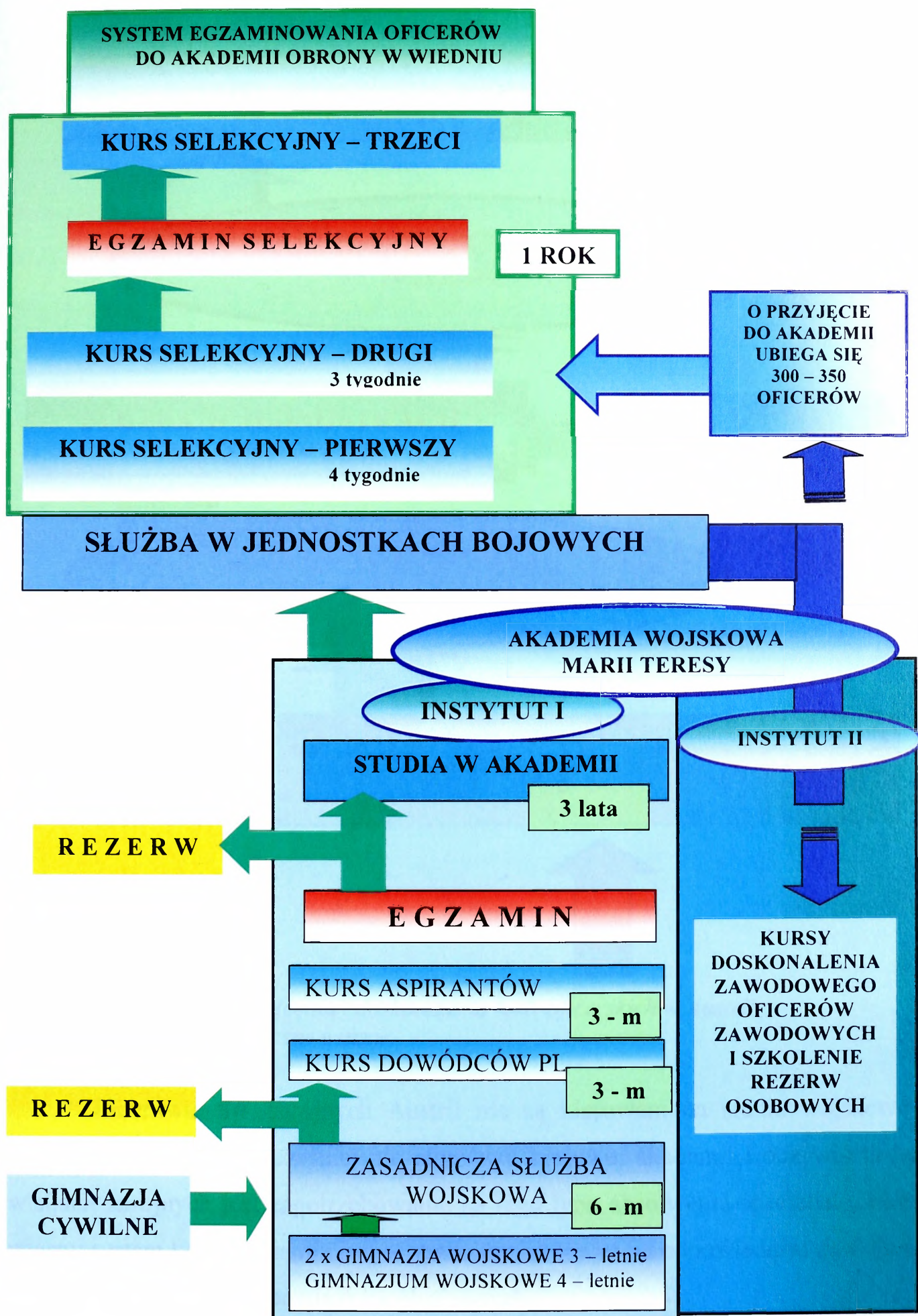
W trakcie trwania studiów słuchacze są zobowiązani do zdania dwóch egzaminów (pierwszy po 1,5 roku studiów a drugi na ich zakończenie), przygotowania pracy naukowo-technicznej i gry taktycznej obejmującej szczebel brygady.

Ukończenie akademii upoważnia oficera do objęcia stanowiska szefa sztabu brygady, oficera sztabu okręgu lub oficera sztabu dywizji.

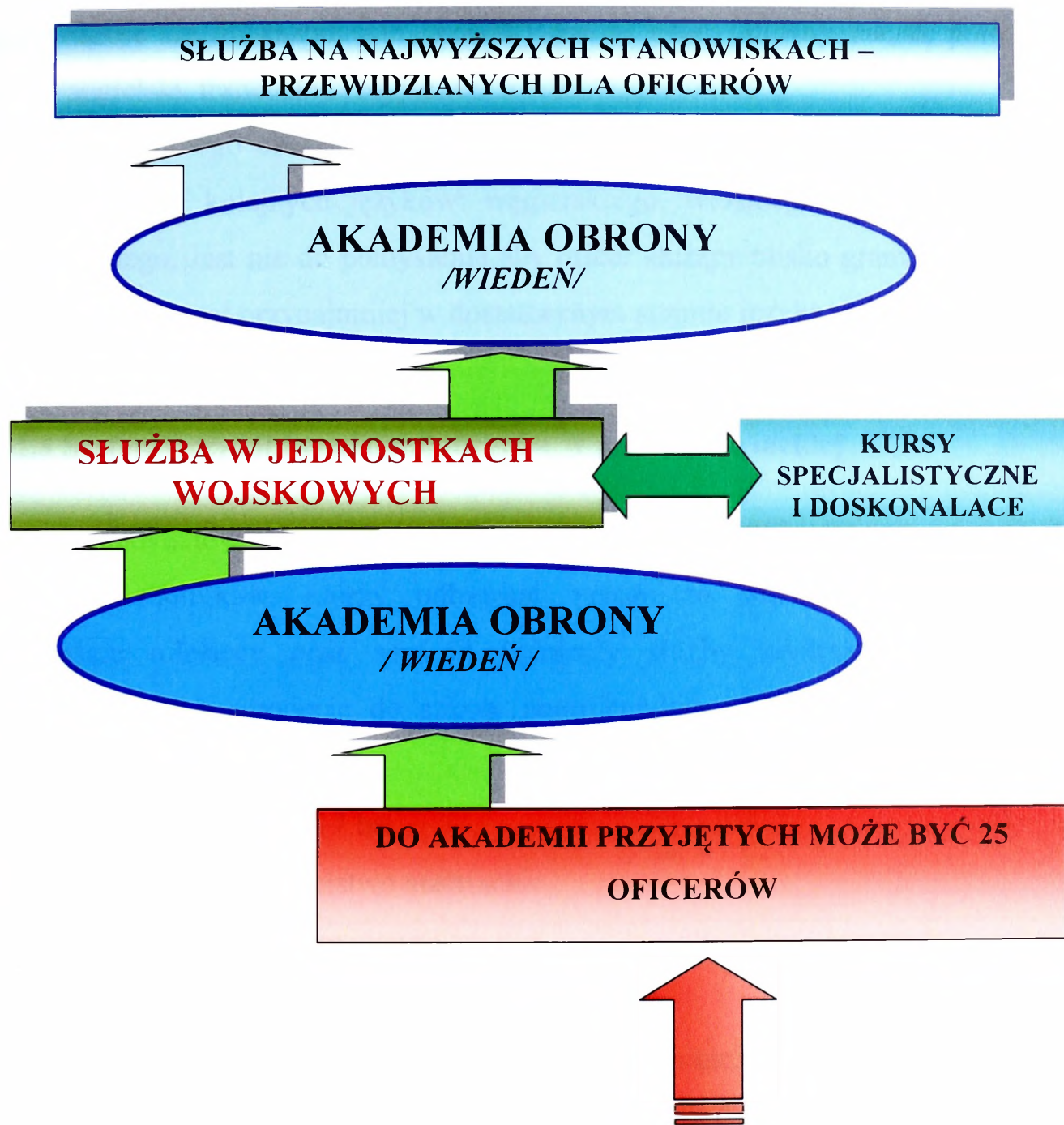
Ponadto akademia prowadzi specjalistyczne kursy doskonalenia zawodowego oficerów różnych specjalności. Do podstawowych kursów organizowanych przez niniejszą akademię zaliczamy:

- roczny kurs logistyczny dla oficerów będących absolwentami jednego z cywilnych uniwersytetów, na kierunku prawa lub ekonomii;
- trzymiesięczny kurs sztabowy, przygotowujący oficerów „liniowych” do pracy sztabowej;
- kursy specjalistyczne przygotowujące do objęcia stanowiska dowódcy batalionu.

CZĘŚĆ I



## CZEŚĆ II



Rys. 8. Model kształcenia i doskonalenia kadr oficerskich w Austrii.  
Opracowanie graficzne własne.

Oficerowie Sił Zbrojnych Austrii nie są kierowani na studia wojskowe do innych państw, jeżeli wcześniej nie ukończyli krajowej akademii i oczywiście jeżeli w siłach zbrojnych jest zapotrzebowanie na tego typu absolwenta-specjalistę, którego własny system kształcenia nie jest w stanie przygotować na odpowiednim poziomie do wykonywania nowych obowiązków służbowych.

W akademii mogą studiować cudzoziemcy, dla których przewidziano pięć miejsc.

Na uwagę zasługuje fakt, iż w Siłach Zbrojnych Austrii bardzo dużą wagę przywiązuje się do kształcenia lingwistycznego kadr. Główny nacisk położono na: język angielski, francuski i rosyjski.

Oprócz tego obowiązuje zasada nauki języka swojego sąsiada, co w praktyce oznacza naukę kolejnych języków: węgierskiego, włoskiego, czeskiego i serbsko-chorwackiego. Jest nie do pomyślenia aby oficer służący blisko granicy, np. z Czeską Republiką nie znał przynajmniej w dostatecznym stopniu języka czeskiego.

### **2.2.8 System przygotowania podoficerów w armii austriackiej**

Kandydatów na podoficerów zawodowych do armii austriackiej pozyskuje się spośród ochotników, którzy odbywają zasadniczą służbę wojskową, trwającą dwanaście miesięcy oraz spośród żołnierzy służby kontraktowej<sup>53</sup>. Kandydaci ubiegający się o przyjęcie do szkoły podoficerskiej powinni spełniać następujące warunki:

- mieć ukończone 17 lat,
- posiadać obywatelstwo austriackie,
- posiadać minimum maturę,
- posiadać nieposzlakowaną opinię,
- posiadać odpowiednie warunki fizyczne, psychiczne i intelektualne,
- zdać egzamin, który obejmuje: arytmetykę i dyktando, test sprawnościowy, obsługiwanie broni i test psychologiczny.

System szkolenia podoficerów zawodowych w armii austriackiej składa się z wielu kursów, które są organizowane na trzech poziomach. Każdy z tych poziomów przygotowuje podoficera do wykonywania obowiązków na określonym stanowisku służbowym:

- poziom 1, to szkolenie dowódcy drużyny;
- poziom 2, to szkolenie dowódcy plutonu;

---

<sup>53</sup> *Opracowanie własne na podstawie informacji z Dowództwa Wojsk Lądowych.*

– poziom 3, to szkolenie instruktora.

Szkolenie na **poziomie 1** obejmuje kurs podoficerski podzielony na dwa semestry, który trwa łącznie czterdzieści tygodni. Każdy z semestrów podzielony jest na dwie części. Program szkolenia w ramach tego kursu obejmuje:

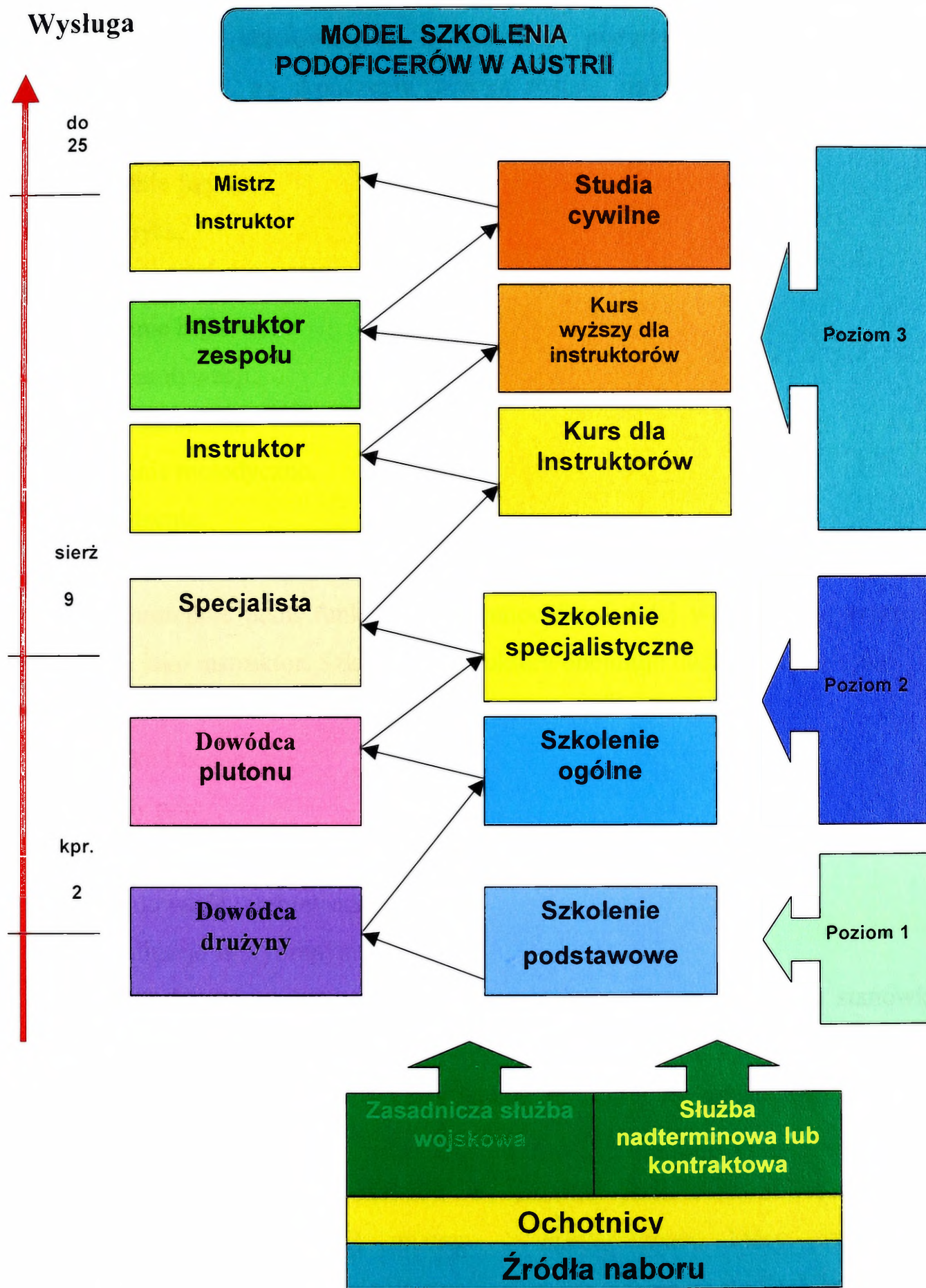
– w I semestrze – dowodzenie w walce: w części 1 – szkolenie bojowe na poziomie drużyny, które trwa osiem tygodni; w części 2 – dowodzenie drużyną, którego czas wynosi 12 – 22 tygodni;

– w II semestrze – dowodzenie w czasie pokoju: w części 3 – szkolenie metodyczne instruktora, które trwa dziewięć tygodni; w części 4 – podstawowe działania podoficera trwające dziewięć tygodni.

Kurs podoficerski kończy się testem wytrzymałościowym ze szkolenia fizycznego i testem z prowadzenia działań bojowych. Absolwent szkoły podoficerskiej jest kierowany do jednostki wojskowej, w której wykonuje obowiązki funkcyjne i musi udowodnić, że potrafi stosować wiedzę i umiejętności praktycznie.

Po 6 – 7 latach nienagannej służby podoficer może przystąpić do egzaminu na **poziomie 2**. Pozytywny wynik kwalifikuje go do udziału w kursie sierżantów sztabowych, który przygotowuje do dowodzenia plutonem. Kurs ten trwa siedemnaście tygodni i podzielony jest na dwa semestry, które kończą się egzaminami.

Zakres programowy kursów na drugim poziomie powoduje, że po jego ukończeniu absolwenci zostają skierowani na stanowiska służbowe dowódców plutonów (równorzędnych), na których po kilkuletniej praktyce stają się specjalistami w ściśle określonej dziedzinie. Po ukończeniu tego kursu podoficer może przejść do korpusu oficerskiego, przystępując do egzaminu konkursowego na oficera lub zdać egzamin do wyższej szkoły oficerskiej. Warunkiem uzyskania stopnia oficerskiego jest w pierwszym przypadku zdanie egzaminu z wynikiem pozytywnym, a w drugim zdanie egzaminu wstępnego i ukończenie szkoły.



Rys. 9. Model szkolenia podoficerów w Austrii.

Opracowanie graficzne własne na podstawie informacji z dowództwa Wojsk Lądowych.

Po piętnastu latach zawodowej służby podoficerowie osiągający najlepsze wyniki i mogą być skierowani na kolejny kurs podwyższający kwalifikacje już w ramach poziomu 3, po ukończeniu którego zostają instruktorami w jednej z niżej wymienionych specjalności:

- szkolenie fizyczne,
- dydaktyka,
- szkolenie strzeleckie,
- szkolenie bojowe,
- teoria motywacji,
- teoria szkolenia,
- szkolenie metodyczne,
- dowodzenie.

Szkolenie instruktora obejmuje trzy okresy, najpierw obserwuje on pracę instruktora, następnie pełni funkcję jego pomocnika i dalej w kolejności występuje samodzielnie jako instruktor. Szkolenie instruktora obejmuje takie dziedziny, jak:

- łączność,
- retoryka i negocjacje,
- metody pracy,
- kierowanie walką,
- kontrolowanie i trenowanie,
- specjalizacja w wybranym kierunku.

Po kilkuletniej praktyce podoficer zawodowy wyznaczony na stanowisko instruktora może podwyższać swoje kwalifikacje na kursie, który przygotowuje go do roli *teamtrainer*, czyli instruktora, który będzie zajmował się szkoleniem dowódców zespołów (drużyn, plutonów).

Najwyższym stopniem edukacji w karierze podoficera zawodowego jest zdobycie tytułu (specjalności) mistrza – *mastertrainer*, który wymaga od potencjalnego kandydata uzupełnienia swojego wykształcenia na studiach cywilnych.

### 2.3. Wnioski

W rozpatrywanych armiach państw zachodnich kształcenie kadr dostosowane jest do potrzeb i możliwości państwa oraz uwzględnia jej wymagania i tradycje ściśle związane ze szkolnictwem cywilnym.

Natomiast system szkolnictwa wojskowego tych 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 i ośrodki szkolenia. Każdy z omawianych systemów kształcenia posiada swój własny model kształcenia kadr na potrzeby armii, pozytywnie zweryfikowany w praktyce.

W Stanach Zjednoczonych szkoły oficerskie mają status wyższych uczelni cywilnych pierwszego stopnia i dopiero po odbyciu tych studiów absolwenci kierowani są na szkolenie specjalistyczne w ośrodkach szkolenia rodzajów wojsk i służb, które uprawniają do objęcia stanowiska dowódcy plutonu.

Otwartość szkolnictwa wojskowego i przejrzyste reguły, kwalifikowania stwarzają równe szanse wszystkim kandydatom po zdaniu konkursowego egzaminu wstępnego.

Służba wojskowa w korpusie oficerskim czy podoficerskim wymaga ustawicznego podnoszenia kwalifikacji. Spowodowane to jest bardzo wysokimi wymaganiami kadry, pod względem wiedzy ogólnej i umiejętności specjalistycznych.

Kolejną cechą systemu kształcenia doskonalącego jest wielotorowy sposób dochodzenia do patentu oficerskiego, ale dalsze szkolenie jest jednakowe i wymaga przeszkolenia przed objęciem pierwszego stanowiska służbowego.

Korpus podoficerski, podobnie jak oficerski, ma wieloszczeblowy system przygotowania i 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.

W armii Niemiec obowiązuje czterostopniowy system przygotowania kadr oficerskich. Kształcenie ma dwie zasadnicze formy – studia wyższe (cywilne i wojskowe) i nauka w szkołach zawodowych Bundeswehry (tylko dla kandydatów na żołnierzy służby okresowej, oficerów rezerwy i specjalistów wojskowych). Najwyższą formą kształcenia oficerów są studia podyplomowe w Akademii Dowodzenia Bundeswehry lub podyplomowego tego typu w uczelniach zagranicznych.

Natomiast w korpusie podoficerskim można wyróżnić dwa etapy szkolenia, pierwszy prowadzony dla podoficerów młodszych i drugi dla podoficerów starszych. Warto podkreślić, 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 systemem edukacyjnym Niemiec, kadra bez problemu znajduje zatrudnienie w gospodarce narodowej po przejściu do rezerwy.

Tak skonstruowany system kształcenia kadr oficerskich i 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 oficerskich jest dwuetapowy. Pierwszy polega na ukończeniu Królewskiej Akademii Obrony lub jednej z trzech szkół oficerskich.

Drugi to zaliczenie studiów w Szkole Obrony – odpowiednik Akademii Obrony Narodowej. Najwyższą formą kształcenia korpusu oficerskiego jest wyższy kurs obronny, którego ukończenie upoważnia absolwentów do zajmowania stanowisk w najwyższych instytucjach wojskowych i cywilnych.

Istotne jest również to, że tylko absolwenci dwóch akademii mogą awansować na najwyższe stanowiska służbowe w wojsku.

Przygotowanie korpusu podoficerskiego w armii holenderskiej rozpoczyna się w Królewskiej Szkole Wojskowej. Natomiast cały system kształcenia ustawicznego

odbywa się w trzech etapach i każdy z nich jest uzależniony od czasu pełnienia służby wojskowej przez podoficera.

Podkreślenia w tym systemie wymaga istota centrów szkolenia, które realizują cały system kształcenia ustawicznego dla podoficerów.

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

Zasadą w modelu przebiegu służby oficera czy podoficera w armii austriackiej jest to, że każdy etap kształcenia poprzedzają testy kwalifikacyjne, i kończy się on egzaminem. Wyróżniający się podoficerowie zawodowi, którzy nie przekroczyli dwudziestu pięciu lat życia, mogą również podjąć naukę w szkole oficerskiej pod warunkiem uzyskania matury w gimnazjach wojskowych.

Model przygotowania podoficera armii austriackiej składa się z wielu 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, że podoficerowie, którzy dochodzą do najwyższych stopni podoficerskich muszą ukończyć studia wyższe na uczelni cywilnej.

Reasumując należy stwierdzić, że modeli omawianych armii nie da się „wprost” w całości w sposób bezkonfliktowy przetransponować na grunt polski. Trudno zresztą znaleźć racjonalne uzasadnienie tej potrzeby. Podstawowymi barierami w tym względzie są zdecydowanie różne liczebnie siły zbrojne omawianych państw oraz ich uwarunkowania ekonomiczne. Należy zatem wykorzystać jedynie najlepsze doświadczenia i rozwiązania stosowane w tych armiach. Najbardziej wartościowymi rozwiązaniami, które wymagają 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 podoficera wykształcenia cywilnego.

Biorąc pod uwagę nasze możliwości ekonomiczne należy 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.

Ten kierunek poszukiwań optymalnego kształtu wyższego szkolnictwa wojskowego wskazuje na konieczność utworzenia jednej uczelni o aspiracjach uniwersyteckich lub pozostawienia dwóch spełniających wszystkie wymagania uczelni akademickich na bazie których należy oprzeć cały system kształcenia kadr oficerskich. Natomiast szkoły podoficerskie pozostawić na dotychczasowym poziomie, przekształcając je jedynie w pomaturalne szkoły podoficerskie. System kształcenia ustawicznego tego korpusu realizować na bazie centrów szkolenia.

## ROZDZIAŁ III

### EWOLUCJA SYSTEMU SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO W POLSCE

#### 3.1. Początki szkolnictwa wojskowego

Idea utworzenia polskiego szkolnictwa wojskowego sięga drugiej połowy XVIII wieku, chociaż już w 1551 roku A.F. Modrzewski w swym dziele „O poprawie Rzeczypospolitej” jako pierwszy domagał się założenia szkół wojskowych w Polsce, które przygotowywałyby własną kadre dowódczą, niezbędną do tworzenia silnej armii i zapewniania obronności Rzeczypospolitej.

Dażenie A.F. Modrzewskiego ziściły się po upływie niespełna dwóch stuleci, kiedy król Stanisław August Poniatowski powołał do życia w 1765 roku Szkołę Rycerską. Prowadziła ona tzw. **kurs niższy** (przygotowawczy), obliczony na pięć lat i mający charakter ogólnokształcący. Przeznaczony był dla młodzieży w wieku 8 – 12 lat, posiadającej umiejętność czytania i pisania. Po jego ukończeniu kadeci pozostawali w szkole na kolejne trzy lata na **kursie wyższym**, specjalizując się w kierunku wojskowym lub prawniczym. Program nauczania w Szkole Rycerskiej składał się z przedmiotów ogólnokształcących i wojskowych. Okazała się ona kuźnią światłych obywateli i sławnych dowódców, a o słuszności decyzji jej powołania świadczą jej wychowankowie, do których zaliczamy T. Kościuszkę, J. Jasińskiego, K. Kniaziewicza, którzy pozytywnie wpisali się na karty polskiej historii. Losy wychowanków dowodzą, że integracja edukacji narodowej z kształceniem wojskowym jest szczególnie ważnym czynnikiem w przygotowaniu żołnierzy i jednocześnie obywateli mogących wypełniać różnorodne powinności wobec ojczyzny. Szkoła Rycerska jest symbolem i początkiem polskiego szkolnictwa wojskowego. Przestała istnieć w 1794 roku – po upadku powstania kościuszkowskiego<sup>54</sup>.

W swojej pracy nie zamierzam dokonywać analizy historycznej szkolnictwa wojskowego. Sięgnąłem do przykładu Szkoły Rycerskiej w celu wzmocnienia jedynie tezy, iż szkolnictwo wojskowe po 1945 roku, a więc przygotowanie kadr wojskowych,

---

<sup>54</sup> S. Rutkowski, *Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1970, s. 18–26.

nie było w pełni oparte na polskich tradycjach i w zbyt małym stopniu było powiązane z systemem edukacji narodowej.

Przy konstruowaniu perspektywicznego modelu kształcenia kadr oficerskich dla potrzeb wojska nie można pominąć genezy i przemian w polskim szkolnictwie wojskowym po 1945 roku oraz jego doświadczeń.

Początek powstania systemu kształcenia w Wojsku Polskim po drugiej wojnie światowej, to druga połowa lat 40. Okres, w którym istniała wyraźna potrzeba wojskowa i społeczna tworzenia korpusu oficerskiego. Proces kształcenia oficerów organizowany był na podstawie doświadczeń wojska okresu II Rzeczypospolitej, chociaż w ograniczonym zakresie, taki jak w Armii Radzieckiej. Coraz częściej podejmowano próby rozwijania polskiej myśli wojskowej ukształtowanej w Centrum Wyszkolenia Piechoty. Uwidaczniała się w tym okresie konieczność powołania uczelni akademickiej zdolnej do kształcenia kadr dowódczo-sztabowych niezbędnych w wyższych ogniwach dowodzenia siłami zbrojnymi. Utworzenie Akademii Sztabu Generalnego WP w 1947 roku rozpoczynało nowy jakościowo okres w rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego.

Kształcenie kadr dla potrzeb wojska w powojennych dziejach Polski przechodziło ewolucję dość powolną. Szkolnictwo wojskowe do końca lat 80 nie znajdowało się w sytuacji, w której istniała potrzeba głębokich zmian, przewartościowujących strukturę, cele i treści edukacji kadr wojskowych. W dalszej części rozdziału skupiłem się na zmianach, jakie dokonały się w szkolnictwie wojskowym w okresie ostatnich piętnastu lat.

### **3.2. System szkolnictwa wojskowego końca lat 80.**

Funkcjonujący system kształcenia kadr wojskowych do 1989 roku ukształtował się po drugiej wojnie światowej w oparciu o rozwiązania istniejące w armii polskiej okresu II Rzeczypospolitej oraz wzorce przeniesione z systemu szkolnictwa wojskowego byłego Związku Radzieckiego.

W okresie pięćdziesięciu lat szkolnictwo wojskowe przechodziło wiele reorganizacji, przeobrażeń i zmian, wynikających z obowiązujących w różnych etapach tego okresu doktryn wojennych i koncepcji edukacyjnych oraz roli i miejsca Wojska Polskiego w siłach zbrojnych Układu Warszawskiego.

Do 1989 roku w siłach zbrojnych funkcjonowało:

– **5 Akademii:** Wojskowa Akademia Polityczna (WAP), Akademia Sztabu Generalnego (ASG), Wojskowa Akademia Techniczna (WAT), Wojskowa Akademia Medyczna (WAM), Akademia Marynarki Wojennej (AMW):

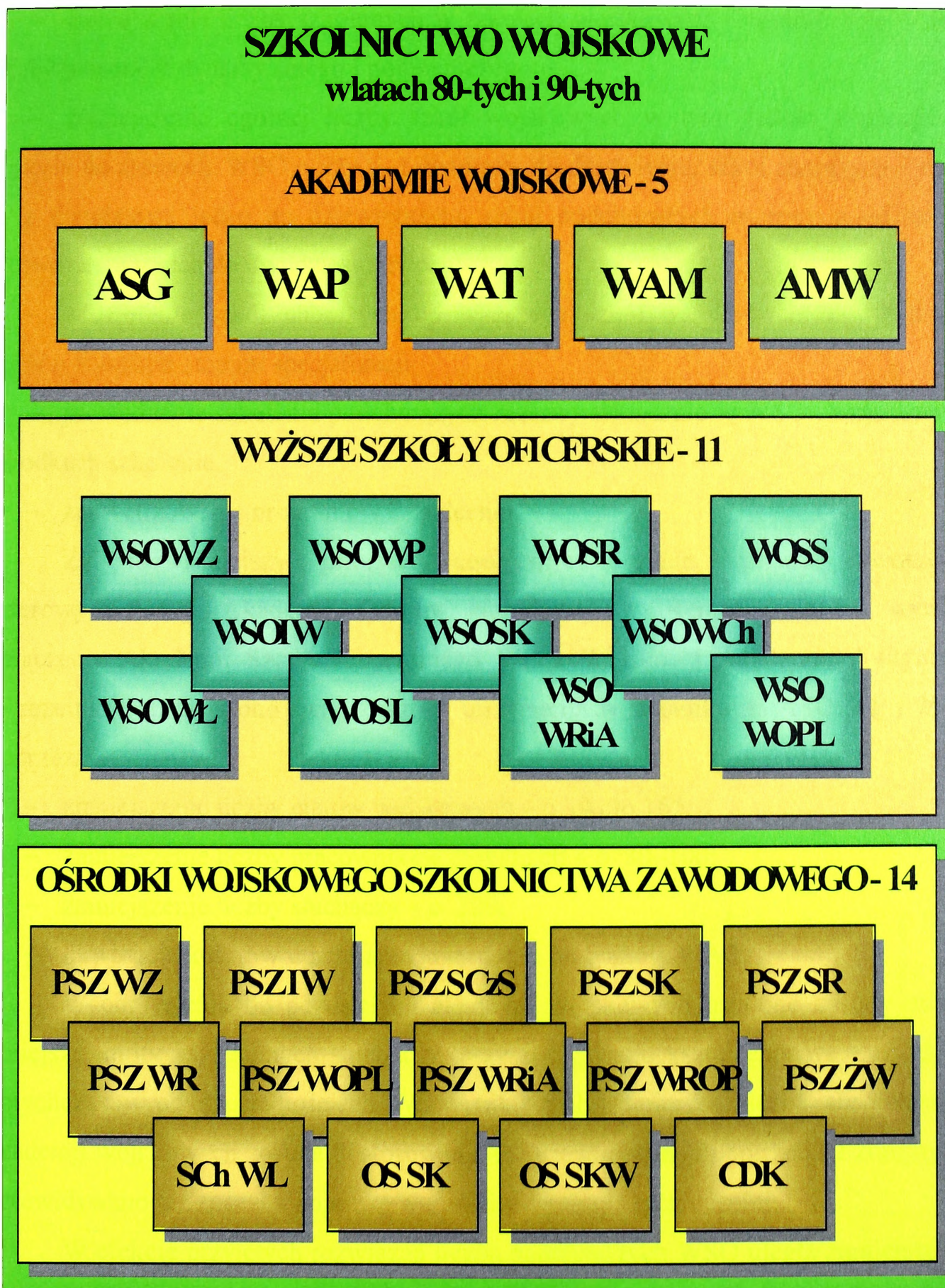
– **11 Wyższych szkół oficerskich:** Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Zmechanizowanych (WSWZ), Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Pancernych (WSOWP), Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Rakietowych i Artylerii (WSORiA), Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Obrony Przeciwlotniczej (WSOWOPL), Wyższa Szkoła Oficerska Inżynierii Wojskowej (WSOIW), Wyższa Oficerska Szkoła Samochodowa (WOSS), Wyższa Oficerska Szkoła Lotnicza (WOSL), Wyższa Oficerska Szkoła Radiotechniczna (WOSR), Wyższa Szkoła Oficerska Służb Kwatermistrzowskich (WSOSK), Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Łączności (WSOWŁ), Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Chemicznych (WSOWCh).

Ponadto w skład szkolnictwa wchodziły szkoły chorążych zawodowych i podoficerskie szkoły zawodowe, usytuowane w przeważającej liczbie w samodzielnych centrach szkolenia specjalistycznego rodzajów wojsk i służb oraz ośrodki szkolenia specjalistycznego. Ogólną strukturę szkolnictwa zawodowego tego okresu przedstawiono na rysunku nr 10.

Tak rozbudowana struktura szkolnictwa wojskowego była przystosowana do realizacji całkowicie odmiennych od obecnych zadań w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr wojskowych tak w aspekcie jakościowym, jak i ilościowym. Odpowiadała ona ówczesnym potrzebom sił zbrojnych, których stan etatowy wynosił około 400 tys. żołnierzy.

Dokonujące się przemiany społeczno-polityczne w kraju, zmiany doktryny obronnej i poglądy na układy militarne wymuszały zmiany strukturalno-organizacyjne i ilościowe wojska, a w następstwie tego nowe potrzeby szkolnictwa.

Zmiany strukturalno-organizacyjne w szkolnictwie wojskowym przedstawiłem jako trzy etapy reformy szkolnictwa wojskowego prowadzone w latach 1989 – 1992, 1993 –1997 oraz 2002 –2003.



Rys. 10. Struktura szkolnictwa wojskowego końca lat 80.  
Opracowanie graficzne własne

### 3.3. Pierwszy etap reformy szkolnictwa wojskowego 1989 – 1992

Głównym celem reformy szkolnictwa wojskowego było:

- zmniejszenie liczby szkolonych w szkołach wojskowych i ograniczenie w nich liczby personelu dydaktycznego i pomocniczego;
- zmniejszenie ogólnej liczby szkół wojskowych w tym: jednej akademii tj. z pięciu do czterech, WSO o trzy tj. z dwunastu do dziewięciu, szkół chorążych o dwie tj. z dwudziestu jeden do dziewiętnastu, szkół podchorążych rezerwy o jedenaście z trzydziestu trzech do dwudziestu dwóch;
- oddzielenie szkół chorążych od wyższych szkół wojskowych, z wyjątkiem szkół o wysokim stopniu specjalizacji;
- prowadzenie szkolenia podchorążych rezerwy wyłącznie w WSO i wojskowych ośrodkach szkolenia.
- znowelizowanie programów kształcenia.

Za najważniejszy priorytet powyższych zmian uznano utworzenie czterowydziałowej Akademii Obrony Narodowej w Rembertowie w wyniku połączenia Akademii Sztabu Generalnego WP z Wojskową Akademią Polityczną. W rezultacie zmniejszono sumę kosztów utrzymania w stosunku do ASG WP i WAP poprzez:

- zmniejszenie liczby etatów wojskowych – o około 165;
- zmniejszenie liczby pracowników cywilnych – o 80–100;
- zmniejszenie liczby słuchaczy – o 220;
- likwidację kosztów utrzymania kompleksu budynków WAP.

W odniesieniu do pozostałych akademii wojskowych ustalone zostały nowe, mniejsze limity kształconych słuchaczy, przy zachowaniu kształcenia we wszystkich dotychczasowych specjalnościach. W wyniku tych zamierzeń liczba absolwentów akademii wojskowych została dostosowana do przewidywanych potrzeb sił zbrojnych, przewidywano też znaczną poprawę warunków działania tych uczelni.

W efekcie przyjętych rozwiązań liczba podchorążych WSO uległa zmniejszeniu o 1090 (z 2400 do 1310) na I roku studiów, a globalnie w stosunku do obowiązującego etatu z 8090 do 4320, liczba oficerów szkolonych na kursach w WSO uległa

zmniejszeniu z 2040 do 1345. Tak więc ogólna liczba szkolonych w wyższych szkołach oficerskich zmniejszyła się o 3435 żołnierzy. W wyniku tych działań zostały stworzone warunki do szkolenia w WSO większej liczby podchorążych rezerwy.

Ze względu na nowe potrzeby wojska przyjęta została zasada kształcenia kadr ogólnowojskowych według jednolitego programu, który wykazał celowość integracji WSOWZ z WSOWP. Utworzenie we Wrocławiu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych o uniwersalnym, ogólnowojskowym profilu kształcenia pozwalało zorganizować na bazie rozformowanej Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Pancernych w Poznaniu Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych (CSWL). W wyniku integracji tych szkół WSOWZ miała szkolić kadry oficerskie dla wojsk zmechanizowanych i pancernych równocześnie. Zgodnie z powyższymi ustaleniami przyjęto, że WSOWP w Poznaniu funkcjonować będzie do 1993 roku.

Dokonano także integracji Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Chemicznych z Wyższą Szkołą Oficerską Wojsk Inżynieryjnych. Powstała uczelnia wojskowa występująca pod nazwą Wyższej Szkoły Oficerskiej Inżynierii Wojskowej (WSOIW) otrzymała zadanie kształcenia i wychowania kadr specjalistów wojskowych o kierunku techniczno-organizacyjnym odpowiedniej specjalności wojskowej – wojsk inżynieryjnych oraz wojsk obrony przeciwchemicznej. Szkoła rozpoczęła proces dydaktyczny w nowych strukturach w obu specjalnościach wojskowych już w 1990 roku.

Podjęto również decyzję o rozformowaniu Wyższej Oficerskiej Szkoły Samochodowej w Pile. Kształcenie i doskonalenie oficerów o specjalności eksploatacja i naprawa pojazdów kołowych i gąsienicowych przejęła Wojskowa Akademia Techniczna. Przyjęto, że uczelnia będzie funkcjonować do 1992 roku.

Zmniejszenie liczby słuchaczy w WSO i SCh oraz rozdzielenie ich struktur stworzyło warunki przeniesienia SPR do wyższych szkół oficerskich i ośrodków szkolenia.

### 3.4. Reforma szkolnictwa wojskowego w latach 1993 – 1997

Reforma szkolnictwa wojskowego w latach 1993 – 1997 stanowiła pochodną prognozowanej restrukturyzacji sił zbrojnych, miała charakter kompleksowy i obejmowała dwie podstawowe dziedziny funkcjonalne:

1) modele edukacyjne – dla wszystkich poziomów kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych;

2) struktury organizacyjno-funkcjonalne – zarówno całego systemu szkolnictwa wojskowego, jak i struktury wewnętrzne wojskowych placówek edukacyjnych.

Podstawą wdrażanych zmian w modelu kształcenia i doskonalenia kadr wojskowych były następujące czynniki:

– odejście od zasady „edukacyjnej samowystarczalności” resortu obrony narodowej i pozyskiwanie kadr (zwłaszcza specjalistów w technicznych dziedzinach wiedzy) z systemu edukacji cywilnej;

– dostosowanie modelu kształcenia kadr do zwiększających się wymogów jakościowych sił zbrojnych oraz oczekiwań i ambicji intelektualnych kandydatów do wojskowej profesji;

– zapewnienie spójności ze szkolnictwem cywilnym w ramach systemu edukacji narodowej (rzeczywista porównywalność wykształcenia i równoważność dyplomów, kompatybilność programów i wspólne uregulowanie ustawowe);

– przeprowadzenie selekcji, w wyniku której nastąpi uruchomienie mechanizmów konkurencyjności i silnej motywacji słuchaczy.

W wyniku realizacji założonych przedsięwzięć oraz procesów integracyjnych od 1993 roku proces wygaszania rozpoczęły trzy wyższe szkoły oficerskie tj. Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Łączności, Wyższa Oficerska Szkoła Radiotechnicznych oraz Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Obrony Przeciwlotniczej. W wyniku tych działań struktura szkolnictwa wojskowego uległa znacznemu zmniejszeniu. Od października 1997 r. jego strukturę tworzyły tylko:

– **4 akademie wojskowe** – Akademia Obrony Narodowej, Wojskowa Akademia Techniczna, Wojskowa Akademia Medyczna i Akademia Marynarki Wojennej.

– **4 wyższe szkoły oficerskie** – Wyższa Szkoła Oficerska im. T. Kościuszki (powstała z połączenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych i Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Inżynieryjnych), Wyższa Szkoła Oficerska im. S. Czarnieckiego (powstała z połączenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Pancernych i Wyższej Szkoły Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich), Wyższa Szkoła Oficerska im. J. Bema, Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych.

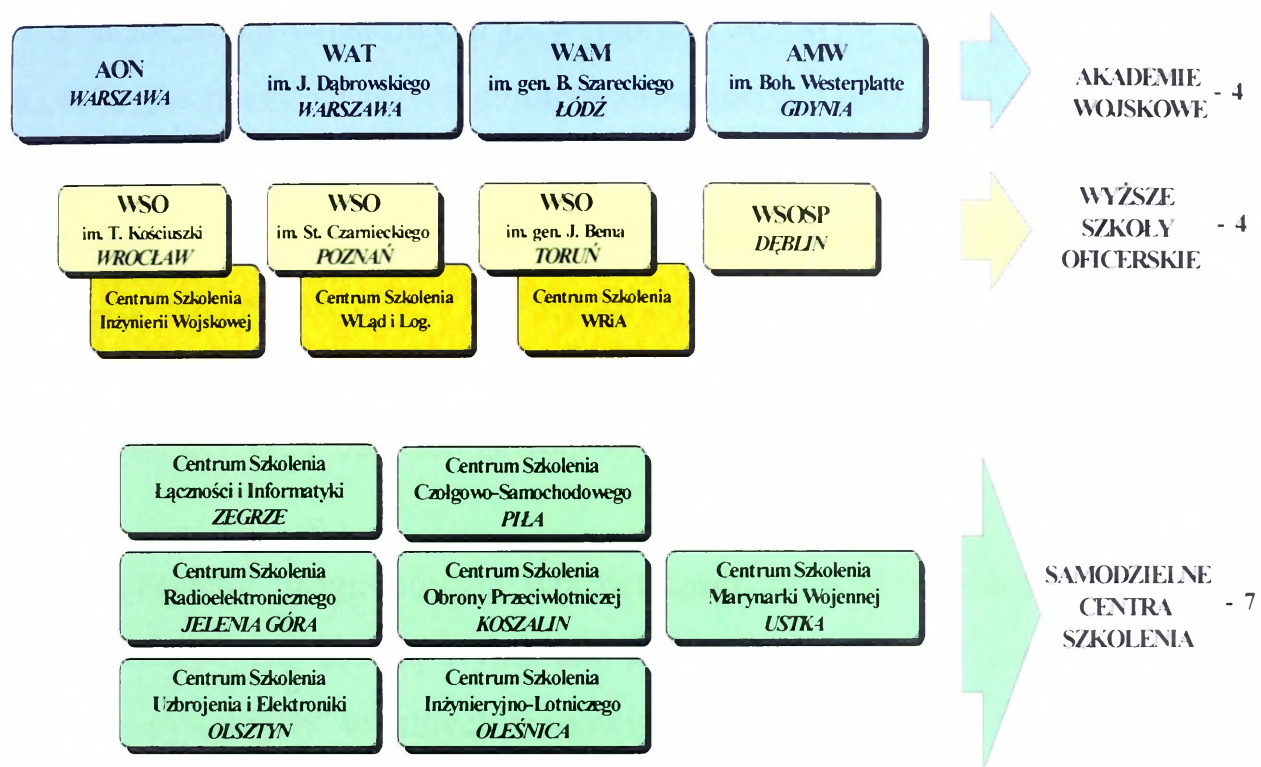
– **7 Samodzielnych centrów szkolenia specjalistycznego** – Centrum Szkolenia Inżynierii Wojskowej, Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych i Logistyki, Centrum Szkolenia Wojsk Rakietowych i Artylerii, Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki, Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej, Centrum Szkolenia Czołgowo-Samochodowego, Centrum Szkolenia Uzbrojenia i Elektroniki, Centrum Szkolenia Radioelektronicznego, Centrum Szkolenia Inżynieryjno-Lotniczego, Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej.

Zmniejszyła się także liczba słuchaczy szkół wojskowych oraz liczba kadry zawodowej szkolnictwa wojskowego.

Zmodyfikowano również wewnętrzne struktury organizacyjno-funkcjonalne wojskowych placówek edukacyjnych. Dokonane zmiany – w odniesieniu do wyższych szkół wojskowych – sprowadziły się generalnie do reorganizacji wydziałów akademickich, instytutów i innych komórek dydaktycznych (zmniejszano ich liczby, dostosowywano etaty do realizowanych zadań i pensum).

Jednocześnie uproszczono strukturę modelu organizacyjnego wyższej szkoły wojskowej, zmniejszając liczbę pionów funkcjonalnych w akademiach wojskowych z siedmiu do pięciu (dydaktycznego, naukowego, ogólnego, organizacyjno-ekonomicznego i logistyki), a w wyższych szkołach wojskowych z sześciu do trzech (dydaktyczno-naukowego, ogólnego i logistyki).

## STRUKTURA SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO



Rys. 11. *Struktura szkolnictwa wojskowego w latach 1997 – 2002.*  
 Opracowanie graficzne własne.

Istotnym elementem, kończącym prace reformatorskie w wyższym szkolnictwie wojskowym, było nadanie akademiom wojskowym i wyższym szkołom oficerskim w 1995 roku nowych statutów, odzwierciedlających ustrój uczelni i ich zadania w systemie sił zbrojnych, a także regulaminów studiów, ustalających ich organizację i przebieg.

W centrach szkolenia specjalistycznego te zmiany sprowadziły się do reorganizacji komórek dydaktycznych oraz wyodrębnienia trzech (w miejsce dotychczasowych pięciu) pionów funkcjonalnych (szkoleniowego, ogólnego i logistycznego).

### 3.5. Zmiany dokonane w modelu kształcenia oraz w programach nauczania

Model edukacyjny zakładany w reformie lat 90-tych został określony w sposób następujący:

- w akademiach wojskowych (z wyjątkiem WAM) – czteroletni tryb kształcenia dla ok. 80% słuchaczy wyższych studiów zawodowych oraz pięcioletni – dla ok. 20% słuchaczy tych uczelni:

- w WSO – czteroletni tryb kształcenia na poziomie wyższych studiów zawodowych – licencjackich lub inżynierskich,

- w szkołach chorążych (SCh) – dwuletni cykl nauki,

- w podoficerskich szkołach zawodowych (PSZ) – sześciomiesięczny okres szkolenia.

W obszarze programowym wprowadzono w WSO zmianę nazw kierunków studiów zawodowych, będącą wynikiem szerokiej współpracy i wzajemnej pomocy edukacyjnej „cywilnych” lokalnych środowisk akademickich m.in.:

- w WSO Wrocław – studia inżynierskie na kierunkach: „Budowa dróg i mostów”, „Chemia laboratoryjna” oraz „Zarządzanie”;

- w WSO Poznań – studia licencjackie na kierunku „Pedagogika”;

- w WSO Toruń – studia licencjackie na kierunku „Zarządzanie”.

W Wojskowej Akademii Technicznej oraz w Akademii Marynarki Wojennej dokonano rozdziału na studia magisterskie i wyższe studia zawodowe – inżynierskie.

W 1995 roku wdrożono nowe programy nauczania na wszystkich poziomach kształcenia (akademie wojskowe, wyższe szkoły oficerskie, szkoły chorążych, podoficerskie szkoły zawodowe), które stanowiły swoistą syntezę dotychczasowych doświadczeń oraz nowych wymogów jakościowych stawianych przed siłami zbrojnymi. Uwzględniały one przede wszystkim wymogi wynikające z polskich deklaracji politycznych udziału sił zbrojnych w programie Partnerstwa dla Pokoju oraz przyszłego członkostwa w NATO.

Instytucjonalną przesłanką do dalszych prac w tym zakresie było przyjęcie w dniu 27 kwietnia 1998 roku na posiedzeniu kierownictwa MON koncepcji „Kształcenia i szkolenia zgodnie ze wspólną doktryną NATO”. Przyjęte w tym

dokumencie założenia stały się podstawą do dokonania gruntownej modernizacji funkcjonujących w szkołach programów kształcenia.

Do programów wprowadzono w owym okresie wiele nowych przedmiotów, takich jak: współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe, międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych, filozofia bezpieczeństwa, ekologia, standaryzacja i normalizacja w wojsku, medycyna lotnicza (w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych). Wdrożono ponadto nowy blok przedmiotowy z zakresu interoperacyjności, obejmujący topografię według NATO-wskich map i systemów komputerowego zobrazowania terenu, procedury dowodzenia i zabezpieczenia działań oraz przedstawianie sytuacji taktycznych znakami oraz skrótami wojskowymi używanymi w NATO. Jednocześnie dokonano poszerzenia treści przedmiotów działów taktycznego i operacyjnego o zagadnienia dotyczące:

- doktryn wojennych wielonarodowych organizacji wojskowych i państw, w tym sąsiadujących z Polską;
- struktur organizacyjnych ich sił zbrojnych, a także posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- stosowanych w tych armiach ogólnych zasad prowadzenia działań taktycznych i operacyjnych oraz procedur dowodzenia i zabezpieczenia logistycznego.

Równocześnie, wzorując się na doświadczeniach uczelni wojskowych państw NATO, uaktualniono programy kształcenia o współczesne osiągnięcia z zakresu psychopedagogiki i socjologii (przywództwa, motywacji, komunikowania, informatyki), a także zmieniono strategię kształcenia z wąskospecjalistycznej na rzecz szerokiej podbudowy kształcenia ogólnego.

Głębokich przeobrażeń dokonano również w systemie kształcenia i doskonalenia znajomości języków obcych słuchaczy szkół wojskowych i żołnierzy zawodowych. Od 1992 roku ponad dwukrotnie zwiększono wymiar programowej nauki języków obcych w akademiach wojskowych i wyższych szkołach oficerskich, wprowadzając także obowiązkową naukę języka w szkołach chorążych, skupiając zasadniczy wysiłek na nauczaniu języków zachodnich, głównie angielskiego.

Obok przedsięwzięć nakierowanych na doskonalenie programów kształcenia podjęte zostały działania zmierzające do bezpośredniego przygotowania żołnierzy

zawodowych do pracy w strukturach Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego. Przykładem tego jest wprowadzenie od 1998 roku w Akademii Obrony Narodowej stałego przedsięwzięcia dla oficerów – „Kursu Taktyczno-Operacyjnego Integracji z NATO”, którego głównym celem było zapoznanie uczestników z procedurami NATO – odpowiednio do występujących tam stanowisk służbowych. W 2000 roku rozpoczęto realizację podobnych kursów dla chorążych i podoficerów zawodowych.

Należy dodać, iż również kursy specjalistyczne prowadzone w innych wyższych szkołach wojskowych i centrach szkolenia systematycznie wzbogacane były o treści uwzględniające potrzeby interoperacyjności z Sojuszem.

Tabela 1

*Kierunki studiów prowadzone przez wyższe szkoły wojskowe w latach dziewięćdziesiątych..*

Nazwa szkoły	Rodzaj studiów	Kierunek studiów	Specjalność
AON	Uzupełniające studia magisterskie	zarządzanie i dowodzenie	
		lotnictwo	
		bezpieczeństwo narodowe, logistyka	
WAT	wyższe studia zawodowe (inżynierskie i licencjackie), uzupełniające studia magisterskie	mechanika i budowa maszyn	pojazdy mechaniczne, maszyny inżynierskie, urządzenia i zastosowanie MPS, logistyka
		mechatronika	lotnictwo, uzbrojenie raketowe, radioelektronika zestawy plot, uzbrojenie klasyczne
		elektronika i telekomunikacja	łączność, radiolokacja, systemy radioelektroniczne, metrologia, optoelektronika
		budownictwo	infrastruktura obronna, inżynieria wojskowa
		geodezja i kartografia	topografia, kartografia topograficzna, teledetekcja i fotogrametria, Meteorologia
		chemia	obrona przeciwchemiczna, materiały wybuchowe, paliwa raketowe
		fizyka techniczna	fizyka i elektron. ciała stałego, fizyka półprzewodników, techniczne zastosowanie fizyki
		informatyka	systemy informatyczne, zautomatyzowane systemy dowodzenia, inżynieria komputerowa, kryptologia
zarządzanie i marketing	organizacja i zarządzanie, zarządzanie systemami logistycznymi		

Nazwa szkoły	Rodzaj studiów	Kierunek studiów	Specjalność
WAM	wyższe studia zawodowe	lekarski	
AMW	wyższe studia zawodowe (inżynierskie), uzupełniające studia magisterskie	mechaniczny	maszyny i siłownie okrętowe
		elektryczny	okrętowe urządzenia elektryczne i elektrotechniczne
		nawigacja i uzbrojenie okrętowe	eksploatacja okrętowych systemów pokładowych
WSO Wrocław	wyższe studia zawodowe (inżynierskie i licencjackie)	zarządzanie	dow. pododdz. zmech., dow. podod. rozpozn.
		budownictwo	bud. dróg i mostów drog., bud. dróg i mostów kolei.
chemia		obrona przeciwchemiczna	
WSO Poznań		pedagogika	dowodzenie pododdziałami czołgów
		zarządzanie i marketing	logistyka i ekonomika wojsk., dow. pododdziałami zaopatrzenia
WSO Toruń		zarządzanie i dowodzenie	artyleria naziemna
WSOSP		pilot samolotu odrzutowego	
	pilot śmigłowca		
	zabezpieczenie lotów		

*Opracowanie własne.*

### 3.6. Zmiany organizacyjne i strukturalne w szkolnictwie wojskowym w latach 2002–2003

Kolejna reorganizacja szkolnictwa wojskowego rozpoczęła się w 2002 roku. Wynikała ona głównie z przeobrażenia Sił Zbrojnych RP, zwłaszcza w kontekście członkostwa Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim, które implikowało ilościowe i jakościowe zmiany w obrębie struktury armii oraz realizacji założeń „Programu Przebudowy i Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych w latach 2001 – 2006”.

Zmiany w obrębie struktury armii wymusiły potrzebę głębokiego zreformowania szkolnictwa wojskowego, będącego integralną częścią tego systemu.

Dlatego też na początku 2002 roku podjęto zdecydowane działania zmierzające do zreformowania szkolnictwa wojskowego, przyjmując za główne cele:

- dostosowanie ilości i 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.

Tak sformułowane cele stanowiły zasadniczą podstawę dokonania zmian organizacyjnych i funkcjonalnych w szkolnictwie wojskowym w taki sposób, aby spełnione zostały następujące 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;
- akademie i szkoły wojskowe oraz kursy tworzą spójny system oparty na korelacji programowej dostosowanej do wymogów na poszczególnych stanowiskach służbowych;
- dyplomy oraz uzyskane świadectwa ukończenia akademii i szkół wojskowych będą równoważne z dyplomami i świadectwami wydawanymi przez szkolnictwo cywilne;
- absolwentami szkół oficerskich będą osoby posiadające wykształcenie wyższe drugiego stopnia (magistra);
- pojemność szkolnictwa wojskowego powinna docelowo zapewnić kształcenie oficerów i podoficerów w wielkościach wynikających z zasady równowagi dopływu żołnierzy zawodowych i liczby żołnierzy odchodzących z wojska;
- zmniejszenie stanu zatrudnienia żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych o 50%.

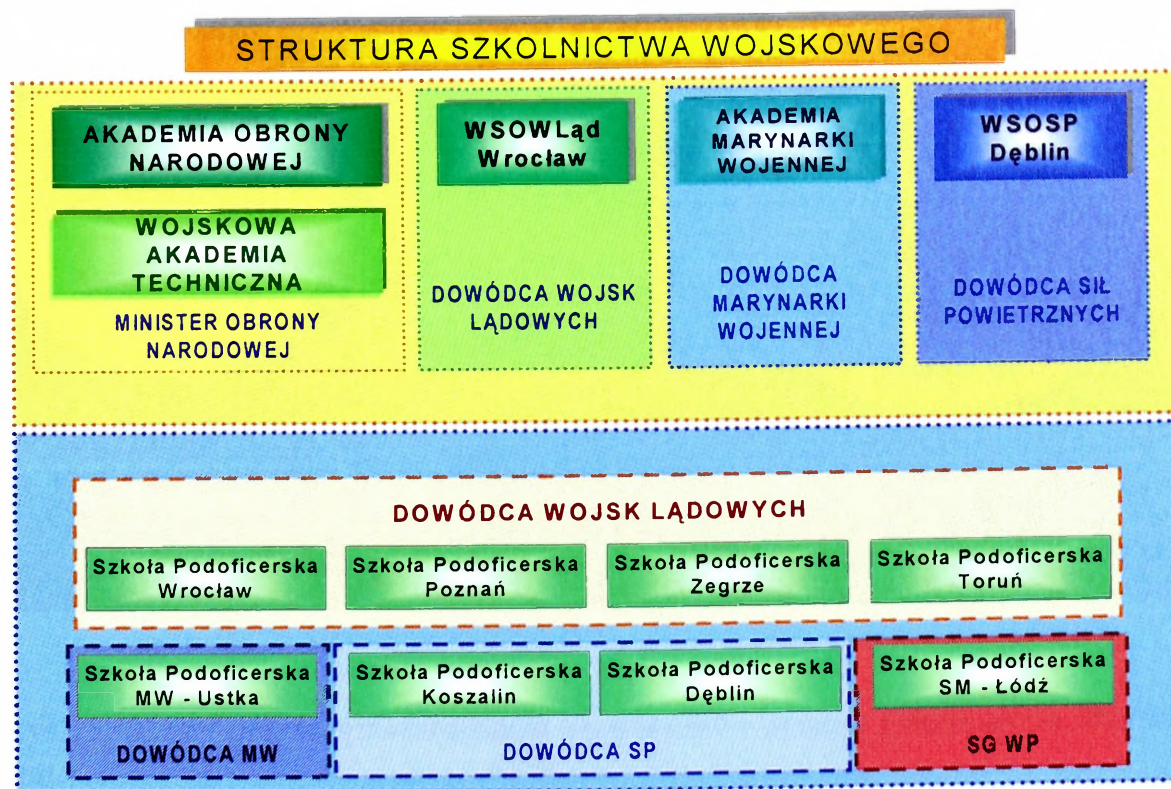
W efekcie przeprowadzonych w 2002 roku zmian strukturalnych dokonano integracji cywilnej Akademii Medycznych i Wojskowej Akademii Medycznej w Uniwersytet Medyczny w Łodzi, zniesiono trzy wyższe szkoły oficerskie, tj. Wyższą Szkołę Oficerską im T. Kościuszki, Wyższą Szkołę Oficerską im S. Czarnieckiego oraz Wyższą Szkołę Oficerską im J. Bema tworząc jedną Wyższą

Szkołę Oficerską Wojsk Lądowych. Największe jednak zmiany zostały wprowadzone w średnim szkolnictwie wojskowym. W związku z wygaszaniem korpusu chorążych zostało zlikwidowanych jedenaście szkół chorążych oraz utworzono osiem szkół podoficerskich nowego typu.

