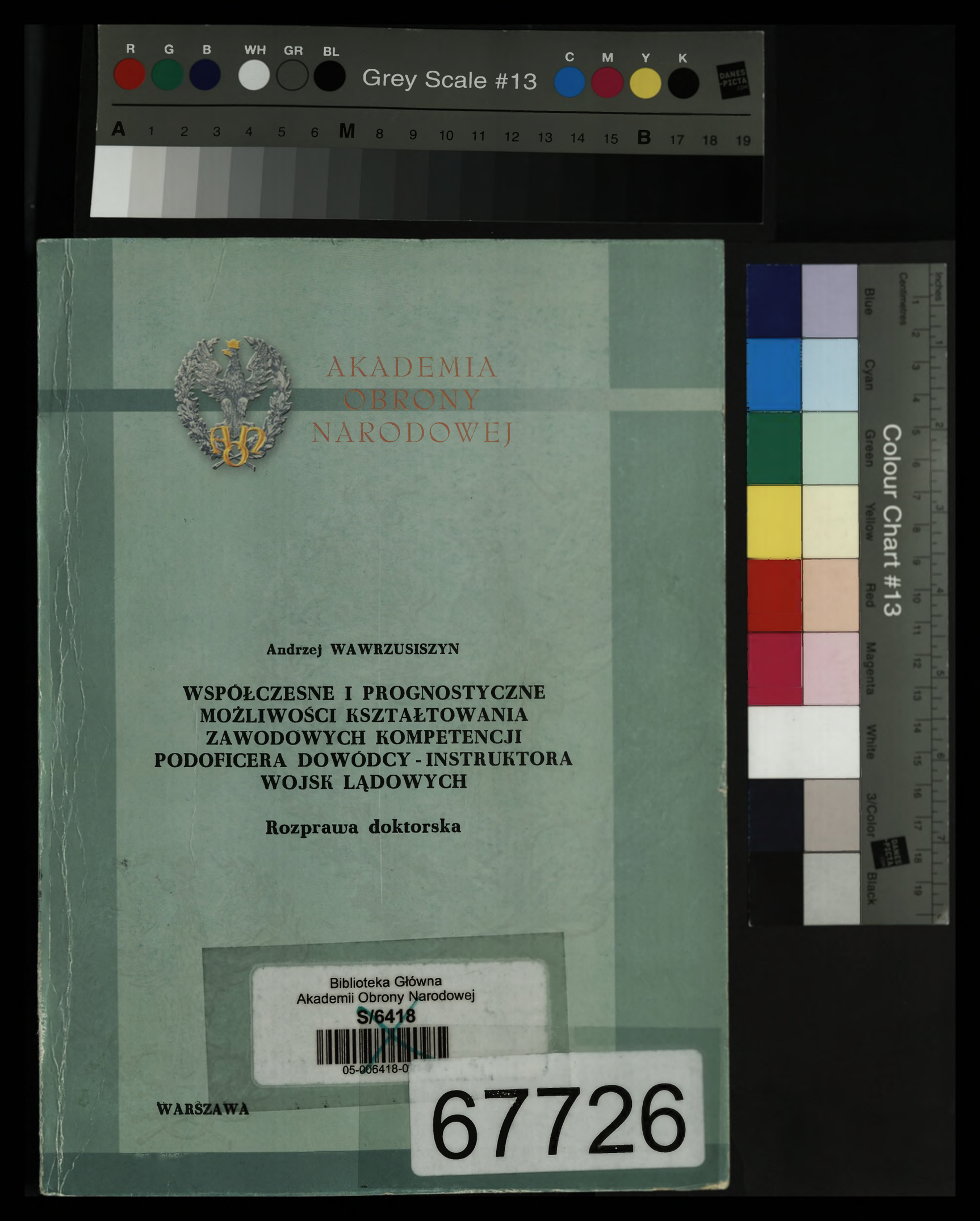

R G B WH GR BL
Grey Scale #13
C M Y K
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19
Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ
Andrzej WAWRZUSISZYN
WSPÓŁCZESNE I PROGNOSTYCZNE
MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA
ZAWODOWYCH KOMPETENCJI
PODOFICERA DOWÓDCY - INSTRUKTORA
WOJSK LĄDOWYCH
Rozprawa doktorska
Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/6418
05-006418-0
67726
WARSZAWA

A K A D E M I A O B R O N Y N A R O D O W E J

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

Andrzej WAWRZUSISZYN

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 67726
Akademii Obrony Narodowej

WSPÓŁCZESNE I PROGNOSTYCZNE MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA ZAWODOWYCH KOMPETENCJI PODOFICERA DOWÓDCY – INSTRUKTORA WOJSK LĄDOWYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid. 5/6418
Akademii Obrony Narodowej

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym
dr. hab. Ryszarda STĘPNIA

W A R S Z A W A

2 0 0 5

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

Rozdział 1

ZAWODOWE KOMPETENCJE PODOFICERÓW W ŚWIETLE BIEŻĄCYCH I PERSPETYWICZNYCH POTRZEB WOJSK LĄDOWYCH

1.1. Istota i znaczenie kompetencji zawodowych 11

1.2. Kompetencje profesjonalne podoficerów 17

1.3. Kompetencje przywódcze 22

1.4. Kompetencje pedagogiczne 29

Rozdział 2

KORPUS PODOFICERSKI W STRUKTURZE WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

2.1. Rola i zadania podoficerów zawodowych 38

2.2. System kształcenia zawodowego podoficerów 45

2.3. System doskonalenia zawodowego podoficerów 50

2.4. Wymagania osobowo-zawodowe wobec podoficerów 58

Rozdział 3

SYSTEM KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PODOFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH GŁÓWNYCH PAŃSTW NATO

3.1. System szkolenia i doskonalenia podoficerów w korpusie piechoty morskiej USA 70

3.2. Szkolenie i doskonalenie podoficerów w armii niemieckiej 78

3.3. Szkolenie i doskonalenie podoficerów w armii francuskiej 82

3.4. Korpus podoficerski w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii 85

Rozdział 4

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ 93

4.1. Przedmiot i cele badań 96

4.2. Problemy badawcze i hipotezy 97

4.3. Metody badań, techniki i narzędzia badawcze 102

4.4. Teren i organizacja badań 105

Rozdział 5

MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA ZAWODOWYCH KOMPETENCJI PODOFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH. REKOMENDACJE ZMIAN

5.1. System kształcenia szkół podoficerskich w opinii słuchaczy 113

5.2. Samoocena zawodowych kompetencji podoficerów 127

5.3. Zawodowe kompetencje podoficerów w ocenie oficerów 146

5.4. Rekomendacje zmian w kształtowaniu zawodowych kompetencji podoficerów 163

UOGÓLNIENIA I WNIOSKI 183

BIBLIOGRAFIA 190

WYKAZ TABEL I ILUSTRACJI 202

ZAŁĄCZNIKI 206

WSTĘP

Przemiany polityczne, społeczne i gospodarcze, jakie dokonują się w naszym kraju, spowodowały daleko idące zmiany w Siłach Zbrojnych RP. Zmienia się nie tylko struktura organizacyjna i osobowa, ale także funkcje i zadania armii. Siły zbrojne realizują dwie podstawowe funkcje: zewnętrzną i wewnętrzną.

Funkcja zewnętrzna, zgodnie z koncepcją i zasadami polskiej strategii obronności, polega na tym, że siły zbrojne biorą udział w działaniach prewencyjno-stabilizacyjnych, realizują zadania w warunkach reagowania kryzysowego oraz uczestniczą w działaniach wojennych zarówno w wymiarze lokalnego konfliktu zbrojnego, jak i w ewentualnej wojnie na dużą skalę.

Siły Zbrojne mogą spełniać funkcję zewnętrzną w wymiarze regionalnym, (węższym) i europejskim (szerszym) lub w ramach sojuszu obronnego NATO (wymiar najszerszy), którego celem jest zapewnienie trwałego pokoju na całym świecie[1].

Funkcja wewnętrzna armii wzbudza wiele dyskusji i kontrowersji. W państwach demokratycznych powszechnie akceptowany jest pogląd, że armia powinna wykonywać jedynie funkcje związane z szeroko rozumianą obronnością i zapewnieniem bezpieczeństwa przed zagrożeniami zewnętrznymi.

Nasza armia, poza podstawową funkcją obronną własnego terytorium, zobowiązana jest do uczestnictwa we wszystkich przedsięwzięciach obronnych sojuszu polityczno-militarnego NATO. W praktyce oznacza to, że całe siły operacyjne sił zbrojnych muszą być przygotowane do współdziałania z wojskami sojuszników. Utrzymanie pokoju, budowanie i kształtowanie bezpiecznego środowiska międzynarodowego, zapobieganie kryzysom i konfliktom zbrojnym, misje pokojowe, humanitarne i ratownicze, przywracanie i wymuszanie pokoju – to także funkcje armii, które generują nowe problemy i implikują perspektywiczne

---

[1] Zob. *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej,* MON, Warszawa 2000.

potrzeby natury prawnej, organizacyjnej, logistycznej, technicznej, komunikacyjnej, kadrowej i edukacyjnej[2].

Obecne kierunki zmian w strukturach organizacyjnych wojsk mają im pozwolić stać się bardziej mobilnymi, o dużej sile ognia oraz samodzielności bojowej. Ma to pozwolić na autonomiczne prowadzenie działań na kierunkach zarówno zaczepnych, jak i obronnych, często w izolacji od sił głównych[3].

W tej sytuacji pojawiają się nowe wyzwania i potrzeby dotyczące takich kwestii, jak: kompatybilność systemów dowodzenia, sprzętu i uzbrojenia, interoperacyjność w planowaniu i przepływie informacji, podejmowaniu decyzji i wykonywaniu wspólnych zadań w czasie ćwiczeń i operacji pokojowych, reagowania kryzysowego i działań bojowych.

Otwierają się również nowe perspektywy w zakresie edukacji wojskowej. Ożywia się współpraca między polskimi i zagranicznymi uczelniami wojskowymi obejmująca wymianę myśli, doświadczeń naukowo-dydaktycznych oraz form i metod kształcenia studentów. Poszukuje się nowych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych i programowych. Wojsko Polskie staje się nowoczesnym podmiotem w państwie demokratycznym, a jednocześnie rzetelnym partnerem sojuszników. Realizowane są różne projekty nie tylko w sferze modeli organizacyjnych, wyposażenia technicznego i rozwiązań prawnych, ale także w kwestii przygotowania zawodowego kadry oraz modelu wychowania wojskowego.

Szczególne istotnym zmianom podlega system kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy, którego głównym celem staje się ukształtowanie zawodowego profesjonalizmu oficerów i podoficerów Wojska Polskiego. Niezbędnym warunkiem przygotowania zawodowego jest kreowanie etyczno-moralnej sylwetki słuchacza i absolwenta oraz rozwijanie jego kompetencji zawodowych i społecznych.

Konieczny jest zatem integralny rozwój osobowości zarówno w wymiarze intelektualnym i instrumentalnym, jak i aksjologicznym. Należy troszczyć się o to,

---

[2] Zob. R. Stępień (red.), *Kompetencje kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów pedagogiki wojskowej,* AON, Warszawa 2001, s. 36.

[3] Por. M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych,* Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 57.

aby nowoczesny dowódca był nie tylko doskonałym wojskowym i specjalistą, lecz także by posiadał szerokie horyzonty intelektualne, był menedżerem twórczo kreującym rzeczywistość, umiejącym nie tylko dowodzić, ale i przewodzić, kształtować właściwą atmosferę służby i pracy, tworzyć warunki przestrzegania prawa i norm etyczno-moralnych oraz zapewniać rozwój podwładnych.

Warunkiem powodzenia reform w wojsku i osiągania celów jest wykształcenie i doskonalenie kadry dowódczej o nowych, innych niż dotychczasowe kompetencjach. Jak zauważa T. Lewowicki, kompetencje te powinny być w sensie treści bardziej łączne, niż wąskospecjalistyczne, bardziej otwarte, niż zamknięte, bardziej twórcze, niż odtwórcze, a w sensie charakteru roli zawodowej – odchodzące od bezdusznej często funkcji rozkazodawcy i egzekutora, do roli kompetentnego dowódcy potrafiącego kierować poprzez cele menedżera-przywódcy kreującego postawy i zachowania podwładnych[4].

Żołnierze zawodowi Wojska Polskiego piastują wiele ważnych i odpowiedzialnych funkcji, lecz ich podstawową funkcją pozostaje nadal bezpośrednie szkolenie, dowodzenie i wychowanie żołnierzy.

Dowodzenie w ujęciu potocznym jest niczym innym, jak codziennym kreowaniem ludzi w specyficznych warunkach służby wojskowej. Skuteczność dowodzenia w dużej mierze zależy od bezpośredniego kontaktu dowódcy z podwładnymi. Od współczesnego dowódcy wymaga się nie tylko doskonałych umiejętności prowadzenia działań bojowych czy posługiwania się nowoczesnymi środkami i narzędziami walki w bezpośrednim kontakcie z przeciwnikiem. W coraz większym stopniu wskazane jest posiadanie umiejętności nawiązywania kontaktów, prowadzenia dialogu i negocjacji. Dlatego też, nowoczesny dowódca powinien posiadać możliwie wielostronne kwalifikacje ogólne i specjalistyczne.

Kompetencje zawodowe są jednym z ważniejszych atrybutów dowódcy wpływających na efektywność jego pracy. Podejmowanie, utrzymywanie, rozwijanie, wzbogacanie relacji służbowych i nieformalnych (spontanicznych) z podwładnymi wymaga dużej wiedzy psychospołecznej, doświadczenia, a także

---

[4] Cyt. za: P. Urbankowski, *Słowo wstępne*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódcy w kontekście „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008"*, MON, Warszawa 2003, s. 7-8.

systematycznego doskonalenia konkretnych umiejętności współżycia i współdziałania z żołnierzami. Kompetencje dowódcy wyrażają się w niełatwej sztuce skupiania celów, potrzeb i zadań służbowych z celami, potrzebami i możliwościami psychofizycznymi podwładnych.

Rolą dowódcy w wojsku jest dowodzić, szkolić i wychowywać, a do tego nie wystarczy być tylko wysoko kwalifikowanym fachowcem, trzeba także posiadać umiejętność skutecznego przekonywania innych do swojej wiedzy i doświadczenia. Postawa dowódcy ma decydujący wpływ na rozwój osobowości podwładnych.

W obecnej sytuacji, przy znacznej dynamice życia społecznego, analizowany problem nabiera coraz większego znaczenia w szkoleniu żołnierzy. Warunkiem koniecznym jest niewątpliwie określenie zadań i fachowe przygotowanie nowego korpusu podoficerskiego, który ma spełniać zasadniczą rolę w szkoleniu i wychowaniu żołnierzy. W nowoczesnych armiach podoficerowie odgrywają bardzo istotną rolę, pełniąc przede wszystkim funkcje dowódcze, instruktorskie i wychowawcze na najniższych szczeblach kierowania zespołami ludzkimi. Z jednej strony są najbliższymi pomocnikami oficerów w ich pracy dowódczo-instruktorskiej, z drugiej zaś bezpośrednimi przełożonymi żołnierzy.

W nieodległej przeszłości rola podoficera zawodowego sprowadzała się głównie do wykonywania różnych obowiązków służbowych często nie związanych z dowodzeniem żołnierzami. Powszechnie utarło się, że podoficerowie z reguły zajmują stanowiska magazynierów, laborantów, kancelistów itp. Rzadziej natomiast widziano podoficera sprawującego funkcje dowódcy drużyny, plutonu lub szefa kompanii. W schemacie myślowym części kadry oficerskiej daje się zauważyć, że mimo składanych deklaracji o potrzebie wzmocnienia prestiżu podoficerów, niezbyt ochoczo dopuszczają oni do siebie myśli, że podoficer pomimo niższego wykształcenia wojskowego, może posiadać w wielu obszarach działalności wojskowej szerszą wiedzę specjalistyczną i umiejętności praktyczne od oficera. Jest to oczywiście wiedza zdobywana nie w szkołach wojskowych, lecz na poligonach, w koszarach i bezpośredniej pracy z żołnierzami.

W Wojsku Polskim miejsce i rola podoficerów zawodowych ulegają istotnym zmianom. Jest to podyktowane potrzebą przystosowania naszych

sił zbrojnych do rozwiązań strukturalno-systemowych, jakie funkcjonują w głównych armiach państw NATO. W najbliższej przyszłości podoficerowie przejmą wiele zadań i obowiązków, które dotychczas były wykonywane są przez oficerów. Będą oni pełnili odpowiedzialne funkcje dowódców, instruktorów, wychowawców oraz specjalistów wojskowych.

Przyjęta konstrukcja rozprawy jest wynikiem respektowania podstawowego kryterium, jakim jest holistyczne i zarazem prakseologiczne ujęcie problematyki zawodowych kompetencji podoficerów wojsk lądowych oraz ich znaczenie w całokształcie działalności dowódczo-instruktorskiej i wychowawczej podoficerów.

Niniejsza rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, uogólnień i wniosków, bibliografii, wykazu tabel i ilustracji oraz załączników.

W pierwszym rozdziale przedstawiłem rozważania na temat zawodowych kompetencji podoficerów w świetle bieżących i perspektywicznych potrzeb wojsk lądowych. Podrozdział pierwszy to próba zdefiniowania istoty i znaczenia kompetencji zawodowych. Kompetencje profesjonalne omówiłem w podrozdziale drugim, kompetencje przywódcze w podrozdziale trzecim, a kompetencje pedagogiczne podoficerów w podrozdziale czwartym.

Rozdział drugi zawiera rozważania dotyczące miejsca korpusu podoficerskiego w strukturze wojsk lądowych Rzeczypospolitej Polskiej. Problemowi temu poświęcone są cztery podrozdziały. W pierwszym przedstawione zostały rola i zadania podoficerów zawodowych, w drugim system kształcenia zawodowego, a w trzecim system doskonalenia zawodowego. Podrozdział czwarty poświęcony jest wymaganiom osobowo-zawodowym, jakie zostały sformułowane wobec podoficerów zawodowych. Omówiłem również cechy osobowości, jakimi powinni charakteryzować się absolwenci szkół podoficerskich, ich walory intelektualne, postawy zawodowe, postawy wobec siebie i innych ludzi, a także kwalifikacje, jakie powinni posiadać podoficerowie.

Rozdział trzeci poświęcony jest w całości systemowi kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych głównych państw NATO,

a w szczególności armii Stanów Zjednoczonych, armii niemieckiej, armii francuskiej i Sił Zbrojnych Królestwa Holandii.

Rozdział czwarty zawiera metodologiczne podstawy przeprowadzonych badań, a więc przedmiot i cele badań, problemy badawcze i hipotezy, metody oraz techniki i narzędzia badawcze. Charakteryzuję również teren i organizację badań.

Wyniki badań empirycznych dotyczących możliwości kształtowania zawodowych kompetencji podoficerów wojsk lądowych prezentuję w rozdziale piątym. Obejmuje on opinie i oceny słuchaczy na temat funkcjonującego systemu kształcenia w szkołach podoficerskich, samoocenę zawodowych kompetencji podoficerów oraz analizę kompetencji podoficerów w ocenie badanych oficerów, a także rekomendacje zmian w kształtowaniu zawodowych kompetencji podoficerów.

W końcowej części zawarte zostały uogólnienia i wnioski, bibliografia, wykaz tabel i ilustracji oraz załączniki.

Szczególne podziękowania składam kierownikowi naukowemu rozprawy, Panu dr. hab. Ryszardowi Stępniowi, którego cierpliwość, merytoryczne i metodologiczne uwagi, wsparcie intelektualne oraz dobre rady, wpłynęły na końcowy obraz niniejszej pracy.

Rozdział 1

KOMPETENCJE ZAWODOWE PODOFICERÓW W ŚWIETLE BIEŻĄCYCH I PERSPEKTYWICZNYCH POTRZEB WOJSK LĄDOWYCH

1.1. Istota i znaczenie kompetencji zawodowych.

Przemiany społeczno-ustrojowe dokonujące się w naszym kraju, uruchomiły mechanizm istotnych zmian w wielu dziedzinach otaczającej nas rzeczywistości: w polityce, w gospodarce, w edukacji, w kulturze, w mediach itd. Zasadniczym przeobrażeniom ilościowo-jakościowym uległy także rodzime siły zbrojne, które stały się armią narodową, apolityczną i apartyjną, podlegającą demokratycznej kontroli cywilnej. Obserwujemy wyraźną tendencję do redukcji stanu osobowego sił zbrojnych, co w konsekwencji powoduje spadek zapotrzebowania na oficerów. Sukcesywnie poprawia się wyposażenie armii w nowoczesny sprzęt i uzbrojenie. Zmienia się nie tylko struktura i charakter armii, ale także jej funkcje[1].

Artykuł 26 konstytucji RP stwierdza, że:

1. Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic.
2. Siły Zbrojne zachowują neutralność w sprawach politycznych oraz podlegają cywilnej i demokratycznej kontroli[2].

Siły Zbrojne stanowią podstawowy element (obok układu pozamilitarnego i systemu kierowania obronnością) w systemie obronnym RP. Armia, zgodnie ze swoim przeznaczeniem, spełnia służebną rolę wobec swojego społeczeństwa, z którego się wywodzi. Zapewnia nienaruszalność granic, suwerenność i bezpieczeństwo państwa. Stanowi integralną część struktury społecznej, służy narodowi, a nie zajmuje wobec niego pozycji dominującej[3]. Nowoczesna armia potrzebuje nowoczesnych i dobrze wykształconych kadr, to znaczy wyposażonych

---

[1] J. Groskrejc, *Kształtowanie kompetencji społeczno-zawodowych dowódcy, [w:] Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej*, pod red. J. Bieńkowskiego, R. Stępnia, AON, Warszawa 2003, s. 164.

[2] M. Kallas, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2001, s. 97.

[3] Por. C. Rose, *Demokratyczna kontrola nad armią*, „Wojsko i Wychowanie" 1995, nr 3, s. 68-69.

w odpowiednie kompetencje zawodowe, zapewniające wysoki profesjonalizm w wypełnianiu ról i zadań przypisanych żołnierzom.

Termin **kompetencje** (z łac. *competentia – odpowiedzialność, zgodność, uprawnienie do działania)* jest wieloznaczny i może być pojmowany co najmniej w dwóch kontekstach. **W kontekście instytucjonalnym** przez kompetencje należy rozumieć zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji lub zakres spraw podlegających określonemu organowi. **W kontekście personalnym**, kompetencje – to zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności[4].

W. Okoń określa kompetencje jako odpowiedzialność, zgodność, uprawnienie do działania. W pedagogice termin ten oznacza odpowiedzialność, zdolność do samodzielnej samorealizacji. Kompetencja jest podstawowym warunkiem wychowania[5].

J. Strelau uważa, że kompetencja to władza wynikająca z przekonania o wiedzy i umiejętnościach ekspertów[6]. Z kolei dla W. Furmanka, człowiek kompetentny oznacza przygotowany i uprawniony do działania i decydowania, mający podstawy i kwalifikacje do wydawania odpowiedzialnych – zgodnie z jego polem odpowiedzialności – opinii i sądów[7].

Wyróżnione wyżej sposoby rozumienia kompetencji nie wykluczają się, lecz przeciwnie – pozostają w ścisłym związku. Wiedza, dyspozycje emocjonalne oraz umiejętności człowieka, wykorzystywane zgodnie z przyjętymi w danej społeczności wartościami, są bowiem (a przynajmniej powinny być) podstawą kompetencji rozumianych jako zakres powierzonych mu uprawnień i pełnomocnictw[8].

W teorii i praktyce można i należy mówić o występowaniu wielu kategorii kompetencji, bowiem jest to wartość wielokategorialna. Zwykle odnosi się ją do różnych określonych form pracy zawodowej. W tym sensie można i należy być kompetentnym ogrodnikiem, piekarzem, kierowcą autobusu, hutnikiem, lekarzem, dziennikarzem, maklerem giełdowym, nauczycielem, inżynierem, księgowym,

---

[4] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1995, s. 916.
[5] Por. W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 2001, s. 176.
[6] Por. J. Strelau (red), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2000, s. 202.
[7] W. Furmanek, *Podstawy edukacji zawodowej*, Wyd. Oświatowe Fosze, Rzeszów 2000, s. 199.
[8] L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne oficerów*, AON, Warszawa 2002, s. 15.

policjantem, urzędnikiem administracji samorządowej, zawodowym sportowcem, dyrektorem, kierownikiem hurtowni czy dowódcą oddziału wojskowego. Jednakże, hobbyści, artyści, działacze organizacji partyjnych czy młodzieżowych, wolontariusze pomocy społecznej członkowie samorządu lokalnego, niezawodowi parlamentarzyści czy obywatele danego państwa.

Dlatego uzasadnione wydaje się rozróżnienie dwóch ogólnych kategorii kompetencji:

1) kompetencji wąsko rozumianych, czyli zawodowych;

2) kompetencji szeroko pojmowanych, czyli pozazawodowych.

Pierwsza grupa kompetencji weryfikuje się w trakcie wykonywania określonego zawodu, na określonym stanowisku, w określonej strukturze organizacyjnej. Na przykład kompetentny żołnierz zawodowy potwierdza swoje walory bądź je falsyfikuje w praktycznym działaniu na stanowisku dowódcy eskadry lotniczej w bazie lotniczej marynarki wojennej. Niepotwierdzeni zdolności i umiejętności pełnienia określonej funkcji zawodowej stanowi podstawę do oceny i stwierdzenia niekompetencji zawodowej. W szerszym kontekście kompetencje bądź niekompetencje odnoszą się do wszelkich form aktywności ludzkiej uprawianych nie na etacie, niezawodowo, niezarobkowo[9].

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności w kwestii struktury kompetencji zawodowych. Można wyróżnić co najmniej dwa stanowiska w tym względzie. **Pierwsze** z nich zakłada, że podstawą kompetencji są wiedza i umiejętności, jakimi dysponują poszczególni członkowie organizacji. Zdaniem przedstawicieli **drugiego**, w pewnym sensie redukcjonistycznego stanowiska, kompetencje sprowadzić można do posiadanych przez nich umiejętności, rozumianych jako zdolność do sprawnego, dostosowanego do sytuacji posługiwania się zgromadzoną, szeroko rozumianą wiedzą. Umiejętności traktowane są niekiedy także jako szczególny rodzaj wiedzy.

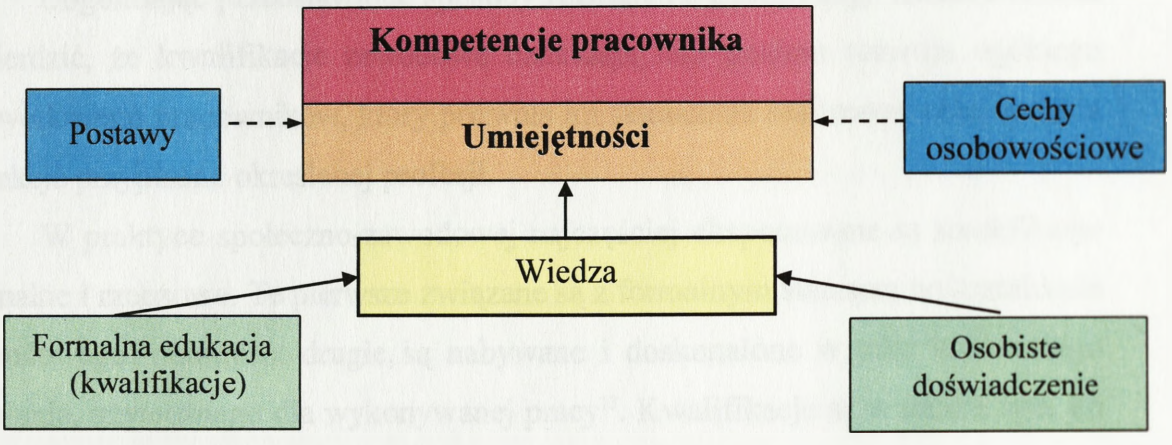
Większość współczesnych koncepcji kompetencji zawodowych (w tym kierowniczych) opiera się na założeniach psychologii behawioralnej. W podejściu tym przyjmuje się, że kompetencje stanowią zbiór takich, dających się obserwować,

---

[9] J. Borkowski, *Profesjonalne kompetencje społeczne przełożonego*, [w:] *Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności*, pod red. naukową S. Jarmoszko i R. Stępnia, AON, Warszawa 2005, s. 168.

zachowań pracownika, które wpływają pozytywnie na jego efektywność zawodową. Podstawą tak rozumianych kompetencji są zatem przede wszystkim umiejętności pożądane na danym stanowisku pracy, bądź niezbędne z punktu widzenia pełnionej roli zawodowej. Ich poziom warunkowany jest zarówno wiedzą uzyskaną w procesie formalnej edukacji, jak i wynikającą z osobistych doświadczeń człowieka. Istotny wpływ na kompetencje pracownika wywierają także jego dyspozycje osobowościowe, zdolności oraz postawy.

Relacje między kompetencjami zawodowymi a umiejętnościami pracownika w sposób schematyczny obrazuje rysunek 1.



Rys. 1. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami.

Źródło: L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne oficerów*, AON, Warszawa 2002, s. 16-17.

Niekiedy kompetencje utożsamiane są z kwalifikacjami. O ile jednak kompetencje kojarzone są najczęściej z odpowiednimi uprawnieniami, to termin kwalifikacje używany jest zwykle w kontekście umiejętności wymaganych na danym stanowisku lub określonym obszarze pracy zawodowej.

Kwalifikacje zawodowe (z łac. *qualitas – jakość, facio – czynię*) są niekiedy określane jako zakres i poziom przygotowania niezbędnego do wykonywania danego zawodu[10].

Zdaniem W. Okonia składają się na nie następujące czynniki: „(...) poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętność organizowania i usprawniania pracy, uzdolnienia i zainteresowania zawodowe. Oprócz tego na

[10] *Kształcenie kadr oficerskich w wyższych uczelniach wojskowych* „APOREMA-2", kier. tematu J. Groskrejc, AON, Warszawa 1999, s. 72.

jakość kompetencje zawodowe wpływają kwalifikacje społeczno-molarne pracownika oraz jego właściwości fizyczno-zdrowotne (...)"[11].

Ponadto powszechnie uważa się, że kwalifikacje profesjonalne stanowią część kwalifikacji pracowniczych warunkujących prawidłowe wykonanie zadań zawodowych. W tym znaczeniu, według T. Nowackiego, obejmują one: „(...) układy umiejętności warunkujących wykonywanie zadań zawodowych (umiejętności zawodowe). Na układy te składają się zarówno umiejętności umysłowe, jak i praktyczne. Stosunek między nimi jest taki, że umiejętności umysłowe warunkują wykonywanie czynności praktycznych (...)"[12].

Uogólniając przedstawione sposoby rozumienia powyższego terminu można stwierdzić, że kwalifikacje zawodowe oznaczają taki poziom rozwoju ogólnego i zawodowego pracowników, który pozwala im skutecznie realizować cele, zadania i funkcje przypisane określonej profesji.

W praktyce społeczno-zawodowej najczęściej eksponowane są kwalifikacje formalne i rzeczowe. Te pierwsze związane są z formalnym statusem wykształcenia zawodowego, natomiast drugie są nabywane i doskonalone w toku konkretnego działania, użytecznego dla wykonywanej pracy[13]. Kwalifikacje są w istocie tym, co pozwala z sukcesem pracować na stanowisku pracy.

