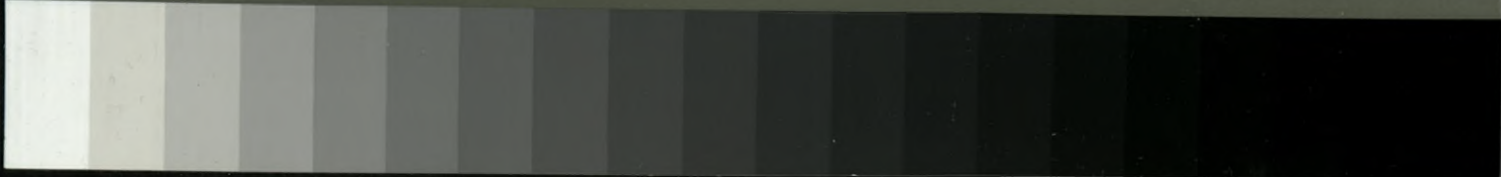


Grey Scale #13



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



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

Marek KUCHARSKI

## PROGNOSTYCZNY MODEL DZIAŁALNOŚCI SPOŁECZNO-WYCHOWAWCZEJ W WOJSKU POLSKIM



62691

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/3755



05-003755-003-0

WARSZAWA

1998



**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**  
**INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH**



**plk dr hab. Marek KUCHARSKI /redakcja naukowa/  
pplk dr Jerzy BIENKOWSKI  
pplk dr Stefan ŚLUSARCZYK**

**PROGNOSTYCZNY  
MODEL DZIAŁALNOŚCI  
SPOŁECZNO-WYCHOWAWCZEJ  
W WOJSKU POLSKIM**



## SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	3
1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE .....	7
2. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ .....	28
3. MODEL SYSTEMU DZIAŁALNOŚCI SPOŁECZNO- WYCHOWAWCZEJ W SIŁACH ZBROJNYCH RP .....	33
ZAKOŃCZENIE .....	46
BIBLIOGRAFIA .....	52

## WSTĘP

W funkcjonującym obecnie systemie wychowania i szkolenia wojskowego zachodzą przyspieszone i głębokie zmiany. Wynikają one z przeobrażeń ustrojowych o charakterze wewnętrzkrajowym i międzynarodowym. Następuje powrót do tradycji i ideałów wychowawczych Szkoły Rycerskiej, działalności oświatowo-wychowawczej w czasie powstania kościuszkowskiego oraz w Legionach Polskich i w czasie kampanii napoleońskiej. Nawiązuje się także do powstań narodowych i konspiracyjnej działalności oświatowo-wychowawczej w okresie rozbiorów oraz po wybuchu I wojny światowej. Doświadczenia te zostały wykorzystane podczas tworzenia odrodzonego Wojska Polskiego.

Doświadczenia Wojska Polskiego II Rzeczypospolitej<sup>1</sup> w działalności oświatowo-wychowawczej, zarówno w czasie walki zbrojnej o granice odrodzonej Polski, jak i w okresie odbudowy oraz walk na frontach II wojny światowej są nam szczególnie bliskie i godne analizy. Pewne kontrowersje budzi czerpanie wzorców z tradycji i doświadczeń ludowego Wojska Polskiego. Problem ten został podjęty w pracy naukowo-badawczej pt. „System wychowawczy wojska 1945-1989”.<sup>2</sup> Głównym jego celem uczyniono opis, analizę i interpretację działalności wychowawczej w ludowym Wojsku Polskim. Na tej podstawie sformułowano uogólnienia, wnioski i wstępną analizę tejże działalności.

Realizując podjęty temat autorzy korzystali z treści zawartych w pracach naukowych wykonywanych w ramach tematu badawczego pt. „Model działalności społeczno-

---

<sup>1</sup> L. Wyszczelski, *Działalność oświatowo-wychowawcza w Wojsku Polskim II Rzeczypospolitej*, Warszawa 1997.

<sup>2</sup> B. Rudnicki, R. Stępień, *System wychowawczy wojska 1945-1989*, Warszawa 1997.

wychowawczej w Wojsku Polskim III Rzeczypospolitej”<sup>1</sup> opracowanych przez pracowników naukowych Instytutu Nauk Humanistycznych Akademii Obrony Narodowej. Badano również dostępną literaturę oraz poddano analizie materiały z seminariów, narad i konferencji poświęconych wychowaniu i kształceniu w Wojsku Polskim.

Istotny materiał badawczy stanowiło, zorganizowane w marcu 1990 r. przez Główny Zarząd Wychowawczy Wojska Polskiego, z udziałem zaproszonych przedstawicieli instytucji państwowych, cywilnych i wojskowych placówek naukowych oraz organizacji społecznych i politycznych, sympozjum nt. „Przemiany w wojsku i wychowaniu.”<sup>2</sup> Celem sympozjum było głębokie przemyślenie i przeanalizowanie nowej koncepcji wychowawczej w Wojsku Polskim. Potrzeba tego sympozjum wynikała z zapoczątkowanych w 1989 r. przemian społecznych, politycznych i militarnych zachodzących w świecie i w naszym kraju oraz przemian w procesie społeczno-wychowawczym i restrukturyzacji sił zbrojnych.

Kolejne seminarium nt. „Kształtowanie świadomości obronnej młodzieży z uwzględnieniem przygotowania do pełnienia służby wojskowej”<sup>3</sup>, które odbyło się w dniu 31 marca 1993r. w Dowództwie Warszawskiego Okręgu Wojskowego zostało zorganizowane przez Departament Oświatowo-Wychowawczy MON w porozumieniu z trzema Komisjami sejmowymi: Obrony Narodowej; Edukacji, Nauki i Postępu Technicznego oraz Młodzieży, Kultury Fizycznej i Sportu.

Inicjatorami i organizatorami seminarium nt. „Przygotowanie studentów uczelni wojskowych i oficerów do pracy szkoleniowo-wychowawczej”<sup>4</sup>, odbytego w kwietniu 1996 r. byli przedstawiciele Instytutu Nauk Humanistycznych AON oraz Zarządu

<sup>1</sup> L. Wyszczelski, Działalność oświatowo-wychowawcza w Wojsku Polskim II Rzeczypospolitej, Warszawa 1997.  
B. Rudnicki, R. Stępień, System wychowawczy wojska 1945-1989, Warszawa 1997.

<sup>2</sup> R. Stępień, Model wychowania wojskowego w Siłach Zbrojnych RP.

<sup>3</sup> Z. Misztal /red. nauk./, Przemiany w wojsku i wychowaniu, GZW WP, Warszawa 1990.

<sup>4</sup> Kształtowanie świadomości obronnej młodzieży, z uwzględnieniem przygotowania do pełnienia służby wojskowej, DO-W, Warszawa -Cytadela 1993.

<sup>5</sup> M. Kucharski /red./, Przygotowanie studentów uczelni wojskowych i oficerów do pracy szkoleniowo-wychowawczej. Materiały z Sympozjum Naukowego 11-12 kwietnia 1996 r., Warszawa 1996.

Oświatowo-Wychowawczego Sztabu Generalnego WP. Celem tego seminarium było udzielenie odpowiedzi na pytanie „Jaki zakres wiedzy i umiejętności jest niezbędny współczesnemu dowódcy do skutecznego prowadzenia działalności szkoleniowo-wychowawczej?” W toku dyskusji nie kwestionowano faktu, iż każdy dowódca, obok funkcji decydenckiej pełni funkcję dydaktyczno-wychowawczą, a zatem – w zależności od szczebla – będzie nauczał i wychowywał swoich podwładnych. Powinien więc potrafić przekazywać wiedzę, kształtować umiejętności, nawyki i postawy oraz znać i stosować w praktyce metody pobudzania, motywowania i aktywizowania swoich podwładnych do działania. Potrzeba taka wynika więc nie z podstaw ustrojowych państwa, lecz z realizowanych funkcji i zadań. W warunkach wojska dowódcy ponoszą jednoosobową odpowiedzialność za szkolenie i wychowanie żołnierzy. I tak być powinno, ale wymaga ono od dowódców odpowiedniego zakresu wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego prowadzenia działalności szkoleniowo-wychowawczej. Czy jednak, zarówno studenci uczelni wojskowych, jak i oficerowie /szczególnie dowódcy/ są właściwie przygotowani do tej działalności? Na to pytanie starano się uzyskać odpowiedź podczas przeprowadzonego sympozjum oraz podczas narady zorganizowanej w maju 1997 r. w Instytucie Nauk Humanistycznych Akademii Obrony Narodowej z udziałem ministra Obrony Narodowej nt. „Społeczno-wychowawcze problemy sił zbrojnych i możliwości ich skutecznego rozwiązywania”.<sup>1</sup> Podczas narady zostały zaprezentowane poglądy i inicjatywy sprzyjające aktywizowaniu działalności społeczno-wychowawczej w wojsku ze szczególnym uwzględnieniem tzw. „fali”.

Próba określenia priorytetów działalności edukacyjnej i informacyjnej w wojsku było zorganizowane przez Oddział Edukacji Obywatelskiej Departamentu Społeczno-Wychowawczego MON seminarium nt. „Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dylematy wychowania wojskowego. Materiały z narady nt. „Społeczno-wychowawcze problemy sił zbrojnych i możliwości ich skutecznego rozwiązywania” zorganizowanej w Instytucie Nauk Humanistycznych AON 27.05.1997r., Warszawa 1997 r.

<sup>2</sup> Edukacja obywatelska i działalność edukacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO”. Materiały z seminarium 16-17.06.1997 r., Warszawa 1997 r.

Terenem badań niniejszego opracowania są także podstawowe dokumenty prawne do prowadzenia działalności społeczno-wychowawczej w Siłach Zbrojnych RP, opracowania i projekty instytucji centralnych MON, OW i RSZ, prace naukowo-badawcze i studyjne pracowników naukowych i studentów AON.

Niniejsza praca składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, zakończenia i bibliografii. W rozdziale pierwszym przedstawiono założenia teoretyczne modelu działalności społeczno-wychowawczej. Rozdział drugi prezentuje założenia metodologiczne badań. Natomiast rozdział trzeci charakteryzuje cele, zadania i treści oraz prezentuje rozwiązania strukturalno-organizacyjne, w kontekście celowo-zadaniowym działalności społeczno-wychowawczej. Ukazano możliwe kierunki zmian, z uwzględnieniem rozwiązań istniejących w niektórych państwach NATO, czego naturalną konsekwencją było opracowanie propozycji modelowych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych do realizacji celów i zadań działalności społeczno-wychowawczej w siłach zbrojnych. Podsumowanie i wnioski zawarto w zakończeniu pracy.

Konieczność osiągnięcia interoperacyjności w ramach standardów NATO, zmiany organizacyjne w zakresie składu i kompetencji ogniów dowodzenia naszego wojska, powodują, że działalność społeczno-wychowawcza powinna ulec niezbędnym modyfikacjom nie tracąc przy tym narodowego charakteru.

## 1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE

Okres transformacji ustrojowej państwa rozpoczęty w 1989 r. stał się głównym czynnikiem sprawczym głębokich przewartościowań w Siłach Zbrojnych Polski.

Wraz z nowymi zadaniami Wojska Polskiego, uwarunkowanymi nową doktryną wojenną doskonalona jest również działalność społeczno-wychowawcza, którą dostosowuje się do zasad i wzorów, jakie są ukształtowane w wyniku długoletnich doświadczeń w armiach państw NATO.

Proces ten wymaga dostosowania rodzimych uwarunkowań do procedur i standardów tam obowiązujących. Stanowią one zadanie i wyzwanie, przed którym stoi zbiorowość tych, którzy współprzyczyniają się i winni współdziałać w dziele, będącym programem zarówno doraźnym, jak i perspektywicznym.

Stan rzeczy jest tego rodzaju, że wymagany jest odpowiednio skonstruowany model działalności społeczno-wychowawczej w wojsku. Jego założenia winny wynikać z potrzeby dostosowania do siebie dwóch sfer edukacyjnych: edukacji rozumianej jako przygotowanie teoretyczne oraz edukacji rozumianej jako zgodność założeń teoretycznych z taką dojrzałością życia społeczności żołnierskiej, w wyniku której wyuczone – wiedza i umiejętności mają zastosowanie. Procesy te dokonują się w różnym tempie, w związku z czym działalność społeczno-wychowawcza winna być rozumiana jako proces wystarczająco ramowy, aby można ją było dostosować do zmieniających się potrzeb, a zarazem wystarczająco stabilny, aby jej ewolucja nie została przekształcana w jakość odmienną od wymaganej. Dlatego też działalność społeczno-wychowawcza w wojsku winna odwoływać się do modelu, a nie do

wskazań szczegółowych, ponieważ jej sens wyraża się m.in. w tym aby ten model wypełnić realnymi potrzebami i doświadczeniami ludzi w mundurach.

Z tych względów układ modelowy działalności społeczno-wychowawczej w Siłach Zbrojnych RP winien dostarczać wiedzy o działalności państwa demokratycznego oraz obowiązkach obywateli – szczególnie w mundurach – żyjących w tym państwie, czyli działać w oparciu o trzy podstawowe filary współczesnego świata /demokrację, dojrzałość i powinności/. Graficzną prezentację przedstawia rysunek 1.