Dokonano również zmian w obrębie zadań dydaktycznych akademii wojskowych poprzez poszerzenie zakresu kształcenia o studentów cywilnych z zamiarem wykorzystania ich po ukończeniu studiów w szeroko pojętym systemie obronności państwa (nie tylko w resorcie obrony narodowej). Ustawowe przekształcenie akademii wojskowych zgodne z ustawą o wyższym szkolnictwie wojskowym (art. 3, ust. 1) pozwoliło na uporządkowanie stanu prawnego w obszarze funkcjonowania akademii wojskowych oraz uregulowało kwestię kształcenia i finansowania studentów cywilnych w uczelniach wojskowych.

W rezultacie po reorganizacji nowa struktura szkolnictwa wojskowego składa się z:

- 3 akademii wojskowo-cywilnych, każda z możliwością kształcenia studentów cywilnych;
- 2 wyższych szkół oficerskich;
- 8 szkół podoficerskich.

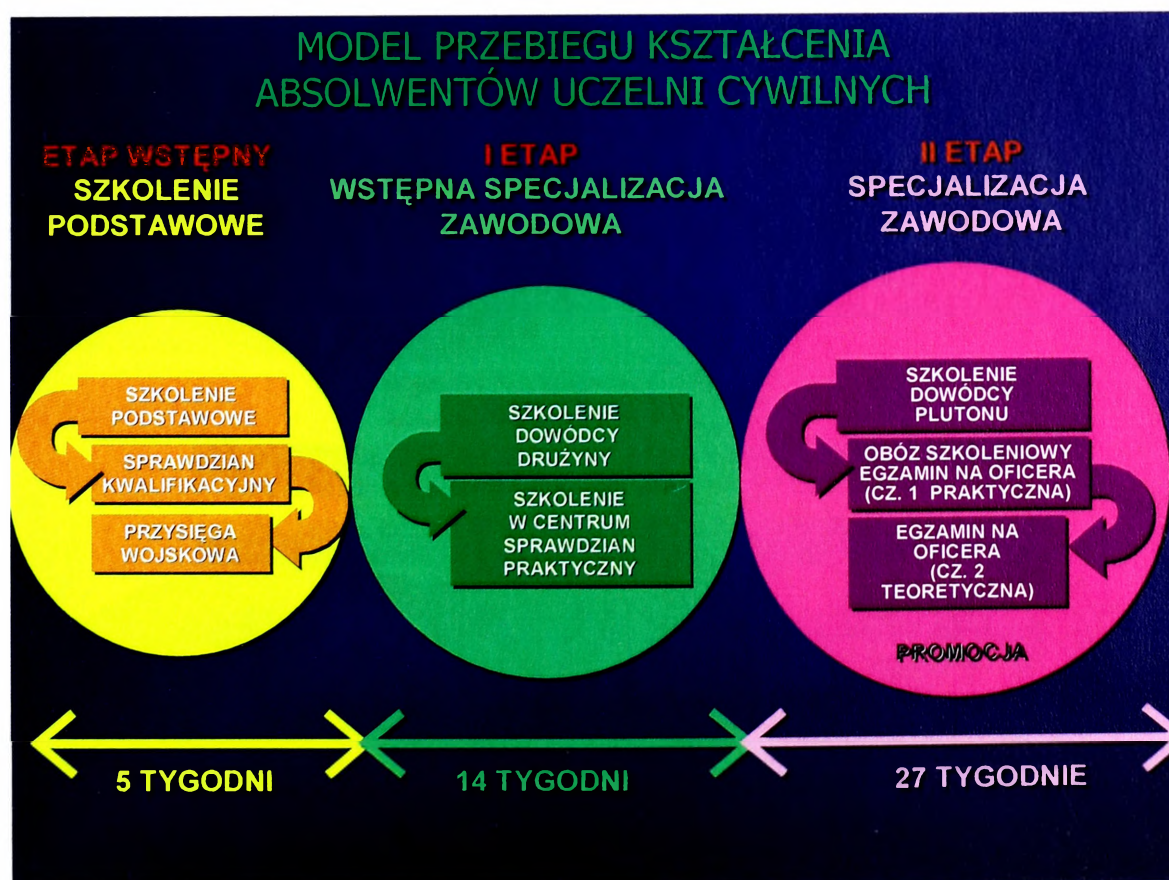


Rys. 12. Aktualna struktura uczelni i szkół wojskowych.  
Opracowanie graficzne własne.

Przyjęte założenia reformy zdeterminowały również potrzebę wypracowania i wdrożenia nowego modelu kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów i podoficerów.

W systemie przygotowania kandydatów na oficerów od 2003 roku wprowadzono dwa modele kształcenia.

Pierwszy podstawowy, realizowany w rocznym studium oficerskim w wyższych szkołach oficerskich, dla absolwentów uczelni wyższych posiadających tytuł zawodowy magistra. Kształcenie to składa się z trzech etapów – podstawowego trwającego ok. pięć tygodni, wstępnej specjalizacji zawodowej trwającej ok. czternaście tygodni i specjalizacji zawodowej trwającej ok. dwadzieścia siedem tygodni. Cały proces kształcenia realizowany w ramach studium oficerskiego kończy się egzaminem na oficera. W ramach tego modelu będą również przygotowywani oficerowie na pierwsze stanowisko służbowe w korpusach osobowych szczególnych.



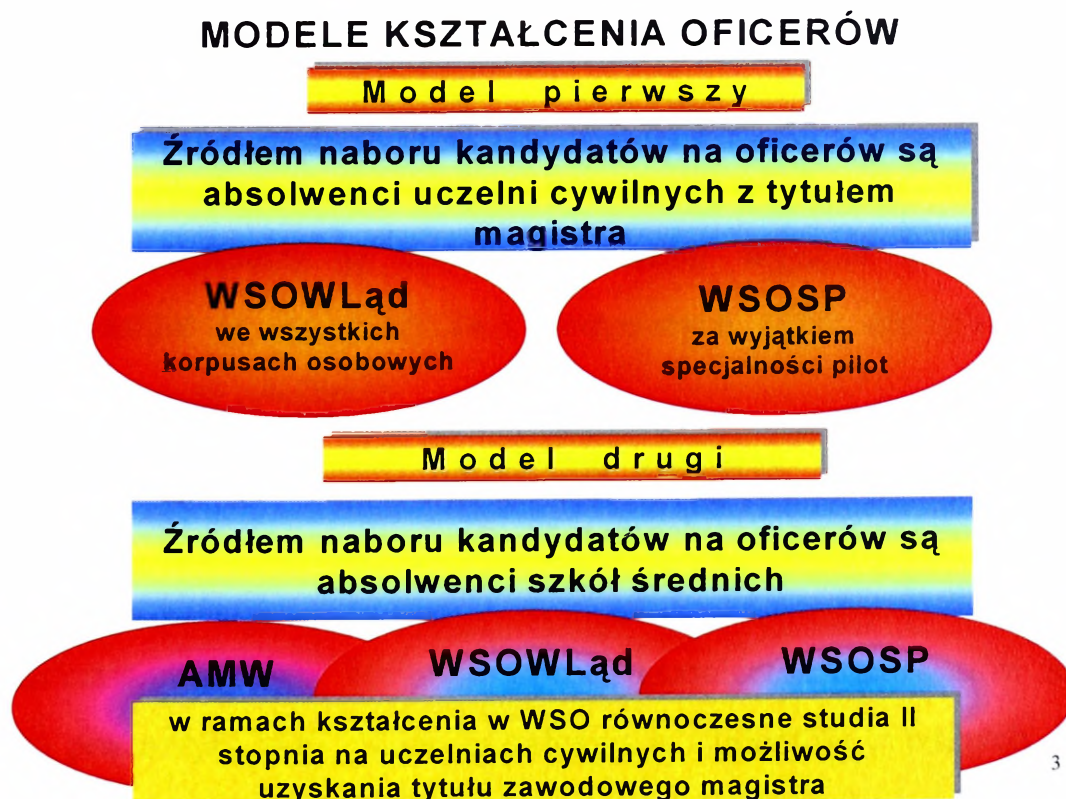
Rys.13. Model przebiegu kształcenia absolwentów uczelni cywilnych w Studium Oficerskim.

Opracowanie graficzne własne.

Drugi model kształcenia obejmuje absolwentów szkół ponadgimnazjalnych posiadających maturę, którzy są kształceni jako kandydaci na żołnierzy zawodowych w:

- Akademii Marynarki Wojennej na jednolitych pięcioletnich studiach magisterskich;
- Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych na studiach magisterskich trwających cztery i pół roku;
- Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych na studiach magisterskich trwających pięć lat.

Studia w wyższych szkołach oficerskich mają charakter przemienny, a podchorążowie w trakcie trwania studiów mają zapewnione kształcenie równoległe na studiach magisterskich w uczelni cywilnej, gdzie uzyskują tytuł zawodowy magistra.



Rys. 14. Modele pozyskiwania i kształcenia kandydatów na oficerów.  
Opracowanie graficzne własne.

Zmianie również uległy zadania poszczególnych placówek edukacyjnych. Pierwszym ogniwem w systemie przygotowania kadry oficerskiej są wyższe szkoły oficerskie prowadzące kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz

szkolenie absolwentów uczelni cywilnych ubiegających się o wstąpienie do zawodowej służby wojskowej. Ich głównym zadaniem jest przygotowanie do objęcia pierwszego stanowiska służbowego – dowódcy plutonu. Natomiast w ramach kształcenia doskonalącego prowadzonego na kursach specjalistycznych przygotowuje się do objęcia stanowisk służbowych na szczeblu pododdziałów do stopnia etatowego „kapitan”.

Podstawowym ogniwem tej struktury pozostała Akademia Obrony Narodowej, odgrywająca główną rolę w procesie doskonalenia zawodowego kadry na potrzeby sił zbrojnych. Podstawowym zadaniem akademii jest przygotowanie oficerów do obejmowania stanowisk służbowych zaszeregowanych do stopni etatowych od majora do generała. Dodatkowym uzupełnieniem zadań akademii jest kształcenie studentów cywilnych na kierunkach prowadzonych w uczelni, których część może być potencjalnymi kandydatami na żołnierzy zawodowych.

Nowe zadania przewidziano dla Wojskowej Akademii Technicznej, polegające na kształceniu studentów cywilnych na jednolitych studiach inżynierskich lub magisterskich, z których część będzie potencjalnymi kandydatami na żołnierzy zawodowych. W strukturze tej uczelni utworzono Wydział Techniki Wojskowej kształcący studentów w specjalnościach potrzebnych siłom zbrojnym, a które nie występują w uczelniach cywilnych.

Ponadto WAT prowadzi kształcenie żołnierzy w ramach podwyższania kwalifikacji zawodowych na studiach doktoranckich, podyplomowych i kursach doskonalenia zawodowego.

Akademia Marynarki Wojennej oprócz kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych poszerzyła swój zakres kształcenia o studentów cywilnych, którzy będą kształceni na kierunkach związanych ze specjalnościami morskimi. Akademia prowadzi również kształcenie żołnierzy w ramach podwyższania kwalifikacji zawodowych na studiach doktoranckich, podyplomowych i kursach doskonalenia zawodowego.

Szkoły podoficerskie są odpowiedzialne za kształcenie i przygotowanie podoficerów do objęcia pierwszego stanowiska służbowego oraz za cały system doskonalenia zawodowego tego korpusu osobowego. Okres kształcenia w szkołach

podoficerskich określają ramowe programy kształcenia, które zatwierdzają dowódcy rodzajów sił zbrojnych. Czas trwania nauki w szkole podoficerskiej kształtuje się od sześciu do dziesięciu miesięcy i zależy od kwalifikacji, jakie powinien posiadać absolwent szkoły podoficerskiej do objęcia pierwszego stanowiska służbowego w poszczególnych korpusach i grupach osobowych. Zgodnie z tymi założeniami szkoły podoficerskie stają się podstawowym ogniwem kształcenia kadr podoficerskich. Szkołami tymi dowodzą i uczą w nich najlepsi podoficerowie.

### 3.7. Zmiany w systemie doskonalenia zawodowego kadr

Ważną rolę w rozwoju systemu doskonalenia zawodowego oficerów odegrało Zarządzenie ministra obrony narodowej, nr 44 z dnia 12.07.1962 r. w sprawie szkolenia oficerów zawodowych. W myśl tego zarządzenia oficerowie mogą podwyższać swoje kwalifikacje w formie:

- Kursu Doskonalenia Oficerów – dla dowódców batalionów;
- Kursu Przeszkolenia Oficerów – dla dowódców kompanii;
- Kurs Przekwalifikowania Oficerów – dla oficerów Wojska Polskiego.

Organizatorem kursów był początkowo Ośrodek Szkolenia Oficerów Rezerwy, przemianowany na Centralny Ośrodek Szkolenia Ogólnowojskowego, a w 1974 roku na Centrum Doskonalenia Oficerów. Po rozwiązaniu CDO w 1989 roku, organizacją kursów dla dowódców batalionów zajęły się Wyższe Szkoły Oficerskie w Poznaniu i Wrocławiu. Natomiast kursy przeszkalania oficerów wyższych szczebli dowodzenia prowadziła Akademia Obrony Narodowej.

Zmiany organizacyjno-strukturalne i funkcjonalne SZ RP w 1991 roku wpłynęły zasadniczo na modyfikację systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry w kraju i za granicą. W ustawie pragmatycznej określono wymogi kwalifikacyjne niezbędne przy wyznaczaniu na stanowiska służbowe.

Uwzględniono również możliwość szkolenia we wszystkich państwach prezentujących wysoki poziom myśli i techniki wojskowej, a niektóre doświadczenia z konsultacji w tych państwach przeniesiono i wykorzystano w polskich szkołach

wojskowych i ośrodkach szkolenia. Plan doskonalenia zawodowego za granicą prezentuje załącznik nr 1

Niewątpliwy wpływ na konieczność modyfikacji obowiązującego systemu doskonalenia miały deklaracje polityczne związane z przystąpieniem Polski do Paktu Północnoatlantyckiego, które stawiały przed Siłami Zbrojnymi RP zadania szybkiego osiągnięcia standardów obowiązujących w NATO w różnych dziedzinach, w tym również w zakresie profesjonalnego przygotowania kadry zawodowej.

W tym celu w 1995 dokonano roku niezbędnej nowelizacji ustawy z dnia 30 czerwca 1970 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. Na podstawie ww. ustawy znowelizowano rozporządzenie ministra obrony narodowej w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyjmowania żołnierzy zawodowych na studia w wyższych szkołach wojskowych. Dodatkowo wydano również dokumenty normatywno-prawne regulujące system doskonalenia kadry, do których zaliczamy:

- Zarządzenie nr 12/MON Ministra Obrony Narodowej w sprawie wprowadzenia w akademiach wojskowych studiów podyplomowych oraz w wyższych szkołach wojskowych kursów doskonalenia zawodowego i kursów specjalnych;
- Wytoczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lutego 1998 roku w sprawie szkolenia kursowego żołnierzy zawodowych.

Wymienione dokumenty regulowały kwestie kwalifikowania, kierowania, przyjęcia na kursy oraz zwalniania i wydalania z kursów. Określały one również podstawowe kryteria, jakie powinni spełnić kandydaci chcący podnosić i uzupełnić swoje kwalifikacje zawodowe zgodnie z wymogami znowelizowanej w 1995 roku ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 30 czerwca 1970 roku (Dz U z 1997 r. nr 10, poz. 55).

Określone w ustawie wymogi kwalifikacyjne wymusiły opracowanie nowego modelu przebiegu służby oficera, który składał się z pięciu etapów jego kariery zawodowej:

- I etap – przygotowanie i pełnienie służby przez oficerów na stanowiskach o stopniu etatowym do kapitana (włącznie);
- II etap – przygotowanie i pełnienie służby przez oficerów na stanowiskach o stopniu etatowym majora;

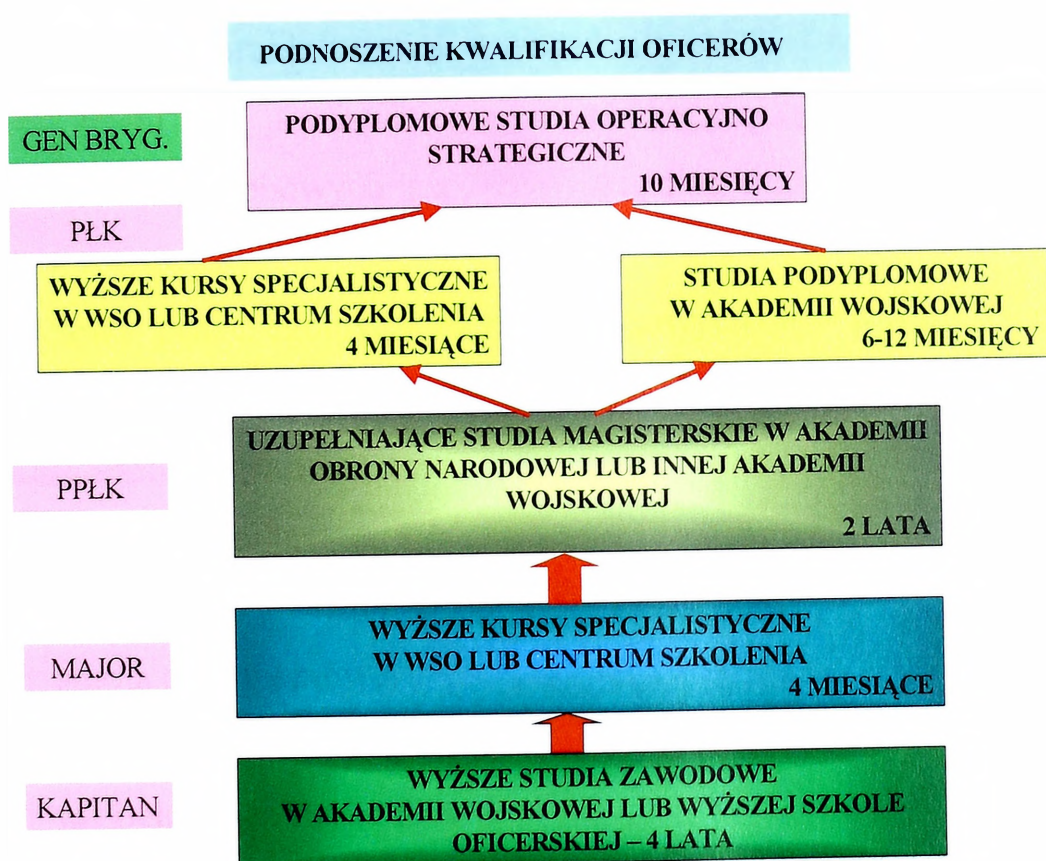
- III etap – przygotowanie i pełnienie służby przez oficerów na stanowiskach o stopniu etatowym podpułkownika;
- IV etap – przygotowanie i pełnienie służby przez oficerów na stanowiskach o stopniu etatowym pułkownika;
- V etap – przygotowanie i pełnienie służby przez oficerów na stanowiskach o stopniu etatowym generała.

Punktem wyjściowym kariery zawodowej oficera było i jest powołanie go do służby stałej w korpusie oficerów i wyznaczenie na pierwsze stanowisko służbowe. Przejście do kolejnych etapów i wyznaczenie oficera na wyższe stanowisko służbowe, uzależnione było i jest od posiadanych przez niego kwalifikacji, czyli wykształcenia i praktyki zawodowej oraz stażu służby na zajmowanym ostatnio stanowisku. Warunkiem niezbędnym podczas wyznaczania oficera na wyższe stanowisko jest:

- na stanowisko o stopniu etatowym do kapitana (włącznie) – ukończenie wyższych studiów zawodowych w akademii wojskowej lub wyższej szkole oficerskiej w kraju lub za granicą albo studiów wyższych w wyższej uczelni cywilnej, a także odbycie niezbędnego na niektórych stanowiskach przeszkolenia kursowego w kraju i za granicą;
- na stanowisko o stopniu etatowym majora – ukończenie wyższego kursu specjalistycznego lub odbycie określonej praktyki lub stażu;
- na stanowisko o stopniu etatowym podpułkownika – ukończenie studiów wyższych w Akademii Obrony Narodowej albo akademii wojskowej w kraju lub za granicą, a także studiów wyższych w uczelni cywilnej - dla oficerów wyróżniających się ukończenie tych studiów możliwe jest bezpośrednio po etapie pierwszym;
- na stanowisko o stopniu etatowym do pułkownika – ukończenie kursu taktyczno-operacyjnego albo też podyplomowych studiów specjalistycznych w kraju lub za granicą lub uzyskanie stopni naukowych;
- na stanowisko o stopniu etatowym generała – ukończenie Podyplomowych Studiów Operacyjno-Strategicznych w Akademii Obrony Narodowej, ewentualnie równorzędnych studiów w uczelniach wojskowych i cywilnych w kraju lub za granicą albo też uzyskanie stopnia naukowego doktora.

Absolwenci WAT, AMW i WAM – w odróżnieniu od absolwentów wyższych szkół oficerskich – mogli być kierowani na studia podyplomowe lub specjalizacyjne. Byli również wyznaczani na wyższe stanowiska służbowe z pominięciem kolejnych szczebli w hierarchii służbowej, o ile spełniali odpowiednie warunki kwalifikacyjne.

W ciągu całego okresu służby oficerowie byli kierowani, w zależności od potrzeb sił zbrojnych, na kursy uzupełniające i pogłębiające wiedzę specjalistyczną, m.in.: kursy przekwalifikowania, kursy specjalistyczne oraz językowe.



Rys. 15. Minimalne kwalifikacje zawodowe oficerów przypisane do poszczególnych stopni etatowych.  
Opracowanie graficzne własne.

Ponadto mogli być kierowani na praktyki, staże zawodowe i naukowe. Kursy te stanowiły jedną z form uzupełnienia kwalifikacji i miały na celu odnowienie wiadomości i wzbogacenie doświadczeń oraz ściślejsze powiązanie teorii z praktyką. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych oficerów odbywało się zgodnie z obowiązującymi do 2003 roku aktami normatywno-prawnymi w sposób przedstawiony na rysunku nr 15.

Powyższych kryteriów nie stosowano przy wyznaczaniu oficerów na stanowiska służbowe, które wymagały posiadania kwalifikacji lub spełniania wymagań określonych w innych przepisach warunkujących możliwość wykonywania niektórych zawodów, a w szczególności do stanowisk służbowych w sądach wojskowych, wojskowych jednostkach organizacyjnych prokuratury, obsłudze prawnej, służbie zdrowia, duszpasterstwie i szkołach wojskowych.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych chorążych i podoficerów zawodowych nie było niczym warunkowane i sprowadzało się jedynie do ukończenia kursów specjalistycznych lub uzyskania klas kwalifikacyjnych. Podwyższanie kwalifikacji w tych korpusach osobowych nie było związane również z awansem na kolejny stopień wojskowy.

Zadania poszczególnych szkół wojskowych w zakresie realizacji procesu doskonalenia zawodowego kadry przedstawiały się w sposób następujący:

**1. Akademie wojskowe prowadziły:**

- a) studia doktoranckie,
- b) podyplomowe studia operacyjno-strategiczne,
- c) studia podyplomowe,
- d) studia dowódczo-sztabowe,
- e) uzupełniające studia magisterskie,
- f) wyższe studia zawodowe dla chorążych i podoficerów,
- g) kursy taktyczno-operacyjne,
- h) kursy specjalistyczne,
- i) kursy językowe.

**2. Wyższe szkoły oficerskie i centrach szkolenia prowadziły:**

- a) wyższe kursy specjalistyczne,
- b) kursy specjalistyczne,
- c) kursy językowe.

W obszarze organizacyjno-programowym doskonalenie zawodowe spełniało ważną funkcję w systemie kształcenia kadr jako swoisty podsystem, mający charakter otwarty i elastyczny, podatny na wszelkie zmiany zachodzące w kształceniu na poziomie wyższych szkół wojskowych i centrów szkolenia, głównie w aspekcie celów

i treści kształcenia, strategii kształcenia i wychowania oraz organizacji studiów (nauki).

Tabela 2

Szczegółowa realizacja zadań przez poszczególne uczelnie wojskowe w zakresie doskonalenia zawodowego kadry<sup>55</sup>

### AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Studia podyplomowe – stacjonarne	Uczestnicy
Operacyjno-strategiczne	Kandydaci na kierownicze stanowiska w jednostkach organizacyjnych MON, dowództwach RSZ i stanowiska dowódcze w ZT
Operacyjno-logistyczne oficerów logistyki W. Ład.	Kandydaci na kierownicze stanowiska w pionie sztabowym oraz transportowym logistyki SGWP i RSZ
Operacyjno-logistyczne oficerów logistyki WŁOP.	Szefowie Oddziałów i wydziałów pionów logistyki DWŁOP, KOP, ich zastępcy oraz dowódcy i szefowie jednostek logistycznych
Specjalistów Łączności	Kandydaci na szefów oddziałów i wydziałów SGWP, RSZ, oraz wydziałów łączności i informatyki ZT

Studia podyplomowe – zaoczne	Uczestnicy
Mobilizacji i pokojowego uzupełniania wojsk	Oficerowie zajmujący się problematyką mobilizacyjną i uzupełnieniową SG WP, RSZ i TOAW
Gospodarowania zasobami obronnymi	Oficerowie zajmujący się lub przewidziani na stanowiska ekonomiczne, realizujący zadania związane z gospodarką wojskową
Służby zagranicznej	Oficerowie przewidziani do objęcia stanowisk w jednostkach organizacyjnych Urzędu MON i RSZ realizujący zadania związane z kontaktami zagranicznymi. <i>Wymagana była potwierdzona znajomość języka angielskiego co najmniej na 2 poziomie</i>
Informatyka w zastosowaniach wojskowych	Oficerowie – użytkownicy systemów informatycznych zajmujących się problematyką zarządzania zasobami wojsk i analizy systemowej
Historii wojskowej XX wieku	Oficerowie zajmujący się działalnością wychowawczą i szkoleniem obywatelskim żołnierzy, wykładowcy historii wyższych szkół wojskowych i centrów szkolenia
Edukacji obronnej	Kierownicza kadra organizująca działalność edukacyjną w Siłach Zbrojnych RP, kadra dowódcza WSzW, kadra dydaktyczna

### KURSY TAKTYCZNO-OPERACYJNE

Nazwa kursu	Uczestnicy
Integracji z NATO	Oficerowie przewidziani do współpracy lub objęcia stanowisk służbowych w dowództwach i sztabach NATO. <i>Wymagana była potwierdzona znajomość języka angielskiego co najmniej na 2 poziomie</i>
Oficerów wojsk lądowych	Zastępcy dowódców dywizji, szefowie wydziałów operacyjnych i rozpoznawczych, oficerów pionu operacyjnego i rozpoznawczego SGWP i WŁad

<sup>55</sup> Opracowanie własne na podstawie planu doskonalenia zawodowego kadry w kraju.

Dowódców oddziałów	Oficerowie przewidziani do objęcia stanowisk dowódców brygad, pułków i samodzielnych batalionów
Kierowniczej kadry organów mob. – uzupełn. i administracji wojskowej Sił Zbrojnych	Kierownicza kadra komórek mobilizacyjno-uzupełnieniowych SG WP, RSZ oraz WSzW
Oficerów obrony terytorialnej	Kierownicza kadra obrony terytorialnej SG WP, RSZ i WSzW
Oficerów WRE	Oficerowie rozpoznania i zakłócen radiowych
Oficerów rozpoznania ogólnowojskowego	Oficerowie rozpoznania ogólnowojskowego
Oficerów wojsk raketowych i artylerii	Oficerowie wojsk raketowych i artylerii
Oficerów wojsk obrony przeciwlotniczej	Oficerowie wojsk obrony przeciwlotniczej
Oficerów wojsk inżynieryjnych	Oficerowie wojsk inżynieryjnych
Oficerowie WLOP	Oficerowie z CSD i stanowisk dowodzenia korpusów oraz kandydaci na stanowiska
Oficerów logistyki WLOP	Kierownicza kadra logistyki WLOP z korpusów, brygad, ośrodków szkolenia oraz kandydaci na stanowiska
Oficerowie żandarmerii wojskowej	Kierownicza kadra ZW

### WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

<b>Studia podyplomowe – stacjonarne</b>	<b>Uczestnicy</b>
Służby inżynieryjno – lotniczej WLOP	Oficerowie służby lotniczej DWLOP, KOP oraz brygad i pułków lotniczych
Specjalistów tech. i logistyki WLOP	Inżynierowie wojsk radiotechnicznych, OPL i logistyki brygad, korpusów i wykładowcy centrów szkolenia
W zakresie techniki i systemów łączności	Absolwenci Wydziału Elektroniki WAT – specjalności systemy łączności
Walki radioelektroniczne	Oficerowie rozpoznania, zakłócen radiowych i radiolokacyjnych
Specjalistyczne informatyki	Absolwenci Wydziału Cybernetyki
W zakresie normalizacji, kodyfikacji wyrobów obronnych oraz syst. zap. Jakości w resorcie ON	Oficerowie Odpowiedzialni za działalność w zakresie normalizacji, kodyfikacji i zapewniania jakości z jednostek organizacyjnych urzędu MON, dowództw RSZ oraz wyższych szkół wojskowych i centrów szkolenia
Specjalistyczno-logistyczne	Oficerowie pionu technicznego i materiałowego logistyki SZ RP.
<b>Studia podyplomowe – zaoczne</b>	<b>Uczestnicy</b>
W zakresie integracji europejskiej i bezpieczeństwa międzynarodowego	Oficerowie resortu obrony narodowej.
W zakresie organizacji i zarządzania	Oficerowie resortu obrony narodowej.
W zakresie dróg i mostów wojskowych.	Oficerowie SWInż. PDM oraz komunikacji wojskowej
W zakresie rozpoznania i maskowania	Oficerowie SWInż., sztabów Bsap, wykładowcy wyższych szkół wojskowych

W zakresie zapór i niszczeń	Oficerowie SWInż., sztabów Bsap, wykładowcy wyższych szkół wojskowych
W zakresie organizacji ekspl. i naprawy sprzętu	Oficerowie pionu logistyki ZT oddziałów wojsk inżynieryjnych
W zakresie modernizacji i remontu lotnisk wojskowych	Oficerowie pionu infrastruktury lotniskowej WLOP
Zarządzanie i eksploatacja infrastruktury obronnej	Oficerowie wykonujący zad. związane z planowaniem, programowaniem, projektowaniem i nadzorowaniem budowlanych zamierzeń bud. obr. o charakterze stałym
Metrologii	Metrologdy RSZ, ZT i uczełni wojskowych oraz kierownicy organów wykonawczych metrologii wojskowej
Systemów informacji geograficznej w zastosowaniach wojskowych	Oficerowie służb topograficznych
Inżynierii środowiska w eksploatacji kompleksów wojskowych	Oficerowie wykonujący zadania związane z utrzymaniem i eksploatacją budowlanych obiektów wojskowych
Wybranych problemów techniki wojskowej	Oficerowie pełniący służbę w organizacjach WSI
Bezpieczeństwo eksploatacji techniki W. Lad.	Oficerowie odpowiedzialni za eksploatację i utrzymanie techniki wojskowej oraz szkolenie wojsk w tym zakresie

### AKADEMIA MARYNARKI WOJENNEJ

<b>Studia podyplomowe – zaoczne</b>	<b>Uczestnicy</b>
Operacyjno-logistyczne	Oficerowie logistyki MW
Oficerów łączności	Oficerowie łączności MW

### WYŻSZE KURSY SPECJALISTYCZNE

Nazwa szkoły	Uczestnicy - kursu
<b>Akademia Marynarki Wojennej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oficerowie logistyki MW,</li> <li>– oficerowie MW,</li> <li>– oficerowie społeczno – wychowawczy,</li> <li>– oficerowie łączności.</li> </ul>
<b>Wyższa Szkoła Oficerska im. T. Kościuszki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dowódcy batalionów piechoty zmechanizowanej,</li> <li>– dowódcy batalionów piechoty obrony terytorialnej,</li> <li>– oficerowie sztabu oddziałów i ZT,</li> <li>– oficerowie rozpoznania ogólnowojskowego,</li> <li>– oficerowie działań specjalnych,</li> <li>– szefowie obrony przeciwchemicznej,</li> <li>– dowódcy i szefowie batalionów wojsk inżynieryjnych,</li> <li>– szefowie saperów,</li> <li>– oficerowie specjalności technicznej wojsk inżynieryjnych.</li> </ul>
<b>Wyższa Szkoła Oficerska im. St. Czarnieckiego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dowódcy batalionów czołgów,</li> <li>– oficerowie infrastruktury wojskowej,</li> <li>– oficerowie zaopatrzenia materiałowego,</li> <li>– oficerowie żandarmerii wojskowej,</li> <li>– oficerowie analizy ekonomicznej oraz kontroli jednostek budżetowych,</li> <li>– oficerowie pionu kadrowego,</li> <li>– oficerowie terenowych organów administracji wojskowej.</li> </ul>
<b>Wyższa Szkoła Oficerska im. J. Bema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dowódcy dywizjonów wojsk raketowych i artylerii,</li> <li>– oficerowie sztabów brygad i pułków artylerii.</li> </ul>

<b>Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oficerowie sztabów jednostek lotniczych,-</li> <li>- oficerowie sztabów, służb i pododdziałów zabezpieczenia logistycznego,</li> <li>- dowódcy i szefowie służb pododdziałów lotniczych LM,</li> <li>- dowódcy i szefowie służb pododdziałów lotniczych LMB,</li> <li>- dowódcy i szefowie służb pododdziałów LML.</li> </ul>
<b>Centra Szkolenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oficerowie wojsk obrony przeciwlotniczej,</li> <li>- oficerowie wojsk obrony przeciwlotniczej wojsk lądowych oraz WLOP,</li> <li>- oficerowie walki radioelektronicznej,</li> <li>- oficerowie wojsk radiotechnicznych</li> <li>- oficerowie grupy osobowej czołgowo- samochodowej,</li> <li>- oficerowie łączności wojsk lądowych oraz WLOP.</li> </ul>
<b>Kursy specjalistyczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szefowie WSzW,</li> <li>- dowódcy batalionów remontowych i ewakuacji sprzętu,</li> <li>- szefowie logistyki oddziałów gospodarczych,</li> <li>- dowódcy batalionów wzmocnienia medycznego,</li> <li>- komendanci wojskowych szpitali remontowych</li> <li>- szefowie służby zdrowia związków taktycznych i brygad,</li> <li>- lekarze jednostek szybkiego reagowania,</li> <li>- przedegzaminacyjny lekarzy wojskowych na I i II stopień specjalizacji,</li> <li>- chorążych i podoficerów służby zdrowia.</li> </ul>

Cele poszczególnych form kształcenia były następujące:

- *studia doktoranckie* (do 4 lat), prowadzone w akademiach wojskowych w trybie studiów dziennych lub zaocznych, przygotowywały na potrzeby sił zbrojnych, a zwłaszcza uczelni wojskowych i jednostek badawczo-rozwojowych wysokiej klasy specjalistów w zakresie organizacji i prowadzenia badań naukowych na użytek obrony narodowej oraz procesu dydaktycznego w dziedzinie nauk wojskowych;

- *podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne* (do 10 miesięcy), jako najwyższa forma kształcenia podyplomowego, prowadzone były w Akademii Obrony Narodowej. Przygotowywały one wysoko wykwalifikowaną kadre na kierownicze stanowiska w siłach zbrojnych o stopniu etatowym generała w zakresie prowadzenia operacji przy użyciu rodzajów sił zbrojnych i związków taktycznych;

- *studia podyplomowe* (dienne do 6 miesięcy, zaoczne do 12 miesięcy), prowadzone w akademiach wojskowych umożliwiały pogłębienie wiedzy

specjalistycznej w określonej dziedzinie i przygotowywały oficerów do obejmowania stanowisk służbowych o stopniu etatowym pułkownika:

- *kursy taktyczno-operacyjne* (do 4 miesięcy), prowadzone w Akademii Obrony Narodowej przygotowywały oficerów do pełnienia samodzielnych i kierowniczych funkcji na stanowiskach w pionie dowódczym rodzajów wojsk.

- *wyższe kursy specjalistyczne* (do 4 miesięcy), prowadzone w wyższych szkołach oficerskich i centrach szkolenia przygotowywały kandydatów do obejmowania stanowisk dowódców batalionów i ich zastępców o stopniu etatowym majora:

- *kursy specjalistyczne i przekwalifikowania* (od kilku dni do 4 miesięcy) prowadzone we wszystkich wojskowych placówkach dydaktycznych i niektórych jednostkach wojskowych przygotowywały żołnierzy zawodowych do obejmowania kolejnych stanowisk służbowych, zmiany korpusu osobowego lub specjalności wojskowej, a także do obsługi wprowadzonego na wyposażenie jednostek wojskowych nowego sprzętu wojskowego;

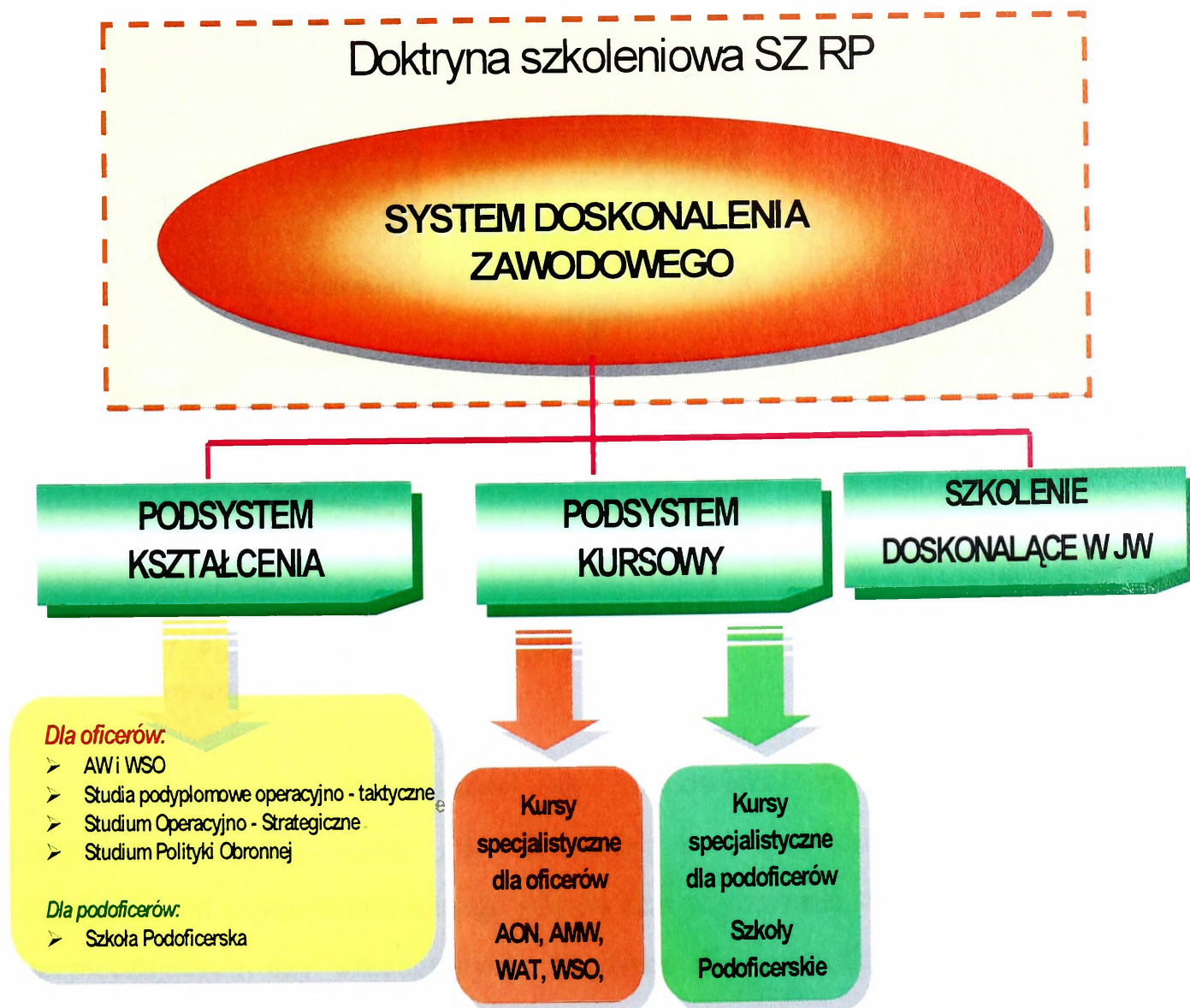
- *kursy językowe* (do 5 miesięcy), prowadzone w Wojskowym Studium Nauczania Języków Obcych w Łodzi, wyższych szkołach wojskowych, centrach szkolenia, etatowych i nieetatowych ośrodkach doskonalenia znajomości języków obcych, przygotowywały żołnierzy zawodowych do współpracy w ramach NATO, na stanowiska w dowództwach i sztabach sojuszniczych, udziału w misjach pokojowych ONZ oraz do udziału w szkoleniu za granicą.

### **3.7.1. System doskonalenia zawodowego kadr obowiązujący od wejścia w życie ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych**

Wdrożenie nowej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz nowej polityki kadrowej wymusiło opracowanie przejrzystego i funkcjonalnego systemu kształcenia doskonalącego kadry, który ma ścisły związek z zasadami przebiegu służby wojskowej. Został on wprowadzony decyzją ministra obrony narodowej, nr 276 z dnia 14 września 2004 roku.

Głównymi kanonami 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 służbowych.

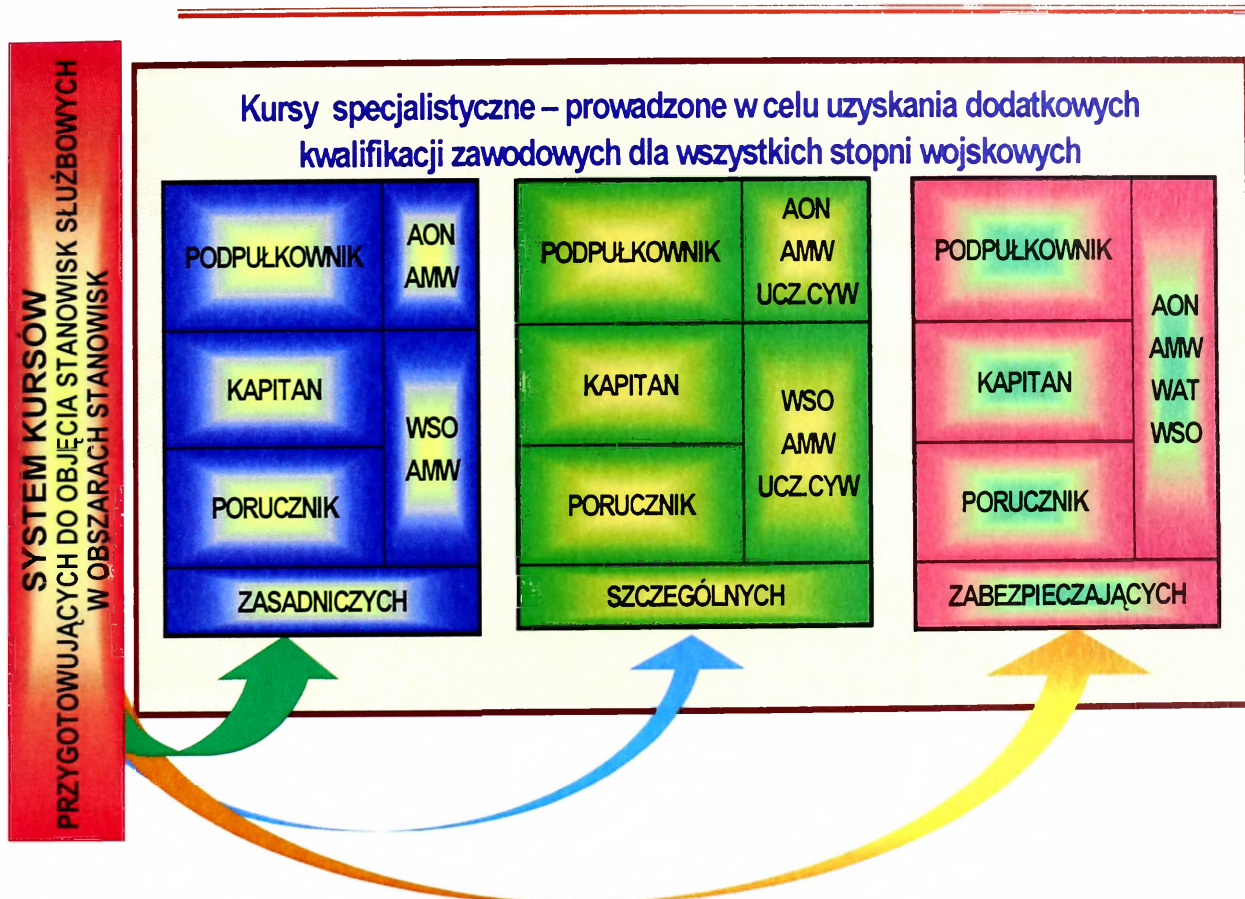
System ten składa się z trzech podsystemów: podsystemu kształcenia –opartego na systemie studiów magisterskich i podyplomowych realizowanych w Akademii Obrony Narodowej, Akademii Marynarki Wojennej i Wojskowej Akademii Technicznej, podsystemu kursów – trwających do trzech miesięcy i prowadzonych w akademiach wojskowych, wyższych szkołach oficerskich oraz szkolenia doskonalącego w jednostkach wojskowych. Dla korpusu podoficerów system ten jest zorganizowany na bazie szkół podoficerskich.



Rys. 16. System doskonalenia kadr.  
Opracowanie graficzne własne.

Głównym założeniem tego systemu jest zapewnienie warunków do rozwoju służbowego oficerów. Każdy oficer, aby mógł objąć wyższe stanowisko służbowe, w zależności od oceny z opinii służbowej i prognozy służbowej musi ukończyć przypisane do tego stanowiska szkolenie kursowe lub studia.

### PODSYSTEM KURSOWY DLA OFICERÓW

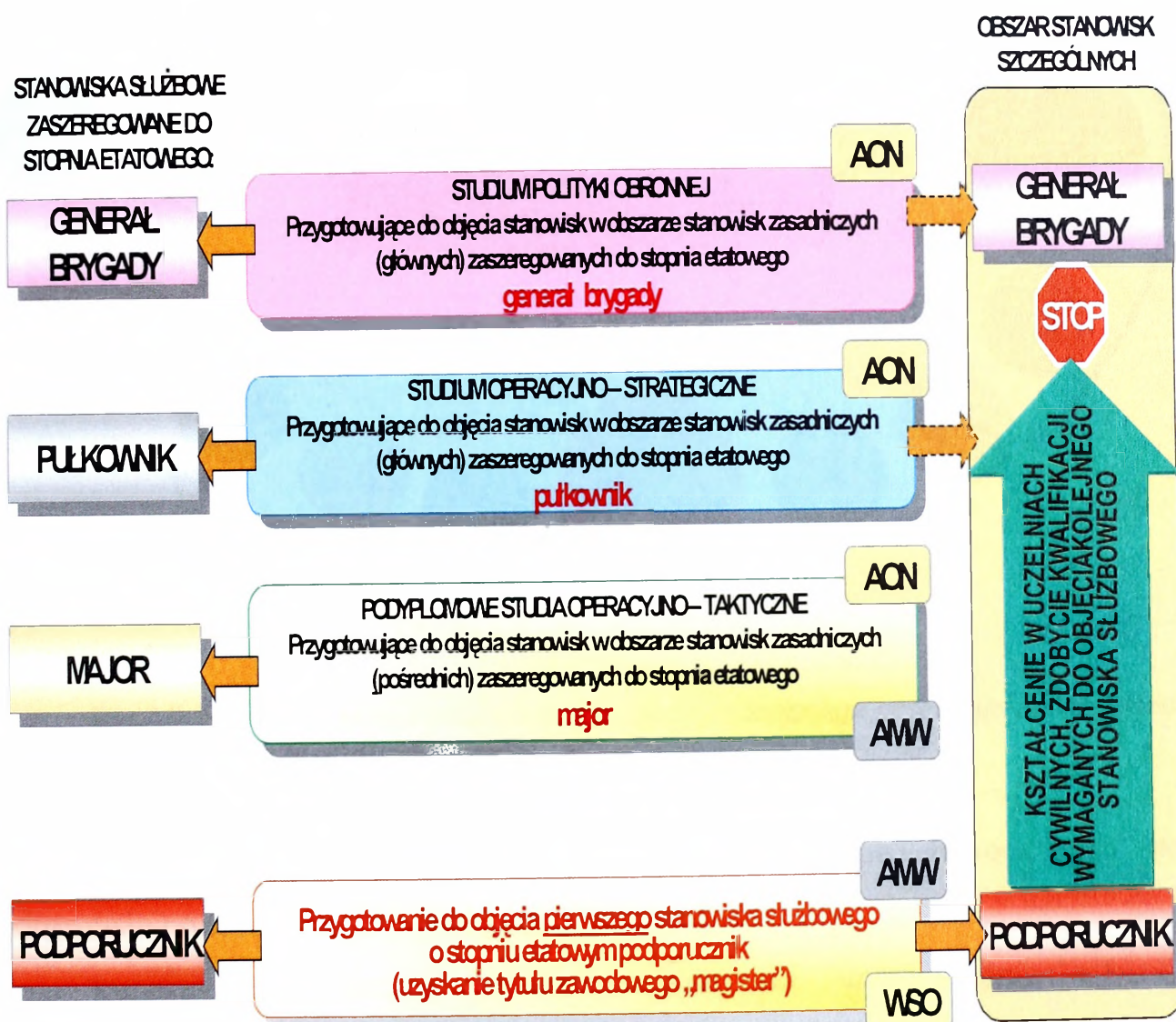


Rys. 17. Podsystem kursów dla oficerów.  
Opracowanie graficzne własne.

W przypadku kandydatów na stanowiska poruczników, kapitanów i podpułkowników wymagany jest ukończony kurs dowódczy lub specjalistyczny w zależności od usytuowania danego stanowiska w obszarze stanowisk zasadniczych, zabezpieczających czy szczególnych. Progiem dla wszystkich kapitanów, którzy posiadają bardzo dobre i dobre oceny oraz prognozę na objęcie konkretnego stanowiska o stopniu etatowym majora jest ukończenie podyplomowych studiów operacyjno-taktycznych w AON i AMW, z kolei dla kandydatów na pułkowników –

ukończenie podyplomowych studiów operacyjno-strategicznych i odpowiednio dla generałów studiów polityki obronnej.

## PODSYSTEM KSZTAŁCENIA OFICERÓW



Rys. 18. Podsystem kształcenia oficerów.  
Opracowanie graficzne własne.

Takie przypisanie wymogów kwalifikacyjnych do objęcia kolejnych stanowisk oficerskich powoduje, iż system kształcenia ustawicznego musi być spójny i komplementarny z modelem przebiegu służby, natomiast poszczególne formy szkolenia kursowego i studiów są usytuowane przemiennie wraz ze służbą na stanowiskach w jednostkach wojskowych. Optymalnie podczas 42-letniej kariery zawodowej oficerów trwają dziewięć lat.

## SYSTEM DOSKONALENIA OFICERÓW



Rys.19. System doskonalenia oficerów zgodny z modelem przebiegu służby oficera.  
Opracowanie graficzne własne.

Podobne rozwiązanie w zakresie doskonalenia zawodowego przyjęto w korpusie podoficerów i obejmuje ono następujące kursy:

- kursy specjalistyczne przygotowujące do wykonywania obowiązków służbowych na stanowiskach w pododdziałach zaszeregowanych od stopnia etatowego plutonowego do starszego sierżanta;
- kursy specjalistyczne przygotowujące do wykonywania obowiązków służbowych na stanowiskach zaszeregowanych od stopnia etatowego młodszego chorążego do stopnia starszego chorążego sztabowego i realizowane będą przed objęciem stanowisk: sztabowych, pomocników dowódców do spraw podoficerskich oraz stanowisk w szkolnictwie wojskowym;
- kursy specjalistyczne prowadzone w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych.



W ramach wyżej omawianego podsystemu kursowego przygotowano:

– dwieście jeden kursów specjalistycznych dla oficerów, w tym sto dwa przygotowujące do objęcia konkretnych stanowisk służbowych, siedemnaście w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych oraz osiemdziesiąt dwa organizuje się wg potrzeb zgłoszonych na sześć miesięcy przed planowanym terminem przeprowadzenia.

Tabela 3

Zestawienie kursów specjalistycznych dla oficerów.

MIEJSCE	Stopień etatowy stanowiska służbowego	KORPUS OSOBOWY																RAZEM		
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16		Dla kilku KO	
Akademia Obrony Narodowej	porucznik																	1		52
	kapitan																	1		
	major																		11	
	podpułkownik		6	1				1	3	1								1	21	
	pułkownik										1								4	
Wojskowa Akademia Techniczna	porucznik		8						1										3	54
	kapitan		9	1					1										6	
	major		4								1								6	
	podpułkownik		4					1	2										5	
Akademia Marynarki Wojennej	porucznik									10										28
	kapitan									9										
	major									4										
	podpułkownik									5										
Wyższa Szkoła Oficerska WŁad.	porucznik	4			2	1		2				1							3	22
	kapitan	1	2									1							5	
Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych	porucznik			2					8										3	39
	kapitan			2					12			1							6	
	major								1										1	
	podpułkownik								3											
WM, CSWSMed.	porucznik																1			6
	kapitan																1			
	major																2			
	podpułkownik																1			
	pułkownik																1			
RAZEM		5	33	6	2	1	2	5	29	28	7	6					3	74	201	

Opracowanie własne na podstawie informacji Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

– sto dziewięćdziesiąt siedem kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych, w tym sto czterdzieści dziewięć przygotowujących do objęcia konkretnych stanowisk służbowych, trzydzieści siedem prowadzi się w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych oraz jednaście organizuje się wg potrzeb zgłoszonych na sześć miesięcy przed planowanym terminem przeprowadzenia.

Tabela 4

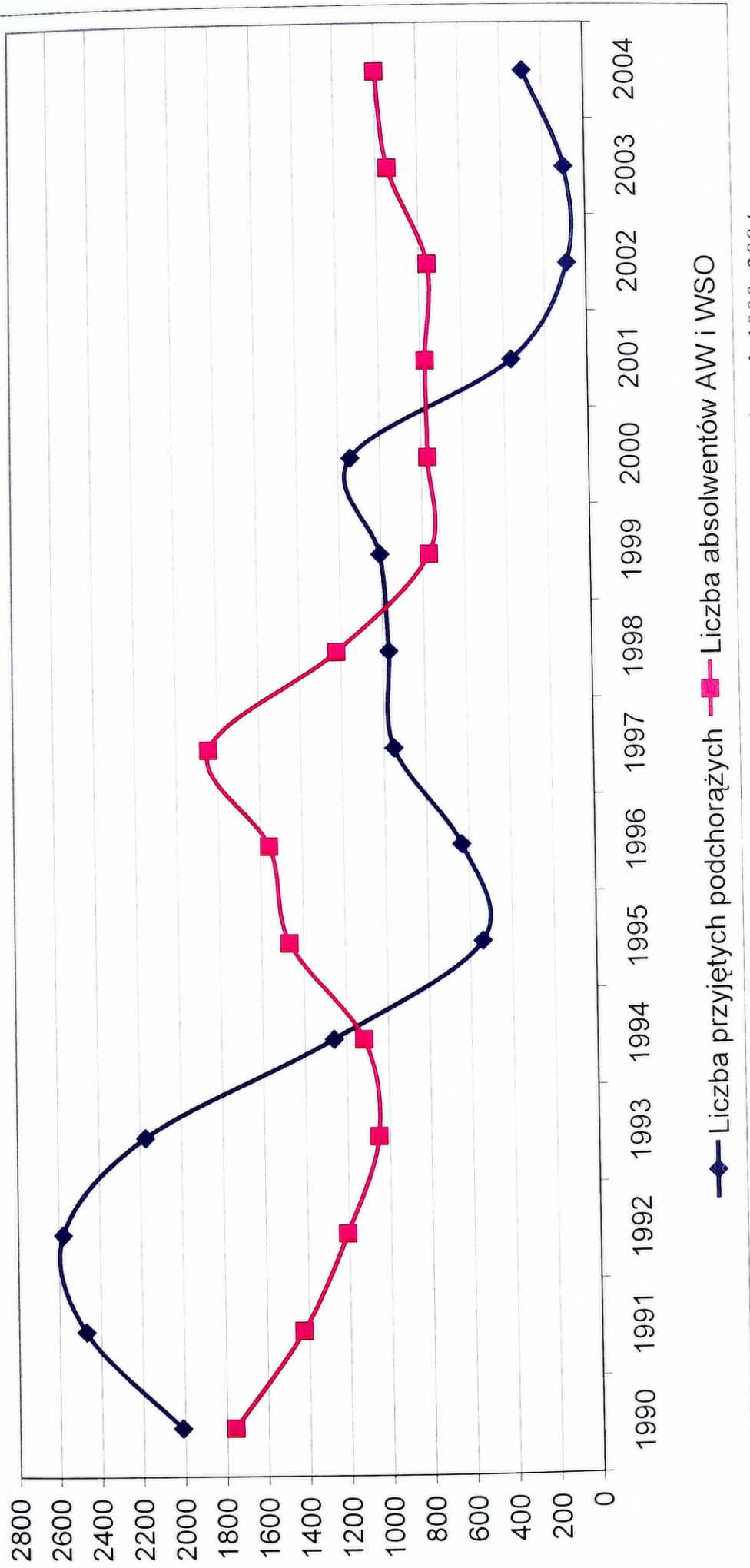
## Zestawienie kursów specjalistycznych dla podoficerów.