W relacji między terminami kwalifikacje-kompetencje, występuje zależność dwojakiego rodzaju. Z jednej strony bez kwalifikacji nie można być kompetentnym. Równocześnie z drugiej jednak strony bez kompetencji (uprawnień do działania) nie można wykorzystać swoich kwalifikacji. Tak więc z punktu widzenia działania, kwalifikacje są pojęciem węższym od pojęcia kompetencji o cechę odpowiedzialności. W tym ujęciu kompetencje są narzędziem do wykorzystywania kwalifikacji. Z jednej strony kwalifikacje, jako cecha osobista, obejmują kompetencje i w tym kontekście pojęcie kwalifikacji jest pojęciem szerszym od pojęcia kompetencji. Natomiast z drugiej strony, w kontekście podejmowania

---

[11] W. Okoń, *Nowy słownik...*, op. cit., s. 201.
[12] *Słownik pedagogiki pracy*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1986, s. 146.
[13] *Kształcenie kadr oficerskich...*, op. cit., s. 72.

jakiegoś działania kompetencje są pojęciem szerszym od kwalifikacji, gdyż zawierają cechę odpowiedzialności, której nie obejmują kwalifikacje[14].

Przedstawiona problematyka w państwach członkowskich Unii Europejskiej ujmowana jest jako system standardów kwalifikacji (lub kompetencji) zawodowych. Z punktu widzenia związków edukacji z pracą szczególne istotne znaczenie dla państw Unii Europejskiej, a więc w perspektywie i dla Polski, ma wprowadzona przez Komisję Krajów Europejskich Decyzja Rady 85/368/EEC z dnia 16 lipca 1985 r. w sprawie porównywalności, pomiędzy państwami członkowskimi Wspólnoty Europejskiej, kwalifikacji wynikających z kształcenia zawodowego. System ma za zadanie informować w możliwie wyczerpujący sposób o dyplomach i kryjących się pod nazwami poszczególnych zawodów kwalifikacjach tak, aby kraj, do którego migruje pracownik, miał jak najwięcej informacji o jego kwalifikacjach rozumianych jako umiejętność wykonywania danego zbioru zadań zawodowych. System ma również ułatwiać prawne uznawanie dyplomów, certyfikatów i innych świadectw dokumentujących posiadanie danych kwalifikacji i uzyskanych w systemie edukacji zawodowej[15].

Biorąc pod uwagę takie podstawowe cechy standaryzacji kwalifikacji, jak powszechność i elastyczność systemu, obiektywność oceny końcowego wyniku edukacji oraz możliwość porównywalności należy stwierdzić, że system taki w Polsce nie istnieje, lecz elementy takiego systemu. Ponadto w większym stopniu elementy te występują w teorii systemu edukacji polskiej aniżeli w praktyce. Zmieniające się warunki gospodarowania w Polsce wymagają nowego podejścia do zagadnienia edukacji zawodowej, które będzie się charakteryzowało indywidualizacją stosowanych rozwiązań edukacyjnych, ich elastycznością oraz jednolitością systemu oceny obejmującego całą edukację (państwową i niepaństwową)[16].

---

[14] Por. *Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych*, pod red. M. Butkiewicza, Wyd. Edukacja i Praca, Warszawa-Radom 1995, s. 30.
[15] Ibidem, s. 16-17.
[16] Por. *Model polskich standardów...*, op. cit. s. 22-23.

1.2. Kompetencje profesjonalne podoficerów.

Kierownictwo każdej organizacji, w tym również wojskowej, dąży do tego, by w jej szeregach znajdowało się jak najwięcej profesjonalistów. Profesjonalizmu wymaga się zwłaszcza od kadry kierowniczej (dowódczej), gdyż to jej działania decydują o sukcesie organizacji. Profesjonalistą jest osoba, którą cechują wysokie standardy wiedzy, umiejętności i doświadczenia, osoba która sprawnie wypełnia powierzone role kierownicze, posiada wysoką motywację do systematycznego doskonalenia swoich umiejętności. Kompetentnym dowódcą nazywa się także osobę, która sprawnie wykorzystuje potencjał zawodowy podwładnych i przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele. Właśnie osiąganie celu jest podstawowym wskaźnikiem posiadania pożądanych na danym stanowisku kompetencji[17].

Podstawowe atrybuty wyróżniające stanowisko kierownicze od wykonawczego są następujące:

- formułowanie (zatwierdzanie) zadań do wykonania,
- wykonywanie zadań za pośrednictwem innych ludzi (podwładnych),
- wypełnianie wszystkich funkcji kierowniczych – planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie,
- wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz planowania karier podwładnych,
- możność delegowania uprawnień[18].

Jedną z podstawowych funkcji i powinności dowódcy jest dowodzenie, rozumiane jako proces, (...) poprzez który *dowódca narzuca swoją wolę podwładnym. (...) Obejmuje ono całokształt władzy i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania. Odpowiedzialność dowódcy jest niepodzielna i nie może być przekazywana. To również proces, w ramach którego dowódca wspomagany jest przez swój sztab planuje, koordynuje działania*

---

[17] Por. M. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu na kariery zawodowe oficerów*, p.k. Profesjonalizm, AON, Warszawa 2002, s. 18-19.

[18] T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003, s. 9-10.

podległych mu sił poprzez zastosowanie standardowych procedur dowodzenia i przekazywania informacji[19].

Realizacja zadań przez dowódców wymaga od nich wykonywania wielu czynności. Pogrupowanie tych czynności w funkcje kierownicze, to jest zestawy typowych działań kierowniczych prowadzących do realizacji celów, pozwala lepiej zrozumieć istotę pracy dowódcy i jej uwarunkowania. Do podstawowych funkcji kierowniczych J. Stoner i Ch. Wankel zaliczają: planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie. Podobną klasyfikację przyjęli także R.W. Griffin[20] oraz W. Kieżun[21].

Zasadnicze funkcje kierownicze należy rozumieć następująco[22]:

1. **Funkcja planowania** – kierownicy ustalają cele działania (zadania) oraz projektują sposoby realizacji tych działań i określają niezbędne siły i środki. Planowanie oparte jest na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu warunków działania. Duże znaczenie ma tutaj proces podejmowania decyzji, a więc tryb racjonalnego wyboru najlepszego wariantu rozwiązania.
2. **Funkcja organizowania** – kierownik, po ustaleniu planów realizacji założonych celów, projektuje i realizuje taką organizację (jej strukturę statyczną i dynamiczną), która pozwoli sprawnie i skutecznie uzyskać założone cele.
3. **Funkcja przewodzenia (motywowania, kierowania ludźmi)** – po opracowaniu planów, postawieniu zadań podwładnym lub stworzeniu nowej organizacji (komórki organizacyjnej), doborze i wyszkoleniu personelu, następuje rzeczywista realizacja zadań przez kierownika i jego podwładnych. Kierownik stara się więc tak wpływać na podległy personel, aby sprawnie i skutecznie, zgodnie z wymogami, realizował on kolejne czynności i zadania, a w efekcie osiągnął założone cele.
4. **Funkcja kontrolna** – pozwala zapewnić, by podjęte przez podwładnych zadania były zgodne z planami. Czynności kontrolne są nieodłącznym elementem funkcji planowania, organizowania i kontroli.

---

[19] *Regulamin działań wojsk lądowych*, MON, Warszawa 2000, s.49.
[20] R. W. Griffin, *Postawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 40.
[21] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, AGH, Warszawa 1997, s. 224.
[22] Por. W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995, rozdział 1.

Przydatność społeczno-zawodową współczesnego żołnierza determinuje modelowy syndrom standardów kompetencji społeczno-zawodowych, w których do najważniejszych zalicza się: kompetencje profesjonalne, w tym dowódcze, kompetencje przywódcze, kompetencje pedagogiczne, w tym interpersonalne i komunikacyjne[23].

Wymienione kompetencje, wraz z pożądanymi walorami psychofizycznymi (cechami osobowości), zapewniają profesjonalizm i wysoką jakość w sprawowaniu wielu funkcji (ról) zawodowych i społecznych, wpisanych w pragmatykę służby i karierę każdego żołnierza.

Wiedza ogólna i zawodowa, jako podstawowy składnik kompetencji profesjonalnych, powinna w głównej mierze warunkować kierunek i jakość przemian w sposobie myślenia i działania współczesnych dowódców. Należy zaznaczyć, że tworzeniu nowych obszarów wiedzy wojskowej, w tym wiedzy menedżerskiej pożądanej w warunkach wojska, sprzyja nie tylko pozytywne ustosunkowanie się do przeobrażeń zachodzących w szeroko pojętej nauce i edukacji, ale również pragmatyczna analiza wymogów związanych z praktyką dowodzenia oraz służbową działalnością żołnierzy. Najogólniej rzecz ujmując, w skład wiedzy dowódców wchodzi wiedza profesjonalna i ogólna (ogólnorozwojowa).

W zakresie pierwszej z nich, to jest wiedzy profesjonalnej możemy wyróżnić wiedzę stricte specjalistyczną i ogólnozawodową. Z kolei drugi rodzaj wiedzy, to znaczy wiedzy ogólnorozwojowej, obejmuje te dziedziny i subdyscypliny naukowe, które decydują o poziomie i statusie wykształcenia ogólnego dowódców. Efektywna realizacja podstawowych ról pełnionych przez dowódców (to jest między innymi: roli organizatora, przywódcy-lidera, eksperta, negocjatora, rzecznika, alokatora podległych mu żołnierzy) wymaga odpowiedniego przygotowania pod względem merytorycznym, w sensie ogólnozawodowym[24].

Umiejętności i dyspozycje intelektualne, determinują w sposób zasadniczy sprawne, racjonalne i zarazem twórcze rozwiązywanie problemów i zadań społeczno-

---

[23] Zob. R. Stępień (red.), *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, AON, Warszawa 2001, s. 66.

[24] Por. Z. Nowakowski, *Menedżerski profil kwalifikacji profesjonalnych oficera-dowódcy*, [w:] *Kwalifikacje społeczno-zawodowe oficera-dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej*, kier. tematu badawczego J. Groskrejc, AON, Warszawa 2000, s. 28.

-zawodowych. Należy nadmienić, że sprawność umysłu uzależniona jest od wzajemnie ze sobą powiązanych procesów postrzegania, zapamiętywania, uwagi i myślenia.

W aktywności intelektualnej, stanowiącej o sprawności umysłowej, najczęściej wymienia się trzy grupy czynności obejmujące sferę orientacyjną, decyzyjną i wykonawczą. Analogicznie do wymienionych sfer, poziom aktywności intelektualnej kształtowany jest przez aktywność poznawczą, operacyjną i wykonawczą. Zmienność, złożoność i niepowtarzalność sytuacji oraz zadań służbowych wymagają od dowódców takich umiejętności i dyspozycji umysłowych (teoretycznych), które zapewnią sprawne i efektywne działanie w oparciu o uzyskane i przetworzone przez nich informacje. Odwołać się należy zatem, w edukacji kadr dowódczo-sztabowych, do czynnościowej teorii myślenia, adekwatnej do pracy umysłowej współczesnych menedżerów. Zakłada ona bowiem, że myślenie to zinternalizowana czynność wytwarzania i wyboru informacji, zachodząca w zasadzie w sytuacjach problemowych.

Umiejętności praktyczne (instrumentalne), stanowią finalny produkt wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego związanego ze stażem pracy[25]. W odniesieniu do podoficerów zawodowych priorytetowo należałoby potraktować umiejętności specjalistyczne, bowiem oni, jako przełożeni żołnierzy ściśle podporządkowani są wąskiemu profilowi zawodowemu określonego stanowiska służbowego lub pełnionej funkcji.

Współczesny dowódca powinien być przede wszystkim osobą profesjonalnie przygotowaną do prowadzenia zajęć z żołnierzami. Przygotowanie to ma umożliwić sprawną realizację wielu funkcji zawodowych, do których w szczególności zalicza się: aktywność, inicjatywność, kreatywność, innowacyjność oraz zdolność do podejmowania ryzyka w procesach decyzyjnych i w działaniu.

Aktywność dowódcy to jego zdolność do czynnego udziału w procesie wychowania i szkolenia, ściśle powiązana z odpowiedzialnością. Nieodzownym warunkiem ponoszenia przez dowódcę odpowiedzialności jest stworzenie instytucjonalnych warunków dla samodzielnego podejmowania decyzji w ramach swoich uprawnień.

---

[25] Ibidem, s. 29.

Kreatywność dowódcy definiuje się najczęściej jako jego zdolność do inicjowania nowych pomysłów i ich przekształcanie w działalności szkoleniowo-wychowawczej w nowatorskie rozwiązania. Należy podkreślić, że umiejętności potrzebne do generowania nowych pomysłów są odmienne od tych, które są niezbędne do przekształcania tych pomysłów w rzeczywistość.

Innowacyjność to cecha, która oznacza dążenie dowódcy do realizowania nowych pomysłów, nawet wówczas, gdy mogą stąd wynikać pewne pomyłki i błędy. Innowacyjność to impuls do działania, zwłaszcza zdolność do samodzielnych pomysłów, a więc takich, które mają przewagę nad innymi pomysłami w jakiejś dziedzinie.

Zaproponowanych cech przedsiębiorczości dowódcy nie należy traktować jako jego cech wrodzonych (naturalnych), gdyż są to cechy nabyte poprzez wykształcenie, a następnie rozwijane i kultywowane.

Współczesny żołnierz-profesjonalista powinien odznaczać się odpowiednim poziomem wykształcenia i kwalifikacji oraz umiejętnościami niezbędnymi do podejmowania decyzji. Umiejętności profesjonalne powinny wynikać z:

- kwalifikacji fizycznych (zdrowie, siła, zręczność),
- kwalifikacji umysłowych (zdolność pojmowania i uczenia się, trafność sądu),
- kwalifikacji moralnych (stałość, odwaga, ponoszenie odpowiedzialności, inicjatywa, takt i poczucie godności),
- wykształcenia ogólnego (różne wiadomości, nie tylko należące do zawodowych),
- umiejętności specjalnych (odpowiedzialne decyzje, czynności),
- doświadczenia[26].

[26] Por. M. Kaliński, *Oficer-przywódca, menedżer u progu XXI wieku*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódcy w kontekście „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008"* pod red. G. Rowińskiego, MON, Warszawa 2003, s. 146-147.

1.3. Kompetencje przywódcze.

Skuteczność działania dowódcy każdego szczebla jest uwarunkowana nie tylko jego umiejętnościami dowódczymi, ale i zdolnością do odgrywania roli przywódcy. Obie te role wzajemnie się uzupełniają, jednak brak umiejętności i predyspozycji dowódczych uniemożliwia bycie dobrym przywódcą i na odwrót.

W kształtowaniu dowódcy ogromne znaczenie ma gruntowne i systematyczne kształcenie, natomiast w kształtowaniu przywódcy, obok wykształcenia dającego pewność siebie i pozwalającego kształtować potrzebne cechy, istotną rolę odgrywają również cechy wrodzone. Nie należy ich jednak przeceniać, ponieważ mogą one być również kształtowane w sposób świadomy.

Autorzy różnych opracowań z tego zakresu wiedzy koncentrują się głównie na charakterystyce przywódcy, jako dobrego lidera. Te charakterystyki są zwykle zbyt ogólne dla kogoś, kto próbuje staś się lepszym przywódcą.

Najwęższa zakresowo definicja **przywództwa**, jaką można podać to zdolność zjednywania sobie ludzi (pozyskiwania zwolenników) w celu realizacji określonych zadań[27]. Nieco szerszy kontekst przywództwa organizacyjnego ukazuje definicja mówiąca, iż „przywództwo to umiejętność jednostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sensu organizacji[28].

Przywództwo w grupach celowych (organizacyjnych) wyróżniają szczególnie dwa elementy: zdolność skutecznego, wspólnego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi[29]. Można zatem powiedzieć, że „przywództwo jest kategorią, która od synonimu dowodzenia wyraźnie przeistacza się w wyróżnik tego działania, wskazując na jego skuteczność, a także społeczną efektywność, stając się jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji bądź cech dostrzeganych i pożądanych we współczesnym dowodzeniu”[30].

---

[27] Por. L. Kanarski, *Od skutecznego dowodzenia do efektywnego przywództwa w wojsku*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, AON, Warszawa 2002, s. 43.

[28] J. Mączyński, *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1998, s. 55-56.

[29] L. Kanarski, *Od skutecznego dowodzenia...*, op. cit., s. 43.

[30] L. Kanarski, *Od teorii do praktyki przywództwa*, [w:] L. Kanarki, R. Pęksa, A.C. Żak, *Przywództwo wojskowe*, AON, Warszawa 1997, s. 46.

Nr ewid.

Wszyscy bez wyjątku podlegamy wpływom i wywieramy je również na innych. Oznacza to, że w pewnych obrazach życia przewodzimy, a w innych podążamy za wybraną osobą. Nikt nie może całkowicie uwolnić się od funkcji przywódcy i roli zwolennika. Od nas samych często zależy, w jakim obszarze naszej aktywności wybierzemy przewodzenie, a w jakim zdamy się na innych[31].

Kompetencje przywódcze (...) to spójny i funkcjonalny system doświadczenia, warunków osobowościowych, zdolności i umiejętności, zapewniające skuteczne i odpowiedzialne wywieranie wpływu na podległe osoby (zwolenników) oraz kierowanie zasobami grupy (organizacji), zmierzające do osiągania wspólnych celów (wartości) i zaspokajania ważnych potrzeb. Mogą one mieć kontekst zarówno sformalizowany, jak również spontaniczny, mogą odnosić się do przywództwa nad grupami nieformalnymi oraz nad grupami zorganizowanymi[32].

Do najważniejszych składników konstytuujących istotę kompetencji przywódczych można zaliczyć:

- wiedzę przywódczą,
- mentalność przywódczą,
- doświadczenie przywódcze,
- osobowość przywódczą,
- inteligencję emocjonalną i społeczną,
- dojrzałość moralną,
- talent społeczny,
- autorytet nieformalny,
- legitymizację społeczną,
- zdolności i umiejętności przywódcze[33].

Każdemu dowódcy niezbędna jest szeroka, różnorodna oraz rzetelna **wiedza**. Najlepszym jej źródłem jest gruntowne wykształcenie, jak również permanentne dokształcanie się (w sposób formalny i drogą nieustannego samokształcenia).

---

[31] B.J. Feder, *Przywódca czy spacerowicz*, „Home & Market", 2000, nr 8, s. 12.
[32] J. Borkowski, *Kompetencje przywódcze*, „Wojsko i Wychowanie", 2003, nr 3, s. 110.
[33] Zob. J. Borkowski, *Kompetencji menedżerskie*, [w:] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy „Elipsa", Warszawa 2001, s. 59-60.

Ciekawość świata i otwartość na nową wiedzę, pozwalają łączyć rozwój potencjału adaptacyjnego z postawą prospektywnego podejścia do biegu zdarzeń, spraw zawodowych oraz własnego życia. Wiedza przywódcy ma dwojakie pochodzenie: po pierwsze – potoczne, „gorące", życiowe, oraz po drugie – specjalistyczne, „zimne", sformalizowane. Tak rozumiana wiedza obejmuje dwa obszary: z zakresu nauk społecznych (podstawy psychologii, pedagogiki, socjologii, ekonomii, prawa itp.) oraz z zakresu problematyki merytorycznej, którą uprawia dany przywódca.

Mentalność, czyli swoisty sposób myślenia przywódczego cechuje przede wszystkim orientacja prospołeczna, zainteresowanie sprawami innych ludzi, wyczulenie na potrzeby i możliwości podległych osób. Umiejętność spostrzegania i myślenia o świecie w kategoriach drugiego człowieka oraz zmagania się z naturalną tendencją do indywidualistycznego zawężenia „pola widzenia" jest warunkiem koniecznym dojrzałości kompetencji dowódcy.

Kolejnym składnikiem kompetencji przywódczych jest **doświadczenie** życiowe, zawodowe, szeroko rozumiane doświadczenie społeczne, wyniesione z dotychczasowego życia, współpracy i współdziałania z innymi ludźmi. Zakres doświadczenia przywódcy zależy od wielu czynników, w tym od swoistości minionego i aktualnego życia rodzinnego, wieku, drogi edukacyjnej, zainteresowań, „bagażu" doświadczeń społecznikowskich, stażu i specyfiki działalności zawodowej.

Niezwykle ważne są dla przywódcy **walory osobowościowe**. Wzorcem jest osobowość charyzmatyczna, promieniująca energią, entuzjazmem, poczuciem misji, posiadająca szczególny dar przyciągania innych do siebie i wywierania wpływu społecznego oraz rzeczywisty urok osobisty. Uogólnionym modelem efektywnej osobowości przywódcy jest wszechstronnie rozwijająca się silna osobowość „podnosząca, podtrzymująca na duchu", będąca oparciem i nadzieją dla podwładnych.

Inteligencja emocjonalna jest rozumiana jako zdolność przywódcy do odczytywania i spożytkowania własnych doświadczeń emocjonalnych, zwłaszcza w sferze uczuć wyższych (np. w sferze patriotyzmu, bohaterstwa, koleżeństwa, przyjaźni), a także umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach społecznych.

Inteligencja emocjonalna przełożonego determinuje umiejętność współżycia i współpracy z podwładnymi, przełożonymi oraz szerzej, z innymi osobami.

Inteligencja społeczna, to kolejny komponent kompetencji przywódcy. Jest to zdolność do efektywnego i mądrego rozwiązywania problemów i konfliktów międzyludzkich, współżycia i współpracy z innymi ludźmi, zwłaszcza z nowo poznanymi, będącymi przedstawicielami innej kategorii społecznej, trudnymi, itp. Jej wyrazem jest zdolność rozpoznawania i rozumienia uczuć, zamiarów, potrzeb, motywacji, itp. innych osób, uczenia się różnych wartości, norm i ról społecznych. Najdoskonalszą postacią inteligencji społecznej jest talent społeczny, który przejawia się w formie takich zdolności i umiejętności, jak: poznawanie innych, komunikowanie się, pobudzanie innych do działania i rozwoju, pomaganie i wspieranie.

Istotną rolę w kompetencjach przywódczych spełnia **autorytet**, zarówno formalny (etatowy), jak i nieformalny. Formalny, nadany urzędowo, nie może stanowić podstawy pozycji, prestiżu przywódcy oraz jego kompetencji. Autorytet wypływający z nieetatowych, nieformalnych kwalifikacji staje się gruntem, na którym rodzą się rzeczywiste kompetencje wybitnych przywódców. Przywódca posiadający walory obu autorytetów na pewno będzie osiągał wyniki godne określenia mianem wyczynu.

Innym warunkiem kompetentnego przywódcy jest **dojrzałość moralna**, która opiera się na powszechnie akceptowanym systemie wartości. Wyraża się ona w znajomości norm moralnych i prawnych oraz ich konsekwentnym przestrzeganiu. Dojrzały moralnie przywódca kreuje takie uniwersalne wartości jak: dobro, prawda, piękno, sprawiedliwość, równość, solidarność, przyjaźń, życzliwość, mądrość, itp., zmaga się zaś ze złem, kłamstwem, nieprawością, krzywdą społeczną, egoizmem, pazernością, itp. W tej sferze postępowanie przywódcy powinna cechować pryncypialność i bezkompromisowość.

Sprawnemu wykonywaniu roli społecznej przywódcy sprzyja **legitymizacja przywódcza**, określana jako zakres uprawnień i odpowiedzialności wobec podległych ludzi. Im jest ona szersza, tym większe są możliwości działania przywódcy. Do najważniejszych źródeł legitymizmu przywódczego zalicza się

następujące formy uprawomocniające pozycję i siłę przywódcy: charyzmatyczność, profesjonalizm, moralność, możliwości ekonomiczne, prestiż, rzeczywiste poparcie podwładnych, osiągnięcia przywódcze oraz skuteczność działania[34].

Warunkiem skutecznego i efektywnego działania każdego przywódcy w sferze aktywności życiowej i zawodowej są **zdolności i umiejętności**. Umiejętności są zewnętrznym i konkretnym wyrazem zachowania i działania kompetentnego, natomiast zdolności umożliwiają osiąganie spodziewanych wyników podczas wykonywania określonych zadań w konkretnych warunkach zewnętrznych. Rozwój zdolności zależy od wielu czynników, w tym od zadatków wrodzonych, procesu kształcenia i wychowania oraz od ukierunkowanej aktywności własnej człowieka. Proces kształtowania umiejętności obejmuje następujące etapy: uświadomienie sobie treści i funkcji danej umiejętności, sformułowanie zasad postępowania, opanowanie wzoru zachowania, pierwotne ćwiczenie umiejętności przy pomocy instruktora, ćwiczenie samodzielne, sprawne stosowanie tej umiejętności.

Zdolności przywódcze, to całość warunków wewnętrznych, jakie posiada konkretny przywódca. Umożliwiają one takie wywieranie wpływu na zachowanie i działanie podległych podmiotów społecznych, aby było ono zgodne z jego oczekiwaniami oraz zapełniało pozyskiwanie zwolenników i sympatyków. Pomagają również w zaspakajaniu ich potrzeb, a także w efektywnym osiąganiu wspólnych celów. Mając świadomość, że proces wywierania wpływu społecznego nie przebiega tylko jednokierunkowo, należy dodać, że o zdolnościach przywódczych decydują także takie czynniki wewnętrzne, które sprawiają, że przywódca potrafi intencjonalnie (celowo) ulegać wpływowi wywieranemu przez podmioty społeczne, z którymi jest związany. Jednym z takich warunków i jedną z ważnych zdolności jest szeroko pojęta identyfikacja emocjonalna ze współpracującymi osobami, czyli empatia.

Istotą umiejętności przywódczych jest stopień sprawności wykorzystania posiadanych zdolności społecznych oraz posługiwanie się nabytym

[34] Por. B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa 2002, s. 28-31.

doświadczeniem w toku realizacji konkretnych zadań, obowiązków i uprawnień. Podstawą umiejętności przywódczych są społecznie akceptowane i dobrze zinternalizowane: system wartości, normy społeczne i wzory zachowania. Umiejętności przywódcze determinują efektywność wywierania pożądanego wpływu społecznego na zachowanie się podległych osób w konkretnych kategoriach sytuacji społecznych. Na system zdolności i umiejętności przywódczych składają się dwie ich kategorie: umiejętności ogólne oraz zdolności i umiejętności swoiste.

Do ważniejszych, ogólnych umiejętności przywódczych, które zwykle mają określone podłoże i zakres kadrowy, zaliczamy umiejętności: przewidywania i antycypowania (prognostyczne), planowania bliższych i dalszych celów (planistyczne), organizowania działań grupy (organizatorskie), motywacyjne, kontrolowania i oceniania rozwoju zdarzeń, analityczno-decyzyjne, administrowania organizacją oraz szczegółowe umiejętności technologiczne.

Odmienną kategorią są umiejętności szczegółowe (interpersonalne i społeczne). Do tej kategorii należą następujące umiejętności przywódcze:

- budowanie wizji wartości i celów oraz przyciąganie do niej,
- pozyskiwanie zwolenników i sympatyków,
- pomaganie ludziom w osiąganiu wspólnych celów i zaspokajania ich potrzeb,
- skutecznego wywierania wpływu społecznego,
- komunikowania się ze zwolennikami i przeciwnikami,
- neutralizowania i ograniczania przeciwników,
- budowania i prowadzenia zespołów,
- współżycia, współdziałania i współpracy,
- rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i społecznych,
- znoszenie poczucia niepewności, lęku, zagrożenia,
- pobudzanie podwładnych do działania i rozwoju.

Każdy może zostać przywódcą, ale niewielu zostaje przywódcami dojrzałymi i wielowymiarowymi. Teoretycznie każdy przełożony, w tym i każdy dowódca, może, po spełnieniu wielu warunków, przeobrazić się w prawdziwego przywódcę. Ale niestety, na ogół tak się nie dzieje. O tym, czy dana osoba jest

przywódcą, czy tylko przełożonym (dowódcą) rozstrzygają opinie i oceny nie tylko przełożonych, lecz i podwładnych[35].

Jedną z najważniejszych właściwości przywódcy, szczególnie oczekiwaną przez podwładnych, jest **wiarygodność**. Wiarygodny tzn. „zasługujący na wiarę, zaufanie; nie ulegający wątpliwości; pewny, autentyczny"[36]. „Ktoś, to jest wiarygodny, zasługuje na to, aby mu wierzyć"[37]. Miarą wiarygodności przywódcy jest przede wszystkim ocena jego charakteru oraz kompetencji. Ocena charakteru dokonywana jest pod kątem zgodności słów i czynów, konsekwencji w myśleniu i działaniu. Wyraża się m.in. takimi cechami i zachowaniami przywódcy, jak: sprawiedliwość, uczciwość, otwartość, życzliwość, poczucie odpowiedzialności, mówienie prawdy i dotrzymywanie obietnic oraz postępowanie zgodnie z własnym sumieniem. Nie mniej ważna jest także ocena kompetencji, rozpatrywanych w kontekście wciąż rosnących wymagań stawianych przełożonym. Obecnie, w warunkach dynamicznych zmian dokonujących się w ich otoczeniu, proces dezaktualizacji wiedzy postępuje nieporównywalnie szybciej niż kiedykolwiek w przeszłości. Tym samym kompetencje zawodowe, adekwatne do określonego poziomu przywództwa, wymagają ciągłego poszerzania oraz doskonalenia[38].

Konkludując, przywództwo należy traktować jako zbiór czynników, które podlegają tym samym regułom rozwoju i wzrostu jak, każde inne dyspozycje człowieka. Daje się je identyfikować, kształtować i doskonalić. Wrodzone zdolności są, jak w wypadku innych cech i właściwości, istotnym atutem, ale nie gwarantują sukcesów w zjednywaniu sobie ludzi. Kompetencji przywódczych nie można nabywać jedynie w toku tradycyjnych wykładów czy seminariów, bo jest to w istocie nauka o przywództwie, ważna wprawdzie z punktu widzenia poznania samej idei i jej akceptacji, ale mało użyteczna dla praktyki dowodzenia. Potrzebom praktyków może sprostać edukacja i praktyka do przywództwa, oparta na nabywaniu, potwierdzaniu i rozwijaniu doświadczeń, procedur działania, umiejętności[39].

---

[35] Por. J. Borkowski, *Kompetencje przywódcze*, op. cit., s. 112-114.
[36] E. Sobol, *Podręczny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1996, s. 1113.
[37] *Inny słownik języka polskiego*, pod red. M. Bańko, PWN, Warszawa 2000, s. 993.
[38] Por. B. Rokicki, *Wiarygodność przełożonego jako podstawa przywództwa organizacyjnego*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa...*, op. cit., s. 144-146.
[39] L. Kanarski, B. Rokicki, *Założenia systemu edukacji do przywództwa w przygotowaniu i doskonaleniu kadry zawodowej*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki...*, op. cit., s. 135.

1.4. Kompetencje pedagogiczne.

Niezmiernie ważnym elementem życia społecznego pododdziałów i oddziałów jest wychowanie wojskowe, pozytywnie wpływając na kształtowanie dyscypliny, a co za tym idzie gotowości bojowej, siły i zwartości wojska. Wychowanie jest wreszcie zasadniczą częścią kształcenia, gdyż trudno sobie wyobrazić racjonalny i właściwie zorganizowany proces dydaktyczny, w którym nie byłoby wychowania zintegrowanego z nauczaniem. Działalność wychowawcza prowadzona w środowisku wojskowym dotyczy rozległych obszarów życia żołnierzy – od pomocy w rozwiązywaniu najbardziej osobistych, a niekiedy wręcz intymnych problemów życiowych, poprzez kształtowanie postaw obywatelskich, aż do zagadnień kulturalnych, sportu i rozrywki włącznie. Dlatego też do realizacji wychowania w wojsku zobligowani są dowódcy, kadra dydaktyczna, pracownicy służb sztabowych i logistycznych, bez względu na stopień wojskowy czy stanowisko[40].