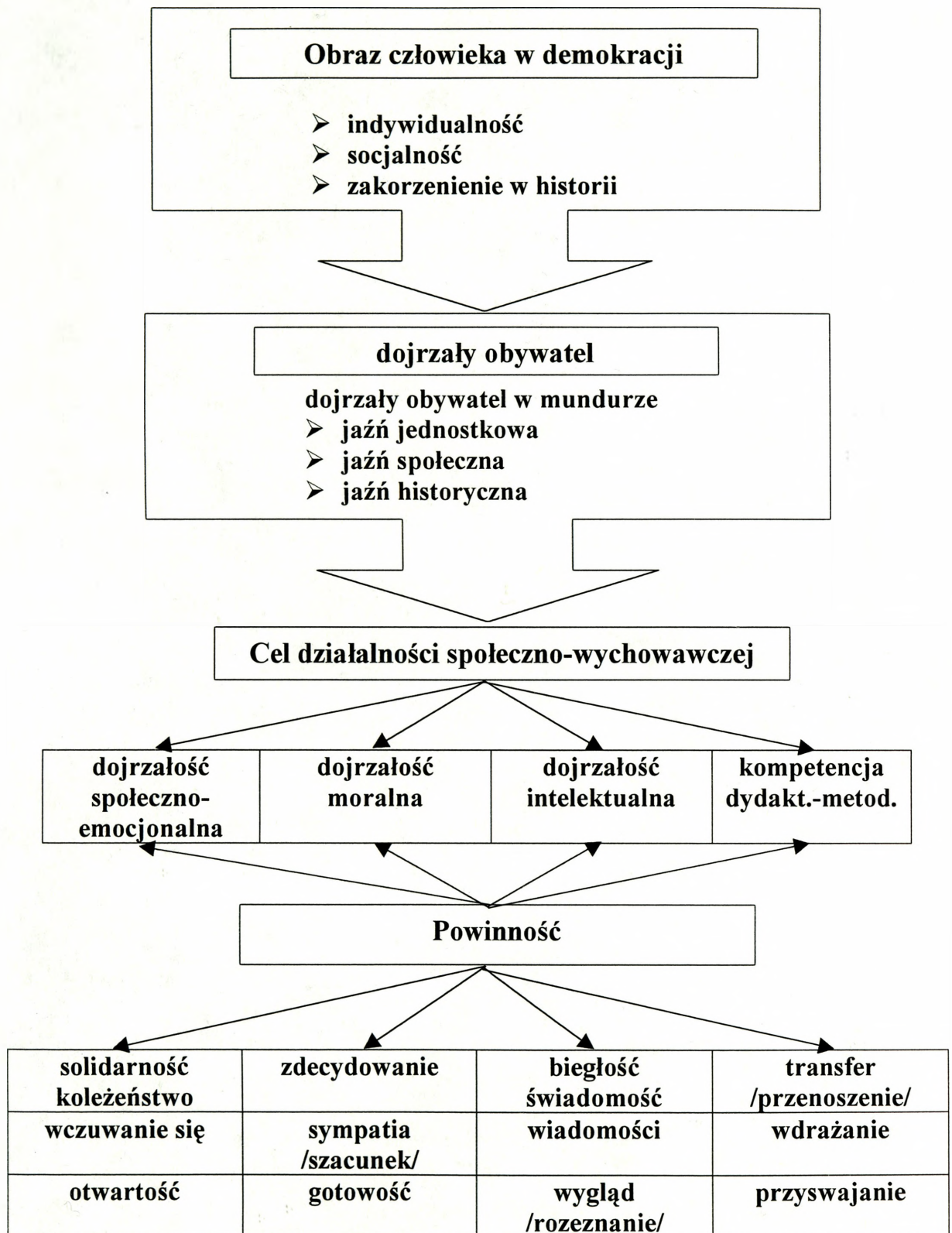
Pogląd ten wychodzi naprzeciw transformacyjnym zmianom zachodzącym w naszym kraju. Istotne jest przekonanie, że służba wojskowa nie może być formą szeroko rozumianego, intencjonalnego wychowania.

Żołnierz wychowany do dziewiętnastego roku życia przez rodziców, nauczycieli, środowisko, środki masowego przekazu itp., ma już za sobą kilka etapów wychowania, poznał świat ludzkich wartości, często też ukształtował sobie własną strategię życia. Z tej racji służba wojskowa, trwająca przecież coraz krócej, nie może być jakąś wyjątkową okazją do zajmowania się celami, zadaniami i treściami wychowania od podstaw. Wręcz przeciwnie, wojsko powinno uwzględniać wcześniejsze etapy wychowania młodych ludzi, a szczególnie wnioski z analizy ich rozwoju intelektualnego i społeczno-moralnego. Przedmiotem oddziaływań wychowawczych w wojsku, zgodnie z prezentowanym poglądem powinny być treści ściśle związane z obronnością kraju.<sup>1</sup>

Zakładane w programie „ARMIA-2000” przemiany w strukturze personelu sił zbrojnych, a także determinowane koniecznością osiągnięcia interoperacyjności w ramach standardów NATO zmiany organizacyjne w zakresie najistotniejszych czynników wynikających ze składu i kompetencji ogniw dowodzenia naszego wojska stanowią dodatkowy bodziec powodujący prowadzenie prac nad zmianami w działalności społeczno-wychowawczej naszego wojska.

---

<sup>1</sup> Zob. R. Stępień, Model wychowania wojskowego w SZ RP, Warszawa 1996, AON.



Rys. 1. Obraz człowieka współczesnego świata a siły zbrojne.

Pierwszy czynnik, to przewidywane, daleko idące zróżnicowania statusu, stopnia przygotowania, poziomu motywacji, a nawet wieku, w poszczególnych grupach personelu.

Dowódca pododdziału, w swej działalności wychowawczej będzie miał do czynienia z bardzo zróżnicowaną materią, począwszy od słabo, na ogół, motywowanego żołnierza dwunastomiesięcznej służby zasadniczej, poprzez żołnierzy nadterminowej służby wojskowej z reguły traktujących służbę jako źródło utrzymania, na zawodowych /a niekiedy i kontraktowych/ żołnierzach skończywszy.

W warunkach względnej stabilizacji kadrowej trwać będzie kształtowanie się statusu oficerów kontraktowych, budowa nowego jakościowo korpusu podoficerów zawodowych, ogniwa, którego wagę trudno będzie przecenić.<sup>1</sup> Ciągłe rosnąca liczba stanowisk specjalistycznych w pododdziałach obsadzana będzie przez żołnierzy nadterminowych (kontraktowych).

W dalszym ciągu najliczniejszą grupą pozostaną jednak żołnierze z poboru, dla których służba wojskowa nie będzie sposobem na życie, lecz bardzo różnie przez nich traktowaną, patriotyczną powinnością. Nie ulega wątpliwości, że działalnością społeczno-wychowawczą powinny być objęte wszystkie grupy osobowe wojska, każda jednak w nieco inny sposób np. żołnierz służby zasadniczej przychodząc do wojska ma 19 lat i choć biologicznie jest mężczyzną, to mentalnie należy często jeszcze do świata chłopięcego. W środowisku rówieśników podświadomie dąży do manifestowania swojej niedojrzałej męskości. Jest przekonany, że „...dozwolony jest tylko wąski zakres uczuć ... agresywność, chęć współzawodniczenia, gniew... i emocje związane z panowaniem nad innymi osobnikami”.<sup>2</sup> Oczywiście nie dotyczy to wszystkich w równym stopniu, stanowi jednak czynnik ułatwiający przekształcenie, w stosunkowo krótkim czasie, wyrwanych z różnych środowisk i warunków, ludzi w pododdział wojskowy.

---

<sup>1</sup> Podoficerowie zawodowi mają przejąć podstawowe zadania szkoleniowe i wychowawcze.

<sup>2</sup> Bernie ZILBERGELD – „Male Sexuality”. /w:/ Barbara De Angelis, Czy znasz sekrety mężczyzn. Olsztyn-Warszawa 1991. INFOCUS, s. 26-27.

Z drugiej jednak strony jest źródłem zjawisk niepożądanych, godzących w samą istotę wojska.

„Fala”, będąc skoncentrowanym wyrazem takich zjawisk trapi właśnie społeczności złożone z żołnierzy z poboru. Doświadczenia innych armii, a także nasze, polskie, dotyczące środowisk żołnierzy zawodowych dowodzą, że jej objawy nie występują tam, gdzie ludzie pełnią służbę wojskową z wyboru.

Tak więc, zaistnieje konieczność zróżnicowania treści i zakresu oddziaływań wychowawczych wobec różnych jakościowo grup osobowych wojska, w tym również wobec różnych grup szeregowych żołnierzy.

Biorąc pod uwagę decydujący, w przyszłości, udział podoficerów zawodowych w procesie szkolenia i wychowania, już dziś należy poddać weryfikacji zakres zadań, które staną przed jakościowo nową grupą wychowawców.

Czynnikami demoralizującymi są zakazy, których nikt nie przestrzega, jak i zadania, których nie da się wykonać. Muszą one być zatem maksymalnie uproszczone, zrozumiałe i pragmatycznie dostosowane do potrzeb całego wojska, a także konkretnego pododdziału.

Drugi czynnik, to dalsze ograniczenie liczebności, a może i likwidacja, na podstawowych szczeblach wyspecjalizowanych ogniw wychowawczych.

Już rozpoczęte procesy integracyjne wymuszają zmiany w ogniwach dowodzenia i organizacji sztabów różnych szczebli, które w najbliższej przyszłości doprowadzą do pełnej kompatybilności z wojskowymi strukturami NATO. Istotnym czynnikiem determinującym w systemie wychowawczym wojska będą też zapewne procesy społeczne będące efektem pełniejszego „otwarcia się” na cywilizację Zachodu. Dominujący, zwłaszcza w okresie ostatniego półwiecza, patriarchalny, wschodni model relacji przełożony-podwładny jest stopniowo, lecz zauważalnie wypierany przez model partnerski. Dostrzegamy go w rodzinie i w biurze. Niebawem zacznie docierać i do wojska.

Wkrótce, jak słusznie zauważa płk dr B. Rokicki, niezbędne będzie „spełnianie przez dowódcę także określonej funkcji przywódczej”.<sup>1</sup>

Tak więc dowódca-wychowawca powinien być przygotowany do funkcjonowania w nowych warunkach, gdzie nie powinno być i zapewne nie będzie miejsca dla przestarzałych zasad uznawanych dziś w kierowaniu, dowodzeniu i działaniu naszej armii.

Dowódca – wychowawca stanie więc sam, wobec wielce skomplikowanych zadań, wydaje się, że nie do wykonania, jeśli nie będzie posiadał odpowiednich kompetencji, kwalifikacji, teoretycznego uzasadnienia podejmowanych działań praktycznych. Wydaje się, że uwzględniając tradycję naszego wojska, całą polską specyfikę, należy się jednak odwołać do dorobku innych armii, tych zwłaszcza, z którymi stanąć mamy wkrótce w jednym szeregu.

U podstaw działalności społeczno-wychowawczej tych armii leży pojmowanie człowieka określone przez jego indywidualność, uspołecznienie i zakorzenienie w historii.

Obywatel w mundurze uwidocznia się w tworzeniu tradycji, w podtrzymywaniu i przekazywaniu następnym generacjom tego, co sprawdzone i godne zachowania.

Żołnierz nie żyje samotnie we współczesnych realiach, lecz kształtuje je i zmienia zgodnie z przekazanymi wartościami i z perspektywą własnej przyszłości zorientowanej na określone wyobrażenia wartości i celów.

Indywidualna, społeczna i historyczna świadomość i myślenie warunkują się wzajemnie i wpływają na integrację pododdziałów /społeczności lokalne/, tym samym na wychowanie kolejnych pokoleń.

Oddziałom wojska niezbędna jest owa wewnętrzna spistość, nawet więcej: duch wspólnoty, poczucie wyjątkowości, a nawet wyższości nad innymi oddziałami. W armiach świata zachodniego przywiązuje się do tego wielką wagę.

---

<sup>1</sup> B. Rokicki, Wybrane aspekty edukacji humanistycznej dowódców w świetle psychologicznej charakterystyki współczesnego pola walki. /w:/ Oficer, Dowódca, Wychowawca. Warszawa 1996, s. 121.

Czy kiedykolwiek na ekranach kin pojawił się film wiernie oddający rzeczywistość Wojska Polskiego? Podobnie ma się sprawa, gdy rzecz dotyczy armii innych krajów. Najczęściej oglądamy, mocno odbiegający od codziennych realiów obraz żołnierza amerykańskiego. Sięgnijmy zatem do filmowego zapisu rzeczywistego procesu szkolenia żołnierzy w ośrodku, np. Marine Corps. Na tablicy informacyjnej umieszczonej nad bramą wejściową, tuż pod nazwą ośrodka widnieje napis: „WHERE THE DIFFERENCE BEGINS”.<sup>1</sup> Oznacza to, że młody człowiek już od momentu wejścia nabiera przeświadczenia, że jest kimś wyjątkowym, gdyż trafił do elitarniej formacji. Obejrzenie filmu skłania do wielu innych refleksji i wniosków wiążących się z kształtowaniem uczuć patriotycznych, a także oceną skuteczności rozmaitych ceremonii, wzmacniających poczucie identyfikacji z grupą, a także siłami zbrojnymi.

W nazwie Drugiej Dywizji Piechoty, stanowiącej trzon sił amerykańskich na Półwyspie Koreańskim widnieją słowa: 2 nd to none /druga, taka, jak żadna inna/. Interpretuje się je mniej więcej tak: *jesteśmy lepsi od innych, nikt nam nie dorówna*. Widoczne są one na wszystkich koszarach.

Wojska amerykańskie na półwyspie ściśle współdziałają z jednostkami sił zbrojnych Republiki Korei, w których składzie większość stanowią żołnierze z poboru. Na przykładzie wspólnie organizowanych przedsięwzięć można dostrzec przydatność stosowanych przez Amerykanów form wychowawczych dla południowokoreańskich żołnierzy służby zasadniczej. Każdego roku organizuje się uroczysty tzw. „SIX STARS SALUTE” /”Honory dla sześciogwiazdkowych generałów”/. Impreza trwa kilka dni, jej uczestnicy mieszkają w najlepszych hotelach, jadają w drogich restauracjach, odwiedzają muzea, sale koncertowe i teatry. Oczywiście, najwyższym stopniem, i to nadawanym sporadycznie jest w siłach zbrojnych USA, generał pięciogwiazdkowy.

Otóż, tymi sześciogwiazdkowymi są najlepsi wybrani z różnych jednostek (również południowokoreańskich) żołnierze. Są traktowani lepiej, niż generałowie. Jednym z punktów programu imprezy jest uroczysta kolacja, przy czym „prawdziwi”

---

<sup>1</sup> „Tu, gdzie zaczyna się różnica”.

generałowie są porozdzielani do stolików tak, by wspólnie z szeregowymi żołnierzami jedli, rozmawiali, a nade wszystko pozwalali się fotografować i rozdawali wizytówki.

Nie potrzeba sponsorów, by uczynić ceremonię wręczenia żołnierzowi odznaczenia bardziej wzruszającą. Gdy jest to możliwe, czyni się to w obecności rodziny dekorowanego, jego przełożonych, kolegów i podwładnych.

Nie sposób zaprzeczać, że są to sposoby integrowania środowisk wojska i pobudzania ich pozytywnej motywacji, choć w Europie, siły zbrojne Republiki Federalnej Niemiec dysponują przykładami rozwiązań, których przydatność w Wojsku Polskim warto co najmniej rozważyć. Chodzi tu o jedną z zasad Innere Führung, która nakazuje dowódcy zabieganie o uzyskanie statusu przywódcy. Polega to m.in., na tym, że dowódca pododdziału zdobywa nieformalny autorytet, aranżując takie formy pozasłużbowej aktywności podwładnych, w których osobiście uczestnicząc reprezentuje umiejętności, wzbudzające podziw i uznanie grupy.