STOPIEŃ ETATOWY STANOWSKA SŁUŻBOWEGO	SZKOŁY PODOFICERSKIE				Uwagi
	WŁąd	Sił Pow.	MW	CSWSMed	
starszy kapral	1	-	-	1	KO 02 (1) KO11 (1)
plutonowy (bosmanmat)	5	20	2	1	
sierżant (bosman)	7	19	4	1	
starszy sierżant (starszy bosman)	7	16	4		
młodszy chorąży	8	12	2	1	
chorąży	6	12	1	1	
starszy chorąży	5	5	2	1	
starszy chorąży sztabowy	3	1	1	1	
Kursy specjalistyczne realizowane w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji lub przekwalifikowania	31	13	2	1	
<b>RAZEM</b>	<b>73</b>	<b>98</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>197</b>

*Opracowanie własne na podstawie informacji Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.*

W swych założeniach organizacyjnych, jak i programowych system ten jest w pełni kompatybilny z obowiązującymi rozwiązaniami w krajach NATO. Stwarza to również możliwość, iż nowe siły zbrojne mogą wykorzystywać zamiennie zagraniczną ofertę szkoleniową, z kolei w naszych kursach mogą uczestniczyć w pełni przedstawiciele armii NATO. Jest to również jeden z ważnych czynników zapewniających pożądany rozwój profesjonalizacji kadry sił zbrojnych.

NABÓR I ABSOLWENCI WYŻSZYCH SZKÓŁ WOJSKOWYCH W LATACH 1990 - 2004



Wykres 1 Liczba przyjętych kandydatów w AW i WSO oraz liczba absolwentów AW i WSO w latach 1990-2004.  
Opracowanie własne na podstawie danych z Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

Zestawienie liczbowe żołnierzy zawodowych uczestniczących w procesie doskonalenia zawodowego kadry  
w latach 1994-2004r.

Nazwa szkoły	Forma studiów	1994/1995	1995/1996	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	Ogółem
<b>AON</b>	studia dokt.	26	31	26	44	31	34	28	43	32	32	327
	studia podypł.	149	164	258	227	236	160	163	121	134	14	1626
	KTO	140	158	173	179	201	175	107	114	74		1321
	studia wyższe	112	108	104	88	86	107	125	80	80	142	1032
	WKS	43	13									56
	KS	52	76	60	83	75	35	29	63	156	104	733
	kursy j. o.	17	28	67								112
<b>WAT</b>	studia dokt.	5	6	3	8	3	3	14	13	7	5	67
	studia podypł.	84	153	162	162	118	99	121	54	61		1014
	studia wyższe	31	45	42	36	32	12	14	19	37	22	290
	KS	87	196	47	99	40	15	36	42	26	46	634
	kursy j. o.	26	93	74	114	172	150	82	84	94	61	950
<b>AMW</b>	studia podypł.	22	21	42	58	24	40	26	25	30		288
	WKS	35	32	35	42	44	54	34	37			313
	KS	49	73	60	90	74						346
	kursy j. o.			45								45
<b>WSO</b>	WKS	110	153	182	176	108	91	59	52	52	43	931
	KS	84	412	456	161	192	137	132	52		27	1696
<b>WSO</b>	WKS	68	98	120	238	146	101	57	55			883
	KS	256	460	436	934	585						2671
<b>WSO</b>	WKS	24	24	43	48	58	20	11	6			234
	KS	85	194	164	99	92						634
<b>WSOSP</b>	WKS	145	111	96	93	96	50	39	8			638
	KS	85	174	45	24	156						484

Nazwa szkoły	Forma studiów	1994/1995	1995/1996	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	Ogółem
CSLiI		13	63	65	61	73	45	19	18			
Zegrze		177	322	346	371	327						
CSUe	KS	204	71	290	227	171						963
Olsztyn												
CSCzS	WKS	38	57	44	28	6	12	11	8			204
Piła	KS	105	73	34	289	199						700
CSOPL	WKS	24	43	35	54	36	46	31	30			299
Koszalin	KS	65	63	119	111	119						477
												0
CSR	WKS	32	60	32	33	31	25	6	21			240
Jelenia Góra	KS			14	37	35						86
CSIL	KS			24	18	28						70
Oleśnica												
WSNJO	Kursy j. o.	173	361	315	360	343	361	379	384	348	365	3389
Łódź												
<b>RAZEM</b>		<b>2566</b>	<b>3936</b>	<b>4058</b>	<b>4592</b>	<b>3937</b>	<b>1772</b>	<b>1523</b>	<b>1329</b>	<b>1122</b>	<b>818</b>	<b>25653</b>

Opracowanie własne na podstawie danych z planu kierowania DKiSzW.

Zestawienie liczbowe osób skierowanych na szkolenie za granicą w latach 1991–2004  
(według formy szkolenia – stan na 1 stycznia 2005 r.)

Forma szkolenia	Rok skierowania na szkolenie														Razem
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
STUDIA PODYPLOMOWE	5	15	8	26	34	35	35	25	20	23	22	14	13	15 <sup>56</sup>	290
STUDIA WYŻSZE	7	7	13	1	4	7	5	2	11	8	7	12	18	8	110
KURSY SPECJALISTYCZNE	17	48	94	129	128	181	170	239	209	221	230	190	164	172	2199
KURSY JĘZYKOWE	4	17	39	69	91	96	86	106	122	110	144	81	70	39	1074
STUDIA DLA KAND. NA ŻOŁN. ZAWODOWYCH		5	3	2	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	13
PRAKTYKI, STAŻE itp.		5	7	6	11	15	18	8	72	54	6	5	-	-	200
<b>O G Ó Ł E M</b>	<b>33</b>	<b>97</b>	<b>164</b>	<b>233</b>	<b>270</b>	<b>334</b>	<b>315</b>	<b>380</b>	<b>434</b>	<b>416</b>	<b>409</b>	<b>302</b>	<b>265</b>	<b>234</b>	<b>3886</b>

Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW

<sup>56</sup> W tym 1 osoba na Wyższe Studium Polityki Obronnej, 5 osób na Studium Polityki Obronnej, 3 osoby na Studium Operacyjno-Strategiczne, 5 osób na Podypłomowe Studia Taktyczne, zgodnie z decyzją nr 276 Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 września 2004 roku w sprawie wprowadzenia Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

### 3.8. Wnioski

Na zmiany w szkolnictwie wojskowym w okresie ostatnich dekad składały się nie tylko przedsięwzięcia prawno-legislacyjne oraz organizacyjne, lecz ich istotną treścią była zmiana sposobu myślenia o całym systemie przygotowania kadr dla potrzeb sił zbrojnych. Analiza poruszanych w rozdziale problemów pozwala sformułować następujące wnioski.

1. Zmiany organizacyjno-strukturalne początku lat 90 wynikały ze zmian społeczno-polityczno-gospodarczych w kraju (m.in. rozwiązanie układu warszawskiego), zmiany doktryny obronnej oraz poglądów na układy militarne.

2. Zmiany zadań charakteru sił zbrojnych i ich przeznaczenia spowodowały konieczność przebudowy programów kształcenia i wewnętrznych struktur akademii wojskowych i wyższych szkół oficerskich.

3. Zmiany w obrębie struktury szkolnictwa wojskowego miały na celu dostosowanie jej wielkości do ilościowych i jakościowych potrzeb Sił Zbrojnych RP. W strukturze samego wyższego szkolnictwa wojskowego zlikwidowano dwie akademie wojskowe i dziewięć wyższych szkół oficerskich.

4. Nowelizacja programów kształcenia polegała na wprowadzeniu nowych przedmiotów, które były odpowiedzią na przyjętą przez kierownictwo MON koncepcję kształcenia i szkolenia zgodnie ze wspólną doktryną NATO.

5. Wprowadzono dodatkowo nowe formy kształcenia, których głównym celem było przygotowanie kadry zawodowej do pracy w strukturach NATO.

6. Dokonano nowelizacji ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych wprowadzając wymóg posiadania odpowiednich kwalifikacji na poszczególne stopnie wojskowe. Wymusiło to budowę nowego modelu doskonalenia zawodowego, który pozwalał na szybsze osiągnięcie standardów Sojuszu.

7. Jednym z celów wszystkich reform było dążenie do wpisania szkolnictwa wojskowego w jednolity system edukacji narodowej.

8. Dążono również do usunięcia barier, jakie ciągle występują między wyższym szkolnictwem wojskowym a uczelniami cywilnymi. Dotyczyło to przede wszystkim przybliżenia programów studiów wojskowych do realizowanych w uczelniach

cywilnych a w efekcie podniesienie rangi uczelni wojskowych, by mogły konkurować z uczelniami cywilnymi.

9. W celu lepszego wykorzystania potencjału naukowo-dydaktycznego ustawowo przekształcono akademie wojskowe w uczelnie wojskowo-cywilne, poprzez poszerzenie kształcenia o studentów cywilnych finansowanych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu.

10. Wprowadzono dodatkowo drugi model kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych rekrutujących się z absolwentów wyższych uczelni cywilnych, posiadających tytuł zawodowy magistra.

11. W 2004 roku przyjęto nowy system kształcenia doskonalącego kadry, który jest dostosowany do nowego modelu przebiegu służby oficera i podoficera. System ten uwzględnia minimalne wykształcenie do zajmowania, kolejnych wyższych stanowisk służbowych zaszeregowanych do poszczególnych stopni wojskowych oraz przygotowuje do wykonywania obowiązków służbowych na konkretnych stanowiskach służbowych.

## ROZDZIAŁ IV

### MODELOWANIE PERSPEKTYWICZNEGO SYSTEMU SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO

#### 4.1. Przewidywane kierunki rozwoju kraju

Kształcenie i doskonalenie kadr wymieniane jest współcześnie jako jeden z głównych czynników rozwoju społecznego, ekonomicznego i kulturowego. Świadczą o tym między innymi materiały studyjne i prognostyczne Polskiej Akademii Nauk. Przedstawiona w dniu 1 stycznia 2000 roku najwyższym władzom Rzeczypospolitej Polskiej „Strategia rozwoju Polski do roku 2020” wymienia cztery priorytety kierunkowe dla długookresowej polityki gospodarczej. Są to:

- „utrzymywanie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego,
- modernizacja struktury produkcji,
- szybkie podnoszenie poziomu edukacyjnego,
- rozwiązywanie problemów społecznych, przede wszystkim przez ograniczanie bezrobocia i sfery ubóstwa”<sup>57</sup>.

Autorzy „Strategii rozwoju Polski do roku 2020” przyjętej przez zdecydowaną większość członków Prezydium PAN uważają, że „w świetle tej diagnozy oraz prognoz światowych i studiów nad przyszłością pewne procesy i tendencje możemy już dziś uznać za niemal pewne. Są to m.in.:

- zaostrenie konkurencji rynkowej w skali światowej jako wynik globalizacji gospodarki:
- dalszy szybki rozwój cywilizacji informacyjnej – społeczeństwa informacyjnego:
- dalszy wzrost roli nauki i innowacji w społeczeństwie przyszłości;
- rosnące znaczenie kwalifikacji i jakości czynnika ludzkiego;
- zmianę charakteru pracy w wyniku rewolucji technologicznej i spowodowane tym zmniejszanie się ogólnego popytu na pracę;

---

<sup>57</sup> *Strategia rozwoju Polski do roku 2020. Synteza ogólnych uwarunkowań rozwojowych.* Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2000, s. 11.

– intensywne powstawanie nowych zawodów, powodujące przyspieszoną dezaktualizację dotychczasowej wiedzy i kwalifikacji; wśród dziedzin, jakie w głównej mierze będą dynamizować rozwój gospodarki światowej w najbliższym dwudziestoleciu, można wymienić dziedziny związane z rozwojem technologii informacyjnych i internetowych, z obsługą firm i z wykorzystaniem czasu wolnego, ochroną zdrowia i środowiska:

– wzrost zagrożeń środowiska naturalnego (ocieplenie klimatu, anomalie pogodowe, pogorszenie bilansu wody);

– starzenie się ludności w krajach rozwiniętych;

– wzrost roli organizacji pozarządowych w stosunkach międzynarodowych;

– zwiększenie się roli metropolii przy tendencji do peryferyzacji wielu obszarów<sup>58</sup>.

W dalszej części cytowanej „Strategii ...” wielokrotnie podkreślana jest doniosła rola edukacji. Mówi się wprost o ofensywie w tym zakresie. „Nie można zmodernizować gospodarki bez zasadniczej modernizacji stanu kwalifikacji i wiedzy społeczeństwa. Stąd kluczowe znaczenie ma podjęcie ofensywy edukacyjnej. Powinna ona być ukierunkowana nie tylko na rozwój i wzbogacenie wiedzy i osobowości ludzi młodych, ale i na odnowienie kwalifikacji całego społeczeństwa, w tym również na upowszechnienie w nim postaw innowacyjnych<sup>59</sup>.”

Trudno nie zgodzić się z takim stwierdzeniem. Warto w tym miejscu przytoczyć obszerniejsze i bardziej konkretne postulaty edukacyjne, zapewniające Polsce rozwój i należne jej miejsce w społeczności międzynarodowej. Pierwszym uderzeniem, realizowanym już począwszy od 2001 roku, powinno być przejście do intensywnego inwestowania w edukację.

Nakłady na edukację powinny wzrastać od roku 2001 corocznie w tempie o 1,5 punktów szybszym od wzrostu PKB, tak aby osiągnąć najpóźniej w roku 2010 udział wydatków na edukację ze wszystkich źródeł (łącznie z wydatkami na ten cel w budżetach rodzin) w wysokości 6,5% PKB i 7–7,5 % w roku 2020 w porównaniu z obecnym poziomem 5,6%. Powinno to umożliwić osiągnięcie standardów

---

<sup>58</sup> Tamże. s. 18.

<sup>59</sup> Tamże. s. 26.

edukacyjnych obowiązujących w Unii Europejskiej najpóźniej w latach 2010–2012. Wymaga to rozwiązania następujących głównych problemów:

a) jak najszerze wykorzystanie kształcenia szkolnego i pozaszkolnego do podnoszenia poziomu cywilizacyjnego społeczeństwa oraz dla wyrównywania startu szkolnego i szans edukacyjnych dzieci i młodzieży, zwłaszcza na wsi. Kluczowe znaczenie z tego punktu widzenia miałyby objęcie najpóźniej do roku 2002 obowiązkiem szkolnym sześciolatków przy równoczesnym wprowadzaniu przedszkolnej klasy zerowej dla dzieci w wieku lat 5, czemu powinno towarzyszyć stworzenie systemu stypendialnego dla młodzieży wiejskiej na wszystkich szczeblach nauczania. Jest to szczególnie ważne, jeżeli uwzględnić, że po roku 2008 ponad 70% ludzi młodych wchodzących na rynek pracy pochodzić będzie ze wsi i małych miasteczek;

b) upowszechnienie kształcenia wyższego. Pod względem liczby osób z wyższym wykształceniem ustępujemy 2-krotnie średniemu poziomowi krajów Unii Europejskiej. Kluczowe znaczenie z tego punktu widzenia ma objęcie do roku 2010 co najmniej 65% młodzieży w wieku szkoły średniej kształceniem kończonym maturą, a do roku 2020 – co najmniej 75% tego rocznika. Powinno to pozwolić na zwiększenie liczby młodzieży kontynuującej naukę na szczeblu wyższym do 35–40% danego rocznika w roku 2010 i do 40–45% w roku 2020. Chodzi jednak przy tym nie o sam wzrost ilościowy, ale o nową jakość kształcenia:

c) rozszerzenie systemu stypendialnego oraz pomocy kredytowej dla studentów, ze szczególnym uwzględnieniem młodzieży ze wsi i małych miasteczek, co warunkuje zwiększenie naboru do szkół wyższych:

d) szerokiego wprowadzenia do programów nauczania umiejętności korzystania z komputera i z internetu oraz szerokiej rozbudowy nauczania języków obcych. Kluczowe znaczenie ma zorganizowanie do końca roku 2005 pracowni komputerowych we wszystkich szkołach oraz zapewnienie dostępu do sieci internetowej. Poczawszy od gimnazjum powinna być wprowadzona nauka co najmniej dwu języków obcych;

e) zapewnienie większej elastyczności kształcenia w dostosowaniu do potrzeb rynku pracy;

f) wprowadzenie nowych i rozszerzenie istniejących form kształcenia i odnawiania kwalifikacji osób dorosłych, już uczestniczących w życiu zawodowym, tak aby do roku 2010 co najmniej 1/3 pracujących uczestniczyła w odnowieniu kwalifikacji. Istotną rolę w tym powinien spełnić również rozwój interaktywnego kształcenia z wykorzystaniem współczesnych środków infrastruktury informacyjnej, a szczególnie internetu:

g) zapoczątkowanie objęciem kadr nauczycielskich kompleksowym programem doskonalenia kwalifikacji w systemie kształcenia ustawicznego, zwłaszcza w dziedzinie wiedzy informatycznej, czemu powinno towarzyszyć znaczne podniesienie relatywnego poziomu płac i wynagrodzeń nauczycieli. Dla realizacji tych zadań powinno się rozważyć utworzenie Narodowego Funduszu Modernizacji Edukacji i Rozwoju Wiedzy Informatycznej<sup>60</sup>.

#### 4.1.1. Współczesne zagrożenia i gwarancje bezpieczeństwa

Jednym z najważniejszych uwarunkowań perspektywicznego modelu kształcenia ustawicznego kadry dla potrzeb szeroko pojętej obronności stają się nowe, dotychczas nie spotykane zagrożenia bezpieczeństwa lokalnego, narodowego i międzynarodowego. To one zmuszają do ciągłego poszukiwania skutecznych gwarancji utrzymania pokoju i skutecznego przeciwdziałania zagrożeniom. Ludzie bowiem mają niezbywalne prawo czuć się bezpiecznie i domagać się gwarancji w tym zakresie od władz państwowych i samorządowych wszystkich szczebli demokratycznego państwa.

Ważnym czynnikiem zapewniającym owe poczucie bezpieczeństwa jest zdolność obronna Sił Zbrojnych RP, bezpośrednio zależna od poziomu wykształcenia kadry. Dlatego też przyszły model przygotowywania kadr dla potrzeb obronności musi uwzględniać także powstające i ciągle zmieniające się zagrożenia. Wynika stąd, iż system szkolnictwa wojskowego musi być elastyczny, otwarty na zmiany i ciągle doskonalący się.

---

<sup>60</sup> Tamże, s. 35–37.

Opracowana w 2003 roku nowa „Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej” wprowadzie dopiero na ostatnim miejscu wymienia rolę edukacji wśród czynników gwarantujących bezpieczeństwo, nie oznacza to jednak, iż jest to czynnik najmniej istotny. W dokumencie dużej wagi państwowej, podpisywanym przez prezydenta RP, stwierdza się, że „istotnym warunkiem demokratycznej stabilności i trwałego bezpieczeństwa państwa w świecie podlegającym przyspieszonym procesom modernizacji i globalizacji jest wykształcenie społeczeństwa. Państwo będzie tworzyć warunki do podnoszenia poziomu ogólnej edukacji społeczeństwa Polski oraz wykształcenia specjalistycznego, zapewniającego nam udział w badaniach naukowych i w światowym postępie technologicznym.

W tym stwierdzeniu mieści się kształcenie wysokiej klasy specjalistów na potrzeby obronności i bezpieczeństwa Polski. Niezbędny jest rozwój różnych form edukacji obywatelskiej – w tym kształtowanie postaw antyterrorystycznych – aby uwrażliwić społeczeństwo na potrzeby bezpieczeństwa państwa związane z nowymi rodzajami wyzwań i zagrożeń<sup>61</sup>.

Przytoczony fragment „Strategii ...” implikuje wprost kierunek myślenia i działania w procesie tworzenia perspektywicznego modelu przygotowania kadr dla potrzeb obronności.

Warto w tym miejscu podkreślić, że brak bezpośredniego zagrożenia wojennego w Europie nie zwalnia nikogo od odpowiedzialności za właściwie pojmowaną i realizowaną edukację proobronną całego społeczeństwa, stanowiącą jeden z istotnych elementów systemu przygotowania kadr dla potrzeb obronności kraju.

Posiadane przez Polskę gwarancje jako członka NATO oraz Unii Europejskiej nie mogą zwalniać nikogo z poczucia odpowiedzialności własnej za bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe.

Doświadczenia ostatnich konfliktów zbrojnych, w tym wojny irackiej, mają wpływ na rozszerzanie i przeobrażenia Traktatu Północnoatlantyckiego.

---

<sup>61</sup> *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, s. 19–20.

Wskazują także na konieczność zmiany w Organizacji Narodów Zjednoczonych w celu zwiększenia jej skuteczności w walce o pokój i pokojowe rozwiązywanie konfliktów. W sposób istotny zmienia się Unia Europejska, czego najlepszym dowodem były problemy z opracowaniem i przyjęciem Konstytucji Europejskiej. Wreszcie w korzystnym kierunku ewoluują stosunki naszego kraju z bezpośrednimi sąsiadami. Oznacza to, iż także Polska, jej społeczeństwo i gospodarka, militarny i pozamilitarny system obronny muszą się permanentnie dostosowywać do zmieniającej się sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej.

Nowe zagrożenia globalne wynikają z rozszerzania się terroryzmu międzynarodowego i proliferacji broni masowego rażenia. Nasz kraj jako członek NATO i aktywny uczestnik kampanii antyterrorystycznej jest zagrożony i może stać się obiektem ataku. Międzynarodowe organizacje przestępcze mogą dysponować w najbliższym czasie bronią masowego rażenia i balistycznymi środkami jej przenoszenia, pozwalającymi zaatakować nasze terytorium spoza obszaru Europy.

Bezpieczeństwo naszego kraju narażone jest także ze względu na tranzytowe położenie geograficzne Polski. Rozwijająca się przestępczość międzynarodowa, handel narkotykami, przemyt broni, niebezpiecznych materiałów, korupcja, pranie brudnych pieniędzy itp. stwarzają realne zagrożenia dla naszego społeczeństwa. Dlatego też należy dążyć do stabilizacji, chronić krajowe systemy mające wpływ na bezpieczeństwo, rodzimą myśl techniczną. Należy liczyć się także ze zjawiskiem migracji ludności z krajów biednych do zamożnych, z państw o ograniczonych swobodach do rozwiniętych demokracji. Zjawisko takie sprzyja zwiększonej przestępczości. Zagroza stabilizacji i pokojowemu rozwojowi społeczeństw. Może wywoływać niekontrolowane ruchy społeczne.

W świetle tych i innych nie wymienionych wyżej zagrożeń „siły zbrojne są zobowiązane do przygotowania i utrzymania potencjału sił ekspedycyjnych, umożliwiającego udział w operacjach reagowania kryzysowego i operacjach pokojowych prowadzonych na i poza terytorium Polski w ramach operacji NATO, Unii Europejskiej, a także ONZ”<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Tamże, s. 13.

Wynikają stąd określone implikacje, które należy przekładać na proces kształcenia i doskonalenia kadr. Konstruktorzy programów nauczania muszą umiejętnie wyciągać wnioski ze współczesnych konfliktów zbrojnych i misji pokojowych, aby poprzez odpowiednie treści wyposażać żołnierzy w niezbędny i adekwatny do zadań zespół wiadomości i umiejętności faktycznie przydatnych w służbie.

Podejście takie powinno odnosić się do całego systemu edukacji narodowej. Potrzebne jest wychowanie społeczeństwa do szeroko pojmowanego bezpieczeństwa. J. Świniarski z filozoficznego punktu widzenia rozumie je „jako intencjonalne uwikłanie ludzi w dążeniu do trwania, przetrwania i rozwoju oraz zwiększania szansy na doskonalenie życia indywidualnego i społecznego, dzięki naturalnej aktywności (wojennej i pokojowej) modelowanej uniwersalnymi wartościami: prawdą, dobrem, pięknem i sprawiedliwością, wiarą, nadzieją i miłością. Inaczej, wychowanie dla bezpieczeństwa jest sposobieniem ludzi do walki (wojny) i pracy (pokoju), aby doskonalić lub stabilizować życie”<sup>63</sup>.

W ostatnich latach tej problematyce poświęcono wiele licznych publikacji. Ich wspólną cechą jest wyrażana wielka troska, a zarazem niepokój wynikający z politycznej marginalizacji problemu, usprawiedliwianej najczęściej brakiem środków na cele obronne. Warto w tym miejscu podkreślić dydaktyczne podejście do zagrożeń bezpieczeństwa. K. Żegnałek na początku swej obszernej pracy stwierdza, że „bezpieczeństwo państwa, a tym samym jego obywateli, jest problemem ponadczasowym. Dowody tego znajdujemy już w starożytnej Grecji, a na naszym rodzimym gruncie niemal od początku istnienia państwa polskiego. Akcentowany był przez tak wybitnych Polaków, jak np. A.F. Modrzewskiego, St. Staszica, T. Kościuszkę, J. Piłsudskiego i wielu innych. Nabierał różnego znaczenia w poszczególnych okresach historycznych. Im bezpieczeństwo państwa było bardziej zagrożone, tym problemy te podnoszone były z większą siłą”<sup>64</sup>. To trafne ujęcie wydaje się być w czasach nam współczesnych bardzo aktualne. Zagadnienia przygotowania obronnego społeczeństwa są przez ośrodki decyzyjne niedoceniane.

<sup>63</sup> A. Świniarski, *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Warszawa 1999, s. 125.

<sup>64</sup> K. Żegnałek, *Dydaktyka edukacji obronnej*, Toruń 2003, s. 7.

Zmniejszenie liczebności armii nie oznacza jej lepszego i nowoczesnego utechniczenia ani też uzawodowienia. Trudno także dostrzec wyraźne przeniesienie zadań z sił zbrojnych na sferę pozamilitarną. Można bez trudu natomiast odnieść wrażenie, że przynależność do Traktatu Północnoatlantyckiego daje nam wystarczające poczucie bezpieczeństwa.

Skuteczność edukacji obronnej tak zresztą, jak i każdej innej – według K. Żegnałki – zależy w dużym stopniu od wiedzy i umiejętności tych, którzy bezpośrednio się nią zajmują, a więc nauczycieli kształcenia obronnego na wszystkich szczeblach edukacji, instruktorów przysposobienia obronnego, dowódców i wychowawców wojskowych itp. Nie chodzi przy tym tylko o wiedzę i umiejętności z zakresu dziedziny obronności, ale także o odpowiednie kompetencje dydaktyczne. Ich składnikiem są wiadomości i umiejętności z zakresu przygotowania i prowadzenia działalności edukacyjnej. Obejmują one wiedzę z zakresu: formułowania celów i doboru treści kształcenia obronnego, zasad, metod i form realizacji tego kształcenia, stosowania środków dydaktycznych oraz sprawdzania i oceniania osiągnięć<sup>65</sup>.

Zaprezentowany model nowocześnie ujętego procesu kształcenia i doskonalenia kadr dla potrzeb obronności uwzględnia cytowane ujęcie, a więc holistyczne i systemowe podejście.

Większość wypowiadających się autorów na ten temat równoważnie traktuje wszystkie uwarunkowania procesu i wszystkie czynniki wpływające na przebieg i efekty działalności dydaktyczno-wychowawczej. Świadczyć mogą o tym referaty wygłoszone na jednej z wielu konferencji poświęconych głębokim przemianom w naszym kraju. R. Stępień w wygłoszonym referacie nt. „Wspólnota bezpieczeństwa a edukacja” stwierdza, że „konieczne jest zdecydowane odstępowanie od dość powszechnej zasady cząstkowości w konstruowaniu autorskich programów i koncentrowanie się na włączeniu w strukturę celów nauczania, a także w układy treści programowych tych zakresów treściowych wiedzy, które umożliwiają uczniom

---

<sup>65</sup> Tamże, s. 8.

(studentom) poznawanie rzeczywistości społecznej wykraczającej poza ciasny horyzont najbliższego otoczenia<sup>66</sup>.

Jak widać z przytoczonych wypowiedzi, istnieją próby bezpośredniego angażowania szeroko rozumianych procesów edukacyjnych w niezwykle ważną problematykę bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

#### 4.1.2. Przewidywane kierunki rozwoju Sił Zbrojnych RP

Transformacja Sił Zbrojnych RP jest nierozłącznie związana z ich przyszłością oraz rosnącą rolą i miejscem w strukturach obronnych Unii Europejskiej i w NATO. Myślą przewodnią tego procesu jest dostosowanie ich zdolności do treści zadań wynikających z koncepcji strategicznej Sojuszu, m.in. przygotowanie ich części do działań o charakterze ekspedycyjnym, działającym jako integralny element sił połączonych i zdolnych do realizacji szerokiego spektrum zadań.

Zachodzące przemiany w siłach zbrojnych powinno się postrzegać przez pryzmat dokonań i mierzyć je miarą przeobrażeń, jakie miały miejsce, jakie dokonują się dziś i jakie nastąpią w wyobrażalnej przyszłości w Europie<sup>67</sup>.

Coraz mocniej ugruntowuje się pogląd, iż nowych zagrożeń nie można rozstrzygnąć tradycyjnymi metodami walki zbrojnej. Wychodząc naprzeciw nowym wyzwaniom większość państw obszaru euroatlantyckiego odchodzi od dotychczasowej filozofii ich postrzegania. Zachowując zdolność do przeciwstawiania się zagrożeniom konwencjonalnym starego typu, podejmowane są wysiłki w celu osiągnięcia niezbędnych zdolności operacyjnych, pozwalających skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom nowego typu. Wymaga to kompleksowego podejścia do przeprowadzania przyszłych operacji polegających m.in. na zintegrowanym wykorzystaniu wszystkich posiadanych instrumentów – dyplomatycznych, polityczno-ekonomicznych, a w sytuacjach ostatecznych mechanizmów militarnej reakcji.

---

<sup>66</sup> R. Stepień, *Wspólnota bezpieczeństwa a edukacja*, [w]: Materiały z Konferencji Naukowej zorganizowanej w dniu 26.03.2003 r. nt. „Unia Europejska jako wspólnota bezpieczeństwa” – red. M. Kaliński, Warszawa 2003, s. 94.

<sup>67</sup> A. Wojtan, *Perspektywiczna wizja kształcenia oficerów w XXI wieku w Polsce, konferencja pod patronatem Ministra Obrony Narodowej „Tendencje transformacji strukturalnej Sił Zbrojnych w aspekcie perspektywicznych potrzeb kadrowych”*, Warszawa 2004.

Przewiduje się, że poza operacjami, w których uczestniczyły jednostki WP, tj. operacje pokojowe, stabilizacyjne, humanitarne ratownicze po udział w wojnie w Iraku nowymi mogą być operacje:

- antyterrorystyczne – w wymiarze regionalnym, subregionalnym, lokalnym;
- prewencji i likwidacji np. w postaci izolacji rejonów chorób i ich niszczenia;
- odbudowy – rejonów zniszczeń katastrof ekologicznych poprzez współpracę cywilno- wojskową.

Nowy typ jak i skala operacji wojskowych wymuszają całkowicie nowe podejście zarówno do całej sfery kwestii związanych ze strukturą organizacyjno – funkcjonalną sił zbrojnych, ich uzbrojeniem i wyposażeniem, operacyjnym użyciem, jak również do planowania, dowodzenia, zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym jak i koalicyjnym

Wizja sił zbrojnych opracowana przez Zarząd Strategiczny Sztabu Generalnego WP w „Studium przyszłości Sił Zbrojnych RP – 2025”<sup>68</sup> jednoznacznie określa, iż wielkość, organizacja, wyposażenie i wyszkolenie SZ RP powinny być proporcjonalne do:

- przyjętego poziomu zdolności operacyjnych;
- przyszłych zagrożeń i szans;
- potencjału wojskowego Sojuszu i naszej w nim roli;
- możliwości spełnienia wymagań warunkujących zdolność do wspólnych działań z sojusznikami oraz efektywnego wykorzystania sił w samodzielnych operacjach (o ile przewidywane byłoby ich prowadzenie).

Niemniej jednak na powyższe uwarunkowania teoretyczne autorzy patrzą przez pryzmat realnych możliwości finansowych naszego państwa, które nie tylko determinują ich wielkość, ale również jakość (uzbrojenie, wyszkolenie, motywacja kadry poparta odpowiednią gratyfikacją finansową).

Autorzy opracowania stosownie do powyższych uwarunkowań opracowali trzy warianty transformacji Sił Zbrojnych:

- 1) zachowawczy;

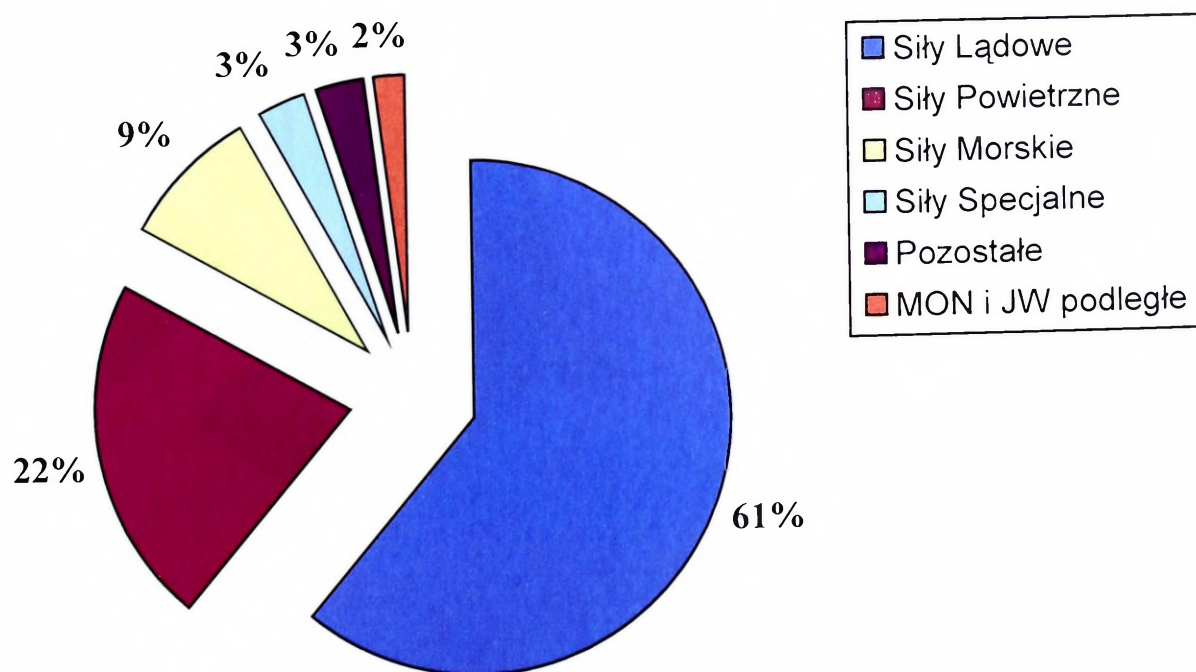
---

<sup>68</sup> *Studium Przyszłości Sił Zbrojnych RP – 2025*, Sztab Generalny WP, Generalny Zarząd Planowania Strategicznego, Warszawa 2003.

- 2) zrównoważony;
- 3) radykalny.

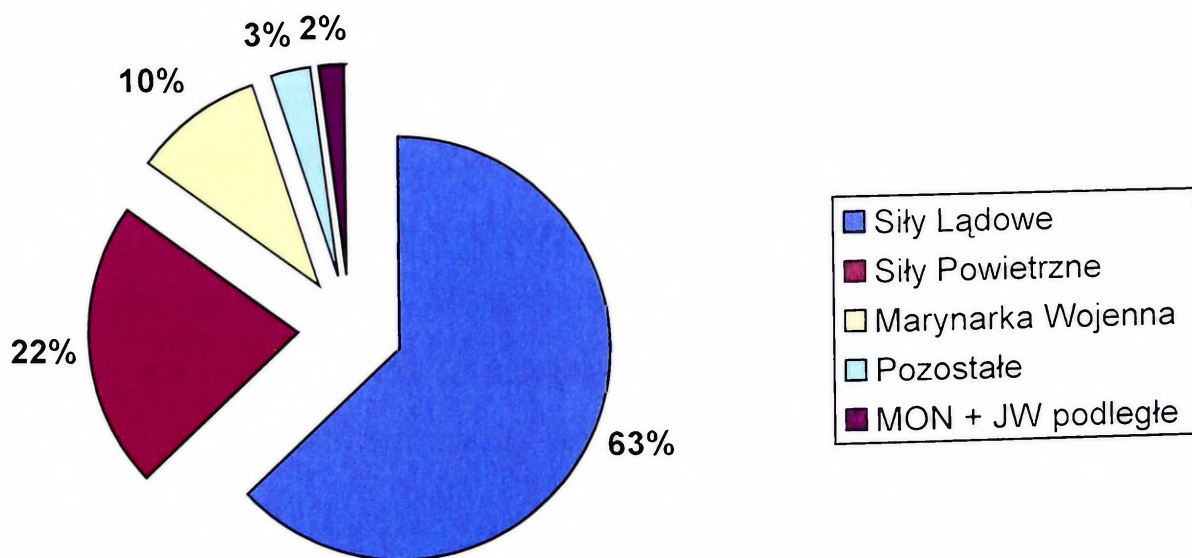
**W wariancie zachowawczym** zakłada się, że tempo reform sił zbrojnych będzie wolne lub zmienne, a budżet obrony będzie oscylował wokół obecnego poziomu. Przewiduje on utrzymanie części sił zbrojnych do obrony kraju w oparciu o dotychczasowe bądź modernizowane w ograniczonym zakresie oraz budowę niewielkiego nowoczesnego mobilnego komponentu przeznaczonego przede wszystkim do obrony kraju. Przyjęto również, że postępujący proces integracji w ramach NATO i UE spowoduje zmniejszenie liczebności sił zbrojnych, tak aby do 2025 roku osiągnęły one stan 85-90 tys. żołnierzy w czasie pokoju, w tym 15-16,5 tys. oficerów.

Struktura organizacyjna sił zbrojnych w tym wariancie powinna uwzględniać cztery zasadnicze komponenty, tj. siły lądowe, siły powietrzne, siły morskie oraz siły specjalne. Przybliżony udział procentowy poszczególnych rodzajów sił zbrojnych przedstawia wykres 2. Założone kierunki zmian wskazują, że w siłach zbrojnych funkcjonować będą struktury o mniejszym stopniu rozbudowy i w miarę wyrównanym poziomie nasycenia w nowoczesną technikę.



Wykres 2. *Przybliżone procentowe wielkości rodzajów sił zbrojnych.*

**Drugi wariant, tzw. „zrównoważony”** zakłada dalsze zmniejszenie stanów osobowych sił zbrojnych, ujednoczenie struktury i sprzętu wojskowego, lepsze warunki finansowania programów rozwojowych i głębszą modernizację techniczną armii, która umożliwi osiągnięcie odpowiednich standardów i zdolności do reagowania na zagrożenia kryzysowe oraz wojenne w kraju, a także poza jego terytorium. W ten sposób powstałyby w miarę jednolite komponenty rodzajów sił zbrojnych tzn. (wojska lądowe, siły powietrzne, oraz marynarka wojenna) wyposażone w nowoczesne systemy dowodzenia i rozpoznania, broń o cechach inteligentnych, systemy rażenia informacyjnego i walki elektronicznej, nowoczesne samoloty wielozadaniowe śmigłowce, bezzałogowe systemy rozpoznania i rażenia, korwety oraz uniwersalne pojazdy powietrzno-lądowe pozwoliłoby na dalszą redukcję stanów osobowych. Przewidywana liczebność sił zbrojnych w tym wariantcie mogłaby wynosić około 65–70 tys. żołnierzy, z czego około 11–14,5 tys. stanowisk przeznaczonych byłoby dla oficerów. Przybliżony udział procentowy poszczególnych rodzajów sił zbrojnych prezentuje wykres 3.

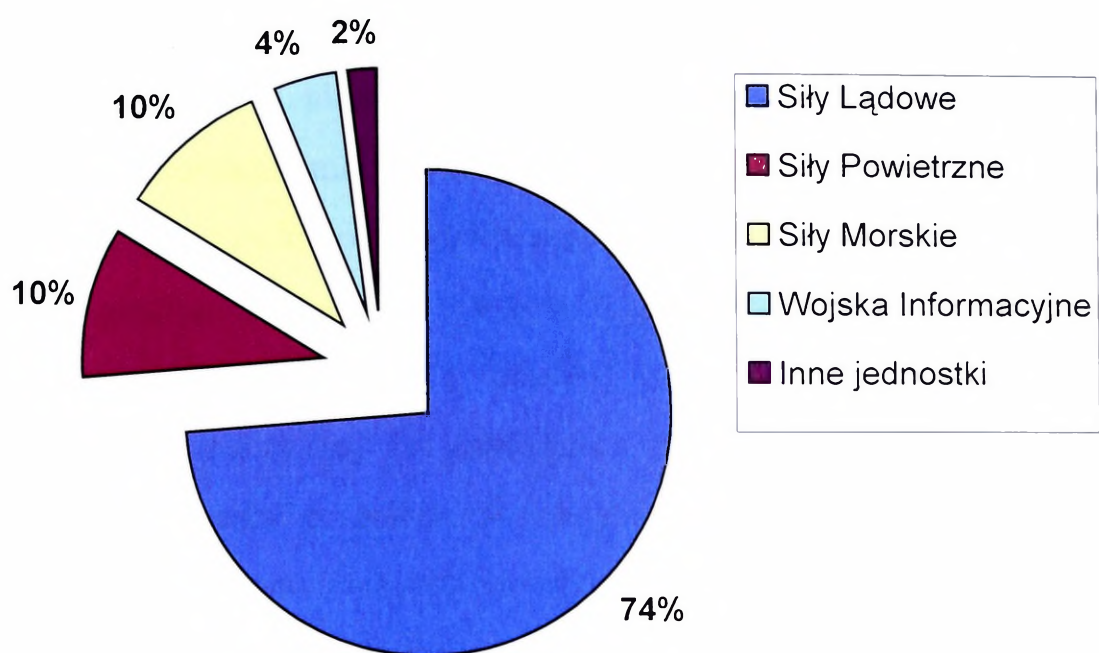


Wykres 3. *Przybliżone procentowe wielkości rodzajów sił zbrojnych.*

**Wariant „radykalny”** zakłada zupełną zmianę filozofii myślenia o obronie państwa oraz dokonanie głębokiego przelomu w koncepcjach organizacyjnych i sprzętowych sił zbrojnych. W tym wariantcie przewiduje się przeniesienie walki do neutralnych przestrzeni walki, do których zaliczyć możemy cyber i nanoprzestrzeń, możliwość wykorzystania jako broń wszystkiego, co wykracza poza sferę militarną – a może być użyte w operacjach militarnych. Zakłada się, że wszystko co może przynieść korzyści człowiekowi może też mu szkodzić. Takie myślenie wskazuje siłom zbrojnym nową zdolność jaką powinny posiadać, tj.: **zdolność zapobiegania zagrożeniom poprzez ich wyprzedzające eliminowanie.**

Szansy powodzenia tego wariantu autorzy upatrują w przyjęciu strategii „przeskoku generacyjnego”, który wymaga skoncentrowania wysiłków intelektualnych i materialnych na rozwiązania organizacyjne i techniczne następnej generacji. Zerwanie z przestarzałym modelem armii doby industrialnej i w tym armii z poboru. Główną aktywność należy skierować na nowocześnie zorganizowaną armię zawodową, a płaszczyźnie technicznej – na udział w programach badawczo-rozwojowych, które pozwolą na pozyskanie systemów najnowszej generacji.

Tak wyposażone siły zbrojne osiągnęłyby zdolność do udziału w operacjach międzynarodowych nowego typu, które charakteryzowałyby się wzrostem znaczenia małych samodzielnych pododdziałów dysponujących dużą autonomią, skutecznością, siłą i precyzją rażenia. Wartość bojowa zgrupowań zadaniowych mierzona byłaby zdolnością pozyskania, nabywania, zdobywania wytwarzania i stosowania informacji w odpowiednim czasie oraz wykonania szybkich precyzyjnych i rozstrzygających uderzeń. Strukturę organizacyjną sił zbrojnych w tym wariantcie tworzyłyby nadal trzy dotychczasowe rodzaje sił zbrojnych, tj.: lądowe, powietrzne, morskie oraz nowe wojska informacyjne.



Wykres 4. Przybliżone procentowe wielkości rodzajów sił zbrojnych.

Liczebność sił zbrojnych mogłaby się wahać w granicach 40–50 tys. żołnierzy zawodowych, a ostateczne określenie ich wielkości odbywałoby się równoległe z identyfikacją nowych zdolności operacyjnych i wprowadzeniem nowych, nieznanych do tej pory rodzajów uzbrojenia. Liczebność korpusu oficerskiego wahałaby się w granicach od 7–10 tys. żołnierzy. Przybliżony udział procentowy poszczególnych rodzajów sił zbrojnych przedstawia wykres 4.

#### 4.1.3. Ogólne założenia funkcjonowania szkoły wyższej

Inspirującym źródłem wiedzy, a jednocześnie dobrym wzorem do naśladowania w poszukiwaniu perspektywicznego modelu uczelni wojskowej, jest materiał opracowany przez Komisję ds. Legislacyjnych Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich pod przewodnictwem prof. dr. hab. Jerzego Woźnickiego pt. „Model publicznej szkoły wyższej i jej otoczenia systemowego”, przyjęty 10 marca 1998 roku przez Prezydium KRASP i przekazany Ministerstwu Edukacji Narodowej w celu wykorzystania przy opracowaniu nowej ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

Warto przytoczyć w tym miejscu kilka najważniejszych fragmentów tego opracowania, by wyłożoną w nich istotę szkolnictwa wyższego móc odpowiednio wykorzystać w konstruowaniu modelu uczelni wojskowej. Autorzy stwierdzają, że „jednym z zasadniczych czynników determinujących cywilizacyjną pozycję krajów i społeczeństw jest poziom edukacji. W naszym kraju, u progu XXI wieku, edukacja narodowa powinna stać się jednym z filarów, na których opiera się strategia rozwojowa państwa. Oznacza to, że znaczenie i skalę edukacyjnych rozwiązań systemowych powinny określać przesłanki wynikające z polskiej racji stanu”<sup>69</sup>.

Zdaniem autorów opracowanego modelu „szkolnictwo wyższe stanowi oś łączącą oświatę i naukę. Wypełniając tę rolę, szkolnictwo wyższe w swym wielowiekowym rozwoju wykształciło swoją tożsamość i tradycyjne ramy działania. Znakiem firmowym szkolnictwa wyższego stał się uniwersytet rozwijający się przez całe wieki jako wspólnota profesorów i studentów, współdziałających ze sobą w poszukiwaniu prawdy i dla jej szerzenia. Instytucjonalna ewolucja w szkolnictwie wyższym przyniosła wielość modeli i rozwiązań organizacyjnych. Powstały i powstają szkoły wyższe różnorodne co do swojego profilu, skali, modelu, ustroju, zakresu zadań i jakości dzieła. Uczelnie te różnią się od siebie zasadniczo nie tylko tradycją, charakterem bazy majątkowej, zasobami, potencjałem kadrowym i statusem kadry akademickiej, ale przede wszystkim dorobkiem i pozycją, która jest w mniejszym lub większym stopniu publicznie rozpoznawalna. W szczególności dotyczy to, z jednej strony uczelni o korzeniach osadzonych w wiekach minionych, z drugiej zaś szkół wyższych na dorobku, do których należy większość uczelni niepaństwowych, ale także wiele uczelni publicznych”<sup>70</sup>.

Twierdzenie, że „szkoła wyższa to jednak także duże przedsiębiorstwo, którego działanie jest silnie uwarunkowane ekonomicznie, które musi realizować własną strategię rozwoju, przez co należy rozumieć proces własnej transformacji, tj. przekształcania się uniwersytetu dla lepszego wywiązywania się z jego społecznej misji w warunkach istniejących ograniczeń”<sup>71</sup> jest w gospodarce rynkowej w pełni

---

<sup>69</sup> *Model publicznej szkoły wyższej i jej otoczenia systemowego*, red. Woźnicki J., Warszawa 1998, s.19.

<sup>70</sup> Tamże, s. 20.

<sup>71</sup> Tamże, s. 21.

uzasadnione. Nie może jednak w pełni odnosić się do uczelni wojskowej, a jedynie do jej tzw. części cywilnej.

„Kształcenie na poziomie wyższym ma na celu rozwijanie osobowości człowieka i postęp społeczeństw. Oba te cele dzisiaj nie mogą być osiągnięte bez utrwalania motywacji do kształcenia ustawicznego. Jest oczywiste, że szkolnictwo wyższe warunkuje rozwój społeczeństwa. To właśnie zasada ustawicznego kształcenia przez całe zawodowe życie może stać się sposobem na rozwiązywanie wielu problemów edukacyjnych”<sup>72</sup>. To również jest jednym z podstawowych zadań edukacji wojskowej. Istota służby zawodowej polega m.in. na ciągłym doskonaleniu zdolności poznawczych oraz ćwiczeniu niezbędnych i specyficznych umiejętności.

Zdaniem twórców modelu, do głównych trendów zmian można zaliczyć:

- zasadę systemowych gwarancji autonomii we wszystkich obszarach działania uczelni;
- wymóg elastyczności organizacji, rozwój mechanizmów agregacji zasobów, w tym zasobów kadrowych, kapitałowych oraz bazy materialnej zarówno w procesie kształcenia, jak i działalności badawczej i usługowej uczelni;
- łączenie finansowania ze środków publicznych z przychodami ze źródeł pozabudżetowych;
- tworzenie warunków dla rozwoju badań interdyscyplinarnych;
- zasadę integracji wiedzy w programach kształcenia wykraczającą poza jeden wyróżniony kierunek studiów;
- postulat wprowadzania dostępnych dla studentów zaawansowanych technologii kształcenia i samokształcenia<sup>73</sup>.

Poza oczywistym ograniczeniem autonomii wydaje się, iż także uczelnia wojskowa powinna poddać się tak sformułowanym nowym uwarunkowaniom: „Szkolnictwo wyższe w naszym kraju ma za sobą realizowany od 1990 roku proces ewolucji, w wyniku którego pokonane zostały istotne bariery jego rozwoju. Dzisiaj docieramy jednak do nowych ograniczeń. Wśród nich są takie, które postrzegamy jako pozostające w obszarze oświaty. Istnieją oceny europejskich ekspertów, że

---

<sup>72</sup> Tamże, s. 23.

<sup>73</sup> Tamże, s. 25.

szkolnictwo podstawowe i średnie stało się w krajach rozwiniętych najsłabszym ogniwem systemu edukacyjnego. Dlatego, jak nigdy dotąd, znaczenia nabiera teza o integralności tego systemu, którego wszystkie etapy i szczeble, od przedszkola po studia doktoranckie i kształcenie ustawiczne, powinny charakteryzować się ciągłością oraz spójnością celów, realizowanych koncepcji programowych i wymagań jakościowych<sup>74</sup>. Dotyczy to także szkolnictwa wojskowego, które zostało dwukrotnie poddane gruntownej reorganizacji w latach 1993–1995 oraz w roku 2002. Różnica polega jedynie na tym, iż liczba szkół wyższych w naszym kraju wzrosła czterokrotnie, a uczelni wojskowych zmalała czterokrotnie.

„Biorąc pod uwagę przedstawione uwarunkowania, tendencje, doświadczenia i założenia polityki edukacyjnej możemy stwierdzić, że polskie szkolnictwo wyższe pilnie potrzebuje nowej ustawy. W pracach nad tą ustawą powinny być uwzględnione wyzwania i trendy rozwojowe charakteryzujące systemy szkolnictwa wyższego w wielu krajach na przełomie XX i XXI wieku. Dokonując nowelizacji prawa akademickiego po okresie prawie dziesięciu lat gromadzenia doświadczeń w III Rzeczypospolitej, powinniśmy wprowadzić zmiany, które usuną bariery rozwojowe istniejące dziś w szkołach wyższych w Polsce. Aktualnie prowadzone prace nad nową ustawą są szansą na wprowadzenie nowych regulacji określających status publicznych szkół wyższych. Oznacza to konieczność zmodyfikowania modelu uczelni państwowej, jako publicznej szkoły wyższej oraz wprowadzenia nowych instytucji w systemie szkolnictwa wyższego. Powinno to być dokonane poprzez wprowadzenie w nowej ustawie regulacji zapewniających:

- ugruntowanie prawa własności zasobów, w tym nieruchomości oraz kapitałów na kontach bankowych uczelni, a także prawa do inwestowania na rzecz swojego rozwoju;
- stworzenie sprzyjających warunków do zaciągania kredytów bankowych przez publiczne szkoły wyższe;
- samodzielność uczelni w wyznaczaniu zadań dla kadry akademickiej, co oznaczałoby zniesienie pensum w dotychczasowym ustawowym rozumieniu;

---

<sup>74</sup> Tamże, s. 27.

- przyznanie, na określonych zasadach, prawa do tworzenia uczelnianych systemów płacowych i realizacji elastycznej polityki kadrowej;
- stworzenie dla uczelni opcji zamiany nadzoru rządowego na nadzór o charakterze publicznym, wykonywany przez odpowiednią radę danej szkoły wyższej o konkretnych i znaczących kompetencjach, nie tylko patronackich;
- przyznanie autonomii w zakresie kreowania federacji i związków uczelni oraz struktur wewnątrzuczelnianych;
- zwiększenie środków pozabudżetowych w finansowaniu uczelni, m.in. poprzez wprowadzenie systemu współpłaty za studia – w warunkach jednak stopniowego powiększania dotacji budżetowej na szkolnictwo wyższe, zgodnie z rezolucją Sejmu z 1995 roku;
- uwarunkowanie upadłości szkoły wyższej uwzględniającej specyfikę publicznej szkoły akademickiej;
- ustanowienie nowej centralnej instytucji integrującej funkcje regulacyjne – standaryzacyjne i akredytacyjne w szkolnictwie wyższym;
- wprowadzenie zasady instytucjonalnego reprezentowania przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich uczelni członkowskich<sup>75</sup>.

Wydaje się, iż wszystkie te postulaty dotyczą również projektowanego modelu uczelni wojskowej.

Na uwagę zasługują również założenia organizacyjno-programowe Uniwersytetu Bezpieczeństwa Narodowego opracowane przez zespół pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej pod przewodnictwem płk. prof. Piotra Sienkiewicza.

Misja takiej uczelni, zdaniem autorów, obejmowałaby wszystkie obszary funkcjonowania państwa związane z jego bezpieczeństwem, a nie tylko zakres działania resortu obrony narodowej i potrzeby sił zbrojnych.

Zakłada się, że Uniwersytet Bezpieczeństwa Narodowego będzie stworzony jako publiczna szkoła wyższa na bazie i zasobach środków publicznych, tj. państwowych i komunalnych, poprzez przekazanie jej majątku Skarbu Państwa i majątku samorządu terytorialnego.

---

<sup>75</sup> Tamże, s. 27 – 28.

Infrastruktura uniwersytetu, powstałego w drodze integracji Akademii Obrony Narodowej, Szkoły Głównej Służby Pożarniczej, Wyższej Szkoły Policji i ewentualnie Wojskowej Akademii Technicznej, z siedzibą w Warszawie i filią w Szczytnie, jest w stanie zapewnić bardzo dobre warunki dydaktyczne i socjalno-bytowe dla około dwunastu tysięcy studentów. Proces integracji wymienionych uczelni nie wymaga nakładów finansowych i celowych dotacji budżetowych. Powstaje nawet możliwość zbycia części posiadanego majątku, atrakcyjnego dla jednostek administracyjnych i gospodarczych.

Podstawowe zadania Uniwersytetu Bezpieczeństwa Narodowego, obejmujące kształcenie młodzieży, kandydatów na żołnierzy zawodowych i żołnierzy zawodowych, a także kadry różnego szczebla administracji państwowej i samorządowej, byłyby realizowane w następujących formach:

- studia magisterskie jednolite i dwustopniowe (stacjonarne niestacjonarne),
- studia podyplomowe,
- studia doktoranckie,
- wyższe kursy specjalistyczne.

Uniwersytet prowadziłby ponadto badania naukowe, głównie w obszarze bezpieczeństwa narodowego i obronności państwa, a także realizowałby kształcenie kadry naukowej.

Kierunki studiów właściwe dla misji nowej uczelni to:

- bezpieczeństwo narodowe,
- politologia i stosunki międzynarodowe,
- ekonomia i zarządzanie,
- prawo i administracja,
- fizyka techniczna i chemia.