W wychowaniu podstawowego podmiotu wojska, szeregowych żołnierzy, najważniejszą rolę odgrywać będzie niższa kadra dowódcza. Będą to dowódcy posiadający predyspozycje i odpowiednią wiedzę niezbędną do kształtowania pożądanych postaw i cech podwładnych, przydatnych zarówno na współczesnym polu walki, jak i w działaniach innych niż wojna.

Współczesny żołnierz powinien być nie tylko dowódcą i przywódcą, ale także instruktorem i wychowawcą. Obligatoryjna integracja działalności dowódczej z działalnością dydaktyczno-wychowawczą powoduje, że znaczenie kompetencji pedagogicznych nie maleje lecz wzrasta. W tej sytuacji kompetencje pedagogiczne dowódcy należy uznać za immanentną część kwalifikacji społeczno-zawodowych, determinujących sprawne i efektywne szkolenie i wychowanie podwładnych[41].

Dowódca posiadający kompetencje pedagogiczne, to osoba uprawniona do podejmowania działalności dydaktyczno-wychowawczej i odpowiedzialna za

---

[40] Por. Z. Maciejny, *Wychowanie w dowodzeniu wojskowym*, [w:] *Kompetencje wychowawcze dowódcy*, pod red. A. Zduniaka, Wyd. WSO im. Stefana Czarnieckiego, Poznań 2000, s. 6.

[41] Por. Z. Nowakowski, *Kwalifikacje pedagogiczne oficera-dowódcy*, [w:] *Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy*, pod red. R. Stępnia, MON, Warszawa 1994, s. 118.

rezultaty tej działalności. Upoważniają one do podejmowania decyzji, wyrażania autorytarnych i miarodajnych sądów, opinii i ocen w wielu kwestiach dotyczących szkolenia podległych żołnierzy. Dowódca posiadający takie kompetencje jest zdolny do dostrzegania, rozpoznawania, analizowania i rozwiązywania wszelkich problemów, jakie mogą występować w szkoleniu i wychowaniu żołnierzy. Kompetencje pedagogiczne nie są darem natury, nabywa się je w procesie edukacji. Wykształcenie jest zatem warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym tych kompetencji. Są bowiem wypadkową wykształcenia, talentu, zdolności, motywacji, aktywności własnej i doświadczenia[42].

Podstawowymi elementami kompetencji są **wiedza, umiejętności i postawy.** Pojęcie wiedzy jest wieloznaczne. **Wiedza** to ogół wiadomości z jakiejś dziedziny, zdobytych w procesie uczenia się. Człowiek dzięki zdolnościom poznawczym umysłu przyswaja, przechowuje i przetwarza wiedzę. Posiadany zasób wiedzy warunkuje aktywność i zachowanie się człowieka. W perspektywie epistemologicznej składnikami, a zarazem warunkami koniecznymi uzyskania wiedzy są:

- rezultaty poznawcze (sądy, twierdzenia),
- przekonania (aprobata, odrzucenie),
- postawa przekonań (znajomość metod uzasadnienia sadów),
- wartości poznawcze (główną wartością poznawczą jest prawda).

Poznanie ludzkie może być ujmowane w kontekście jednostkowym (indywidualnym) lub w kontekście społecznym (interpersonalnym). W kontekście jednostkowym wiedza wyrażana jest przez słowa **wiem, że...**, natomiast w kontekście społecznym adekwatne jest wyrażenie **wiadomo, że...** We współczesnej myśli pedagogicznej wiedza typu **wiem, że** zastępowana jest przez wiedzę typu **wiem, jak** oraz **wiem dlaczego?** W tej formule pedagogicznej wiedza nie jest najważniejsza, ważniejsze od niej są wartości, postawy i umiejętności. Z tego powodu, szczególnego znaczenia nabiera problem doboru treści kształcenia, zawierających wiedzę konieczną, selektywną, a przede wszystkim użyteczną.

---

[42] Zob. J. Groskrejc, *Metodyka pracy pedagogicznej dowódcy*, [w:] *Edukacja pedagogiczna...*, op. cit., s. 83.

Podstawowymi odmianami wiedzy są: wiedza potoczna oparta na stereotypach, wiedza mitologiczna i refleksyjna oparta na mitach i dogmatach wiary, wiedza przednaukowa oparta na zdrowym rozsądku, wiedza naukowa oparta na poznaniu naukowym. Ten ostatni rodzaj wiedzy jest najważniejszy w strukturze kompetencji dowódcy[43]. W innych podziałach występują:

- wiedza deklaratywna, zwana również **wiedzą że** – jest to wiedza o świecie, która może być przedstawiona jako świadomie znana, rzeczywista wiedza,
- wiedza proceduralna, zwana wiedzą również funkcjonalną lub praktyczną – jest to wiedza o tym jak coś zrobić, wiedza operacyjna, **wiedza jak.**

W zależności od źródeł poznania (praktyka dydaktyczno-wychowawcza, doświadczenie empiryczne, idee i wartości, teorie dotyczące wiedzy, egzystencji i edukacji człowieka), rozróżnia się następujące odmiany wiedzy pedagogicznej:

- praktyczną – wskazującą style, formy, metody i środki stosowane w edukacji oraz ukazującą prakseologiczne zasady działania pedagogicznego,
- empiryczną – wyrażającą przyczynowo-skutkowe zależności zjawisk i zdarzeń, jakie zachodzą w procesach rozwoju i wychowania człowieka,
- normatywną – traktującą o celach, ideałach, wartościach i ocenach wyników edukacji,
- teoretyczną – opisującą i wyjaśniającą całą rzeczywistość, na którą składają się działania edukatorów, proces rozwoju człowieka oraz osobowość jaką on ma osiągnąć[44].

Interesującą koncepcję kompetencji pedagogicznych przedstawia R. Kwaśnica. Dotyczy ona doświadczenia ludzkiego, które tworzy się w dwóch sferach znaczeń: w obszarze wiedzy praktyczno-moralnej i w obszarze wiedzy technicznej.

Wiedza praktyczno-moralna to ten rodzaj doświadczenia, które nabywamy w praktyce komunikacyjnej, w szeroko pojętym dialogu. Z doświadczenia czerpiemy całościowe wizje świata, rozumiemy świat i samych siebie. Określa również reguły stanowienia sensu i dostarcza zasad moralnych ustalających nasz stosunek do siebie samych i do innych ludzi. I wreszcie wiedza ta umożliwia

---

[43] Por. J. Groskrejc, *Intelektuano-sprawnościowe wyznaczniki kompetencji pedagogicznych dowódcy*, [w:] *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, pod red. R. Stępnia, AON, Warszawa 2002, s. 210.

[44] Por. S. Kunowski, *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wyd. Salezjańskie, Warszawa 1993, s. 38.

dialogowe porozumiewanie się z innymi ludźmi, dzięki któremu jest ona wciąż poddawana rewizji i krytyce, co oznacza, że żyje.

Wiedza techniczna, to doświadczenie ukazujące świat jako przedmiot naszych sprawczych oddziaływań. Użyteczność tej wiedzy polega na wskazywaniu celów, które należy osiągnąć, dostarczaniu wiadomości o metodach jako sprawdzonych i powtarzalnych sposobach osiągania celów oraz określaniu środków i warunków, od których zależy możliwość skutecznego posługiwania się metodą[45].

Wiedza pedagogiczna ma zarówno charakter informacyjno-orientacyjny – dotyczący postrzegania rzeczywistości edukacyjnej, jak też operacyjno-metodyczny, dotyczący zmieniania się rzeczywistości. Wiedza pedagogiczna prezentowana w powyższych odmianach leży u podstaw kompetencji pedagogicznych i jest niezbędna w przygotowaniu dowódców-instruktorów do działalności szkoleniowo-wychowawczej[46].

Kolejnym wyznacznikiem kompetencji pedagogicznych są **umiejętności**. Między wiedzą a umiejętnościami istnieje ścisła zależność. Umiejętność to sprawność posługiwania się wiadomościami przy wykorzystaniu określonych zadań[47]. W psychologii umiejętność – to zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie jakiegoś celu lub wyniku; odnosi się zarówno do aktywności ruchowej, jak i werbalnej czy społecznej. W przypadku umiejętności społecznych istnieje tendencja do posługiwania się tym terminem w odniesieniu do wzorców zachowań mających na celu wpływ na inne osoby i manipulację nimi[48]. Umiejętności pedagogiczne oznaczają zatem gotowość do podjęcia czynności umysłowo-praktycznych, umożliwiających realizację złożonych zadań dydaktyczno-wychowawczych w zmieniających się warunkach.

Proces nabywania i doskonalenia umiejętności pedagogicznych przebiega w trzech etapach:

---

[45] Por. R. Kwaśnica, *Wprowadzenie do myślenia o wspomaganiu nauczycieli w rozwoju*, [w:] *Z zagadnień pedeutologii i kształcenia nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej i T. Lewowickiego, „Studia Pedagogiczne", t. LXI, Warszawa 1995, s. 17-18.

[46] Zob. J. Groskrejc, *Metodyka pracy pedagogicznej*..., op. cit., s. 84.

[47] W. Okoń, *Nowy słownik*..., op. cit., s. 418.

[48] A.S. Reber, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe „Scholar", Warszawa 2000, s. 791.

1. Etap poznawczy – kodowanie w pamięci wszelkich informacji, mediacja werbalna, instruowanie.
2. Etap asocjacyjny – eliminacja błędów, wygładzanie czynności.
3. Etap autonomiczny – doskonalenie umiejętności, a możliwości są prawdopodobnie nieskończone.

Kształtowanie umiejętności pedagogicznych podoficerów powinno przebiegać podobnie, przy czym nauczanie i doskonalenie powinny być kierowane w stronę samokształcenia i samodoskonalenia ustawicznego, gdyż umiejętności nigdy nie osiągają stanu doskonałości.

Najważniejszym wymiarem profesjonalnych umiejętności podoficera jest jego otwarcie na zachodzące zmiany, na konieczność radzenia sobie w dynamicznie zmieniających się warunkach i sytuacjach działania. Stąd zachodzi potrzeba, aby podoficer potrafił diagnozować i prognozować, ustawicznie wzbogacał swoje doświadczenie, aby był zdolny do krytycznego namysłu i refleksji, umiał sprawiedliwie oceniać podwładnych żołnierzy oraz podejmować trafne i odpowiedzialne decyzje bez asekuracji czy też nadzoru przełożonego.

Do kluczowych umiejętności pedagogicznych współczesnego dowódcy można zaliczyć:

1. Umiejętności poznawcze – dotyczące wiedzy, rozwoju intelektualnego i moralnego.
2. Umiejętności komunikacyjne – umożliwiające porozumiewanie się z podwładnymi i przełożonymi oraz rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych.
3. Umiejętności organizacyjne – dotyczące podejmowania decyzji w praktyce edukacyjnej i dyscyplinarnej oraz wyrażające zdolność do wykonywania zadań dydaktyczno-wychowawczych.
4. Umiejętności badawcze – wyrażające się w prowadzeniu badań nad własną pracą i doskonaleniem warsztatu pedagogicznego.

Szczególne umiejętności pedagogiczne wynikają z ogólnych funkcji dowodzenia obejmujących planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie działalności dydaktyczno-wychowawczej. Są to umiejętności

związane z planowaniem, organizacją i prowadzeniem zajęć dydaktycznych, praktyką dyscyplinarną, działalnością oświatowo-kulturalną i sportową[49].

W rozważaniach na temat kompetencji dowódcy, R. Stępień do priorytetowych zalicza: umiejętności komunikacyjne (porozumiewania się), współpracy i współdziałania, rozwiązywania problemów, bycia liderem, planowania i organizowania samodzielnego uczenia się, posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną[50].

Ostatnim składnikiem kompetencji są **postawy**. Przez postawę rozumie się nastawienie człowieka do kogoś lub czegoś. W. Okoń postawę definiuje jako względnie trwałą dyspozycję przejawiającą się w zachowaniach, których cechą jest pozytywny lub negatywny stosunek emocjonalny do jakiegoś przedmiotu, osób, sytuacji[51]. W najnowszym ujęciu postawa zawiera cztery komponenty:

1. Poznawczy (świadome przekonanie lub opinia danej osoby).
2. Afektywny (wydźwięk emocjonalny lub uczucie).
3. Ewaluacyjny (pozytywny lub negatywny).
4. Motywacyjny (dyspozycje do działania).

W odniesieniu do kompetencji pedagogicznych możemy mówić o postawach prospołecznych, prozdrowotnych, allocentrycznych, altruistycznych, empatycznych, asertywnych, moralnych, tolerancyjnych, rygorystycznych, interpersonalnych itp. Ogólnie można przyjąć, że postawy wyrażają stosunek człowieka do siebie, wobec innych ludzi, wobec wykonywanego zawodu, wobec życia, przyrody, kultury. Mogą to być postawy pozytywne, negatywne lub obojętne, aktywne lub bierne, moralne lub niemoralne, zinternalizowane lub niezinternalizowane itd.[52].

Omówione wyżej wiedza, umiejętności i postawy, to główne składowe kompetencji pedagogicznych, upoważniają żołnierza – dowódcę do działalności szkoleniowo-wychowawczej.

---

[49] Zob. J. Groskrejc, *Intelektualno – sprawnościowe wyznaczniki...*, op. cit., s. 211-212.
[50] Zob. K. Czerwieński, *Tendencje przemian roli zawodowej oficera*, „Wojsko i Wychowanie", 1998, nr 4, s. 47.
[51] W. Okoń, *Nowy słownik...*, op. cit., s.306.
[52] Por. J. Groskrejc, *Metodyka pracy pedagogicznej...*, op. cit., s. 87.

Wśród wielu kompetencji współczesnego człowieka (nauczyciela, dowódcy) szczególne cenione są kompetencje komunikacyjne[53]. Termin kompetencje komunikacyjne bywa używany w wielu kontekstach. Najczęściej pojecie to wiąże się z różnymi formami aktywności człowieka, jak chociażby: wiedza, umiejętności zachowania, zdolności wrodzone. Kompetencję komunikacyjną kształtujemy i rozwijamy całe życie, wciąż doskonalimy znajomość reguł i zasad skutecznego komunikowania się. Najprościej możemy kompetencję komunikacyjną określić jako: znajomość zasad skutecznego komunikowania się i umiejętność zastosowania tych zasad w konkretnej sytuacji – zależnie od celu nadawcy i jego oczekiwań wobec odbiorców. Umiejętność dostosowania indywidualnych zachowań językowych do obowiązujących wzorów wypowiedzi i przekształcenie ich w skuteczne działanie językowe, które pozwala osiągnąć zamierzony przez mówiącego cel – to podstawa i najważniejszy element kompetencji komunikacyjnej[54].

Natomiast za R. Wawrzyniak można przyjąć, że kompetencje komunikacyjne jednostki, są to jej zdolności posługiwania się językiem zarówno w sposób skuteczny, jak i dostosowany do sytuacji, ze względu na oczekiwania, jakie ma mówca wobec słuchacza, cele, jakie stawia sobie mówca oraz społeczne i konwencjonalne reguły użycia języka. Przyjąć zatem można, iż kompetencje te, to umiejętność korzystania z uprawnień związanych z uczestniczeniem w sytuacji komunikacyjnej, różnicowania zachowań w zależności od kontekstu sytuacyjnego oraz przekonania o konieczności posiadania i rozwijania efektywnych sposobów porozumiewania się z innymi[55].

Współcześnie dość powszechnie przyjmuje się, że o poziomie kompetencji komunikacyjnych decydują następujące umiejętności:

- spostrzegania i oceniania innych ludzi,

---

[53] Zob. R. Stępień, *Edukacyjny sens porozumiewania się nauczycieli i uczniów, [w:] Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej i M. Szybisz, „Studia pedagogiczne", t. LXII, Warszawa 1997, s. 135 i nast.

[54] K. Burakowski, *Komunikowanie społeczne*, AON, Warszawa 1998, s. 23.

[55] Por. R. Wawrzyniak, *Kompetencje komunikacyjne nauczyciela w aspekcie etycznym*, [w:] *Z zagadnień pedeutologii i kształcenia nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej i T. Lewowickiego, „Studia pedagogiczne", t. LXII, Warszawa 1995, s. 124.

- kształtowania więzi interpersonalnej oraz korzystnego klimatu emocjonalnego w relacjach z innymi ludźmi,
- motywowania podwładnych,
- kierowania konfliktami,
- autoprezentacji,
- komunikowania się (werbalne i niewerbalne),
- skutecznego słuchania,
- empatii (zdolność wczuwania się w przeżycia drugiej osoby, zdolność zrozumienia, jakie znaczenie mają te przeżycia dla niej),
- pomagania innym w trudnych sytuacjach,
- przewodzenia,
- przestrzegania konwenansów,
- negocjowania[56].

Dowódcy sprawując funkcje kierownicze muszą regularnie kontaktować się z różnymi zespołami i poszczególnymi osobami w wielu różnych sprawach. Komunikowanie może dotyczyć: wytycznych do pracy i służby oraz związanych z nimi czynników, danych o wynikach, a także ogólnych informacji i zastrzeżeń. Dowódcy są także członkami zespołów i jako tacy muszą się komunikować z innymi na bieżąco, wraz z postępem zadań służbowych i zadań nie związanych z pracą zawodową. Dowódcy za pośrednictwem komunikowania realizują swoje funkcje kierownicze (planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie). Kompetencje w zakresie komunikowania się są więc integralną częścią kompetencji uprawniających nie tylko w sensie formalnym, do sprawowania władzy.

Obecnie kompetencje te nie ograniczają się wyłącznie do ustnego i pisemnego porozumiewania się, w coraz większym stopniu niezbędne są kwalifikacje i znajomość specyfiki przekazu elektronicznego. Jednak niezależnie od formy komunikowania się dowódca oddziałuje jako symbol i przywódca[57].

Reasumując przedstawione rozważania, można sformułować tezę, iż o kompetencjach żołnierzy stanowić będzie suma następujących składników:

---

[56] Por. L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne...*, op. cit., s. 20 i nast.

[57] Por. J. Bieńkowski, *Kompetencje komunikacyjne dowódcy*, [w:] *Kwalifikacje społeczno-zawodowe...*, op. cit., s. 65.

wykształcenia, motywacji, talentu, własnej aktywności i doświadczenia. Kompetentnym w pracy szkoleniowo-wychowawczej będzie dowódca wiedzący jakie umiejętności są dla żołnierzy najistotniejsze oraz w jaki sposób te umiejętności wykształcić. Będzie specjalistą, liderem, przywódcą, wokół którego skupiać się będą podlegli mu żołnierze. Będzie dowódcą umiejącym wpływać na postawy podwładnych wobec realizowanego procesu dydaktyczno-wychowawczego. Jako wykładowca-instruktor będzie odpowiednio dobierał i w praktyce stosował metody nauczania i szkolenia żołnierzy. Kompetentny dowódca będzie potrafił stworzyć właściwą atmosferę w kierowanym przez siebie zespole oraz skupić podwładnych wokół celów i zadań, jakie mają do zrealizowania[58].

[58] Zob. Z. Falkowski, *Kwalifikacje pedagogiczne podoficerów*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2003, nr 11, s. 57-58.

Rozdział 2

KORPUS PODOFICERSKI W STRUKTURZE WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

2.1. Rola i zadania podoficerów zawodowych wojsk lądowych.

Jednym z celów przeobrażeń dokonujących się w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jest odtworzenie podstawowego filaru, na którym opiera się współczesna armia, korpusu podoficerów zawodowych.

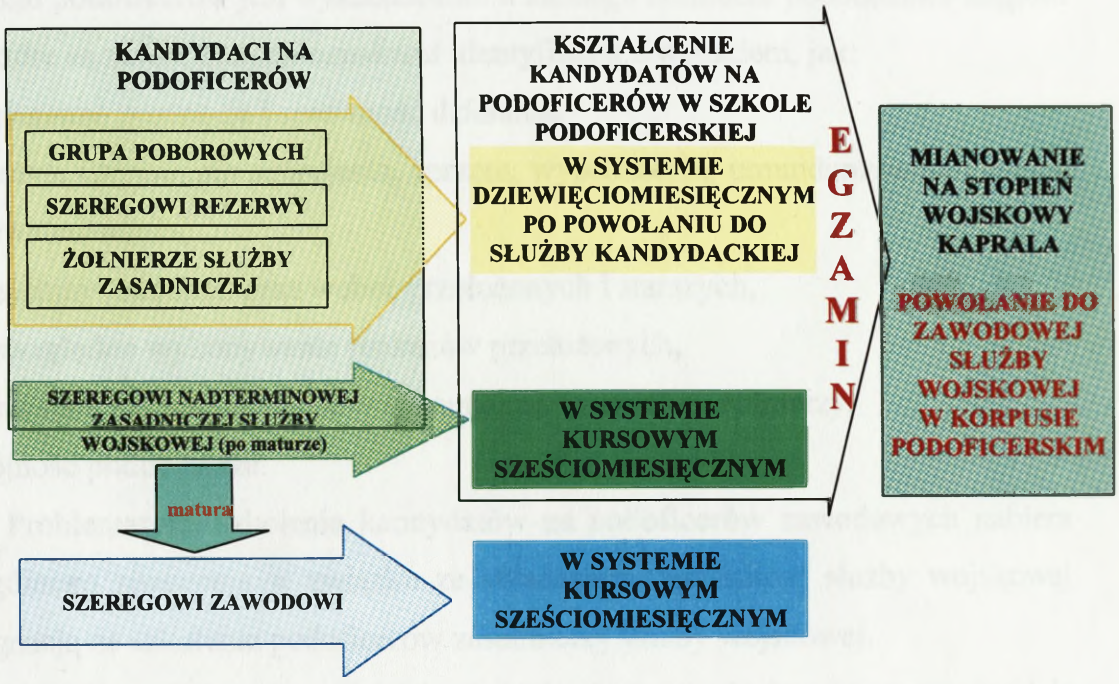
W świetle założeń „*Programu przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006*" oraz „*Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008*" ranga i znaczenie podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim ulega podwyższeniu, co podyktowane jest przystosowywaniem struktur, w tym szkolnictwa wojskowego i systemu doskonalenia zawodowego, do rozwiązań istniejących i funkcjonujących w armiach głównych państw NATO. Podoficerowie podejmą wiele zadań i obowiązków, które dziś wykonują oficerowie.

Źródłem naboru kandydatów do korpusu podoficerskiego są osoby posiadające wykształcenie co najmniej średnie z maturą i wywodzące się spośród:

- żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, w tym pełnionej jako nadterminowa,
- szeregowych zawodowych,
- żołnierzy rezerwy,
- osób cywilnych.

Priorytetowo traktowani są żołnierze służby zasadniczej i nadterminowej oraz szeregowi zawodowi. Jeżeli chodzi o żołnierzy rezerwy i osoby cywilne dotyczy tylko określonych stanowisk podoficerskich, specyficznych z uwagi na rodzaj i charakter przypisanych im zadań.

Kierunki pozyskiwania kandydatów do korpusu podoficerskiego przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Kierunki pozyskiwania kandydatów do korpusu podoficerskiego *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.).*

Proces dydaktyczno-wychowawczy realizowany w szkołach podoficerskich oraz system doskonalenia zawodowego powinny umożliwić absolwentom – podoficerom nabycie niezbędnych zawodowych kompetencji pozwalających im:

- zastąpić dowódcę plutonu,
- zorganizować w jego imieniu każde przedsięwzięcie na szczeblu plutonu i dowodzić podległymi żołnierzami,
- profesjonalnie użytkować etatowe uzbrojenie i sprzęt wojskowy,
- utrzymywać zdolność bojową pododdziału,
- zorganizować szkolenie żołnierzy oraz spełniać funkcję instruktorską,
- prowadzić pracę wychowawczą w pododdziale.

Podoficerowie będą spełniać podstawową rolę w kształtowaniu morale i dyscypliny wojskowej żołnierzy pododdziału. Szeroko pojęta dyscyplina wojskowa jest rezultatem efektywnego szkolenia i znajduje odzwierciedlenie w każdym aspekcie wojskowej egzystencji. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że to właśnie podoficerowie są odpowiedzialni za wyszkolenie żołnierza i to właściwie oni uczestniczą w codziennym życiu pododdziału.

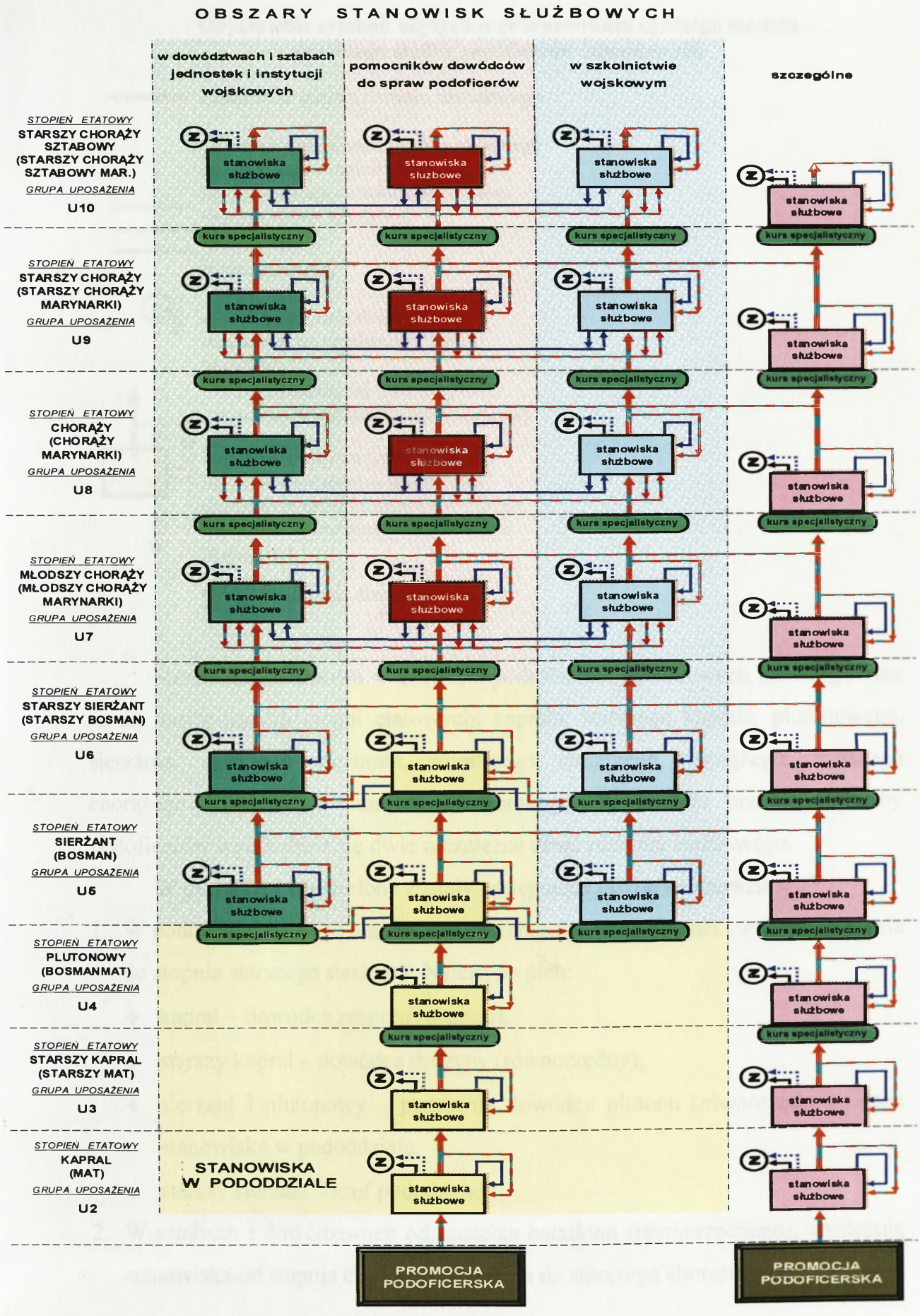
Zadaniem podoficerów jest wykształcenie u każdego żołnierza pododdziału zespołu cech, które są zewnętrznymi oznakami identyfikacji z wojskiem, jak:

- nienaganna prezencja i sprawność działania,
- należyte utrzymanie uzbrojenia, sprzętu, wyposażenia, umundurowania i rejonu zakwaterowania,
- wzajemny szacunek oraz wobec przełożonych i starszych,
- bezwzględne wykonywanie rozkazów przełożonych,
- uczciwość i sprawiedliwość w stosunku do wszystkich żołnierzy,
- spójność pododdziału.

Problematyka szkolenia kandydatów na podoficerów zawodowych nabiera szczególnego znaczenia w związku ze skracaniem zasadniczej służby wojskowej i rezygnacją ze szkolenia podoficerów zasadniczej służby wojskowej.

Od 1 lipca 2004 roku w Wojsku Polskim funkcjonują dwa wzorcowe modele przebiegu służby w korpusach osobowych oficerów i podoficerów, które zostały wprowadzone do działalności kadrowej na podstawie *Decyzji nr 377/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2003 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach kadry zawodowej.* Na ich podstawie i w oparciu o specyfikę poszczególnych korpusów osobowych, zostały opracowane szczegółowe modele przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w poszczególnych korpusach określonych w *Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku.* Modele te zostały wprowadzone do działalności kadrowej w jednostkach organizacyjnych resortu obrony narodowej na podstawie *Decyzji Nr 46/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12 lutego 2004 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w korpusach osobowych.*

Ogólny model przebiegu służby podoficerów przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Ogólny model przebiegu służby podoficerów zawodowych *(opracowanie DKiSzW MON).*

Objaśnienie symboli użytych w zobrazowaniu ogólnego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych



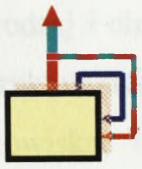
Zasadnicza ścieżka rozwoju zawodowego



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 (fakultatywnie)
- oceny niedostatecznej (obligatoryjnie)



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

U

Grupa uposażenia dla stanowiska

Stanowiska służbowe w korpusie podoficerów zawodowych zaszeregowane są do następujących stopni etatowych: kaprala, starszego kaprala, plutonowego, sierżanta, starszego sierżanta, młodszego chorążego, chorążego, starszego chorążego i starszego chorążego sztabowego. W modelu przebiegu służby podoficerów wyodrębnia się dwie niezależne drogi rozwoju służbowego.

W **pierwszej** wydzielone zostały następujące obszary stanowisk:

1. W pododdziale – są to stanowiska zaszeregowane od stopnia etatowego kaprala do stopnia starszego sierżanta. Należą do nich:
   - kapral – dowódca zespołu (obsługi),
   - starszy kapral – dowódca drużyny (równorzędny),
   - sierżant i plutonowy – pomocnik dowódcy plutonu (równorzędny) i inne stanowiska w pododdziale,
   - starszy sierżant – szef pododdziału.
2. W sztabach i dowództwach od szczebla batalionu (równorzędnego), występują stanowiska od stopnia etatowego sierżanta do starszego chorążego sztabowego.

3. W szkołach podoficerskich występują stanowiska od stopnia etatowego sierżanta do stopnia starszego chorążego sztabowego. Stanowisko o stopniu etatowym starszego chorążego sztabowego jest stanowiskiem komendanta szkoły podoficerskiej.
4. Pomocników dowódców do spraw podoficerów od szczebla batalionu (równorzędnego) – występują stanowiska od stopnia etatowego młodszego chorążego do starszego chorążego sztabowego.