W warunkach wojny, gdy wykonanie rozkazu będzie niekiedy wymagało od podwładnego działania wbrew instynktowi zachowawczemu, dowódca będzie musiał, obok formalnego przymusu, odwoływać się do motywacyjnej funkcji dowodzenia. „Podczas wojny nie czas zaglądać do podręczników psychologii (...) wtedy już trzeba nad duszami panować i trzymać ducha oddziału, dobywać z ludzi chęć i ochotę do roboty, która nie każdego nęci, podtrzymywać wytrwałość i upór wtedy, kiedy ludzie z sił opadają (...) podrywać ich do działania, przed którym się nieraz ludzkie serce wzdryga, choć je ciężki obowiązek dyktuje”<sup>1</sup>.

Jest rzeczą konieczną, by siły zbrojne tak szkoliły swoich żołnierzy, by byli oni posłusznymi całkowicie i natychmiast. Wymaga to niekiedy stosowania sposobów nieznanymi w społecznościach pozawojskowych. Jest to nieuniknione. Konieczne jest również, aby społeczeństwo, a zwłaszcza sami żołnierze wiedzieli, że sytuacja w wojsku nie może wymykać się spod kontroli, lub wychodzić poza ramy prawa. Ważne jest, aby wojsko było postrzegane zarówno przez siebie, jak i przez społeczeństwo jako organizacja, która nie toleruje maltretowania, wyrządzania krzywdy i braku wzajemnego poszanowania pomiędzy żołnierzami na wszystkich szczeblach.

---

<sup>1</sup> W. WITWICKI. Psychologia a wojsko, (w:) Wybrane zagadnienia psychologii wojskowej. Warszawa 1958, s. 24

Mówiąc krótko, siły zbrojne są społecznością o specyficznym charakterze, jednak ta specyfika nie może przerodzić się w coś, co będzie dla społeczeństwa nie do zaakceptowania.

Ważną sferą w działalności społeczno-wychowawczej jest edukacja prawna. Winna ona uświadamiać żołnierzowi specyfikę jego podległości i odpowiedzialności karnej.

Jednakowe dla wszystkich prawo, w tym i postanowienia regulaminów, jest najlepszym nauczycielem żołnierza. Oznacza to, że wszyscy, przełożeni i podwładni powinni przestrzegać tych samych reguł postępowania, a w przypadku ich naruszenia być jednakowo traktowani. Ścisłego przestrzegania tej zasady wymagają standardy zachodnioeuropejskie do których musimy dostosować nasze siły zbrojne.

Te zmienne relacje muszą leżeć u podstaw wychowania i kształcenia dowódcy wojskowego /także młodej kadry/ w armii /funkcjonującej/ w systemie demokratycznym.

Człowiek w konstytucji, w przeciwieństwie do np. marksizmu /socjalizmu/, nie jest postrzegany jednostronnie jako jednostka kolektywna; a jako osoba posiadająca tożsamość osobową, społeczną i historyczną.

Osobista tożsamość /czyli poczucie własnego „ja”/ wyraża się w dążeniu do indywidualizmu i samodzielności we własnym *curriculum vitae* i celach życiowych. Osobowość społeczna /czyli poczucie naszego „my”/ ukazuje się w poczuciu przynależności do różnych grup odniesienia wraz z ich normami i pojęciami wartości. Stabilną, świadomą jaźń ma człowiek wtedy, gdy może swoje własne potrzeby i zainteresowania dostrzegać, przedstawiać i formułować, i gdy ponadto jest on zdolny do solidarności grupowej.

Tak zwana osobista charyzma dowódcy opiera się stale na prawdziwych fachowych umiejętnościach, zdolności do zajmowania stanowiska wobec szybko zmieniających się sytuacji, umiejętności wczuwania się w problemy indywidualne i te specyficzne grupowe, w uzdolnienia w zakresie przeforsowania swego zdania i na opartej na refleksji świadomości wartościującej i normatywnej. W większości

przypadków chodzi o osobowości stabilne w zakresie swej jaźni, z którymi inni ludzie chętnie się identyfikują, którym ufają i ich naśladowają.

Scharakteryzowany tutaj, potwierdzony przez nauki antropologiczne i doświadczenie, obraz człowieka konstytucyjnego znajduje swój odpowiednik w wizerunku obywatela w mundurze. Temu wizerunkowi odpowiada wychowanie na dojrzałego, świadomego swej odpowiedzialności żołnierza w siłach zbrojnych, który na podstawie racjonalnych osądów i nastawienia emocjonalnego realizuje swą identyfikację z demokratycznymi normami i wartościami, afirmuje godność i wolność i dlatego też jest gotów ich bronić. Ze względu na centralny cel wychowawczy wojskowego kształcenia dowódców i podwładnych w działalności społeczno-wychowawczej oznacza to rzecz następującą:

Ośrodkiem i głównym punktem kierowania, wychowania i kształcenia musi być rozwój i wspieranie zintegrowanej osobowości dowódcy wojskowego. Wychowanie, które nakierowane jest na tożsamość jednostkową i społeczną, autonomię, samodzielność i odpowiedzialność, spaja z sobą w określoną homogeniczność dydaktyczną komponenty kształcenia wojskowego oraz pedagogiczne i psychologiczne komponenty dowodzenia.

Przy takim założeniu składniki koncepcji modelu działalności społeczno-wychowawczej przesuwają mocniej niż dotychczas w pole widzenia planujących procesy kształcenia z taką konsekwencją, że musi zmieniać się nie tylko struktura dydaktyczna /cele, treści, metody i środki/ szkolenia dowódców, lecz także międzyludzkie stosunki między nauczającymi i uczącymi się w duchu nowoczesnej edukacji dorosłych /np. więcej partnerstwa, lepsza współpraca i wzajemna komunikacja.

Dwa aspekty mają m.in. bezpośredni wpływ na leżące u podstaw tej systematyki celów nauczania koncepcyjne myślenie i na rozumienie dowodzenia, wychowania i kształcenia, a mianowicie:

- Dowodzenie w sensie wewnętrznego kierowania – wywiedzione z historycznych doświadczeń wojennych – wymaga od dowódcy wojskowego także wykształcenia historycznego. Oznacza to, że ciągle staje

on wobec wyzwania radzenia sobie z wydarzeniami i związkami historycznymi oraz odnoszenia się do nich. Wówczas będzie on mógł w ten sposób rozwijać swego rodzaju „tożsamość historyczną” i przyjmować historyczno-refleksyjny punkt widzenia.

- Jak w żadnym innym zawodzie stawiane są wobec dowódcy wojskowego wymagania w zakresie zachowań o charakterze „ponadindywidualnym”.

W razie wojny musi on w sytuacjach krańcowych działać pod ekstremalnym obciążeniem włącznie z niebezpieczeństwem, a także podejmować odpowiedzialne decyzje, które zawsze mają związek także z życiem powierzonych mu żołnierzy. Szczególnie w odniesieniu do tego aspektu jego zawodu dowódca wojskowy odróżnia się od cywilnych gremiów przywódczych.

Dlatego też niezwykle istotne dla funkcjonowania przyszłego modelu działalności społeczno-wychowawczej są funkcje wywodzące się z celów, zadań i treści tej działalności.

Stawiane dziś przed działalnością społeczno-wychowawczą w siłach zbrojnych cele odpowiadają potrzebom tak dzisiejszej, jak i przyszłej armii. Podkreślenie w nich uniwersalnych wartości humanistycznych jest szczególnie ważne dziś, gdy okres służby wojskowej ma w znacznej mierze spełniać funkcje uzupełnienia edukacji ogólnej młodego człowieka. W przyszłości jednak niezbędnym okaże się wyodrębnienie wartości związanych z poczuciem dumy ze służby w siłach zbrojnych i konkretnej formacji, umiejętnością działania w zespole, gotowością do poświęceń itd.

Na szerokiej palecie aktualnie obowiązujących zadań pojawią się nowe, inaczej też, zapewne, rozłożone będą akcenty. Precyzyjnie sformułowane muszą być zadania dla bezpośrednich wykonawców. Większość spośród dziś określanych jako zadania działalności społeczno-wychowawczej, dotyczyć będzie centralnego ogniwa koordynującego, jakim jest dziś Departament Społeczno-Wychowawczy MON.

W prezentowanych rozważaniach należy zwrócić uwagę na zadania, jakie staną przed dowódcą-wychowawcą. Będzie to dążenie do:

- a) rozwijania osobowości dorosłego człowieka - obywatela, formowania tych cech, które decydują o jego aktywnej postawie w procesie szkolenia okresu pokojowego oraz zaangażowania w walce;
- b) zrozumienia przez każdego żołnierza potrzeby otwartości na drugiego człowieka, a co za tym idzie do zachowań prospołecznych, wynikających z poczucia wspólnoty międzyludzkiej, jak również samodzielności myślenia, potrzeb samokształcenia i zasad samorealizacji.

Cóż ma więc robić przyszły dowódca - wychowawca, aby te cele zrealizować? Oczywiście jest, że namawianie ludzi, aby stali się lepszymi, jest przedsięwzięciem całkiem jałowym. Nie może więc po prostu swych podwładnych namawiać by kochali Ojczyznę, przykładali się do szkolenia itd. Nie może również liczyć na to, że metodami łagodnej perswazji zbuduje zwarty, silnie motywowany do walki oddział, w ramach którego żołnierze będą się obdarzali wzajemnym szacunkiem i manifestowali posłuszeństwo wobec przełożonych.<sup>1</sup>

Z wielu przyczyn nie może też sięgać do metod do dziś stosowanych w armiach zgoła orwell'owskich dyktatur niektórych krajów Dalekiego Wschodu. Łagodną namiastkę tego modelu mieliśmy i u nas, ale czy oprócz hipokryzji w postawach udało się osiągnąć coś więcej?

Relacje: przełożony - podwładny to żywe systemy społeczne, do których nie stosuje się już modelu „człowiek - maszyna”. Są to systemy społecznych więzi oraz prawdopodobnych zachowań, a nie systemy gdzie „rozkaz - wykonanie” jest traktowany jako skuteczny determinizm odrzucanego już tradycyjnego behawioryzmu wyrażanego formułą: „bodziec - reakcja”.

Dowódca, w swej działalności wychowawczej powinien więc zmierzać do wyzwolenia, choćby tylko w części, spontanicznej motywacji podwładnych.

Oczywiście mechanizmy motywowania żołnierzy zawodowych, kontraktowych i nadterminowych są dość klarowne i na ogół skuteczne, choć i tutaj niezbędne są

---

<sup>1</sup> Interesujące sugestie w tym względzie zawiera praca: J.Sztumski. Jak kształtować opinie, postawy i zachowania żołnierzy? Warszawa 1994.

oddziaływania poszerzające wiedzę i umiejętności, kształtujące ducha zespołowego i poczucie dumy ze służby w siłach zbrojnych i w konkretnym pododdziale.

Znacznie trudniejsza będzie droga wiodąca do osiągnięcia znanych nam celów, gdy chodzi o żołnierzy z poboru. Choć znacznie skrócona, służba wojskowa będzie jednak dla większości z nich rodzajem wyrządzonej im dolegliwości, a poziom ich wykształcenia (a co za tym idzie - zdolność percepcji) będzie z reguły niższy.

Trudno więc będzie osiągnąć choćby minimalną motywację pozytywną.

Tak więc zakres zadań społeczno-wychowawczych wobec żołnierzy zasadniczej służby wojskowej powinien być znacznie szerszy. Wydaje się jednak, że nigdy nie będzie tak szeroki, jak być powinien. Dlatego należy szukać takich rozwiązań, które spełnią decydującą rolę w procesie uzupełniania wiedzy, wywierając istotny wpływ na postawy żołnierzy. /Zajęcia powinny być wzbogacone profesjonalnie przygotowanymi, krótkimi filmami, przybliżającymi żołnierzom istotne wydarzenia historyczne, sylwetki bohaterów, również czasu pokoju, przypominającymi najistotniejsze postanowienia prawa i regulaminów<sup>1</sup>.

Zadania mające na celu rozwijanie osobowości dorosłego człowieka żołnierza - obywatela muszą w procesie realizacji uwzględniać fakt, że każdy z wychowanków jest już, jako osobowość w znacznym stopniu ukształtowany. Dowódca - wychowawca powinien je rozumieć jako konieczność stymulowania aktywności podwładnych podczas zajęć szkoleniowych, pobudzanie ich ambicji i tworzenie klimatu rywalizacji. Osobisty przykład dowódcy w każdej sferze wojskowego życia, jego zyczliwość, połączona ze sprawiedliwą, nawet surową oceną, rozważne nagradzanie i karanie, poszanowanie godności ludzkiej, zdecydowane przeciwstawianie się przejawom ponizania ze strony kolegów, manifestowanie równości wszystkich, żołnierzy wobec prawa i regulaminów niezależnie od stopnia i stanowiska mogą, wydaje się przybliżyć rzeszę żołnierzy z poboru do nas, żołnierzy zawodowych.

Ktoś powie, że i dziś obowiązują takie zasady. Oczywiście tylko obowiązują.

---

<sup>1</sup> Tego rodzaju bardzo krótkie filmy (video) są szeroko wykorzystywane w Siłach Zbrojnych USA.

Dlatego też istotnym wydaje się uwzględnienie w przyszłym modelu i tych aspektów, które ukierunkowują proces wychowawczy w oparciu o treści i wartości /uniwersalne, społeczne i obywatelskie/. Aby to uczynić należy zadać pytanie: Kto i w jakich strukturach ma realizować te zadania? Jakie przemiany winny towarzyszyć temu procesowi? Jaką rolę elementy przyszłych struktur winny spełniać w prezentowanym modelu?

Należy założyć, że procesy integracyjne z NATO wymuszą przeprowadzenie takich przemian strukturalno-organizacyjnych działalności społeczno-wychowawczej, które doprowadzą do stanu kompatybilności z innymi armiami Sojuszu.

Jeśli tak, to oznacza to likwidację wyspecjalizowanych ogniw wychowawczych w wojskach i umieszczanie specjalistów w innych komórkach sztabów. Trudno sobie wyobrazić likwidację klubów, zmieniają one jednak swój status, odchodząc od formuły „świątyni kultury” i przeistaczając się w miejsce, gdzie chętnie spędza się wolny czas. Pojęcie czasu wolnego, tak jak je dzisiaj postrzegamy, prawdopodobnie przestanie istnieć, gdyż wzorem innych armii, poza pododdziałami dyżurnymi i służbami, niewielu żołnierzy pozostanie w koszarach, w godzinach pozasłużbowych.

W zakładanej sytuacji winna wzrosnąć ranga i rola ministerialnego departamentu, który z racji przyszłych zadań /wejście do NATO/ powinien zostać przemianowany na Departament Oświaty, Wychowania i Działalności Proobronnej /DOWiDP/.