Stworzenie ponadresortowej uczelni w omawianym kształcie pozwala na zintegrowanie rozproszonej działalności edukacyjnej w obszarze bezpieczeństwa narodowego, stworzenie spójnego i trwałego elementu w systemie edukacji narodowej, a także umożliwia prowadzenie studiów międzywydziałowych. Do innych istotnych zalet zaprojektowanego rozwiązania należy zaliczyć:

– możliwość racjonalnego zaprojektowania i utworzenia takiej struktury organizacyjnej uniwersytetu, która nie będzie obciążona błędami organizacyjnymi obecnie integrowanych uczelni obu resortów, będącymi wynikiem niekorzystnej tradycji lub układów personalnych;

– możliwość utworzenia dużych i silnych potencjałów dydaktycznych i materialnych wydziałów, zlokalizowanych w większości w jednym mieście, co zapewnia lepszą jakość kształcenia studentów oraz daje szansę na kształcenie doktorantów, a także rozwój działalności naukowej;

– stworzenie szerokich możliwości współpracy z innymi uczelniami, z organami administracji państwowej, z jednostkami organizacyjnymi MON i MSWiA (wojskiem, policją, strażą graniczną, strażą pożarną itp.) oraz wybitnymi specjalistami i autorytetami w sprawach politycznych, gospodarczych, społecznych, a także w dziedzinie nauk technicznych;

W procesie identyfikacji lub samoidentyfikacji uczelni powinno się odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania:

1. Jakie będą lub jakie są relacje szkoły ze społeczeństwem w tym ze środowiskiem społecznym, gospodarczym i publicznym?
2. Jaki będzie cel funkcjonowania instytucji, jaką jest szkoła wyższa?
3. Jaki ma być pożądany kształt uniwersytetu, do którego ma on zdążać w swoim rozwoju?

Sformułowanie odpowiedzi na te trzy fundamentalne pytania pozwala określić misję uczelni, która wiąże się z wypełnianiem służby publicznej i działaniem na rzecz rozwoju społecznego, ekonomicznego i kulturalnego w skali kraju; tożsamość, zaznaczając te elementy, które odróżniają uczelnię od innych i podkreślają wartości będące podstawą jej powoływania, a następnie pokazać idealny obraz, podkreślając te cechy uczelni, które faktycznie posiada oraz te, które zamierza osiągnąć w przyszłości.

Model uniwersytetu, zawarty w jego określonej misji, pozwala na ocenę jego słabych i mocnych stron, a także szans i zagrożeń ze strony świata zewnętrznego. Daje to podstawę do wyznaczania strategii rozwoju, celów strategicznych oraz dróg ich osiągania.

W procesie identyfikacji przyszłego Uniwersytetu Bezpieczeństwa Narodowego i próby określenia jego misji należy podkreślić, że już sama jego nazwa wynika z obecnych i przyszłych potrzeb edukacyjnych oraz wskazuje na zakres jego działalności, którym jest bezpieczeństwo narodowe. Obejmuje ono bowiem problemy gospodarcze, polityczne, społeczne, publiczne i militarne, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Głównym celem takiej uczelni byłoby zapewnienie wysokiego poziomu wykształcenia studentów, którzy jako absolwenci będą podejmowali pracę zawodową w organach administracji państwowej i samorządowej, odpowiedzialnych za prowadzenie działalności politycznej i gospodarczej, odpowiedzialnych za porządek i bezpieczeństwo publiczne oraz w organach, instytucjach i jednostkach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo militarne<sup>76</sup>.

#### 4.1.4. Wnioski

Podkreślić należy, iż opracowując perspektywicznym systemie szkolnictwa wojskowego, a w nim zmiany w modelu kształcenia ustawicznego kadr należy przyjąć na podstawie przedstawionych warunków strategii rozwoju państwa, współczesnych zagrożeń i gwarancji bezpieczeństwa, przewidywanych kierunków rozwoju sił zbrojnych oraz ogólnych założeń funkcjonowania szkoły wyższej, iż zmiany rozwoju państwa oraz Sił Zbrojnych RP wymuszają niejako nowe spojrzenie na przygotowanie kadr.

Przyszły model kształcenia kadr oraz perspektywiczny system szkolnictwa wojskowego, w szybko zmieniającej się rzeczywistości politycznej i militarnej, powinien być uzależniony między innymi od ogólnych przesłanek, tj:

- kierunków rozwoju sił zbrojnych;
- ilościowych i jakościowych potrzeb w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr;

---

<sup>76</sup> *Model Uniwersytetu Bezpieczeństwa Narodowego w systemie szkolnictwa wojskowego XXI wieku*, Opracowanie zespołowe AON pod przewodnictwem płk. prof. dr. hab. inż. P. Sienkiewicza, Warszawa 2001.

– rozwoju technicznego i technologicznego urządzeń wykorzystywanych na współczesnym polu walki, do samego prowadzenia walki oraz do kierowania wojskiem:

– określenia miejsca i roli uczelni wojskowej w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego i cywilnego;

– spełnienia przez uczelnie podstawowych warunków i wymagań uczelni wyższej określonych przez ustawę o szkolnictwie wyższym oraz Radę Główną Szkolnictwa Wyższego do prowadzenia kierunków studiów.

#### **4.2. Ocena aktualnego stan szkolnictwa wojskowego**

Szkolnictwo wojskowe funkcjonuje obecnie na podstawie następujących aktów prawnych:

1. Ustawie o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz. U z 1992 r., nr 10, poz. 40).
2. Ustawie o szkolnictwie wyższym (Dz. U z 1990 r., nr 65, poz. 385 z późniejszymi zm.).
3. Ustawie z dnia 14.03.2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U 2003 r., nr 183 poz. 595).
4. Ustawie z dnia 27.02.2003 roku o utworzeniu Akademii Obrony Narodowej (Dz. U 2003 r., nr 56, poz. 496 z późniejszymi zm.).
5. Ustawie z dnia 27.02.2003 roku o utworzeniu Wojskowej Akademii Technicznej (Dz. U 2003 r., nr 60, poz. 534 z późniejszymi zm.).
6. Ustawie z dnia 27.02.2003 r o utworzeniu Akademii Marynarki Wojennej (Dz. U z 2003 r., nr 60, poz. 534 z późniejszymi zm.).
7. Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2001 roku w sprawie zniesienia niektórych wyższych szkół oficerskich oraz utworzenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu (Dz. U z 2002 r., nr 1 poz. 4).

8. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 czerwca 1994 roku w sprawie zniesienia dotychczasowych wyższych szkół oficerskich oraz utworzenia wyższych szkół oficerskich (Dz. U z 1994 r., nr 71, poz. 311).
9. Ustawa z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U z 2003r., nr 179, poz. 1750).
10. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 roku w sprawie utworzenia szkół podoficerskich (Dz. U z 2004 r., nr 51, poz. 505).
11. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2004 r. w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych (Dz. U z 2004 r., nr 66 poz. 614).

Szkolnictwo wojskowe stanowi integralną część Sił Zbrojnych RP, a jednocześnie znaczący element systemu edukacji narodowej. Podstawowym zadaniem szkolnictwa wojskowego jest zapewnienie profesjonalnego przygotowania kandydatów do zawodowej służby wojskowej, permanentne kształcenie doskonalące kadry oraz szkolenie rezerw osobowych.

Obecnie funkcjonujący system wyższego szkolnictwa wojskowego, ukształtowany w wyniku przeprowadzonej w latach 2001–2002 reorganizacji szkolnictwa wojskowego obejmuje: trzy akademie wojskowe o charakterze uczelni wojskowo-cywilnych, dwie wyższe szkoły oficerskie oraz osiem szkół podoficerskich usytuowanych w WSO i 6 centrach szkolenia specjalistycznego rodzajów sił zbrojnych, które zabezpieczają organizacyjnie i logistycznie proces kształcenia w szkołach podoficerskich i szkołach młodszych specjalistów.

Szczegółowa struktura wojskowych placówek edukacyjnych przedstawia się następująco:

**1) Akademie Wojskowe – 3 (AW)**

- Akademia Obrony Narodowej w Warszawie;
- Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie;
- Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni.

**2) Wyższe Szkoły Oficerskie – 2(WSO)**

- Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu;

– Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych w Dęblinie.

### 3) Szkoły Podoficerskie – 8 (SP)

- Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu;
- Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych w Poznaniu;
- Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych w Zegrzu;
- Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych w Toruniu;
- Szkoła Podoficerska Sił Powietrznych w Dęblinie;
- Szkoła Podoficerska Sił Powietrznych w Koszalinie;
- Szkoła Podoficerska Marynarki Wojennej w Ustce,
- Szkoła Podoficerska Służb Medycznych w Łodzi.

Zadania w zakresie kształcenia językowego żołnierzy zawodowych realizuje Wojskowe Studium Nauczania Języków Obcych (WSNJO) w Łodzi.



Rys. 22. Struktura szkolnictwa wojskowego.  
Opracowanie graficzne własne.

Głównym zadaniem wymienionych wyżej szkół jest przygotowanie i doskonalenie dowódców i specjalistów wojskowych o niezbędnym zakresie wiedzy ogólnej i fachowej oraz umiejętnościach zawodowych, zapewniających skutecznie pełnienie funkcji dowódczych i specjalistycznych w działaniach bojowych i podczas pokojowego funkcjonowania sił zbrojnych.

Szczegółowe zadania realizowane obecnie w placówkach szkolnictwa wojskowego, to kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych, w tym absolwentów cywilnych uczelni wyższych, doskonalenie zawodowe żołnierzy, szkolenie rezerw osobowych oraz prowadzenie badań naukowych.

Kształcenie kandydatów na oficerów odbywa się według trzech ścieżek dojścia do mianowania na pierwszy stopień oficerski. Pierwsza ścieżka polega na szkoleniu w WSO absolwentów uczelni wyższych posiadających tytuł zawodowy magistra. Druga ścieżka zakłada kształcenie na jednolitych studiach magisterskich w Akademii Marynarki Wojennej. Trzecia ścieżka realizowana jest w WSO dla absolwentów szkół średnich z jednoczesnym ukończeniem przez nich studiów magisterskich w wybranej uczelni cywilnej.

Niezmiernie ważnym elementem w procesie przygotowania kadr oficerskich jest trafne określenie źródeł naboru i przeprowadzenie rekrutacji, zaś istotnym czynnikiem determinującym tą trafność jest prawidłowo zdefiniowany profil zawodowy idealnego kandydata. Dlatego też, w procesie kwalifikacyjnym do Studium Oficerskiego wymagana jest od kandydatów zgodność (zbieżność) ukończonego kierunku studiów z wybranym przez kandydata korpusem osobowym. Należy nadmienić, iż proces weryfikacji kandydatów na oficerów nie kończy się na egzaminach wstępnych, jest on prowadzony na wszystkich etapach kształcenia, co umożliwia uzyskanie niezbędnej wiedzy w zakresie prezentowanych przez kandydatów predyspozycji do wykonywania zawodu w określonych korpusach osobowych.

Dodatkowymi elementami mającymi wpływ na efektywność naboru, a w dalszej perspektywie na jakość kształcenia są:

– poziom przygotowania absolwentów cywilnych uczelni wyższych, szkół średnich, ich zainteresowań proobronnych oraz predyspozycji do tego specyficznego i odpowiedzialnego zawodu;

– atrakcyjność oferty edukacyjnej szkolnictwa wojskowego, w tym jakości kształcenia;

– warunki służby kadry zawodowej i prestiżu wojska w społeczeństwie;

– warunki materialne (finansowe, socjalne) oraz stabilizacja zawodowa.

Wysokie wymagania stawiane kandydatom w zakresie poziomu intelektualnego, predyspozycji do zawodu, stanu zdrowia, cech psychofizycznych ograniczają krąg kandydatów. Wyniki rekrutacji ostatnich dwóch lat do Studium Oficerskiego oraz wyższych szkół oficerskich przedstawiają tabele 7 i 8.

Tabela 7

*Wyniki naboru do Studium Oficerskiego absolwentów uczelni wyższych.*

Lp.	Rok akademicki	Limit miejsc	Liczba ubiegających się	Przyjęci	Liczba kandydatów na jedno miejsce
1.	2003/2004	40	61	40	1,5
2.	2004/2005	395	271	172	0,68

*Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników rekrutacji.*

Tabela 8

*Wyniki naboru do wyższych szkół wojskowych absolwentów szkół ponadgimnazjalnych.*

Lp.	Uczelnia	Rok akademicki	Limit miejsc	Liczba ubiegających się	Przyjęci	Liczba kandydatów na jedno miejsce
1.	AMW	2003/2004	60	257	70	4,2
2.	WSOSP	2004/2005	40	123	40	3
3.	WSOWLąd.	2004/2005	80	515	80	6,4

*Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników rekrutacji.*

1. Wyniki rekrutacji kandydatów na oficerów z ostatnich dwóch lat (po reorganizacji szkolnictwa wojskowego) wskazują, iż małą popularnością cieszy się Studium Oficerskie, które prowadzi nabór absolwentów uczelni cywilnych z tytułem zawodowym magistra. Wynik 0,68 kandydata na jedno miejsce nie zapewnia konkursowego wyboru kandydatów do zawodu oficera, wskazując tym samym, iż tej formy kształcenia nie można traktować jako podstawowego źródła zasilania kadr oficerskich.

2. Dużą popularnością natomiast cieszy się rekrutacja kandydatów po szkołach ponadgimnazjalnych – 6,4 kandydata na jedno miejsce. Daje to możliwość wyboru najlepszych kandydatów, którzy podejmą naukę w wyższych szkołach wojskowych na pięcioletnich studiach magisterskich. Pięcioletni okres kształcenia kandydatów na oficerów pozwala prawidłowo ukształtować i przygotować przyszłych oficerów do specyficznej pracy w wojsku.

Kształcenie kandydatów na podoficerów, tak jak to już podkreśliłem w rozdziale 3, jest realizowane w szkołach podoficerskich usytuowanych przy dwóch wyższych szkołach oficerskich i w sześciu centrach szkolenia. Proces ten jest realizowany zgodnie z Decyzją nr 362/MON z dnia 3 grudnia 2004 roku w sprawie procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego w poszczególnych korpusach i grupach osobowych załącznik nr 2. Czas nauki w szkole podoficerskiej kształtuje się od sześciu do dziesięciu miesięcy i jest zależny od kwalifikacji, jakie powinien posiadać absolwent szkoły podoficerskiej do objęcia pierwszego stanowiska służbowego w poszczególnych korpusach i grupach osobowych.

Źródłem naboru do szkół podoficerskich są żołnierze służby zasadniczej, żołnierze rezerwy oraz absolwenci szkół ponadgimnazjalnych z maturą. Drugim zadaniem realizowanym przez akademie wojskowe, wyższe szkoły oficerskie oraz szkoły podoficerskie jest prowadzenie całego systemu doskonalenia zawodowego kadry. Realizacja tego zadania wynika z nowej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz polityki kadrowej, która wymusiła opracowanie przejrzystego i funkcjonalnego systemu doskonalenia kadry.

Kanonami 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.

Doskonalenie zawodowe jest podporządkowane przygotowaniu do objęcia stanowisk służbowych w poszczególnych obszarach, tj.:

**W obszarze stanowisk zasadniczych** – przygotowanie do objęcia pierwszego stanowiska służbowego o stopniu etatowym **podporucznik** prowadzone w wyższych szkołach oficerskich. Warunkiem mianowania na ten stopień wojskowy jest posiadanie tytułu zawodowego magister.

Przygotowanie do **stanowisk głównych** prowadzone jest w formie:

- **kursu specjalistycznego** przygotowującego do objęcia stanowisk dowódców kompanii (równorzędnych) o stopniu etatowym **kapitan** - prowadzonego w WSO oraz AMW;

- **kursu specjalistycznego** przygotowującego do objęcia stanowisk dowódców batalionów (równorzędnych) o stopniu etatowym **podpułkownik** – prowadzonego w AON oraz AMW;

- **Studium Operacyjno-Strategicznego** prowadzonego w Akademii Obrony Narodowej w formie stacjonarnych studiów podyplomowych, którego celem jest przygotowanie oficerów do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym **pułkownika** oraz przekazanie słuchaczom wiedzy o całych siłach zbrojnych na tle systemu obronnego państwa i Sojuszu oraz przygotowanie teoretyczne i praktyczne na poziomie operacyjno-strategicznym;

- **Studium Polityki Obronnej** prowadzonego w Akademii Obrony Narodowej w formie stacjonarnych studiów podyplomowych, którego celem jest przygotowanie oficerów do objęcia stanowisk w dowództwach i sztabach szczebla taktycznego, operacyjnego i strategicznego o stopniu etatowym **generał brygady** oraz w instytucjach i urzędach związanych, z bezpieczeństwem państwa na stanowiskach kierowniczych.

Przygotowanie do **stanowisk pośrednich** prowadzone jest w formie:

- **kursów specjalistycznych**, prowadzonych w WSO oraz AMW przygotowujących podporuczników do objęcia stanowisk pośrednich o stopniu etatowym **porucznik**;

• **podyplomowych studiów taktyczno-operacyjnych** prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej, przygotowujących kapitanów do objęcia stanowisk zaszergowanych do stopnia etatowego **major**.

**W obszarze stanowisk zabezpieczających** prowadzone są kursy specjalistyczne i studia podyplomowe, wymagane na konkretnych stanowiskach służbowych. Kursy przygotowujące do stanowisk o stopniu etatowym kapitana prowadzone są w wyższych szkołach oficerskich, a dla oficerów starszych w akademiach wojskowych.

**W obszarze stanowisk szczególnych** prowadzi się doskonalenie zawodowe, które wynika ze szczególnych kwalifikacji lub wymagań warunkujących wykonywanie niektórych zawodów, realizowane są w oparciu o cywilny system szkolnictwa.

**Podobne rozwiązanie w zakresie doskonalenia zawodowego przyjęto w korpusie podoficerów i obejmuje ono następujące kursy:**

– **kursy specjalistyczne** przygotowujące do wykonywania obowiązków służbowych na stanowiskach w pododdziałach zaszergowanych od stopnia etatowego plutonowego do stopnia starszego sierżanta;

– **kursy specjalistyczne** przygotowujące do wykonywania obowiązków służbowych na stanowiskach zaszergowanych od stopnia etatowego młodszego chorążego do stopnia starszego chorążego sztabowego i realizowane są przed objęciem stanowisk: **sztabowych, pomocników dowódców do spraw podoficerskich oraz stanowisk w szkolnictwie wojskowym;**

– **kursy specjalistyczne** prowadzone w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych.

#### 4.2.1. Kierunki studiów realizowane w akademiach wojskowych i w wyższych szkołach oficerskich

Akademie wojskowe i wyższe szkoły oficerskie łącznie realizują kształcenie na dziewiętnaście kierunkach studiów. Trzy z nich powtarzają się w trzech uczelniach. Kierunek mechanika i budowa maszyn realizowany jest w WAT i AMW, kierunek zarządzanie i dowodzenie w AON i AMW a kierunek zarządzanie i marketing w WAT i WSOWLąd.

Wszystkie podane kierunki realizowane są przez dwanaście wydziałów (podstawowe jednostki organizacyjne uczelni wyższej) trzech akademii wojskowych oraz dwa wydziały wyższych szkół oficerskich. W tabeli wymieniono kierunki studiów prowadzone w akademiach wojskowych i w wyższych szkołach oficerskich.

Tabela 9

*Kierunki studiów realizowane w wyższych uczelniach wojskowych.*

Lp	Uczelnia wojskowa	Nazwa kierunku studiów	Nazwa wydziału realizującego
1.	AON	bezpieczeństwo narodowej <sup>/**</sup>	Wydział Strategiczno-Obronny
2.		logistyka /ekonomia/	Wydział Strategiczno-Obronny
3.		zarządzanie i dowodzenie*	Wydział Wojsk Lądowych
4.		lotnictwo*	Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej
5.		europaistyka	Instytut Nauk Humanistycznych
6.	AMW	zarządzanie i dowodzenie*	Wydział Dowodzenia i Bezpieczeństwa Morskiego
7.		stosunki międzynarodowe	Wydział Dowodzenia i Bezpieczeństwa Morskiego
8.		nawigacja	Wydział Nawigacji i Uzbrojenia Okrętowego
9.		mechanika i budowa maszyn	Wydział Mechaniczno-Elektryczny
10.	WAT	informatyka	Wydział Cybernetyki
11.		zarządzanie i marketing	Wydział Cybernetyki
12.		elektronika i telekomunikacja	Wydział Elektroniki
13.		geodezja i kartografia	Wydział Inżynierii, Chemii i Fizyki Technicznej
14.		budownictwo	Wydział Inżynierii, Chemii i Fizyki Technicznej

\* Kierunki studiów Oznaczone w tabeli -\*- nie znajdują się na liście kierunków studiów określonych przez MENiS (Rozporządzenie MENiS z dn. 28.03.2003). Kierunki te realizowane są decyzją MON, w porozumieniu z MENiS i dotychczas nie znalazły się na liście kierunków studiów określonych przez MENiS.

15.		chemia	Wydział Inżynierii, Chemii i Fizyki Technicznej
16.		fizyka techniczna	Wydział Inżynierii, Chemii i Fizyki Technicznej
17.		mechanika i budowa maszyn	Wydział Mechaniczny
18.		mechatronika	Wydział Mechatroniki
19.	WSOWLąd.	zarządzanie i marketing	Współpraca z Politechniką Wrocławską
20.	WSOSP	lotnictwo i kosmonautyka	Współpraca z Politechniką Warszawską

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW*

#### 4.2.2. Aktualny stan studentów akademii wojskowych i wyższych szkół oficerskich oraz słuchaczy szkół podoficerskich

W akademiach wojskowych realizowane są trzy poziomy studiów: zawodowe, magisterskie, doktoranckie – zarówno dla żołnierzy, jak i studentów cywilnych, w wyższych szkołach oficerskich dwa poziomy (przy współpracy z uczelniami cywilnymi). Należy również podkreślić, że od 2003 roku uruchomiono kształcenie w Studium Oficerskim absolwentów uczelni wyższych posiadających tytuł zawodowy magistra, a w 2004 roku rozpoczęto kształcenie w szkołach podoficerskich.

Ogólną liczbę kształconych w palcówkach szkolnictwa wojskowego przedstawiłem w tabelach 10,11,12.

Tabela 10

*Liczba studiujących na studiach zawodowych, magisterskich, uzupełniających, podyplomowych i doktoranckich w akademiach wojskowych<sup>78</sup>*

Rodzaj studiów \ Uczelnia		WAT	AON	AMW	RAZEM
Stacjonarne	Żołnierze	40	322	58	420
	Cywile	2113	153	110	2376
Niestacjonarne	Żołnierze	7	0	234	241
	Cywile	3171	2387	1171	6729
<b>Razem</b>		<b>5331</b>	<b>2862</b>	<b>1573</b>	<b>9766</b>

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW*

<sup>78</sup> Dane zostały opracowane na podstawie sprawozdań, jakie uczelnie składają do GUS – grudzień 2004 roku.

Tabela 11

Liczba aktualnie studiujących kandydatów na żołnierzy zawodowych w wyższych szkołach wojskowych i Studium Oficerskim.

Nazwa szkoły	ROK NAUKI					RAZEM
	I	II	III	IV	V	
WAT				191	419	610
AMW		66	80	68		214
UM w Łodzi					34	34
WSOSP	40			75		115
WSOWLąd.	80					80
Studium Oficerskie w WSOWLąd.	170					170

Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW

Tabela 12

Liczba aktualnie kształconych kandydatów na żołnierzy zawodowych w szkołach podoficerskich.

Nazwa szkoły wojskowej	Okres szkolenia		Razem
	6 m-cy	10 m-cy	
SP Wojsk Lądowych Wrocław	28	113	141
SP Wojsk Lądowych Poznań	63	164	227
SP Wojsk Lądowych Toruń	51	141	192
SP Wojsk Lądowych Zegrze	61	138	199
SP Sił Powietrznych Dęblin		86	86
SP Sił Powietrznych Koszalin		65	65
SP Marynarki Wojennej w Ustce	76		76
SP Służb Medycznych w Łodzi	14		14
<b>Razem</b>	<b>293</b>	<b>707</b>	<b>1000</b>

Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW

Z informacji dotyczących liczby kształconych w akademiach wojskowych i w wyższych szkołach oficerskich wynika, że:

- większość studentów akademii wojskowych to studenci cywilni, których ogólna liczba kształtuje się na poziomie ok. 9000 studentów;

– Akademia Obrony Narodowej nie prowadzi studiów podstawowych dla kandydatów na żołnierzy zawodowych – kształcenie na studiach podstawowych odbywa jedynie 153 studentów cywilnych;

– Wyższe szkoły oficerskie prowadzą tylko kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych w ogólnej liczbie 195 słuchaczy na studiach podstawowych: z czego Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych – 115 słuchaczy, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych – 80 słuchaczy. WSOWŁąd. dodatkowo kształci się 170 kandydatów na żołnierzy zawodowych w Studium Oficerskim – absolwenci uczelni wyższych.

– w szkołach podoficerskich aktualnie kształci się 1000 elewów dla których zostały uruchomione dwie formy kształcenia: pierwsza, trwająca sześć miesięcy kurs podoficerski dla 293 kandydatów rekrutowanych z żołnierzy służby nadterminowej oraz druga dla 707 kandydatów rekrutowanych z żołnierzy służby zasadniczej, którzy odbywają kształcenie w dziesięciomiesięcznych szkołach podoficerskich jako kandydaci na żołnierzy zawodowych.

#### 4.2.3. Stan zatrudnienia oraz koszty funkcjonowania szkolnictwa wojskowego

Aktualnie stan etatowy szkolnictwa wojskowego kształtuje się na poziomie 6085 zatrudnionych w tabeli 13.

Tabela 13

*Stan etatowy kadry szkolnictwa wojskowego oraz pracowników wojska.*

Lp.	Korpus osobowy	Stan zatrudnienia
1.	generałowie (admiralowie)	9
2.	oficerowie	1693
3.	chorążowie i podoficerowie	2511
4.	st. szer. Zawodowy	25
5.	pracownicy cywilni wojska	1847
<b>Razem</b>		<b>6085</b>

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW*

Koszty utrzymania szkolnictwa wojskowego w 2004 roku osiągnęły poziom 484,2 mln zł. Działalność wyższych szkół oficerskich oraz centrów szkolenia jest prawie w całości finansowana z budżetu resortu obrony narodowej i wynosi 330,2 mln zł.

Wyższe szkolnictwo wojskowe finansowane jest z kilku źródeł m.in.: MON, Ministerstwa Nauki i Informatyzacji oraz z działalności gospodarczej. Dotacja MON jest najpoważniejszym źródłem finansowania dla akademii wojskowych. Wydatki MON ponoszone na utrzymanie wyższego szkolnictwa wojskowego w 2004 roku wyniosą łącznie 296,7 mln zł, co stanowi ponad 60% nakładów na szkolnictwo wojskowe. Najwięcej środków finansowych przeznacza się w kolejności na: WSOSP (90,1 mln zł), WAT (71,5 mln zł). Dane ilustrujące koszty funkcjonowania szkolnictwa wojskowego oraz źródła finansowania przedstawione są w tabelach 14 i 15.

*Nakłady finansowe MON na szkolnictwo wojskowe w 2004 roku.*

Lp.	Nazwa uczelni	Koszt
<b>Akademie wojskowe podległe ministrowi obrony narodowej</b>		
1	Akademia Obrony Narodowej	44,8
2	Wojskowa Akademia Techniczna	71,5
<b>Razem</b>		<b>116,3</b>
<b>Szkolnictwo wojsk lądowych</b>		
1	Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych	52,6
2	Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych	53,1
3	Centrum Szkolenia Artylerii i Uzbrojenia	35,8
4	Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki	20,4
<b>Razem</b>		<b>159,9</b>
<b>Szkolnictwo sił powietrznych</b>		
1	Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych	90,1
2	Centrum Szkolenia Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej	31,5
<b>Razem</b>		<b>121,6</b>
<b>Szkolnictwo marynarki wojennej</b>		
1	Akademia Marynarki Wojennej	37,7
2	Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej	37,3
<b>Razem</b>		<b>75,0</b>
1	Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych	6,6
2	Wojskowe Studium Nauczania Języków Obcych	2,8
<b>Razem</b>		<b>9,4</b>
<b>OGÓLEM KOSZTY</b>		<b>484,2</b>

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW.*

*Źródła finansowania akademii wojskowych w roku 2004 roku.*

Źródło finansowania	Wpływy akademii w mln zł			
	WAT	AON	AMW	Razem
MON	71,540	44,800	37,692	154,032
MENiS	3,900	0,085	0,105	4,090
Wpłaty studentów	20,384	12,000	6,000	38,384
Badania naukowe	42,011	3,750	6,772	52,533
Działalność gospodarcza	3,498	1,980	0	5,478
Pozostałe przychody	4,571	14,785	0,970	20,326
<b>Ogółem</b>	<b>145,904</b>	<b>77,400</b>	<b>51,539</b>	<b>274,843</b>

*Opracowanie własne na podstawie materiałów DKiSzW.*

Z informacji dotyczących finansowania szkolnictwa i akademii wojskowych wynika, że:

- największe koszty MON ponosi na utrzymanie w kolejności: WSO (29%), centrów szkolenia (39%), akademii (32%).
- prawie połowę środków finansowych przeznaczanych na akademie skierowanych jest do WAT.
- najpoważniejszym źródłem dochodów akademii wojskowych jest dotacja MON (średnio 56%).
- istotne źródło dochodów dla wszystkich akademii stanowią studia odpłatne (14%), a w WAT realizowane prace badawcze (28,8%).

#### 4.2.4. Kwalifikacje Kadry Szkolnictwa Wojskowego

Tabela 16

Liczba samodzielnych pracowników naukowych uczelni wojskowych.

Uczelnia Dziedziny naukowe	Stan na koniec roku akademickiego 2003/2004					
	Profesor		doktor habilitowany		doktor	
	zoł. zaw.	prac. woj.	zoł. zaw.	prac. woj.	zoł. Zaw.	prac. woj.
<b>Akademia Obrony Narodowej</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>108</b>	<b>12</b>
Nauki wojskowe	3	21	17	3	99	10
Nauki techniczne					1	
Nauki humanistyczne		2		5	7	1
Nauki medyczne					1	
Nauki ekonomiczne		2	2	1		1
Nauki inne				1		
<b>Wojskowa Akademia Techniczna</b>	<b>1</b>	<b>67</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>85</b>	<b>258</b>
Nauki wojskowe			2	4	6	6
Nauki techniczne	1	59	8	60	73	208
Nauki humanistyczne		2		1	3	14
Nauki ekonomiczne				2		2
Nauki chemiczne		5		5	2	6
Nauki fizyczne					1	3
Nauki matematyczne		1		4		16
Nauki o kulturze fizycznej						2
Nauki o ziemi						1
<b>Akademia Marynarki Wojennej</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>59</b>	<b>17</b>
Nauki wojskowe	1	1	1	2	17	
Nauki techniczne	4	8	4	3	39	17
Nauki humanistyczne		4	3	4	3	
<b>Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych</b>		<b>7</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>59</b>	<b>2</b>
Nauki wojskowe			3		24	
Nauki techniczne				4	12	
Nauki humanistyczne		2		3	11	2
Nauki ekonomiczne		3		5	2	
Nauki inne		2		1	4	
<b>Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych</b>		<b>3</b>			<b>33</b>	<b>2</b>
Nauki wojskowe		3			20	
Nauki techniczne					5	
Nauki humanistyczne					4	1
Nauki ekonomiczne					2	1
Nauki prawnicze					1	
Nauki wychowania fizycznego					1	
<b>Ogółem szkolnictwo wojskowe</b>	<b>9</b>	<b>115</b>	<b>40</b>	<b>108</b>	<b>338</b>	<b>291</b>

Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności dydaktyczno-naukowej wyższych szkół wojskowych.

W tabeli 16 przedstawiono dane obrazujące zabezpieczenie kadrowe do prowadzenia kierunków studiów. WSO Wojsk Lądowych posiada zatrudnionych dwudziestu trzech samodzielnych pracowników naukowych, z tego ośmiu w naukach ekonomicznych, pięciu w naukach humanistycznych, czterech w naukach technicznych, trzech w naukach wojskowych i trzech w innych. Większość samodzielnych pracowników zatrudnionych w WSOWLąd. to pracownicy cywilni, dla których praca w szkole jest kolejnym etatem i nie można ich liczyć do minimum kadrowego warunkującego prowadzenie kierunku studiów. Dlatego aktualnie prowadzony przez WSOWLąd. kierunek zarządzanie i marketing jest w afiliacji programowej z Politechniką Wrocławską, która zapewnia absolwentom ukończenie studiów drugiego stopnia i uzyskanie tytułu zawodowego magistra.

W WSOSP jest zatrudnionych trzech samodzielnych pracowników naukowych w zakresie nauk wojskowych. Nie pozwala to zabezpieczyć kształcenia na poziomie magisterskim na kierunku technicznym lotnictwo i kosmonautyka. Dlatego studenci WSOSP odbywają równoległe studia magisterskie na Politechnice Warszawskiej. Zatem faktycznie, dyplom ukończenia wyższych studiów magisterskich uzyskują na uczelni cywilnej.

Akademia Marynarki Wojennej jest jedyną uczelnią wojskową podległą dowódcy rodzaju sił zbrojnych, która jest uczelnią akademicką. Prowadzi studia na trzech kierunkach z wykazu Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego i jeden spoza wykazu. Zatrudnia trzydziestu sześciu samodzielnych pracowników naukowych, w tym dziewiętnastu w naukach technicznych. Oznacza to, że nie ma zagrożenia utraty uprawnień do kształcenia na poziomie magisterskim po wprowadzeniu nowej ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”. Niepewna jest jedynie przyszłość kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie. W razie konieczności rezygnacji z prowadzenia tego kierunku, AMW nie posiada zabezpieczenia kadrowego, aby uruchomić kierunek zarządzanie i marketing.

Akademia Obrony Narodowej prowadzi studia na pięciu kierunkach, z czego tylko dwa znajdują się na wykazie Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego, pozostałe trzy to kierunki wojskowe, które prowadzone są zgodnie z decyzją ministra obrony narodowej w uzgodnieniu z MENiS. Akademia posiada pięćdziesięciu trzech

samodzielnym pracowników naukowych, z czego czterdziestu trzech z nauk wojskowych. Oznacza to, że nie ma zagrożenia utraty uprawnień do prowadzenia studiów magisterskich na tych kierunkach pod warunkiem, że po wejściu w życie ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” kierunki te zostaną wpisane do wykazu kierunków określonych przez RGSzW, a Akademia będzie prowadziła na tych kierunkach studia podstawowe – warunek konieczny do prowadzenia studiów podyplomowych.

Wojskowa Akademia Techniczna prowadzi dziewięć kierunków studiów, których ramowe programy kształcenia zostały uzgodnione z MENiS, wszystkie znajdują się w wykazie Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego. Zatrudnia stu pięćdziesięciu czterech samodzielnych pracowników naukowych, z czego stu dwudziestu ośmiu w naukach technicznych. Taki potencjał naukowy zapewnia prowadzenie wszystkich kierunków studiów po wejściu w życie ustawy.

Tabela 17

*Stan ukończenia stanowisk w szkołach podoficerskich.*

#### SZKOŁY PODOFICERSKIE WOJSK LĄDOWYCH

Nazwa szkoły	Etat	Ewid.	% ukomp.	Stanowiska nie obsadzone			
				d-ca grupy	st. inst.	instruktor	podoficer
SP Wrocław	83	44	53%	2	10	19	8
SP Zegrze	56	39	66%	2	8	5	2
SP Toruń	56	52	93%		1	1	
SP Poznań	167	126	75%	3	2	28	8

#### SZKOŁY PODOFICERSKIE SIŁ POWIETRZNYCH

Nazwa szkoły	Etat	Ewid.	% ukomp.	Stanowiska nie obsadzone			
				d-ca grupy	st. inst.	instruktor	podoficer
SP Dęblin	62	60	97%		1	1	
SP Koszalin	35	22	62%		7	6	

#### SZKOŁA PODOFICERSKA MARYNARKI WOJENNEJ

Nazwa szkoły	Etat	Ewid.	% ukomp.	Stanowiska nie obsadzone			
				d-ca grupy	st. inst.	instruktor	podoficer
SP MW	24	23	96%	1			

### SZKOŁA PODOFICERSKA SŁUŻB MEDYCZNYCH

Nazwa szkoły	Etat	Ewid.	% ukomp.	Stanowiska nie obsadzone			
				d-ca grupy	st. inst.	instruktor	podoficer
SP Służb Med.	9	9	100%				

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSz.W – dane z grudnia 2004 roku.*

Szkoły podoficerskie wojsk lądowych posiadają najniższy procent ukończenia w tym Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu 53% stanu zatrudnienia. Niepokojący jest również fakt, iż najwięcej vacatów występuje na stanowiskach bezpośrednio związanych ze szkoleniem, tj. starszy instruktor i instruktor.

Podobne problemy występują w szkołach podoficerskich sił powietrznych, gdzie np. Szkoła Podoficerska Sił Powietrznych w Koszalinie posiada 62% ukończenia, a najwięcej vacatów jest na stanowiskach starszy instruktor i instruktor.

Jedynie Szkoła Podoficerska Marynarki Wojennej i Szkoła Podoficerska Służb Medycznych posiadają pełną obsadę etatową.

#### 4.2.5. Wnioski

Analizując aktualny stan szkolnictwa wojskowego można stwierdzić, iż:

1. Obecna struktura, przede wszystkim szkolnictwa wyższego, jest zbyt mocno rozbudowana, na dwadzieścia dwa tysiące oficerów w Siłach Zbrojnych<sup>79</sup> przypada pięć wojskowych i wojskowo-cywilnych uczelni wyższych, które realizują zróżnicowane poziomy studia zarówno dla kandydatów na oficerów, jak również kształcenie podyplomowe oficerów.

2. Funkcjonujący obecnie system przygotowania oficerów, który zapewnia poprzez równoległe studia na WSO i uczelni cywilnej uzyskanie tytułu zawodowego

<sup>79</sup> Przyjęto zgodnie z zarządzeniem w sprawie określenia nazw stanowisk, ich liczby wraz z zaszeregowaniem do określonego stopnia etatowego, grupy uposażenia oraz korpusu i grupy osobowej, że na 27 500 oficerów jest ok. 5000 stanowisk szczególnych.

magistra jest rozwiązaniem prowizorycznym, i nie może być traktowany jako docelowy.

3. Brak odpowiedniej kadry dydaktyczno-naukowej w wyższych szkołach oficerskich, głównie samodzielnych pracowników naukowych, nie daje tym uczelniom uprawnień do prowadzenia studiów na poziomie magisterskim.

4. Brak w Akademii Obrony Narodowej prowadzenia studiów podstawowych stwarza poważne zagrożenie utraty przez tą uczelnię uprawnień do prowadzenia studiów podyplomowych.

5. Spośród dziewiętnastu realizowanych obecnie kierunków studiów przez akademie wojskowe i wyższe szkoły wojskowe, większość znajduje się na wykazie MENiS. Trzy z nich są kierunkami wojskowymi (bezpieczeństwo narodowe, zarządzanie i dowodzenie, lotnictwo) i nie znajdują się na tym wykazie, chociaż realizowane są na podstawie decyzji MON z 2001 roku i zaakceptowanej przez ówczesnego ministra edukacji narodowej i sportu.

6. Niektóre kierunki studiów realizują jednocześnie różne akademie np.:

- zarządzanie i dowodzenie realizowane jest zarówno w AON, jak i AMW;
- mechanika i budowa maszyn realizowana jest w WAT i AMW.

7. Spośród uczelni wojskowych tylko akademie dysponują odpowiednią liczbą samodzielnych pracowników do realizowania po kilka kierunków studiów magisterskich.

8. Tylko akademie wojskowe posiadają, (łącznie 15), uprawnienia do doktoryzacji. Należy przy tym zauważyć, że uzyskiwanie stopni i tytułów naukowych przez żołnierzy SZ RP odbywa się głównie w uczelniach wojskowych. Brak tej możliwości stworzyłoby lukę w przygotowaniu kadr naukowych w dziedzinie bezpieczeństwa państwa i obronności. Wymieniona wyżej liczba uprawnień jest podstawowym kryterium uznania rangi uczelni (uniwersytet, akademia) i nadania jej uprawnień.

9. Tylko wpisanie na listę MENiS kierunków wojskowych upoważniać będzie do ich prowadzenia w uczelniach wojskowych. W przeciwnym razie uczelnie te będą zmuszone do podjęcia wysiłku akredytacyjnego realizacji kierunków cywilnych z tej

listy, a kierunki istotne z punktu widzenia potrzeb bezpieczeństwa i obronności będą mogły być realizowane jedynie jako kursy zawodowe.

10. Niski stan ukończenia szkół podoficerskich, głównie w kadre odpowiedzialną za szkolenie, budzi wiele zastrzeżeń, co do jakości kształcenia w tych szkołach.

11. Szkoły podoficerskie posiadające na etacie tylko kadre podoficerską (instruktorską) są w stanie prowadzić kształcenie specjalistyczne, natomiast w zakresie kształcenia ogólnego korzystają z kadry centrów szkolenia.

12. Taka struktura szkół podoficerskich nie jest przystosowana do prowadzenia całego systemu kształcenia ustawicznego podoficerów, a jedynie do przygotowania na pierwsze stanowisko podoficerskie o stopniu etatowym kaprała.

13. Utrzymanie aktualnej struktury szkolnictwa wojskowego, w aspekcie tak małej liczby kształconych kandydatów na żołnierzy zawodowych, jest nieracjonalne i należy dążyć do centralizacji kształcenia, wtedy zostaną obniżone koszty utrzymania uczelni wojskowych.

### 4.3. Aktualne modele przebiegu służby żołnierzy zawodowych oraz potrzeby w zakresie kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry.

#### 4.3.1. Model przebiegu służby oficera

W przebiegu służby oficera wyodrębnia się trzy obszary stanowisk służbowych: obszar stanowisk zasadniczych, zabezpieczających i szczególnych<sup>80</sup>. Każdy z obszarów obejmuje stanowiska służbowe uszeregowane od najniższych do najwyższych stopni etatowych, których obejmowanie przez oficerów w ramach korpusów osobowych, grup osobowych – według ściśle określonych zasad – decyduje o przebiegu ich rozwoju służbowego. W obszarze stanowisk zasadniczych wyodrębniono stanowiska główne i pośrednie. Stanowiska główne, to stanowiska, na których żołnierze zawodowi:

<sup>80</sup> Opracowanie własne na podstawie *Zarządzania kadrami Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku*, s.21-25 i Ustawy z dn. 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz materiałów analitycznych Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

– bezpośrednio odpowiadają za utrzymanie zdolności bojowej pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych oraz rodzajów sił zbrojnych,

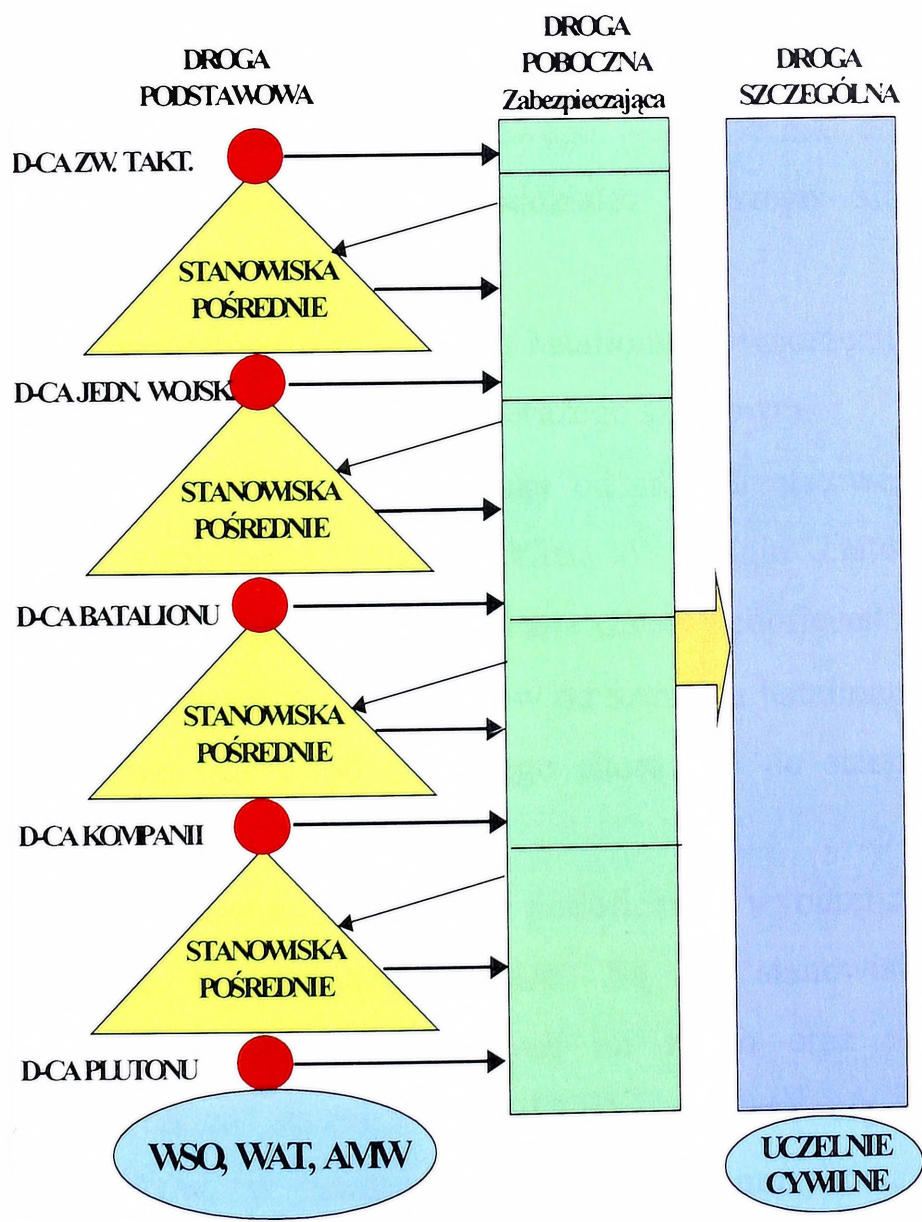
– bezpośrednio odpowiadają za istotny element funkcjonowania sił zbrojnych w okresie pokoju i wojny.

Z uwagi na zakres i wagę wykonywanych zadań służbowych, kolejne pełnienie służby na tych stanowiskach zapewnić ma oficerowi możliwość osiągnięcia najwyższych stanowisk w siłach zbrojnych. Na drodze kariery zawodowej zapewniającej zajmowanie wyższych stanowisk oficer nie może pominąć żadnego stanowiska głównego wynikającego z modelu przebiegu służby w określonym korpusie osobowym. Ogólny model przebiegu służby oficera został wprowadzony decyzją ministra obrony narodowej nr 377 z dnia 30 grudnia 2003 roku i stanowi załącznik nr 3

Z kolei stanowiska pośrednie, to stanowiska, na których żołnierze zawodowi nabywają wszechstronnego przygotowania do objęcia wyższego stanowiska głównego. Pełnienie służby na tych stanowiskach zapewnić ma im pogłębienie wiedzy wojskowej oraz zdobycie kolejnych doświadczeń zawodowych niezbędnych w wykonywaniu zadań na wyższym stanowisku głównym. Stanowiska pośrednie stanowią grupę pięciu typów stanowisk, o tym samym stopniu etatowym lecz o odmiennym charakterze i zakresie zadań. Są to następujące grupy stanowisk: operacyjne, logistyczne, wychowawcze, dydaktyczne w szkolnictwie wojskowym, w strukturach NATO.

Drugi obszar stanowisk służbowych to stanowiska zabezpieczające. Do obszaru tych stanowisk oficer przechodzi ze stanowisk głównych lub pośrednich. Pełnienie służby na stanowiskach zabezpieczających jest tak samo ważne, jak na stanowiskach głównych czy pośrednich i zapewnia najlepszym oficerom dalszy rozwój służbowy. Oficerowie pełniący służbę w tym obszarze stanowisk otrzymują uposażenie nie mniejsze niż na stanowiskach zasadniczych o tych samych stopniach etatowych. Oficerowie pełniący służbę w obszarze stanowisk zabezpieczających, po upływie kadencji na tym stanowisku, mogą być wyznaczeni, jeżeli otrzymają z opiniowania służbowego ocenę bardzo dobrą, na stanowiska pośrednie o tym samym stopniu etatowym.

Obok obszaru stanowisk zasadniczych i zabezpieczających, z uwagi na rodzaj i charakter wykonywanych obowiązków i wymagań kwalifikacyjnych uregulowanych również przepisami innych ustaw, funkcjonuje obszar stanowisk szczególnych. Rozwój służbowy oficerów w obszarze stanowisk szczególnych tj. obejmowanie wyższych stanowisk służbowych, uwarunkowany jest spełnieniem wymogów wynikających z kart opisu stanowiska – uzyskaniem bardzo dobrej opinii służbowej oraz potrzebami sił zbrojnych. Wzór karty opisu stanowiska przedstawia załącznik nr.4



Rys. 23 Przebieg służby oficera.  
Opracowanie graficzne własne.

#### 4.3.2. Model przebiegu służby podoficera

Przepisy ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych regulują przygotowanie i rozwój zawodowy podoficerów zawodowych w sposób odmienny niż w korpusie oficerów zawodowych. W modelu przebiegu służby podoficerów wyodrębnia się dwie niezależne drogi przebiegu służby:

1. W pierwszej drodze rozwoju służbowego podoficerów wyodrębnia się następujące obszary stanowisk:

- w pododdziale – stanowiska zaszeregowane są od stopnia etatowego kaprała do starszego sierżanta. Stanowiska zaszeregowane do następujących stopni etatowych, odpowiadają: kaprała – dowódca zespołu (obsługi), starszego kaprała – dowódca drużyny (równorzędny), sierżanta i plutonowego – pomocnik dowódcy plutonu (równorzędny) i inne stanowiska w pododdziale, starszego sierżanta – szef pododdziału (równorzędny);

- w sztabach i dowództwach od szczebla batalionu (równorzędny) – stanowiska od stopnia etatowego sierżanta do starszego chorążego sztabowego;

- w szkołach podoficerskich – stanowiska od stopnia etatowego sierżanta do starszego chorążego sztabowego. Stanowiskiem o stopniu etatowym starszego chorążego sztabowego jest stanowisko komendanta szkoły podoficerskiej;

- pomocników dowódców ds. podoficerów od szczebla batalionu (równorzędny) – stanowiska od stopnia etatowego młodszego chorążego do starszego chorążego sztabowego.

2. W drugiej drodze rozwoju służbowego podoficerów wyodrębnia się pozostałe stanowiska, nie ujęte w pierwszej drodze. Są to stanowiska specyficzne z uwagi na rodzaj i charakter przypisanych im zadań oraz nie wymagające doświadczeń instruktorskich szczebla pododdziału. Zalicza się do nich m.in. stanowiska: informatyków, w żandarmerii wojskowej, muzyków, pomocniczego personelu medycznego i prawnego, pilotów śmigłowców, nurków itp. Stanowiska te zaszeregowane są od stopnia etatowego kaprała do stopnia starszego chorążego sztabowego.

Pierwszym stanowiskiem w korpusie podoficerów zawodowych jest stanowisko o stopniu etatowym kaprała, na które wyznacza się wyłącznie absolwenta szkoły podoficerskiej posiadającego świadectwo dojrzałości. Jego dalsza kariera zawodowa przebiega poprzez zajmowanie kolejno wyższych stanowisk służbowych, niezależnie od usytuowania na drodze rozwoju służbowego. Podobnie jak w korpusie oficerów zawodowych, przed wyznaczeniem na kolejne wyższe stanowisko służbowe, a także w przypadku zmiany korpusu lub grupy osobowej, podoficer kierowany jest do odbycia kursu specjalistycznego.

Przebieg służby na stanowiskach służbowych w korpusie podoficerów zawodowych odbywa się na podstawie modeli przebiegu służby opracowanych dla tego korpusu kadry i wprowadzonych do praktyki służbowej decyzją ministra obrony narodowej Nr 377 z dnia 30 grudnia 2003 roku. Ogólny model przebiegu służby podoficera przedstawia załącznik nr 5.

#### **4.3.3. Potrzeby kształcenia i doskonalenia kadr**

Koniecznym warunkiem, aby zostać oficerem jest ukończenie studiów magisterskich realizowanych w uczelni wojskowej lub cywilnej i odbycie rocznego kursu oficerskiego. W przypadku podoficerów ukończenie szkoły podoficerskiej.

Objęcie kolejnych stanowisk przypisanych do stopni etatowych oficera młodszego jest uwarunkowane ukończeniem odpowiednich kursów specjalistycznych w wyższych szkołach oficerskich. Objęcie kolejnych stanowisk przypisanych do stopni etatowych oficerów starszych od majora do generała brygady jest uwarunkowane ukończeniem studiów podyplomowych oraz kursu specjalistycznego przygotowującego do objęcia stanowiska służbowego o stopniu etatowym podpułkownika. Ponadto do pełnienia obowiązków na niektórych stanowiskach wymagane będzie ukończenie kursów specjalistycznych.

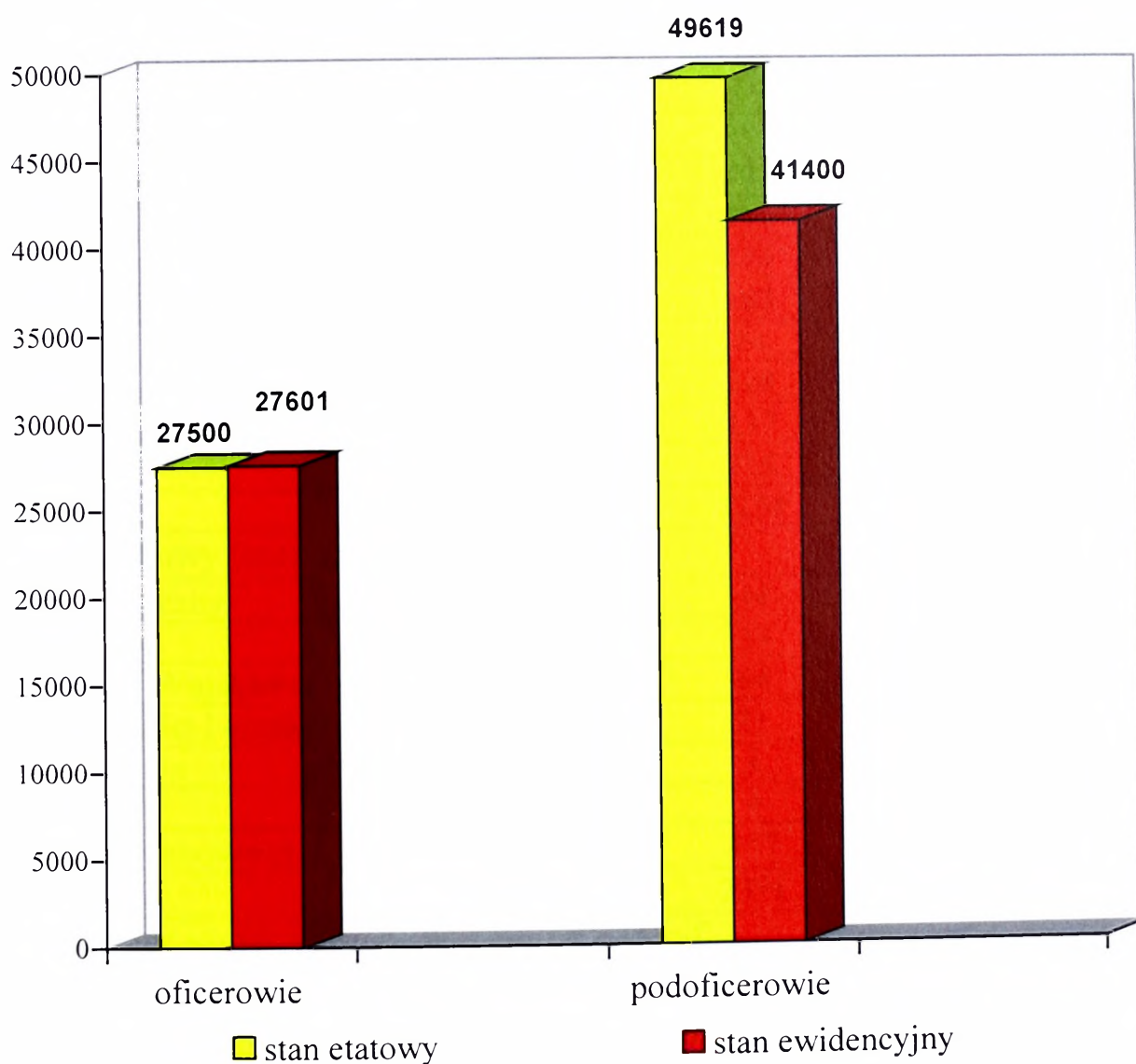
Za podstawę wyliczeń potrzeb ilościowych w zakresie kształcenia i doskonalenia zawodowego przyjęto aktualnie obowiązujące dokumenty normatywno – prawne, które określają liczebność Sił Zbrojnych RP.

Natomiast potrzeby ilościowe będą wynikać głównie z:

- uzupełnienia corocznych zwolnień,
- uzupełniania istniejących vacatów,
- zmian struktury etatowej Sił Zbrojnych RP,
- konieczności prowadzenia całego systemu doskonalenia zawodowego kadry.

Potrzeby kształcenia w Siłach Zbrojnych RP w celu przygotowania kadry na aktualnie istniejące vacaty przedstawia wykres 4.

Wykres 5. Potrzeby w zakresie przygotowania kadr na vacat.



*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW.*

Porównanie stanu etatowego z ewidencyjnym wskazuje, iż w korpusie oficerskim nie trzeba zwiększać potrzeb kształcenia, gdyż aktualnie występuje nadwyżka oficerów, a liczba stanowisk tego korpusu do 2010 roku będzie się

kształtować na poziomie 27500 stanowisk. Inaczej przedstawia się sytuacja w korpusie podoficerskim, gdzie aktualnie występuje ponad 8000 stanowisk tzw. vacatów. Pomimo malejącej liczby stanowisk do stanu etatowego 46500 w 2006 roku istnieje potrzeba przygotowania ok. 6000 podoficerów w ciągu dwóch lat, tak aby w 2006 roku stan etatowy równał się stanowi ewidencyjnemu.