W **drugiej** drodze rozwoju służbowego podoficerów wyodrębnia się pozostałe stanowiska, nie ujęte w pierwszej. Są to stanowiska specyficzne z uwagi na rodzaj i charakter przypisywanych im zadań oraz nie wymagające doświadczeń instruktorskich na szczeblu pododdziału. Zalicza się do nich między innymi stanowiska: informatyków, pomocniczego personelu medycznego i prawnego, pilotów śmigłowców, nurków, stanowiska w żandarmerii wojskowej i inne. Przedstawione stanowiska zaszeregowane są od stopnia etatowego kaprala do stopnia starszego chorążego sztabowego, natomiast droga rozwoju służbowego przebiega poprzez zajmowanie kolejno wyższych lub równorzędnych stanowisk służbowych.

Pierwszym stanowiskiem służbowym w korpusie podoficerów zawodowych jest stanowisko o stopniu etatowym kaprala, na które wyznaczani są wyłącznie absolwenci szkół podoficerskich. Kadencja pełnienia służby na stanowiskach podoficerskich trwa od 1 roku do 3 lat, z możliwością jej wielokrotnego powtarzania na tym samym stanowisku lub innym równorzędnym stanowisku o tym samym stopniu etatowym. Przed wyznaczeniem podoficera na wyższe lub równorzędne stanowisko służbowe uwzględniany jest okres zajmowania dotychczasowego stanowiska, to znaczy okres określony liczbą kadencji przewidziany dla każdego stanowiska. W stosunku do podoficerów, których zamierza się wyznaczyć na pierwsze stanowisko o stopniu etatowym: plutonowego, sierżanta, starszego sierżanta, młodszego chorążego, chorążego, starszego chorążego i starszego chorążego sztabowego, wymaga się ukończenia kursu specjalistycznego przygotowującego żołnierza do objęcia tego stanowiska, natomiast w przypadku stanowisk starszego kaprala, kurs taki nie jest wymagany.

Również przed wyznaczeniem na kolejne równorzędne stanowiska podoficerskie o tym samym stopniu etatowym, w zależności od zakresu obowiązków, specyfiki służby na tych stanowiskach, a także w przypadku zmiany korpusu lub grupy osobowej, podoficer może być skierowany na przeszkolenie w ramach kursu specjalistycznego przygotowującego go do objęcia tego stanowiska. W przypadku, gdy podoficerowie ukończą specjalistyczne kursy za granicą na kierunkach zgodnych z opisem danego stanowiska, dyplomy i świadectwa ukończenia takiego kursu, będą traktowane na równi z kursami specjalistycznymi w kraju.

Stanowiska podoficerskie zaszeregowane są do następujących grup uposażenia: kapral – U2, starszy kapral – U3, plutonowy – U4, sierżant – U5, starszy sierżant – U6, młodszy chorąży – U7, chorąży – U8, starszy chorąży – U9, starszy chorąży sztabowy – U10. Przed zakończeniem kadencji pełnienia służby na każdym stanowisku służbowym, podoficer jest opiniowany i w zależności od uzyskanej oceny podejmowana jest decyzja co do dalszej kariery w wojsku. Jeżeli opiniowany uzyska opinię bardzo dobrą lub dobrą, wyznacza się go na wyższe stanowisko służbowe lub pozostawia na kolejną kadencję na zajmowanym stanowisku albo wyznacza na równorzędne stanowisku o tym samym stopniu etatowym. W przypadku otrzymania oceny dostatecznej, opiniowany podoficer może być wyznaczony na kolejną kadencję na zajmowanym stanowisku lub na równorzędne stanowisko służbowe o tym samym stopniu etatowym albo zwolniony z zawodowej służby wojskowej. W sytuacji, kiedy podoficer w opinii okresowej uzyska ocenę niedostateczną, zwalnia się go z zawodowej służby wojskowej.

Powyższa pragmatyka definitywnie oddziela korpus oficerski od podoficerskiego, co oznacza, że nie ma między nimi przejścia.

Powstałe modele przebiegu służby mają charakter docelowy, co nie oznacza, że nie można ich doskonalić. Zmiany wynikać będą przede wszystkim z przemian, jakie zachodzić będą w Wojsku Polskim, w wyniku których może się zmieniać liczebność kadry zawodowej.

2.2. System kształcenia zawodowego podoficerów[1].

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 roku w sprawie utworzenia Szkół Podoficerskich otworzyło nową kartę w systemie kształcenia kadr podoficerskich na potrzeby Sił Zbrojnych RP.

Szkoły Podoficerskie z dniem 1 lipca 2004 roku stały się samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi posiadającymi oddzielny etat i statut, a obsada etatowa składa się wyłącznie z podoficerów, co jest niewątpliwie ewenementem w polskiej armii.

A oto dokumenty normatywne uruchamiające szkoły podoficerskie:

- **Decyzja** nr 105/MON z dnia 22 kwietnia 2002 r. w sprawie reorganizacji szkolnictwa wojskowego.
- **Zarządzenie** nr 36/MON z dnia 18 czerwca 2002 r. w sprawie podoficerskich szkół zawodowych oraz organizacji podstawowych założeń procesu kształcenia w tych szkołach.
- **Rozkaz** Dowódcy Wojsk Lądowych nr 89 z dnia 13 maja 2002 r. w sprawie reorganizacji szkolnictwa.
- **Rozkaz** Dowódcy Wojsk Lądowych nr 146 z dnia 29 lipca 2002 r. w sprawie uruchomienia kształcenia w szkołach podoficerskich.
- **Wytyczne** Szefa Sztabu Dowództwa Wojsk Lądowych z dnia 1 sierpnia 2002 r. w sprawie zakresu przedsięwzięć związanych z uruchomieniem kształcenia w szkołach podoficerskich.
- **Wytyczne** Szefa Szkolenia Wojsk Lądowych z dnia 4 września 2002 r. w sprawie wprowadzenia kształcenia języka angielskiego w szkołach podoficerskich.

[1] Opracowano przy wykorzystaniu materiałów udostępnionych przez Zarząd Doktryn i Szkolenia SZ oraz pion szkolenia Dowództwa Wojsk Lądowych, a także J. Pawłowski, *System kształcenia zawodowego podoficerów*, maszynopis AON, Warszawa 2005.

Wykaz szkół podoficerskich z kierunkami kształcenia przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Szkoły podoficerskie wojsk lądowych z kierunkami kształcenia.

	NAZWA SZKOŁY	LIMIT służba kandydacka	Korpus osobowy	LIMIT Nadterminowi
1.	SZKOŁA PODOFICERSKA WOJSK LĄDOWYCH W POZNANIU	195	OGÓLNOWOJSKOWY	30
		100	LOGISTYCZNY	
2.	SZKOŁA PODOFICERSKA WOJSK LĄDOWYCH WE WROCŁAWIU	50	OGÓLNOWOJSKOWY	60
		60	INŻYNIERII WOJSKOWEJ	
		40	OBRONY PRZED BRONIĄ MASOWEGO RAŻENIA	
3.	SZKOŁA PODOFICERSKA WOJSK LĄDOWYCH W TORUNIU	90	RAKIETOWY I ARTYLERII	50
		70	LOGISTYKI	
4.	SZKOŁA PODOFICERSKA WOJSK LĄDOWYCH W ZEGRZU	95	ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI	50
		34	DLA SIŁ POWIETRZNYCH	
		24	DLA MARYNARKI WOJENNEJ	

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

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

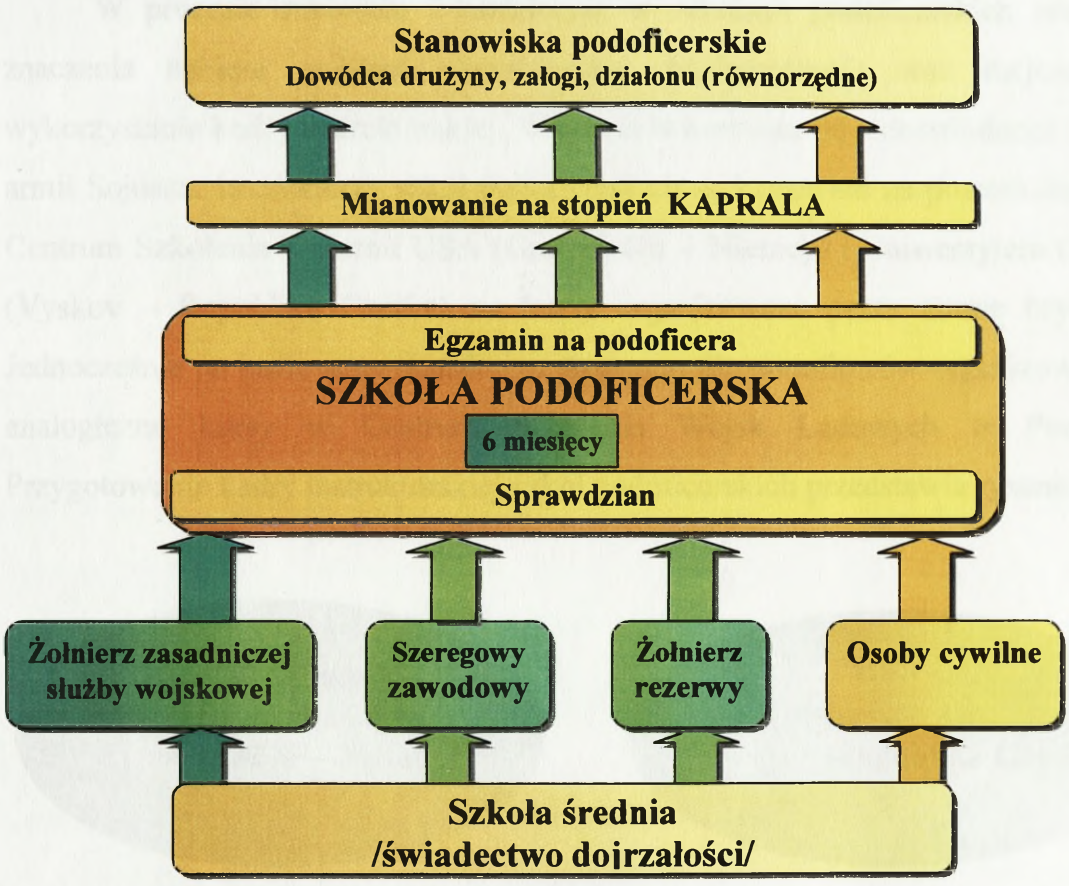
Osiągnięcie tak sformułowanego celu jest uwarunkowane pełną i skuteczną realizacją głównego zadania szkół podoficerskich, jakim jest szkolenie dowódców

i specjalistów wojskowych o uformowanych cechach osobowych, dysponujących niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających pełnienie funkcji dowódczych w działaniach bojowych oraz warunkach pokojowego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP.

Szkoły Podoficerskie Wojsk Lądowych realizując powyższe cele ukierunkowują swe działania edukacyjne na:

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

Model kształcenia kandydatów na podoficerów przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Model kształcenia kandydatów na podoficerów *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.).*

W trakcie szkolenia programowego w szkole podoficerskiej realizowane jest:

- szkolenie ogólne,
- szkolenie kierunkowe,
- szkolenie specjalistyczne.

Treści nauczania przedmiotów ogólnych przygotowują do skutecznego wypełnienia funkcji dowódczych i wychowawczych, w tym kształtowania dyscypliny w dowodzonych pododdziałach, a treści nauczania przedmiotów działu kierunkowego i specjalistycznego zawierają wymagany zakres wiedzy ogólnowojskowej i specjalistycznej.

Podział przedmiotów nauczania w szkołach podoficerskich przedstawia się następująco:

Przedmioty kierunkowe – 152 godziny (19%),

Przedmioty specjalistyczne – 389 godzin (32%),

Przedmioty ogólne – 250 godzin (49%).

W procesie szkolenia i kształcenia w szkołach podoficerskich istotnego znaczenia nabiera problem pozyskiwania, przygotowania oraz racjonalnego wykorzystania kadry instruktorskiej. W tym celu korzysta się z doświadczeń innych armii Sojuszu. Instruktorzy szkół podoficerskich są kierowani na przeszkolenia do Centrum Szkolenia 7. Armii USA (Grafenwöhr – Niemcy) i Uniwersytetu Obrony (Vyskov – Republika Czeska) na kursy organizowane przez stronę brytyjską. Jednocześnie na bazie amerykańskiego programu dla podoficerów organizowane są analogiczne kursy w Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych w Poznaniu. Przygotowanie kadry instruktorskiej szkół podoficerskich przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Przygotowanie kadry instruktorskiej szkół podoficerskich *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.)*.

2.3. System doskonalenia zawodowego podoficerów.

Głównymi wyznacznikami systemu doskonalenia zawodowego są minimalne kwalifikacje do wyznaczenia na stanowiska służbowe zaszeregowane do poszczególnych stopni etatowych oraz przygotowanie do wykonywania obowiązków służbowych na konkretnych stanowiskach służbowych.

Wszystkie formy doskonalenia zawodowego kadry prowadzone są w jednostkach szkolnictwa wojskowego (dla oficerów w akademiach wojskowych i wyższych szkołach oficerskich, dla podoficerów zawodowych w szkołach podoficerskich), za wyjątkiem kursów specjalistycznych wymaganych przed objęciem stanowisk służbowych w obszarze stanowisk szczególnych, które organizowane są poza systemem szkolnictwa wojskowego.

Przyjęto następującą procedurę przygotowania programów kształcenia i szkolenia kursowego:

1) planowanych do przeprowadzenia w AON i WAT:
   - założenia organizacyjno-programowe opracowują szefowie (dyrektorzy), którzy zgłosili potrzebę zorganizowania kursu,
   - opracowane przez akademię programy, są akceptowane przez Szefa Sztabu Gen. WP oraz uzgadniane z Dyrektorem DKiSzW,
   - programy zatwierdzają Komendanci AON i WAT.
2) planowanych do przeprowadzenia w AMW, WSO i szkołach podoficerskich:
   - za przygotowanie programów odpowiedzialni są zgłaszający potrzebę organizacji kursu, a zatwierdzane przez dowódców (szefów), którym podlegają jednostki szkolnictwa wojskowego.

System doskonalenia zawodowego umożliwia uzyskanie wszystkich kwalifikacji, jakie przewidziano w kartach opisu stanowisk, w poszczególnych modelach przebiegu służby wojskowej żołnierzy zawodowych, realizowanych w jednostkach szkolnictwa wojskowego.

Na system doskonalenia zawodowego podoficerów składa się 197 kursów specjalistycznych, w tym 149 przygotowujących do objęcia konkretnych stanowisk służbowych, 37 prowadzonych w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji

zawodowych oraz 11 organizowanych według potrzeb zgłoszonych na 6 miesięcy przed planowanym terminem przeprowadzenia.

A oto dokumenty normatywne regulujące systemem doskonalenia zawodowego:

- **Ustawa** z dnia 11.09.2003 r. o wojskowej służbie żołnierzy zawodowych;
- **Decyzja** nr 46/MON Ministra ON z dnia 12 lutego 2004 r. w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby oficerów i podoficerów w korpusach osobowych;
- **Decyzja** nr 276/MON Ministra ON z dnia 14 września 2004 r. w sprawie wprowadzenia w Siłach Zbrojnych Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry.

Kierowanie żołnierzy zawodowych na studia lub naukę reguluje ustawa z dnia 11.09.2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U.03.179.1750).

Minimalne wymagania kwalifikacyjne do wyznaczenia na stanowiska służbowe są następujące:

1) stanowiska dla szeregowych zawodowych zaszeregowane do stopnia etatowego starszego szeregowego (starszego marynarza) – ukończenie gimnazjum oraz posiadanie przygotowania zawodowego i ukończenie szkolenia wojskowego,
2) stanowiska dla podoficerów zawodowych zaszeregowane do stopnia etatowego:
   a) kaprala (mata) i starszego kaprala (starszego mata) – posiadanie świadectwa dojrzałości i ukończenie szkoły podoficerskiej,
   b) plutonowego (bosmanmata) – ukończenie kursu specjalistycznego dla plutonowych (bosmanmatów),
   c) sierżanta (bosmana) – ukończenie kursu specjalistycznego dla sierżantów (bosmanów),
   d) starszego sierżanta (starszego bosmana) – ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych sierżantów (starszych bosmanów),
   e) młodszego chorążego (młodszego chorążego marynarki) – ukończenie kursu specjalistycznego dla młodszych chorążych (młodszych chorążych marynarki),

f) chorążego (chorążego marynarki) – ukończenie kursu specjalistycznego dla chorążych (chorążych marynarki),

g) starszego chorążego (starszego chorążego marynarki) – ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych chorążych (starszych chorążych marynarki),

h) starszego chorążego sztabowego (starszego chorążego sztabowego marynarki) - ukończenie kursu specjalistycznego dla starszych chorążych sztabowych (starszych chorążych sztabowych marynarki).

3) Żołnierz zawodowy może być kierowany na studia lub naukę do szkoły wojskowej albo niewojskowej oraz na staż naukowy lub kurs w kraju lub za granicą gdy:

- ustalona dla niego indywidualna prognoza przebiegu służby wojskowej przewiduje wyznaczenie na stanowisko, na którym ukończenie tych studiów lub kursów jest wymagane,
- istnieje potrzeba podniesienia kwalifikacji na zajmowanym stanowisku służbowym.

Procedura kierowania żołnierzy zawodowych na studia i kursy jest następująca:

1. Dowódca posiadający kompetencje do wyznaczania na stanowiska służbowe, określone w prognozie zawartej w opinii okresowej żołnierza, przeprowadza ich weryfikację i konkretyzuje tę prognozę wykonując w tym celu analizę:
   1) formalnej zgodności prognozy z modelami przebiegu służby,
   2) spełniania przez żołnierza wymagań, zawartych w kartach opisu stanowisk, które określono w prognozie.
2. Dowódca posiadający kompetencje do ustalenia prognozy bliższej, na podstawie przeprowadzonej analizy może:
   1) zaakceptować zaproponowaną prognozę bliższą i wskazać stanowisko służbowe, na które żołnierz po ukończeniu studiów lub kursów zostanie wyznaczony,
   2) zmienić zaproponowaną prognozę bliższą i wskazać inne stanowisko służbowe, na które żołnierz po ukończeniu studiów lub kursów zostanie wyznaczony,

3) w przypadku braku możliwości, o których mowa w pkt 1 i 2 występuje do dowódcy posiadającego wyższe kompetencje o wyznaczenie na inne stanowisko służbowe.

3. Na podstawie prognozy bliższej, dowódca właściwy do wyznaczenia na stanowisko służbowe występuje drogą służbową z wnioskiem do:
   1) właściwego dowódcy rodzaju sił zbrojnych o skierowanie żołnierza na kurs specjalistyczny w podległych im wyższych szkołach wojskowych, centrach szkolenia i szkołach podoficerskich, a po jego ukończeniu wyznacza się go na stanowisko zgodnie z przyjętą prognozą, wydając w tym celu rozkaz personalny,
   2) właściwego dowódcy do wyznaczenia na prognozowane stanowisko służbowe o skierowanie przez organ upoważniony do przeniesienia żołnierza do rezerwy kadrowej na studia w Akademii Obrony Narodowej, a po ich ukończeniu wyznacza się go na stanowisko zgodnie z przyjętą prognozą, wydając w tym celu rozkaz personalny.
4. Kierowanie żołnierzy zawodowych na kursy za granicą odbywa się na identycznych zasadach, jak kierowanie w kraju.

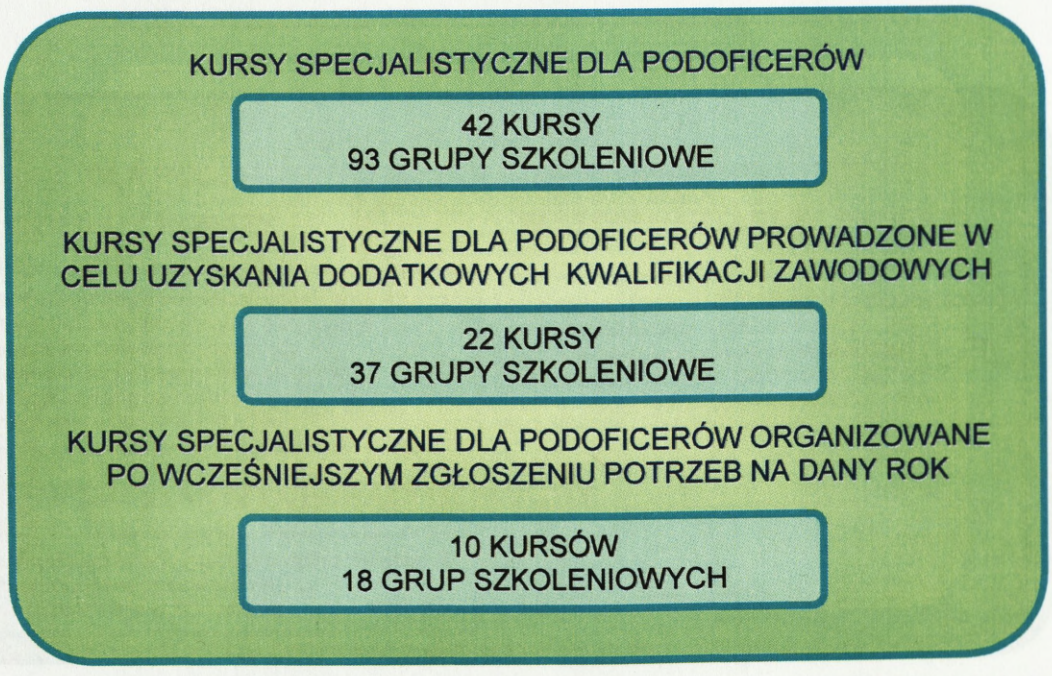
W systemie doskonalenia zawodowego podoficerów organizowane są następujące formy kształcenia:

- kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych,
- kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych prowadzone w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych,
- kursy specjalistyczne dla podoficerów zawodowych organizowanych po wcześniejszym zgłoszeniu potrzeb na dany rok.

Kursy specjalistyczne dla podoficerów prowadzone są w celu zdobycia kwalifikacji wymaganych do wyznaczenia na stanowiska służbowe zaszeregowane do poszczególnych stopni etatowych. Zestawienie ilościowe rodzajów kursów dla podoficerów przedstawia tabela 2, a kursy specjalistyczne realizowane w szkołach podoficerskich wojsk lądowych rysunki: 6, 7, 8, 9, 10.

Tabela 2. Zestawienie ilościowe rodzajów kursów specjalistycznych dla podoficerów.

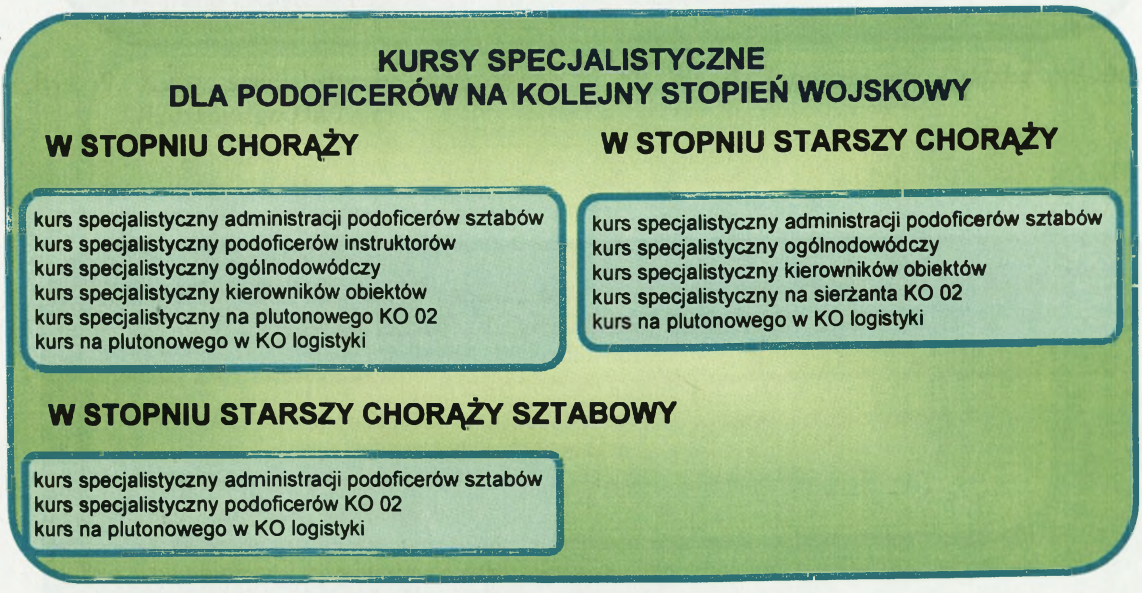
STOPIEŃ ETATOWY STANOWISKA SŁUŻBOWEGO	SZKOŁY PODOFICERSKIE				Uwagi
	WLąd	Sił Pow.	MW	CSWSMed	
starszy kapral	1	-	-	1	KO 02 (1) KO11 (1)
plutonowy (bosmanmat)	5	20	2	1	
sierżant (bosman)	7	19	4	1	
starszy sierżant (starszy bosman)	7	16	4		
młodszy chorąży	8	12	2	1	
chorąży	6	12	1	1	
starszy chorąży	5	5	2	1	
starszy chorąży sztabowy	3	1	1	1	
Kursy specjalistyczne realizowane w celu uzyskania dodatkowych kwalifikacji lub	32	13	2	1	
RAZEM	74	98	18	8	198



Rys. 6. Kursy specjalistyczne realizowane w WSO WLąd. *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.).*



Rys. 7. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd. *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.).*



Rys.8. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd. *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.).*

KURSY SPECJALISTYCZNE DLA PODOFICERÓW PROWADZONE W CELU UZYSKANIA DODATKOWYCH KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

- kurs specjalistyczny na starszego kaprala
- kurs specjalistyczny gospodarka magazynowa w służbie MPS
- kurs specjalistyczny gospodarka magazynowa środkami materiałowymi i technicznymi środkami materiałowymi
- kurs specjalistyczny żywienie zbiorowe
- kurs specjalistyczny szefów służb materiałowych
- kurs specjalistyczny gospodarka magazynowa uzbrojenia i środkami bojowymi
- kurs specjalistyczny obsługi technicznej sprzętu czołgowo-samochodowego
- kurs specjalistyczny ładowania akumulatorów
- kurs specjalistyczny ładowania butli stacją ładowania butli (SŁB)
- kurs specjalistyczny szefów służb technicznych
- kurs specjalistyczny techników pododdziałów
- kurs specjalistyczny dowódcy plutonu (KO 10)
- kurs specjalistyczny dla szefów pododdziałów
- kurs specjalistyczny inspektorów ds.. środków transportowych TOAW
- kurs specjalistyczny obsługi technicznej broni strzeleckiej
- kurs specjalistyczny obsługi technicznej sprzętu optycznego
- kurs specjalistyczny na stanowisko starszego laboranta, laboranta, kierownika laboratorium, analityka
- kurs doskonalący podoficerów Ośrodka Analizy Skażeń
- kurs specjalistyczny operatorów wysokowydajnych urządzeń specjalnych (WUS)
- kurs specjalistyczny dla nieetatowych dowódców zespołów OPBMR kompanii (równorzędnej)
- kurs specjalistyczny dla ratowników chemicznych
- kurs specjalistyczny podoficerów społeczno-wychowawczych

Rys. 9. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd. *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.).*

KURSY SPECJALISTYCZNE DLA PODOFICERÓW ORGANIZOWANE PO WCZEŚNIEJSZYM ZGŁOSZENIU NA DANY ROK

- kurs specjalistyczny dla podoficerów obejmujących stanowiska muzyków orkiestr wojskowych
- kurs specjalistyczny kierowników klubów żołnierskich
- kurs uzupełniający dla podoficerów
- kurs uzupełniający dla chorążych
- kurs specjalistyczny wykorzystania RWŁC w ramach funkcjonowania taktycznego systemu łączności R-L
- kurs specjalistyczny personelu kancelarii kryptograficznej
- kurs specjalistyczny operatorów urządzeń ochrony kryptograficznej
- kurs specjalistyczny dowódców stacji i obsług urządzeń ochrony kryptograficznej polowych systemów łączności RWŁC
- kurs specjalistyczny obsług radiowych urządzeń ochrony kryptograficznej
- kurs specjalistyczny dowódców stacji i obsług urządzeń ochrony kryptograficznej stacjonarnych systemów łączności

Rys. 10. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd. *(opracowanie Oddział Szkolnictwa Wojskowego DWLąd.).*

Ponadto podoficerowie mogą doskonalić swoje kwalifikacje na specjalistycznych kursach za granicą. Propozycje dotyczące tej formy doskonalenia zawodowego prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Wykaz kursów zagranicznych dla podoficerów zawodowych.

SZKOLENIE PODOFICERÓW					
SZKOLENIE KURSOWE PODOFICERÓW			*Czas trwania*	Równoważna forma nauki w kraju	KOD
Stopień wojskowy kandydata	**Stopień etatowy po ukończeniu nauki**	**Miejsce**			
sierżant	**st. sierżant**	USA – Szkoła Podoficerów Starszych w Fort Bliss, kurs dowódczy podoficerów starszych	42-tyg.	**kurs na st. sierżanta**	7054901
kapral	**plutonowy**	USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs dowódczy dla podoficerów	6-tyg.	**kurs na plutonowego**	7058901
		USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs podoficerów wojsk inżynieryjnych	12-tyg.		7058902
		USA – Szkoła Łączności w Fort Gordon, kurs podoficerów młodszych łączności	5-tyg.		7058903
		USA – Szkoła Administracji w Fort Jackson, kurs podoficerów młodszych administracji	5-tyg.		7058904
		USA – Szkoła Logistyki w Fort Lee, kurs podoficerów młodszych zaopatrzenia	5-tyg.		7058905
		USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Fort Leonard Wood, kurs podoficerów młodszych wojsk inżynieryjnych	5-tyg.		7058906
		USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs podstawowy dowódców drużyn piechoty	11-tyg.		7058907
		USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, ogólnowojskowy kurs podstawowy dla podoficerów	5-tyg.		7058908
plutonowy	**sierżant**	USA – Szkoła Piechoty w Fort Benning, kurs podoficerów młodszych piechoty	6-tyg.	**kurs na sierżanta**	7056901
		USA – Szkoła Wojsk Inżynieryjnych w Camp Lejeune, kurs dla pomocników dowódców plutonów	11-tyg.		7056902
		Francja – Ośrodek Szkolenia w Mont Louis, kurs dla instruktorów komandosów	4-tyg.		7056903
mł. chorąży	**chorąży**	Czechy – Uniwersytet Obrony w Wyskov, kurs instruktorów ze szkół podoficerskich	12-tyg.	**kurs na chorążego**	6042901

2.4. Wymagania osobowo-zawodowe wobec podoficerów wojsk lądowych[2].

Charakterystyki osobowo-zawodowe zawierają wymagania stawiane absolwentom szkół wojskowych do pełnienia funkcji dowódczo-wychowawczej, instruktorsko-metodycznej i logistycznej. Odzwierciedlają one sylwetkę osobowo-zawodową absolwenta szkoły wojskowej jako żołnierza, który powinien posiąść:

- ugruntowaną świadomość patriotyczno-obronną, przygotowanie do aktywnego życia i pełnienia funkcji zawodowych,
- uformowane cechy żołnierskie, zwłaszcza wysokie morale, niezbędny zakres wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających skuteczne pełnienie funkcji przywódczych,
- wysoki poziom umiejętności specjalistycznych, pozwalających przygotować i optymalnie wykorzystać walory techniczne sprzętu i uzbrojenia w walce,
- trwałą wiedzę techniczną, pozwalającą na samodzielne opanowanie nowych generacji sprzętu i uzbrojenia,
- gruntowne przygotowanie ogólne i szerokie horyzonty myślowe,
- nawyki doskonalenia swojej osobowości, a zwłaszcza wyrobioną wewnętrzną potrzebę podnoszenia kwalifikacji zawodowych w systemie edukacji ustawicznej.