Podstawowy cel działania DOWiDP sprowadzałby się do działalności w zakresie programowania, koordynowania i realizowania zadań oświatowo-wychowawczych w resorcie, a także współdziałania z instytucjami oraz stowarzyszeniami i innymi jednostkami niepaństwowymi, prowadzącymi działalność na rzecz wychowania obronnego młodych pokoleń.

**Do zadań Departamentu należałoby:**

- 1) koordynowanie działalności w sferze oświatowo-wychowawczej, analizowanie i ocenianie jej skuteczności oraz określanie głównych zadań do realizacji w tym zakresie;

- 2) organizowanie systemu informowania, sprawozdawczości i oceny dyscypliny wojskowej, analizowanie i prognozowanie zagrożeń oraz określanie kierunków i zadań działalności profilaktycznej, a także nadzorowanie ich realizacji;
- 3) koordynowanie działalności psychoprofilaktycznej, w tym merytoryczny nadzór nad Centralną Pracownią Psychosocjologiczną, działalnością koordynatorów do spraw psychoprofilaktyki w rodzajach sił zbrojnych /okręgach wojskowych/ oraz psychologów w jednostkach wojskowych;
- 4) wypracowanie głównych celów, kierunków i zasad kształcenia humanistycznego oraz współdziałanie w ustalaniu programów w wojskowym szkolnictwie zawodowym;
- 5) koordynowanie działań w sferze edukacji obywatelskiej; określanie celów, zakresu merytorycznego i zasad jej prowadzenia oraz nadzorowanie realizacji programowego kształcenia obywatelskiego żołnierzy, a także zadań związanych z ustawicznym kształceniem kadry dowódczej realizowanych przez Ośrodek edukacji społeczno-wychowawczej kadr sił zbrojnych;
- 6) inicjowanie i wdrażanie procesu dziedziczenia i upowszechniania tradycji orężnych Narodu Polskiego w Siłach Zbrojnych RP oraz prowadzenie spraw związanych z nadawaniem sztandarów jednostkom wojskowym i ustanawianiem symboliki, a także przygotowywanie projektów dokumentów decyzyjnych w tym zakresie;
- 7) opracowywanie zadań dla instytucji artystycznych i kulturalnych oraz zasad funkcjonowania resortowych ośrodków kulturalno-oświatowych;
- 8) organizowanie i koordynowanie przedsięwzięć szkoleniowych, artystycznych oraz instruktorsko-metodycznych w zakresie działalności kulturalno-oświatowej.
- 9) realizowanie zadań planistycznych i organizacyjnych związanych z centralnymi uroczystościami państwowymi i wojskowymi oraz obchodami rocznic historycznych, świąt wojskowych i narodowych;
- 10) współuczestniczenie w wypracowywaniu kierunków i zadań promocji polityki obronnej państwa w układzie pozawojskowym na zadania codziennej służby

- i pracy w jednostkach wojskowych oraz ogniwach samorządowych, jednostkach administracyjnych, placówkach oświatowych, organizacjach i stowarzyszeniach;
- 11) współpraca z odpowiednimi resortami, instytucjami państwowymi oraz stowarzyszeniami i innymi jednostkami niepaństwowymi w zakresie działalności oświatowo-wychowawczej i kształtowania proobronnych postaw społeczeństwa, zwłaszcza młodzieży;
  - 12) koordynowanie działań w sferze edukacji proobronnej, określanie celów, zakresu merytorycznego i zadań jej prowadzenia oraz nadzorowanie realizacji programu Ośrodka Kształcenia proobronnego samorządów, liderów ruchów społecznych i zarządów przedsiębiorstw;
  - 13) realizacja zadań wynikających ze sprawowania nadzoru nad funkcjami, które ze względu na swe cele, wskazały Ministra jako „ministra właściwego”;
  - 14) zlecenie stowarzyszeniom i innym jednostkom niepaństwowym zadań państwowych w dziedzinie obrony narodowej, w tym związanych z wojskowym sportem wyczynowym, oraz nadzorowanie ich realizacji;
  - 15) opracowywanie i opiniowanie projektów aktów prawnych dotyczących zakresu działania Departamentu;
  - 16) przygotowywanie propozycji struktur, zakresu działania i potrzeb kadrowych ogniw wychowawczych, psychoprofilaktyki oraz instytucji artystycznych i ośrodków kulturalno-oświatowych;
  - 17) udzielanie merytorycznej pomocy oraz sprawowanie nadzoru i kontrolowanie działalności ogniw wychowawczych, w tym wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na działalność oświatowo-wychowawczą i promocję obronności;
  - 18) prowadzenie współpracy w dziedzinie oświatowo-wychowawczej i promocji obronności z właściwymi instytucjami innych armii;
  - 19) prowadzenie działalności wydawniczej w zakresie merytorycznych zadań Departamentu oraz nadzór nad ich realizacją i planowanie środków budżetowych na ten cel;

- 20) realizowanie zadań związanych z centralnym zaopatrzeniem jednostek i instytucji wojskowych lub działających na rzecz wojska oraz wojskowych placówek, misji i kontyngentów za granicą w techniczne środki audiowizualne, sprzęt kulturalno-oświatowy, poligraficzny druki, materiały, prasę itp. – według ustalonych tabel należności, a także zasad i trybu zaopatrywania;
- 21) prowadzenie centralnej ewidencji i katalogów dzieł sztuki znajdujących się na wyposażeniu jednostek organizacyjnych resortu;
- 22) wypracowanie propozycji i głównych kierunków działalności oświatowo-wychowawczej oraz rozwiązań w zakresie ochrony dóbr kultury na okres zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i wojny;
- 23) opracowanie projektów szczegółowych zasad i trybu współpracy dowódców z duszpasterzami wojskowymi.

Kolejną instytucją ściśle współpracującą z DOWiDP winno być Centrum Studiów Społecznych /CSS/ pełniące rolę dokształcania dowódców wszystkich szczebli oraz wypracowujące bieżące zadania i rozwiązujące społeczno-wychowawcze problemy wojska, które po niezbędnych konsultacjach i uzgodnieniach, zostaną przetworzone w projekt zarządzenia /rozkazu/ Szefa Sztabu Generalnego WP. CSS stałby się ośrodkiem upowszechniania teorii i praktyki działalności społeczno-wychowawczej. Przy określaniu zadań uwzględniać powinno się opinie przedstawicieli poszczególnych środowisk /ombudsman/. W zamyśle autorów pomysłu miałyby to być odpowiednik niemieckiego centrum Innere Führung, czy holenderskich ośrodków przywództwa wojskowego.

Powołanie Centrum Studiów Społecznych odpowiada temu procesowi. W skład Centrum wchodziłyby dwa ośrodki:

- ośrodek edukacji społeczno-wychowawczej kadry sił zbrojnych;
- ośrodek kształcenia proobronnego samorządów, liderów ruchów społecznych i zarządów przedsiębiorstw.

Podjęmowane działania edukacyjno-informacyjne będą miały zdecydowanie użyteczny charakter, w układzie pozawojskowym promocji polityki obronnej państwa

i służyć powinny optymalnemu przełożeniu założeń strategicznych na zadania codziennej służby i pracy w jednostkach wojskowych oraz terenowych ogniwach samorządowych, jednostkach administracyjnych, placówkach oświatowych, organizacjach i stowarzyszeniach.

Działalność polegałaby na realizacji następujących celów:

- 1) doskonalenia w zakresie nauk humanistycznych, prowadzącego do osiągnięcia biegłości zawodowej i podwyższania kwalifikacji niezbędnych do kierowania przedsięwzięciami z obszaru działalności społeczno-wychowawczej w wojsku;
- 2) kształtowania umiejętności planowania, organizowania i realizacji zadań społeczno-wychowawczych na poszczególnych szczeblach dowodzenia oraz umiejętności kierowania zespołami ludzkimi, przewodzenia im i dowodzenia;
- 3) rozwijania osobowości kadry WP poprzez treści i wartości nauk humanistycznych, wyzwalania aktywności edukacyjnej;
- 4) przygotowania kadry WP do wypełniania zadań społeczno-wychowawczych w okresie ćwiczeń i stanów nadzwyczajnych.

Główne zadania ukierunkowane będą na wyrabianie u uczestników procesu kształcenia określonych wartości, a mianowicie:

- 1) cech dowódcy, umiejącego posługiwać się wiedzą społeczną i humanistyczną oraz dysponującego niezbędną wiedzą w tym zakresie;
- 2) przywódcy wojskowego potrafiącego przekonywać zespół do swoich postaw i systemu wartości oraz charakteryzującego się inicjatywą i samodzielnością w kierowaniu nim;
- 3) specjalisty wojskowego /w różnych dziedzinach/ legitymującego się umiejętnościami wykorzystywania wiedzy i nauki podczas podejmowania różnorodnych decyzji służbowych;

- 4) żołnierza służby stałej i kontraktowej, dysponującego przygotowaniem profesjonalnym, posiadającego świadomość potrzeby ciągłego uzupełniania kwalifikacji i podnoszenia poziomu wiedzy oraz rozwoju osobowości i samorealizacji;
- 5) obywatela demokratycznego państwa prawa, o ugruntowanej świadomości patriotyczno-obywatelskiej, przygotowanego do aktywnego życia zawodowego i poza nim.

Funkcjonowanie Ośrodka Kształcenia Proobronnego miałyby na celu:

- 1) specjalistyczne przygotowanie radnych i pracowników /powiatowej/ administracji samorządowej do pełnienia funkcji w zakresie kierowania obronnością, szczególnie w następujących dziedzinach:
  - ◆ kierowanie powszechną samoobroną ludności;
  - ◆ współdziałanie z obroną terytorialną;
  - ◆ kierowanie służbami przewidzianymi do militaryzacji;
  - ◆ organizowanie pomocniczej służby wojskowej;
  - ◆ edukacja proobronna społeczeństwa;
  - ◆ tworzenie infrastruktury dla potrzeb obronności i gospodarowanie jej zasobami.
- 2) powszechna edukacja lektorów /wykładowców/ zagadnień obronnych, kształcących radnych i pracowników administracji samorządowej;
- 3) powszechne kształcenie proobronne liderów stowarzyszeń;
- 4) specjalistyczne kształcenie osób funkcyjnych odpowiedzialnych w stowarzyszeniach ze szkolenie i działalność proobronną;
- 5) przygotowanie nauczycieli do sprawowania roli opiekunów stowarzyszeń młodzieżowych zajmujących się problematyką proobronną.

Do zadań Ośrodka Kształcenia Proobronnego należałoby:

- 1) Opracowanie i uzgodnienie /z odpowiednimi instytucjami administracji państwowej i samorządowej/ programów kształcenia i szkolenia proobronnego dla

zainteresowanych środowisk oraz programów obozów przysposobienia wojskowego.

- 2) Działalność metodyczno-wydawnicza /podręczniki, poradniki metodyczne, zbiory przepisów, filmy, kasety, itp./.
- 3) Badanie potrzeb w zakresie edukacji obronnej we wskazanych środowiskach.
- 4) Monitorowanie efektów przeprowadzonych szkoleń.
- 5) Współpraca z obroną cywilną, obroną terytorialną, Ministerstwem Edukacji Narodowej, Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji w zakresie określania potrzeb szkolenia proobronnego poszczególnych grup społecznych, opracowywania programów tego szkolenia i oceny wyników.
- 6) Nadawanie /w porozumieniu z odpowiednimi urzędami/ uprawnień państwowych w zakresie kierowania obroną cywilną i powszechną samoobroną ludności.
- 7) Wypracowanie form i metod kształcenia obronnego w organizacjach pozarządowych oraz szkolenia w tym zakresie liderów stowarzyszeń, radnych, pracowników samorządu terytorialnego, nauczycieli-opiekunów stowarzyszeń młodzieżowych, wychowawców na obozach przysposobienia wojskowego, oficerów odpowiedzialnych za współpracę z zorganizowanym społeczeństwem.
- 8) Prowadzenie akcji popularyzującej i propagującej zagadnienia obronności /wydawnictwa, Internet, kontakty z mediami/.

Powyższe zadania Ośrodka mogą być realizować poprzez:

- 1) Organizowanie różnego rodzaju studiów podyplomowych, wyższych studiów zawodowych, kursów doskonalących: przygotowawczych i specjalistycznych /organizator edukacji obywatelskiej, animator kultury i oświaty, kinooperator, programista komputerowy/ oraz seminariów, konferencji naukowych, dydaktycznych gier decyzyjnych. Uczestniczyć w nich powinni:
  - ◆ dowódcy do szczebla taktycznego włącznie;

- ◆ oficerowie służby stałej i kontraktowej przewidziani do obejmowania stanowisk w strukturach społeczno-wychowawczych;
  - ◆ oficerowie zajmujący stanowiska etatowe w strukturach społeczno-wychowawczych;
  - ◆ psychologowie wojskowi – konsultanci dowódców jednostek operacyjnych i obrony terytorialnej;
  - ◆ pracownicy samorządów terytorialnych;
  - ◆ radni szczebla wojewódzkiego i powiatowego;
  - ◆ liderzy ruchów społecznych;
  - ◆ nauczyciele – opiekunowie stowarzyszeń młodzieżowych.
- 2) Opracowywanie i wydawanie zestawów materiałów metodycznych, informacyjno-wyjaśniających dla potrzeb działalności społeczno-wychowawczej w jednostkach operacyjnych i OT oraz realizacji zadań obronnych w układzie pozawojskowym.

Powołanie Centrum wypełni powszechnie odczuwany brak zorganizowanego systemu uzupełnienia wiedzy humanistycznej kadry sił zbrojnych WP. Natomiast uruchomienie w ramach Centrum dwóch odrębnych ośrodków stanowić będzie ważne ogniwo w kreowaniu polityki obronnej państwa zarówno w samych siłach zbrojnych, jak i na różnych poziomach samorządowych, organizacjach i stowarzyszeniach.

## 2. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

Zaprezentowane wcześniej ogólnoteoretyczne przesłanki stanowią bazę wyjściową niniejszej pracy, której przedmiotem badań jest szeroko pojęty system społeczno-wychowawczy. Pod słowem „szeroko pojęty” kryją się działania kulturalne, oświatowe, itp. realizowane przez różnego rodzaju instytucje, organizacje i stowarzyszenia współpracujące z siłami zbrojnymi w kontekście doskonalenia działalności społeczno-wychowawczej w Wojsku Polskim.