Tabela 18

*Roczne potrzeby w zakresie kształcenia kandydatów na pierwsze stanowiska podporucznikowskie*<sup>81</sup>

Lp.	Korpus osobowy	Liczba stanowisk (podporucznikowskich)	Roczne potrzeby
1.	Ogólnowojskowy	520	173
2.	Łączności i Informatyki	283	94
3.	Radiotechniczny	104	35
4.	Rakietowy i Artylerii	216	72
5.	Przeciwlotniczy	184	61
6.	Inżynierii Wojskowej	183	61
7.	OPBMR	64	21
8.	Lotnictwa	328	109
9.	Marynarki Wojennej	137	46
10.	Logistyki	215	72
<b>Razem</b>		<b>2234</b>	<b>744</b>
<b>Korpus osobowy (szczególny)</b>			
11.	Korpus Medyczny	44	15
12.	WSI	20	7
13.	Żandarmerii Wojskowej	54	18
14.	Sprawiedliwości i obsługi prawnej	31	10
15.	Duszpasterstwa	4	1
16.	Finasowy	4	1
Razem korpusy osobowe szczególne		157	52
<b>Razem</b>		<b>2391</b>	<b>796</b>

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW.*

Z szacunkowych potrzeb rocznych sił zbrojnych w zakresie kształcenia kandydatów na pierwsze stanowiska oficerskie wynika:

– konieczność przygotowania nie więcej niż 796 podporuczników na pierwsze stanowiska służbowe. Liczba ta może nawet ulec zmniejszeniu, jeśli w konsekwencji

<sup>81</sup> Potrzeby kształcenia i doskonalenia zostały opracowane na podstawie danych Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego

przyjęcia dalszych zmian w strukturze Sił Zbrojnych RP zmaleje liczba stanowisk dla podporuczników.

– z ogólnej liczby 796 przygotowywanych kandydatów na oficerów 744 obejmuje stanowiska główne podporucznikowskie, natomiast 54 stanowiska szczególne.

– po zrównaniu w korpusie podoficerskim stanu etatowego z ewidencyjnym roczne potrzeby będą się kształtować na poziomie ok. 1400 podoficerów, stanowi to 3% stanu etatowego kadr tego korpusu.

Tabela 19

*Szacunkowe roczne potrzeby sił zbrojnych w zakresie doskonalenia oficerów na poziomie akademickim.*

Kształcenie przez objęcie wyższego stanowiska służbowego		Nazwa formy kształcenia	Czas kształcenia	Uczelnia prowadząca / liczba słuchaczy		
				AON	AMW	WSO
Stanowiska Głównie	General brygady	Studium polityki obronnej	10 mcy	12		
	Pułkownik	Studium operacyjno strategiczne	10 mcy	50		
	Podpułkownik	Kurs specjalistyczny	3,5 mca	125	20	
	Kapitan	Kurs specjalistyczny	1-2 mce	-	70	540
Stanowiska pośrednie	Porucznik	Kurs specjalistyczny	1-2 mce	-	110	670
	Major	Podyplomowe studia operacyjno – taktyczne	10 mcy	300	60	
<b>Razem</b>				<b>487</b>	<b>260</b>	<b>1210</b>

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW.*

Z rocznych potrzeb sił zbrojnych w zakresie doskonalenia zawodowego wynika iż:

– akademie wojskowe będą kształcić ok. pięćset siedemdziesiąt oficerów starszych na studiach podyplomowych i kursach, z czego czterysta dziewięćdziesiąt w Akademii Obrony Narodowej i osiemdziesięciu w Akademii Marynarki Wojennej;

– wyższe szkoły oficerskie i Akademia Marynarki Wojennej będą rocznie kształcić ok. tysiąc czterysta oficerów młodszych, na jedno lub dwu miesięcznych

kursach specjalistycznych przygotowujących do objęcia stanowiska o stopniu etatowym porucznik i kapitan.

– ponadto w systemie doskonalenia zawodowego funkcjonują kursy specjalistyczne, które są związane z przygotowaniem oficerów do objęcia konkretnych stanowisk służbowych. Szacuje się, iż roczne potrzeby w tym obszarze doskonalenia zawodowego będą kształtować się na poziomie ok. dziewięćset oficerów.

– szacunkowe potrzeby w zakresie kształcenia kursowego podoficerów wahają się na poziomie ok. pięciu tysięcy.

Tabela 20

*Szacunkowe roczne potrzeby sił zbrojnych w zakresie szkolenia kursowego podoficerów.*

Lp.	Nazwa szkoły podoficerskiej	plutonowy (bosmannat)	sierżant (bosman)	starszy sierżant (starszy bosman)	młodszy chorąży	chorąży	starszy chorąży	starszy chorąży sztabowy	RAZEM
1	Szkoła Podoficerska Wład w Poznaniu	337	530	350	352	385	111	34	2099
2	Szkoła Podoficerska Wład we Wrocławiu	38	200	105	196	60	-	-	599
3	Szkoła Podoficerska Wład w Toruniu	28	30	-	36	38	-	-	132
4	Szkoła Podoficerska Wład w Zegrzu	97	70	35	35	30	30	35	332
5	Szkoła Podoficerska SP w Koszalinie	238	283	153	67	50	17	-	808
6	Szkoła Podoficerska SP w Dęblinie	255	283	215	104	56	13	-	926
7	Szkoła Podoficerska Marynarki Wojennej	35	60	65	20	10	15	2	207
8	Szkoła Podoficerska Służb Medycznych	30	40	-	30	15	30	11	156
<b>Razem</b>		<b>1058</b>	<b>1496</b>	<b>923</b>	<b>840</b>	<b>644</b>	<b>216</b>	<b>82</b>	<b>5259</b>

*Opracowanie własne na podstawie danych DKiSzW.*

Z analizy rocznych potrzeb w zakresie szkolenia kursowego podoficerów wynika iż:

– największe potrzeby w zakresie szkolenia kursowego podoficerów występują w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu, która kształci m.in. w korpusie osobowym ogólnowojskowym i logistyki;

– największa liczba szkolonych, jest na kursach do stopnia sierżanta i plutonowego;

– najmniejsze potrzeby szkolenia kursowego występują w Szkole Podoficerskiej Służb Medycznych.

Tabela 21

*Szacunkowe przewidywane potrzeby kształcenia kadr wojskowych wyliczone z przewidywanych zmian Sił Zbrojnych RP.*

Nazwa korpusu osobowego	Armia 150 tys.	Armia 85-90 tys. wariant zachowawczy	Armia 65-70 tys. wariant zrównoważony	Armia 40-50 tys. wariant radikalny
<b>Oficerowie</b>	<b>796</b>	<b>450-500</b>	<b>350-400</b>	<b>200-300</b>
<b>Podoficerowie</b>	<b>1500</b>	<b>950-100</b>	<b>750-800</b>	<b>450-500</b>

*Opracowanie własne na podstawie materiałów SGWP.*

#### 4.3.4. Wnioski

Projektując perspektywiczny model struktury szkolnictwa wojskowego, a w nim model kształcenia ustawicznego kadry, należy pamiętać, iż musi on być nierozzerwalnie związany z modelami przebiegu służby oficera i podoficera w poszczególnych korpusach osobowych. Umożliwić także zdobycie wykształcenia niezbędnego do objęcia stanowiska służbowego o wyższym stopniu etatowym, co określa ustawa z dnia 11 września 2003 roku w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych.

Przy tak małej liczbie kształconych i ciągle malejących potrzebach oraz tak wielu niezbędnych siłom zbrojnym kierunkach i specjalnościach kształcenia, tworzenie nowej uczelni tylko dla potrzeb wojska mija się z celem. Nowa uczelnia musi mieć charakter uczelni wojskowo-cywilnej, co pozwoli na utrzymanie wielu kierunków studiów oraz różnorodności wykształcenia przyszłych oficerów, a także zapewni optymalne wykorzystanie kadry dydaktyczno-naukowej zatrudnionej

w uczelni. W innym przypadku wykorzystanie kadry byłoby niepełne, a wykształcenie przyszłego oficera bardzo kosztowne (w przypadku kształcenia ok. 1500-2500 kandydatów na oficerów).

Biorąc pod uwagę zadania jakie, stoją przed szkołami podoficerskimi w najbliższych dwóch latach, trudno będzie decydować o zmniejszeniu liczby szkół podoficerskich oraz centrów szkolenia, które zabezpieczają logistycznie proces kształcenia w szkołach podoficerskich. Natomiast potrzeby w zakresie szkolenia kursowego podoficerów wskazują, iż w wojskach lądowych konieczne jest funkcjonowanie docelowo co najmniej dwóch centrów szkolenia.

#### **4.4. Stan badań nad doskonaleniem systemu szkolnictwa wojskowego**

Prowadzone prace badawcze w zakresie dalszego doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego wynikają z polecenia ministra obrony narodowej, które zostało wydane na posiedzeniu Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego i Nauki w dniu 5. 12. 2003 roku w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych.

##### **4.4.1. Badania prowadzone w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego**

Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego wykonując polecenie ministra obrony narodowej opracował koncepcję<sup>82</sup>, której byłem głównym autorem, dalszego doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego. Wychodząc z założenia, że konieczność przeprowadzania dalszych zmian w szkolnictwie wojskowym jest pochodną:

1. Zmieniającej się struktury i wielkości Sił Zbrojnych RP.
2. Możliwości ekonomicznych resortu obrony narodowej.
3. Zobowiązań sojuszniczych oraz wynikających z nich przyszłych zadań Sił Zbrojnych RP.

---

<sup>82</sup> *Koncepcja doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego*, materiał na Kolegium Dowódców Sił Zbrojnych w dniu 23.06.2004 r., MON, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

4. Założeń strategii edukacyjnej państwa oraz konieczności ewolucyjnego włączenia się szkolnictwa wojskowego w system edukacji narodowej.

5. Równoczesnego włączenia się naszej edukacji narodowej – w tym wojskowej do systemu edukacji europejskiej.

Nowa koncepcja zawiera cztery warianty rozwiązań, które są możliwe do zrealizowania.

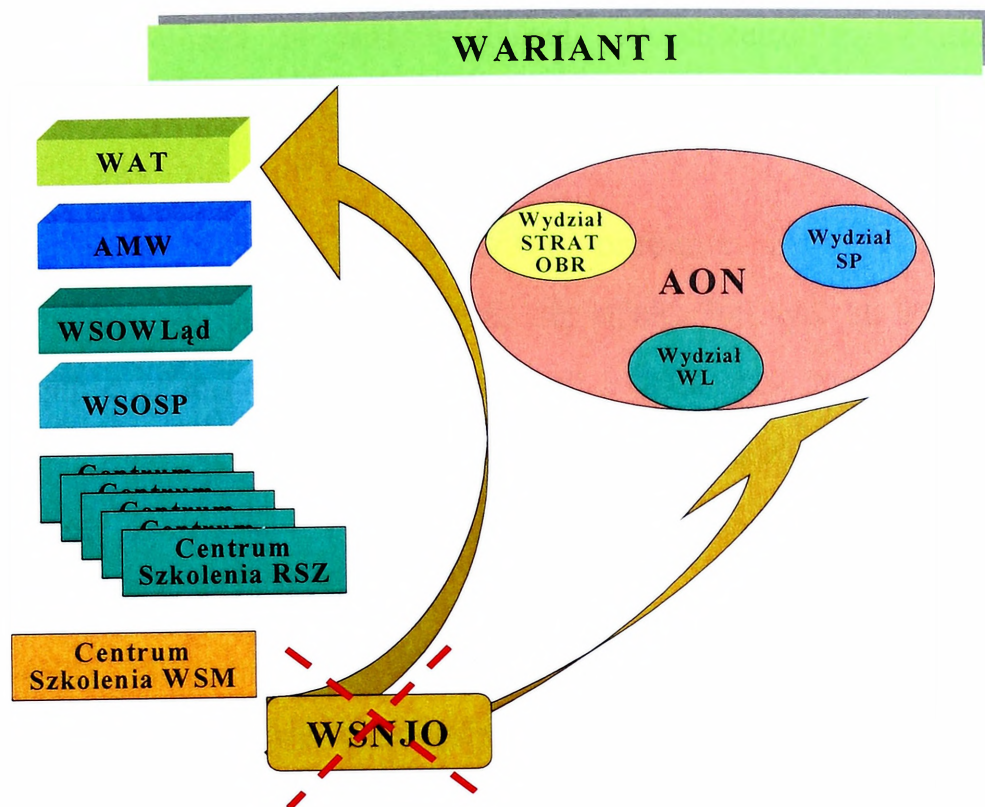
Pierwszy wariant zakłada jedynie likwidację Wojskowego Studium Nauczania Języków Obcych w Łodzi i przejęcie tych zadań przez AON i WAT.

Drugi przewiduje, oprócz przeniesienia zadań WSNJO, utworzenie Wydziału Marynarki Wojennej w Akademii Obrony Narodowej z jednoczesnym zredukowaniem zadań AMW do zadań wyższej szkoły oficerskiej.

Trzeci wariant, który uzyskał już wstępną aprobatę kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej (na posiedzeniu kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej w dniu 19.04.2004 r.) przewiduje utworzenie jednej wyższej uczelni wojskowej powstałej z połączenia Akademii Obrony Narodowej, Wojskowej Akademii Technicznej oraz Akademii Marynarki Wojennej. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjąłem roboczą nazwę Uniwersytet Obrony Narodowej. Wyższe szkoły oficerskie zostaną przekształcone w centra szkolenia rodzajów Sił Zbrojnych, których struktura będzie dostosowana do potrzeb kadrowych i szkoleniowych Sił Zbrojnych RP.

Czwarty wariant zakłada kontynuację kształcenia kandydatów na oficerów na jednolitych studiach magisterskich i przewiduje, oprócz Uniwersytetu Obrony Narodowej, utworzenie jednej Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Zbrojnych.

Proponowane rozwiązania w wariantach trzecim i czwartym uwzględniają potrzeby ilościowe i jakościowe sił zbrojnych, liczne uwarunkowania współczesnych tendencji edukacyjnych, w tym reformę systemu edukacji narodowej oraz standardy obowiązujące w NATO i Unii Europejskiej.



Rys. 24. Zmiany organizacyjno-strukturalne szkolnictwa wojskowego wariant I. Opracowanie graficzne własne na podstawie materiałów DKiSzW.

Zakłada się, że obecna struktura organizacyjna oraz zadania realizowane przez placówki szkolnictwa wojskowego nie ulegną zmianom. Przewiduje się jedynie przeniesienie zadań dydaktycznych realizowanych w Wojskowym Studium Nauczania Języków Obcych w Łodzi do Akademii Obrony Narodowej oraz Wojskowej Akademii Technicznej.

Przyjęcie omawianego wariantu może spowodować zmniejszenie zatrudnienia w szkolnictwie wojskowym o sześćdziesiąt dwa, w tym sześć etatów żołnierzy zawodowych, czterdzieści nauczycieli i szesnaście etatów pracowników zabezpieczenia, o ile przejęcie zadań WSNJO przez AON i WAT nastąpi bez zmian etatowych tych uczelni.

W przypadku przejęcia wszystkich nauczycieli przez AON i WAT zatrudnienie ulegnie zmniejszeniu jedynie o szesnaście etatów pracowników wojska i cztery etaty wojskowe (dwa etaty wojskowe pozostają dla centralnej komisji egzaminacyjnej języków obcych).

Aktualny koszt funkcjonowania WSNJO w Łodzi kształtuje się na poziomie 2,8 mln. Przeniesienie zadań realizowanych przez WSNJO do AON i WAT spowoduje

przesunięcie 1,5 mln w formie dotacji do uczelni za kształcenie językowe. Zmniejszenie kosztów funkcjonowania szkolnictwa w tym przypadku będzie na poziomie 1,3 mln zł

Natomiast kiedy AON i WAT przejmie zadania i nauczycieli koszt funkcjonowania szkolnictwa zmniejszy się o ok. 900 tys. zł, z czego 607 tys. zł to wynagrodzenie pracowników administracji i żołnierzy zawodowych, a 288 tys. zł wydatki rzeczowe. Koszt funkcjonowania szkolnictwa wojskowego w takiej strukturze organizacyjnej będzie się kształtował na poziomie 483,3 mln zł.

Zalety takiego działania to:

1. Koszty funkcjonowania szkolnictwa zostaną zmniejszone o 900 tys. zł poprzez zmniejszenie zatrudnienia oraz kosztów utrzymania infrastruktury, jaką posiada WSNJO w Łodzi.

2. Zlikwidowane zostaną problemy prawne, związane ze statusem nauczycieli – w AON i WAT będą nauczycielami akademickimi.

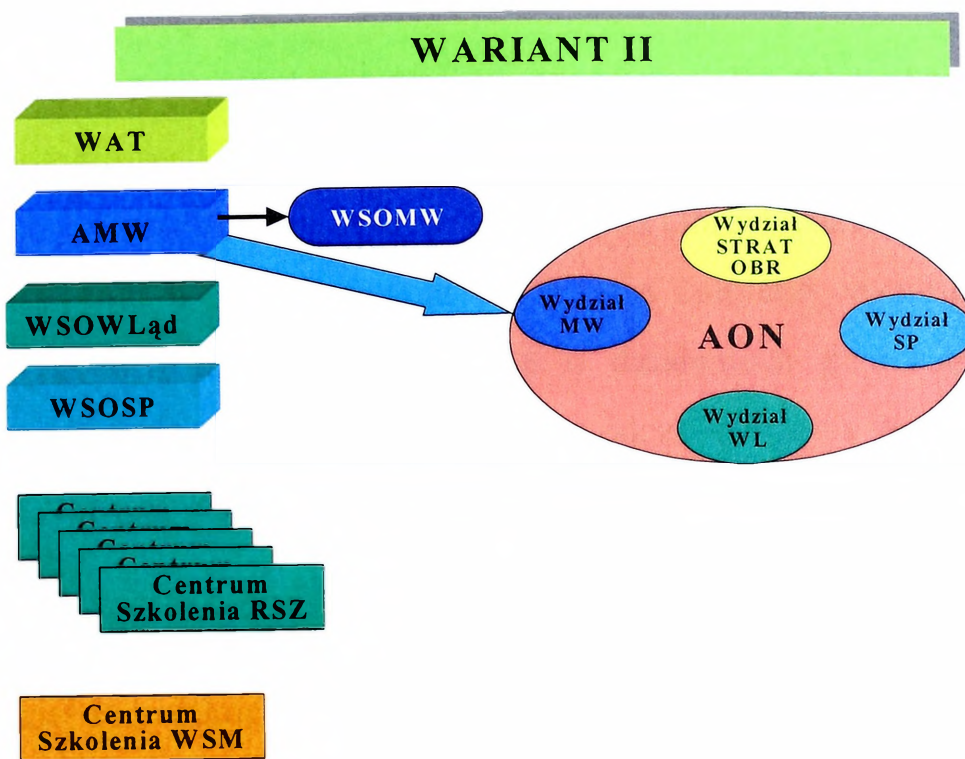
Wady zaś to:

1. Prawdopodobna utrata większości dobrze przygotowanej i doświadczonej kadry dydaktycznej zatrudnionej aktualnie w WSNJO.

2. Konieczność organizowania na nowo składu Centralnej Komisji Egzaminacyjnej Języków Obcych, związane jest to z prawdopodobnym odejściem części pracowników komisji (wyspecjalizowanej w tej dziedzinie, po przeszkoleniu na kursach, w tym za granicą), co mogłoby mieć wpływ na krótkotrwałe obniżenie jakości uznawanych obecnie w wielu resortach egzaminów MON.

3. Wariant dotyczący likwidacji WSNJO nie rozwiązuje problemu konieczności prowadzenia studiów podstawowych (dla absolwentów szkół ponadgimnazjalnych) ze spełnieniem wymogów MENiS w AON i wyższych szkołach oficerskich.

4. Wariant ten nie rozwiązuje problemu nadmiernie rozbudowanej struktury szkolnictwa wojskowego, której finansowanie jest skomplikowane, a kierowanie utrudnione.



Rys. 25. Zmiany organizacyjno – strukturalne szkolnictwa wojskowego – wariant II.  
Opracowanie graficzne własne na podstawie materiałów DKiSzW

Wariant II przewiduje, oprócz przeniesienia zadań WSNJO, utworzenie Wydziału Marynarki Wojennej w Akademii Obrony Narodowej. Pozwoli to na zintegrowanie doskonalenia zawodowego od szczebla majora wzwyż w AON, zapewniając tym samym przygotowanie dowódców i oficerów sztabowych do funkcjonowania w środowisku połączonych rodzajów wojsk. Zadania wykonywane przez Akademię Marynarki Wojennej zostaną zrównane z zadaniami pozostałych WSO. Będzie ona nadal przygotowywać kandydatów na żołnierzy zawodowych dla marynarki wojennej na jednolitych studiach magisterskich oraz kontynuować doskonalenie zawodowe oficerów do stopnia kapitana. Zadania wyższych szkół oficerskich nie uległyby zmianie.

W tym wariantcie nie przewiduje się zmniejszenia zatrudnienia w szkolnictwie wojskowym. Globalne koszty funkcjonowania szkolnictwa pozostaną na tym samym poziomie, to jest 483,3 mln zł, a nastąpi jedynie przesunięcie części środków finansowych ze szkolnictwa Marynarki Wojennej do Akademii Obrony Narodowej.

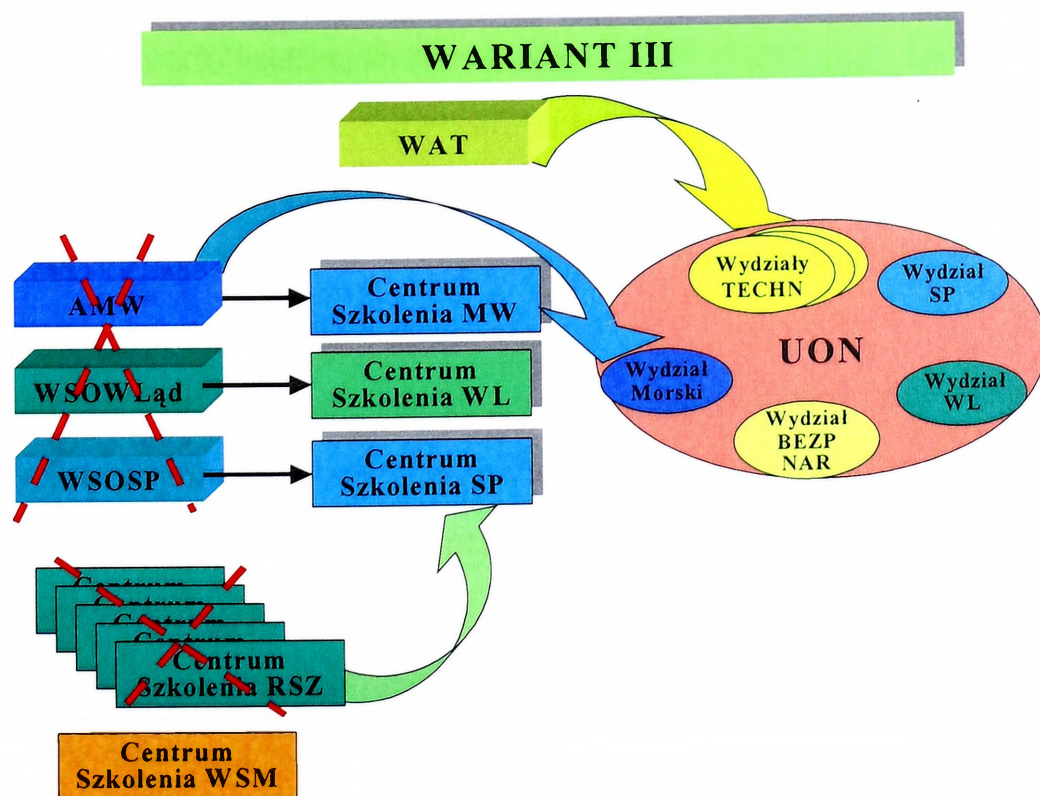
Zalety takiego rozwiązania:

1. Utworzenie w Akademii Obrony Narodowej Wydziału Marynarki Wojennej pozwoli zintegrować kształcenie i doskonalenie kadr całych sił zbrojnych, przez co zostanie w pełni skonsumowana nazwa Akademia Obrony Narodowej.

2. Kształcenie w AON od szczebla majora żołnierzy wszystkich rodzajów sił zbrojnych zapewni im pełniejszy obraz o działaniach połączonych od szczebla taktycznego, skutecznie przygotuje kadrę dowódczo-sztabową do działań połączonych wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Wady zaś to:

1. Obniżenie statusu Akademii Marynarki Wojennej do zadań wyższej szkoły oficerskiej spowoduje niezadowolenie kadry dydaktyczno-naukowej AMW, tak jak miało to miejsce przy reorganizacji WAT.
2. Wariant ten nie rozwiązuje problemu konieczności prowadzenia studiów podstawowych (dla absolwentów szkół ponadgimnazjalnych) ze spełnieniem wymogów MENiS w wyższych szkołach oficerskich.



Rys. 26. Zmiany organizacyjne szkolnictwa wojskowego – wariant III.  
Opracowanie graficzne własne na podstawie materiałów DKiSzW.

Struktura systemu szkolnictwa wojskowego w tym wariantcie składać się będzie z jednej wyższej uczelni wojskowej, trzech centrów szkolenia rodzajów sił zbrojnych oraz Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych.

Podstawowym elementem struktury szkolnictwa wojskowego będzie Uniwersytet Obrony Narodowej (UON) w Warszawie, jak już wcześniej pisałem utworzony z połączenia Akademii Obrony Narodowej, Wojskowej Akademii Technicznej i Akademii Marynarki Wojennej.

W tym wariantcie przekształca się Wyższą Szkołę Oficerską Wojsk Lądowych (WSOWLąd) we Wrocławiu oraz Wyższą Szkołę Oficerską Sił Powietrznych w Dęblinie w Centra Szkolenia Rodzajów Sił Zbrojnych, dostosowując ich strukturę do potrzeb szkolenia i doskonalenia zawodowego.

Poszczególne elementy struktury szkolnictwa wojskowego realizować będą zadania związane przede wszystkim z przygotowaniem kandydatów na żołnierzy zawodowych i doskonaleniem zawodowym żołnierzy w odpowiednich korpusach osobowych.

Uniwersytet Obrony Narodowej będzie zabezpieczał cały proces doskonalenia zawodowego oficerów starszych prowadząc:

- studia podyplomowe przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym majora;
- kursy specjalistyczne przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym podpułkownika;
- studium operacyjno-strategiczne przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym pułkownika;
- studium polityki obronnej przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym generała brygady;
- uzupełniające studia magisterskie;
- studia doktoranckie.

Zadania tej uczelni będą również obejmować prowadzenie badań naukowych, kształcenie kierowniczych kadr dla potrzeb obronności państwa oraz studentów cywilnych na studiach magisterskich – potencjalnych kandydatów na żołnierzy zawodowych.

Każdy rodzaj sił zbrojnych dysponował będzie jednym centrum szkolenia, w którego skład wchodziłyby:

- studium oficerskie – kształcące absolwentów cywilnych uczelni wyższych, kandydatów na oficerów;
- kursy doskonalenia zawodowego oficerów do stopnia kapitana;
- szkoła podoficerska – przygotowująca kandydatów na podoficerów;
- kursy doskonalenia zawodowego podoficerów;
- szkoła młodszych specjalistów – przygotowująca szeregowych zawodowych;
- kursy szkolenia rezerw osobowych.

W przyjętym rozwiązaniu przewiduje się, że jedynym źródłem pozyskiwania kandydatów na oficerów byłiby absolwenci uczelni cywilnych z tytułem zawodowym magistra. W pierwszej kolejności odbywaliby oni szkolenie, w zróżnicowanym czasie trwania, w studium oficerskim odpowiedniego rodzaju sił zbrojnych.

Szkolenie to ma na celu przygotowanie kandydata do zawodowej służby wojskowej oraz objęcia pierwszego stanowiska służbowego dowódcy plutonu. Po ukończeniu szkolenia i zdaniu egzaminu na oficera absolwent jest promowany na pierwszy stopień oficerski i kierowany do jednostki (instytucji) wojskowej.

Taki system kształcenia w ocenie Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego kandydatów na oficerów zapewnia największą elastyczność w dostosowaniu naboru do ciągle zmieniających się potrzeb sił zbrojnych.

Według wyliczeń DKiSzW przewiduje się, że wdrożenie tego wariantu reformy spowoduje zmniejszenie zatrudnienia w szkolnictwie wojskowym o ok. 30%, a koszty utrzymania szkolnictwa wojskowego będą się kształtować na poziomie ok. 326 mln zł.

Zalety tego przedsięwzięcia:

1. Nowo utworzony UON dzięki koncentracji potencjału dydaktycznego AON, WAT i AMW oraz szerokiej możliwości zatrudniania pracowników naukowych uczelni cywilnych w niedługim czasie może wejść do grona uczelni przodujących w Polsce, spełniającej wszystkie ustawowe kryteria uczelni uniwersyteckiej oraz wymogi stawiane przez nowoczesne siły zbrojne.

2. Utworzona uczelnia będzie mogła z powodzeniem prowadzić na wysokim poziomie wszystkie formy działalności edukacyjnej zarówno dla potrzeb sił zbrojnych, jak i osób cywilnych z administracji państwowej i samorządowej.

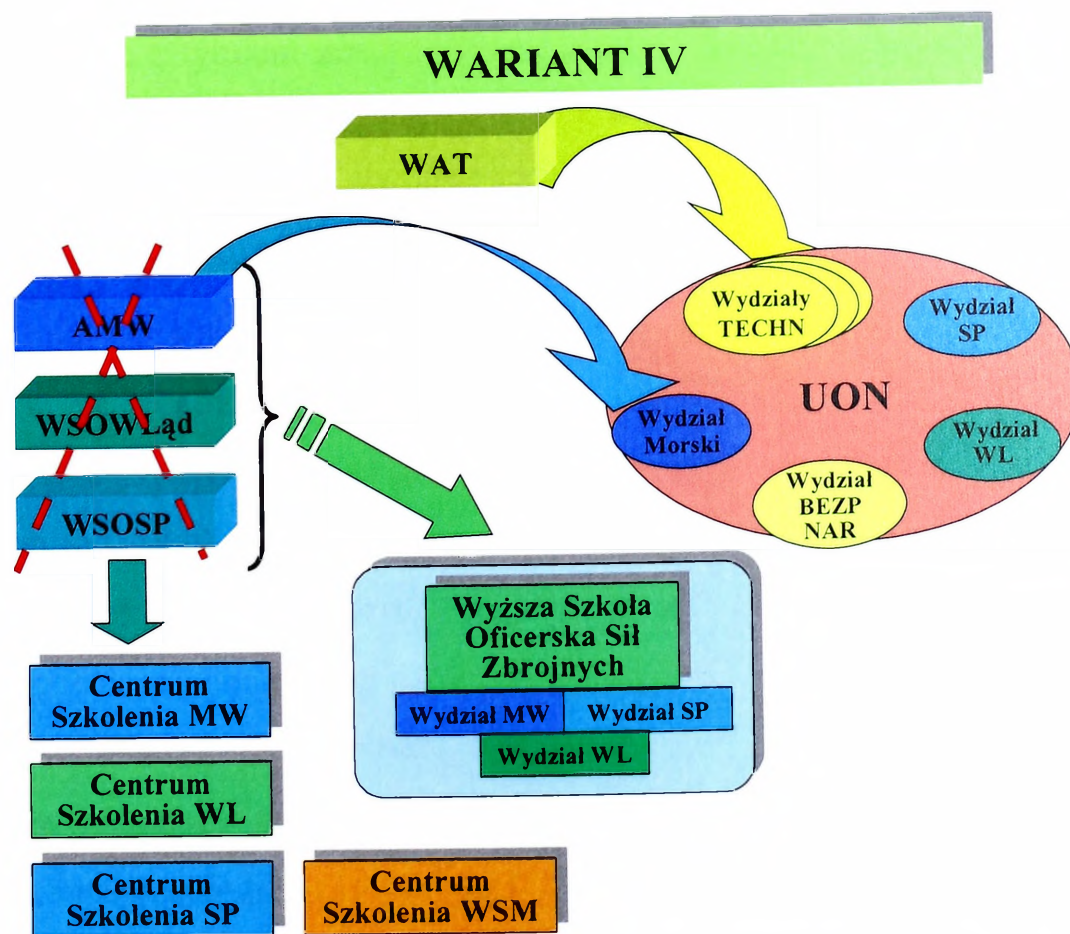
3. Powstaną doskonałe warunki do prowadzenia zsynchronizowanych badań naukowych w dziedzinie sztuki operacyjnej taktyki i techniki bojowej.

4. Nastąpi koncentracja infrastruktury materialnej oraz środków finansowych, znacznemu obniżeniu ulegną także koszty funkcjonowania szkolnictwa wojskowego, poprzez zmniejszenie liczby placówek edukacyjnych.

Wady zaś to:

1. Realizacja proponowanego rozwiązania wymagać będzie zmian legislacyjnych w obowiązujących obecnie aktach prawnych, także na poziomie ustawowym.

2. Spowoduje niezadowolenie kadry dydaktyczno-naukowej WAT i AMW, tak jak już miało to miejsce przy poprzedniej reorganizacji WAT.



Rys. 27. Zmiany organizacyjno-strukturalne szkolnictwa wojskowego wariant IV. Opracowanie graficzne własne na podstawie materiałów DKiSzW.

W wariacie IV strukturę szkolnictwa wojskowego będą tworzyć: Uniwersytet Obrony Narodowej, jedna Wyższa Szkoła Oficerska Sił Zbrojnych oraz trzy centra szkolenia rodzajów wojsk i Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych.

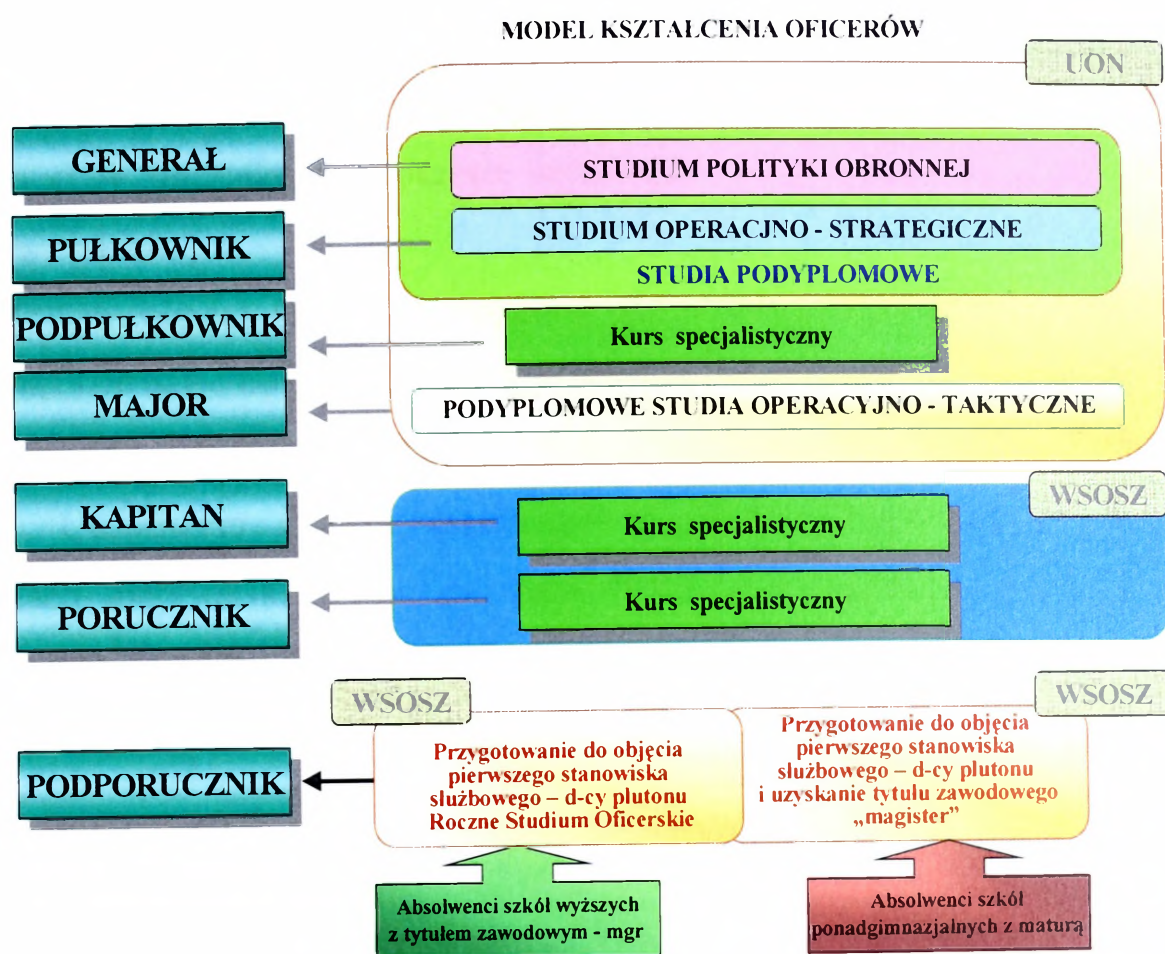
Istotą tego wariantu jest utrzymanie dominującej roli pozyskiwania kandydatów na oficerów spośród absolwentów szkół ponadgimnazjalnych i kształcenie ich w WSO, która zapewni uzyskanie tytułu zawodowego magistra. W pierwszym etapie kształcenie na poziomie studiów magisterskich byłoby prowadzone we współpracy z innymi uczelniami, a docelowo samodzielnie.

W strukturze WSO znajdowałyby się trzy wydziały: Wojsk Lądowych, Marynarki Wojennej i Sił Powietrznych. Szkoła realizowałaby przygotowanie oficerów według dwóch modeli. Pierwszy polegałby na kształceniu kandydatów absolwentów szkół ponadgimnazjalnych na jednolitych studiach magisterskich. Realizacja praktycznej części programów kształcenia odbywałaby się w centrach szkolenia rodzajów sił zbrojnych. Szkolenie w drugim modelu – dla absolwentów uczelni cywilnych z tytułem zawodowym magistra – byłoby prowadzone w Studium Oficerskim będącym w strukturze WSOSZ, z realizacją części praktycznej w centrach szkolenia, tak jak w pierwszym modelu. Ponadto uczelnia ta prowadziłaby cały proces doskonalenia zawodowego oficerów młodszych.

Zadania Uniwersytetu Obrony Narodowej byłyby takie jak w wariacie III i polegałyby na realizacji całego procesu doskonalenia zawodowego oficerów starszych. Istotę kształcenia i doskonalenia zawodowego przedstawia rysunek 28.

Centra szkolenia prowadziłyby kształcenie podoficerów, szeregowych zawodowych oraz cały system doskonalenia zawodowego kadry w tych korpusach.

Przyjęcie proponowanej struktury oraz zadań Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Zbrojnych w postaci przygotowywania kandydatów na oficerów dla całych sił zbrojnych, wymagałoby rozstrzygnięcia jej podporządkowania. Wydaje się, że zakres zadań realizowanych przez uczelnię wymagałby podporządkowania jej szefowi Sztabu Generalnego WP.



Rys. 28. Model kształcenia oficerów w wariancie III.  
Opracowanie graficzne własne

Przyjęcie reorganizacji szkolnictwa wojskowego w proponowanym wariancie wg wyliczeń Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego przyniesie zmniejszenie wydatków o ponad 100 mln zł i kształtować się będzie na poziomie około 378 mln zł. Stan zatrudnienia w szkolnictwie wojskowym zmniejszyłby się o około 1500 osób.

Zalety proponowanego wariantu rozwiązania:

1. Utworzenie w strukturze szkolnictwa wojskowego oprócz Uniwersytetu Obrony Narodowej jednej Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Zbrojnych pozwoli na zachowanie tradycyjnego modelu pozyskiwania kandydatów na oficerów absolwentów szkół ponadgimnazjalnych.

2. Nastąpi koncentracja infrastruktury materialnej oraz środków finansowych, znacznemu obniżeniu ulegną także koszty funkcjonowania szkolnictwa wojskowego, poprzez zmniejszenie zatrudnienia oraz liczby placówek edukacyjnych.

Wady zaś:

1. Istnieje zagrożenie, że szczególnie w okresie tworzenia WSOSZ nie będzie ona spełniać w początkowym okresie wymogów do prowadzenia jednolitych studiów magisterskich.
2. Uniwersytet Obrony Narodowej nie prowadziłby studiów podstawowych na kierunkach wojskowych, co jest koniecznym warunkiem wg przepisów MENiS do prowadzenia studiów podyplomowych.
3. Utrzymanie modelu kształcenia kandydatów na oficerów na jednolitych studiach magisterskich jest znacznie droższe niż szkolenie absolwentów uczelni cywilnych z tytułem magistra.

#### 4.4.2. Inny model doskonalenia systemu kształcenia oficerów Sił Zbrojnych RP

Jedną z propozycji dalszego doskonalenia systemu kształcenia oficerów Sił Zbrojnych RP przedstawił Pan płk rez. dr hab. inż. Włodzimierz MISZAŁSKI na konferencji pod patronatem ministra obrony narodowej „Perspektywiczny model kształcenia oficerów dla polskich Sił Zbrojnych XXI wieku”<sup>83</sup>.

Autor w swoim opracowaniu wyodrębnia dwa obszary kształcenia oficerów: obszar kształcenia przygotowującego do zawodu oficera i obszar kształcenia ustawicznego, rozwijającego, doskonalącego – w obszarach tych powinny być usytuowane dwie główne uczelnie wojskowe:

1. Uczelnia A, kształcąca specjalistów dla potrzeb sił zbrojnych, systemu obronnego, systemu bezpieczeństwa państwa, spośród których odpowiednio wyselekcjonowana część byłaby przygotowywana do zawodu oficera: uczelnia ta realizowałaby także elementy kształcenia ustawicznego specjalistycznego.

2. Uczelnia B, bazująca na absolwentach uczelni A, kształcąca sztabowców, dowódców wyższych szczebli, menadżerów w resorcie MON i innych resortach w ramach systemu bezpieczeństwa państwa. Uczelnia B oprócz macierzystej kadry dydaktycznej wykorzystywałaby w szerokim zakresie – w charakterze *visiting*

---

<sup>83</sup> Płk rez. dr hab. inż. Włodzimierz MISZAŁSKI – *Perspektywiczna wizja kształcenia oficerów w XXI wieku w Polsce*, konferencja pod patronatem ministra obrony narodowej „Perspektywiczny model kształcenia oficerów dla polskich Sił Zbrojnych XXI wieku”, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2004.

*professors* i *visiting lectureers* wybitne osobistości krajowe i zagraniczne ze świata polityki, gospodarki, organizacji międzynarodowych, także wybitnych dowódców i menadżerów. Cezurą rozgraniczającą zbiory stanowisk przewidywanych dla absolwentów obydwu uczelni powinien być szczebel podstawowego modelu bojowego (np. moduł batalionowy) i jego odpowiednik w strukturach cywilnych.

Proponowane powyżej rozwiązania organizacyjne w obszarze kształcenia kadr oficerskich zostały przedstawione w oparciu o następujące postulaty:

1. Kształcenie tylko dla potrzeb sił zbrojnych – dla systemu obronnego lub szerzej dla systemu bezpieczeństwa państwa.

2. Główny nurt kształcenia oficerów powinny realizować uczelnie podległe lub nadzorowane przez MON, współdziałające, zgodnie z założeniami deklaracji bolońskiej, z krajowymi i zagranicznymi uczelniami cywilnymi i wojskowymi. Szkolnictwo wojskowe (bezpłatne, gwarantujące dobre warunki) powinno stwarzać szanse m.in. dla młodzieży utalentowanej, niezamożnej, mającej powołanie do służby państwowej. Uczelnie wojskowe powinny realizować ideę „wychowania państwowego”.

3. Powinna być realizowana – mająca głębokie źródła historyczne i wciąż aktualną w świetle prognoz przyszłego pola walki – idea wykształcenia politechnicznego kadry. Uczelni A byłaby uczelnią typu politechnicznego.

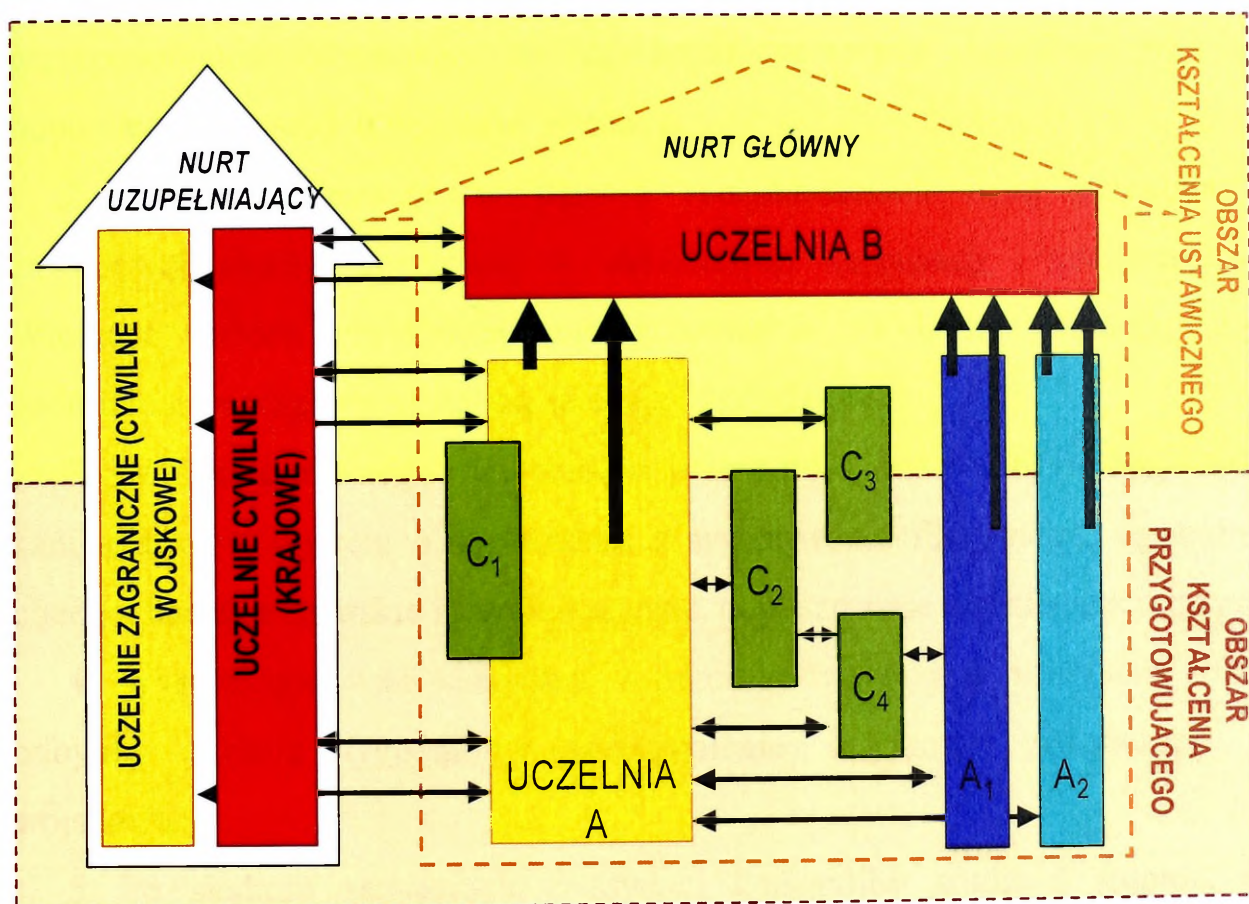
4. Sylwetkę (wzorzec osobowy) oficera powinny tworzyć następujące obszary wiedzy, umiejętności i cechy charakteru tj: wiedza ogólnowojskowa, umiejętności dowódcze (menadżerskie) sprawności intelektualne, sprawności fizyczne, manualne, cechy wolicjonalne (zdecydowanie, odporność na stres, odwaga, opanowanie).

5. W kształceniu ustawicznym – uczelnie wojskowe powinny być prekursorami (swoistym laboratorium doświadczalnym) nowoczesnych rozwiązań zdalnego nauczania i e edukacji.

6. Obydwie główne uczelnie podległe lub nadzorowane przez MON (A i B) powinny mieć swobodę działania w ramach systemu edukacji narodowej – posiadając możliwość prowadzenia studiów i kursów komercyjnych, tworzenia w oparciu o posiadany potencjał dydaktyczny nowych atrakcyjnych kierunków

studiów cywilnych, kierunków związanych z potrzebami rynku pracy, instytucji administracji państwowej, kontrahentów zagranicznych itp.

7. Należałoby stworzyć system finansowania szkolnictwa wojskowego w oparciu o nowe (poza budżetem i komercją) źródła finansowani, np. sponsoring transnarodowych (europejskich) instytucji bezpieczeństwa, dotacje międzynarodowych programów edukacyjnych.



Rys. 29. Zmiany organizacyjno-strukturalne szkolnictwa wojskowego propozycja Miszalskiego.

Na rysunku oprócz głównych uczelni A i B przedstawiono oznaczone literą C centra szkolenia, z których jedno ( $C_1$ ) byłoby ściśle związane z uczelnią A (np. na zasadzie filialnej). Przedstawione zostały także jako warianty do dyskusji – wąsko specjalistyczne uczelnie  $A_1$  i  $A_2$  – lotnicza i morska, które w zależności od warunków finansowych mogłyby być autonomiczne bądź sfederowane z uczelnią A. W nurcie uzupełniającym kształcenia oficerów usytuowano (w obydwu obszarach edukacji) – współpracujące z uczelniami wojskowymi cywilne uczelnie krajowe oraz cywilne i wojskowe uczelnie zagraniczne, gdzie mógłby być realizowany jeden z postulatów bolońskich – o możliwości studiowania przez co najmniej jeden semestr, poza macierzystą uczelnią,

poza swoim krajem, w innym języku. Idee modelu oraz organizacji studiów dla kandydatów na oficerów w uczelni A przedstawia rysunek 30.

1. Nabór kandydatów na specjalności wojskowe odbywałby się po drugim roku studiów pierwszego stopnia spośród studentów cywilnych spełniających wymagania formalne stawiane kandydatom na żołnierzy zawodowych (obywatelstwo polskie, wiek) na zasadzie dobrowolnej deklaracji. Wymagane byłoby zaliczenie przysposobienia obronnego na czwartym semestrze studiów oraz uzyskanie odpowiednio wysokich wyników w nauce.

2. Studia realizowane w danych specjalnościach będą przygotowywać do zawodowej służby wojskowej w określonych korpusach i grupach osobowych. Wielkość naboru określałoby zapotrzebowanie na kadre oficerską z pewnym nadmiarem ze względu na dalszą selekcję kandydatów.

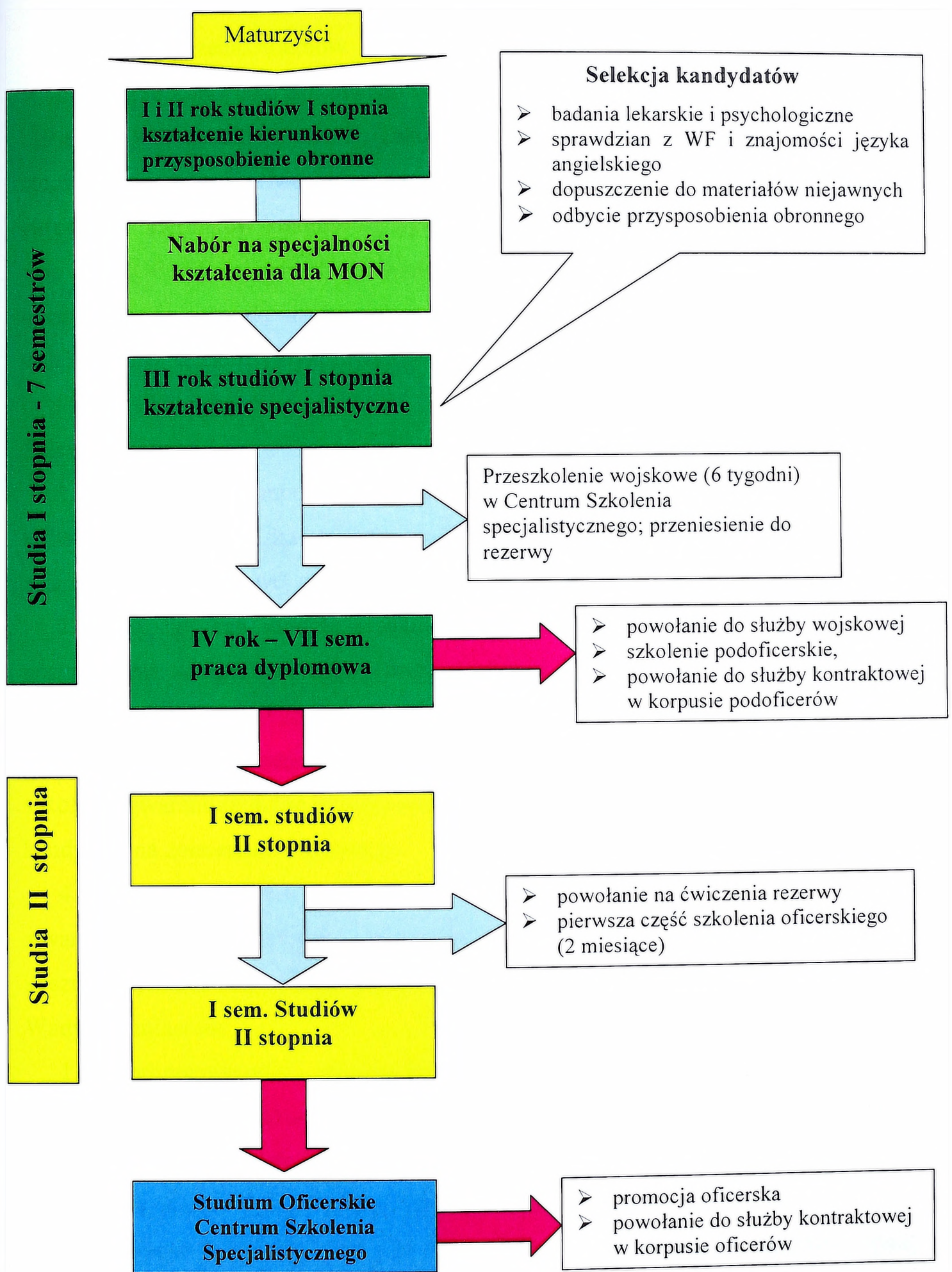
3. W trakcie trzeciego roku studiów przeprowadzona byłaby selekcja zgłoszonych kandydatów w oparciu o sprawdzian z wychowania fizycznego, egzamin z języka obcego, badania lekarskie i psychologiczne, dopuszczenie do informacji niejawnych.

4. Wyselekcjonowani kandydaci w przerwie wakacyjnej po trzecim roku studiów odbyliby sześciu tygodniowe przeszkolenie wojskowe zakończone przysięgą wojskową.

5. Po siedmiu semestrach kandydaci kończyliby studia I stopnia, uzyskując dyplom inżyniera lub licencjata. W przypadku rezygnacji ze studiów II stopnia mogliby zgłosić się na przeszkolenie podoficerskie i wstąpić do kontraktowej służby wojskowej.

6. Absolwenci studiów I stopnia byliby przyjmowani bez egzaminu wstępnego na studia II stopnia w wybranych uprzednio specjalnościach. Studia II stopnia trwałyby trzy lub cztery semestry.

7. Po pierwszym semestrze studiów II stopnia kandydaci kierowani byliby na dwumiesięczne szkolenie w centrum szkolenia. Byłaby to pierwsza część szkolenia oficerskiego, zaliczana jednocześnie jako praktyka zawodowa w ramach studiów II stopnia.



Rys. 30. Organizacja studiów dla kandydatów na oficerów w Uczelni A

8. Po ukończeniu studiów II stopnia absolwenci powołani byłiby do służby w charakterze kandydata do zawodowej służby wojskowej i kierowani na szkolenie oficerskie w centrach szkolenia, zakończone egzaminem oficerskim i promocją na stopień podporucznika. Model ten jest zgodny z założeniami deklaracji bolońskiej. Po akredytacji kierunków studiów – dyplomy ukończenia uczelni A byłyby uznawane w krajach UE. Model umożliwia wielostopniową selekcję kandydatów na oficerów, a jednocześnie pozwala na kontynuację studiów w przypadku nie przejścia przez kolejne etapy selekcji i wykorzystanie absolwentów w ramach korpusu specjalistów cywilnych sił zbrojnych.

Zalety propozycji:

1. Prezentowany model jest zgodny z nowym trójstopniowym modelem kształcenia, który Polska przyjęła podpisując tzw. deklarację bolońską i zgodny z zapisami projektu nowej ustawy „prawo o szkolnictwie wyższym”.

2. Przyjęcie tego modelu stwarza możliwość dla resortu Obrony Narodowej pozyskiwanie kandydatów dobrze przygotowanych i w odpowiednich specjalnościach zgodnie z potrzebami sił zbrojnych.

3. Łączenie kształcenia w uczelni ze szkoleniem specjalistycznym w centrach szkolenia gwarantuje dobre przygotowanie do dalszej służby wojskowej w charakterze kandydata na żołnierza zawodowego.

4. Centralizuje wyższe szkolnictwo wojskowe do dwóch wyższych uczelni, co stwarza możliwość lepszego zarządzania szkolnictwem wyższym oraz zmniejsza koszty utrzymania szkolnictwa wojskowego.

Wady natomiast to:

1. W proponowanym wariantcie uczelnia B nie prowadzi studiów podstawowych, co jest głównym zadaniem uczelni wyższej i uprawnia uczelnie do prowadzenia studiów podyplomowych. Zadania tej uczelni sprowadzają się jedynie do zadań Centrum Kształcenia Ustawicznego wyższych kadr oficerskich.

2. Uczelnia A promuje przygotowanie głównie kadr technicznych, zapominając o kształceniu kadr ogólnowojskowych.

### 4.3. Wnioski

Z analizy opracowanych dokumentów dotyczących zmian systemu szkolnictwa wojskowego oraz modelu przygotowania kadr na potrzeby sił zbrojnych w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego oraz Wojskowej Akademii Technicznej wynika, iż skupiają się one na doskonaleniu struktury szkolnictwa wojskowego oraz przypisaniu do tej struktury systemu kształcenia ustawicznego kadry, który odpowiadałby minimalnym kwalifikacjom na poszczególne stanowiska służbowe i był zgodny z modelem przebiegu służby oficera i podoficera.