Postanowienia zawarte w charakterystykach osobowo-zawodowych są wyznacznikami wszelkich zabiegów dydaktyczno-wychowawczych podejmowanych w szkole wojskowej. Stanowią one punkt odniesienia i oceny wszystkiego, co ma się w szkole wojskowej dokonać, aby osiągnąć zakładany stan. Dla organizatorów systemu dydaktyczno-wychowawczego charakterystyki są wyznacznikiem formułowania i funkcjonowania celów kształcenia, kryteriów doboru i układu treści kształcenia oraz budowy programów kształcenia. Z kolei kadra naukowo-dydaktyczna i dowódcy sprawujący swoje funkcje w szkole wojskowej, na podstawie charakterystyk dokonują doboru form i metod kształcenia oraz sposobów oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych. Charakterystyki

---

[2] Zob. *„Charakterystyki osobowo-zawodowe podoficerów zawodowych"*, MON, Warszawa 2004 oraz J. Pawłowski, *System kształcenia zawodowego...*, op. cit.

osobowo-zawodowe służą również słuchaczom szkół wojskowych dzięki temu, że pozwalają uświadomić im zakres oczekiwań formułowanych pod ich adresem i wskazują na cechy, które powinni posiadać kończąc naukę w szkole wojskowej[3].

Wśród cech osobowościowych podoficera wyróżnia się postawy społeczne, postawy zawodowe, postawy wobec siebie, postawy wobec innych, walory intelektualne i właściwości temperamentu. Są one następujące:

1. **Postawy społeczne** – wyrażają nastawienie podoficera do wykonywanych zadań, określają jego stosunek do otaczającej rzeczywistości i procesów w niej zachodzących oraz wyznaczają jego sposób bycia i postępowania. Składają się na nie:
   - **patriotyzm** – rozumiany jako przywiązanie do tradycji narodowych, państwowych oraz wojskowych, gotowość poniesienia najwyższych ofiar, godne reprezentowanie Polski i SZ RP,
   - **wartości etyczne** – rozumiane jako uznanie i przestrzeganie akceptowanych społecznie norm moralnych, mające odzwierciedlenie w uczciwości, szacunku do podwładnych i przełożonych, obowiązkowości i rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu,
   - **humanizm** – poszanowanie podmiotowości podwładnych, przełożonych i kolegów oraz przestrzeganie zapisów Międzynarodowego Prawa Humanitarnego,
   - **tolerancja** – uznanie prawa innych ludzi do posiadania własnych poglądów, wartości, systemów światopoglądowych oraz upodobań i zachowań, jeżeli nie godzą w dobro służby,
   - **solidaryzm zawodowy** – aktywne uczestnictwo w życiu społeczności wojskowej i lokalnej, kształtowanie pozytywnego obrazu postrzegania zbiorowości wojskowej przez społeczeństwo,
   - **koleżeństwo** – gotowość do niesienia pomocy, służenia radą, altruizm, wsparcie kolegi, podwładnego i przełożonego w sytuacjach trudnych w okresie pokoju i działań bojowych.

[3] Por. *Kierunki zmian i perspektywy rozwoju dydaktyki wyższej szkoły wojskowej. Synteza,* kier. tematu badawczego dr hab. R. Stępień, AON, Warszawa 2001, s. 33–34.

2. **Postawy zawodowe** – wyrażają się w nastawieniu zarówno do wykonywania zadań, jak i w stosunku do przełożonych, kolegów i podwładnych oraz w motywach pobudzających ich do działania, ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeb podnoszenia kwalifikacji oraz wyróżniania się w służbie:
   - **przywództwo wojskowe** – umiejętność wpływania na podwładnych, zdolność przygotowania siebie i podwładnych do walki, działań pokojowych i bojowych, umiejętność oraz wola zwycięstwa nad przeciwnikiem, a także pokonywanie własnych słabości,
   - **zamiłowania zawodowe** – upodobanie do pełnienia zawodowej służby wojskowej, poszanowanie munduru oraz tradycji i ceremoniału wojskowego,
   - **odwaga** – umiejętność działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych oraz zdolność trwania przy własnych, uzasadnionych poglądach i przekonaniach, zdolność do podejmowania trudnych wyzwań zawodowych, umiejętność przezwyciężania strachu i panowanie nad sobą w sytuacjach zagrożenia,
   - **predyspozycje instruktorsko-metodyczne** – mistrzowskie opanowanie swojej specjalności wojskowej, profesjonalne przekazywanie wiedzy oraz egzekwowanie umiejętności od swoich podwładnych,
   - **predyspozycje dowódczo-przywódcze** – stanowiące zespół cech osobowych zapewniających pełnienie funkcji dowódczych, eksploatacyjnych i administracyjnych w działaniach bojowych oraz w warunkach pokojowego szkolenia wojsk,
   - **zdyscyplinowanie** – świadome podporządkowanie się woli przełożonego, postanowieniom prawa, regulaminom i innym dokumentom określającym przebieg służby, szkolenia i walki,
   - **kultura dowodzenia i odpowiedzialność** – postępowanie przełożonego gwarantujące wykonanie zadań bez naruszania godności podwładnych oraz pełna świadomość skutków działania i zaniechania, gotowość ponoszenia za nie konsekwencji,
   - **aspiracje zawodowe, zainteresowania i inicjatywa** – ustawiczne dążenie do poszerzania wiedzy oraz doskonalenia umiejętności praktycznych,

rozwijanie zainteresowań nie tylko wojskowych, dążenie do nieszablonowych rozwiązań szkoleniowych, wychowawczych i bojowych.

3. **Postawy wobec siebie** – wyrażają stosunek do siebie, poczucie własnej wartości oraz samokontroli, samokrytyki, samooceny wykonywanych zadań służbowych i poza służbowych:
   - **poczucie honoru i godności** – wynikające z uświadomionych obowiązków bycia podoficerem i wierności Państwu polskiemu oraz kanonom przysięgi wojskowej,
   - **wytrwałość** – odporność na chwilowe niepowodzenia i zdolność do dalszego podejmowania rozsądnych decyzji i wysiłków dla osiągania postawionych celów, nieustępliwość w pokonywaniu trudności i przeszkód,
   - **stanowczość i zdecydowanie** – podejmowanie śmiałych i wyważonych decyzji zmierzających do osiągnięcia zakładanego celu działania i silna wola w realizacji postawionych zadań,
   - **zdolność krytycznej oceny posiadanej wiedzy i umiejętności** oraz wynikająca stąd motywacja do ustawicznego doskonalenia swojej osobowości, aktualizowania i podwyższania kwalifikacji zawodowych,
   - **asertywność** – prawo do bycia sobą w każdej sytuacji i poszanowania podmiotowości innych.
4. **Postawy wobec innych** – przejawiają się w stosunku podoficera do innych ludzi, znajdują wyraz w jego ukierunkowanym i świadomym postępowaniu. Ich wyrazem są:
   - **sprawiedliwość i obiektywizm** – rozumiane jako postępowanie bezstronne nie obarczone subiektywnością sądu, postawy wolne od przesądów i uprzedzeń,
   - **lojalność** – rozumiana jako postawa unikania pomówień kierowanych pod adresem innych oraz wierność ideałom i wartościom uznawanym we własnym środowisku,
   - **odpowiedzialność** – poczucie świadomości skutków podejmowanych decyzji i gotowość ponoszenia konsekwencji tych decyzji,
   - **konsekwencja** – rozumiana jako logiczna całość postępowania, spójność myślenia z działaniem - zgodna z zasadami i planem,

- **wymagalność** – rozumiana jako egzekwowanie postępowania zgodnego z przepisami regulaminów, oparta na poczuciu wartości, wiary w podwładnych oraz przekonaniu o potrzebie stawiania zadań wykonalnych,
- **stanowczość, zdecydowanie i stałość** w sądach oraz w działaniu,
- **kultura bycia** – wynika z postępowania zgodnego z nakazem moralnym, zasadami współżycia społecznego, objawia się w umiejętności wyrażania własnych stanów psychicznych w sposób taktowny, znajduje swoje odbicie w sposobie mówienia, poruszania się i zachowania się,
- **uczynność** – rozumiana jako chęć, skłonność do niesienia pomocy, do oddawania przysługi,
- **koleżeńskość** – rozumiana jako solidarność i życzliwość w służbie,
- **skromność** – rozumiana jako trafność w ocenie swoich możliwości.

5. **Walory intelektualne** – rozumiane jako rozwinięte predyspozycje umysłowe wyrażające się w sprawnym przebiegu procesów psychicznych, umożliwiającym efektywne działanie służbowe i poza służbowe dzięki posiadanej wiedzy, wyobraźni i pamięci:
   - **inteligencja** – sprawne wykorzystanie posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz ekspresji osobistej,
   - **wyobraźnia i sprawność podejmowania decyzji** – umiejętność właściwego prognozowania rozwoju sytuacji oraz skutków pozytywnych i negatywnych, umiejętność podejmowania stosownych i racjonalnych decyzji,
   - **sprawność procesów poznawczych i sprawność pamięciowa** – zdolność selekcji ważnych, koniecznych przesłanek, zdolność zapamiętywania i odtwarzania istotnych informacji w zrozumieniu sensu stawiania i kontroli wykonywania zadań służbowych przez podwładnych,
   - **zrównoważenie emocjonalne** – umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach trudnych psychicznie i fizycznie,
   - **walory estetyczno-kulturalne** – zdolność utrzymania harmonii i równowagi wewnętrznej stanowiącej wyraz przynależności do określonej warstwy (grupy) społecznej, warunkująca lepsze przygotowanie do pracy w jednostkach wojskowych i życiu prywatnym.

6. **Właściwości temperamentu** – rozumiane jako zespół stałych cech psychicznych człowieka: reaktywność i aktywność oraz charakterystyka czasowa zachowania:
   - **niska reaktywność** – gwarantuje dużą odporność emocjonalną i zorganizowane działanie w sytuacjach trudnych (zagrożenia) oraz odporność na zmęczenie,
   - **duża ruchliwość zachowania** – zdolność przechodzenia od jednej czynności do drugiej w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu,
   - **aktywność** – poszukiwanie rozwiązań napotykanych trudności i realizacji zupełnie nowych zadań.

Kwalifikacje dowódcze absolwentów szkół podoficerskich obejmują: kwalifikacje zawodowe, kwalifikacje wojskowe oraz kwalifikacje specjalistyczne. Charakteryzują się następująco:

Kwalifikacje zawodowe:

1. **Ogólne** – obejmują poziom i jakość przygotowania teoretycznego oraz praktycznego w zakresie wiedzy społecznej, ogólnokształcącej i ogólnotechnicznej, stanowiącej podstawę rozwijania osobowości oraz samodzielnego i skutecznego działania oraz funkcjonowania w środowisku wojskowym i cywilnym:
   - nawyki śledzenia wydarzeń społeczno-politycznych, gospodarczych oraz najnowszych osiągnięć i rozwiązań ogólnotechnicznych,
   - umiejętność podejmowania trafnych decyzji przy rozwiązywaniu zadań z zakresu taktyki, techniki, prowadzenia ognia oraz zabezpieczenia działań bojowych,
   - umiejętność wykorzystania techniki komputerowej w zakresie niezbędnym na zajmowanym stanowisku służbowym,
   - umiejętność wykonywania i czytania dokumentacji technicznej (zgodnie ze specjalizacją),
   - znajomość języków obcych w stopniu podstawowym (znajomość receptywna) umożliwiająca rozumienie i czytanie prostych tekstów z uwzględnieniem leksyki wojskowej.

2. **Humanistyczne** – obejmują gotowość podoficera do wypełniania funkcji przywódcy wojskowego oraz realizacji zadań szkoleniowych i wychowawczych poprzez:
   - znajomość historii Polski i tradycji oręża polskiego, historii Wojsk Lądowych oraz umiejętność wykorzystania przykładów historycznych do kształtowania postaw podwładnych,
   - znajomość podstawowych wiadomości o kraju i świecie oraz realiów życia społecznego, politycznego i gospodarczego państwa,
   - znajomość istoty założeń polityki obronnej państwa, a także zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych bezpieczeństwa państwa,
   - znajomość podstawowych pojęć z zakresu prawa wojennego, podstaw międzynarodowego prawa humanitarnego oraz praw człowieka w systemie demokratycznym,
   - zdolność racjonalnego postrzegania i interpretowania rzeczywistości oraz wyciągania logicznych wniosków z własnego postępowania,
   - umiejętność sprawnego uczenia się, samokształcenia i nauczania podwładnych oraz prowadzenia pracy wychowawczej,
   - znajomość podstawowych zasad, metod, form i technik pedagogicznych, psychologicznych i socjologicznych oraz praktyczne wdrażanie ich w procesie szkolenia i wychowania,
   - ukształtowanie umiejętności analizowania własnej działalności szkoleniowo-wychowawczej, a także elastyczności i pryncypialności w stosunku do podwładnych,
   - umiejętność sterowania emocjami żołnierzy, poznawania i kształtowania osobowości podwładnych oraz rozpoznania i kształtowania właściwych stosunków koleżeńskich i służbowych,
   - kultura bycia przejawiająca się w moralnym postępowaniu zgodnym z zasadami współżycia społecznego i etyki zawodowej, umiejętność wyrażania swoich stanów psychicznych w sposób taktowny, znajdujący swoje odbicie w sposobie mówienia, pisania, a nade wszystko w kulturze dowodzenia, szkolenia i wychowania oraz wypoczynku,

- wrażliwość na piękno kultury i sztuki ojczystej przejawiająca się w stosunku uczuciowo-poznawczym do wytworów materialnych i duchowych narodu, w tym podstawowych symboli wojskowych i tradycji oręża polskiego, wyzwalająca twórcze predyspozycje w służbie wojskowej.

Kwalifikacje wojskowe:

1. **Zakres wiedzy taktyczno-specjalnej**:
   - ogólna znajomość struktur organizacyjnych i możliwości bojowych pododdziałów wojsk własnych, głównych państw NATO oraz państw sąsiednich do szczebla batalionu, dywizjonu,
   - znajomość taktyki ogólnej i taktyki działania w drużynie (równorzędnej),
   - znajomość języka dowodzenia oraz sposobów przekazywania komend rozkazów i meldunków,
   - znajomość wykonywania i opracowywania podstawowych dokumentów szkoleniowych i bojowych,
   - znajomość budowy i zasad działania zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego będącego na wyposażeniu drużyny i umiejętność posługiwania się nim,
   - znajomość zasad i umiejętność działania żołnierza na polu walki, a także w składzie pododdziału (załogi, zespołu, drużyny) w różnych sytuacjach bojowych,
   - znajomość zasad i sposobów organizacji oraz umiejętności bojowego i logistycznego zabezpieczenia działań dowodzonego pododdziału,
   - znajomość istoty, treści i zasad dowodzenia pododdziałami,
   - znajomość sposobów dowodzenia i przepisów prowadzenia korespondencji,
   - umiejętność wypracowywania decyzji, stawiania zadań oraz formułowania komend i rozkazów stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego,
   - umiejętność stałej orientacji w aktualnej sytuacji na polu walki i jej oceny,
   - umiejętność optymalnego wykorzystania możliwości techniczno-bojowych posiadanego sprzętu i uzbrojenia w celu wykonania zadań bojowych,
   - umiejętności metodyczne w zakresie prowadzenia szkolenia drużyny, załogi, zespołu,

- znajomość zasad organizacji obsługi technicznej sprzętu w pododdziale oraz umiejętność krzewienia kultury technicznej.

2. **Zakres wiedzy i umiejętności ogólnowojskowych:**
   - znajomość regulaminów i przepisów wojskowych normujących tok życia wojskowego oraz umiejętność stosowania ich w działalności służbowej,
   - znajomość przepisów dotyczących gospodarki mieniem wojskowym, zasad i sposobów racjonalnego gospodarowania na szczeblu drużyny,
   - umiejętność sterowania emocjami żołnierzy, w tym wykorzystanie czynników psychologicznych do wykonania zadania,
   - umiejętność konsekwentnej realizacji zadań i własnych decyzji oraz zdolność przewidywania i elastycznego reagowania na zmieniające się sytuacje zarówno w warunkach pokojowych, jak i w stanie wojny,
   - znajomość przepisów, zasad ochrony i kształtowania środowiska oraz przekonanie o potrzebie ich przestrzegania w toku służby,
   - znajomość podstaw teorii i mechanizmów przywództwa.

Kwalifikacje specjalistyczne

Kwalifikacje specjalistyczne absolwentów Szkół Podoficerskich określają zakres i jakość przygotowania niezbędnego do wykonania zadań wynikających z pełnienia konkretnej funkcji (dowódcy drużyny – równorzędnej) i są charakterystyczne dla poszczególnych korpusów osobowych podoficerów. Należą do nich:

- korpus osobowy ogólnowojskowy,
- korpus osobowy łączności i informatyki,
- korpus osobowy inżynierii wojskowej,
- korpus osobowy rakietowy i artylerii,
- korpus osobowy obrony przed bronią masowego rażenia,
- korpus osobowy logistyki,
- korpus osobowy żandarmerii wojskowej.

Dla przykładu podaję kwalifikacje specjalistyczne dla korpusu osobowego ogólnowojskowego. W zakresie wiedzy i umiejętności taktyczno-specjalnych absolwenta winna charakteryzować:

- znajomość budowy i zasad eksploatacji oraz umiejętność jazdy wozami bojowymi będącymi na wyposażeniu drużyny (załogi);
- znajomość budowy i zasad użytkowania uzbrojenia będącego na wyposażeniu drużyny (załogi) oraz umiejętność organizowania i prowadzenia obsługiwania technicznego uzbrojenia i sprzętu będącego na wyposażeniu drużyny (załogi);
- znajomość zasad sporządzania dokumentacji technicznej sprzętu bojowego drużyny (załogi);
- znajomość zasad i umiejętności działania w roli żołnierza na polu walki w składzie drużyny (załogi) w różnych sytuacjach bojowych;
- znajomość struktury organizacyjnej pododdziałów do szczebla batalionu oraz zasad użycia i możliwości bojowych pododdziałów w walce;
- znajomość struktur organizacyjnych, podstawowego uzbrojenia, zasad i sposobów prowadzenia walki przez pododdziały wojsk lądowych państw sąsiednich do szczebla batalionu;
- umiejętność planowania działań przez dowódcę drużyny (załogi) stawiania zadań bojowych oraz formułowania komend i rozkazów;
- umiejętność organizowania i kierowania walką drużyny (załogi) w podstawowych jej rodzajach;
- umiejętność dowodzenia elementami rozpoznania i ubezpieczenia organizowanymi na bazie drużyny (załogi);
- umiejętność organizowania i prowadzenia zajęć programowych z żołnierzami w roli instruktora w dowodzonym pododdziale w zakresie szkolenia taktyczno-specjalnego zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej i zasadą: „Dowodzisz – szkolisz – odpowiadasz";
- umiejętność opracowania dokumentów bojowych występujących na szczeblu drużyny oraz posługiwania się nimi w procesie dowodzenia;
- znajomość sposobów dowodzenia, zasad tajnego dowodzenia, w tym przepisów prowadzenia korespondencji radiowej;
- znajomość zasad organizacji łączności oraz umiejętność posługiwania się sprzętem łączności będącym na wyposażeniu drużyny (załogi);

- umiejętność stałej orientacji w aktualnej sytuacji na polu walki oraz oceny terenu, stosownie do otrzymanych zadań;
- umiejętność organizowania przenikania elementami rozpoznawczymi w ugrupowanie przeciwnika różnymi sposobami;
- umiejętność poruszania i orientowania się w trudno dostępnym terenie, w różnych warunkach atmosferycznych w dzień i w nocy, zwłaszcza w terenie górzystym, lesistym i lesisto-jeziornym oraz pokonywania przeszkód wodnych;
- znajomość podstaw topogeodezji w zakresie umożliwiającym obsługę urządzeń nawigacyjnych, znajomość dowiązywania oraz określania współrzędnych obiektów;
- umiejętność utrzymania w stałej gotowości bojowej dowodzonej przez siebie drużyny oraz sprawności sprzętu i uzbrojenia będącego na jej wyposażeniu;
- znajomość przepisów BHP oraz umiejętność zapewnienia warunków bezpieczeństwa w czasie szkolenia, a także w czasie obsługi i eksploatacji sprzętu;
- umiejętność konsekwentnej realizacji zadań i własnych decyzji oraz zdolność przewidywania i elastycznego reagowania na zmieniające się sytuacje zarówno w warunkach pokojowych, jak i w stanie wojny;
- znajomość podstawowych technik operacyjnych stosowanych podczas działań na rzecz wsparcia pokoju;
- znajomość sposobów i zasad planowania oraz organizacji pracy a także właściwego prowadzenia ewidencji dokumentów kancelarii;
- posiadanie umiejętności w zakresie poprawnego wykonywania, ewidencjonowania, obiegu oraz ochrony dokumentów;
- znajomość organizacji i zasad działania kancelarii podczas ćwiczeń oraz w warunkach polowych i garnizonowych czasu „W";
- znajomość sposobów oraz metod prowadzenia wewnętrznych kontroli stanu ochrony informacji niejawnych;
- umiejętność wykorzystania w pracy biurowej komputerów i innych urządzeń będących na wyposażeniu kancelarii;

- znajomość zasad działania, eksploatacji sprzętu i urządzeń biurowych;
- umiejętność realizacji przedsięwzięć z zakresu ochrony baz danych i bezpieczeństwa informacji;

Wysokie wymagania zapisane w charakterystykach osobowo-zawodowych absolwentów szkół podoficerskich świadczą o poważnym traktowaniu roli i zadań, jakie mają do spełnienia podoficerowie zawodowi. Stanowią one wyzwanie przed procesem dydaktyczno-wychowawczym szkół podoficerskich i systemem doskonalenia zawodowego, przed kadrą organizującą i realizującą powyższe przedsięwzięcia, a także samymi zainteresowanymi – podoficerami zawodowymi.

Rozdział 3

SYSTEM KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PODOFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH GŁÓWNYCH PAŃSTW NATO

Poszczególne państwa NATO organizują przygotowanie kadr podoficerskich w sposób zróżnicowany, stosownie do rodzimych warunków, obowiązującego prawa, potrzeb, z uwzględnieniem własnych doświadczeń i tradycji. Rozwiązania, jakie zostały przyjęte w armii Stanów Zjednoczonych, armii niemieckiej, francuskiej i holenderskiej oraz doświadczenia zdobyte przy tworzeniu systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego podoficerów, mogą być wykorzystane w procesie odbudowy struktur tego korpusu w naszych Siłach Zbrojnych.

3.1. System szkolenia i doskonalenia podoficerów w korpusie piechoty morskiej USA[1].

Zainteresowany wstąpieniem do służby w Korpusie Piechoty Morskiej zgłasza się do punktu werbunkowego i składa podanie. Punkt werbunkowy, który prowadzi rekrutację oddzielnie dla każdego rodzaju sił zbrojnych, przesyła dokumenty kandydata do stacji werbunkowej obejmującej swoim zasięgiem od kilku do kilkunastu punktów werbunkowych. W stacji werbunkowej prowadzone jest postępowanie kwalifikacyjne, w trakcie którego kandydat poddawany jest egzaminowi z języka angielskiego, matematyki (standartowy test) oraz egzaminowi z wyszkolenia fizycznego. Ponadto przechodzi badania psychologiczne i ogólne badania lekarskie. Powinien również posiadać obywatelstwo amerykańskie i ukończone 18 lat.

Kandydat na podoficera zawodowego może zgłosić akces wstąpienia do szkoły podoficerskiej po odbyciu szkolenia podstawowego, przejściu przez szkołę walki i ukończeniu szkolenia specjalistycznego, posiadać dobry stan zdrowia, zdać egzamin

---

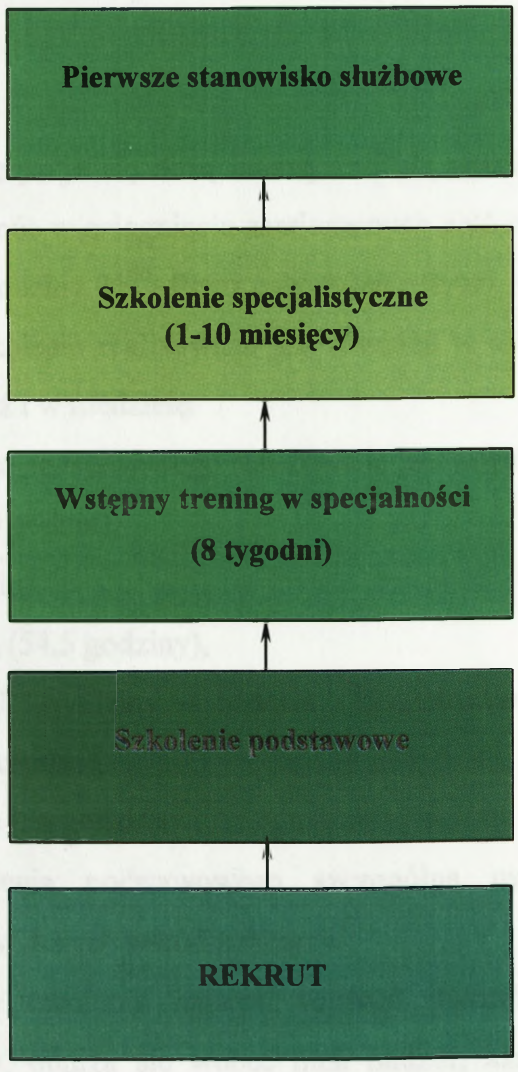
[1] Zob. R. Polko, *Korpus podoficerów armii USA*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2000, nr 1, s. 82-83.

z języka angielskiego, matematyki i ze szkolenia fizycznego oraz umotywować chęć służby. Po zakwalifikowaniu do służby wojskowej podpisuje kontrakt i składa przysięgę.

Kandydat na żołnierza zawodowego przechodzi następujący cykl szkolenia:

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

Powyższy cykl szkolenia przedstawia rysunek 11.



Rys. 11. Cykl szkolenia kandydatów na żołnierzy zawodowych w USA *(opracowanie graficzne własne).*

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

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

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

Okres ten charakteryzuje się dużą intensywnością szkolenia, a wszystkie inne przedsięwzięcia mają pomóc w osiągnięciu zamierzonych celów szkoleniowych. Dzień trwa od godziny 5^{00} do godziny 21^{00}. Przez cały dzień rekruci znajdują się pod opieką swoich instruktorów. Szkolenie realizowane jest również w soboty, a w początkowej fazie jego trwania również i w niedzielę.

W trakcie szkolenia podstawowego realizowane jest między innymi:

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

W czasie szkolenia podstawowego szczególną uwagę zwraca się na kształtowanie cech przywódczych wśród żołnierzy.

W dwunastym tygodniu szkolenia najlepsi spośród rekrutów wyznaczani są na stanowiska instruktorów, obniża się wobec nich nadzór, ale jednocześnie nakłada

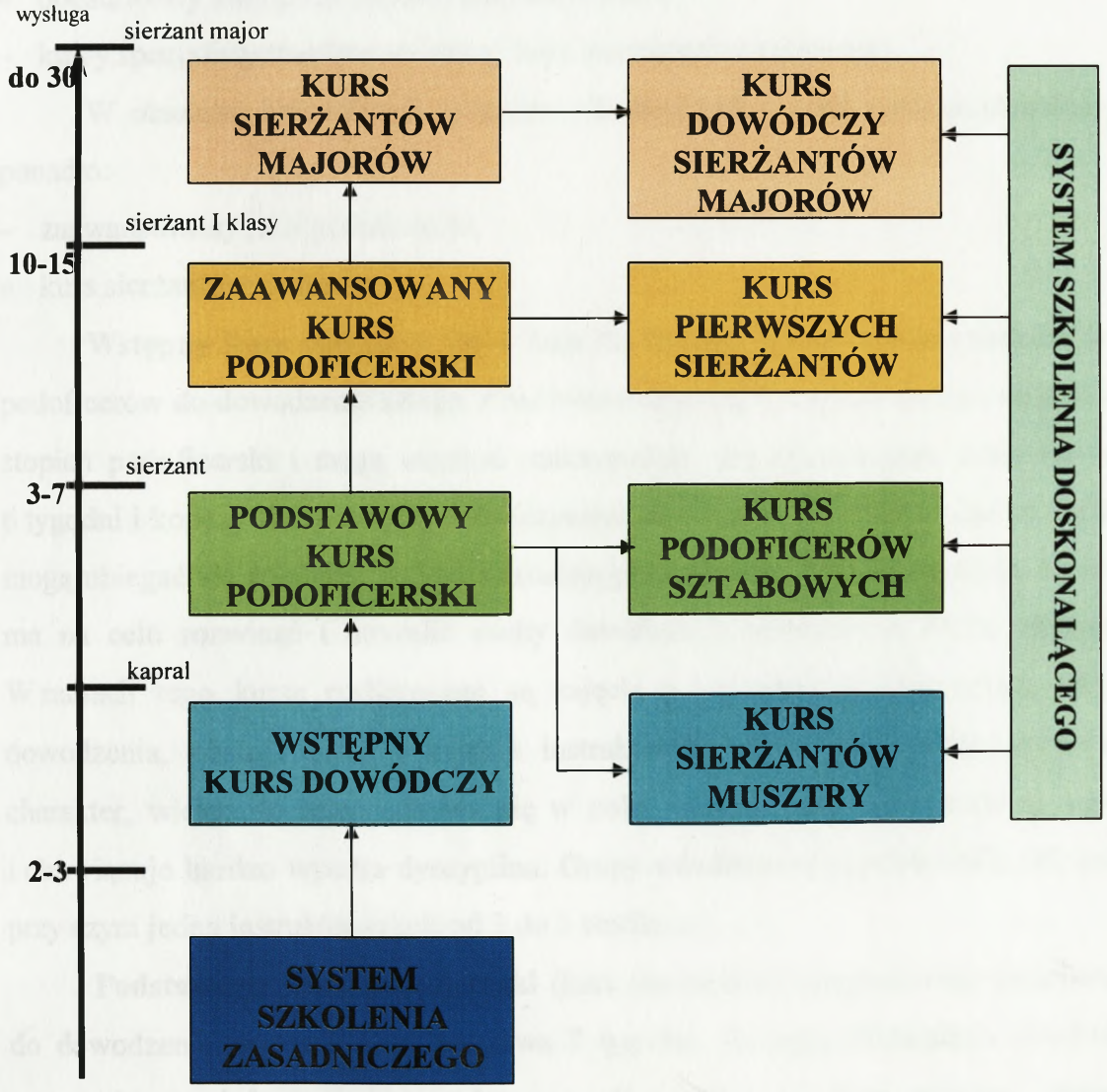
obowiązki, z których są skrupulatnie rozliczani. Ten zwyczaj służy także rozwijaniu cech przywódczych. Po pozytywnym zakończeniu okresu szkolenia podstawowego rekruci kierowani są na 10-dniowy urlop, a następnie do tzw. szkoły walki. Trwa ona od 47 do 59 dni. W czasie tego kursu kandydaci na żołnierzy nabywają wiedzę potrzebną do dowodzenia sekcją. Szkolenie w tym okresie obejmuje między innymi dowodzenie, taktykę, terenoznawstwo i posługiwanie się bronią.

Następny etap to szkolenie specjalistyczne organizowane w ośrodkach szkolenia. W zależności od specjalności może ono trwać od 1 do 10 miesięcy.

Po zakończeniu przedstawionego cyklu szkolenia żołnierze kierowani są do jednostek i pododdziałów. Obejmują tam pierwsze stanowiska służbowe, na których pełnią służbę (praktykę) przez okres około czterech lat.