Natomiast celem pracy jest dokonanie analizy dostępnych źródeł wiedzy określających stan działalności społeczno-wychowawczej w naszych siłach zbrojnych i realizowane przez nią zadania. W efekcie tych poczynąń możliwe będzie opracowanie modelu działalności społeczno-wychowawczej w Wojsku Polskim. Zrealizowanie tak sformułowanego celu wymagało dokonania wnikliwej oceny dotychczasowej teorii i praktyki działalności społeczno-wychowawczej realizowanej w wojsku. Następnie ukazania kierunków zmian, z uwzględnieniem rozwiązań przyjętych w niektórych armiach państw NATO, czego naturalną konsekwencją było opracowanie modelowego rozwiązania w zakresie realizacji celów i zadań działalności społeczno-wychowawczej.

Osiągnięcie tak sprecyzowanego celu uwarunkowane było realizacją celów pośrednich o charakterze poznawczym i twórczym. W pierwszej kolejności należało przeanalizować stan funkcjonowania dotychczasowych systemów działalności społeczno-wychowawczej funkcjonujących w naszych siłach zbrojnych. Następnie trzeba było ustalić zakres efektywności funkcjonującego systemu /systemów/. Ponadto konieczne było ukazanie powiązań i zależności występujących pomiędzy

poszczególnymi elementami wojskowymi i cywilnymi, mającymi wpływ na sprawność i skuteczność ich działania.

Przy tak sformułowanym celu, główny problem badawczy został określony w formie następującego pytania: *Jakie elementy strukturalne oraz jakie związki i zależności zachodzące między nimi, a także jakie cele i potrzeby należy uwzględnić, by przyjęty model gwarantował sprawność i efektywność w swoim działaniu?*

Dla jego rozwiązania określono następującą szczegółową problematykę badawczą:

- 1) Jakie są główne niedoskonałości obecnego modelu działalności społeczno-wychowawczej w WP?
- 2) Jakie są możliwe kierunki zmian?
- 3) Jakie rozwiązania strukturalno-rzeczowe odpowiadałyby najbardziej przyszłym potrzebom działalności społeczno-wychowawczej?

Problemy szczegółowe badań dotyczą zatem rozwiązania, zmierzającego do ustalenia: warunków, struktur oraz potrzeb działalności społeczno-wychowawczej.

Charakter problematyki badań narzucał kolejność i zakres postępowania badawczego. W pierwszej kolejności należało wyłonić fakty, dotyczące praktyki oraz teorii opisujących funkcjonowanie systemu oświatowo-wychowawczego (od 30.06.1997 r. rozkazem MON wprowadzono nazwę system społeczno-wychowawczy – załącznik 1), ustalić przyczyny nieefektywności jego funkcjonowania i na ich podstawie zbudować model nowego systemu tej działalności zapewniający z dużym prawdopodobieństwem wyższą efektywność i sprawność w działaniu.

Opracowując model działalności społeczno-wychowawczej w Siłach Zbrojnych RP wysunięto hipotezę, w której założono, że w Wojsku Polskim istnieje cały szereg czynników warunkujących efektywność działań wychowawczych, które wyłaniają potrzebę racjonalnego podporządkowania się funkcjonującej rzeczywistości społecznej w naszym państwie. Przyjęto, że odnośnikiem tego jest określony system wychowawczy realizowany przez osoby i organy funkcyjne działające w wojsku.

Idąc dalej założono, że jeśli obecnie funkcjonujący model tej działalności nie nadąża za potrzebami i wymaganiami towarzyszącymi przekształceniom organizacyjnym i strukturalnym wojska oraz zmianami jakościowymi w aspekcie hierarchii wartości prezentowanych przez większość społeczeństwa, to możliwości przeciwdziałania takiemu stanowi należy szukać w modyfikowaniu funkcjonującego albo tworzeniu nowego modelu działalności społeczno-wychowawczej w Siłach Zbrojnych RP.

Następnie, na podstawie sformułowanych problemów badawczych dokonano analizy literatury tematycznej, poszukując materiałów empirycznych do retrospektywnego<sup>1</sup> określenia genezy funkcjonującego modelu społeczno-wychowawczego /wcześniej działalności oświatowo-wychowawczej w WP/ oraz danych niezbędnych do zweryfikowania zaprezentowanej hipotezy.

Jako podstawowy dokument normatywny w badaniach potraktowano opracowanie pt.: „Podstawowe założenia koncepcji działalności społeczno-wychowawczej w SZ RP”,<sup>2</sup> wydane przez MON i Departament Społeczno-Wychowawczy.

Treść „Założeń...” świadczy o tym, że ten dokument opracowano przede wszystkim dla potrzeb odideologizowania treści, apartyjności oraz pełnej i jedynej odpowiedzialności dowódcy za planowanie, programowanie, realizowanie i kontrolowanie działalności oświatowo-wychowawczej /wybór nazwy miał potwierdzić powrót do tradycji II Rzeczypospolitej/. Szczegółowa analiza wskazała, że problematyka działań wychowawczych widziana była przez autorów założeń tylko przez pryzmat postrzegania instytucjonalnego, bez uwzględnienia braku możliwości przygotowania merytorycznego żołnierzy zawodowych mających za zadanie praktyczną realizację działalności wychowawczej z podległymi im żołnierzami oraz braku koordynacji pionowej i poziomej w sferze strukturalno-organizacyjnej. Stąd też ustalenia tego typu nie mogły stanowić źródła danych, poszukiwanych na tym etapie

<sup>1</sup> Retrospekcja, patrz łac. *retrospicio* /supinum *retrospektum*/ znaczy spojrzeć w tył, w tym przypadku to odwołanie się do faktów wcześniejszych badanego zjawiska /Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 1980, s. 647/.

<sup>2</sup> Materiał omawiany na posiedzeniu Zespołu MON w dniu 16.09.1996 r.

badań?! Posłużyły raczej do formalno-merytorycznej podstawy prowadzonych rozważań oraz do wykrywania związków i stosunków pomiędzy rozpatrywanymi zagadnieniami i uwarunkowaniami. Wykorzystano je w dalszych pracach modelotwórczych jako podstawę porównań i analogii oraz dedukcyjnego wnioskowania i indukcyjnych odniesień podczas badań końcowych oraz nad proponowanym rozwiązaniem modelowym.

Wobec tego, jeżeli w zasadniczym dokumencie /założeniach/, pominięto problematykę praktycznych działań, to należało poszukać informacji pozwalających uzupełnić powstałą lukę. Uzupełnienie stanowiły treści zawarte w trzech pracach naukowo-badawczych opracowanych w Instytucie Nauk Humanistycznych AON.<sup>1</sup>

Prace te odnoszą się zasadniczo do problematyki związanej z historycznym nurtem działalności oświatowo-wychowawczej w okresie międzywojennym i latach po II wojnie światowej tzn. 1945-1989. Prezentowane w nich treści /wyniki badań/ pozwoliły na zaproponowanie rozwiązań organizacyjnych, które mimo upływu lat mogły efektywnie funkcjonować w istniejącej rzeczywistości społecznej Polski. Natomiast praca R. Stępnia prezentująca m.in. współczesne alternatywy wychowawcze wojska oraz traktująca zaprezentowany /teoretyczny/ model, jako swego rodzaju abstrakcję, przedstawia w sposób prosty i przejrzysty wiele informacji o związkach, jakie zachodzą pomiędzy celami, treściami, procesami, formami i środkami wychowania wojskowego oraz instytucjami i osobami, które nim się zajmują. Przedstawiony model wychowania wojskowego w SZ RP jest ze zrozumiałych powodów tylko przybliżeniem pożądanego oryginału. Zawiera w sobie efekty dokonanych selekcji zagadnień nieistotnych, bądź mało ważnych, co było możliwe między innymi w wyniku analizy poglądów wielu osób zajmujących się bezpośrednio lub pośrednio zagadnieniami wychowania wojskowego.<sup>2</sup> Uogólniający

---

<sup>1</sup> Zob. L. Wyszczelski, *Działalność oświatowo-wychowawcza w Wojsku Polskim II Rzeczypospolitej*, Warszawa - AON 1997.

R. Stępień, *Model wychowania wojskowego w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa - AON 1996.

B. Rudnicki, *System wychowawczy wojska 1945-1989*, Warszawa - AON 1997.

<sup>2</sup> Zob. R. Stępień, *Model wychowania wojskowego w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa - AON 1996.

i kompleksowy charakter treści wymienionych prac wpłynął na przyjęcie ich jako podstaw teoretycznych w prowadzonych badaniach naukowych.

Ponadto o zadaniach, strukturach organizacyjnych problematyki badań traktują rozliczne artykuły zamieszczone w literaturze czasopiśmiennej, ale ich treści – w odniesieniu do pracy naukowo-badawczej - z przyczyn oczywistych mogły spełniać jedynie rolę uzupełniającą, i to w zakresie niektórych spośród rozpatrywanych kwestii.

W wyniku badań zasadniczych uzyskano materiał, który pozwolił skonstruować ostateczny model teoretyczny rozwiązań odnoszących się do struktury systemu oraz form i metod najbardziej skutecznych w realizacji działalności społeczno-wychowawczej w Siłach Zbrojnych RP.

Interpretacja materiału badawczego była prowadzona głównie z zastosowaniem metod teoretycznych. Analiza i synteza, porównanie, abstrahowanie i uogólnienie oraz indukcja, wnioskowanie i analogie stanowiły sposoby przetwarzania i systematyzowania wyników badań, przedstawionych w postaci modelowego ujęcia działalności społeczno-wychowawczej w Siłach Zbrojnych RP.

### 3. MODEL SYSTEMU DZIAŁALNOŚCI SPOŁECZNO- WYCHOWAWCZEJ W SIŁACH ZBROJNYCH RP

Wychowanie jest zjawiskiem społecznym. Stwierdzenie takie jest dość powszechnie spotykane w całej literaturze pedagogicznej. Jednak, w świetle ważnych doświadczeń społecznych końca lat 80-tych i początku 90-tych, trzeba spojrzeć na społeczne znaczenie wychowania nieco inaczej, niż to tradycyjnie przedstawiano. Wydarzenia jakie miały miejsce w Polsce i krajach postkomunistycznych wykazały, że o ich losach w większym stopniu, niż dotąd może zdecydować model człowieka ukształtowanego w toku oddziaływań ogólnospołecznych mechanizmów wychowania i będących efektem różnorodnych zabiegów wychowawczych podejmowanych w profesjonalnych systemach edukacyjnych.

Pojęcie „wychowanie” możemy rozpatrywać z punktu widzenia świeckiego i religijnego. W ujęciu świeckim wychowanie jest to „oddziaływanie całokształtu specyficznych, pedagogicznych bodźców i doświadczeń ogólnospołecznych, grupowych, indywidualnych, profesjonalnych i nieprofesjonalnych, przynoszących względnie trwałe skutki w rozwoju jednostki ludzkiej w jej sferze fizycznej, umysłowej, społecznej, kulturowej i duchowej”.<sup>1</sup>

Z punktu widzenia wielu religii, „wychowanie jest pomocą udzieloną człowiekowi w realizacji jego człowieczeństwa, w nadaniu życiu człowieka

---

<sup>1</sup> W. Pomykało (red.) Encyklopedia pedagogiczna. Wyd. I, Warszawa 1993. s. 918

ostatecznego sensu, rozumianego, na ogół, jako zjednoczenie człowieka z Bogiem, poprzez praktykowanie miłości bliźniego”<sup>1</sup>.

Działalność i bodźce wychowawcze, w ujęciu świeckim i religijnym, mają za zadanie spowodowanie względnie trwałych zmian w całym rozwoju osobowości ludzkiej, poddawanej oddziaływaniu wychowawczemu. A więc zarówno takich, którym założonym celem są takie zmiany, jak też takich, którym zamierzeniem jest osiągnięcie zupełnie innych, niż wychowawcze cele, a które bezpośrednio, czy pośrednio powodują względnie trwałe zmiany w osobowości człowieka.

Wychowanie w wojsku, jeśli rozumiemy je wystarczająco szeroko, stanowi jeden z filarów gotowości bojowej, zwłaszcza w sferze określanej jako morale.

Wychowanie konstruowane dla potrzeb socjalistycznej armii, uległo załamaniu wraz z upadkiem socjalizmu. Adaptacja ówczesnie lansowanego ideału wychowawczego była niemożliwa, zbyt zasadniczo bowiem zmieniła się społeczno-polityczna rzeczywistość naszego kraju.

Gwałtowna zmiana systemu politycznego zapoczątkowała również gwałtowne zmiany w systemie wychowania w wojsku.

Tematyka zajęć w ramach kształcenia obywatelskiego wymagała zmian nie tylko, gdy dotyczyło to przedmiotów mających charakter ideologiczny. Zmiany musiały również nastąpić w ocenie zdarzeń historycznych w naszym kraju i na świecie. Rozpoczęło się przechodzenie do zupełnie innego interpretowania pojęcia wroga, czy też przeciwnika.

Nowe zadania podejmowali często ci sami ludzie, choć warunki ich działania były zupełnie inne. Warto zatem dokonać przynajmniej ogólnej oceny uwarunkowań obecnego stanu działalności społeczno-wychowawczej.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 913.

### Cele, zadania i treści.

Działalność społeczno-wychowawcza - jak twierdzi gen. bryg. K. Madej - „to celowa i dynamiczna jedność przedsięwzięć służbowych i pozasłużbowych, na które składają się elementy strukturalne i funkcjonalne, powiązane pomiędzy sobą”<sup>1</sup>

Cele, jakie stawia się przed tą działalnością można ująć następująco:

- kształtowanie osobowości dorosłego człowieka, żołnierza - obywatela, formowanie tych cech, które decydują o jego aktywnej postawie w procesie szkolenia okresu pokojowego oraz zaangażowaniu i ofiarności w walce;
- uświadomienie każdemu żołnierzowi potrzeby rozwijania zdolności empatycznych i zachowań prospołecznych, wynikających z poczucia wspólnoty międzyludzkiej, jak również samodzielności myślenia, potrzeb samokształcenia i zasad samorealizacji.

Szczegółowe cele działalności społeczno-wychowawczej dotyczą kształtowania konkretnych cech osobowości i dyspozycji do efektywnego wypełniania roli żołnierza - obywatela, z uwzględnieniem wartości:

- patriotyczno-obywatelskich;
- moralno-bojowych;
- zawodowo-wojskowych.

Zasadnicze płaszczyzny i grupy zadań działalności społeczno-wychowawczej obejmują:

- badanie, analizowanie procesów oraz zjawisk społecznych zachodzących w wojsku (oddziałach, pododdziałach), określenie ich dynamiki i wpływu, na całokształt funkcjonowania sił zbrojnych (oddziałów, pododdziałów) oraz wypracowanie rozwiązań usprawniających tę działalność;

<sup>1</sup> K. Madej, Diagnoza aktualnego stanu działalności społeczno-wychowawczej, jej prognoza i koncepcje, /w:/ T. Jemioło, R. Stępień /red. nauk./, Dylematy wychowania wojskowego. Warszawa 1997, AON, s. 25.