Poddane analizie opracowania, w niektórych wypadkach różnią się zasadniczo, ale w większości zwracają uwagę, iż przy rozpatrywaniu docelowego modelu szkolnictwa wojskowego (głównie wyższego) należy niewątpliwie uwzględnić przede wszystkim:

1. Możliwość uzyskiwania tytułu zawodowego magistra przez absolwentów uczelni wojskowej, co będzie wypełnieniem fundamentalnego założenia nowej polityki kadrowej.
2. Włączenie systemu wyższego szkolnictwa wojskowego w ustawowe regulacje ogólnopaństwowe („Prawo o szkolnictwie wyższym”), co zapewni pełną porównywalność wykształcenia absolwentów uczelni wojskowych i cywilnych, a tym samym możliwość funkcjonowania żołnierzy po zakończeniu zawodowej służby wojskowej na krajowym i europejskim cywilnym rynku pracy.
3. Zmniejszenie kosztów kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych, poprzez zmniejszenie liczby wojskowych placówek edukacyjnych.
4. Spełnienie przez uczelnie wszystkich wymogów stawianych przez MENiS oraz nowoczesne siły zbrojne, tak aby uczelnie mogły z powodzeniem prowadzić na wysokim poziomie wszystkie formy działalności edukacyjnej zarówno dla potrzeb sił zbrojnych, jak i osób cywilnych z administracji państwowej i samorządowej.
5. Decyzja o docelowym kształcie szkolnictwa wojskowego będzie w swej istocie decyzją o modelu pozyskiwania kandydatów na oficerów dla potrzeb przyszłych sił zbrojnych.

## ROZDZIAŁ V

### PROJEKT ZMIAN W MODELU KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO KADRY W PERSPEKTYWICZNYM SYSTEMIE SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO

#### 5.1. Założenia dalszego doskonalenia systemu szkolnictwa wojskowego

Za podstawę merytoryczną opracowania nowego systemu szkolnictwa wojskowego przyjąłem:

- pełne wpisanie szkolnictwa wojskowego w ogólnonarodowy system edukacji;
- wpisanie wyższego szkolnictwa wojskowego w cywilny system akademicki, ze wszystkimi konsekwencjami (wpisanie kierunków wojskowych na listę Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego, uznawanie dyplomów uczelni wojskowych przez pracodawców cywilnych, spełnienie warunków dotyczących liczby samodzielnych pracowników naukowych na poszczególnych wydziałach);
- oparcie systemu kształcenia ustawicznego kadr o zapisy ustawy, dotyczące warunków mianowania na kolejne stanowiska służbowe;
- wzrost roli (wiedzy), techniki i technologii w funkcjonowaniu społeczeństwa. Wysoki poziom kształcenia staje się zasadniczą wartością społeczną;
- wejście Polski do „europejskiej przestrzeni edukacyjnej”;
- rewolucja informacyjna, która wyznacza nowe standardy w obszarze pozyskiwania informacji oraz zarządzania nimi. Ma to bezpośredni wpływ na formy, treści i bazę dydaktyczną kształcenia oraz wymagania wobec nauczycieli akademickich;
- reformy sił zbrojnych; spadek potencjalnej liczby studentów (kandydatów na oficerów);
- przyjęcie nowej strategii bezpieczeństwa RP, nowy charakter zadań i wyzwań Sił Zbrojnych oraz kończąca się pracę nad nową ustawą „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

## 5.2. Przeznaczenie systemu szkolnictwa wojskowego

Za podstawowe zadania systemu szkolnictwa wojskowego należy uznać kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych, kształcenie ustawiczne kadr oraz prowadzenie badań naukowych w zakresie obronności państwa. System ten powinien zapewnić wszechstronne przygotowanie kadr dowódczych i specjalistycznych dla sił zbrojnych, z uwzględnieniem niezbędnych standardów wykształcenia przyjętych w NATO i Unii Europejskiej. Obok kwalifikacji wojskowo-specjalistycznych, umożliwiających skuteczne funkcjonowanie w Siłach Zbrojnych RP, jak również w wojskowych strukturach dowódczych, sztabowych i jednostkach o charakterze międzynarodowym, absolwenci szkół wojskowych powinni posiadać wysoki poziom przygotowania ogólnego, pozwalający na pełnienie różnych funkcji społecznych i zawodowych w środowisku cywilnym. Podstawowe wymogi stawiane szkolnictwu wojskowemu przedstawia rysunek 31.



Rys. 31. Podstawowe filary i wymagania stawiane szkolnictwu wojskowemu.  
Opracowanie graficzne własne wykonane na podstawie Modelu Uniwersytetu Obrony  
– Bezpieczeństwa Narodowego w systemie szkolnictwa wojskowego XXI wieku.

Funkcją systemu szkolnictwa wojskowego ma być zaspokojenie ilościowych i jakościowych potrzeb edukacyjnych sił zbrojnych.

Ilościowe potrzeby edukacyjne dotyczą:

- kandydatów na żołnierzy zawodowych, do poszczególnych korpusów kadry, których należy objąć kształceniem i szkoleniem w placówkach szkolnictwa wojskowego:

- żołnierzy zawodowych poszczególnych korpusów osobowych, których należy objąć kształceniem ustawicznym (w formie studiów podyplomowych oraz kursów), zgodnie z wymogami określonymi w ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych:

- przygotowania kadr rezerwy w poszczególnych korpusach osobowych.

Przez jakościowe potrzeby edukacyjne należy rozumieć taki poziom i rodzaj wykształcenia, wiedzy i umiejętności, w jaki powinni zostać wyposażeni absolwenci szkół wojskowych, studiów i kursów, które są niezbędne dla właściwej realizacji przez siły zbrojne ich zadań w okresie pokoju i w czasie wojny. Powyższe potrzeby to:

- potrzeby SZ w ujęciu globalnym, dotyczące zapotrzebowania na określony rodzaj specjalistów w ramach poszczególnych rodzajów sił zbrojnych;

- potrzeby wynikające z wymogów ogólnozawodowych stawianych żołnierzom zawodowym, niezbędne dla ich funkcjonowania w SZ w okresie pokoju i w czasie wojny;

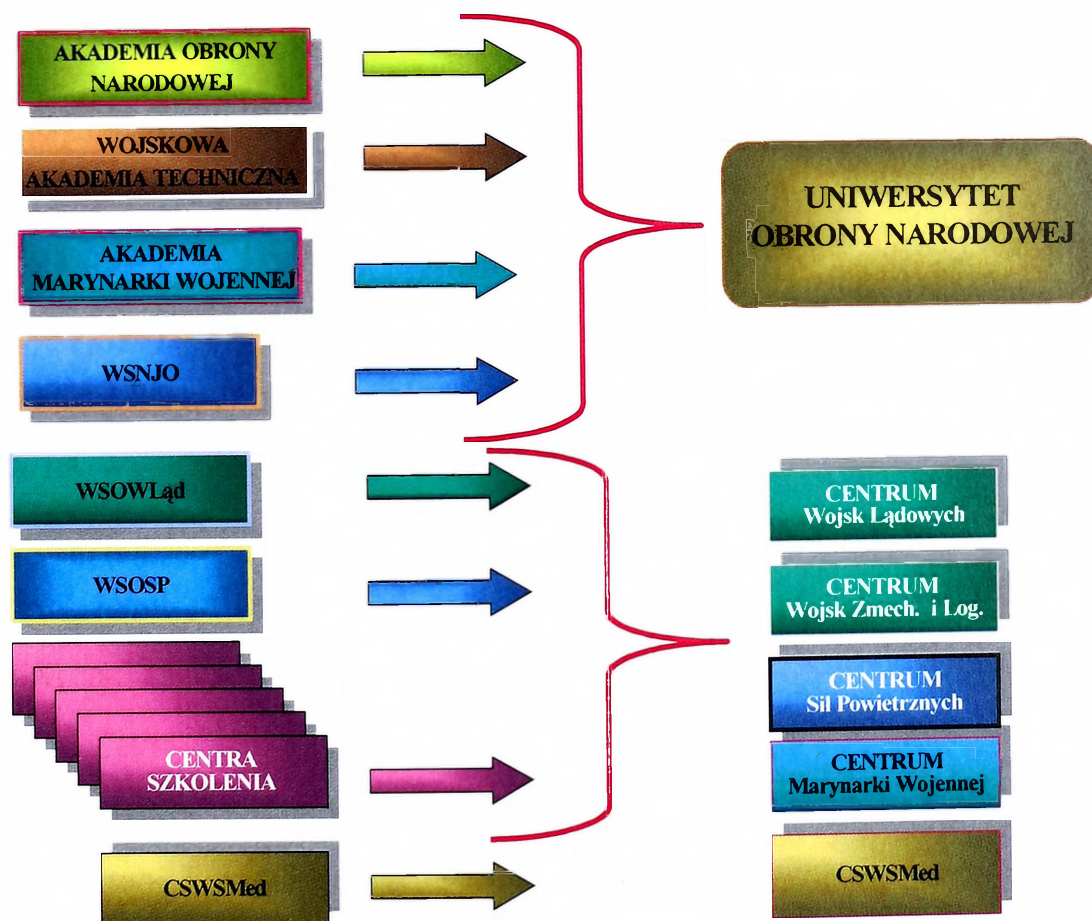
- potrzeby określone wymogami danego stanowiska służbowego, na które ma zostać wyznaczony żołnierz zawodowy.

Realizacja procesu integracji w wyższym szkolnictwie wojskowym, którego celem jest dostosowanie struktury do potrzeb wynikających z zapotrzebowania Sił Zbrojnych RP na kadry oficerskie oraz możliwości /głównie ekonomiczne/ kształcenia tych kadr pozwala na wypracowanie dwóch wariantów zmian w obrębie struktury wyższego szkolnictwa wojskowego.

Rozwiązania te różnią się między sobą stopniem integracji dotychczasowej struktury szkolnictwa wojskowego.

### 5.3. Projekt perspektywicznej struktury szkolnictwa wojskowego-wariant A

Pierwszy wariant polegałby na maksymalnej integracji szkolnictwa wojskowego, łącząc AON, WAT i AMW w jedną silną wyższą uczelnię wojskową, np. Uniwersytet Obrony Narodowej. Na bazie obecnych WSO oraz istniejących centrów szkolenia utworzyć pięć centrów szkolenia w tym trzy rodzajów sił zbrojnych, oraz Centrum Szkolenia Wojsk Zmechanizowanych i Logistyki i pozostawiając istniejące Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych.



Rys. 32. Schemat integracji szkolnictwa wojskowego wariant A.  
Opracowanie graficzne własne

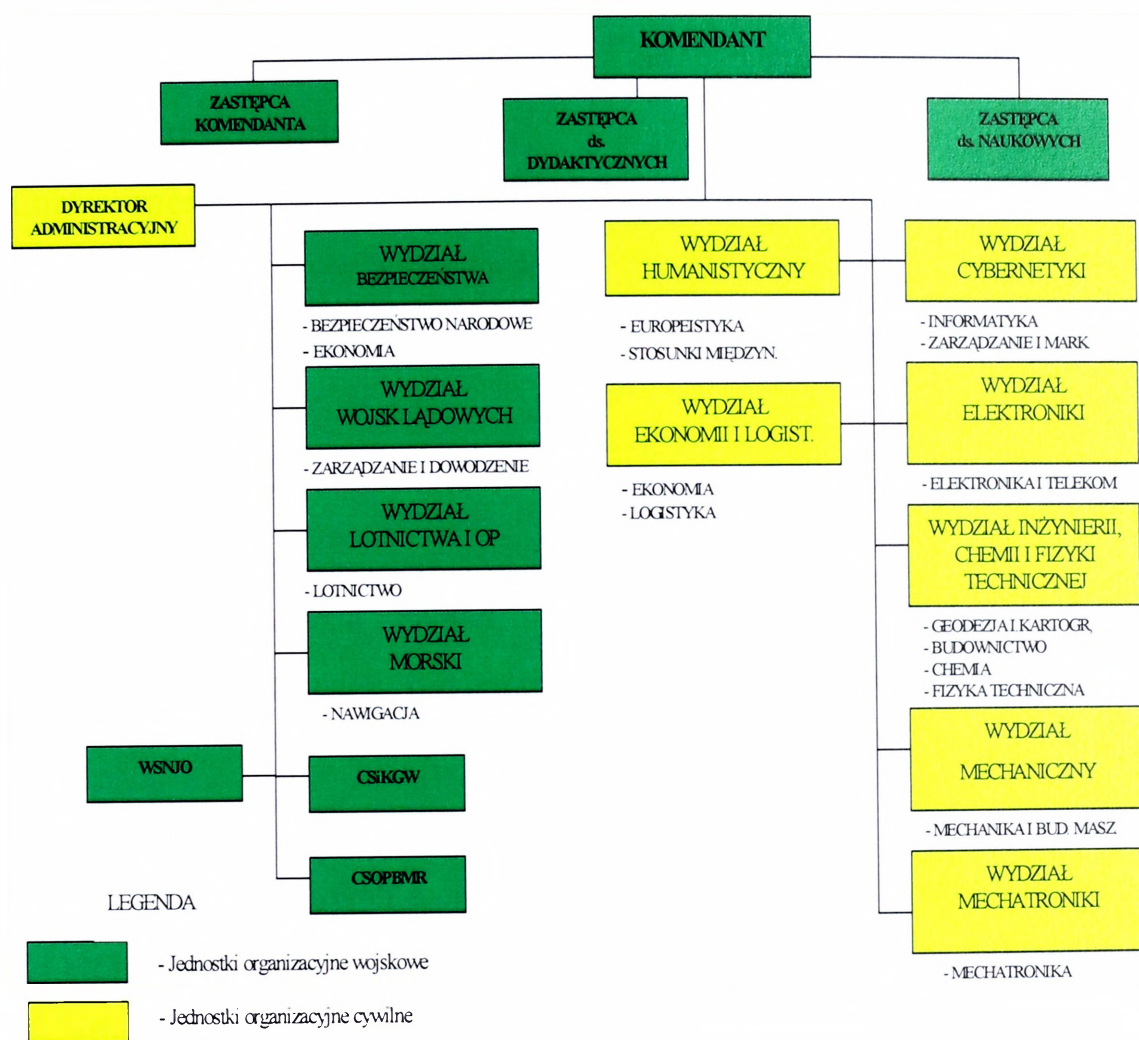
Struktura szkolnictwa wojskowego w tym wariantcie składała się będzie z jednej wyższej uczelni wojskowej, trzech centrów szkolenia rodzajów sił zbrojnych, Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych oraz Centrum Szkolenia Wojsk Zmechanizowanych i Logistyki.

Podstawowym elementem struktury szkolnictwa wojskowego byłby Uniwersytet Obrony Narodowej (UON) w Warszawie, utworzony z połączenia Akademii Obrony Narodowej z WAT i AMW. Zakłada się, że docelowo Uniwersytet Obrony Narodowej będzie posiadał w swej strukturze Wydział Morski, Wydział Wojsk Lądowych, Wydział Sił Powietrznych, Wydział Bezpieczeństwa, Wydział Cybernetyki, Wydział Elektroniki, Wydział Inżynierii Chemii i Fizyki Technicznej, Wydział Mechaniczny, Wydział Mechatroniki, Wydział Ekonomii i Logistyki, Wydział Humanistyczny, Wojskowe Studium Nauczania Języków Obcych, Centrum Symulacji i Komputerowych Gier Wojennych, Centrum Szkolenia Obrony Przed Bronią Masowego Rażenia.

Istota tworzenia tej uczelni polegałaby na integracji oraz sukcesywnym przekształcaniu dotychczasowych akademii w czasie uzasadnionym potrzebą zakończenia rozpoczętych procesów dydaktycznych i naukowych (4–5 lat) i realizacją tych kierunków w UON w Warszawie. Przez ten okres funkcjonowałaby jedna filia zamiejscowa UON w Gdyni (wydziały WAT pozostają na Bemowie), która byłaby stopniowo dostosowywana do struktury docelowej. Docelowa struktura uczelni byłaby oparta na wydziałach wojskowych i cywilnych umieszczonych w dwóch kampusach Rembertów i Bemowo, realizujących jeden lub kilka kierunków studiów. Istnienie wydziału akademickiego jest uzasadnione realizacją co najmniej jednego kierunku studiów, na którym będzie studiowało minimum kilkudziesięciu studentów jednego rocznika.

Wydziały wojskowe będą odpowiadać strukturze rodzajów sił zbrojnych, realizując wojskowe kierunki studiów. Takie rozwiązanie jest praktykowane prawie we wszystkich uczelniach wojskowych innych państw. Wydziały realizujące kierunki cywilne miałyby charakter cywilny (z cywilnym dziekanatem i nauczycielami). Strukturę organizacyjną nowej uczelni wojskowej z wydziałami odpowiadającymi rodzajom sił zbrojnych przedstawiono na rysunek 33.

## STRUKTURA DOCELOWA UNIWERSYTETU OBRONY NARODOWEJ



Rys. 33. Proponowana struktura organizacyjna Uniwersytetu Obrony Narodowej.  
Opracowanie graficzne własne.

W tym wariantcie zakłada się również przekształcenie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych (WSOWLąd) we Wrocławiu oraz Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie w Centra Szkolenia Rodzajów Sił Zbrojnych, dostosowując ich strukturę do potrzeb szkolenia i doskonalenia zawodowego.

Poszczególne elementy struktury szkolnictwa powstałe po integracji szkolnictwa wojskowego realizować będą zadania związane przede wszystkim z przygotowaniem kandydatów na żołnierzy zawodowych i kształceniem ustawicznym w odpowiednich korpusach kadry.

Uniwersytet Obrony Narodowej będzie realizował kształcenie kandydatów na oficerów i doskonalenie zawodowe oficerów starszych prowadząc:

- studia licencjackie i magisterskie dla kandydatów na żołnierzy zawodowych;

- studia podyplomowe przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym majora;
- kursy specjalistyczne przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym podpułkownika;
- studium operacyjno-strategiczne przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym pułkownika;
- studium polityki obronnej przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym generała brygady;
- uzupełniające studia magisterskie;
- studia doktoranckie.

Zadania tej uczelni będą również obejmować prowadzenie badań naukowych, kształcenie kierowniczych kadr dla potrzeb obronności państwa oraz studentów cywilnych na studiach licencjackich i magisterskich, którzy będą mogli być potencjalnymi kandydatami na żołnierzy zawodowych.

Każdy rodzaj sił zbrojnych dysponował będzie jednym zintegrowanym centrum szkolenia, w którego skład wchodzić będzie:

- studium oficerskie – kształcące absolwentów cywilnych uczelni wyższych, kandydatów na oficerów;
- kursy doskonalenia zawodowego oficerów do stopnia kapitana;
- pomaturalne szkoły podoficerskie przygotowujące kandydatów na podoficerów;
- kursy doskonalenia zawodowego podoficerów;
- szkoły młodszych specjalistów przygotowująca szeregowych zawodowych;
- kursy szkolenia rezerw osobowych.

Centra szkolenia rodzajów sił zbrojnych prowadzić będą również szkolenie podstawowe dla kandydatów zakwalifikowanych na studia na Uniwersytecie Obrony Narodowej, naukę w pomaturalnych szkołach podoficerskich oraz praktyki dla podchorążych UON.

Dodatkowo w Wojskach Lądowych będzie funkcjonowało drugie Centrum Szkolenia Wojsk Zmechanizowanych i Logistyki, które będzie odpowiadać za kształcenie i doskonalenie podoficerów, szkolenie młodszych specjalistów, szkolenie szeregowych zawodowych, szkolenie rezerw osobowych, będzie również

współpracować z UON w zakresie kształcenia specjalistycznego kandydatów na oficerów.



Rys. 34. Struktura centrum szkolenia rodzajów sił zbrojnych.  
Opracowanie graficzne własne.

### 5.3.1. Model kształcenia ustawicznego oficerów przyjęty w Wariancie A

W zaprojektowanym modelu przewiduje się dwa źródła pozyskiwania kandydatów na oficerów. Pierwsza ścieżka zakłada kształcenie około 60% przewidywanego rocznego naboru kandydatów na żołnierzy zawodowych w Uniwersytecie Obrony Narodowej, druga zaś przeszkolenie wojskowe w Studium Oficerskim wyselekcjonowanych absolwentów uczelni cywilnych, zgłaszających akces do zawodowej służby wojskowej.

Podstawowe źródło pozyskiwania kandydatów na oficerów w tym wariancie stanowiliby absolwenci szkół ponadgimnazjalnych, posiadający świadectwo dojrzałości, którzy po wstępnej selekcji dokonywanej przez Wojskowe Komendy Uzupełnień (pod kątem spełniania wymogów formalnych) oraz Wojskowe Komisje Lekarskie i Poradnie Psychologiczne (wymogi zdrowotne) byłiby poddani egzaminom wstępnym przed uczelnianymi komisjami egzaminacyjnymi.

Zakłada się, że ze względu na specyfikę służby żołnierza zawodowego, głównie oficera, osoby powoływane do służby kandydackiej powinny charakteryzować się określonymi cechami osobowymi i predyspozycjami, dysponować bardzo dobrym stanem zdrowia oraz posiadać niezbędny zakres wiedzy, umożliwiający uzyskanie w toku studiów wymaganych od absolwenta uczelni wojskowej kwalifikacji. W szczególności w procesie kwalifikowania dostrzega się potrzebę zwrócenia szczególnej uwagi na następujące elementy:

- nienaganny stan zdrowia (również psychicznego);
- posiadanie predyspozycji przywódczych;
- umiejętność sprawnego komunikowania się;
- poprawne zachowania interpersonalne;
- wysoka sprawność fizyczna i wytrzymałość;
- odporność na trudy;
- zdolność przyswajania, zapamiętywania i przetwarzania informacji oraz umiejętność wykorzystywania opanowanej wiedzy w działaniu;
- dobrą znajomość języków obcych, w tym języka angielskiego przynajmniej na poziomie drugim (według normy STANAG 6001);
- podstawową wiedzę i umiejętności z zakresu informatyki i obsługi komputera;
- określone w programach szkoły średniej podstawy z zakresu wiedzy ogólnej, nauk humanistycznych i nauk ścisłych.

Po zdaniu egzaminu wstępnego i przyjęciu do Uniwersytetu Obrony Narodowej dana osoba uzyskuje status kandydata na żołnierza zawodowego i zostaje skierowana na dwumiesięczne szkolenie podstawowe do Centrów Rodzajów Sił Zbrojnych, które ściśle będą współpracować z uniwersytetem w zakresie szkolenia specjalistycznego. Szkolenie to ma umożliwić kandydatom opanowanie podstawowej wiedzy i umiejętności wojskowych oraz taktyczno-specjalistycznych pojedynczego żołnierza i zakończone będzie przysięgą wojskową. Etap ten obok funkcji adaptacyjnej powinien również umożliwić rozpoznanie i weryfikację motywacji oraz predyspozycji kandydatów.

Po ukończeniu tego szkolenia kandydat na żołnierza zawodowego rozpoczyna studia na Uniwersytecie. Osoby, które w okresie szkolenia podstawowego nie

potwierdzą predyspozycji do zawodowej służby wojskowej, mogą zrezygnować z dalszego kształcenia w uczelni wojskowej.

Decyzję o niedopuszczeniu do dalszego kształcenia na UON może podjąć również komendant UON, na wniosek komendanta centrum kształcenia, w którym kandydat uczestniczy w szkoleniu. W tym przypadku osobę taką kieruje się do Wojskowej Komendy Uzupelnień.

Następnie kandydaci na żołnierzy zawodowych kształceni są na UON na studiach magisterskich, które przygotowują ich do objęcia pierwszego stanowiska służbowego.

Absolwenci po zdaniu egzaminu dyplomowego otrzymują tytuł zawodowy inżynier (licencjata) magister i promowani są na pierwszy stopień oficerski oraz kierowani do jednostek wojskowych na pierwsze stanowisko służbowe – dowódcy plutonu lub równorzędne.

#### MODEL PRZYGOTOWANIA OFICERA



Rys. 35. Model przygotowania oficerów wariant A.  
Opracowanie graficzne własne.

Uzupełniające źródło pozyskiwania kandydatów na oficerów stanowią absolwenci uczelni cywilnych z tytułem zawodowym magistra, około 40% przewidywanego rocznego naboru. Osoby takie, po pozytywnym przejściu omówionej wcześniej procedury weryfikacyjnej (formalnej, zdrowotnej i psychologicznej), uzupełnionej o rozmowę kwalifikacyjną, mającą na celu bliższe poznanie motywacji i sylwetki kandydata, zostaliby powołani do służby wojskowej w charakterze kandydata na żołnierza zawodowego. Następnie odbędą szkolenie wojskowe w Studium Oficerskim, które usytuowane będą w Centrach Szkolenia Rodzajów Sił Zbrojnych.

Szkolenie to ma na celu przygotowanie kandydata do zawodowej służby wojskowej oraz objęcia pierwszego stanowiska służbowego dowódcy plutonu (pierwsze szczególne). Po ukończeniu szkolenia i zdaniu egzaminu na oficera absolwent jest promowany na pierwszy stopień oficerski i kierowany do jednostki (instytucji) wojskowej.

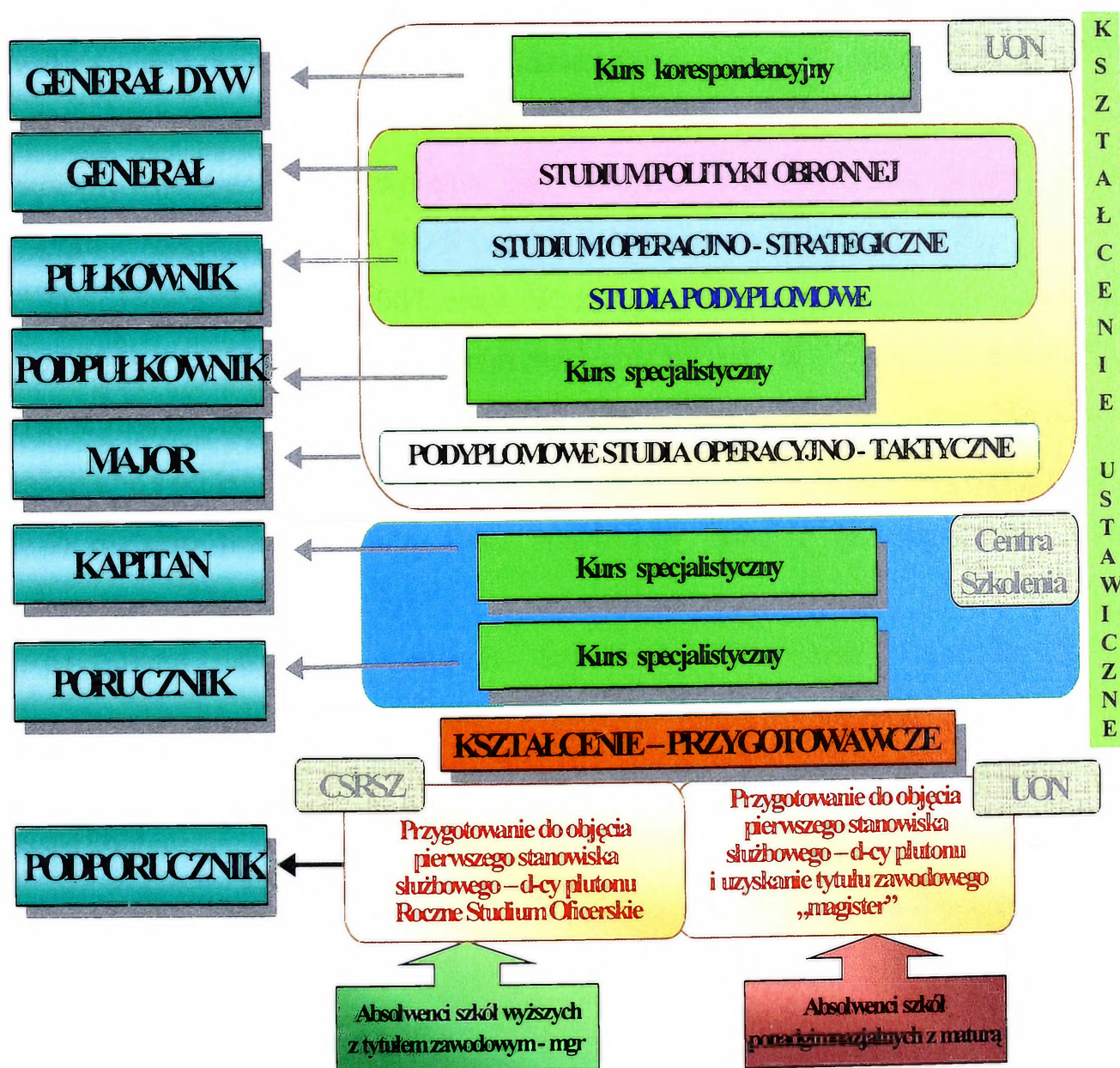
Przyjęcie takiego modelu kształcenia kandydatów na oficerów zapewnia elastyczność w dostosowaniu naboru do ciągle zmieniających się potrzeb sił zbrojnych.

Wszyscy oficerowie poddawani są w okresie służby zawodowej obowiązkowemu kształceniu ustawicznemu (doskonalącemu) w formie kursów i studiów podyplomowych, odbywanych każdorazowo przed objęciem kolejnego stanowiska służbowego lub stosownie do potrzeb – przed rozpoczęciem pracy na nowym sprzęcie lub pracy wymagającej znajomości nowych procedur. Kształcenie jest również ściśle podporządkowane modelowi przebiegu służby oraz minimalnym kwalifikacjom, które zostały określone w ustawie z dnia 11.09. 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

Kursy dla oficerów młodszych organizowane są w centrach szkolenia rodzajów sił zbrojnych. Natomiast cały proces kształcenia ustawicznego oficerów starszych przygotowujący ich do objęcia kolejnych wyższych stanowisk służbowych realizowany jest na UON. W tym rozwiązaniu wprowadzono dodatkowo kolejny kurs korespondencyjny dla generałów, którzy są przewidziani do objęcia stanowiska

generała dywizji. Prowadzony jest przez UON i polegałby na wykonaniu opracowania na temat wskazany przez uczelnię lub samego kandydata.

Każda z wymienionych form kształcenia doskonalącego kończy się egzaminem lub zaliczeniem – nie wywiązanie się z tego obowiązku blokuje awans na kolejne stanowisko służbowe, a tym samym usunięcie z zawodowej służby wojskowej. Zaprojektowany model ścieżki edukacyjnej oficera przedstawia rysunek 36.



Rys. 36. Model kształcenia ustawicznego kadry oficerskiej.  
Opracowanie graficzne własne

### 5.3.2. Możliwy scenariusz realizacji wariantu A

Realizacja przedsięwzięć w latach 2005–2010

W zakresie struktur organizacyjnych szkolnictwa wojskowego przewiduje się:

1) ustawowe utworzenie w 2006 roku Uniwersytetu Obrony Narodowej, z równoczesnym rozformowaniem AON, WAT i AMW, na bazie ostatniej będzie utworzona filia zamiejscowa uniwersytetu (projekt ustawy utworzenia UON załącznik nr 6);

2) rozformowanie w 2007 roku Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu z jednoczesnym przekształceniem jej w Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych. Przeniesienie słuchaczy do Uniwersytetu Obrony Narodowej – praktyczne szkolenie w Centrum Szkolenia SP (projekt rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie rozformowania WSOWLąd i WSOSP stanowi załącznik nr 7.

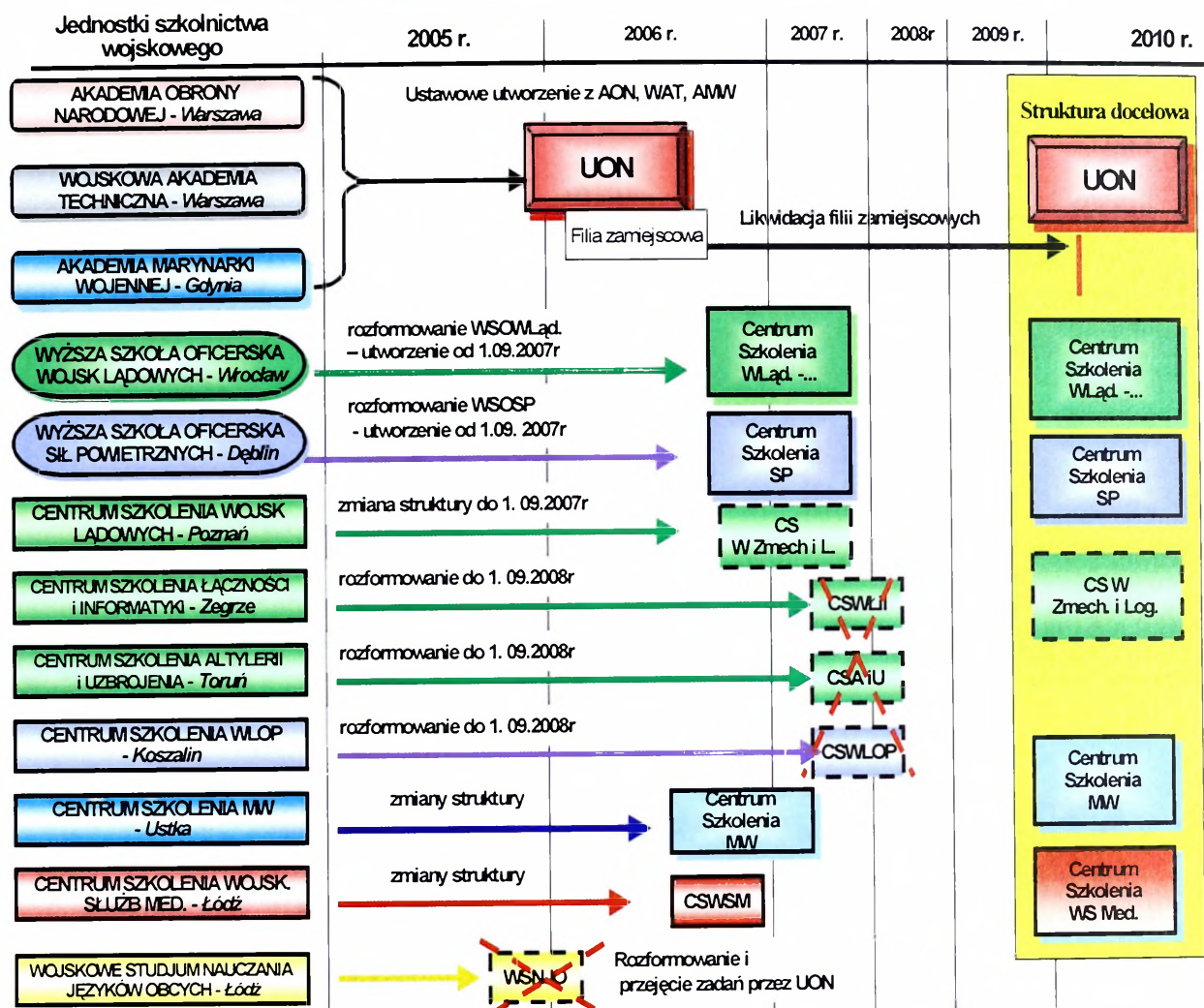
3) rozformowanie w 2007 roku Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie z jednoczesnym przekształceniem jej w Centrum Szkolenia Sił Powietrznych. Przeniesienie słuchaczy do Uniwersytetu Obrony Narodowej – praktyczne szkolenie w Centrum Szkolenia SP;

4) rozformowanie w 2006 roku WSNJO w Łodzi z przeniesieniem zadań do Uniwersytetu Obrony Narodowej;

5) zmiana struktury Centrum Szkolenia MW oraz Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych;

6) rozformowanie w 2008 roku centrów szkolenia w Toruniu, Zegrzu i Koszalinie.

## HARMONOGRAM ZMIAN STRUKTURY SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO

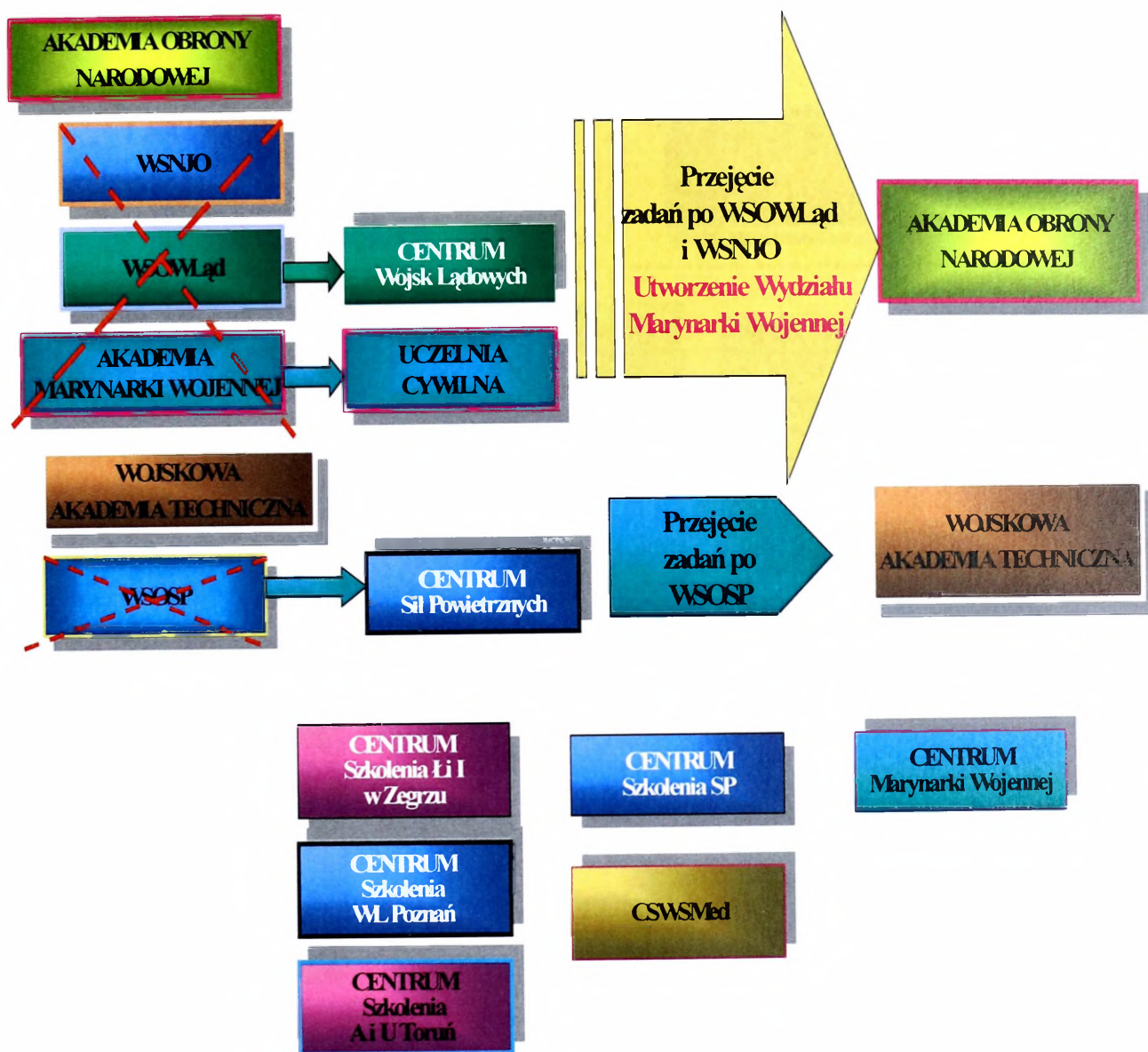


Rys. 37. Harmonogram zmian organizacyjnych.  
Opracowanie graficzne własne.

### 5.4. Projekt perspektywicznej struktury szkolnictwa wojskowego wariant B

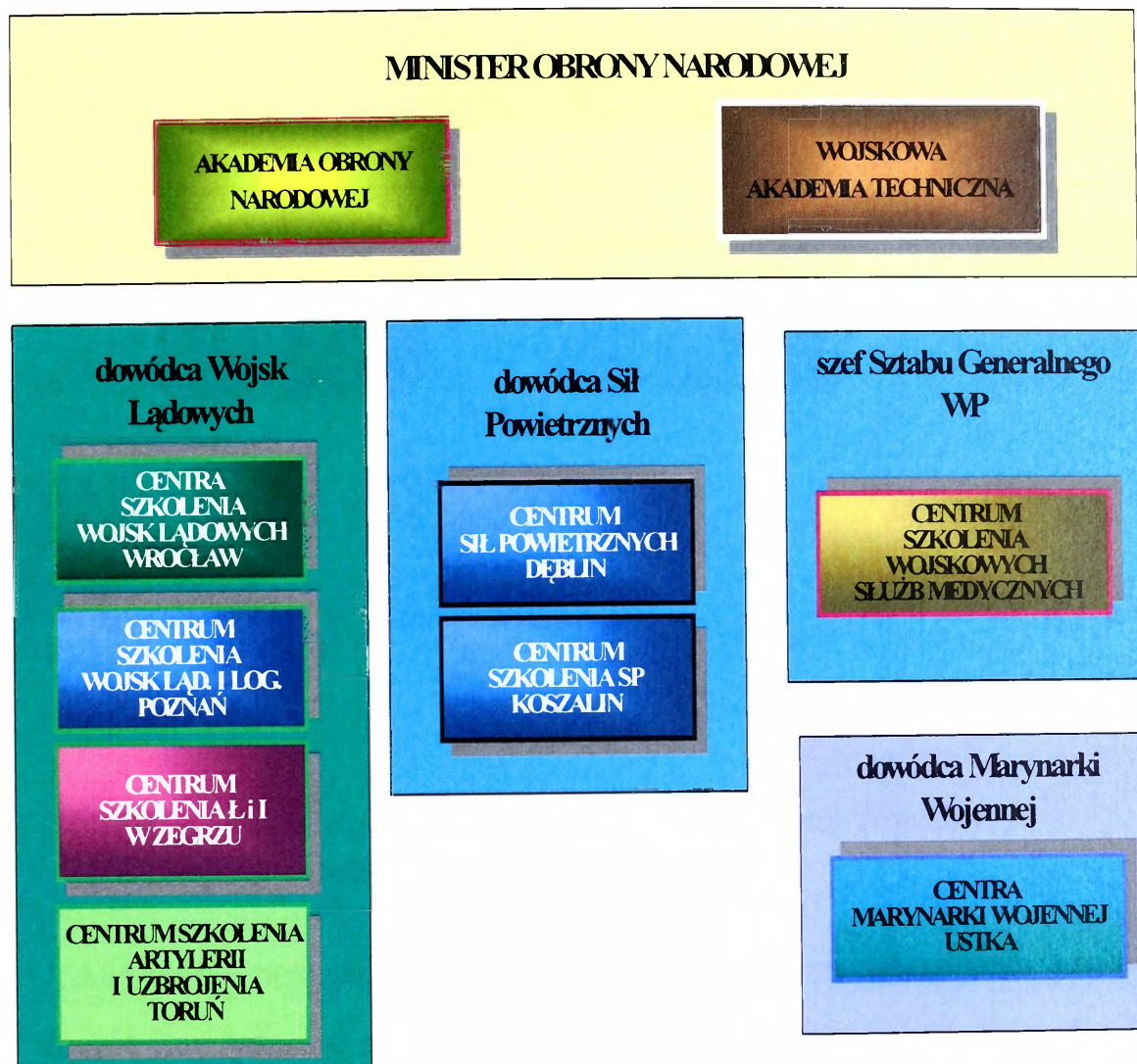
W wariantcie B /umiarkowanym/ przewiduje się następujące zmiany organizacyjne:

- przekształcenie Akademii Marynarki Wojennej w uczelnię cywilną;
- likwidację Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych z jednoczesnym przekształceniem jej w Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych;
- likwidację Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych z jednoczesnym przekształceniem jej w Centrum Szkolenia Sił Powietrznych;
- likwidację Wojskowego Studium Nauczania Języków Obcych.



Rys. 38. Schemat integracji szkolnictwa wojskowego wariant B.  
Opracowanie graficzne własne

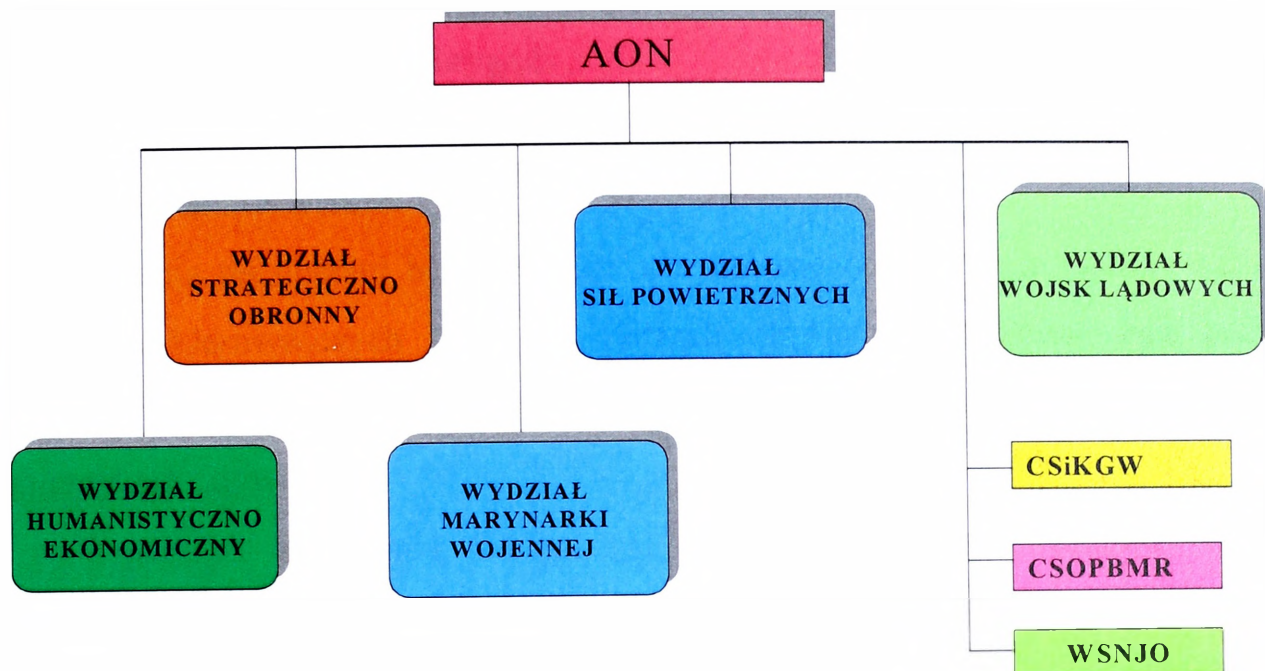
Strukturę szkolnictwa wojskowego w tym wariantcie będą tworzyć dwie akademie wojskowe, tj. Akademia Obrony Narodowej i Wojskowa Akademia Techniczna podporządkowane ministrowi obrony narodowej oraz osiem Centrów Szkolenia podległych dowódcom rodzajów sił zbrojnych.



Rys. 39. Struktura szkolnictwa wojskowego w wariancie B.  
Opracowanie graficzne własne.

Akademia Obrony Narodowej jako uczelnia wojskowo-cywilna przejęłaby zadania w zakresie kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych po zlikwidowanej Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych oraz zadania dydaktyczne realizowane przez Wojskowe Studium Nauczania Języków Obcych w Łodzi. Poszerzyłaby również swoją strukturę o Wydział Morski, co w pełni odpowiadałoby nazwie Akademii Obrony Narodowej.

## STRUKTURA ORGANIZACYJNA AON



Rys. 40. Struktura organizacyjna Akademii Obrony Narodowej.  
Opracowanie graficzne własne

Akademia posiadająca w swej strukturze pięć wydziałów prowadzić będzie kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych (oficerów) na studiach pierwszego i drugiego stopnia zgodnie z założeniami procesu bolońskiego – w korpusie osobowym ogólnowojskowym, raketowym i artylerii i logistyki. Kształcenie to powinno być prowadzone w ścisłej współpracy z centrami szkolenia wojsk lądowych, w których słuchacze będą odbywać szkolenie specjalistyczne. Realizacja tego zadania zapewniłaby akademii możliwość prowadzenia studiów podyplomowych na kierunkach wojskowych.

Akademia podobnie jak wcześniej przedstawiłem w Uniwersytecie Obrony Narodowej będzie również zabezpieczać cały proces kształcenia ustawicznego oficerów starszych, prowadząc:

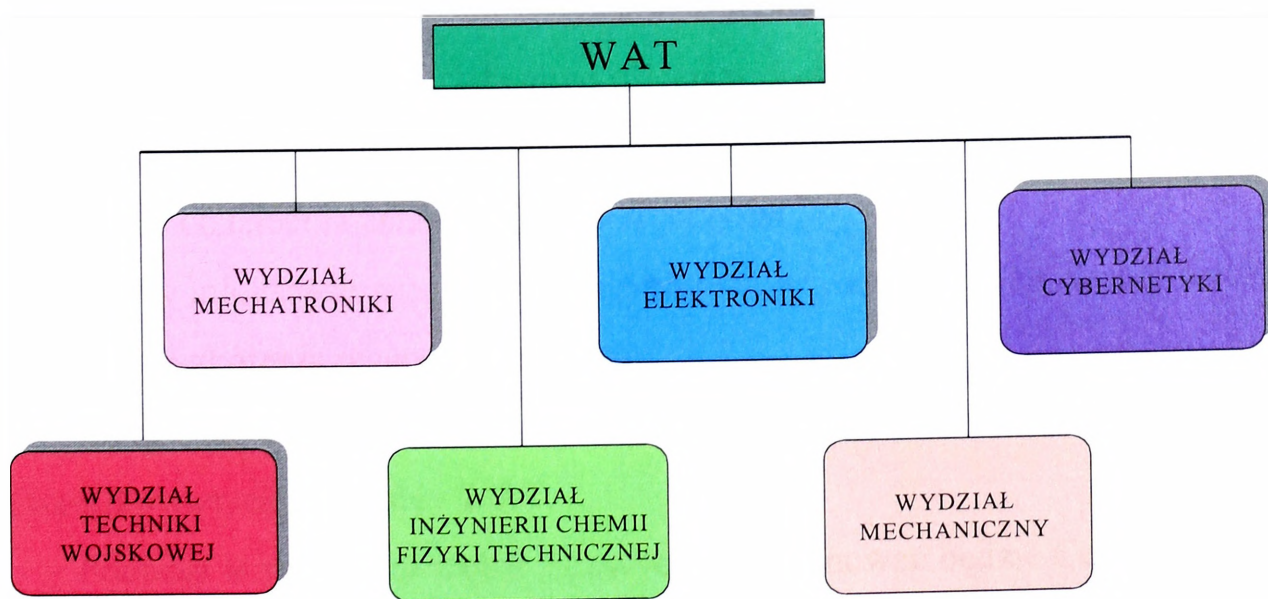
- studia podyplomowe przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym majora;
- kursy specjalistyczne przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym podpułkownika;

- studium operacyjno-strategiczne przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym pułkownika;
- studium polityki obronnej przygotowujące do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym generała brygady;
- uzupełniające studia magisterskie;
- studia doktoranckie.

Zadania tej uczelni będą również obejmować prowadzenie badań naukowych, kształcenie kierowniczych kadr dla potrzeb obronności państwa oraz studentów cywilnych na studiach magisterskich, którzy będą potencjalnymi kandydatami na żołnierzy zawodowych.

Wojskowa Akademia Techniczna pozostałaby nadal uczelnią wojskowo-cywilną. Przejęłaby jedynie zadania po zlikwidowanej Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych w zakresie kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych (oficerów).

### STRUKTURA ORGANIZACYJNA WAT



Rys. 41. Struktura organizacyjna Wojskowej Akademii Technicznej.  
Opracowanie graficzne własne.

Akademia w swej strukturze organizacyjnej posiada sześć wydziałów, które realizowałyby następujące zadania:

– kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych rekrutujących się z absolwentów szkół ponadgimnazjalnych w korpusach osobowych łączności i informatyki, radiotechnicznym, przeciwlotniczym, inżynierii wojskowej i obrony przed bronią masowego rażenia,

- kształcenie studentów cywilnych na studiach inżynierskich i magisterskich;
- prowadzenie uzupełniających studiów magisterskich
- prowadzenie studiów doktoranckich,
- prowadzenie badań naukowych.

W tym wariantcie przewiduje się utworzenie na bazie zlikwidowanych wyższych szkół oficerskich i Centrum Marynarki Wojennej – centrów rodzajów sił zbrojnych i pozostawiając Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych, dostosowując ich strukturę do potrzeb kształcenia kandydatów na oficerów rekrutowanych z absolwentów uczelni wyższych posiadających tytuł zawodowy magistra.

W skład Centrum Szkolenia wchodzić będą:

- studium oficerskie - kształcące absolwentów cywilnych uczelni wyższych, kandydatów na oficerów;
- kursy doskonalenia zawodowego oficerów do stopnia kapitana;
- pomaturalne szkoły podoficerskie przygotowujące kandydatów na podoficerów;
- kursy kształcenia ustawicznego podoficerów;
- szkoły młodszych specjalistów przygotowująca szeregowych zawodowych;
- kursy szkolenia rezerw osobowych.

Centra te będą również prowadzić szkolenie podstawowe dla kandydatów zakwalifikowanych do AON i WAT.

Ponadto w strukturze wojsk lądowych funkcjonować będzie Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki, Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych i Logistyki oraz Centrum Szkolenia Artylerii i Uzbrojenia. Natomiast w strukturze Sił Powietrznych Centrum Szkolenia Sił Powietrznych w Koszalinie. Centra te będą odpowiadać za kształcenie i doskonalenie podoficerów, szkolenie młodszych specjalistów, szkolenie szeregowych zawodowych, szkolenie rezerw osobowych, będą również ściśle

współpracować z akademią wojskowymi w zakresie kształcenia kandydatów na oficerów.

Centra te będą mogły być, w miarę zmniejszania się potrzeb Sił Zbrojnych, zintegrowane z Centrami Rodzajów Sił Zbrojnych lub całkowicie zlikwidowane.

#### **5.4.1. Model kształcenia ustawicznego oficerów przyjęty w wariantcie B**

W zaprojektowanym modelu przewiduje się dwa źródła pozyskiwania kandydatów na oficerów. Pierwsza ścieżka zakłada kształcenie, ok. 60% przewidywanego rocznego naboru, kandydatów na żołnierzy zawodowych w dwóch akademiach wojskowych: Akademii Obrony Narodowej i Wojskowej Akademii Technicznej, druga zaś przeszkolenie wojskowe w Studium Oficerskim rodzajów Sił Zbrojnych wyselekcjonowanych absolwentów uczelni cywilnych, zgłaszających akces do zawodowej służby wojskowej.

Podstawowe źródło pozyskiwania kandydatów na oficerów stanowią absolwenci szkół ponadgimnazjalnych, posiadający świadectwo dojrzałości. Osoby takie, po pozytywnym przejściu omówionej w wariantcie A procedury weryfikacyjnej (formalnej, zdrowotnej i psychologicznej), poddawani będą egzaminowi wstępnemu w akademiach wojskowych

Po zdaniu egzaminu wstępnego i przyjęciu do akademii dana osoba uzyskuje status kandydata na żołnierza zawodowego i zostaje skierowana w okresie wakacyjnym na dwumiesięczne szkolenie podstawowe do Centrum Szkolenia Rodzajów Sił Zbrojnych. Szkolenie to ma umożliwić kandydatom opanowanie podstawowej wiedzy i umiejętności wojskowych oraz taktyczno-specjalistycznych pojedynczego żołnierza. Etap ten, obok funkcji adaptacyjnej, powinien również umożliwić rozpoznanie i weryfikację motywacji oraz predyspozycji kandydatów.

Po ukończeniu tego szkolenia kandydat na żołnierza zawodowego rozpoczyna studia w akademii. Osoby, które w okresie szkolenia podstawowego nie potwierdzą predyspozycji do zawodowej służby wojskowej, mogą zrezygnować z dalszego ubiegania się o zakwalifikowanie w poczet słuchaczy akademii. Decyzję taką może podjąć również komendant akademii, na wniosek komendanta centrum szkolenia,

w którym kandydat uczestniczył w szkoleniu. W tym przypadku osobę taką kieruje się do Wojskowej Komendy Uzupelnień. Poza tym umożliwia się tym osobom zdawanie egzaminów na uczelnie cywilne, a w przypadku ich zdania i przyjęcia do uczelni odracza się im służbę wojskową na zasadach ogólnie obowiązujących.

Kandydaci na żołnierzy zawodowych odbywają kształcenie w Akademii na studiach magisterskich, które przygotowują ich do objęcia pierwszego stanowiska służbowego.

Akademia w zakresie szkolenia specjalistycznego ściśle współpracuje z centrami szkolenia, gdzie słuchacze odbywają szkolenie specjalistyczne.

Absolwenci akademii po zdaniu egzaminu dyplomowego otrzymują tytuł zawodowy inżynier (licencjata) magister i promowani są na pierwszy stopień oficerski a następnie kierowani są do jednostek wojskowych na pierwsze stanowisko służbowe – dowódcy plutonu lub równorzędne.

#### MODEL PRZYGOTOWANIA OFICERA



Rys. 42. Model przygotowania oficerów – wariant B.  
Opracowanie graficzne własne.

Uzupełniające źródło pozyskiwania kandydatów na oficerów, około 40 % przewidywanego rocznego naboru, stanowią absolwenci uczelni cywilnych, których model kształcenia jest taki sam jak w wariancie A. Tym modelem głównie będą pozyskiwani kandydaci na stanowiska w marynarce wojennej oraz stanowiska szczególne.

Wszyscy oficerowie poddawani są w okresie służby zawodowej obowiązkowemu kształceniu ustawicznemu (doskonalącemu) w formie kursów i studiów podyplomowych, odbywanych każdorazowo przed objęciem kolejnego stanowiska służbowego lub stosownie do potrzeb – przed rozpoczęciem pracy na nowym sprzęcie lub pracy wymagającej znajomości nowych procedur. Kształcenie jest również ściśle podporządkowane modelowi przebiegu służby oraz minimalnym kwalifikacjom, które zostały określone w ustawie z dnia 11.09. 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

Kursy dla oficerów młodszych organizowane są w centrach szkolenia rodzajów sił zbrojnych. Natomiast cały proces kształcenia ustawicznego oficerów starszych, związany z objęciem stanowiska o wyższym stopniu etatowym, realizowany jest w AON. W tym rozwiązaniu przewiduje się, tak jak w wariancie A, kurs korespondencyjny dla kandydatów przewidzianych na stanowisko generała dywizji.