Na system przygotowania, szkolenia i doskonalenia podoficerów składa się ciąg modułów edukacyjnych (kursów specjalistycznych) ściśle związanych z przebiegiem służby zawodowej.

Model szkolenia podoficerów w USA przedstawia rysunek 12.



Rys. 12. Model szkolenia podoficerów w USA *(opracowanie graficzne własne)*.

Żołnierze Korpusu Piechoty Morskiej USA zobligowani są do ciągłego doskonalenia i podnoszenia swoich kwalifikacji, a od rezultatów podejmowanych przez nich działań zależy dalszy przebieg ich służby.

Dla korpusu podoficerskiego organizowane są następujące kursy:

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

W obszarze 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 6 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 3 do 5 słuchaczy.

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

Zaawansowany kurs podoficerski (kurs sierżantów sztabowych) przygotowuje swoich absolwentów do dowodzenia plutonem. Kurs trwa około 8 tygodni. Kierowani są na niego wyróżniający się podoficerowie posiadający 10-15 lat służby. Kurs jest realizowany przez szkoły podoficerskie w centrach szkolenia specjalistycznego.
W trakcie tego kursu słuchacze nabywają umiejętności instruktorskich, pogłębiają wiedzę specjalistyczną, uczą się współdziałania z wszystkimi rodzajami broni w korpusie. Na kursie prowadzone są także zajęcia z języka angielskiego, etyki, komunikowania interpersonalnego i psychologii. Absolwenci 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 swoich słuchaczy do objęcia stanowisk sierżantów majorów brygady, dywizji, korpusu, sztabu armii. Kandydaci nie mogą przekroczyć 23 roku służby w chwili zakończenia kursu oraz winni spełniać określone wymogi zdrowotne i sprawnościowe. Kurs ten trwa 22 tygodnie i obejmuje około 730 godzin programowych. Zakres treściowy programu takiego kursu obejmuje, oprócz wiedzy taktyczno-operacyjnej, również zagadnienia z teorii i praktyki dowodzenia, etykę, psychologię, sztukę motywowania. Kurs kończy się samodzielnym opracowaniem przez słuchaczy pracy dyplomowej na wybrany problem oraz egzaminami.

Spośród innych rodzajów kursów specjalistycznych, dużym poważaniem wśród podoficerów cieszy się **kurs sierżantów musztry**. Trwa on 9 tygodni i przygotowuje instruktorów szkolenia podstawowego rekrutów w pododdziałach szkolnych. Na kurs kierowani są podoficerowie w stopniach od sierżanta, do sierżanta I klasy. Kursy te charakteryzuje duża intensywność i wysoka dyscyplina, ale ich ukończenie nobilituje podoficera. Absolwenci, 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 obejmuje podoficerów wsparcia zatrudnianych w instytucjach nieliniowych. Kierowani są tam podoficerowie w stopniach od sierżanta sztabowego do sierżanta majora. Kurs odbywa się w *Akademii Sierżantów Majorów* i trwa około 7 tygodni.

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 3 tygodni.

Ukończenie wyżej wymienionych 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 jest zorientowany w swoich najbliższych perspektywach zawodowych (z wyprzedzeniem do 2 lat). Wie również, kiedy będzie mógł być skierowany na kurs, zmienić stanowisko, awansować na wyższy stopień. Wśród stopni podoficerskich występuje siedem stopni sierżantów, w których obowiązuje limit wysługi:

- sierżant (Serpent-SGT) – do 13 lat,
- sierżant sztabowy (Staff Serpent-SSG) – do 20 lat,
- sierżant I klasy (Sergent First Class-SFC) – do 22 lat,
- pierwszy sierżant (First Serpent-1SG) – do 24 lat,
- sierżant mistrz (Master Serpent-MSG) – do 24 lat,

- sierżant major (Sergent Major-SGM) – do 30 lat,
- sierżant major dowodzenia (Command Sergent Major-CSM) – do 30 lat,
- sierżant major rodzaju sił zbrojnych (np. Sergent Major of the Army-SMA) – do 30 lat.

3.2. Szkolenie i doskonalenie podoficerów w armii niemieckiej[2].

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

- obowiązkową 10-miesięczną zasadniczą służbę wojskową,
- ochotniczą nadterminową zasadniczą służbę wojskową trwającą do 23 miesięcy,
- służbę kontraktową trwającą od 2 do 20 lat.

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

Kandydaci na podoficerów rekrutują się spośród żołnierzy, którzy odbywają 10-miesięczną zasadniczą służbę wojskową, wykazują się odpowiednimi kwalifikacjami (predyspozycjami) i zobowiązują się do pełnienia służby kontraktowej.

Kandydatami mogą być ochotnicy cywilni, którzy po podpisaniu 4-letniego kontraktu zobowiązują się przejść odpowiedni cykl szkoleniowy.

Wszyscy kandydaci na podoficerów zawodowych muszą posiadać:

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

---

[2] Zob. *Propozycje rozwiązań w zakresie jakościowej przebudowy korpusu podoficerów w wojskach lądowych*, maszynopis DWLąd., Warszawa 2001, s. 8-10.

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.

Celem kształcenia podoficerów jest ukształtowanie następujących umiejętności:

- dowodzenia pododdziałami (grupami, drużynami) danego rodzaju wojsk,
- szkolenia swoich podwładnych przy pomocy ustalonych metod,
- prowadzenia działalności wychowawczej wśród podwładnych tak, aby byli zawsze gotowi doskonalić swoją wiedzę i umiejętności,
- oddziaływania na podwładnych tak, aby wypełniali polecenia i rozkazy w sposób świadomy i odpowiedzialny,
- rozważnego i sprawiedliwego planowania i realizowania trudnych zadań w okresie pokoju i wojny.

Szkolenie podoficerów cechuje „przemienność", tzn. jest organizowane na przemian w szkołach (podoficerskiej szkole wojsk lądowych lub szkołach rodzajów wojsk i służb) i w jednostkach wojskowych.

W szkoleniu podoficerów można wyróżnić dwa etapy:

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

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

Szkolenie podoficerów młodszych obejmuje:

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

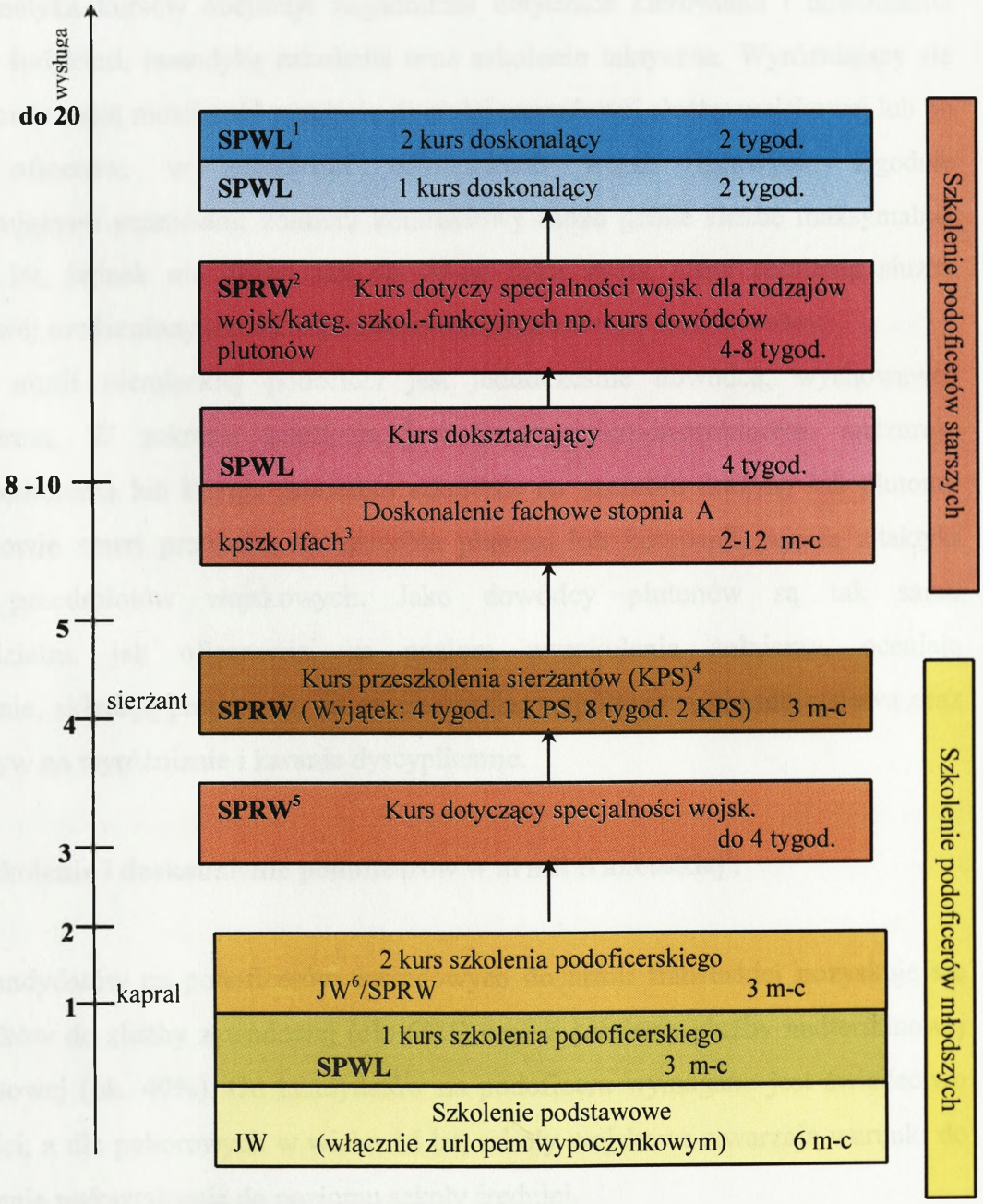
Po zdaniu egzaminu na podoficera i zaliczeniu praktyki kandydat jest awansowany po 12 miesiącach na stopień kaprala i kierowany do jednostki wojskowej. W toku swojej służby kontraktowej podoficer odbywa dwa kursy:

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

Po zdaniu egzaminów podoficer zostaje awansowany do stopnia sierżanta i może podpisać kontrakt na okres do 15 lat służby wojskowej. Od 5-go roku służby podoficer wchodzi w cykl szkolenia podoficerów starszych, który obejmuje:

- co najmniej 5-letnią służbę w jednostce wojskowej,
- doskonalenie fachowe stopnia A, trwające od 2 do 12 miesięcy, umożliwiające zdobycie cywilnego zawodu,
- kontynuację szkolenia zawodowego, tj. ukończenie kursu i uzyskanie tytułu np. mistrza w zawodzie cywilnym,
- kursy uaktualniające wiedzę wojskową (łącznie około 3 miesięcy) prowadzone w szkole podoficerskiej wojsk lądowych oraz kurs przygotowujący do dowodzenia plutonem, przeprowadzony w szkole wojsk lądowych.

Model szkolenia podoficerów w RFN przedstawia rysunek 13.



[1]SPWL–Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych
[2]SPRW–Szkoła Podoficerska Rodzaju Wojsk
[3]kpszkolfach–kompania szkolenia fachowego
[4]1 kurs przeszkolenia sierżantów może być przeprowadzony wcześniej, kiedy podoficer młodszy musi być przeniesiony na stanowiska dowódcy pojazdu (działa), drużyny
[5]dotyczy podoficerów młodszych, którzy przewidziani są na stanowiska dowódcy czołgu, bwp (działa), drużyny
[6]JW – jednostka wojskowa

Rys. 13. Model szkolenia podoficerów w RFN *(opracowanie graficzne własne).*

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

W armii niemieckiej podoficer jest jednocześnie dowódcą, wychowawcą i instruktorem. W zakresie szkolenia jest nauczycielem-instruktorem, nadzoruje przebieg szkolenia lub kieruje procesem szkolenia na szczeblu drużyny lub plutonu. Podoficerowie starsi prowadzą na szczeblu plutonu lub kompanii zajęcia z taktyki i innych przedmiotów wojskowych. Jako dowódcy plutonów są tak samo odpowiedzialni, jak oficerowie, za poziom wyszkolenia żołnierzy, oceniają wyszkolenie, składają propozycje do awansowania, współtworzą obsadę etatową oraz mają wpływ na wyróżnianie i karanie dyscyplinarne.

3.3. Szkolenie i doskonalenie podoficerów w armii francuskiej[3].

Kandydatów na podoficerów zawodowych do armii francuskiej pozyskuje się z ochotników do służby zawodowej (ok. 60%) oraz z żołnierzy służby nadterminowej i kontraktowej (ok. 40%). Od kandydatów na podoficera wymagane jest świadectwo dojrzałości, a dla poborowych w wieku 16 lat, szkoły wojskowe stwarzają warunki do uzupełnienia wykształcenia do poziomu szkoły średniej.

Kandydaci ubiegający się o przyjęcie do szkoły podoficerskiej powinni ponadto spełniać następujące warunki:

– posiadać obywatelstwo francuskie,

[3] Zob. *Propozycje rozwiązań w zakresie jakościowej przebudowy korpusu podoficerów...*, op. cit., s. 14-15.

- posiadać nieposzlakowaną opinię,
- posiadać odpowiednie warunki fizyczne, psychiczne i intelektualne,
- zdać egzamin, który obejmuje: test sprawnościowy i test psychologiczny.

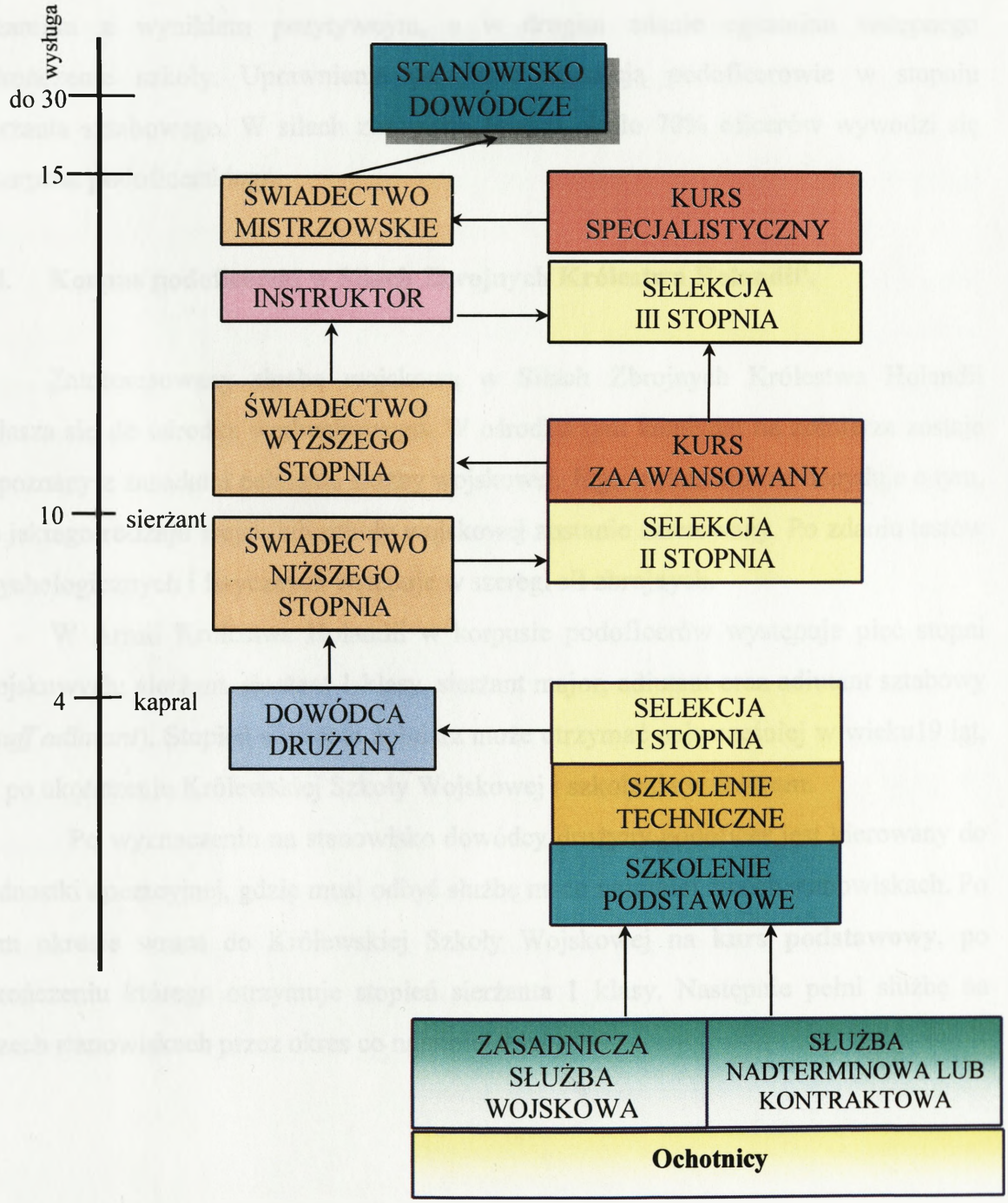
Proces szkolenia podoficerów w armii francuskiej oparty jest na dużej „selektywności", która pobudza ich do większej aktywności w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz jakości pełnienia służby. Nauka w szkole podoficerskiej obejmuje szkolenie podstawowe w wymiarze 14 tygodni oraz szkolenie techniczne (specjalistyczne) w zależności od specjalności, którego czas trwania nie przekracza z reguły 12 miesięcy.

Po ukończeniu szkoły podoficerskiej absolwent otrzymuje awans na stopień podoficerski i skierowanie do jednostki wojskowej. Tam młodzi podoficerowie przechodzą pierwszą selekcję. Jeżeli udowodnią, że potrafią stosować w pracy swoją wiedzę i umiejętności, to na potwierdzenie zdobytych kwalifikacji otrzymują świadectwo niższego stopnia.

Po odbyciu kolejnych 6-7 lat służby w jednostce wojskowej podoficer może przystąpić do egzaminu nazywanego selekcją nr 2. Uzyskanie pozytywnego wyniku kwalifikuje go do udziału w 10-cio tygodniowym kursie zaawansowanym. Po ukończeniu tego kursu uzyskuje świadectwo wyższego stopnia, które upoważnia do bycia nauczycielem i instruktorem dla młodszych specjalistów w jednostce.

Po piętnastu latach służby podoficer staje do kolejnego egzaminu zwanego selekcją nr 3. Po zdaniu tego egzaminu kierowany jest na miesięczny kurs, którego celem jest zdobycie wiedzy teoretycznej (specjalistycznej), dowódczej oraz uzyskanie świadectwa mistrzowskiego. Absolwent tego kursu wyznaczany jest na stanowiska dowódcze.

Model szkolenia podoficerów we Francji przedstawia rysunek 14.



Rys. 14. Model szkolenia podoficerów we Francji *(opracowanie graficzne własne)*.

Podoficer może przejść do korpusu oficerskiego przystępując do egzaminu konkursowego na oficera lub zdając egzamin wstępny 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. Uprawnienia powyższe uzyskują podoficerowie w stopniu sierżanta sztabowego. W siłach zbrojnych Francji około 70% oficerów wywodzi się z korpusu podoficerskiego.

3.4. Korpus podoficerski w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii[4].

Zainteresowany służbą wojskową w Siłach Zbrojnych Królestwa Holandii zgłasza się do ośrodka werbunkowego. W ośrodku tym kandydat na żołnierza zostaje zapoznany z zasadami pełnienia służby wojskowej. Jego wykształcenie decyduje o tym, do jakiego rodzaju wojsk lub szkoły wojskowej zostanie skierowany. Po zdaniu testów psychologicznych i fizycznych wstępuje w szeregi sił zbrojnych.

W Armii Królestwa Holandii w korpusie podoficerów występuje pięć stopni wojskowych: sierżant, sierżant 1 klasy, sierżant major, adiutant oraz adiutant sztabowy (*staff adiutant*). Stopień sierżanta żołnierz może otrzymać najwcześniej w wieku19 lat, tj. po ukończeniu Królewskiej Szkoły Wojskowej i szkolenia w centrum.

Po wyznaczeniu na stanowisko dowódcy drużyny podoficer jest kierowany do jednostki operacyjnej, gdzie musi odbyć służbę na co najmniej dwóch stanowiskach. Po tym okresie wraca do Królewskiej Szkoły Wojskowej na **kurs podstawowy**, po ukończeniu którego otrzymuje stopień sierżanta 1 klasy. Następnie pełni służbę na trzech stanowiskach przez okres co najmniej 8 lat.

---

[4] Zob. K. Dudek, B. Kiełbasa, *Przygotowanie podoficerów w armii holenderskiej,* „Przegląd Wojsk Lądowych"2000, nr 2, s. 71-75.

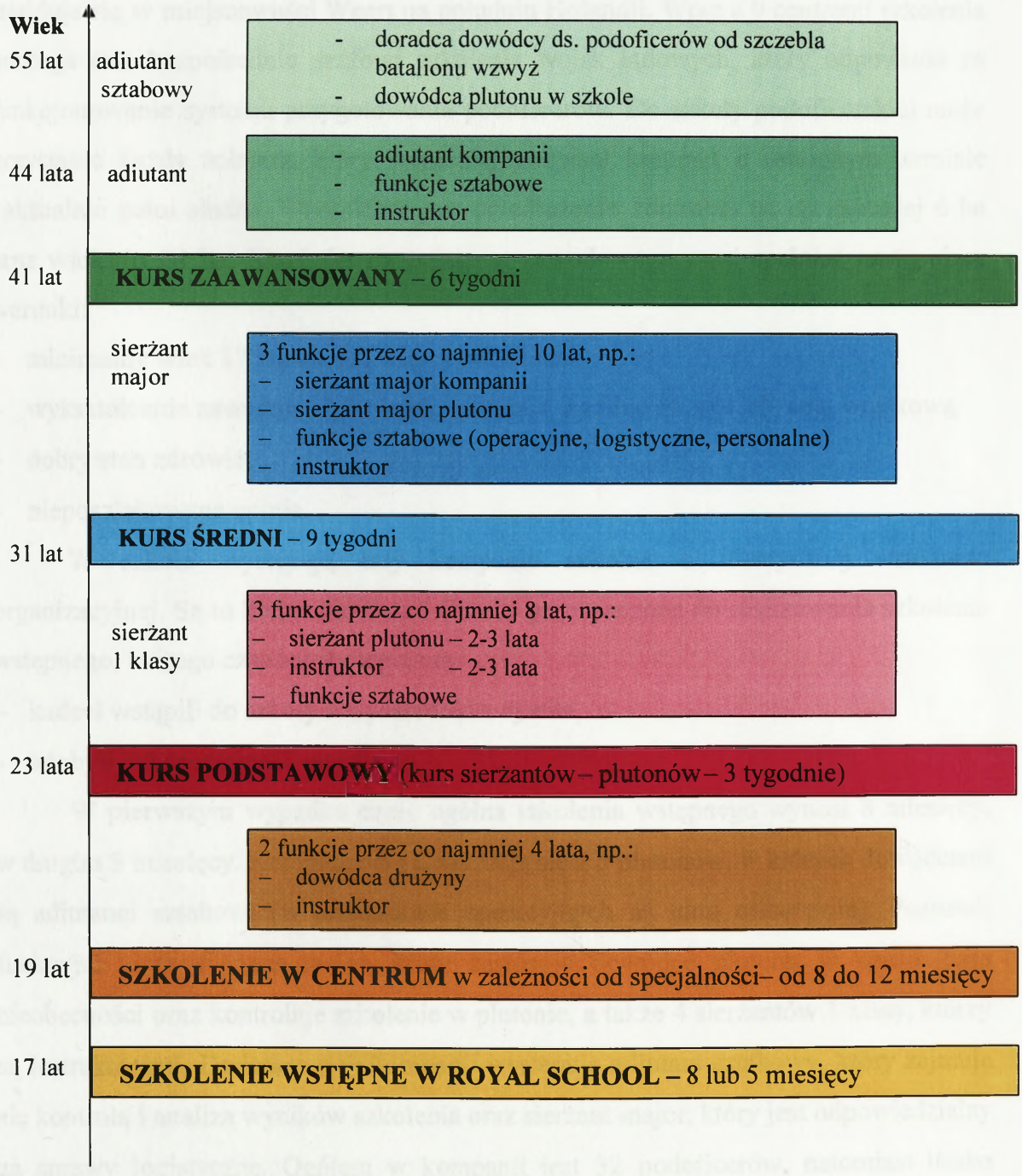
Kolejnym etapem jest **kurs średni** trwający 9 tygodni, po jego ukończeniu podoficer otrzymuje stopień sierżanta majora i jest wyznaczony na jedno ze stanowisk, np. sierżanta majora w kompanii, sierżanta majora w plutonie lub równorzędne stanowisko w sztabie. W tym okresie służby sierżant major w ciągu 10 lat musi pełnić obowiązki na co najmniej trzech stanowiskach.

Na **kurs zaawansowany** są kierowani tylko najlepsi. Jego ukończenie predysponuje do awansu na stopień adiutanta i objęcie jednego z najbardziej eksponowanych stanowisk w korpusie podoficerskim, np.: adiutanta kompanii, instruktora lub równorzędnego stanowiska w sztabie. Wynika z tego, że struktura stanowisk w Armii Holenderskiej tworzy piramidę, co powoduje, że są prowadzone szczegółowe listy rankingowe, które umożliwiają rozwój i awans tylko najlepszym z najlepszych.

Wstępując do armii żołnierz może podpisać jeden z dwóch rodzajów kontraktu, które różnią się czasem trwania służby. **Kontrakt o ustalonym terminie** nie może być krótszy niż 3 lata. Może on być odnowiony lub przedłużony. Wybierając ten rodzaj kontraktu, żołnierz nie może jednak pełnić służby dłużej niż do 30 roku życia. Po osiągnięciu tego wieku jest przenoszony do rezerwy.

Drugi rodzaj kontraktu – to **kontrakt na czas nieokreślony**. Decydując się na jego podpisanie, żołnierz jest kierowany do jednej ze szkół podoficerskich o profilu zgodnym z jego cywilnym wykształceniem.

Model szkolenia podoficerów w Holandii przedstawia rysunek 15.



Rys. 15. Model szkolenia podoficerów w Holandii *(opracowanie graficzne własne)*.

Jedyną uczelnią kształcącą podoficerów zawodowych na potrzeby wojsk lądowych jest **Królewska Szkoła Wojskowa** (ang. *Royal Military School*–RMS), która znajduje się w miejscowości Weert na południu Holandii. Wraz z 9 centrami szkolenia podlega ona bezpośrednio szefowi szkolenia wojsk lądowych, który odpowiada za funkcjonowanie systemu przygotowania podoficerów. Do szkoły podoficerskiej może przystąpić każdy żołnierz, który wcześniej podpisał kontrakt o ustalonym terminie i aktualnie pełni służbę. Warunkiem jest przedłużenie kontraktu na co najmniej 6 lat oraz wiek do 24 lat. Kandydat na żołnierza zawodowego musi spełniać następujące warunki:

- minimalny wiek 17 lat, ale nie więcej niż 24 lata,
- wykształcenie zawodowe lub niepełne średnie, zgodne ze specjalizacją wojskową,
- dobry stan zdrowia,
- nieposzlakowana opinia.

W szkole występują trzy kompanie szkolne o identycznej strukturze organizacyjnej. Są to kompanie Beta i Charlie przeznaczone do realizowania szkolenia wstępnego, którego czas zależy tego, czy:

- kadeci wstąpili do szkoły bezpośrednio z cywila,
- zdobyli już specjalność wojskową.

W pierwszym wypadku część ogólna szkolenia wstępnego wynosi 8 miesięcy, w drugim 5 miesięcy. Kompanie B i C składają się z 5 plutonów, w których dowódcami są adiutanci sztabowi (w jednostkach operacyjnych są nimi oficerowie). Pozostali funkcyjni – to sierżant major, który zastępuje dowódcę plutonu w czasie jego nieobecności oraz kontroluje szkolenie w plutonie, a także 4 sierżantów 1 klasy, którzy są instruktorami. Dodatkowo w kompanii występuje adiutant sztabowy, który zajmuje się kontrolą i analizą wyników szkolenia oraz sierżant major, który jest odpowiedzialny za sprawy logistyczne. Ogółem w kompanii jest 32 podoficerów, natomiast liczba szkolonych nie przekracza 200. Kompania Alfa zajmuje się tylko prowadzeniem kursów dla podoficerów, tzn. kursu średniego, kursu zaawansowanego oraz kursów dla

obcokrajowców, które są prowadzone w języku angielskim. Grupa szkoleniowa nie może liczyć więcej niż 10 podoficerów. Dodatkowo w strukturze organizacyjnej kompanii A występują etaty trzech nauczycieli cywilnych, którzy prowadzą zajęcia specjalistyczne. Okres szkolenia wstępnego w Królewskiej Szkole Wojskowej obejmuje przygotowanie przyszłego podoficera do roli:

- dowódcy,
- instruktora,
- specjalisty.

Przygotowanie podoficera do dowodzenia obejmuje:

- doskonalenie umiejętności opracowywania i stawiania zadań na danym szczeblu dowodzenia,
- doskonalenie umiejętności nawiązywania kontaktów z podwładnymi,
- samodoskonalenie,
- rozwijanie twórczej postawy,
- kształtowanie poczucia odpowiedzialności,
- kształtowanie zdolności do poświęceń i wyrabianie woli walki,
- wzbudzanie poczucia dumy z przynależności do korpusu podoficerskiego (*espirit de corps*).

Natomiast przygotowanie podoficera do pełnienia roli instruktora polega na kształtowaniu umiejętności instruktorsko-metodycznych, nauczeniu przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia drużynie, którą będzie dowodził. Przygotowanie zaś podoficera jako specjalisty obejmuje nauczenie:

- dowodzenie drużyną w czasie prowadzenia działań bojowych z uwzględnieniem terenów leśnych i zurbanizowanych,
- przygotowania ubezpieczenia drużyny w marszu,
- działania w roli dowódcy drużyny podczas sytuacji kryzysowej,
- postępowania w warunkach użycia broni ABC,
- wykonywania zadań w roli instruktora szkolenia ogniowego,
- kierowania ogniem drużyny,

- prowadzenia szkolenia drużyny z uwzględnieniem wychowania fizycznego.

Przygotowanie podoficera do roli dowódcy, instruktora i specjalisty prowadzone jest na trzech poziomach szkolenia ze zmienną liczbą szkolonych – od największej na poziomie podstawowym (sierżanci i sierżanci 1 klasy) do ściśle określonej na poziomie najwyższym (adiutanci sztabowi). Jednak podczas szkolenia wstępnego i na poziomie podstawowym główny nacisk kładzie się na kształtowanie cech dowódczych, które są najbardziej potrzebne przyszłemu podoficerowi na pierwszym stanowisku służbowym – dowódcy drużyny.

Po pierwszym okresie szkolenia wstępnego w Królewskiej Szkole Wojskowej kandydaci na podoficerów są kierowani do jednego z 9 centrów szkolenia, zgodnie z wcześniej określoną lub nabytą specjalnością. Okresy szkolenia w centrach są różne w zależności od specjalności, np. Szkoła Kawalerii Pancernej, która wchodzi w skład Centrum Manewrowego, szkolenie trwa 19 tygodni dla tych, którzy podpisali kontrakt na czas określony, natomiast dla tych, którzy podpisali go na czas nieokreślony – 31 tygodni. Jednak najdłużej szkolenie trwa w Centrum Logistyki, np. w Szkole Obsługi i Napraw Sprzętu – od 8 do 13 miesięcy w zależności od specjalności.