- analizowanie procesów oraz zjawisk zachodzących w społeczeństwie, w tym określających stosunek do polityki obronnej państwa, sił zbrojnych, a także gotowości do partycypowania w świadczeniach obronnych;
- koordynowanie systemu informowania o nastrojach środowisk wojskowych;
- prezentowanie zasad przestrzegania przepisów prawa, w tym m.in. żołnierskiego posłuszeństwa wobec przełożonych i wykonywania rozkazów oraz organizowanie systemu ocen i sprawozdawczości w zakresie problemów dyscypliny wojskowej;
- analizowanie i określanie kierunków i zadań profilaktyki wychowawczej i psychoprofilaktyki;
- współuczestniczenie w określaniu celów programowych i zasad kształcenia humanistycznego w szkolnictwie wojskowym;
- koordynowanie działań w sferze kształcenia obywatelskiego i ekologicznego poszczególnych grup osobowych a także zadań związanych z kształceniem żołnierzy służby stałej i okresowej w zakresie kierowania zespołami ludzkimi;
- kierowanie procesem dziedziczenia i upowszechnianiu tradycji orężnych; prowadzenie spraw związanych z nadawaniem sztandarów, odznak i barw wojskowych, a także przygotowaniem projektów dokumentów decyzyjnych w tym zakresie;
- organizowanie i koordynowanie przedsięwzięć szkoleniowych, artystycznych oraz instruktorsko-metodycznych w zakresie kulturalno-rekreacyjnym; planowanie zadań dla instytucji artystycznych i kulturalnych, w tym zasad funkcjonowania resortowych ośrodków kulturalnych;
- współdziałanie w określaniu zadań planistycznych i organizacyjnych związanych z uroczystościami państwowymi, wojskowymi oraz obchodami rocznic historycznych, świąt wojskowych i narodowych;
- współdziałanie z innymi resortami, instytucjami państwowymi i samorządowymi oraz ze stowarzyszeniami, samorządami i środowiskami w zakresie działalności społeczno-wychowawczej i kształtowania postaw proobronnych społeczeństwa, a zwłaszcza młodzieży;

- współdziałanie w przygotowaniu propozycji dotyczących kadrowych potrzeb ogniw społeczno-wychowawczych, psychologicznych oraz instytucji artystycznych i ośrodków kultury;
- sprawowanie merytorycznego nadzoru i kontrolowanie ogniw społeczno-wychowawczych, w tym korzystania ze środków materialowych przeznaczonych na działalność społeczno-wychowawczą;
- prowadzenie współpracy w dziedzinie społeczno-wychowawczej z właściwymi instytucjami innych armii;
- wypracowanie propozycji i głównych kierunków działalności społeczno-wychowawczej na okres zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny;
- opracowywanie wydawnictw szkoleniowo-informacyjnych, materiałów metodycznych i audiowizualnych związanych z przedmiotową działalnością.

Zaprezentowana grupa zadań wyznacza generalia, jakimi zajmują się ogniwa społeczno-wychowawcze na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Są one uzupełniane także o przedsięwzięcia wynikające ze specyfiki rodzaju sił zbrojnych, rodzaju wojsk i służb.

### **Rozwiązania strukturalno-organizacyjne**

Mówiąc o rozwiązaniach strukturalno-organizacyjnych posłużono się atrybutowym znaczeniem terminu „organizacja” przyjętym przez J. Zieleniewskiego. Tak rozumiana organizacja to „... ogólnie pojęta cecha rzeczy lub ciągów zdarzeń rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegająca na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości”.<sup>1</sup>

Aktualnie funkcjonujące ogniwa strukturalne umożliwiające prowadzenie działalności społeczno-wychowawczej zostały ukształtowane w 1993 r., a ostatnie poprawki w tym zakresie wprowadzono w 1996 r.

---

<sup>1</sup> J. Zieleniewski. Organizacja zespołów ludzkich. Warszawa 1967. s.83.

Na szczeblu MON za realizację zadań społeczno-wychowawczych odpowiada podsekretarz Stanu do spraw Społecznych i Parlamentarnych, ukierunkowując działalność podległego mu Departamentu Społeczno-Wychowawczego MON.

W siłach zbrojnych działalnością społeczno-wychowawczą kieruje właściwy dowódca, ponosząc odpowiedzialność za jej programowanie, koordynowanie i realizację.

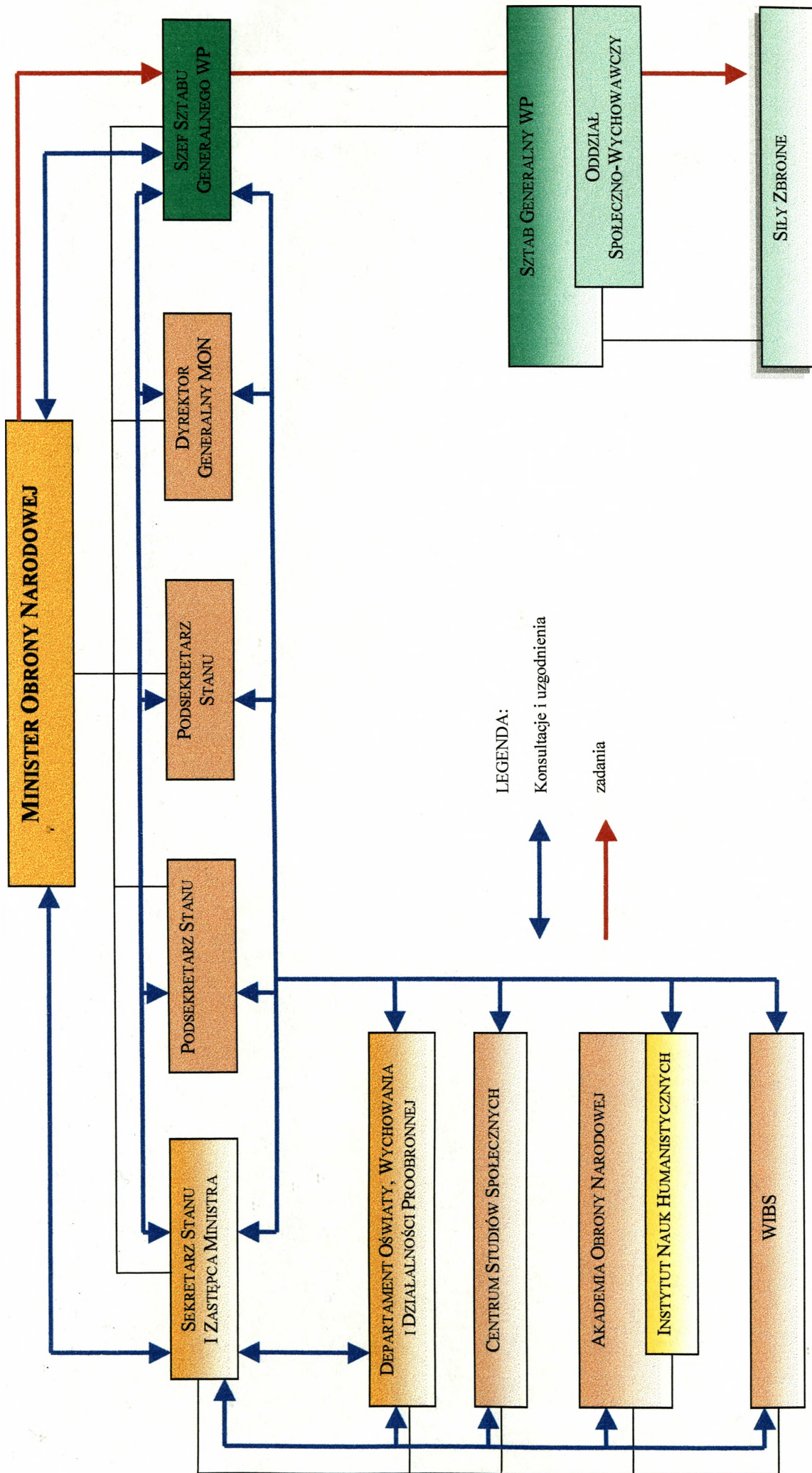
Od szczebla dowódcy rodzaju sił zbrojnych, do dowódcy oddziału włącznie, dysponują oni wyspecjalizowanym ogniwem w postaci oddziału /wydziału, sekcji/ społeczno-wychowawczego. Droga przepływu zadań od szczebla ministerialnego do sił zbrojnych jest jednak niejasna. Dla tego też wydaje się, że właściwym byłoby uporządkowanie przepływu informacji. Schemat Nr 1 przedstawia elementy konsultacyjne i bezpośrednich realizatorów zadań.

Analiza schematu Nr 1 pozwala stwierdzić, że istnieją wyraźnie zarysowane kanały przepływu zadań i informacji od decydenta do wykonawcy i odwrotnie.

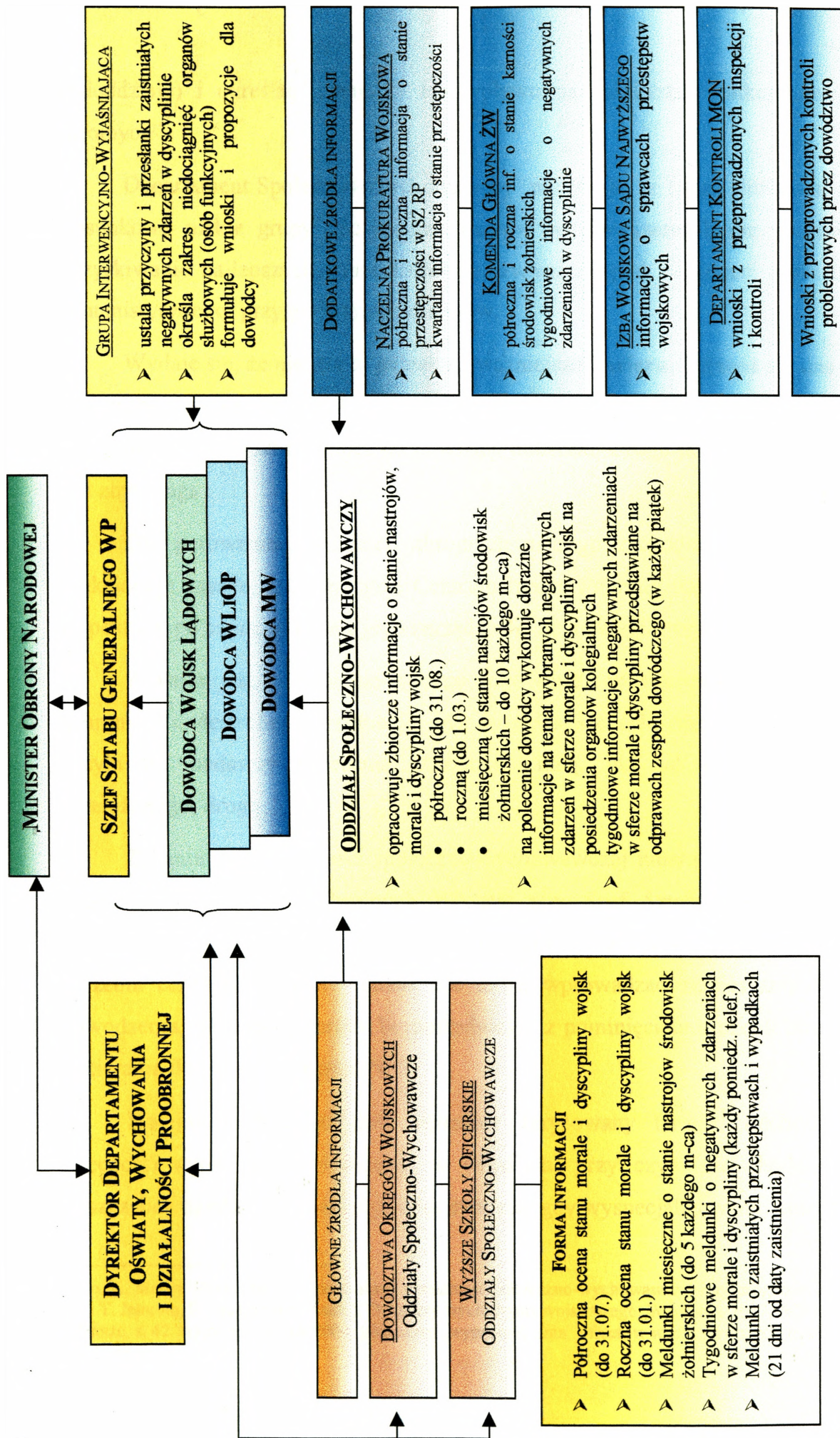
Kolejną istotną strukturą proponowanego modelu działalności społeczno-wychowawczej jest obieg informacji o stanie nastrojów, morale i dyscyplinie – prezentuje go schemat Nr 2. Dotychczasowy problem w funkcjonujących strukturach tkwił w braku klarownego systemu zbierania tych informacji, szczególnie w górnej części hierarchicznej drabiny. Jeżeli szef sztabu Generalnego WP jest odpowiedzialny, poza ministrem ON, za działalność sił zbrojnych, to pominięcie szczebla Sztabu Generalnego odzwierciedla istotę nieprawidłowości.

Analiza rozwiązań strukturalno-organizacyjnych działalności społeczno-wychowawczej w wojsku nieuchronnie odsłania słabości w tej sferze.

Ambitnie zarysowane zadania są, na dobrą sprawę, nie do zrealizowania nawet dziś, gdy w wojskach istnieją jeszcze wyspecjalizowane ogniwa wychowawcze. Jeśli nawet pominąć te zadania, które są wyraźnie adresowane do wyższych szczebli, to wydaje się, że dowódca, bezpośrednio realizujący zadania wychowawcze nie będzie w stanie np.: „badać i analizować procesy społeczne zachodzące w ... oddziale



Schemat 1. Struktura organizacyjna działalności społeczno-wychowawczej



Schemat 2. System obiegu informacji o stanie nastrojów, morale i dyscypliny

pododdziale) i określać dynamikę ich wpływu na całokształt funkcjonowania sił zbrojnych”.

Departament Społeczno-Wychowawczy<sup>1</sup> przyznaje, że ranga służbowa, a także stosunkowo niskie grupy uposażenia oficerów wychowawczych nie pozwalają na pozyskiwanie najlepszych, wszechstronnie, zwłaszcza pod względem wykształcenia humanistycznego, przygotowanych oficerów.