Każda z wymienionych form kształcenia doskonalącego kończy się egzaminem lub zaliczeniem – nie przystąpienie do niego eliminuje możliwość awansu oficera na kolejne stanowisko służbowe, a tym samym usunięcie go z zawodowej służby wojskowej. Projektowany model ścieżki edukacyjnej oficera przedstawia rysunek 43.



Rys. 43. Model kształcenia ustawicznego oficerów – wariant B.  
Opracowanie graficzne własne

#### 5.4.2. Możliwy scenariusz realizacji

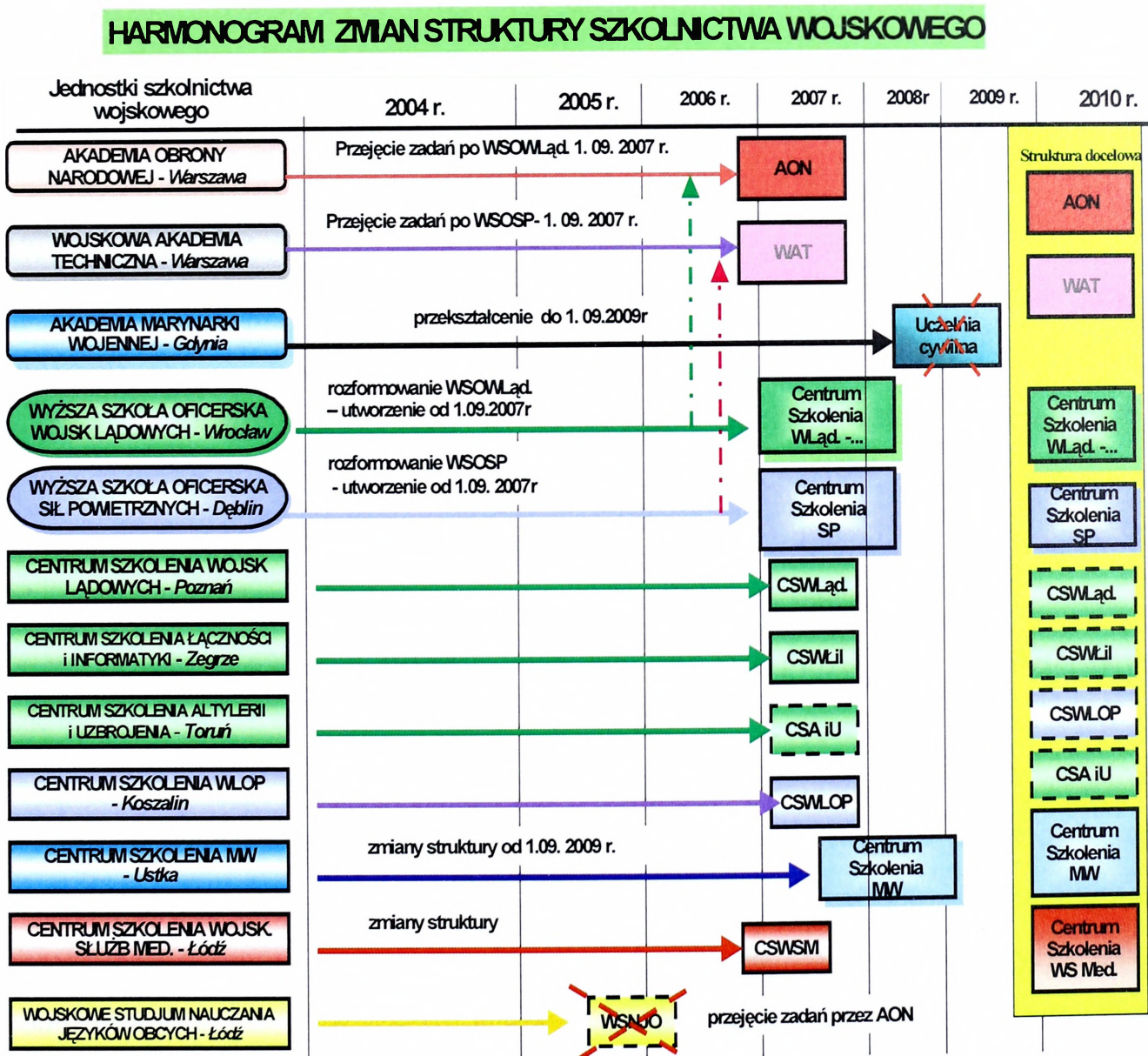
Przedsięwzięcia, które należy zrealizować w latach 2005–2007

W zakresie struktur organizacyjnych szkolnictwa wojskowego przewiduje się:

1. Rozformowanie w 2007 roku Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu z jednoczesnym przeniesieniem słuchaczy do Akademii Obrony Narodowej, gdzie będą kontynuować studia magisterskie – praktyczne szkolenie w Centrum Szkolenia SP.

2. Rozformowanie w 2007 roku Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie z jednoczesnym przeniesieniem słuchaczy do Wojskowej Akademii Technicznej, gdzie będą kontynuować studia magisterskie – praktyczne szkolenie w Centrum Szkolenia SP.

3. Utworzenie w 2007 roku na bazie rozformowanych szkół we Wrocławiu i Dęblinie po jednym centrum szkolenia rodzajów sił zbrojnych,
4. Rozformowanie w 2006 roku WSNJO w Łodzi i przeniesienie zadań do Akademii Obrony Narodowej.
5. Utworzenie w 2007 roku Wydziału Marynarki Wojennej w Akademii Obrony Narodowej.
6. Dostosowywanie struktur organizacyjno-etatowych placówek szkolnictwa wojskowego, do potrzeb sił zbrojnych, głównie poprzez zmniejszenie liczby stanowisk etatowych.



Rys. 44. Harmonogram zmian organizacyjnych w szkolnictwie wojskowym.  
Opracowanie graficzne własne.

## Zamierzenia na lata 2007-2010

1. Przekształcenie Akademii Marynarki Wojennej w uczelnię cywilną, z takim wyliczeniem, aby wszystkie zmiany w obrębie AMW zostały zakończone do końca roku akademickiego 2009/2010.

2. Poszerzenie struktury Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej o Studium Oficerskie, które będzie odpowiadać za kształcenie kandydatów na oficerów rekrutowanych głównie z wyższych szkół morskich oraz za cały proces doskonalenia zawodowego oficerów młodszych.

Możliwy harmonogram zmian organizacyjno-strukturalnych w szkolnictwie wojskowym w latach 2005–2010 oraz docelową strukturę szkolnictwa wojskowego przedstawia rysunek 44.

### 5.5. Model ścieżki edukacyjnej podoficera

Przy projektowaniu modelu kształcenia ustawicznego podoficerów przyjąłem założenie, że:

- świadectwo pomaturalnej szkoły podoficerskiej powinno być porównywalne z świadectwem, jakie uzyskują absolwenci policealnych szkół zawodowych (rozwiązanie to wpisuje się w narodowy system edukacji, ułatwi podoficerowi adaptację w cywilnym środowisku pracy po przejściu do rezerwy),
- system kształcenia ustawicznego podoficerów powinien być oparty o centra szkolenia.

W zaprojektowanych obydwu strukturach szkolnictwa wojskowego przewiduje się, podobnie jak w przypadku korpusu oficerskiego, również dwie ścieżki edukacyjne dla kandydatów na podoficerów. Pierwsza ścieżka zakłada kształcenie absolwentów szkół średnich, posiadających maturę, w pomaturalnych szkołach podoficerskich, które będą usytuowane w centrach szkolenia, druga zaś przeszkalanie na kursach podoficerskich w szkołach podoficerskich wyselekcjonowanych kandydatów po odbyciu zasadniczej służby wojskowej.

Zakłada się, że podstawowe źródło pozyskiwania kandydatów na podoficerów stanowić powinni absolwenci szkół średnich, posiadający świadectwo dojrzałości, którzy po wstępnej selekcji pod kątem wymogów formalnych, dokonywanych przez

Wojskowe Komendy Uzuppełnień oraz pod kątem wymogów zdrowotnych, w prowadzonych przez Wojskowe Komisje Lekarskie i poradnie psychologiczne, poddani byłiby egzaminom wstępnym do wybranych przez nich pomaturalnych szkół podoficerskich. Jednymi z podstawowych kryteriów przyjęcia zainteresowanego do służby kandydackiej powinny być, oprócz wymaganego zakresu wiedzy i bardzo dobrego stanu zdrowia, pożądane cechy osobowe i predyspozycje do zawodowej służby wojskowej, a w szczególności:

- posiadanie predyspozycji przywódczych;
- wysoki poziom samodyscypliny;
- umiejętność sprawnego komunikowania się;
- poprawne zachowania interpersonalne;
- wysoka sprawność fizyczna i wytrzymałość;
- odporność na trudy.

Po zdaniu egzaminu wstępnego i przyjęciu do szkoły podoficerskiej dana osoba uzyskuje status kandydata na żołnierza zawodowego i przechodzi w okresie wakacyjnym miesięczne szkolenie podstawowe w centrum szkolenia zakończone przysięgą wojskową. W toku tego szkolenia kandydat na podoficera opanowuje podstawową wiedzę i umiejętności wojskowe oraz taktyczno-specjalistyczne pojedynczego żołnierza. Okres ten umożliwia weryfikację rzeczywistych motywacji, predyspozycji i możliwości kandydata. W przypadku negatywnej oceny dokonanej przez przełożonych dana osoba usuwana jest ze służby kandydackiej. Decyzję o rezygnacji z nauki w szkole podoficerskiej może również podjąć sam kandydat.

Osoby, które z wynikiem pozytywnym ukończyły szkolenie podstawowe rozpoczynają naukę w pomaturalnej szkole podoficerskiej. Nauka może trwać od półtora do dwóch i pół roku – w zależności od kierunku i specjalności kształcenia. Absolwenci otrzymują świadectwo ukończenia danej szkoły ze specjalnością ujętą w ogólnokrajowej klasyfikacji zawodów, uzyskują stopień kaprała i są kierowani do jednostek wojskowych na pierwsze stanowisko służbowe.

Drugie źródło pozyskiwania kandydatów na podoficerów stanowią osoby, które ukończyły zasadniczą służbę wojskową lub są żołnierzami rezerwy. Warunkiem podpisania kontraktu z danym kandydatem jest posiadanie przez niego wykształcenia

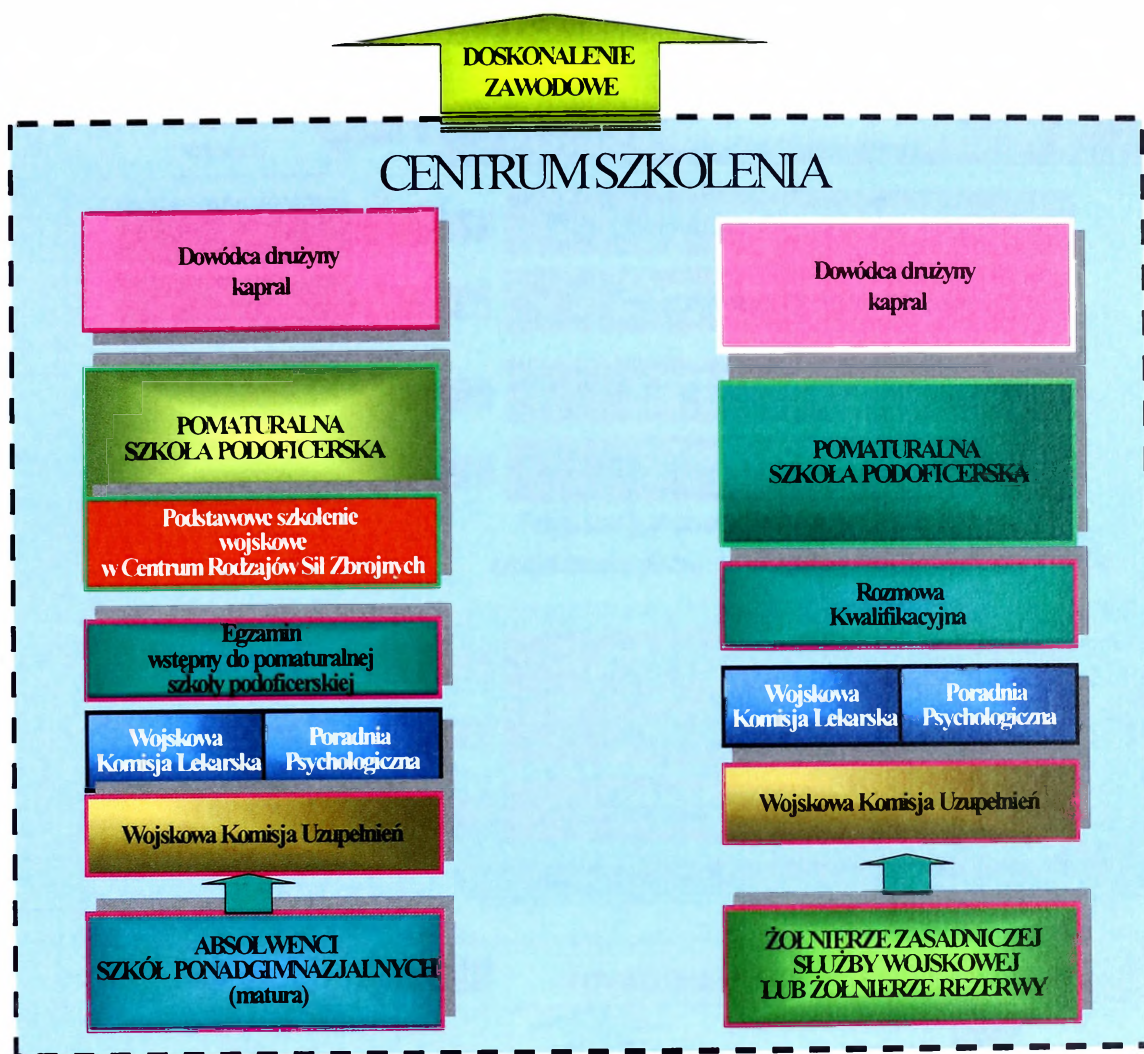
średniego z maturą. Po podpisaniu pierwszego kontraktu kandydat kierowany jest do określonej pomaturalnej szkoły podoficerskiej na trwający od trzech do sześciu miesięcy (w zależności od korpusu osobowego) kurs podoficerski, przygotowujący do objęcia pierwszego stanowiska służbowego. Absolwent kursu otrzymuje stopień kaprała i kierowany jest do służby w wyznaczonej jednostce wojskowej.

Organizacja i przebieg procesu kształcenia w pomaturalnej szkole podoficerskiej powinny zostać ściśle dostosowane do nowej roli, jaką ma odgrywać podoficer Wojska Polskiego. Zatem głównym celem kształcenia w szkole jest przygotowanie dowódcy i jednocześnie instruktora o określonej osobowości, dysponującego niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych, przygotowanego do kierowania zespołami do szczebla drużyny (załogi) włącznie oraz do rozwiązywania problemów taktyczno-technicznych i szkoleniowych w warunkach pokoju oraz w czasie wojny.

Programy i treści kształcenia kandydatów na podoficerów muszą być ściśle skorelowane z potrzebami przygotowania określonego rodzaju specjalistów dla wojsk i służb, jak również szeroko uwzględniać praktyczne doświadczenia i wnioski płynące z jednostek liniowych. Nieodzownym wymogiem formułowanym wobec programów i treści kształcenia jest ich elastyczność, umożliwiająca dokonywanie płynnych modyfikacji z chwilą zaistnienia takiej potrzeby, np. w przypadku pojawienia się nowego sprzętu.

Absolwent pomaturalnej szkoły podoficerskiej uzyskuje świadectwo równoważne ukończeniu cywilnej pomaturalnej szkoły zawodowej. Dlatego też programy kształcenia w tych szkołach muszą uwzględniać ustalenia Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu w zakresie standardów edukacyjnych przedmiotów ogólnych i ogólnotechnicznych.

## MODEL PRZYGOTOWANIA PODOFICERA



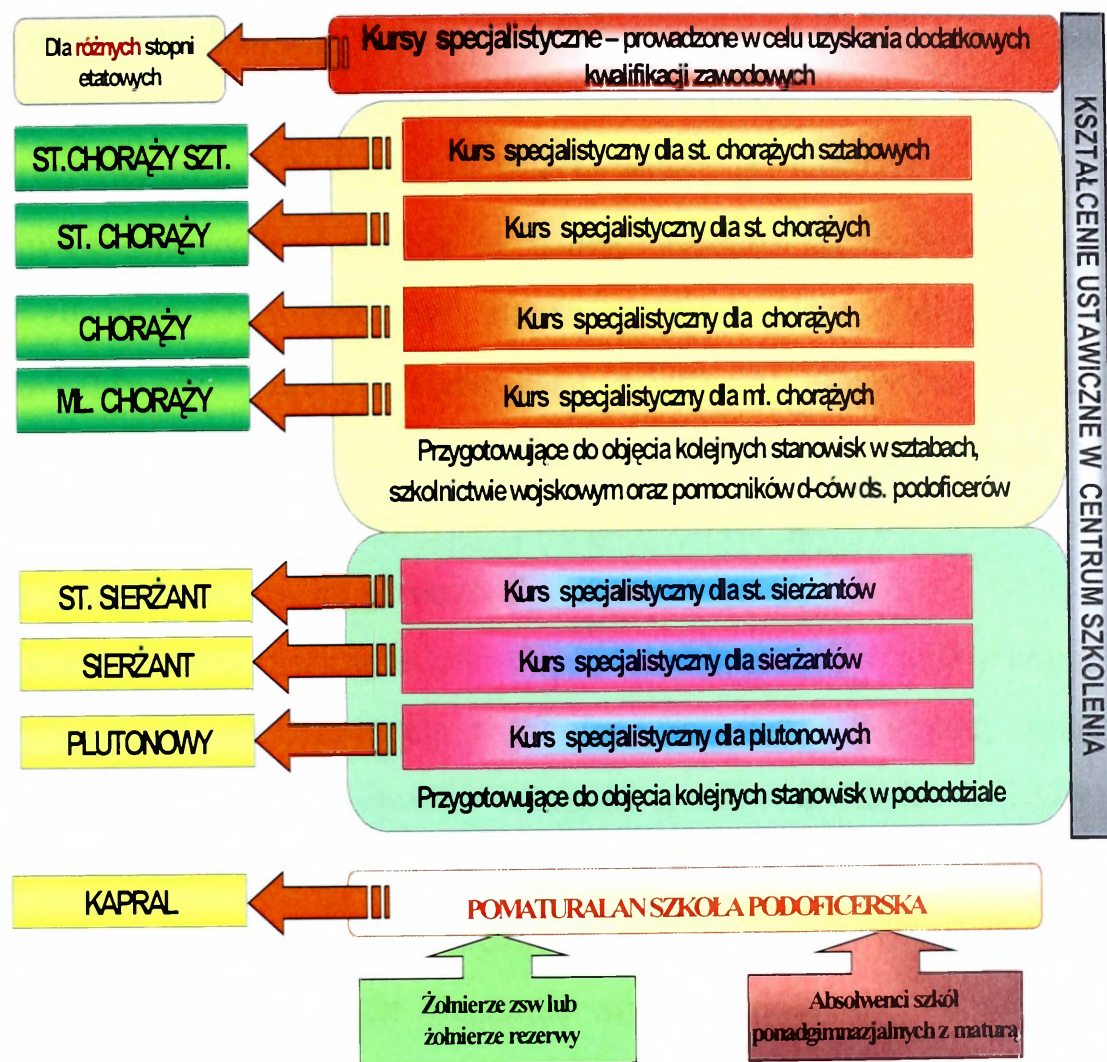
Rys. 45. Model przygotowania podoficera.  
Opracowanie graficzne własne.

Cały system kształcenia ustawicznego podoficerów wynikający z modelu przebiegu służby oparty będzie o centra szkolenia, które muszą posiadać odpowiednią bazę dydaktyczną oraz potencjał kadrowy i szkoleniowy dobrze przygotowany do prowadzenia kursów i szkoleń. Czas trwania kursów zależeć będzie od specyfiki zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach.

W oparciu o centra będą również prowadzone kursy – w zależności od potrzeb – w przypadku zmiany korpusu lub grupy osobowej bądź też celem przeszkolenia do pracy na nowym sprzęcie.

Ponadto podoficerowie, którzy będą posiadać ukończone studia magisterskie oraz bardzo dobrą ocenę w opinii służbowej będą mogli ubiegać się o przyjęcie do Studium Oficerskiego, po ukończeniu którego otrzymają stopień podporucznika.

### MODEL KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO PODOFICERÓW



Rys. 46. Model kształcenia ustawicznego podoficerów.  
Opracowanie graficzne własne.

### 5.6. Analiza porównawcza proponowanych wariantów rozwiązań

Proponowane rozwiązania integracyjne struktury szkolnictwa wojskowego ukierunkowane są na zmniejszenie liczby wojskowych placówek edukacyjnych do stanu ilościowego odpowiadającego, potrzebom wynikającym z zapotrzebowania Sił Zbrojnych RP na kadry oficerskie i podoficerskie oraz możliwości ekonomiczne kształcenia tych kadr.

Powyżej przedstawiłem dwa rozwiązania modelowe systemu szkolnictwa wojskowego. Rozwiązania te różnią się między sobą stopniem integracji aktualnie funkcjonującego systemu szkolnictwa wojskowego.

**Wariant A** charakteryzuje się maksymalną integracją struktury szkolnictwa wojskowego. Rozwiązanie to zakłada istnienie:

**Uniwersytetu Obrony Narodowej**, jako jedynej wyższej uczelni wojskowo-cywilnej docelowo zorganizowanej na bazie dwóch campusów (Rembertów i Bemowo), prowadzącej kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych na studiach dwustopniowych. Uczelnia ta będzie również zabezpieczała cały proces kształcenia ustawicznego oficerów starszych prowadząc: Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne, kurs na stanowiska o stopniu etatowym podpułkownika, Studium Operacyjno-Strategiczne, Studium Polityki Obronnej oraz dodatkowo zaprojektowany kurs korespondencyjny przygotowujący generała brygady do objęcia stanowiska o stopniu etatowym generała dywizji.

W proponowanej strukturze UON będą funkcjonować wydziały odpowiadające strukturze rodzajów sił zbrojnych realizujące wojskowe kierunki studiów oraz wydziały cywilne prowadzące cywilne kierunki studiów. Dodatkowo UON przejmie zadania po aktualnie istniejących wyższych szkołach oficerskich, które zostaną przekształcone w centra szkolenia rodzajów Sił Zbrojnych, w zakresie kształcenia kandydatów na oficerów. Takie działanie wpłynie dodatnio na wzrost poziomu nauczania podchorążych, dzięki zaangażowaniu do procesu kształcenia kadry naukowo-dydaktycznej UON. W zakresie szkolenia specjalistycznego uczelnia będzie ściśle współpracować z centrami szkolenia rodzajów Sił Zbrojnych.

Zadania tej uczelni będą również obejmować prowadzenie badań naukowych, kształcenie kierowniczych kadr dla potrzeb obronności państwa oraz studentów cywilnych finansowanych przez MENiS.

W strukturze szkolnictwa wojskowego będzie funkcjonować pięć centrów szkolenia tj.:

- Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych we Wrocławiu (na bazie WSOWLąd.);
- Centrum Szkolenia Wojsk Zmechanizowanych i Logistyki w Poznaniu;
- Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej w Ustce;
- Centrum Szkolenia Sił Powietrznych (na bazie WSOSP);
- Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych w Łodzi.

Tak zaprojektowana struktura szkolnictwa wojskowego stawia nowe wyższe wymagania przed centrami szkolenia, ponieważ zmienia się ich rola i zadania w proponowanym systemie kształcenia kadr wojskowych. Zakłada się, że centra szkolenia rodzajów Sił Zbrojnych o nowej strukturze organizacyjnej, większych możliwościach i znacznie większym potencjale dydaktycznym będą stanowić istotne ogniwo systemu kształcenia kadr wojskowych. Zadania centrów będą zróżnicowane, gdyż w ich strukturze będą funkcjonować: pomaturalne szkoły podoficerskie przygotowujące elewów na pierwsze stanowiska służbowe o stopniu etatowym kaprała, Studium Oficerskie kształcące kandydatów na oficerów rekrutowanych z absolwentów uczelni wyższych posiadających tytuł zawodowy magistra oraz szkoły młodszych specjalistów przygotowujące szeregowych zawodowych. W centrach szkolenia będzie również organizowane kształcenie ustawiczne oficerów młodszych i podoficerów, szkolenie rezerw osobowych oraz kształcenie praktyczne podchorążych Uniwersytetu Obrony Narodowej.

Ze względu na duże potrzeby wojsk lądowych w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr podoficerskich będzie funkcjonować drugie Centrum Szkolenia Wojsk Zmechanizowanych i Logistyki, którego zadania są podobne do zadania pozostałych centrów szkolenia, za wyjątkiem kształcenia kandydatów na oficerów rekrutowanych z absolwentów uczelni cywilnych z tytułem zawodowym magistra oraz prowadzenia kształcenia ustawicznego oficerów młodszych.

**Wariant B** charakteryzuje się umiarkowaną integracją i zakłada w porównaniu do wariantu A mniej idącą realizację procesów scaleniovych.

W obrębie wyższego szkolnictwa wojskowego różni się od wariantu A propozycją pozostawienia w strukturze wyższego szkolnictwa wojskowego dwóch akademii wojskowych tj. Akademii Obrony Narodowej i Wojskowej Akademii Technicznej, które funkcjonowałyby, jako uczelnie wojskowo-cywilne. Akademia Obrony Narodowej przejęłaby zadania po Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych, a Wojskowa Akademia Techniczna po Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych, w zakresie kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych.

Akademia Obrony Narodowej przejęłaby również zadania po Wojskowym Studium Nauczania Języków Obcych w Łodzi oraz poszerzyłaby swoją strukturę

o Wydział Morski, co w pełni odpowiadałoby nazwie AON. -Uczelnia w takiej strukturze organizacyjnej prowadziłaby cały proces kształcenia ustawicznego oficerów starszych podobnie, jak UON w wariacie A.

Akademia Marynarki Wojennej, ze względu na małe potrzeby w korpusie osobowym marynarki wojennej zostałaby przekształcona w uczelnię cywilną. Kształcenie kadr oficerskich w tym korpusie polegałoby na pozyskiwaniu absolwentów wyższych szkół morskich, a następnie kształceniu ich w Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej w Ustce w ramach Studium Oficerskiego.

Zadania centrów szkolenia, które powstaną na bazie wyższych szkół oficerskich i Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej oraz Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych będą takie same jak w wariacie A.

Różnica polega na tym, że w wariacie B proponuje się pozostawienie dodatkowo w strukturze wojsk lądowych Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki, Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych i Logistyki oraz Centrum Szkolenia Artylerii i Uzbrojenia. Natomiast w strukturze Sił Powietrznych Centrum Szkolenia Sił Powietrznych w Koszalinie do czasu pełnego uzupełnienia kadr podoficerskich. Zadania tych centrów byłyby takie same jak Centrum Szkolenia Wojsk Zmechanizowanych i Logistyki w wariacie A. Placówki te w miarę zmniejszania się potrzeb będą mogły być zlikwidowane lub zintegrowane z centrami szkolenia rodzajów Sił Zbrojnych RP.

Tabela 22

*Analiza porównawcza zmian struktury szkolnictwa wojskowego w proponowanych wariantach.*

STAN AKTUALNY	WARIANT A	WARIANT B
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 akademie wojskowo – cywilne AON, WAT i AMW;</li> <li>- 2 wyższe szkoły oficerskie WSOWLąd. i WSOSP;</li> <li>- 6 centrów szkolenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Uniwersytet Obrony Narodowej;</li> <li>- 5 centrów szkolenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 akademie wojskowe AON i WAT;</li> <li>- 8 centrów szkolenia.</li> </ul>

*Opracowanie własne.*

Jako pracownik Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego biorący czynny udział w pracach koncepcyjnych dotyczących rozwoju szkolnictwa wojskowego

miałem możliwość poddania swoich propozycji rozwiązań ocenie szefom oddziałów szkolnictwa wojskowego rodzajów sił zbrojnych oraz kierownictwu Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego traktując ich jako ekspertów w problematyce szkolnictwa wojskowego.

W trakcie prac dało się zauważyć, że większość ekspertów wyolbrzymiała rolę własnej uczelni, jako niezbędnej siłom zbrojnym. Natomiast prawie wszyscy jednoznacznie wypowiadali się, iż projektowana struktura szkolnictwa wojskowego musi odpowiadać przewidywanym potrzebom sił zbrojnych, a jednocześnie być integralną częścią narodowego systemu edukacji narodowej. Dyplomy uczelni wojskowych powinny odpowiadać dyplomom szkół i uczelni cywilnych, a żołnierze zawodowi po zakończeniu służby wojskowej mogli podjąć pracę na cywilnym rynku pracy.

Za główny cel kształcenia szkoły wyższej eksperci uważali przygotowanie studentów do życia i pracy w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Dlatego treści kształcenia muszą być nieustannie aktualizowane, tak aby student miał możliwość zapoznania się z nowymi rozwiązaniami w dziedzinie taktyki i sztuki operacyjnej oraz technologii. Taki poziom kształcenia mogą zapewnić tylko duże uczelnie, gdzie badania naukowe przeplatają się z dydaktyką, a nowoczesne rozwiązania są przekazywane studentom.

Dużo uwagi również poświęcono standaryzacji kształcenia do czego powinien być dostosowany model szkolnictwa wojskowego, tak aby odpowiadał systemowi edukacji zawodowej w Polsce. Standaryzacja staje się więc zabiegiem koniecznym. Wynika to z jednej strony z dużej różnorodności zawodów i specjalności, do których obecnie przygotowują szkoły zawodowe z drugiej z faktu, iż kształceniem zawodowym zajmują się placówki edukacyjne będące poza systemem szkolnictwa państwowego. Standaryzacja w tym przypadku zapewnia względną porównywalność wykształcenia uzyskiwanego przez absolwentów różnych szkół zawodowych.

Na podstawie analizy wyników oceny ekspertów wyodrębniłem najczęściej pojawiające się czynniki, które musi spełnić perspektywiczny system szkolnictwa wojskowego. W związku z tym, iż czynniki te odnosiły się do wpływu otoczenia na proponowane rozwiązania, zastosowałem najczęściej stosowaną w zarządzaniu analizę

SWOT, która pochodzi od pierwszych liter słów: *strength, weaknesses, opportunities, threats*. Najogólniej rzecz ujmując, jest to badanie silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń pojawiających się przed nią<sup>83</sup>.

Analizę tą można z różnym powodzeniem zastosować do dowolnego przedsięwzięcia, jak i oceny modeli postępowania w określonych ograniczeniach stwarzanych przez otoczenie. Oparta jest ona na schemacie klasyfikacji dzielącym wszystkie czynniki mające znaczący wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję szkolnictwa wojskowego w wyniku wpływu tychże czynników. Dzielą się one na:

- zewnętrzne pozytywne - szanse, które odpowiednio wykorzystamy staną się impulsem rozwoju oraz osłabiają zagrożenia;
- negatywne – zagrożenia, które są postrzegane jako bariery dla rozwoju szkolnictwa.
- wewnętrzne pozytywne – mocne strony czyli atuty projektowanych rozwiązań;
- negatywne – słabe strony projektowanych rozwiązań.

Wyodrębnione czynniki nie zostały obciążone wagami, potraktowane zostały, jako jednakowo ważne. Pogrupowane poddałem wycenie ujemnych i dodatnich sił wpływających na wyodrębnione czynniki przyjmując skalę dla pozytywnych od 1 do 5, a dla negatywnych od -1 do -5<sup>84</sup>.

Tabela 23

*Czynniki zewnętrzne - pozytywne mające wpływ na rozwój szkolnictwa wojskowego*

Lp.	SZANSE	Wariant A	Wariant B
1.	Wykształcenie uznawane na rynku cywilnym	4	3
2.	Wysoki poziom profesjonalizacji armii	4	4
3.	Wejście do europejskiej przestrzeni edukacyjnej	5	4
4.	Szybkie reagowanie na zmiany zewnętrzne	4	3
5.	Wprowadzenie nowych form nauczania	4	3
<b>Razem</b>		<b>21</b>	<b>17</b>

*Opracowanie własne.*

Badając szanse, jako czynniki zewnętrzne wpływające na rozwój szkolnictwa wojskowego eksperci ocenili najwyżej w wariacie A wejście do europejskiej przestrzeni edukacyjnej, która stwarza lepszą mobilność studentów i wykładowców w poszukiwaniu lepszego wykształcenia, co pośrednio przyczynia się do podniesienia

<sup>83</sup> Red. A. Koźmiński, W. Piórkowski, *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wyd. IV PWN, Warszawa 1998, s. 175.

<sup>84</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 267.

jakości kształcenia w rodzimych uczelniach. W drugiej kolejności na tym samym poziomie w obu wariantach był oceniany profesjonalizm armii, który jest niewątpliwie związany z wykształceniem kadry zawodowej. Kolejnym czynnikiem ocenianym dość wysoko było wykształcenie uznawane na rynku cywilnym. Według ekspertów uczelnia uniwersytecka oraz duże centra szkolenia posiadające odpowiednią kadre dydaktyczną zapewniają lepsze wykształcenie. Odnosząc się natomiast do kolejnych czynników dotyczących reagowania na zmiany zewnętrzne oraz wprowadzanie nowych formy kształcenia wyższe wyniki uzyskał wariant A. Podsumowując wyniki obydwu wariantów należy podkreślić, iż proponowane rozwiązania w wariantcie A zostały o pięć punktów ocenione lepiej niż w wariantcie B.

Tabela 24

*Czynniki zewnętrzne – zagrożenia mające negatywny wpływ na rozwój szkolnictwa wojskowego*

Lp.	ZAGROŻENIA	Wariant A	Wariant B
1.	Zbyt mało środków finansowych przeznaczanych na szkolnictwo	-1	-1
2.	Malejące potrzeby Sił Zbrojnych	-2	-3
3.	Nadchodzący niż demograficzny	-1	-2
4.	Zbyt mała otwartość na świat	-2	-2
5.	Odpływ dobrze przygotowanej kadr do gospodarki narodowej i europejskiej	-1	-1
<b>Razem</b>		<b>- 7</b>	<b>- 9</b>

*Opracowanie własne.*

Największym zagrożeniem według ekspertów dla szkolnictwa wojskowego są malejące potrzeby sił zbrojnych i w tym przypadku wariant A jest lepszym rozwiązaniem, gdyż uczelnia typu uniwersyteckiego prowadząca na wysokim poziomie dużą liczbę kierunków studiów ma większe szanse pozyskania studentów cywilnych finansowanych przez MENiS.

Kolejnym czynnikiem oceniany dość nisko w obu wariantach, jest zbyt mała otwartość na świat, ze względu na brak ofert edukacyjnych dla żołnierzy innych państw członków NATO, odpowiedniej kadry dydaktycznej do prowadzenia zajęć w języku angielskim oraz nowoczesnych form nauczania. Na tym samym poziomie oceniany jest odpływ dobrze wykształconych kadr dla których wojsko nie stwarza perspektywy dalszego rozwoju i nie zapewnia atrakcyjnej oferty ekonomicznej.

Małe środki finansowe przeznaczane na szkolnictwo wojskowe oraz nadchodzący niż demograficzny potraktowane zostały, jako czynniki z którymi dobre uczelnie powinny sobie poradzić poprzez wprowadzanie nowych ofert edukacyjnych dla studentów cywilnych. Sumując ogólną liczbę uzyskanych punktów można jednoznacznie stwierdzić, iż wariant A lepiej będzie przeciwdziałał wymienionym zagrożeniom.

Tabela 25

*Czynniki wewnętrzne – mocne strony proponowanych wariantów*

<b>Lp.</b>	<b>ZALETY (mocne strony)</b>	<b>Wariant A</b>	<b>Wariant B</b>
1.	Duży potencjał kadry dydaktyczno-naukowej	5	5
2.	Dobra baza dydaktyczna	4	5
3.	Wielokierunkowość kształcenia	4	5
4.	Efektywne zarządzanie	5	4
5.	Zmniejszenie kosztów funkcjonowania	3	1
<b>Razem</b>		<b>21</b>	<b>20</b>

*Opracowanie własne.*

Do mocnej stron szkolnictwa wojskowego eksperci zaliczyli jednogłośnie potencjał naukowo-dydaktycznych, który świadczy o wysokim poziomie nauczania. Na drugim miejscu są takie czynniki jak wielokierunkowość kształcenia oraz baza dydaktyczno-naukowa, które w wariacie B uzyskały większą liczbę punktów, co jest wynikiem pozostawienia większej liczby wojskowych placówek edukacyjnych. Dość istotną rolę odgrywa również efektywne zarządzanie szkolnictwem wojskowym, które według ekspertów jest lepsze w wariacie A. Najmniejszą liczbę punktów otrzymał w wariacie B, czynnik dotyczący zmniejszenia kosztów funkcjonowania szkolnictwa wojskowego. Podyktowane to jest głównie pozostawieniem bardziej rozbudowanej struktury szkolnictwa wojskowego. Ogólna suma punktów wskazuje, że mocne strony proponowanych wariantów są na podobnym poziomie.

*Czynniki wewnętrzne – słabe strony proponowanych wariantów*

<b>Lp.</b>	<b>WADY (słabe strony)</b>	<b>Wariant A</b>	<b>Wariant B</b>
1.	Mała elastyczność programowa	-3	-3
2.	Duży obszar zarządzania	-2	-3
3.	Brak ofert edukacyjnych dla zagranicznych studentów	-2	-2
4.	Brak odpowiedniego nadzoru nad poziomem kształcenia	-2	-2
5.	Słabe przygotowanie specjalistyczne	-2	-1
<b>Razem</b>		<b>-11</b>	<b>-11</b>

*Opracowanie własne.*

Rozpatrując słabe strony szkolnictwa wojskowego można stwierdzić, iż na jednym i największym poziomie została sklasyfikowana mała elastyczność programowa. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż kadra dydaktyczno-naukowa nie lubi zmian wymuszających ciągle doskonalenie swoich wiadomości i umiejętności. W wariantcie B zostało ocenione również nisko zarządzanie, które w głównej mierze wynika z rozdrobnienia szkolnictwa wojskowego (trudniej jest skorelować programy kształcenia i utrzymać wysoki poziom nauczania).

Kolejną słabą stroną szkolnictwa wojskowego jest brak ofert edukacyjnych dla studentów zagranicznych prowadzonych w języku angielskim. Brak odpowiedniego nadzoru nad poziomem kształcenia jest wynikiem restrukturyzacji komórek organizacyjnych resortu Obrony Narodowej, odpowiedzialnych m.in. za kontrole jakości kształcenia. Natomiast w odniesieniu do słabego przygotowania specjalistycznego wyżej został oceniony wariant B posiadający większą bazę dydaktyczną, a więc lepsze możliwości szkolenia specjalistycznego. Liczba punktów uzyskanych za słabe strony w obu wariantach jest taka sama.

*Podsumowanie wyników analizy.*

<b>Lp.</b>	<b>Podsumowanie</b>	<b>Wariant A</b>	<b>Wariant B</b>
1.	<b>SZANSE</b>	21	17
2.	<b>ZAGROŻENIA</b>	-7	-9
3.	<b>ZALETY(silne strony)</b>	21	20
4.	<b>WADY (słabe strony)</b>	-11	-11
<b>Razem</b>		<b>24</b>	<b>17</b>

*Opracowanie własne.*

Podsumowanie wyników przeprowadzonej analizy wskazuje, iż wariant A jest rozwiązaniem lepszym. Można więc postawić tezę, iż uczelnia o aspiracjach uniwersyteckich będzie mogła szybciej reagować na zagrożenia zewnętrzne oraz skuteczniej przeciwdziałać negatywnym czynnikom wewnętrznym.

### 5.7. Wnioski

Przedstawione w poprzednich rozdziałach analizy ewolucji kształcenia ustawicznego, systemów szkolnictwa wojskowego wybranych państw NATO oraz opartych na nich modeli kształcenia ustawicznego kadr pozwala stwierdzić, iż są one racjonalne i interesujące, lecz zróżnicowane i dostosowane do specyficznych potrzeb poszczególnych armii. Oparte na tradycjach historycznych, a przede wszystkim uwarunkowane możliwościami ekonomicznymi danego państwa, wiążą się również z wysokim statusem oficera, jego pozycją zawodową i akceptacją społeczną. Znając realia ekonomiczne naszego kraju, wymagania doktryny obronnej państwa i potrzeby kadrowe reformowanej armii należy stworzyć własny system szkolnictwa wojskowego odpowiadający aktualnym i dającym się przewidzieć potrzebom kadrowym. Może on być racjonalny, stanowić wyważone połączenie tego co najlepsze w innych systemach a także możliwy do wdrożenia w naszych warunkach

Należy zatem zadbać o to, aby nie zatracić tego co dobre w aktualnym systemie przygotowania kadr, który w wielu dziedzinach jest konkurencyjny w stosunku do rozwiązań innych armii.

Opracowując nowy system szkolnictwa wojskowego, a w nim zmiany w model kształcenia ustawicznego uwzględniłem doświadczenia wynikające z analizy

systemów kształcenia innych armii i te cechy, które już sprawdziły się w naszym systemie przyjmując za podstawę następujące przesłanki:

- cechy doktryny obronnej,
- kierunki reorganizacji sił zbrojnych,
- ilościowe i jakościowe potrzeby sił zbrojnych,
- kierunki rozwoju technicznego i technologicznego,
- zapotrzebowanie na oficerów o nowych specjalnościach wynikających z wprowadzenia nowoczesnych systemów dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki.

Każdy z przedstawionych i omówionych w rozprawie scenariuszy i wariantów ma swoje wady i zalety. Niemniej jednak obydwie są możliwe do wprowadzenia, gdyż oparte są na mocnych podstawach merytorycznych, które pozwalają na:

- kształcenie oficerów na studiach magisterskich, które zapewniłoby profesjonalne przygotowanie ogólne i specjalistyczne, a także permanentne doskonalenie w obydwu obszarach;
- zdobycie przez kadre oficerską i podoficerską wykształcenia porównywalnego z wykształceniem cywilnym zdobytym w najlepszych uczelniach cywilnych;
- przygotowanie współczesnego żołnierza nie tylko specjalisty ale również dowódcy, przygotowanego do funkcjonowania zawodowego w ekstremalnie trudnych warunkach pola walki,
- przygotowanie dowódcy pododdziału, nauczyciela i wychowawcy żołnierzy.

Realizację tych celów może zapewnić tylko uczelnia posiadająca:

- nowoczesne programy kształcenia spełniające wymagania stawiane przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego i Ministerstwo Obrony Narodowej, pozwalające na uzyskanie tytułu zawodowego magistra;
- nowoczesną bazę dydaktyczną i laboratoryjną;
- kadre dydaktyczno-naukową o kwalifikacjach zgodnych z wymogami stawianymi przez RGSzW uczelniom akademickim;
- odpowiednie warunki socjalne.

Wymienione wyżej cele z pełnym powodzeniem, w zakresie kształcenia oficerów, może zrealizować na bazie Akademii Obrony Narodowej i Wojskowej Akademii Technicznej pod jedną nazwą – Uniwersytetu Obrony Narodowej lub w dwóch oddzielnych uczelniach, AON i WAT, o dużych tradycjach, w zakresie kształcenia kadr dla potrzeb sił zbrojnych.

Przygotowanie kadr podoficerskich jest możliwe do zrealizowania na bazie już istniejących szkół podoficerskich, które należy dostosować strukturalnie i programowo do wymagań szkół policealnych. Wydaje się też konieczne również podporządkowanie tych szkół pod komendantów centrów szkolenia, tak aby policealne szkoły podoficerskie mogły korzystać z bazy szkoleniowej oraz odpowiedniego potencjału dydaktycznego centrum. Natomiast cały system kształcenia ustawicznego tego korpusu, zgodnie z modelami przebiegu służby realizować w centrach szkolenia.

## ZAKOŃCZENIE

Podjęty w rozprawie problem badawczy narodził się w okresie trwających zmian strukturalnych w Siłach Zbrojnych RP oraz w szkolnictwie wyższym, które wynikają głównie z przyjęcia przez Polskę założeń deklaracji bolońskiej. Okres ten charakteryzuje się poszukiwaniem racjonalnych rozwiązań wynikających głównie z ograniczeń struktury Sił Zbrojnych RP, w tym adekwatnego do nich systemu szkolnictwa wojskowego spełniającego wszystkie wymagania systemu edukacji narodowej. Poszukiwanie to w okresach przełomowych wyróżnia pewien stopień niepewności wynikający z analizy alternatywnych rozwiązań systemowych. Rozszerzony w sposób naturalny zakres swobody decyzyjnej spowodował konieczność analizy różnych rozwiązań w obrębie szkolnictwa wojskowego, a także korzystania z doświadczeń armii państw NATO. Te ogólne warunki spowodowały, że w rozprawie obie te opcje musiały zostać poddane badaniom i ocenie w sposób racjonalny, uzasadniony podstawami metodologicznymi analizy systemowej.

Autor pracy dokonał analizy potrzeb ilościowych i jakościowych kadr oraz zaproponował rozwiązania dotyczące perspektywicznej struktury szkolnictwa wojskowego, a w nim zmian w modelu kształcenia ustawicznego kadry.

Badania te pozwoliły na osiągnięcie celu badawczego oraz zweryfikowanie przyjętych hipotez roboczych. Zgodnie z przekonaniem autora rozprawa powinna prezentować kilka alternatywnych rozwiązań systemowych wraz z analizą ich zalet i wad. Dzięki temu kreujący politykę rozwoju systemu szkolnictwa wojskowego powinni otrzymać możliwie najpełniejszy materiał analityczny mogący, stanowić bazę informacyjną dla wyborów i decyzji rozwojowych. Tak pojmuję rolę analizy systemowej w dziedzinie kreowania polityki rozwojowej.

Autor w pełni podziela pogląd Alvina Tofflera według którego „wszelka edukacja wypływa z obrazu przyszłości i równocześnie sama kształtuje ów obraz”. W przypadku systemu szkolnictwa wojskowego, a w szczególności jego podsystemu kształcenia ustawicznego, na obraz ten wpływają:

- prognozowane zagrożenia bezpieczeństwa państwa,
- prognozy rozwoju techniki wojskowej,

- perspektywa wpisania szkolnictwa wojskowego w jednolitą ustawę „Prawo o szkolnictwie wyższym”,
- włączanie szkolnictwa do europejskiej przestrzeni edukacyjnej.

Wpisanie wyższego szkolnictwa wojskowego w jednolitą ustawę wiąże się z przyjęciem surowszych wymagań, które wymuszają w obrębie szkolnictwa wyższego dokonanie zmian organizacyjnych, kadrowych, a także dostosowania procesu przebiegu studiów do założeń procesu bolońskiego. Najbardziej istotnym elementem tego procesu jest wprowadzenie studiów trójstopniowych oraz przyjęcie rozwiązań organizacji studiów ułatwiających zarówno „poziomą”, jak i „pionową” mobilność studentów. Pozioma mobilność studentów oznacza możliwość odbywania części studiów na danym stopniu kształcenia poza macierzystą uczelnią. Idea pionowej mobilności zakłada, że kolejne stopnie kształcenia można realizować w różnych uczelniach. Uczelnia taka jest przeciwieństwem zamkniętej, resortowej uczelni, typowej dla dotychczasowego modelu szkolnictwa wojskowego.

Analiza aktualnego stanu szkolnictwa wojskowego oraz potrzeby Sił Zbrojnych RP wskazują, iż najbardziej racjonalnym rozwiązaniem jest centralizacja wyższego szkolnictwa wojskowego w jedną lub dwie wyższe uczelnie wojskowe spełniające wszelkie wymagania stawiane w projekcie ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”. Uczelnie te powinny mieć charakter uczelni wojskowo-cywilnych, prowadzić powinny kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz studentów cywilnych, posiadać uprawnienia do nadawania stopni naukowych oraz realizować badania naukowe w obszarze nauk wojskowych i technicznych.

Takie rozwiązania są zgodne również z zapisami „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2005–2010”, gdzie w rozdziale dotyczącym szkolnictwa wojskowego zapisano, iż przyszła struktura szkolnictwa wojskowego powinna składać się z jednej lub dwóch, liczących się w systemie szkolnictwa wyższego, akademii wojskowych charakteryzujących się jednolitą strukturą programową, spełniających wszelkie ogólnokrajowe wymagania edukacji narodowej wynikającej z „Prawa o szkolnictwie wyższym”.

Szkoły, jak każdy system społeczny ewoluują i mają swoją historię, której lekceważyć bądź odrzucać nie można, gdyż sprzyja to powstawaniu błędów

systemowych, których skutki w przyszłości są trudne do przewidzenia. Autorowi rozprawy przyświecało dążenie do minimalizacji negatywnych skutków potencjalnych decyzji rozwojowych.

Uwzględniając nowe potrzeby i ograniczone możliwości ekonomiczne uważam, że przy projektowaniu perspektywicznego systemu szkolnictwa wojskowego należy brać pod uwagę takie przesłanki, jak:

- kierunki rozwoju Sił Zbrojnych RP;
- ilościowe i jakościowe potrzeby w zakresie kształcenia ustawicznego kadr,
- wzrost roli kształcenia ustawicznego;
- określenia roli i miejsca uczelni wojskowej w systemie wyższego szkolnictwa wojskowego;
- spełnianie przez uczelnię podstawowych warunków i wymagań uczelni wyższej, określonych przez ustawę o szkolnictwie wyższym oraz Radę Główną Szkolnictwa Wyższego do prowadzenia kierunków studiów.

W każdym konkretnych warunkach ekonomicznych inwestowanie w ludzi poprzez ich kształcenie jest najbardziej racjonalnym działaniem. W przekonaniu autora nie może być dylematu: jeszcze jeden samolot F-16, kilka czołgów lub nowoczesny system walki, czy doskonale przygotowanie odpowiedniej ilości kadry oficerskiej i podoficerskiej. Łatwo bowiem przewidzieć scenariusz, w którym za kilka lub kilkanaście lat stać nas będzie na nowoczesne uzbrojenie, którego nie będzie miał kto efektywnie eksploatować.

## BIBLIOGRAFIA

- Balcerowicz B., *Obronność państwa polskiego*, Warszawa 1997.
- Banach Cz., *Polska szkoła i system edukacji*, Toruń 1997.
- Bednarek J., Groskrejc J., Kucharski M., Nowakowski Z., „Wybrane problemy edukacji pedagogicznej kadr dowódczo-sztabowych”, Warszawa 1997.
- Biała księga kształcenia i doskonalenia – Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Warszawa 1997.
- Bogaj A., *Realia i perspektywy reform oświatowych*, Warszawa 1997.
- Chmielecka E., Kraśniewski A., Woźnicki J., *Korzyści i koszty związane z przystąpieniem Polski do UE w sferze szkolnictwa wyższego*, Warszawa 2003.
- Cieślak A., *Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego*, Warszawa 1981.
- Delors J., *Edukacja jest w niej ukryty skarb*, Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku, Warszawa 1998.
- Denek K., *O nowy kształt edukacji*, Toruń 1998
- Encyklopedia powszechna*, Warszawa 1998.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.
- Globan-Klas T., Sienkiewicz P., *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia wyzwania*, Kraków 1999.
- Górny P., *Elementy analizy decyzyjnej*, Warszawa 2004.
- Ileczko B., *Procesy innowacyjne w szkolnictwie wyższym*, Warszawa 1988.
- Komeński J.A., *Pampadia*, przeł. K. Remerowa, Wrocław 1976.
- Komunikat z Konferencji Ministrów w Pradze, Warszawa 2003.
- Korczak M., *Kształcenie pozainstytucjonalne*, Warszawa 1991.
- Korczak M., *Ogólna charakterystyka modelu kształcenia i przebiegu służby podoficerów wybranych państw*, Warszawa 2002.
- Krzywicki L., *System wykształcenia i o wykształceniu ogólnym. Poradnik dla samouczków. cz. IV*, Warszawa 1902.

- Kupisiewicz Cz., *Główne problemy oświaty dorosłych na konferencji w Tokio*, „Oświata Dorosłych” 1973, nr 3.
- Lengrand P., *Obszary permanentnej samoedukacji*, tłumaczenie I. Wojnar i J. Kubina, Warszawa 1995.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, *„Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010”*, Warszawa 2003.
- Miszalski W., *Perspektywiczna wizja Kształcenia Oficerów w XXI wieku w Polsce, konferencja pod patronatem Ministra Obrony Narodowej*, Warszawa 2004.
- Muszyński H., *Cele oświaty dorosłych*, „Studia Pedagogiczne” LVII, Warszawa 1991.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1995.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1998.
- Pachociński R., *Oświata XXI wieku kierunki przeobrażeń*, Warszawa 1999.
- Pilch T., *Spory o szkołę*, Warszawa 1999.
- Pólturzycki J., *Edukacja dorosłych*, Warszawa 1991.
- Raport „Trends III 2003” ..[w:] *Dokumenty konferencyjne MENiS*, Warszawa 2003.
- Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, pod przewodnictwem J. DELORSA, Warszawa 1998.
- Red. *Edukacja zorientowana na XXI wiek*, Gajdy J., Lublin 2000.
- Red. *Zarządzanie teoria i praktyka*, Koźmińskiego A., Piórkowskiego W., Warszawa 1998.
- Red., *Dydaktyka w dobie przemian edukacyjnych*, Denka K., Szczecin 1999.
- Red., *Model Uniwersytetu Bezpieczeństwa Narodowego w systemie szkolnictwa wojskowego XXI wieku*, Sienkiewicza P., Warszawa 2001.
- Red., *Nauczyciel andragog u progu XXI wieku*, Horynia W., Maciejewskiego J., Wrocław 2002.
- Red., *Problemy rozwoju idei ustawicznego kształcenia*, Olszewskiego L., Warszawa 2001.
- Red., *Tendencje w dydaktyce współczesnej*, Denka K. Toruń 1998.
- Red., *Zarządzanie kadrami Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku*, Cuttera Z., Wrocław 2001.

- Rutkowski S., *Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego*, Warszawa 1970.
- Saran J., *Edukacja dorosłych teoria i praktyka w okresie przemian*, Lublin 2000.
- Sienkiewicz P., *Szkolnictwo wojskowe w Europejskiej Przestrzeni Edukacyjnej*, Warszawa 2004.
- Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów*, Warszawa 1987.
- Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983.
- Sienkiewicz P., *Analiza systemowa podstawy i zastosowania*, Warszawa 1994.
- Słownik języka polskiego*, Warszawa 1999.
- Staff W., *Modelowanie i filozofia*, Warszawa, 1971.
- Stępień R., *Wspólnota bezpieczeństwa a edukacja*, Materiały z Konferencji Naukowej, Warszawa 2003.
- Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, 2003.
- Strategia rozwoju Polski do roku 2020. Synteza ogólnych uwarunkowań rozwojowych*, Warszawa 2000.
- Strategia rozwoju Polski do roku 2020” – Diagnoza ogólnych uwarunkowań rozwojowych*, Warszawa 2000.
- Studium Przyszłości Sił Zbrojnych RP – 2025*, Sztab Generalny WP, Generalny Zarząd Planowania Strategicznego, Warszawa 2003.
- Szulc B., *Koncepcja kształcenia oficerów w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa 1990.
- Szulc B., *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym – antynomie – paradygmaty kierunki przemian*, Warszawa 1995.
- Śmiałek M., *Ustawiczne kształcenie nauczycieli*, Poznań 1989.
- Świętochowska U., *Systemy edukacyjne cywilizacji przelomu XX i XXI wieku*, Toruń 2000.
- Świniarski A., *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Warszawa 1999
- Uczenie się – nasz ukryty skarb*, red. J. Delors, *Raport UNESCO – Edukacja w XXI wieku*, Paryż 1996.
- Wojtan A., *Tendencje transformacji strukturalnej sił zbrojnych w aspekcie perspektywicznych potrzeb kadrowych*, Warszawa 2004.
- Woźnicki J., *Model publicznej szkoły wyższej i jej otoczenia systemowego*. Warszawa 1998.

Wroczyński R., *Edukacja permanentna*, Warszawa 1976.

Żegnałek K., *Dydaktyka edukacji obronnej*, Toruń 2003.

## **Akty prawne**

### **1. Ustawy**

*Ustawie o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz. U z 1992 roku, nr 10, poz. 40).*

*Ustawie o szkolnictwie wyższym (Dz. U z 1990 r., nr 65, poz. 385 z późn. zm.).*

*Ustawa z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U z 2003r. nr 179, poz. 1750).*

*Ustawie z dnia 14.03. 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U z 2003 r., nr 183 poz. 595).*

*Ustawy z dnia 27.02.2003 roku o utworzeniu Akademii Obrony Narodowej (Dz. U z 2003 r. nr 56, poz. 496 z późn. zm.).*

*Ustawy z dnia 27.02.2003 roku o utworzeniu Wojskowej Akademii Technicznej (Dz. U z 2003 r., nr 60, poz. 534 z późn. zm.).*

*Ustawy z dnia 27.02.2003 r o utworzeniu Akademii Marynarki Wojennej (Dz. U z 2003 r., nr 60, poz. 534 z późn. zm.).*

### **2. Rozporządzenia**

*Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2001 roku w sprawie zniesienia niektórych wyższych szkół oficerskich oraz utworzenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu (Dz. U z 2002 r., nr 1 poz. 4).*

*Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 czerwca 1994 roku w sprawie zniesienia dotychczasowych wyższych szkół oficerskich oraz utworzenia wyższych szkół oficerskich (Dz. U z 1994 r., nr 71, poz. 311).*

*Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 roku w sprawie utworzenia szkół podoficerskich (Dz. U nr 51, poz.505).*

*Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2004 r. w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych (Dz. U nr 66 poz. 614).*

### 3. Decyzje

*Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 276/MON z dnia 14. 09.2004 roku w sprawie wprowadzenia Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.*

*Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 362/ MON z dnia 3. 12.2004 roku w sprawie kształcenia i doskonalenia zawodowego w poszczególnych szkołach wojskowych.*

*Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 377/MON z dnia 30 grudnia 2003 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach kadry zawodowej.*

*Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 46/MON z dnia 12. 02. 2004 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w korpusach osobowych.*

**MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ**  
**DEPARTAMENT KADR I SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO**

**„Z A T W I E R D Z A M”**  
**DYREKTOR**  
**DEPARTAMENTU KADR**  
**I SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO MON**

gen. dyw. Zbigniew JABŁOŃSKI

Warszawa, dnia .....