Szkolenie w centrum jest podzielone na 2-3 okresy, w czasie których każdy żołnierz jest na bieżąco oceniany. W przypadku trudności z nauką może otrzymać szansę powtórzenia danego materiału po skierowaniu go do plutonu dla odstających w szkoleniu. Po zakończeniu szkolenia w ośrodku, żołnierze wracają na kilka dni do Królewskiej Szkoły Wojskowej, gdzie są czynione przygotowania do promocji. Po otrzymaniu stopnia sierżanta i wyznaczeniu na stanowiska dowódców drużyn, podoficerowie są kierowani do służby w jednostkach.

Zakończenie szkolenia w Królewskiej Szkole Wojskowej i w jednym z 9 centrów szkolenia jest warunkiem do skierowania podoficera do jednostek wojskowych. Po 4-6 latach większość z podoficerów wraca do Królewskiej Szkoły Wojskowej, gdzie może podnosić swoje kwalifikacje na kolejnych kursach: podstawowym, średnim oraz zaawansowanym.

Kurs podstawowy trwa 3 tygodnie. Jest organizowany dla podoficerów po odbyciu co najmniej 4 lat służby, od momentu zakończenia szkolenia wstępnego. W pierwszym tygodniu program kursu obejmuje szkolenie z dziedziny dowodzenia, a w dwóch pozostałych – z taktyki szczebla batalionu, regulaminów oraz prawa wojskowego. W ciągu roku Królewska Szkoła Wojskowa prowadzi od 10 do 15 takich kursów – w zależności od potrzeb.

Kurs średni trwa 9 tygodni. Jest organizowany dla podoficerów, którzy osiągają bardzo dobre wyniki w pracy służbowej i minęło co najmniej 8 lat od ukończenia przez nich kursu podstawowego. Pierwsze 3 tygodnie to szkolenie z dziedziny dowodzenia, w ramach którego podoficerowie są uczeni zasad komunikowania się oraz obserwowania zachowań podwładnych w sytuacjach stresowych. Pozostałe 6 tygodni przeznacza się na zagadnienia z:

- taktyki szczebla brygady z uwzględnieniem: taktyki rodzajów wojsk, przemieszczania się pododdziałów, zabezpieczenia logistycznego, prowadzenia regularnych i nieregularnych działań bojowych, prowadzenia rozpoznania oraz wypracowywania decyzji na szczeblu brygady,
- regulaminów wojskowych, a w szczególności: codzienne obowiązki, ceremoniał wojskowy, obowiązki na poligonie wynikające z zajmowanego stanowiska, przepisy kadrowe oraz organizację i strukturę wojsk lądowych,
- prawa wojskowego, które obejmuje: międzynarodowe i narodowe doktryny, konwencje i traktaty, wojskowe przepisy dyscyplinarne, wojskowe prawo karne oraz prawo wojenne i przepisy dotyczące zbrodni wojennych;
- bezpieczeństwa międzynarodowego, które obejmuje zapoznanie z konstytucją państwa, strukturami i zadaniami organizacji międzynarodowych (np. ONZ, Unii Europejskiej) oraz procedurami obowiązującymi w organizacjach międzynarodowych.

Kurs zaawansowany jest prowadzony tylko dla nielicznych podoficerów (NCO's), którzy są przewidziani na najbardziej eksponowane stanowiska.

Kurs ten trwa 6 tygodni i generalnie obejmuje zagadnienia kursu średniego, ale

z mniejszą liczbą godzin taktyki. Jest prowadzony w języku angielskim.

O wyborze systemów kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych, armii niemieckiej, francuskiej i holenderskiej decyduje fakt, iż w tych armiach korpusy podoficerskie stanowią profesjonalną grupę żołnierzy i wysokiej klasy fachowców, którym powierza się władzę nad innymi. Podoficerowie będący ekspertami w swojej dziedzinie wypełniają bez zarzutów codzienne obowiązki, troszcząc się jednocześnie o swoich żołnierzy. Jako instruktorzy odgrywają niezastąpioną rolę w szkoleniu podwładnych. Jest to przykład zaufania, jakie armia pokłada w korpusach podoficerskich. Natomiast ich obecność na polu walki jest istotna w różnych momentach operacji wojskowych.

Wzorcowo zorganizowany i funkcjonujący system kształcenia i doskonalenia zawodowego, precyzyjnie określona droga rozwoju zawodowego oraz warunki motywacyjne decydują o wysokiej pozycji zawodowej i prestiżu społecznym podoficerów prezentowanych armii. Powyższe rozwiązania mogą być wykorzystane w polskim systemie szkolnictwa wojskowego, jednakże po wcześniejszym adaptowaniu ich do polskich warunków.

Rozdział 4

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

Dokonujące się aktualnie przeobrażenia w Wojsku Polskim stanowią podstawę do formułowania pytań o przyszłość, kształt i możliwe zmiany w szkolnictwie wojskowym, w systemie doskonalenia zawodowego i w strukturach wojska, w aspekcie ich spójności z systemem edukacji narodowej oraz z systemami obowiązującymi w głównych państwach NATO.

Szkolnictwo wojskowe powinno uwzględniać w programach kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr nie tylko standardy, ale również perspektywiczne wymogi rynku pracy tak, aby po przejściu do rezerwy żołnierz zawodowy z powodzeniem mógł zaadaptować się i działać w wybranej firmie cywilnej. Kształcenie i doskonalenie kadry zawodowej na miarę przyszłych potrzeb, wymaga – z jednej strony – zwiększonego wysiłku intelektualnego kadry dydaktycznej i słuchaczy – a z drugiej – zapewnienia niezbędnych warunków do sprawnej organizacji i realizacji na wysokim poziomie procesu dydaktyczno-wychowawczego. Należy przy tym mieć świadomość, iż system kształcenia powinien być budowany w oparciu o polskie prawo i tradycje narodowe, przy zachowaniu jego porównywalności z podobnymi systemami państw NATO.

Kierunki przemian organizacyjno-strukturalnych w Siłach Zbrojnych RP oraz zadania wynikające z programu pełnej integracji ze strukturami NATO, wymagają między innymi zmiany systemu szkolenia, kształcenia i doskonalenia podoficerów dla potrzeb armii. Coraz bardziej niezbędne jest przywrócenie tej grupie zawodowej odpowiedniego miejsca w systemie szkoleniowo-wychowawczym wojska. Problem ten zapisany w *„Programie przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006”*, a także w *„Programie rozwoju Sił Zbrojnych w latach 2005-2010”*, wskazuje na potrzebę wprowadzenia istotnych zmian w strukturach wojska. W swoich założeniach programy te wytyczają nowe kierunki w celu sprostania wymaganiom, jakie stoją przed korpusem podoficerów zawodowych w innych

armiach. Przewiduje się, że przebudowa korpusu powinna zmierzać do odtworzenia podstawowych funkcji dowódczo--szkoleniowo-wychowawczych.

W nowoczesnej armii podoficerowie odgrywają istotną rolę pełniąc przede wszystkim funkcje dowódcze, instruktorskie i wychowawcze na najniższych szczeblach kierowania zespołami żołnierskimi. Są oni często specjalistami w wąsko określonej dziedzinie wiedzy, instruktorami, operatorami sprzętu bojowego, najbliższymi pomocnikami w pracy dowódczej oficerów, a także bezpośrednimi przełożonymi żołnierzy. Dość powszechnie uważa się, że procesowi kształcenia podoficera dowódcy-instruktora powinno towarzyszyć przekonanie, iż ma on wpisany w swój zawód codzienny kontakt z innymi ludźmi, oddziaływanie na nich i kierowanie (dowodzenie) nimi. Powinien, zatem umieć komunikować się z podwładnymi i przełożonymi, posiadać zdolność współdziałania i bycia liderem (przewodzenia).

Wysoki poziom profesjonalizmu, jaki cechuje żołnierzy armii NATO, jest możliwy do osiągnięcia dzięki doskonale przygotowanej pod względem fachowym i metodycznym kadrze podoficerskiej (instruktorskiej), realizującej i w znacznym stopniu organizującej proces szkolenia. Utworzenie dobrze przygotowanego pod względem fachowym i metodycznym, korpusu podoficerskiego z pewnością wpłynie pozytywnie na poziom profesjonalnego wyszkolenia naszych sił zbrojnych. Korpus podoficerski po odpowiednim rozbudowaniu i zreformowaniu, weźmie na siebie ciężar podstawowego wyszkolenia żołnierza specjalisty oraz przejmie dowodzenie na najniższych szczeblach organizacyjnych.

W karierze zawodowej podoficera, a także w strukturze jego kompetencji powinny być zawarte i ściśle określone wymagania dotyczące wiedzy, umiejętności oraz cech osobowych predestynujących do wykonywania obowiązków na określonym stanowisku w kolejnych etapach drogi służbowej. Podoficerowie powinni być również w pełni przygotowani do pełnienia funkcji dowódczych (specjalistycznych), zarówno w działaniach bojowych, jak i w warunkach pokojowego szkolenia wojsk. Jakościowy i ilościowy rozwój wydarzeń międzynarodowych przełomu wieków określa potrzebę przygotowywania żołnierzy do uczestnictwa w działaniach innych niż te, do jakich byli do tej pory szkoleni.

Będą to głównie takie działania o charakterze militarnym, jak udział w wojnach lokalnych, konfliktach zbrojnych, w walce z terrorystami oraz w działaniach o charakterze humanitarnym – misje pokojowe i stabilizacyjne, udział w klęskach żywiołowych lub inne. Wyłaniająca się na tym tle różnorodność zadań powoduje, że szczególnego znaczenia nabierać będą wartości fachowe i osobowe (umiejętność działania w terenie i na terytorium innego państwa), dyscyplina i karność żołnierska, postawa moralna oraz odporność psychiczna i fizyczna. Zagadnienia te powinny znaleźć odzwierciedlenie w procesie dydaktyczno-wychowawczym szkół podoficerskich oraz systemie doskonalenia zawodowego. Ich nowoczesna struktura oraz odpowiednie programy kształcenia powinny wyposażyć przyszłych podoficerów również w niezbędną wiedzę i umiejętności pozwalające:

- zastąpić dowódcę plutonu (równorzędnego),
- zorganizować w jego imieniu każde przedsięwzięcie na szczeblu plutonu i dowodzić podległymi żołnierzami,
- profesjonalnie użytkować etatowe uzbrojenie i sprzęt wojskowy,
- utrzymywać zdolność bojową pododdziału,
- zorganizować szkolenie żołnierzy plutonu oraz spełniać w nim funkcję instruktora.

Mówiąc o nowej roli podoficera w siłach zbrojnych należy mieć świadomość, że w niedalekiej przyszłości podoficer powinien być przygotowany także do podejmowania w wielu przypadkach samodzielnych decyzji bez asekuracji czy też nadzoru przełożonego. Powinien on również być świadomy ciążącej na nim odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Współczesny podoficer, wszechstronnie wykształcony specjalista w swej dziedzinie, podnoszący swoje kwalifikacje, przygotowany do pełnienia roli dowódcy, instruktora, wychowawcy – ma stanowić przysłowiowy kręgosłup armii.

W dokonujących się przeobrażeniach uwidacznia się zjawisko polegające na często bezkrytycznej adaptacji rozwiązań amerykańskich czy zachodnich na polski „grunt" bez odnoszenia się do tradycji narodowych, polskiego prawa czy uwarunkowań społeczno-ekonomicznych kraju. Podejmowane decyzje wdrożeniowe pozbawione są niekiedy pogłębionej refleksji naukowej.

Dlatego też coraz bardziej uzasadnione jest podejmowanie badań systemu dydaktyczno-wychowawczego, umożliwiającego wykształcenie podoficera aktywnego, zdolnego do wprowadzania innowacji i motywowanego do systematycznego doskonalenia swoich kwalifikacji w toku służby zawodowej. Powinien on być także profesjonalnym i kompetentnym partnerem kolegi z innej armii.

4.1. Przedmiot i cele badań.

W literaturze metodologicznej przedmiot badań obejmuje pewne zjawiska mieszczące się w teorii i praktyce danej dyscypliny naukowej i wyodrębnione w celach badań. Natomiast cel badań pojmowany jest jako rodzaj zamierzonego efektu, do którego ma doprowadzić działalność badacza[1].

Z. Skorny wyróżnia cele teoretyczno-poznawcze oraz praktyczno-wdrożeniowe. Cele teoretyczno-poznawcze wiążą się z poznaniem określonej kategorii zjawisk oraz wykryciem ich związków, zależności oraz prawidłowości. Cele praktyczno-wdrożeniowe łączą się natomiast z wykorzystaniem wyników badań w działalności wychowawczej, produkcyjnej, społecznej, kulturalnej lub w innej formie ludzkiej działalności[2]. Jak twierdzi J. Brzeziński „nie każde poznanie może być uznane za poznanie naukowe. Aby można je było za takie uznać, musi ono realizować określone cele"[3].

Przeprowadzona analiza literatury metodologicznej oraz literatury przedmiotu dotyczącej systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów, jak również wnioski z własnych obserwacji i doświadczeń, umożliwiły mi określenie przedmiotu badań.

---

[1] J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Wyd. WSP, Zielona Góra 1993, s. 65.
[2] Z. Skorny, *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*, WSiP, Warszawa 1984, s. 65.
[3] J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1999, s. 30.

Przedmiotem badań podjętych w niniejszej pracy są możliwości kształtowania zawodowych kompetencji podoficera dowódcy-instruktora wojsk lądowych, a także związki i zależności między programami kształcenia i doskonalenia zawodowego a efektami edukacji realizowanej w szkołach podoficerskich i ośrodkach szkolenia wojsk lądowych.

A oto cel główny badań:

Na podstawie analizy i oceny przeobrażeń zachodzących w Siłach Zbrojnych RP oraz wyników przeprowadzonych badań, ocenić kształtowanie i doskonalenie zawodowych kompetencji podoficera dowódcy-instruktora wojsk lądowych oraz określić kierunki zmian zapewniające profesjonalne przygotowanie podoficera do działań szkoleniowo-wychowawczych, militarnych i humanitarnych.

Z treści głównego celu badań, wynikają następujące cele szczegółowe:

1. Dokonać analizy funkcjonującego systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych.
2. Ocenić efekty kształtowania i doskonalenia zawodowych kompetencji podoficerów wojsk lądowych.
3. Przedstawić funkcjonujący system kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych w armiach głównych państw NATO.
4. Określić kierunki zmian w systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych.

4.2. Problemy badawcze i hipotezy.

W literaturze metodologicznej, problem badawczy rozumie się najczęściej, jako pytanie lub zbiór pytań. Formułowanie problemów badawczych, zdaniem T. Pilcha „to z pozoru prosty zabieg werbalny, polegający na precyzyjnym rozbiciu tematu na pytania, problemy. Zabieg ten musi jednak spełniać następujące warunki, jeśli chcemy aby był prawidłowy"[4]:

[4] T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 1998, s. 24-25.

1. Sformułowane problemy muszą wyczerpywać zakres naszej niewiedzy zawarty w temacie badań.
2. Sformułowane problemy powinny zawierać wszystkie generalne zależności między zmiennymi.
3. Sformułowane problemy powinny być rozstrzygalne empirycznie oraz posiadać wartość praktyczną.

Zdaniem M. Łobockiego problem badawczy to „pytanie na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych"[5]. J. Pieter z kolei traktuje problem badawczy jako „swoiste pytanie, określające jakość i rozmiar pewnej niewiedzy (pewnego braku w dotychczasowej wiedzy) oraz cel i granicę pracy naukowej"[6]. W klasyfikacji problemów badawczych opracowanej przez K. Ajdukiewicza wyróżnia się dwa rodzaje problemów badawczych:

- pytania rozstrzygnięcia (pytania kierunkowe),
- pytania dopełnienia (pytania twórcze)[7].

Formułowanie problemów badawczych jest bardzo istotnym zabiegiem, wymagającym poważnego namysłu i posiadania znacznego zasobu wiedzy. Stanowi także ważny etap w koncepcyjnej fazie badań.

Na podstawie analizy tematu rozprawy i celów badań sformułowałem następujący główny problem badawczy:

W jakim stopniu przeobrażenia zachodzące w Siłach Zbrojnych RP wpływają na kształtowanie i doskonalenie zawodowych kompetencji podoficera dowódcy-instruktora wojsk lądowych i w jakich kierunkach powinny zmierzać zmiany zapewniające profesjonalne przygotowanie podoficera do działań szkoleniowo–wychowawczych, militarnych i humanitarnych?

Rozwiązanie tak sformułowanego problemu głównego wymaga udzielenia odpowiedzi na następujące pytania szczegółowe:

1. Jaka jest struktura systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych i jak on funkcjonuje?

---

[5] M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1984, s. 56.
[6] J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967, s. 67.
[7] Por. J. Brzeziński, *Metodologia...*, op. cit., s. 218-219.

2. Jakie są efekty kształtowania i doskonalenia zawodowych kompetencji podoficerów wojsk lądowych?
3. Jak funkcjonuje system kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych w armiach głównych państw NATO?
4. Jakich zmian należy dokonać w programach kształcenia słuchaczy szkół podoficerskich, w organizacji zajęć, w kompetencjach wykładowców, instruktorów i dowódców szkół podoficerskich oraz w systemie doskonalenia zawodowego zapewniające profesjonalne przygotowanie podoficerów do działań szkoleniowo-wychowawczych, militarnych i humanitarnych?

Prowadzenie badań naukowych wymaga – oprócz sformułowania problemów badawczych – określenia hipotez.

T. Pilch hipotezą nazywa „wszelkie twierdzenia częściowo tylko uzasadnione, przeto także wszelki domysł, za pomocą którego tłumaczymy dane faktyczne, a więc też i domysł w postaci uogólnienia, osiągniętego (...) na podstawie danych wyjściowych[8]. Według J. C. Townsenda „hipoteza to stwierdzenie, co do którego istnieje pewne prawdopodobieństwo, że stanowić będzie ono prawdziwe rozwiązanie postawionego problemu"[9]. J. Brzeziński twierdzi, że „dane stwierdzenie może być uznane za hipotezę naukową, jeżeli jest sprawdzalne. Hipoteza, której nie można poddać procedurze sprawdzania empirycznego nie może pretendować do miana hipotezy naukowej"[10]. Przed „formułowanymi hipotezami naukowymi stawia następujące kryteria poprawności:

- hipoteza musi być adekwatną odpowiedzią na problem,
- hipoteza musi być najprostszą odpowiedzią na problem, gdyż im bardziej prostą przyjmie postać, tym łatwiej można będzie ją sprawdzić,
- hipoteza musi być tak sformułowana by łatwo można było ją przyjąć, względnie odrzucić,
- hipoteza nie powinna przyjmować postaci szerokiej generalizacji"[11].

[8] T. Pilch, *Zasady...*, op. cit., s. 26-27.
[9] J. Gnitecki, *Zarys...*, op. cit., s. 136.
[10] J. Brzeziński, *Metodologia...*, op. cit., s. 225.
[11] Ibidem, s. 226.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury metodologicznej, tematu rozprawy, sformułowanych celów oraz problemów badawczych przyjąłem następującą hipotezę główną:

Dokonujące się przeobrażenia w Siłach Zbrojnych RP wymagają istotnych zmian w kształtowaniu i doskonaleniu zawodowych kompetencji podoficera dowódcy–instruktora wojsk lądowych.
Wykształcenie podoficera prezentującego wysokie kompetencje zawodowe, profesjonalnie przygotowanego do działań szkoleniowo-wychowawczych, militarnych i humanitarnych może być zrealizowane poprzez:

- **stworzenie w oparciu o polskie prawo i tradycje narodowe oraz zgodnego z obowiązującymi w armiach państw NATO racjonalnie zorganizowanego i sprawnie funkcjonującego systemu kształcenia zawodowego podoficerów,**
- **skonstruowanie nowoczesnych programów kształcenia opartych na podejściu interdyscyplinarnym,**
- **powołanie odpowiednich ośrodków szkolenia do ich realizacji,**
- **opracowanie prognostycznego modelu osobowo-zawodowego podoficera,**
- **skonstruowanie wielotorowej drogi rozwoju zawodowego i skutecznego systemu doskonalenia zawodowego,**
- **wytworzenie przyjaznego klimatu społecznego wokół podoficerów,**
- **ukształtowanie u podoficerów cech osobowo-zawodowych zapewniających bycie nie tylko dowódcą i wychowawcą, ale również przywódcą,**
- **stworzenie warunków motywacyjnych do rzetelnej i odpowiedzialnej służby.**

Hipotezy szczegółowe brzmią następująco:

1. Funkcjonujący system kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych nie w pełni przygotowuje ich do skutecznego wypełniania zadań szkoleniowo-wychowawczych, militarnych i humanitarnych, ponieważ:
   - zakres wiedzy i umiejętności zawodowych podoficerów na szczeblu drużyna–pluton jest niewystarczający,
   - pełnienie funkcji dowódczych, instruktorskich i specjalistycznych przez podoficerów nie spełnia oczekiwań bezpośrednich przełożonych,

- przynależność do korpusu podoficerskiego nie daje poczucia pełnej satysfakcji z powodu niskiej jego pozycji zawodowej i prestiżu społecznego.

2. Poziom zawodowych kompetencji podoficerów wojsk lądowych nie odzwierciedla wymagań, jakie są wobec nich stawiane.
3. System kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych w armiach głównych państw NATO ukierunkowany jest na ustawiczne doskonalenie kwalifikacji i umiejętności zawodowych dzięki:
   - sprawnie zorganizowanemu i funkcjonującemu systemowi kształcenia i doskonalenia zawodowego,
   - nowoczesnym programom kształcenia umożliwiającym wyszkolenie specjalistyczne, metodyczne, a także kształtowanie pożądanych cech osobowych, predestynujących do wykonywania obowiązków na określonym stanowisku służbowym,
   - wielotorowej drodze rozwoju zawodowego,
   - satysfakcji z przynależności do korpusu podoficerskiego, który stanowi profesjonalną grupę żołnierzy i wysokiej klasy fachowców.
4. W systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów wojsk lądowych należy ściśle określać i respektować wymagania dotyczące wiedzy, umiejętności zawodowych i cech osobowych zapewniających profesjonalne przygotowanie do działań szkoleniowo-wychowawczych, militarnych i humanitarnych

Za zmienną niezależną w podjętych badaniach przyjąłem kierunki zmian w kształtowaniu i doskonaleniu zawodowych kompetencji podoficera dowódcy-instruktora wojsk lądowych, natomiast za zmienną niezależną profesjonalne przygotowanie podoficerów do wykonywania zadań szkoleniowo-wychowawczych, militarnych i humanitarnych.

4.3. Metody badań, techniki i narzędzia badawcze.

Rozwiązanie problemów badawczych wymaga doboru odpowiednich metod badań, technik i narzędzi badawczych. Według T. Kotarbińskiego, „metoda, czyli system postępowania, jest to sposób wykonania czynu złożonego, polegający na określonym układzie działań składowych, a przy tym uplanowiony i nadający się do wielokrotnego stosowania”[12]. Jak twierdzi M. Łobocki „metody są z reguły pewnym ogólnym systemem reguł, dotyczących organizowania określonej działalności badawczej, tj. szeregu operacji poznawczych i praktycznych, kolejności ich zastosowania, jak również specjalnych środków i działań, skierowanych z góry na założony cel badawczy”[13].

Oprócz pojęcia „metoda” w pracach z zakresu metodologii badań naukowych używa się terminu „technika badawcza”. Jest ona z reguły podporządkowana określonej metodzie badań i pełni wobec niej rolę służebną.

Z kolei narzędzie badań, to środek pomocniczy wykorzystywany podczas gromadzenia materiałów empirycznych przydatnych przy rozwiązywaniu podjętego problemu badań. Funkcję tę może spełniać przyrząd, aparat lub inne urządzenie służące do wywołania, zarejestrowania lub dokonania pomiaru danego zjawiska.

W celu rozwiązania problemów badawczych sformułowanych w pracy wykorzystałem następujące metody badań:

- sondaż diagnostyczny,
- analiza i krytyka literatury przedmiotu,
- analiza dokumentów,
- metoda sędziów kompetentnych,
- analiza statystyczna.

Główną metodą badań jest ***sondaż diagnostyczny***, będący jedną z najpopularniejszych metod badań społecznych i pedagogicznych. Jak twierdzi T. Pilch „metoda sondażu diagnostycznego jest sposobem gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych,

[12] W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 232.
[13] M. Łobocki, *Metody...*, op. cit., s. 115.

opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasilaniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk i wszelkich innych zjawiskach instytucjonalnie nie zlokalizowanych – posiadających znaczenie wychowawcze – w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której badane zjawisko występuje"[14].

Do badań ankietowych opracowałem trzy kwestionariusze. Jednym badałem opinie słuchaczy szkół podoficerskich, drugim opinie podoficerów zawodowych, a trzecim opinie oficerów (dowódców, sztabowców, logistyków) odpowiedzialnych za szkolenie i doskonalenie zawodowe w jednostkach wojskowych. Część sformułowanych w trzech kwestionariuszach pytań była identyczna, co pozwoliło porównać opinie, jakie o poszczególnych problemach wyrażali respondenci wymienionych grup. W kwestionariuszach stosowałem pytania otwarte i zamknięte (w tym alternatywne), kafeterie zamknięte, otwarte, półotwarte, dysjunktywne i koniunktywne.

Pytania wskaźnikowe w kwestionariuszach ankiety pozwoliły między innymi określić:

- poziom przygotowania kadry dydaktycznej i dowódczej do realizacji procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego w szkołach podoficerskich i jednostkach wojskowych,
- ocenę treści programowych przez kadrę dydaktyczną, dowódczą i słuchaczy szkół podoficerskich i jednostek wojskowych,
- oczekiwania kadry dydaktycznej, dowódczej i słuchaczy szkół podoficerskich i jednostek wojskowych wobec wyzwań edukacyjnych i rekomendowanie ich do zastosowania w programach kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz samokształcenia,
- oddziaływania wychowawcze kadry dowódczej i dydaktycznej wobec słuchaczy szkół podoficerskich i podoficerów zawodowych w jednostkach wojskowych.

Metoda analizy i krytyki literatury przedmiotu pozwoliła mi umiejscowić problematykę badań w dotychczasowym dorobku nauk pedagogicznych i wojskowych.

[14] T. Pilch, *Zasady...*, op. cit., s. 51.

Umożliwiła także zapoznanie się z literaturą dotyczącą współczesnej edukacji kadr wojska, określenie jej związku z aktualnie preferowaną krytyczno-kreatywną doktryną oświatową, opartą na podstawach aksjologicznych. Analizie i krytyce poddałem wydawnictwa specjalistyczne dotyczące organizacji systemu dydaktyczno-wychowawczego w szkołach podoficerskich i systemu doskonalenia zawodowego w jednostkach wojsk lądowych, założeń programowych, normatywy. Analiza literatury metodologicznej pozwoliła wreszcie opracować techniki i narzędzia badawcze, które zastosowałem w trakcie realizacji badań.

Metoda analizy dokumentów służy „gromadzeniu wstępnych, opisowych, także ilościowych informacji o badanej instytucji czy zjawisku wychowawczym, jak również poznawaniu biografii jednostek i opinii wyrażonych w dokumentach"[15]. Metoda analizy dokumentów ma charakter metody uzupełniającej. Badanie za pomocą tej metody dotyczyło analizy dokumentów:

- regulujących funkcjonowanie procesu dydaktyczno-wychowawczego w szkołach podoficerskich i systemu doskonalenia zawodowego w jednostkach wojsk lądowych,
- określających wymogi dydaktyczne i sprawnościowe stawiane przed słuchaczami i podoficerami zawodowymi w jednostkach wojsk lądowych,
- określających wymogi oddziaływań wychowawczych wobec słuchaczy szkół podoficerskich, jak i podoficerów zawodowych w jednostkach wojsk lądowych.

Metoda wywiadu. Wywiad jest metodą zdobywania informacji przez bezpośrednie stawianie pytań osobom, które mogą udzielić pewnej sumy informacji. Metoda ta pozwoliła mi na uzyskanie od osób odpowiedzialnych za organizację i kierowanie procesem kształcenia i doskonalenia zawodowego w szkołach podoficerskich i jednostkach wojsk lądowych opinii dotyczących:

- organizacji i przebiegu procesu kształcenia i doskonalenia zawodowego,
- oceny treści programowych,
- oceny przygotowania kadry dydaktycznej i dowódczej do realizacji procesu dydaktycznego i doskonalenia zawodowego,

[15] Ibidem, s. 88.

- wstępnej oceny efektów pracy dowódczej i wychowawczej podoficerów zawodowych, poziomu ich kwalifikacji i zaangażowania, a także wyeksponowanie oczekiwań ze strony oficerów wobec tych, którzy będą obejmować stanowiska podoficerskie w oddziałach i pododdziałach.

Metoda sędziów kompetentnych. Jest to sposób ustalania oceny danych faktów, zjawisk i procesów przez grupę specjalistów. Dla realizacji celów badań osobami tymi byli: kadra dydaktyczna w szkołach podoficerskich, przełożeni i dowódcy podoficerów zawodowych w jednostkach wojskowych oraz przedstawiciele instytucji centralnych i wiodących ośrodków naukowych Wojska Polskiego. Uzyskane dzięki tej metodzie dane pozwoliły na określenie:

- zmian osobowościowych i społeczno-zawodowych u słuchaczy w trakcie nauki w szkołach podoficerskich i u absolwentów tych szkół w jednostkach wojsk lądowych,
- poziomu przygotowania podoficerów zawodowych do wykonywania obowiązków służbowych w jednostkach wojskowych,
- oczekiwań i wyzwań stawianych wobec podoficerów w jednostkach wojskowych.

Analiza statystyczna umożliwiła opracowanie zebranego materiału badawczego oraz opisową jego prezentację w postaci wskaźników i miar. Wszelkie obliczenia wykonane zostały przy użyciu odpowiednich programów komputerowych.

4.4. Teren i organizacja badań.

Teren badań obejmuje fakty pedagogiczne, ludzi, przestrzeń, w której te fakty zachodzą oraz związki i zależności między nimi. Zgodnie z celami badań i problemami badawczymi terenem badań były Szkoły Podoficerskie Wojsk Lądowych w Poznaniu, Toruniu, Zegrzu i Wrocławiu oraz jednostki 16 Pomorskiej Dywizji Zmechanizowanej: 9 Brygada Kawalerii Pancernej w Braniewie, 16 Pomorski Pułk Artylerii w Braniewie, 16 Warmińsko-Mazurska Brygada Zmechanizowana w Morągu, 20 Brygada Zmechanizowana w Bartoszycach.

W wytypowanych instytucjach przy doborze próby badawczej zastosowałem losowanie warstwowe. Polega ono na podzieleniu całej populacji na warstwy i losowaniu w sposób niezależny z każdej warstwy określonej liczby elementów[16]. Wyodrębniłem trzy grupy badanych, według wieku, stażu służby wojskowej, wykształcenia i stopnia wojskowego.

Pierwszą grupę badawczą reprezentują żołnierze nadterminowi – słuchacze szkół podoficerskich wojsk lądowych na kierunkach zmechanizowanych, pancernych, rozpoznawczych, rakietowych i artylerii oraz łączności i informatyki. Drugą grupę badawczą stanowią podoficerowie zawodowi przygotowujący się do udziału w misji pokojowej w Iraku w ramach Polskiego Kontyngentu Wojskowego. Natomiast trzecią grupę badawczą reprezentuje kadra oficerska (dydaktyczna, dowódcza, logistyczna odpowiedzialna za organizację i przebieg kształcenia i doskonalenia zawodowego), jak również przełożeni podoficerów w jednostkach 16 Pomorskiej Dywizji Zmechanizowanej.