Wydaje się, że nie jest to jednak najważniejsza bariera. Pojawia się ona wtedy, gdy próbujemy ustalić w jaki sposób, wypracowane przez Departament Społeczno-Wychowawczy, zadanie dociera do dowódcy oddziału. Droga jaką musi ono pokonać jest zbyt długa .

Dla porównania, w siłach zbrojnych naszego zachodniego sąsiada, od lat funkcjonuje zasada, że propozycje Centrum Innere Führung trafiają do Generalnego Inspektora, po czym, w formie jego zarządzenia, docierają do wojsk.

Pewnym jest, że istnienie jednego tylko kanału przekazywania zadań pozwala uchronić Bundeswehrę od sytuacji, gdy dowódca szczebla operacyjnego po prostu odsyła do nadawcy polecenia otrzymane inną, niż od swego wojskowego przełożonego, drogą.

Zadania do działalności społeczno-wychowawczej muszą być określane przez dowódcę. W skali Sił Zbrojnych RP jest nim Szef Sztabu Generalnego WP. W procesie formułowania zadań powinny uczestniczyć wszystkie kompetentne ogniwa szczebla centralnego, które jednak nie mogą wprowadzać zamieszania w proces dowodzenia, podejmując próby bezpośredniego, z pominięciem szczebli dowodzenia, docierania do wojsk – schemat Nr 3.

Kolejna bariera, to dość wyraźnie zarysowany termin<sup>2</sup> odchodzenia od obecności ogniw wychowawczych w wojskach, przy czym nie chodzi tu tylko o szczebel batalionu. Zaistnieje więc sytuacja, gdy wyspecjalizowany, kompetentny

---

<sup>1</sup>Zob. K. Madej. Diagnoza aktualnego stanu działalności społeczno-wychowawczej i jej prognoza i koncepcje. (w:) T. Jemiolo, R. Stępień (red. nauk.), Dylematy wychowania wojskowego, Warszawa 1997, AON, s.42.

<sup>2</sup> Tamże, s. 42, wymienia się rok 2000, jako okres „wyprowadzania” oficerów wychowawczych ze struktur batalionów.



organ na szczycie wojskowej hierarchii będzie musiał formułować zadania dla dowódców-wychowawców. Nie będzie można liczyć, że ktoś je, na niższych szczeblach przełoży na język wojskowej codzienności. Zakres i skala trudności zadań będą musiały być ograniczone do tych niezbędnych, wręcz pragmatycznych. Namawianie bowiem ludzi do tego by stawali się lepszymi, wrażliwsi na otaczający świat, albo też inteligentniejszymi, niż pozwala im na to natura i uzdolnienia, jest całkiem jałowym przedsięwzięciem. Obecny system wychowania w wojsku wydaje się być pomnikiem działalności tych ludzi, którzy wierzą, że tradycyjne techniki oddziaływania będą skuteczne w odniesieniu do zgoła nowego, wysoce zróżnicowanego przedmiotu. Choć patrzeć na terażniejszość i przewidywalną przyszłość oczyma przeszłości leży w ludzkiej naturze, musimy być gotowi do stawienia czoła nowej sytuacji. Nie będzie to możliwe bez zweryfikowania przydatności obecnego systemu.

Generał K. Madej przyznaje, że „Ilość i jakość wiedzy humanistycznej, jaką dziś wynoszą absolwenci ze szkół wojskowych jest niewystarczająca wobec charakteru problemów społeczno-wychowawczych, z którymi spotykają się oni codziennie w pododdziałach”<sup>1</sup>.

Opinia o aktualnym poziomie fachowego przygotowania dowódcy-wychowawcy jest więc jednoznaczna. Potwierdzają ją zresztą sami dowódcy, którzy do dziedzin działalności służbowej, które przysparzają im trudności, zaliczają:

1. działalność oświatowo-wychowawczą;
2. pracę z żołnierzami, określanymi mianem "trudnych";
3. kształtowanie zdyscyplinowanych postaw oraz kształcenie obywatelskie<sup>2</sup>.

Ponadto, kompetentne osoby formułują opinię, że "... podoficerowie, chorążowie i oficerowie nie przejawiają wystarczających nastawień do przyjacielskiego traktowania żołnierza. Uważają na ogół, że podwładny nie potrafi należycie rozpoznać sensu partnerskich relacji i będzie skłonny do spoufalania się, co

<sup>1</sup> Tamże, s. 35.

<sup>2</sup> Synteza z badań nt. „Czynniki warunkujące działalność szkoleniowo-wychowawczą w pododdziałach i oddziałach”, oprac. M. Cieślarczyk, A. Dębska, WIBS Warszawa 1995, s. 44-45

w efekcie obniży jakość wykonawstwa zadań<sup>1</sup>. To, że w wojsku, z mniejszym, lub większym nasileniem, nadal funkcjonuje tzw. "fala" nie jest dla nikogo, jak sądzę, tajemnicą. Problem polega na tym, że jej różnorodne przejawy są akceptowane przez dowódców pododdziałów<sup>2</sup>. Niektórzy z nich traktują "falę", jako swoisty środek wychowawczy i czynnik wspomagający utrzymanie dyscypliny.

Trudno sobie wyobrazić, by w krótkim czasie, przy obecnych rozwiązaniach strukturalnych mógł nastąpić jakościowy skok w poziomie pedagogicznego przygotowania dowódcy pododdziału. Dlatego też prezentowany model – schemat Nr 4 – powinien w istotny sposób przyczynić się do uzdrowienia obecnej sytuacji, a co za tym idzie, na początku przyszłego stulecia Siły Zbrojne Rzeczypospolitej znajdować się będą w toku zaawansowanego już procesu integracji z wojskowymi strukturami NATO. Należy przypuszczać, że większość decyzji związanych z ich reorganizacją będzie już zrealizowana i ustanie, motywowany różnymi obawami, a także przemianami strukturalnymi, odpływ kadry zawodowej<sup>3</sup>. Zanim to jednak nastąpi należy się liczyć z możliwością zaistnienia perturbacji kadrowych. Już dziś rysują się trudności z obsadą niektórych, zwłaszcza kierowniczych stanowisk w garnizonach objętych procesami restrukturyzacyjnymi. Trafnie zauważa profesor dr hab. Kazimierz Doktor, że zjawisko niezadowolenia z prawnych reguł przechodzenia w stan spoczynku (do rezerwy) korpusu oficerskiego<sup>4</sup> winno być przedmiotem wnikliwych analiz.

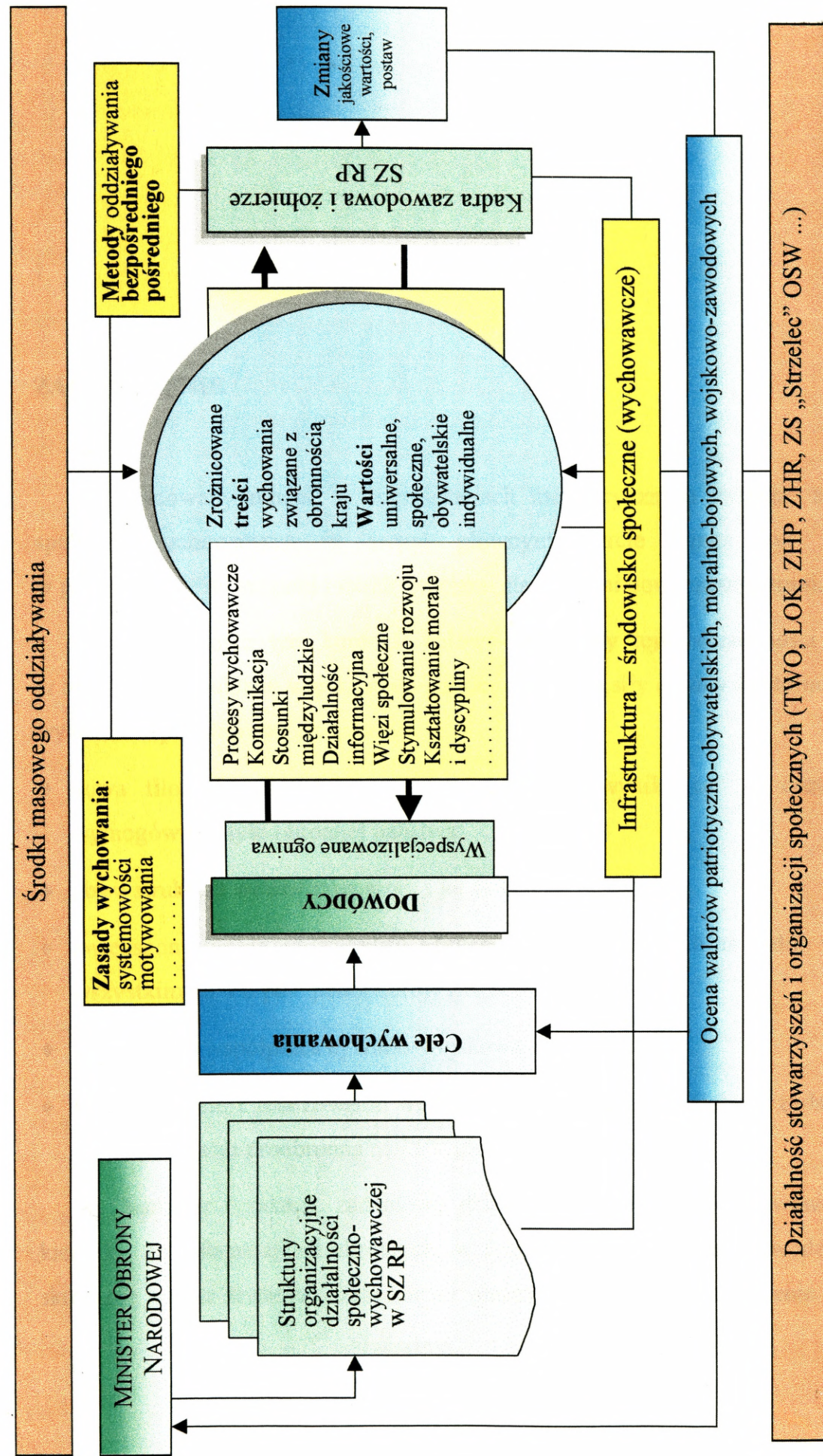
---

<sup>1</sup> R. Stępień Teoretyczne i empiryczne problemy działalności edukacyjno-wychowawczej w wojsku (w:) T. Jemiolo, R. Stępień. (red. nauk.) Dylematy wychowania wojskowego, Warszawa 1997. AON s. 17.

<sup>2</sup> Zob. R. Barczak. Czynniki warunkujące działalność wychowawczą w opinii kadry i żołnierzy jednostek wojskowych (sprawozdanie z badań) Warszawa. 1996, WIBS s.91-92

<sup>3</sup> W WOW, w 1997r., na własną prośbę odeszło z wojska ponad 1000 żołnierzy zawodowych (o ok. 50% więcej niż w 1996r.), z tego ponad połowa o stażu służby nie przekraczającym 20 lat. Ledwie 4% odchodzących legitymowało się wysługą powyżej 30 lat.

<sup>4</sup> Zob. Materiały z konferencji nt.: „Edukacja humanistyczna w wykształceniu dowódcy” Warszawa 1996. s.128.



Schemat 4. Model działalności społeczno-wychowawczej w Wojsku Polskim

## ZAKOŃCZENIE

Opracowany model, w rozwiązaniach merytorycznych zakłada, że działalność społeczno-wychowawcza w swym głównym nurcie winna być rozpatrywana w powiązaniu z wymogami i możliwościami stawianymi nowoczesnej armii.

W związku z tym kontekst celowo-zadaniowy tejże działalności prowadzonej w obszarze tzw. układu wojskowego /siły operacyjne i siły obrony terytorialnej/ powinny wyznaczać podstawowe przesłanki:

- ◆ nowa filozofia dowodzenia siłami zbrojnymi wynikająca z dostosowania do wymogów polityki obronnej państwa;
- ◆ nowa struktura wewnętrzna armii i jej zadania;
- ◆ zwiększony zasięg oddziaływań edukacyjno-informacyjnych na kadre, w tym przede wszystkim na korpus podoficerów zawodowych;
- ◆ rozszerzona współpraca cywilno-wojskowa;
- ◆ organizowanie i realizowanie wielopostaciowych form promocji zadań obronnych, w tym edukacja proobronna niektórych środowisk cywilnych.

Charakter i zakres zadaniowy działalności społeczno-wychowawczej określają kierunki transformacji sił zbrojnych, w tym m.in. zwiększenie uzawodowienia armii, skrócenie czasu trwania zasadniczej służby wojskowej, podniesienie efektywności

szkolenia. Ograniczenie przestrzeni i czasu na oddziaływania oświatowe i kulturalne, zwłaszcza wobec żołnierzy zasadniczej służby wojskowej wymagają:

- ◆ skuteczności systemu rozpoznawania nastrojów, zjawisk i zachowań żołnierskich;
- ◆ efektywnego wykorzystania czasu na programowe kształcenie obywatelskie;
- ◆ systemowego doskonalenia wiedzy żołnierzy służby stałej i okresowej w zakresie przywództwa i kierowania zespołami ludzkimi;
- ◆ kontaktów wojska ze społeczeństwem;
- ◆ oddziaływania organizacji przedstawicielskich żołnierzy służby stałej na podstawy i działalność zawodową poszczególnych środowisk;
- ◆ podejmowania przedsięwzięć z zakresu profilaktyki wychowawczej i psychoprofilaktyki;
- ◆ rozwijania usługowo-ofertowej działalności wojskowych placówek kulturalnych i artystycznych;
- ◆ systematycznej analizy systemów oddziaływań społeczno-wychowawczych w innych armiach.

Nader istotne jest, aby układ zadaniowy był odpowiednio zróżnicowany w odniesieniu do sił operacyjnych: jednostki specjalne, jednostki pierwszej kolejności użycia /PKU/ oraz pozostałe; w siłach obrony terytorialnej – oddziały zróżnicowane charakterem treningu wojskowego.

Dotyczy to wszystkich elementów składowych tworzących system oddziaływań społeczno-wychowawczych. Odpowiada przyszłym wymogom decentralizacji kompetencji, dających dowódcom szczebla taktycznego większą autonomię w realizacji powierzonych im zadań. Rozwiązania normatywne i planistyczno-zadaniowe szczebla centralnego powinny być też mniej szczegółowe i zawierać więcej tzw. pola dla inicjatyw ze strony dowódców. Szczególnie ważne będzie to w szkoleniu jednostek terytorialnych do działań na obszarach zajętych przez nieprzyjaciela. W szkoleniu tym,

obok nacisku na sprawność fizyczną, ważną rolę do spełnienia będzie mieć kształtowanie silnych więzi emocjonalnych wszystkich żołnierzy tworzących grupę, czy sekcję. Rodzaj wojny, w której będą uczestniczyć, w najwyższym stopniu zależny jest od czynników niematerialnych – od inteligencji, motywacji, zaangażowania emocjonalnego, pomysłowości, od morale i jednostkowej inicjatywy. Każdy żołnierz działający w małym pododdziale powinien legitymować się różnorodnością umiejętności, w tym umiejętności poruszania się w obrębie obcej kultury. Jest to całkowicie nowa jakość szkolenia, w której dyscypliny humanistyczne mają do spełnienia ważną i wyjątkową rolę.