**PLAN DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADRY I PRACOWNIKÓW**  
**WOJSKA ZA GRANICĄ W 2005 ROKU**

**WARSZAWA**

**LUTY**

**2005 ROK**

Załącznik nr 1

## WSKAZÓWKI ORGANIZACYJNE

1. Korekty i uzupełnienia zgłoszeń w uzasadnionych przypadkach mogą następować w ciągu roku kalendarzowego, nie później jednak niż trzy miesiące przed planowanym rozpoczęciem szkolenia.
2. Przełożony osoby zakwalifikowanej na szkolenie kieruje ją na odprawę wyjazdową, w uzgodnionym z Departamentem Kadr i Szkolnictwa Wojskowego terminie.
3. Uczestnicy szkolenia zobowiązani są w ciągu 14 dni po powrocie rozliczyć podróż finansowo oraz przedstawić sprawozdanie z przebiegu szkolenia.
4. Ponadto w ciągu roku mogą być przyjęte do realizacji inne oferty szkoleniowe. O tych przedsięwzięciach zainteresowani zostaną powiadomieni dodatkowo.

## UWAGI DOTYCZĄCE KWALIFIKOWANIA

1. Elementem kwalifikacji na studia i kursy do Stanów Zjednoczonych jest egzamin testowy z języka angielskiego, tzw. test ECL przeprowadzany przez przedstawiciela Ambasady USA. Wynik testu jest ważny 105 dni, test nie może być powtarzany wcześniej niż po upływie 60 dni. Na niektóre studia wymagane jest zdanie testu TOEFL.
2. Udział w większości kursów w Wielkiej Brytanii wymaga zdania egzaminu testowego IELTS w British Council.
3. Kandydaci na studia i kursy specjalistyczne powinni posiadać znajomość języka obcego na poziomie 3333 według kryteriów STANAG 6001, chyba że organizatorzy szkolenia określą inny poziom znajomości języka.
4. Do udziału w testach oraz przy kwalifikowaniu uwzględniani będą wyłącznie kandydaci mający potwierdzoną egzaminem resortowym znajomość języka obcego na wymaganym poziomie.
5. Dodatkowym warunkiem zakwalifikowania do udziału w studiach oraz w niektórych kursach w państwach i ośrodkach szkolenia NATO jest posiadanie certyfikatu dopuszczającego do informacji o klauzuli TAJNE/ NATO.

Lp.	szkolenia w kraju	Kryteria doboru kandydata	Miejsce	Czas trwania	Termin szkolenia	Liczba miejsc	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>STUDIA PODYPLOMOWE</b>							
1.	Wyższe Studium Polityki Obronnej	kandydaci w stopniu gen. bryg./dyw. celem przygotowania do wyższych stanowisk kierowniczych	USA - Narodowy Uniwersytet Obrony Waszyngtonie	12 mies.	II kw.	1	
2.		kandydaci w stopniu pułkownika, którzy po ukończeniu szkolenia przewidywani są do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etetowym generała brygady	USA - Akademia Wojenna Wojsk Lądowych w Carlisle Barracks	12 mies.	II kw.	1	
3.	Studium Polityki Obronnej		USA - Akademia Wojenna Wojsk Lotniczych w Maxwell	12 mies.	II kw.	1	
4.			USA - Akademia Dowódcza Marynarki Wojennej w Newport	12 mies.	II kw.	1	
5.			Wielka Brytania - Królewska Akademia Studiów Obronnych w Londynie	12 mies.	IX	1	
6.	Studium Operacyjno - Strategiczne	kandydaci w stopniu podpułkownika, którzy po ukończeniu szkolenia przewidywani są do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etetowym pułkownika	Wielka Brytania - Szkoła Połączonych Rodzajów Sił Zbrojnych w Shrivenham	12 mies.	V	1	
7.	Podplomowe Studia Operacyjno - Taktyczne	kandydaci w stopniu kapitana, którzy po ukończeniu szkolenia przewidywani są do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etetowym majora	USA - Szkoła Dowódczo-Sztabowa Wojsk Lądowych w Fort Leavenworth	12 mies.	II kw.	2	
8.			USA - Szkoła Dowódczo-Sztabowa Wojsk Lotniczych w Maxwell	12 mies.	II kw.	2	

9.			USA – Szkoła Sztabowa Marynarki Wojennej w Newport	12 mies.	I kw./III kw.	2
10.			Niemcy - Akademia Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu	24 mies.	III kw.	1
11.			Estonia - Bałtycka Akademia Obrony w Tartu	10 mies.	III kw.	1
<b>UZUPELNIAJĄCE STUDIA MAGISTERSKIE</b>						
12.	uzupełniające studia magisterskie	kandydaci w stopniu por/kpt. nie posiadający tytułu zawodowego magistra	USA – Podyplomowa Szkoła Marynarki Wojennej w Monterey, stosunki cywilno wojskowe	13 mies.	II/IV kw.	3
13.			USA – Podyplomowa Szkoła Marynarki Wojennej w Monterey, zarządzanie zasobami obrony	18 mies.	II/IV kw.	1
<b>SZKOLENIE KURSOWE</b>						
14.	kurs oficerów logistyki	kandydaci w stopniu ppor., którzy po ukończeniu szkolenia przewidywani są do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym porucznika lub dla poruczników z obszaru stanowisk zabezpieczających	USA – podstawowy kurs oficerów logistyki w Fort Lee	7 mies.	II/III kw.	2
15.	kurs dla kandydatów na dowódców batalionów i równorzędnych	kandydaci w stopniu majora, którzy po ukończeniu szkolenia przewidywani są do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym podpułkownika	USA – Akademia Sił Zbrojnych w Norfolk, kurs sztabowy rodzajów wojsk	5 mies.	II kw.	3
16.		kandydaci w stopniu porucznika, którzy po ukończeniu szkolenia przewidywani są do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym kapitana - kapitanowie w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych	USA – Szkoła Wojsk Pancernych w Fort Knox, zaawansowany kurs wojsk pancernych	21-tyg.	V/XII	2
17.	kurs dla kandydatów na dowódców kompanii i równorzędnych		USA – Szkoła Artylerii Polowej w Fort Sill, zaawansowany kurs artylerii polowej	22-tyg.	I kw.	1
18.			USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, zaawansowany kurs oficerów piechoty	19-tyg.	IV kw.	5
19.			USA - Szkoła Logistyki w Fort Lee, zaawansowany kurs oficerów logistyki	21-tyg.	I kw.	2

20.		USA – Szkoła Wojsk Przewodniczących w Fort Leonard Wood, zaawansowany kurs oficerów obrony przeciwchemicznej	22-tyg.	I kw.	1	
21.		USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Fort Leonard Wood, zaawansowany kurs oficerów wojsk inżynieryjnych	19-tyg.	II kw.	1	
22.		USA – Baza Wojsk Lądowych w Fort Bragg, kurs dowodzenia operacjami specjalnymi	32-tyg.	I kw.	2	
23.		USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, kurs powietrzno – desantowy	17-tyg.	II kw.	6	
<b>SZKOLENIE KURSOWE W CELU UZYSKANIA DODATKOWYCH KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH</b>						
24.	kursy specjalistyczne	USA – Podyplomowa Szkoła MW w Monterey, międzynarodowy wyższy kurs zarządzania zasobami obrony	4-tyg.	III kw.	1	
25.		Wielka Brytania – Uniwersytet w York, kurs języka angielskiego	8-tyg.	II kw.	2	
26.	kurs specjalistyczny przygotowujący do objęcia stanowiska służbowego w strukturach NATO	Włochy – Akademia Obrony NATO w Rzymie, wyższy kurs polityki NATO	20-tyg.	IX–II II–VII	po 2 osoby na kurs	
27.		Niemcy – Centrum Marshalla w Garmisch-Partenkirchen, kurs w zakresie bezpieczeństwa europejskiego	12-tyg.	21.01–15.04 20.05–12.08 23.09–16.12	6	
28.	kursy specjalistyczne	USA – Szkoła Zarządzania Informacją w Waszyngtonie, zaawansowany kurs zarządzania zasobami informacyjnymi	14-tyg.	II kw.	1	

1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.			USA – Podyplomowa Szkoła MW w Monterey, kurs zarządzania zasobami obrony	11-tyg.	I kw.	III kw.	2		
30.			Słowacja – Akademia Wojskowa w Liptowskim Mikulaszu, kurs oficerów sztabowych	12-tyg.	I/II/III kw.		4		
31.			USA – Baza Wojsk Lotniczych w Keesler, kurs oficerów personalnych	14-tyg.	III kw.		1		
32.			USA – Szkoła Zaopatrzenia MW w Athens, międzynarodowy kurs zaopatrzenia	9-tyg.	I kw.		1		
33.		kandydaci w stopniu por/kpt	USA – Baza Wojsk Lotniczych w Keesler, kurs kontrolerów ruchu lotniczego	15-tyg.	I/III kw.		3		
34.		kandydaci w stopniu por/kpt	USA – Szkoła Wywiadu w Bolling, kurs wywiadu	8-tyg.	II kw.		2		
35.	kursy specjalistyczne	instruktorzy szkolenia języka angielskiego (żołnierz zawodowy/pracownik cywilny)	USA – Wojskowy Instytut Językowy w Lackland, podstawowy kurs instruktorów języka angielskiego	27-tyg.	I kw.		1		
36.		instruktorzy szkolenia języka angielskiego (żołnierz zawodowy/pracownik cywilny)	USA – Wojskowy Instytut Językowy w Lackland, zaawansowany kurs instruktorów języka angielskiego	27-tyg.	I kw.		6		

37.	kursy specjalistyczne	Stopień wojskowy kandydata zgodny z opisem kursu. Kandydaci do udziału w przedmiotowych kursach muszą legitymować się znajomością języka angielskiego na poziomie 3333 wg STANAG 6001 oraz posiadać certyfikat bezpieczeństwa NATO o klauzuli równej lub wyższej od wymaganej przez organizatorów szkolenia.	kursy w Szkole NATO w Oberammergau	1-2 tyg.		53	
38.		Stopień wojskowy kandydata zgodny z opisem kursu. Kandydaci do udziału w przedmiotowych kursach muszą legitymować się znajomością języka angielskiego na poziomie 3333 wg STANAG 6001 oraz posiadać certyfikat bezpieczeństwa NATO o klauzuli równej lub wyższej od wymaganej przez organizatorów szkolenia	Belgia-kurs oficerów rozpoznania (NATO intelligence Course)	1 tydz.	X	1	
39.	kursy specjalistyczne		Holandia – Szkoła Rozpoznania i Wywiadu w Ede, kurs oficerów rozpoznania elektronicznego (NATO Signal Intelligence Course)	1 tydz.	IX	1	
40.			Wielka Brytania – Ośrodek Szkolenia Językowego w Beaconsfield, kurs języka angielskiego	12-tyg.	I kw. III kw.	4	
41.		stopień wojskowy kandydata zgodny z opisem kursu	Węgry – Centrum Szkolenia Językowego w Budapeszcie, kurs języka angielskiego z zakresu terminologii lotniczej	2-tyg.	I kw.	4	
42.			USA – Biuro Zarządzania Informacjami Logistyki Wojskowej w Battle Creek, kurs z zakresu kodyfikacji	7-tyg.	III kw.	4	

1.	2	3	4	5	6	7	8
43.			Francja – ośrodek cywilny ENAC w Tuluzie, kurs w zakresie procedur dolotowych i odlotowych ruchu lotniczego	5-tyg.	26.09-4.11	2	
44.			Ośrodki szkolenia państw NATO, kursy z zakresu współpracy cywilno-wojskowej	1-2 tyg.	I-IV kw.	3	
45.			Ośrodki szkolenia państw NATO, kursy przygotowujące do udziału w misjach pokojowych	2-3 tyg.	I-IV kw.	5	
46.		kandydaci w stopniu pułkownika, zajmujący się problematyką bezpieczeństwa europejskiego	Niemcy - Europejskie Kolegium Bezpieczeństwa i Obrony, 5-częściowy kurs z zakresu bezpieczeństwa europejskiego i polityki obronnej	1 tydz. każda część	I/IVkw.	5	
47.			Niemcy - Akademia Polityki Bezpieczeństwa, kurs z zakresu polityki bezpieczeństwa	20 tyg.	10.01-24.06	1	
48.			Niemcy - Ośrodek Szkolenia w Waldbruel, kurs specjalistyczny dla lektorów języka angielskiego	2 tyg.	31.01-11.02	2	
49.	kursy specjalistyczne	stopień wojskowy kandydata zgodny z opisem kursu	Szwajcaria – Szkoła Piechoty Górskiej w Andermatt, kursy specjalistyczne	2 tyg.	24.01-4.02 21.02-4.03	3 3	
50.			Irlandia - kurs policji wojskowej (żandarmerii wojskowej)	3 tyg.	05 - 22.09	2	
51.			Słowenia - kursy językowe	12 tyg.	II/IIIkw.	2	
52.		kandydaci przewidziani na stanowiska w NATO	Włochy - Szkoła łączności NATO w Latinie	1-2 tyg.	I/IVkw.	wg potrzeb	
<b>SKOLENIE KURSOWE PODOFICERÓW</b>							
53.	kurs dla kandydatów na st. sierżanta	kandydat w stopniu sierżanta, który po ukończeniu szkolenia przewidywany jest do objęcia stanowiska służbowego o stopniu etatowym st. sierżanta	USA – Szkoła Podoficerów Starszych w Fort Bliss, kurs podoficerów starszych	42-tyg.	III kw.	4	

54.	kurs dla kandydatów na sierżanta	kandydat w stopniu plutonowego, który po ukończeniu szkolenia przewidywany jest do objęcia stanowiska służbowego o stopniu etatowym sierżanta	USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, kurs podoficerów młodszych piechoty	42-tyg.	I kw.	5	
55.	kurs dla kandydatów na plutonowego	kandydat w stopniu kaprala, który po ukończeniu szkolenia przewidywany jest do objęcia stanowiska służbowego o stopniu etatowym plutonowego	USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, ogólnowojskowy kurs podstawowy dla podoficerów	5-tyg.	I kw.	2	



MINISTER OBRONY NARODOWEJ

**DECYZJA Nr 362 / MON  
MINISTRA OBRONY NARODOWEJ**

z dnia 3 grudnia 2004 r.

**w sprawie procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego  
w poszczególnych korpusach i grupach osobowych**

Na podstawie § 1 pkt 9 lit a i e oraz § 2 pkt 14 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 9 lipca 1996 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej (Dz. U. Nr 94, poz. 426) oraz w związku z art. 36 ust 1 ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 179, poz. 1750 oraz z 2004 r. Nr 116, poz. 1203), w celu realizacji kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych i doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych w poszczególnych korpusach osobowych i grupach osobowych

**p o s t a n a w i a m :**

1. Dowódca Wojsk Lądowych zapewnia:

1) w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych - kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych (w tym absolwentów szkół wyższych z tytułem zawodowym magistra) oraz doskonalenie zawodowe żołnierzy w następujących korpusach i grupach osobowych:

a) korpusie osobowym ogólnowojskowym, grupie osobowej:

- zmechanizowanej,
- pancernej,
- rozpoznawczej,
- geograficznej,
- administracji,

b) korpusie osobowym raketowym i artylerii, grupie osobowej:

- naziemnej lufowej,
- raketowej,

c) korpusie osobowym inżynierii wojskowej, grupie osobowej:

- saperskiej,
- przeprawowej,
- infrastruktury,
- ochrony przeciwpożarowej,

d) korpusie osobowym logistyki, grupie osobowej:

- ogólnologistycznej,

- materiałowej,
  - transportu i ruchu wojsk,
  - technicznej,
- e) korpusie osobowym łączności i informatyki, grupie osobowej:
- eksploatacji systemów łączności,
  - rozpoznania i zakłóceń radiowych,
  - projektowo-programowej informatyki,
  - eksploatacji systemów informatycznych,
  - technicznej,
- f) korpusie osobowym obrony przed bronią masowego rażenia, grupie osobowej:
- rozpoznania i likwidacji skażeń,
- g) korpusie osobowym finansowym, grupie osobowej:
- ekonomiczno-finansowej;
- 2) w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w następujących korpusach i grupach osobowych:
- a) korpusie osobowym ogólnowojskowym, grupie osobowej:
- zmechanizowanej – (desantowo-szturmowej),
- b) korpusie osobowym inżynierii wojskowej, grupie osobowej:
- saperskiej,
  - przeprawowej,
  - infrastruktury,
  - ochrony przeciwpożarowej (w zakresie ukończenia szkoły podoficerskiej),
- c) korpusie osobowym obrony przed bronią masowego rażenia, grupie osobowej:
- rozpoznania i likwidacji skażeń;
- 3) w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w następujących korpusach i grupach osobowych:
- a) korpusie osobowym ogólnowojskowym, grupie osobowej:
- zmechanizowanej,
  - pancernej,
  - rozpoznania,
  - administracji,
  - klubów, orkiestr i zespołów estradowych,

- b) korpusie osobowym logistyki, grupie osobowej:
  - ogólnologistycznej,
  - materiałowej,
  - transportu i ruchu wojsk,
  - technicznej,
- c) korpusie osobowym żandarmerii wojskowej, grupie osobowej:
  - dochodzeniowo śledczej,
  - prewencji;
- 4) w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Toruniu - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w następujących korpusach osobowych i grupach osobowych:
  - a) korpusie osobowym raketowym i artylerii grupie osobowej:
    - naziemnej lufowej,
    - raketowej,
  - b) korpusie osobowym logistyki, grupie osobowej
    - technicznej – (uzbrojenia),
  - c) korpusie osobowym ogólnowojskowym, grupie osobowej
    - geograficznej;
- 5) w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Zegrzu - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w korpusie osobowym łączności i informatyki, grupie osobowej:
  - eksploatacji systemów łączności,
  - rozpoznania i zakłóceń radiowych,
  - projektowo-programowej informatyki,
  - eksploatacji systemów informatycznych,
  - technicznej;
- 6) prowadzenie kursów w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych dla oficerów;
- 7) prowadzenie kursów w szkołach podoficerskich Wojsk Lądowych dla podoficerów;
- 8) szkolenie szeregowych zawodowych oraz przeszkalanie studentów i absolwentów szkół wyższych w centrach szkolenia Wojsk Lądowych oraz Ośrodku Szkolenia we Wrocławiu przy Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych;
- 9) w centrach szkolenia Wojsk Lądowych oraz Ośrodku Szkolenia we Wrocławiu zajęcia dydaktyczne z wybranych przedmiotów, realizowanych w szkołach podoficerskich oraz szkolenie specjalistyczne kandydatów na żołnierzy zawodowych;

- 10) kształcenie w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych kandydatów na pierwsze stanowiska oficerskie w korpusach osobowych szczególnych;
- 11) szkolenie rezerw osobowych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych, szkołach podoficerskich Wojsk Lądowych centrach szkolenia Wojsk Lądowych oraz Ośrodku Szkolenia we Wrocławiu;
- 12) kształcenie i doskonalenie zawodowe żołnierzy zawodowych, w ramach systemu szkolnictwa Wojsk Lądowych, dla pozostałych rodzajów Sił Zbrojnych RP oraz innych komórek organizacyjnych.

## 2. Dowódca Sił Powietrznych zapewnia:

- 1) w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych - kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych (w tym absolwentów szkół wyższych z tytułem zawodowym magistra) oraz doskonalenie zawodowe żołnierzy w następujących korpusach i grupach osobowych:
  - a) korpusie osobowym lotnictwa, grupie osobowej:
    - pilotów,
    - nawigatorów,
    - pokładowej,
    - ruchu lotniczego,
    - meteorologicznej,
    - inżynieryjno – lotniczej,
  - b) korpusie osobowym radiotechnicznym, grupie osobowej:
    - radiolokacyjnej,
    - radionawigacyjnej,
  - c) korpusie osobowym przeciwlotniczym, grupie osobowej:
    - artylerii przeciwlotniczej,
    - przeciwlotniczych zestawów raketowych,
    - technicznej;
- 2) w Szkole Podoficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w następujących korpusach osobowych i grupach osobowych:
  - a) korpusie osobowym lotnictwa, grupie osobowej:
    - pokładowej,
    - ruchu lotniczego,
    - meteorologicznej,
    - inżynieryjno – lotniczej,
  - b) korpusie osobowym radiotechnicznym, grupie osobowej:
    - radionawigacyjnej;

- 3) w Szkole Podoficerskiej Sił Powietrznych w Koszalinie - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w następujących korpusach osobowych i grupach osobowych:
  - a) korpusie osobowym radiotechnicznym, grupie osobowej:
    - radiolokacyjnej,
  - b) korpusie osobowym przeciwlotniczym, grupie osobowej:
    - artylerii przeciwlotniczej,
    - przeciwlotniczych zestawów raketowych,
    - technicznej;
- 4) prowadzenie kursów w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych dla oficerów;
- 5) prowadzenie kursów w szkołach podoficerskich Sił Powietrznych dla podoficerów;
- 6) szkolenie szeregowych zawodowych oraz przeszkalanie studentów i absolwentów szkół wyższych w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych oraz Centrum Szkolenia Sił Powietrznych ;
- 7) szkolenie rezerw osobowych w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych, szkołach podoficerskich Sił Powietrznych oraz Centrum Szkolenia Sił Powietrznych;
- 8) w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych oraz Centrum Szkolenia Sił Powietrznych zajęcia dydaktyczne z wybranych przedmiotów, realizowanych w szkołach podoficerskich oraz szkolenie specjalistyczne kandydatów na żołnierzy zawodowych;
- 9) kształcenie i doskonalenie zawodowe żołnierzy zawodowych, w ramach systemu szkolnictwa Sił Powietrznych, dla pozostałych rodzajów Sił Zbrojnych RP oraz innych komórek organizacyjnych.

3. Dowódca Marynarki Wojennej zapewnia:

- 1) w Akademii Marynarki Wojennej - kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz doskonalenia zawodowe żołnierzy w korpusie osobowym marynarki wojennej, grupie osobowej:
  - pokładowej,
  - broni morskiej,
  - nawigacji i hydrografii,
  - ratownictwa morskiego,
  - uzbrojenia morskiego,
  - technicznej;

- 2) w Szkole Podoficerskiej Marynarki Wojennej - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w korpusie osobowym marynarki wojennej, grupie osobowej:
    - pokładowej,
    - broni morskiej,
    - nawigacji i hydrografii,
    - ratownictwa morskiego,
    - uzbrojenia morskiego,
    - technicznej;
  - 3) prowadzenie kursów w Akademii Marynarki Wojennej dla oficerów;
  - 4) prowadzenie kursów w Szkole Podoficerskiej Marynarki Wojennej dla podoficerów;
  - 5) szkolenie szeregowych zawodowych oraz przeszkalanie studentów i absolwentów szkół wyższych w Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej ;
  - 6) w Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej zajęcia dydaktyczne z wybranych przedmiotów, realizowanych w Szkole Podoficerskiej oraz szkolenie specjalistyczne kandydatów na żołnierzy zawodowych;
  - 7) kształcenie i doskonalenie zawodowe żołnierzy zawodowych, w ramach systemu szkolnictwa Marynarki Wojennej, dla pozostałych rodzajów Sił Zbrojnych RP oraz innych komórek organizacyjnych;
  - 8) szkolenie rezerw osobowych w Akademii Marynarki Wojennej, Szkole Podoficerskiej oraz w Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej.
4. Szef Sztabu Generalnego WP zapewnia:
- 1) w Szkole Podoficerskiej Służb Medycznych - kształcenie i doskonalenie zawodowe podoficerów w korpusie osobowym medycznym, grupie osobowej:
    - średniego i pomocniczego personelu medycznego,
    - średniego i pomocniczego personelu weterynaryjnego;
  - 2) prowadzenie kursów w Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych i Wojskowym Instytucie Medycznym dla oficerów;
  - 3) prowadzenie kursów w Szkole Podoficerskiej Służb Medycznych dla podoficerów;
  - 4) szkolenie rezerw osobowych, doskonalenie oficerów do stopnia kapitana, szkolenie szeregowych zawodowych oraz przeszkalanie studentów i absolwentów szkół wyższych w Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych;

- 5) w Centrum Szkolenia Wojskowych Służb Medycznych zajęcia dydaktyczne z wybranych przedmiotów, realizowanych w Szkole Podoficerskiej Służb Medycznych.
5. Szef Wojskowej Ochrony Przeciwpożarowej organizuje przeszkolenie specjalistyczne żołnierzy zawodowych, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej oraz pracowników resortu obrony narodowej wykonujących czynności z zakresu ochrony przeciwpożarowej, na bazie 1 Ośrodka Szkolenia Kierowców Grudziądz w m. GRUPA lub innych ośrodków oraz szkół i ośrodków szkolenia Państwowej Straży Pożarnej.
  6. Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej zapewnia proces szkolenia młodszych specjalistów w grupie osobowej żandarmerii na bazie Mazowieckiego Oddziału Żandarmerii Wojskowej.
  7. Szef Wojskowych Służb Informacyjnych zapewnia kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr na bazie podległych ośrodków szkolenia.
  8. Szkolenie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej oraz szeregowych zawodowych wynikające ze względów organizacyjnych oraz specyfiki uzbrojenia i szkolenia organizować zgodnie z decyzją dowódców rodzajów Sił Zbrojnych RP.
  9. Traci moc decyzja Nr 105/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 kwietnia 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa wojskowego (nie ogł.).
  10. Decyzja wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

**Jerzy SZMAJDZIŃSKI**

**ZATWIERDZAM**  
**Minister Obrony Narodowej**

Załącznik nr 3

**Jerzy SZMAJDZIŃSKI**

**OGÓLNY MODEL  
PRZEBIEGU SŁUŻBY  
OFICERÓW ZAWODOWYCH**


**SZEF**  
**Sztabu Generalnego WP**

**generał Czesław PIĄTAS**





**DYREKTOR**  
**Departamentu Kadr**  
**i Szkolnictwa Wojskowego**

**gen. bryg. Zbigniew JABŁOŃSKI**

## Objaśnienie symboli użytych w zobrazowaniu ogólnego modelu przebiegu służby oficerów zawodowych

 Zasadnicza ścieżka rozwoju zawodowego

Ścieżki rozwoju oficera zawodowego po uzyskaniu w opinii okresowej, na koniec kadencji na stanowisku, oceny:

-  • bardzo dobrej
-  • bardzo dobrej lub dobrej
-  • dostatecznej
-  • niedostatecznej

Ścieżka przejścia ze stanowisk zasadniczych i zabezpieczających na stanowiska szczególne, po spełnieniu określonych (specyficznych) wymagań z oceną bardzo dobrą i dobrą w opinii okresowej

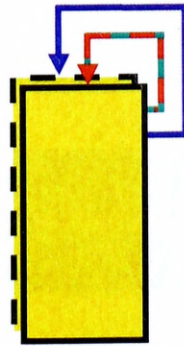
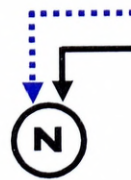


Ścieżka przejścia ze stanowisk zasadniczych i zabezpieczających na stanowiska szczególne, po spełnieniu określonych (specyficznych) wymagań z oceną dostateczną w opinii okresowej



Zwolnienie z zawodowej służby wojskowej po uzyskaniu w opinii okresowej:

- oceny dostatecznej (fakultatywnie)
- oceny niedostatecznej (obligatoryjnie)



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

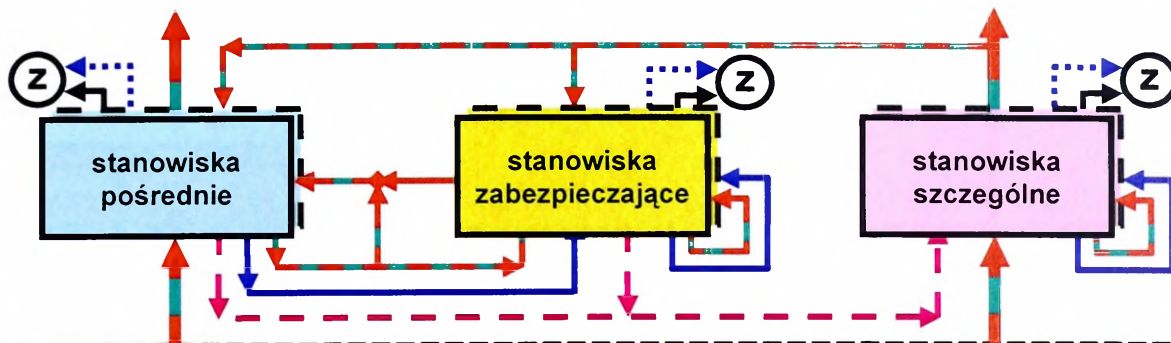
Grupa uposażenia dla stanowisk zaszeregowanych do odpowiedniego stopnia etatowego (tu: porucznika)

U12A

**kurs specjalistyczny**

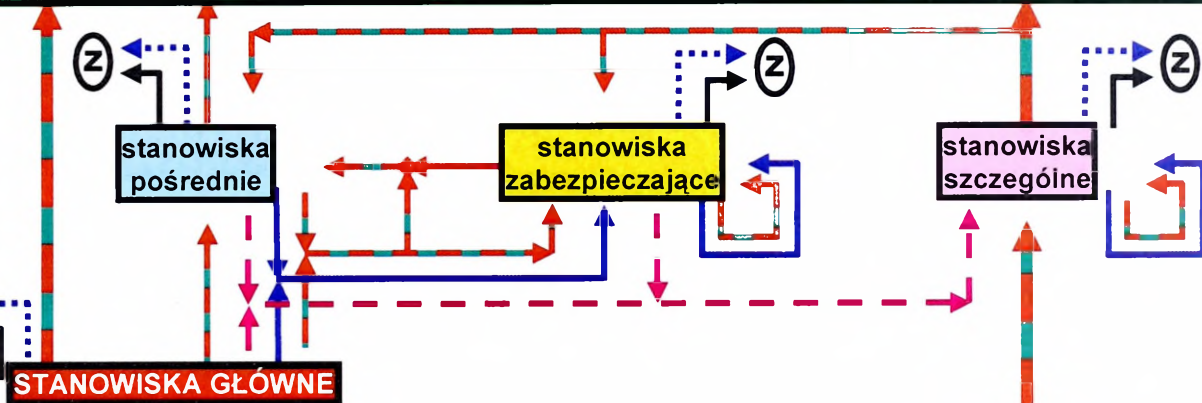
Kurs specjalistyczny wymagany (obligatoryjny) przed wyznaczeniem na stanowisko (nie przedstawiono kursów fakultatywnych – wymaganych na niektórych stanowiskach)

STOPIEŃ ETATOWY  
MAJOR  
(KOMANDOR  
PODPORUCZNIK)  
GRUPY UPOSAŻENIA  
U14C  
U14B  
U14A  
U14

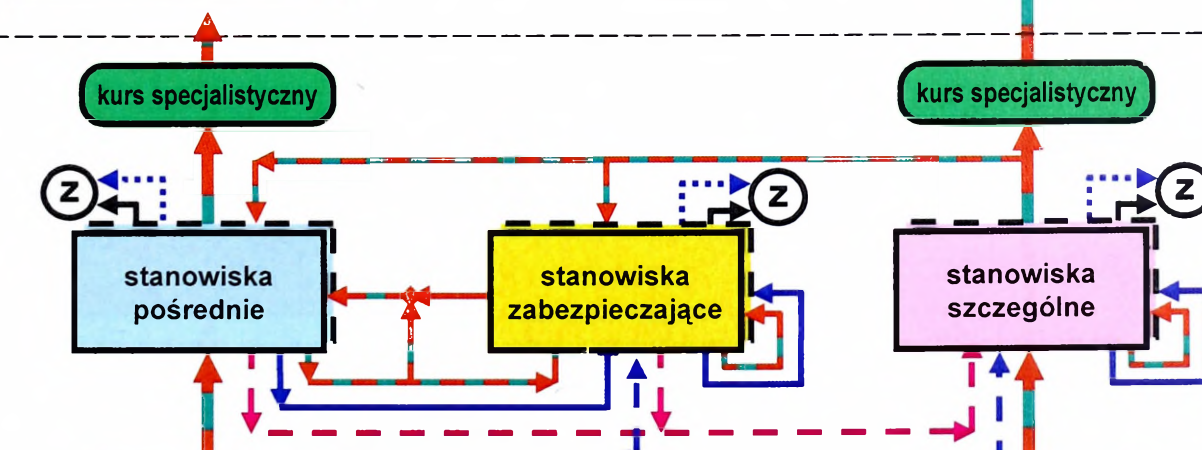


STOPIEŃ ETATOWY  
KAPITAN  
(KAPITAN  
MARYNARKI)  
GRUPY UPOSAŻENIA  
U13B  
U13A (Z)  
U13

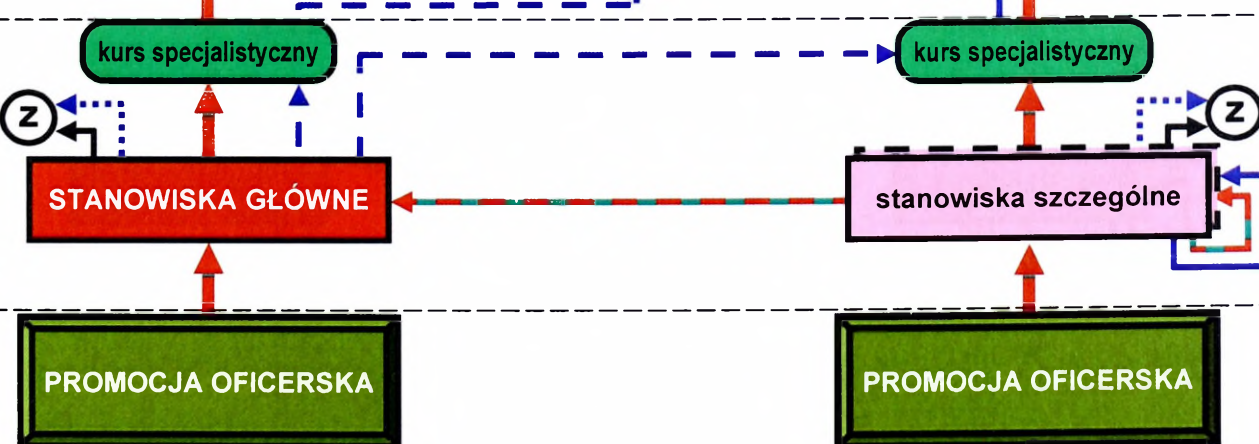
**STUDIA PODYPLOMOWE**  
w AKADEMII OBRONY NARODOWEJ (AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ)  
lub inne równorzędne studia (kursy) w kraju lub za granicą na kierunkach zgodnych z opisem stanowiska

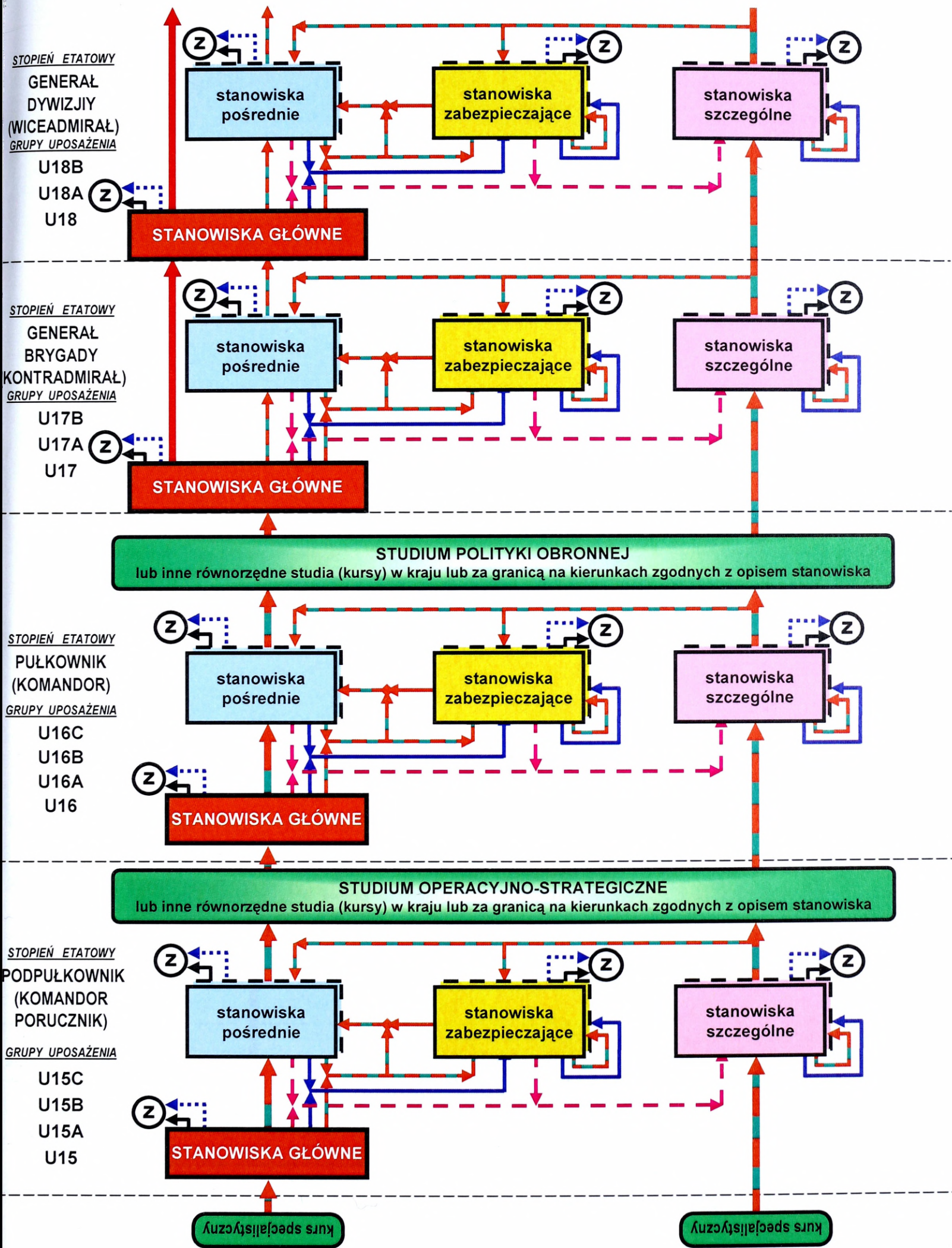


STOPIEŃ ETATOWY  
PORUCZNIK  
(PORUCZNIK  
MARYNARKI)  
GRUPY UPOSAŻENIA  
U12A  
U12



STOPIEŃ ETATOWY  
PODPORUCZNIK  
(PODPORUCZNIK  
MARYNARKI)  
GRUPA UPOSAŻENIA  
U11





STOPIEŃ ETATOWY

GENERAL  
(ADMIRAŁ)

GRUPY UPOSAŻENIA

U20



STOPIEŃ ETATOWY

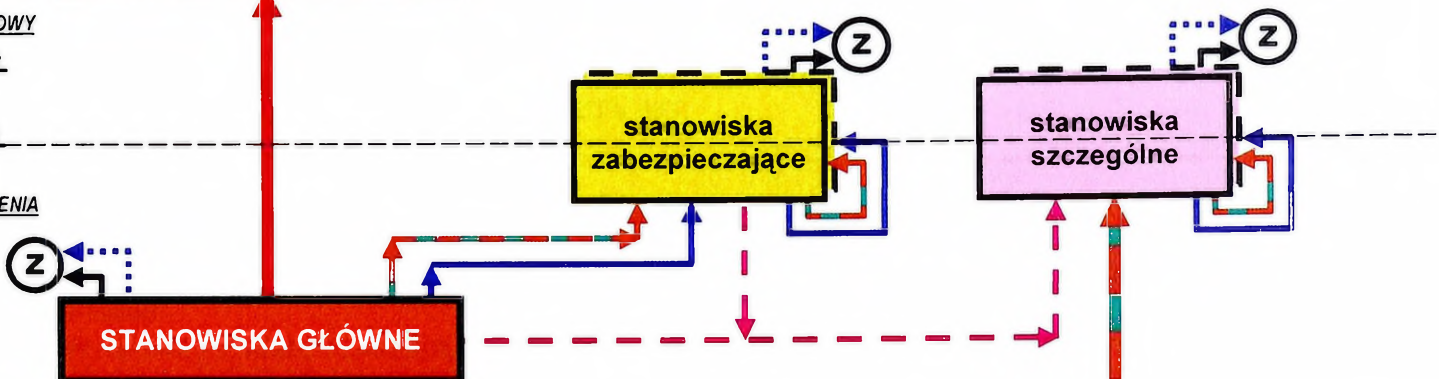
GENERAL  
BRONI  
(ADMIRAŁ  
FLOTY)

GRUPY UPOSAŻENIA

U19B

U19A

U19



## KARTA OPISU STANOWISKA

## CZĘŚĆ I – CHARAKTERYSTYKA STANOWISKA

Numer identyfikacyjny stanowiska:		Nazwa stanowiska:	
AA01000030080		STARSZY SPECJALISTA ODDZIAŁU POLITYKI KADROWEJ	
Stopień etatowy: PODPUŁKOWNIK		Grupa uposażenia: 15 B	
Korpus osobowy, grupa osobowa:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- KORPUS OSOBOWY OGÓLNOWOJSKOWY, GRUPA OSOBOWA ADMINISTRACJI - 015</li> <li>- STANOWISKO NA KTÓRE MOŻE ZOSTAĆ WYZNACZONY ŻOŁNIERZ Z DOWOLNEGO KORPUSU OS. LUB GRUPY OS- 999</li> </ul>			
Kadencja na stanowisku: 3 LATA		Powtarzalność kadencji: TAK	Wykorzystanie stanowiska na czas: P
Obszar stanowisk: ZABEZPIECZAJĄCE		Określenie stopnia szkodliwości warunków pełnienia służby: NIE WYSTĘPUJĄ	
Zależność służbowa:			
Bezpośredni przełożony: SZEFE ODDZIAŁU POLITYKI KADROWEJ			
Bezpośredni podwładni			
NIE MA			
Współpracuje z:			
AKADEMIĄ OBRONY NARODOWEJ, WOJSKOWĄ AKADEMIĄ TECHNICZNĄ, AKADEMIĄ MARYNARKI WOJENNEJ			
Udział w pracach zespołów, komitetów krajowych NATO:			
NIE BIERZE UDZIAŁU			
Na stanowisko wyznacza: DYREKTOR DEPARTAMENTU KADR I SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO			
<b>CZĘŚĆ II - KWALIFIKACJE</b>			
Wymagane wykształcenie:			
- KURS SPECJALISTYCZNY DLA PODPUŁKOWNIKÓW.			
Wymagane umiejętności:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PRAWA PRAGMATYKI ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH ORAZ KANDYDATÓW NA ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH,</li> <li>- ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PRAWNYCH W ZAKRESIE FUNKCJONOWANIA SZKOLNICTWA,</li> <li>- UMIEJĘTNOŚĆ GRAFICZNYCH PROGRAMÓW KOMPUTEROWYCH,</li> <li>- ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA ANGIELSKIEGO NA POZIOMIE 2222 .</li> <li>- ZDOLNY DO ZAWODOWEJ SŁUŻBY WOJSKOWEJ.</li> </ul>			
Wymagane doświadczenie zawodowe (konieczność zajmowania uprzednio określonych stanowisk– jedno z niżej wymienionych):			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- STARSZY SPECJALISTA W ODDZIALE POLITYKI KADROWEJ LUB ODDZIALE SZKOLNICTWA-WOJSKOWEGO W DOWÓDZTWACH RSZ</li> <li>- STARSZY WYKŁADOWCA AKADEMII WOJSKOWEJ,</li> <li>- SZEFE WYDZIAŁU DOSKONALENIA ZAWODOWEGO DOWÓDZTW RSZ</li> </ul>			
Doświadczenie zawodowe preferowane:			
- STANOWISKO SŁUŻBOWE W ZWIĄZANE Z DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNO- SZKOLENIOWĄ LUB DZIAŁALNOŚCIĄ KADROWĄ			
Wykształcenie preferowane:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- STUDIA PODYPLOMOWE Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ LUB PEDAGOGICZNE,</li> <li>- ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA ANGIELSKIEGO NA POZIOMIE 3333.</li> </ul>			
Wymóg posiadania poświadczenia bezpieczeństwa upoważniającego do dostępu do informacji niejawnych: TAK		Poziom klauzuli dostępu: TAJNE	
Certyfikat bezpieczeństwa: NIE			

### CZĘŚĆ III – OBOWIĄZKI

Przeznaczenie (komórki, stanowiska):

KOORDYNOWANIE DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNO-SZKOLENIOWEJ W SZKOŁACH WOJSKOWYCH

Obowiązki na stanowisku:

1. OPRACOWYWANIE I UZGADNIANIE PROJEKTÓW AKTÓW PRAWNYCH ORAZ AKTÓW WYKONAWCZYCH MINISTRA OBRONY NARODOWEJ, REGULUJĄCYCH FUNKCJONOWANIE SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO.
2. OPRACOWYWANIE MATERIAŁÓW KONCEPCYJNYCH DOTYCZĄCYCH SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO.
3. PRZYGOTOWANIE POSIEDZEŃ RADY WYSZSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO I NAUKI.
4. PRZYGOTOWYWANIE MATERIAŁÓW NA PLENARNE POSIEDZENIA RADY WYSZSZEGO SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO I NAUKI.
5. KOORDYNOWANIE WDRAŻANIA STATUTÓW I REGULAMINÓW STUDIÓW DLA UCZELNI WOJSKOWYCH.
6. OPRACOWYWANIE DECYZJI W SPRAWIE PROMOCJI ABSOLWENTÓW SZKÓŁ WOJSKOWYCH ORAZ KOORDYNOWANIE ICH PRZEBIEGU.
7. OPRACOWYWANIE DECYZJI MINISTRA OBRONY NARODOWEJ W SPRAWIE NABORU DO SZKÓŁ WOJSKOWYCH.
8. OPINIOWANIE PROJEKTÓW AKTÓW PRAWNYCH PRZEKAZYWANYCH DO KONSULTACJI.
9. OPRACOWYWANIE PROPOZYCJI ODPOWIEDZI DLA MINISTRA OBRONY NARODOWEJ W SPRAWACH WNIOSKÓW I SKARG DOTYCZĄCYCH PROCESU KSZTAŁCENIA, KIEROWANYCH PRZEZ KANDYDATÓW NA ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH.
10. OPRACOWANIE MATERIAŁÓW NA ZESPÓŁ MON DOTYCZĄCYCH SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO
11. PRZYGOTOWYWANIE MATERIAŁÓW ANALITYCZNYCH DOTYCZĄCYCH SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO.
12. KOORDYNOWANIE WDRAŻANIA NOWYCH TREŚCI DO PROGRAMÓW KSZTAŁCENIA ORAZ ICH UZGADNIANIE Z MENIS.

#### Kartę opisu stanowiska opracował:

.....  
(stanowisko służbowe opracowującego kartę opisu stanowiska)

.....  
(stopień wojskowy, imię, nazwisko opracowującego)

.....  
(podpis, data)

#### Kartę opisu stanowiska uzgodnił:

.....  
(stanowisko służbowe gestora korpusu osobowego lub osoby upoważnionej)

.....  
(stopień wojskowy, imię, nazwisko gestora korpusu osobowego lub osoby upoważnionej)

.....  
(podpis, data)

**ZATWIERDZAM**  
**Minister Obrony Narodowej**

Załącznik nr 5

**Jerzy SZMAJDZIŃSKI**

**OGÓLNY MODEL  
PRZEBIEGU SŁUŻBY  
PODOFICERÓW ZAWODOWYCH**

**SZEF**  
**Sztabu Generalnego WP**

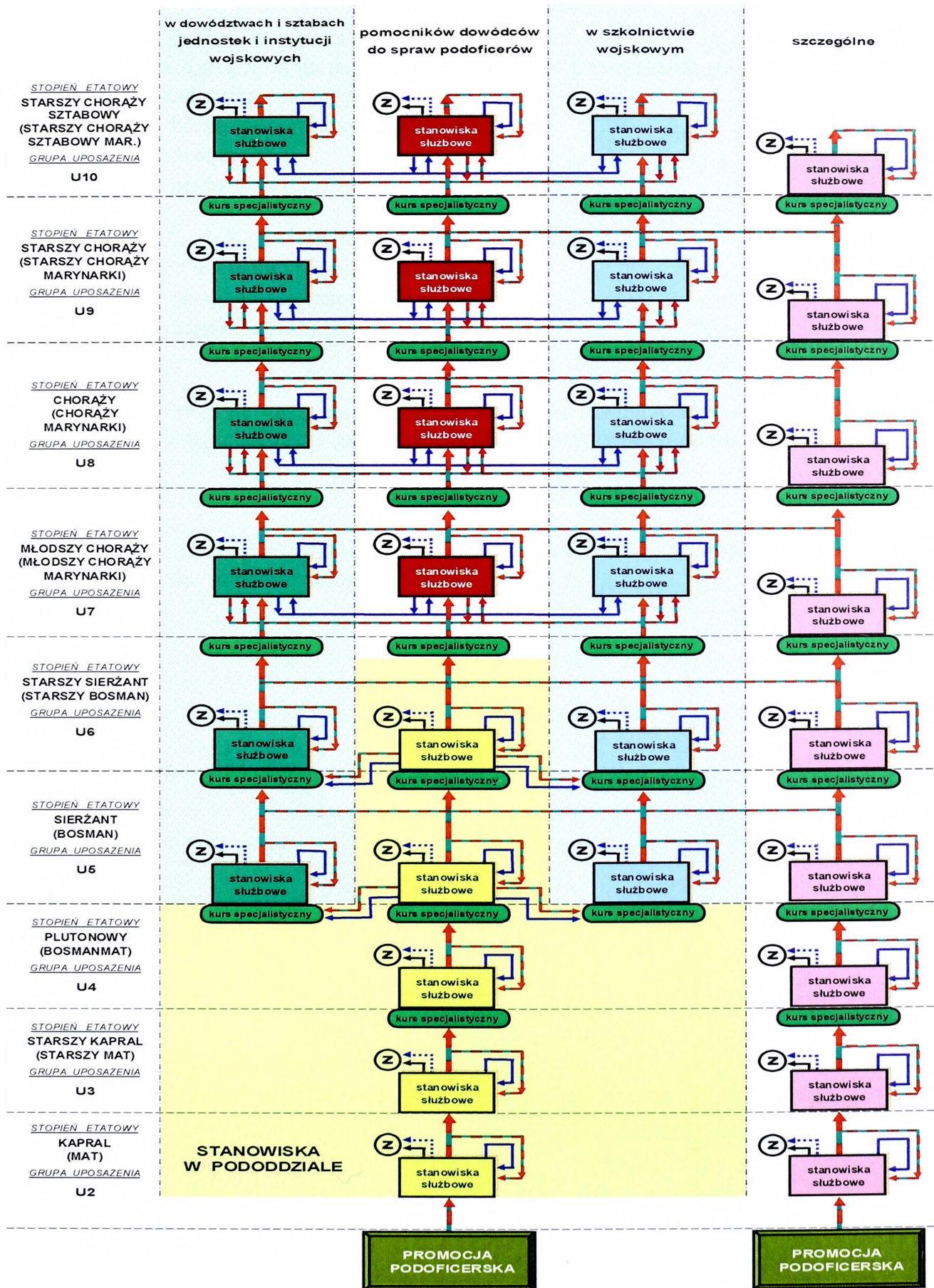
**generał Czesław PIĄTAS**

**DYREKTOR**  
**Departamentu Kadr**  
**i Szkolnictwa Wojskowego**

**gen. bryg. Zbigniew JABŁOŃSKI**

## OGÓLNY MODEL PRZEBIEGU SŁUŻBY PODOFICERÓW ZAWODOWYCH

### OBSZARY STANOWISK SŁUŻBOWYCH



**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;



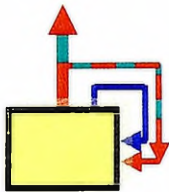
•niedostatecznej;



Zwolnienie z zawodowej służby wojskowej  
po uzyskaniu w opinii okresowej:

-oceny dostatecznej;

-oceny niedostatecznej (obligatoryjnie).



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

**U 02**

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

## USTAWA

### o utworzeniu Uniwersytetu Obrony Narodowej

**Art. 1.** 1. Tworzy się z dniem 1 października 2006 roku Uniwersytet Obrony Narodowej, zwaną dalej Uniwersytetem.

2. Siedzibą Uniwersytetu jest Warszawa.

3. Uniwersytet jest uczelnią państwową.

**Art. 2.** 1. Podstawowym kierunkiem działania Uniwersytetu jest kształcenie i prowadzenie badań naukowych w zakresie nauk wojskowych, technicznych, humanistycznych, ekonomicznych, chemicznych i fizycznych;

**Art. 3.** 1. Uniwersytet tworzy się z Akademii Obrony Narodowej, Wojskowej Akademii Technicznej oraz Akademii Marynarki Wojennej,

2. Z dniem utworzenia Uniwersytetu znosi się Akademię Obrony Narodowej, Wojskową Akademię Techniczną i Akademię Marynarki Wojennej.

**Art. 4.** 1. Nadzór nad Uniwersytetem sprawuje Minister Obrony Narodowej

2. W zakresie kształcenia osób cywilnych nadzór nad Uniwersytetem sprawuje minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego, w porozumieniu z Ministrem Obrony Narodowej.

3. Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego, w porozumieniu z Ministrem Obrony Narodowej, corocznie ustala i przekazuje dotację na działalność dydaktyczną na kształcenie osób cywilnych, o których mowa w ust. 2, przy uwzględnieniu wysokości dotacji oraz jej udziału w kosztach kształcenia w szkołach wyższych nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego, a w zakresie nadzoru, o którym mowa w ust. 2, może przyznawać dotacje, o których mowa w art. 24, ust. 1, pkt 2 ustawy z dnia 12 września 1990 roku o szkolnictwie wyższym.

**Art. 5.** 1. Mienie Akademii Obrony Narodowej, Wojskowej Akademii Technicznej i Akademii Marynarki Wojennej obejmujące własność i inne prawa majątkowe, staje się mieniem Uniwersytetu z dniem jego utworzenia;

2. Uniwersytet z dniem utworzenia przejmuje prawa i zobowiązania, w tym zobowiązania finansowe, Akademii Obrony Narodowej, Wojskowej Akademii Technicznej i Akademii Marynarki Wojennej;

3. Stan gospodarki finansowej Akademii Obrony Narodowej, Wojskowej Akademii Technicznej i Akademii Marynarki Wojennej zostanie wykazany

w bilansach sporządzonych przez uczelnie według stanu na dzień poprzedzający utworzenie Uniwersytetu.

**Art. 6** 1. Z dniem wejścia w życie ustawy:

- 1) żołnierze zawodowi pełniący służbę wojskową w AON, WAT i AMW pełnią tę służbę w Uniwersytecie;
- 2) pracownicy AON, WAT i AMW stają się pracownikami Uniwersytetu;
- 3) słuchacze i studenci AON, WAT i AMW stają się słuchaczami i studentami Akademii;
- 4) podstawowe jednostki organizacyjne AON, WAT i AMW stają się podstawowymi jednostkami organizacyjnymi Uniwersytetu;
- 5) dotychczasowe organy kolegialne i jednoosobowe AON, WAT i AMW stają się organami Uniwersytetu;

2. Jednostki organizacyjne AON, WAT i AMW, które przed dniem wejścia w życie ustawy posiadały uprawnienia do nadawania stopni naukowych, zachowują te uprawnienia po utworzeniu Uniwersytetu jako jednostki organizacyjne Uniwersytetu.

**Art. 7.** Tracą moc ustawy z dnia 27 lutego 2003 roku o utworzeniu Akademii Obrony Narodowej (Dz. Nr 56, poz. 496 z póź. zm.) o utworzeniu Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego (Dz. Nr 60, poz. 534 z póź. zm.) oraz o utworzeniu Akademii Marynarki Wojennej (Dz. Nr 60, poz. 533 z póź. zm.).

**Art. 8.** Ustawa wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

**ROZPORZĄDZENIE RADY MINISTRÓW**

z dnia 2001 roku

**w sprawie zniesienia wyższych szkół oficerskich**

Na podstawie art. 4 ustawy z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz. U z 1992 r. nr 10, poz. 40, z 1996 r. nr 7, poz. 44, z 1997 r. nr 96, poz. 590, Nr 107, poz. 688, nr 115, poz. 741 i nr 121, poz. 770 z 1998 r. nr 106, poz. 668 oraz z 2002 roku nr 74, poz. 676 i nr 141, poz. 1184) zarządza się, co następuje:

§ 1. Z dniem 30 września 2007 roku znosi się:

- 1) Wyższą Szkołę Oficerską Wojsk Lądowych we Wrocławiu.
- 2) Wyższą Szkołę Oficerską Sił Powietrznych w Dęblinie

§ 2. Z dniem 30 września 2005 r. traci moc rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2001 roku w sprawie zniesienia niektórych wyższych szkół oficerskich oraz utworzenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu (Dz. U z 2002 r. nr. 1 poz. 4) oraz rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 czerwca 1994 r. w sprawie zniesienia dotychczasowych wyższych szkół oficerskich oraz utworzenia wyższych szkół oficerskich (Dz. U nr 71, poz. 311).

§ 3. Rozporządzenie wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

**PREZES RADY MINISTRÓW**

### Kwestionariusz wywiadu

1. Jakie zasadnicze czynniki warunkowały zmiany w systemie szkolnictwa wojskowego na przestrzeni ostatnich 15 lat?

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

2. Jakie są główne zalety i niedociągnięcia aktualnego systemu szkolnictwa wojskowego?

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

3. Jaki powinien być kształt perspektywicznego systemie szkolnictwa wojskowego?

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