Cele ogólne działalności społeczno-wychowawczej nakierowane powinny być na kształtowanie konkretnych cech osobowości i dyspozycji do efektywnego wypełniania roli żołnierza-obywatela, z uwzględnieniem wartości: patriotyczno-obywatelskich, moralno-bojowych, zawodowo-wojskowych.

Działalność społeczno-wychowawcza winna spełniać, odpowiednio do szerebła dowodzenia następujące funkcje:

a) żołnierze służby stałej

- ◆ wzbogacenie wiedzy ogólnej z zakresu: funkcji demokratycznego państwa prawa oraz zadań jego sił zbrojnych; zagadnień międzynarodowych, w tym funkcji i zadań NATO oraz międzynarodowego prawa wojennego;
- ◆ zapewnienie rozwoju humanistycznego w zakresie niezbędnym do komunikowania się społecznego i edukacyjno-wychowawczego oddziaływania na podwładnych, a także w zakresie wyrównującym poziom wiedzy humanistycznej i ogólnej kadry zawodowej z poziomem wiedzy cywilnych grup zawodowych realizujących podobne funkcje;
- ◆ doskonalenie wiedzy pedagogicznej z zakresu prowadzenia bezpośredniej praktyki dydaktyczno-wychowawczej z podwładnymi.

b) żołnierze służby kontraktowej i nadterminowej

- ◆ funkcje zbliżone do żołnierzy służby stałej, z odpowiednim dostosowaniem do potrzeb wynikających z pełnionych przez nich obowiązków.

c) żołnierze służby zasadniczej

- ◆ wdrożeniową /adaptacja do warunków służby/;
- ◆ wychowawczą /świadomość i postawy/;
- ◆ kreatywną /działania samodzielne i zespołowe/;
- ◆ korektywną /modyfikacja postaw i zachowań w pożądanym kierunku/
- ◆ edukacyjną;
- ◆ resocjalizacyjną

Główne treści i bloki tematyczne podejmowane w edukacji obywatelskiej z poszczególnymi grupami osobowymi wojska to:

- ◆ podstawy prawno-ustrojowe państwa;
- ◆ cywilna, demokratyczna kontrola nad siłami zbrojnymi;
- ◆ historia narodu i państwa, oręża polskiego, regionu, miejsca stacjonowania jednostki wojskowej;
- ◆ patriotyzm, pojęcie ojczyzny, „mała ojczyzna”, kultura;
- ◆ duch oddziału /esprit de corps/ - patriotyzm oddziałowy, duma z noszonego munduru, odznaki, barwy, symboliki jednostki /instytucji/ wojskowej;
- ◆ społeczeństwo obywatelskie – cechy i wartości;
- ◆ współczesne pojmowanie bezpieczeństwa: bezpieczeństwo narodowe; bezpieczeństwo międzynarodowe; polityka bezpieczeństwa; doktryna bezpieczeństwa /NATO, UZE/; misje pokojowe ONZ /istota i znaczenie/;
- ◆ uniwersalne normy moralne, istota i sens ich przestrzegania w służbie oraz poza nią;

- ◆ kwalifikacje wojskowo-zawodowe, umiejętności skutecznego działania przez żołnierza;
- ◆ jednostka i zespół – odpowiedzialność i inicjatywa;
- ◆ zyczliwość w stosunkach międzyludzkich;
- ◆ odporność psychofizyczna;
- ◆ działania społeczne – partnerstwo, kompromis, dyplomacja;
- ◆ wrażliwość ekologiczna, zasady korzystania ze środowiska naturalnego;
- ◆ środowisko wojskowe, potrzeby socjalne, kulturalne, rekreacyjne;
- ◆ przygotowanie do pełnienia ról społecznych poza wojskiem

W założonym modelu działalnością społeczno-wychowawczą powinien kierować dowódca wojskowy. Na szczeblu sił zbrojnych RP jest nim Szef Sztabu Generalnego WP. Podstawowym źródłem treści zadań, określanych w wydawanym przez niego dokumencie dyrektywnym winny być treści, akceptowane przez kierownictwo resortu, a wypracowane przez ogniwa podległe Sekretarzowi stanu. Rozkaz (zarządzenie) Szefa Sztabu Generalnego obowiązuje dowódców wszystkich szczebli. Odpowiadają oni za jego realizację. Bieżące zadania wychowawcze wynikające z potrzeb konkretnych oddziałów określają dowódcy właściwego szczebla, uwzględniając opinie reprezentacji środowiskowych.

Dowódcy oddziałów powinni być zobowiązani do stałej troski o podnoszenie kwalifikacji pedagogicznych dowódców pododdziałów.

Ważną rolę w procesie określania zadań do działalności społeczno-wychowawczej, jak już wcześniej zaprezentowano, muszą spełniać instytucje podległe Sekretarzowi Stanu (Departament Oświaty, Wychowania i Działalności Proobronnej, Centrum Studiów Społecznych, Instytut Nauk Humanistycznych AON, WIBS).

To tutaj analizie winny być poddawane zjawiska i procesy zachodzące w wojskach oraz formułowane propozycje takich działań, które przybrawszy postać rozkazu, trafiają do wojsk.

## BIBLIOGRAFIA

1. Barczak R., Czynniki warunkujące działalność wychowawczą w opinii kadry i żołnierzy jednostek wojskowych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1996.
2. Bera R., Propozycje rozwiązań merytoryczno-organizacyjnych w zakresie wychowania wojskowego, Warszawa 1996.
3. Cieślarczyk M., Dębska A., Czynniki warunkujące działalność szkoleniowo-wychowawczą w pododdziałach i oddziałach. Synteza z badań WIBS, Warszawa 1995.
4. Decyzja Nr 70/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 sierpnia 1994 r w sprawie zasad i trybu współpracy jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej ze stowarzyszeniami prowadzącymi działalność związaną z obronnością Państwa.
5. Decyzja Nr 31/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 marca 1995r. w sprawie współdziałania Sił Zbrojnych RP ze Związkiem Strzeleckim „Strzelec” – Organizacją Społeczno-Wychowawczą.
6. Decyzja nr 149/MON z dnia 21 września 1995 r. w sprawie określenia treści, form i metod kształcenia obywatelskiego w Siłach Zbrojnych RP
7. Decyzja Nr 24/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 lutego 1997 r. w sprawie utworzenia w jednostkach organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej stanowiska koordynatora do spraw psychoprofilaktyki oraz konsultanta dowódcy jednostki wojskowej do spraw psychoprofilaktyki.
8. Decyzja Nr 94/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 maja 1997 r. w sprawie tymczasowych zasad i trybu oceny dyscypliny wojskowej, meldowania o niektórych wypadkach oraz informowania o nastrojach w resorcie obrony narodowej.

9. Decyzja Nr 89/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 maja 1997 r. w sprawie powołania i zasad funkcjonowania przy Ministrze Obrony Narodowej Rady do spraw Socjalno-Bytowych.
10. Decyzja Nr 114/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 czerwca 1997 r. w sprawie wprowadzenia nazwy działalność społeczno-wychowawcza do dokumentów organizacyjno-kompetencyjnych w resorcie obrony narodowej
11. Decyzja Nr 114/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 czerwca 1997 r. w sprawie wprowadzenia nazwy działalność społeczno-wychowawcza do dokumentów organizacyjno-kompetencyjnych w resorcie obrony narodowej.
12. Dylematy wychowania wojskowego. Materiały z narady na temat „Społeczno-wychowawcze problemy sił zbrojnych i możliwości ich skutecznego rozwiązywania” zorganizowanej w INH AON 27.05.1997 r.
13. Dzieje kształcenia i wychowania w Polskiej Marynarce Wojennej. materiały z seminarium naukowego – 10.12.1998 r. Gdynia 1998.
14. Edukacja humanistyczna w wykształceniu dowódcy. Materiały z konferencji, Warszawa 1996.
15. Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO. Materiały z seminarium 16-17.VI.1997 r., Warszawa 1997.
16. Jarmoszko S., Oficer Wojska Polskiego na tle oficerów armii europejskich. Studium socjologiczne w WIBS, Warszawa 1996.
17. Kanarski L., Dowódca w sytuacjach społecznych, Warszawa 1997.
18. Kanarski L., Świniarski J., przemiany myślenia w wojsku. Warszawa 1997.
19. Kształcenie świadomości obronnej młodzieży z uwzględnieniem przygotowania do pełnienia służby wojskowej, materiały z seminarium, Warszawa – Cytadela 1993.
20. Kunikowski J., Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP, Warszawa 1995.

21. Kunikowski J., Teoretyczne i metodologiczne podstawy wychowania wojskowego, Warszawa 1994.
22. Misztal Z., /red./, Przemiany w wojsku i wychowaniu. Praca wychowawcza w Wojsku Polskim. Materiały z sympozjum III 1990, Warszawa 1990.
23. Model osobowy dowódcy w opinii respondentów. Informacje i porady praktyczne, Warszawa 1997.
24. Oficer, Dowódca Wychowawca, Warszawa 1996.
25. Pedagogiczne podstawy wychowania wojskowego, Warszawa 1997.
26. Porwit M, Duch żołnierza, Warszawa 1935.
27. Prawa i wolności człowieka w warunkach służby wojskowej. Podstawy teoretyczne i praktyka. materiały z konferencji naukowej, Warszawa 1994.
28. Propozycje tematyczne do kształcenia obywatelskiego w Siłach Zbrojnych RP.
29. Psychologia w kształceniu i szkoleniu wojskowym, Warszawa 1997.
30. Regulamin Ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Warszawa 1994.
31. Regulamin Organizacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej.
32. Rosa R. /red./, Problemy bezpieczeństwa w myśli społecznej i wojskowej. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej 22-23.05.1996.
33. Rozkaz nr 1 MON z dnia 2 stycznia 1991 r. w sprawie dziedziczenia i kultywowania tradycji orężnych (Dz.Rozk. MON poz. 1)
34. Rudnicki B., Kształcenie obywatelskie żołnierzy w toku przemian, Warszawa 1994.
35. Rudnicki B., Wojskowa myśl wychowawcza w polskich siłach zbrojnych. /Tradycje i współczesność/, Warszawa 1990.
36. Rudnicki B., Stępień R., System wychowawczy wojska 1945-1989, Warszawa 1997.
37. Sosabowski S., Wychowanie żołnierza-obywatela, Warszawa 1931.

38. Stępień R. /red./, Edukacja dla bezpieczeństwa. materiały z konferencji naukowej 24-25.05.1994 r. Warszawa 1994.
39. Stępień R., Model wychowania wojskowego w Siłach Zbrojnych RP, Warszawa 1996.
40. Stępień R., kwalifikacje pedagogiczne kadry dowódczej a efektywność pracy profilaktyczno-wychowawczej, Warszawa 1980.
41. Stępień R., Z zagadnień dydaktyki i wychowania wojskowego, Warszawa 1993.
42. Sztumski J., Jak kształtować opinie, postawy i zachowania żołnierzy? Warszawa 1994.
43. Szweda E., Oficer polityczny ludowego Wojska Polskiego. Tradycje i współczesność, Warszawa 1988.
44. Tymczasowe wytyczne pracy oświatowo-wychowawczej i propagandowej, Warszawa 1937.
45. Ustawa z dnia 30 lipca 1992 r. o ustanowieniu Święta Wojska Polskiego (Dz.U. nr 60 poz.303).
46. Ustawa z dnia 3 października 1992 r. o przysiędze wojskowej (Dz.U. nr 77 poz.387).
47. Ustawa z dnia 19 lutego 1993 r. o znakach Sił Zbrojnych RP (Dz.U. nr 34 poz.154).
48. Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz.U. nr 111 poz. 535).
49. Ustawa z dnia 9 listopada 1995 r. o zmianie ustawy o znakach Sił Zbrojnych RP.
50. Uwarunkowania i układ zadaniowy działalności pionu społeczno-wychowawczego MON. Materiał roboczy DSW.
51. Vademecum dydaktyczno-wychowawcze, Warszawa 1997.
52. Wybrane problemy edukacji pedagogicznej kadr dowódczo-sztabowych, Warszawa 1997.

53. Wybrane zagadnienia psychologii wojskowej. Warszawa 1958.
54. Wychowanie dla przyszłości, Gdynia 1997.
55. Wytyczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 października 1993 r. w sprawie postępowania organów wojskowych w przypadku fundowania sztandarów jednostkom wojskowym.
56. Wytyczne Sekretarza Stanu I Zastępcy Ministra Obrony Narodowej z dnia 11 kwietnia 1997 r. w sprawie prowadzenia działalności psychoprofilaktycznej w rodzajach sił zbrojnych, okręgach wojskowych i jednostkach wojskowych.
57. Wyszczelski L., Działalność oświatowo-wychowawcza w Wojsku Polskim w latach 1918-1939. Warszawa 1995.
58. Wyszczelski L., Działalność oświatowo-wychowawcza w Wojsku Polskim II Rzeczypospolitej. Warszawa 1997.
59. Wyszczelski L., Wojskowy Instytut Naukowo-Oświatowy /1934-1939/ „Zeszyty Naukowe WAP” 1990 nr 2.
60. Zakrzewski T., Organizacja siły zbrojnej w państwie, Warszawa 1938.
61. Zasadnicze kierunki do uwzględnienia w planowaniu działalności społeczno-wychowawczej w siłach zbrojnych na 1989 r.
62. Zarządzenie nr 103/MON z dnia 13 października 1993 r. w sprawie zasad używania sztandarów jednostek wojskowych.
63. Zarządzenie nr 52/MON z dnia 20 listopada 1995 r. w sprawie ustanowienia świąt wojskowych oraz sposobu ich obchodzenia w Siłach Zbrojnych RP.
64. Zarządzenie nr 28/MON z dnia 21 maja 1996 r. w sprawie odznak pamiątkowych i odznak absolwentów oraz odznak dla celów rozpoznawczych w Siłach Zbrojnych RP.
65. Zieliński J., Organizacja zespołów ludzkich. Warszawa 1967.
66. Zilbergeld, Male Sexuality. /w:/ B.De Angelis, Czy znasz sekrety mężczyzn. Olsztyn – Warszawa 1991.