Podczas realizacji badań ankietowych (od lutego do maja 2004 roku) przeprowadziłem również otwarte wywiady pogłębione, zarówno wśród kadry oficerskiej, jak i podoficerskiej. W trakcie prowadzonych badań wykorzystałem także opinie dowódców kompanii i batalionów. Dowódcy ci stanowili bardzo cenne źródło informacji o podoficerach zawodowych pełniących służbę w dowodzonych przez nich pododdziałach i oddziałach oraz o ich oczekiwaniach, co do roli i zadań, jakie będą realizowali w nowej rzeczywistości wojskowej.
Ogółem w badaniach uczestniczyło 155 słuchaczy szkół podoficerskich, 125 podoficerów oraz 105 oficerów.

Badania ankietowe przeprowadziłem osobiście, podkreślając ich anonimowy charakter. Wypełnianie kwestionariuszy ankiet poprzedziłem krótkim wprowadzeniem na temat celu i metody prowadzonych przeze mnie badań. Badania w grupach przeprowadziłem techniką audytoryjną podczas zebrań żołnierskich.

[16] Zob. J. Brzeziński, *Metodologia...*, op. cit., s. 241.

Charakterystyka badanej próby przedstawia się następująco:

- **Słuchacze szkół podoficerskich**

Tabela 4. Charakterystyka badanych ze względu na wiek.

Lata życia	Słuchacze SP	
	N	%
1. Od 21 do 25 lat	16	8
2. Od 26 do 30 lat	92	61,3
3. Od 31 do 35 lat	45	30
4. Powyżej 35	1	0,7

Tabela 5. Charakterystyka badanych ze względu na posiadane wykształcenie.

Wykształcenie	Słuchacze SP	
	N	%
1. Zasadnicze zawodowe	1	0,7
2. Średnie zawodowe	83	54,6
3. Średnie ogólnokształcące	43	18,3
4. Pomaturalne	11	7,2
5. Inne	14	9,2

Tabela 6. Charakterystyka badanych ze względu na stopień wojskowy.

Stopień wojskowy	Słuchacze SP	
	N	%
1. Starszy szeregowy	2	1,4
2. Kapral	4	2,7
3. Starszy kapral	6	4,1
4. Plutonowy	124	84,4
5. Starszy plutonowy	11	7,4

Struktura badanej grupy słuchaczy szkół podoficerskich była następująca:

- najliczniejszą grupę ze względu na wiek byli słuchacze od 26 do 30 lat 61,3%, jedną trzecią grupy stanowili słuchacze w wieku od 31 do 35 lat 30%, najmniej liczna grupa była w wieku do 25 lat 8,0% i powyżej 35 lat 0,7% (zob. tabela 4),

- ze względu na posiadane wykształcenie dominowali słuchacze ze średnim zawodowym 54,6%, średnie ogólnokształcące deklarowało 18,3%, natomiast pomaturalne 7,2%, zasadnicze zawodowe 0,7% (zob. tabela 5),
- posiadany stopień wojskowy dość istotnie różnicował grupę badanych słuchaczy. Stopień plutonowego posiadało 84,4%, starszego plutonowego 7,4%, kaprala 2,7% i szeregowego 1,4% (zob. tabela 6).

♦ **Podoficerowie zawodowi**

Tabela 7. Charakterystyka badanej kadry ze względu na staż służby wojskowej.

Lata służby	Podoficerowi zawodowi	
	N	%
1. Od 1 do 5 lat	40	32,6
2. Od 6 do 10 lat	48	39,0
3. Od 11 do 15 lat	24	20,4
4. Od 16 do 20 lat	9	6,4
5. Powyżej 20 lat	2	1,6

Tabela 8. Charakterystyka badanej kadry ze względu na wiek.

Lata życia	Podoficerowi zawodowi	
	N	%
1. Do 25 lat	34	27,2
2. Od 26 do 30 lat	46	36,8
3. Od 31 do 35 lat	31	24,8
4. Powyżej 35 lat	14	11,2

Tabela 9. Charakterystyka badanej kadry ze względu na wykształcenie cywilne.

Wykształcenie	Podoficerowie zawodowi	
	N	%
1. Zasadnicze zawodowe	18	14,4
2. Średnie zawodowe	63	50,4
3. Średnie ogólnokształcące	35	28,0
4. Pomaturalne	7	5,6
5. Wyższe licencjackie	1	0,8
6. Wyższe magisterskie	1	0,8

Tabela 10. Charakterystyka badanej kadry ze względu na stanowisko służbowe.

Stanowisko służbowe	Podoficerowie zawodowi	
	N	%
1. Dowódcze	61	48,8
2. Dowódcze	31	24,8
3. Sztabowe	14	11,2
4. Dydaktyczne	2	1,6
5. Inne	17	13,6

Tabela 11. Charakterystyka badanej kadry ze względu na stopień wojskowy.

Stopień wojskowy	Podoficerowie zawodowi	
	N	%
1. Kapral	18	14,4
2. Plutonowy	28	22,4
3. Sierżant	33	26,4
4. Chorąży	46	36,8

Struktura badanej grupy podoficerów przedstawiała się następująco:

- ze względu na wiek dominującą grupą byli podoficerowie w wieku od 26 do 30 lat 36,8%, nieco mniej liczna grupa w wieku do 25 lat 27,2% oraz od 31 do 35 lat 24,8%, natomiast w wieku powyżej 35 lat było 11,2% badanych (zob. tabela 8),
- bardzo podobne zróżnicowanie występowało w kategorii stażu służby wojskowej. Od 6 do 10 lat deklarowało 39,0% badanych, od 1 do 5 lat 32,6% i od 11 do 15 lat 20,4 %. Małą grupę stanowili podoficerowie o stażu służby wojskowej od 16 do 20 lat 7,2% i powyżej 20 lat 1,6% (zob. tabela 7),
- ze względu na posiadane wykształcenie dominowali podoficerowie ze średnim zawodowym 50,4%, średnie ogólnokształcące deklarowało 28,0%, zasadnicze zawodowe 14,4%, pomaturalne 5,6%, natomiast wyższe licencjackie i magisterskie po 0,8 % (zob. tabela 9),
- zdecydowana większość podoficerów zajmowała stanowiska dowódcze 48,8%, logistyczne 24,8%, sztabowe 11,2%, a dydaktyczne 1,6%. 13,6% to inne, nie związane z wyżej wymienionymi stanowiskami służbowymi (zob. tabela 10),

- grupę badanych w niewielkim stopniu różnicuje stopień wojskowy. Najliczniejsi byli chorążowie 6,8%, nieco mniej liczni sierżanci i plutonowi odpowiednio 25,4% i 22,4% oraz kaprale 14,4% (zob. tabela 11).

- **Oficerowie**

Tabela 12. Charakterystyka badanej kadry ze względu na stanowisko dowódcze.

Stanowisko dowódcze	Oficerowie	
	N	%
1. Dowódca pułku	1	1,0
2. Dowódca batalionu	7	6,7
3. Dowódca kompanii	29	27,6
4. Dowódca plutonu	17	16,1
5. Inne (dydaktyczne, sztabowe, logistyczne)	51	48,6

Tabela 13. Charakterystyka badanej kadry ze względu na stopień wojskowy.

Stopień wojskowy	Oficerowie	
	N	%
1. Podporucznik	15	14,3
2. Porucznik	30	28,5
3. Kapitan	42	40,0
4. Major	15	14,3
5. Podpułkownik	3	2,9

Tabela 14. Charakterystyka badanej kadry ze względu na wykształcenie wojskowe.

Wykształcenie wojskowe	Oficerowie	
	N	%
1. Wyższa Szkoła Oficerska	93	88,6
2. Akademia Wojskowa	12	11,4

Tabela 15. Charakterystyka badanej kadry ze względu na staż służby wojskowej.

Staż służby wojskowej	Oficerowie	
	N	%
1. Do 5 lat	16	15,2
2. Od 6 do 10 lat	32	30,5
3. Od 11 do 15 lat	23	21,9
4. Od 16 do 20 lat	17	16,2
5. Od 21 do 25 lat	13	12,4
6. Powyżej 25 lat	4	3,8

Tabela 16. Charakterystyka badanej kadry ze względu na staż służby na obecnym stanowisku służbowym.

Staż służby na zajmowanym stanowisku	Oficerowie	
	N	%
1. Do 3 lat	62	59,0
2. Od 3 do 6 lat	24	22,9
3. Powyżej 6 lat	19	18,1

Struktura badanej grupy była następująca:

- ze względu na stanowisko służbowe najliczniejszą grupę stanowili oficerowie w kategorii – inne, nie związane bezpośrednio z dowodzeniem 48,6%. 27,6% badanych to dowódcy kompanii, 16,1% dowódcy plutonu, a dowódcy batalionu 6,7%. 1,0% badanej próby stanowili dowódcy pułku (zob. tabela 12),
- zdecydowana większość badanych to oficerowie ze stażem do 3 lat na zajmowanym stanowisku służbowym 59,0%, od 3 do 6 lat deklarowało 22,9%, natomiast powyżej 6 lat 18,1% (zob. tabela 16),
- stopień wojskowy badanej grupy w znikomym stopniu ich różnicował. Dominowali kapitanowie 40,0%, porucznicy stanowili 28,5%, podporucznicy i majorowie po 14,3%, a 2,9% to oficerowie w stopniu podpułkownika (zob. tabela 13),
- najliczniejszą grupą badanych ze względu na wykształcenie wojskowe byli absolwenci wyższych szkół oficerskich 88,6%, a akademii wojskowych 11,4% (zob. tabela 14),

- staż służby wojskowej od 5 do 10 lat deklarowało 30,5% badanych oficerów, od 11 do 15 lat 21,9%, natomiast do 5 lat i od 21 do 25 lat odpowiednio 15,2% i 12,4%. Jedynie 3,8% badanych posiadało staż służby wojskowej powyżej 25 lat (zob. tabela 15).

Rozdział 5

MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA ZAWODOWYCH KOMPETENCJI PODOFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH. REKOMENDACJE ZMIAN

5.1. System kształcenia szkół podoficerskich w opinii słuchaczy.

Perspektywy zmian w systemie edukacji zawsze budziły duże zainteresowanie społeczne. Ze zrozumiałych względów nasiliło się ono obecnie na przełomie wieków i tysiącleci. Polska szkoła była i jest mocno krytykowana za niedostosowanie procesu kształcenia i wychowania do nowych wyzwań cywilizacyjnych. Można zaryzykować stwierdzenie, iż wiele zarzutów pod adresem polskiej edukacji dotyczy również szkolnictwa wojskowego. Zmiany systemowe, dokonujące się w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, stanowią dobrą okazję do poszukiwań nowego kształtu edukacji wojskowej. Rozpoczęte prace obejmują zmiany strukturalno-organizacyjne, a także daleko idące zmiany w celach kształcenia, treściach kształcenia i doskonaleniu kadr[1].

Aby podnieść jakość kształcenia w szkołach wojskowych należy w pierwszej kolejności przeanalizować proces edukacji, jaki się tam odbywa i role, w jakich występują poszczególni jego uczestnicy. Nadrzędnym i najważniejszym zadaniem edukacji w każdej szkole jest zapewnienie jej uczestnikom uzyskania odpowiednich kompetencji. Przy ustalaniu kompetencji uczniów (słuchaczy) akcentuje się uniwersalne wartości i takie priorytety edukacyjne, jak: samodzielność, przygotowanie do życia w społeczeństwie, poprawa jakości życia i indywidualnego rozwoju. Zatem kluczowymi kompetencjami słuchaczy szkół powinny być:

- umiejętność rozwiązywania problemów poznawczych i realizacyjnych, w tym przyjmowanie odpowiedzialności za własne wykształcenie,
- dostrzeganie związków przeszłości z teraźniejszością, a tej z przyszłością,

---

[1] Por. K. Jurzysta, *Podstawy teoretyczne zmian programowych w szkolnictwie wojskowym*, [w:] *Edukacja w wyższych szkołach...*, op. cit., s. 91.

- przyjmowanie odpowiedzialności za siebie i innych, w tym poszukiwanie nowych rozwiązań,
- skuteczne porozumiewanie się, korzystanie z nowych technologii komunikowania się,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- organizowanie pracy własnej i innych osób, opanowanie technik i narzędzi pracy[2].

Każde celowe i zorganizowane działanie, a takim jest kształcenie, powinno się rozpoczynać od przedstawienia i przyjęcia głównego założenia i celu działalności. Cel oznacza nie tylko konkretne zadanie, jakie należy osiągnąć, ale także ogólny kierunek działań, klimat, w którym się to działanie odbywa. Mogą one mieć charakter doraźny w konkretnych poczynaniach, a także są zaliczane do podstawowych norm i idei uznawanych za trwały dorobek tradycji kultury i wychowania.

Przystępując do analizy celów kształcenia należy je ujmować na tle uniwersalnych wartości, stanowiących istotę godziwego życia, jego potrzeb i budowanej dla niego edukacji. Z przyjętych, uznanych wartości i potrzeb wyrastają cele edukacji i ich szczególne odniesienie w procesie nauczania – cele kształcenia. Cele stanowią wytyczne i zadania dla procesu kształcenia, określają jego wymagania programowe oraz oczekiwane rezultaty. Od celów formułowanych na wartościach i potrzebach zaczyna się świadome kształcenie[3].

Cz. Kupisiewicz w *Podstawach dydaktyki ogólnej* formułuje następujący cel główny oraz pięć podrzędnych. Celem głównym jest zapewnienie wszystkim uczniom optymalnego rozwoju intelektualnego. Podrzędne cele zapewniają tę realizację przez:

1. Zaznajomienie uczniów z podstawami usystematyzowanej wiedzy o przyrodzie, społeczeństwie, technice i kulturze w zakresie umożliwiającym rozumienie najważniejszych rzeczy, zjawisk, wydarzeń i procesów oraz operatywne

---

[2] Zob. A. Pieczywok, *Kształcenie słuchaczy wyższych szkół oficerskich u progu XXI wieku,* [w:] *Nowe kierunki w dydaktyce wyższej szkoły zawodowej,* pod red. J. Świniarskiego i K. Augustyniaka, Wyd. WSPol., Szczytno 2002, s. 101.

[3] J. Pułturzycki, *Dydaktyka dla nauczycieli*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 37.

posługiwanie się tą wiedzą przy przekształcaniu fragmentów rzeczywistości, dostosowanymi do możliwości dzieci i młodzieży.

2. Rozpoznawanie zainteresowań i zdolności poznawczych uczniów, a mianowicie ich krytycznego myślenia, uwagi, wyobraźni, pamięci, fantazji i różnorakich umiejętności praktycznych.
3. Kształtowanie u dzieci i młodzieży akceptowanego społecznie systemu wartości, systemu spójnych merytorycznie i logicznie poglądów i przekonań, wyznaczających stosunek do świata oraz ukierunkowujących ich postępowanie.
4. Wdrażanie uczniów do samokształcenia.
5. Zaznajomienie uczniów z ogólnymi podstawami produkcji i organizacji pracy w zakresie najważniejszych dziedzin wytwórczości oraz w umiejętności posługiwania się najprostszymi narzędziami i maszynami[4].

Podobnie, ale szerzej, ujmuje cele kształcenia W. Okoń, który dzieli je na dwie grupy zależne od charakteru oddziaływań: rzeczową i osobowościową. Strona rzeczowa wiąże się z poznawaniem świata obiektywnego i nabywaniem sprawności pomagających brać udział w jego kształtowaniu. Strona osobowościowa, zwana też podmiotową, wiąże się z poznawaniem samego siebie, kształtowaniem motywacji i zainteresowań oraz nabywanie sprawności sprzyjających kształtowaniu samego siebie[5].

Kolejnymi elementami procesu dydaktyczno-wychowawczego są programy kształcenia i treści kształcenia.

Program jest narzędziem spełnienia celów grupowych i zadośćuczynienia przekonaniom tak grupowych, jak jednostkowych[6]. Terminem „program" obejmuje się większość tego, czego dzieci uczą się w szkole, w tym także to coś, co nazywane bywa czasem „programem ukrytym" – wartości i wzorce postępowania, które przyswajane są często przypadkowo, na przykład, kiedy dzieci uczą zważać się na ludzi lub posłuszeństwa wobec autorytetów[7]. A.C. Ornstein i F. P. Hunkins wyliczają pięć głównych poglądów na program i definicję programów.

---

[4] Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej,* BGW, Warszawa 1994, s. 53-56.
[5] W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej,* Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 1995, s. 70.
[6] D. F. Walker, J. F. Soltis, *Program i cele kształcenia,* WSiP, Warszawa 2000, s. 7.
[7] E. C. Wragg, *Trzy wymiary programu,* WSiP, Warszawa 1999, s. 11.

Program można zdefiniować jako plan działań, czyli dokument wskazujący strategie osiągania założonych celów albo rezultatów. Pogląd ten jest przykładem liniowej koncepcji programu. Plan obejmuje początek, koniec i proces (lub sposoby), dzięki czemu można kroczyć od stanu początkowego do końcowego. Można jednak program zdefiniować szeroko jako zajmowanie się doświadczeniami (przeżyciami) ucznia. Bierze się tu pod uwagę jako elementy programu niemal wszystko, co jest w szkole, a nawet poza szkołą, jeśli tylko zostało zaplanowane. Program jest to wszystko, czego dzieci-uczniowie doświadczają pod kierunkiem nauczycieli. Na program spojrzeć można także jako na pole badań. Są tu więc i podstawowe założenia, określony zasób wiedzy, własna teoria badań, zasady badań i specjaliści zajmujący się interpretowaniem wiedzy. Program rozpatrywać można też w kategoriach przedmiotowego materiału nauczania (matematyka, przyroda, angielski, historia itd.) oraz treści (sposób organizowania i przyswajania informacji). O materiale i treści można mówić też, odwołując się do poziomów (klas). Zawsze jednak nacisk kładzie się na fakty, pojęcia, uogólnienia w obrębie przedmiotowego materiału nauczania, w przeciwieństwie do pojęć ogólnych i zasad związanych z tworzeniem programu niezależnie od podziału na przedmioty nauczania[8].

Program można rozumieć również jako „przedstawienie celów, treści oraz metod nauczania i uczenia się danego przedmiotu, niekiedy również wyników, które powinny być osiągnięte przez uczniów"[9]. Podobnie istotę programu rozumie A. Siemak-Tylikowska: „ogólne sformułowania celów nauczania poszczególnych przedmiotów; materiały nauczania – najobszerniejsza część programu przedstawiona jako zbiór działań tematycznych, tematów i podtematów z wybranych dziedzin wiedzy; uwagi o realizacji materiału mające zwykle postać krótkich, ogólnych wskazówek dotyczących metod, form, środków nauczania danego przedmiotu. Jednocześnie stwierdza, że przez program rozumie się także urzędowy dokument określający zakres materiału przeznaczonego do opanowania

[8] Zob. A. C. Ornstein, F.P. Hunkins, *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka,* WSiP, Warszawa 1999, s. 30–31.
[9] W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny,* PWN, Warszawa 2001, s. 316–317.

przez uczniów"[10]. Można zatem przyjąć, że program nauczania jest dokumentem zawierającym cele, treści, metody i wyniki kształcenia.

Na treści kształcenia zdaniem Cz. Kupisiewicza „składa się całokształt podstawowych wiadomości i umiejętności z dziedziny nauki, techniki, kultury, sztuki oraz praktyki społecznej, przewidziany do opanowania przez uczniów podczas ich pobytu w szkole"[11]. Podobnie ujmuje określenie treści F. Bereźnicki: „treściami kształcenia określa się system wzajemnie ze sobą powiązanych wiadomości, umiejętności, nawyków i doświadczeń"[12]. A zatem treści kształcenia stanowią zawartość procesu nauczania i to zawartość starannie dobraną z całokształtu doświadczeń i osiągnięć ludzkości w dziedzinie nauki, kultury, techniki i sztuki. Jest to zawartość wartościowa dla przygotowywania nowych pokoleń do życia i pracy.

Kształcenie to proces nauczania i uczenia się połączony we wspólnej realizacji zadań dydaktycznych i wychowawczych. Zadania te realizowane są w formach postępowania właściwego różnym typom zajęć dydaktycznych. Podstawową formą aktywności jest uczenie się jako samodzielny proces poznawczy, z którego wywodzą się takie procesy dydaktyczne, jak kształcenie, doskonalenie, samokształcenie[13].

Dążąc do poznania procesu dydaktyczno-wychowawczego szkół podoficerskich zwróciłem się do respondentów (słuchaczy szkół podoficerskich) o wyrażenie opinii dotyczących programów kształcenia, treści kształcenia, wykładowców, instruktorów i dowódców, a także relacji społecznych występujących w szkołach podoficerskich.

Aby zorientować się jak słuchacze postrzegają proporcje między zajęciami z wybranych przedmiotów lub grup przedmiotów zadałem badanym następujące pytanie:

---

[10] Por. A. Siemak-Tylikowska, *Podstawy teorii doboru treści kształcenia,* Wyd. U.W., Warszawa 1985, s. 17.
[11] Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki...,* op. cit., s. 65.
[12] F. Bereźnicki, *Dydaktyka ogólna w zarysie,* Miscellanea, Koszalin 1994, s. 69.
[13] Por. J. Pułturzycki, *Dydaktyka dla...,* op. cit., s. 87.

„Jak z własnego punktu widzenia i na podstawie posiadanego doświadczenia, ocenia Pan proporcje między zajęciami z wybranych przedmiotów lub grup przedmiotów w szkole podoficerskiej?" Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 17.

Tabela 17. Ocena proporcji między zajęciami z wybranych przedmiotów lub grup przedmiotów w szkole podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).*

Przedmioty lub grupy przedmiotów	**Powinno być więcej i raczej więcej**		**Powinno być tyle ile jest**		**Powinno być mniej i o wiele mniej**	
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Przedmioty ogólnowojskowe	55	35,8	75	49	25	15,2
Przedmioty kierunkowe i specjalistyczne	128	83,4	27	16,6	0	0
Przedmioty społeczne i humanistyczne	13	7,9	61	39,7	81	52,4
Języki obce	106	69	31	19,7	18	11,3
Wychowanie fizyczne	89	58,0	57	36,8	9	5,2

* W prezentacji danych pominięto kategorię „Trudno powiedzieć".

Z danych liczbowych i procentowych zawartych w tabeli 17 wynika, że opinie słuchaczy dotyczące proporcji między zajęciami z przedmiotów lub grup przedmiotów są zróżnicowane. W zakresie przedmiotów ogólnowojskowych prawie połowa słuchaczy jest zdania, że powinno być ich tyle ile jest. Ponad jedna trzecia uważa, że powinno być ich więcej i raczej więcej, a co siódmy jest zdania, że powinno być ich mniej i o wiele mniej. Zdecydowana większość słuchaczy (83,4% wskazań) twierdzi, że przedmiotów kierunkowych i specjalistycznych powinno być więcej i raczej więcej, a tylko 16,6% jest zdania, że ilość zajęć jest wystarczająca. Podobne opinie dotyczą języków obcych i wychowania fizycznego, z tą jednak różnicą, że prawie co dziesiąty słuchacz uważa, że języków obcych powinno mniej, a nieliczni (5,2% wskazań) myślą tak o wychowaniu fizycznym.

Niepokojącym zjawiskiem wydaje się fakt, że ponad połowa badanych jest zdania, iż przedmiotów społecznych i humanistycznych powinno być mniej

i o wiele mniej, a tylko, co dwunasty uważa, że powinno być ich więcej. Uzasadniając swoje odpowiedzi, ankietowani słuchacze twierdzą, że:

1. Podoficerowie powinni być kształceni w specjalnościach przydatnych na stanowiskach służbowych – 39 (25,2%).
2. Sprawność fizyczna jest bardzo istotna dla kompetencji zawodowych podoficerów – 5 (3,2%).
3. Znajomość języków obcych powinna należeć do zasadniczych umiejętności podoficerów zawodowych – 5 (3,2%).
4. Inne – 7 (4,5%).

* Uzyskane wartości procentowe nie sumują się do 100, ponieważ stanowią odpowiedzi ze skategoryzowanych pytań otwartych.

Powyższy problem w podobny sposób oceniają słuchacze szkół podoficerskich w badaniach przeprowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych w 2005 roku[14].

Aby zorientować się jak słuchacze oceniają programy kształcenia szkół podoficerskich w zakresie proporcji między formami zajęć zadałem badanym następujące pytanie: *„Jak ocenia Pan proporcje między formami zajęć prowadzonych w szkole podoficerskiej?"* Wyniki szczegółowe udzielonych odpowiedzi słuchaczy przedstawia tabela 18.

Tabela 18. Ocena proporcji między formami zajęć prowadzonych w szkole podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).*

Formy zajęć	Powinno być więcej i raczej więcej		Powinno być tyle ile jest		Powinno być mniej i o wiele mniej	
	N	%	N	%	N	%
Wykłady	23	14	55	36	77	50
Ćwiczenia	107	70	38	25,3	8	4,6
Konsultacje	48	31,1	69	44,4	38	24,5
Zajęcia praktyczne	133	86,5	15	9,4	7	4,1
Praktyki dowódcze	95	61,4	53	35,3	5	3,3
Zajęcia poligonowe	95	61,4	49	33,1	9	5,5

* W prezentacji danych pominięto kategorię „Trudno powiedzieć".

[14] Por. A. Orzyłowska, *Przygotowanie zawodowe podoficerów dla potrzeb Sił Zbrojnych RP*, WBBS, Warszawa 2005.

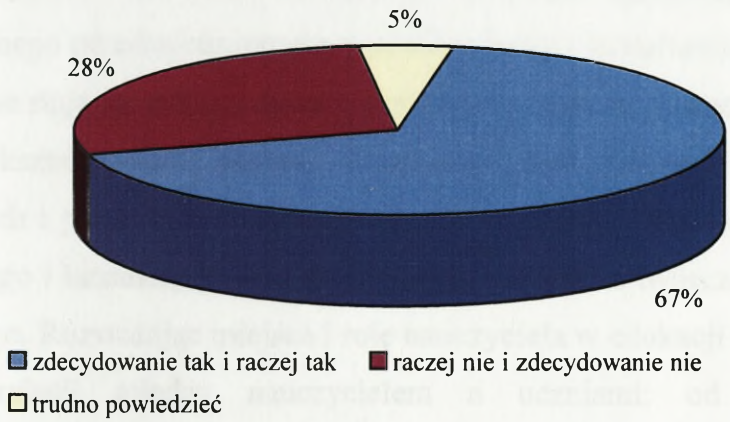
Z powyższych danych liczbowych i procentowych zawartych w tabeli 18 wynika, że w szkołach podoficerskich powinno być zdecydowanie więcej zajęć praktycznych (86,5% wskazań) i ćwiczeń (70% wskazań). Prawie połowa badanych uważa, że ilość konsultacji powinna być na obecnym poziomie, a prawie jedna trzecia słuchaczy jest zdania, że powinno być ich znacznie mniej. Zupełnie odwrotny pogląd prezentują badani w odniesieniu do wykładów. Prawie dwie trzecie badanych jest zdania, że uzupełnieniem szkolenia w szkołach podoficerskich powinny być praktyki dowódcze i zajęcia poligonowe. Z uzyskanych wyników badań można wnioskować, że proporcje między formami zajęć prowadzonych w szkołach podoficerskich powinny skłaniać się ku formom praktycznym, opartych na działaniu i aktywnym uczestnictwie słuchaczy.

Podobne wnioski wysuwają badani słuchacze szkół podoficerskich w badaniach przeprowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych w 2005 roku[15].

W celu pogłębienia wiedzy na temat programów nauki w szkołach podoficerskich zwróciłem się z prośbą do słuchaczy o sprecyzowanie swoich poglądów w zakresie oceny związku między treściami teoretycznymi a umiejętnościami wykonywanymi w praktyce zadając następujące pytanie: *„Czy według Pana w programach nauki istnieje racjonalny związek między treściami teoretycznymi a umiejętnościami ćwiczonymi praktycznie?"*
Uzyskane wyniki szczegółowe prezentuje wykres 1.

[15] Por. A. Orzyłowska, *Przygotowanie zawodowe podoficerów...*, op. cit.

Wykres 1. Ocena związku między treściami teoretycznymi a umiejętnościami praktycznymi w programach nauki szkoły podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).



Analiza danych procentowych ujętych na wykresie 1 wskazuje, że ponad dwie trzecie badanych słuchaczy jest zdania, iż w programach nauki szkół podoficerskich istnieje racjonalny związek między teorią a praktyką. Przeciwne zdanie na ten temat ma prawie jedna trzecia badanych, a tylko nieliczni (4,6% wskazań) nie wiedzieli, jakiej udzielić odpowiedzi na powyższe pytanie.

Szczególnie istotnymi elementami systemu dydaktyczno-wychowawczego są wykładowcy, instruktorzy oraz kadra dowódcza realizujący nauczanie i wychowanie. Nauczanie jest sztuka praktyczną, co oznacza, że jest to proces, który wymaga intuicji, twórczości, improwizacji i ekspresji. Jeżeli nauczanie traktowane jest w ten sposób, to można je zrozumieć, posługując się kryteriami używanymi przy rozważaniu innych rodzajów sztuki. To znaczy nauczanie może być omawiane tak, jak krytyk czy znawca omawiałby każdy inny przejaw sztuki. Gdy ktoś naucza, to ma zamiar, cel czy intencje spowodowania, by ktoś czegoś się nauczył. Istnienie relacji między czynnościami a intencją spowodowania by ktoś czegoś się nauczył, jest oczywiście czymś więcej niż uogólnieniem doświadczeń na podstawie przypadków nauczania. To, że powodowanie uczenia się stanowi cel nauczania, nie jest czymś, o czym dowiadujemy się, oglądając znaczną liczbę przypadków nauczania. Jest to raczej fragment tego, co pojmuje się jako nauczanie.

To nie jest coś, co odkrywamy na temat nauczania – jest to główne kryterium, które pozwala nam określić czynność jako czynność nauczania[16].

Wykonywanie zawodu nauczyciela nie może ograniczać się tylko do nauczania danego przedmiotu, przekazywania wiedzy i kształtowania umiejętności. Równie ważne stają się zabiegi dydaktyczno-wychowawcze służące przekazywaniu wartości i kształtowaniu postaw. Konieczna jest reorientacja umiejętności intelektualnych i praktycznych nauczyciela; od myślenia i działania odtwórczego, bezkrytycznego i bezrefleksyjnego do myślenia i działania twórczego, krytycznego i refleksyjnego. Rozważając miejsce i rolę nauczyciela w edukacji należy zauważyć zmienność relacji między nauczycielem a uczniami: od przedmiotowej, jednostronnej i analogowej do podmiotowej, wielostronnej i dialogowej[17].

Nauczyciel dla uczniów nie jest – lub raczej być nie powinien – tylko tym, który uczy, lecz przede wszystkim tym, który wskazuje drogę. Po to, aby tę drogę wskazać, sam musi ją w sobie znaleźć. Takie są właśnie, wbrew pozorom, główne wymogi stawiane nauczycielowi przez współczesną cywilizację[18]. Zatem rolą wykładowców, instruktorów, dowódców jest wspomaganie dojrzewania uczniów, słuchaczy w takich dziedzinach, jak wiedza, rozum, samoświadomość, charakter, stosunki z innymi ludźmi. Jednocześnie stają się oni menedżerami uczenia się, konstruktorami programów, tymi, którzy pomagają, doradzają, oceniają i kształtują samodyscyplinę[19].

Aby zorientować się jak słuchacze oceniają kompetencje społeczno-zawodowe wykładowców, instruktorów, dowódców w szkołach podoficerskich zadałem następujące pytania:

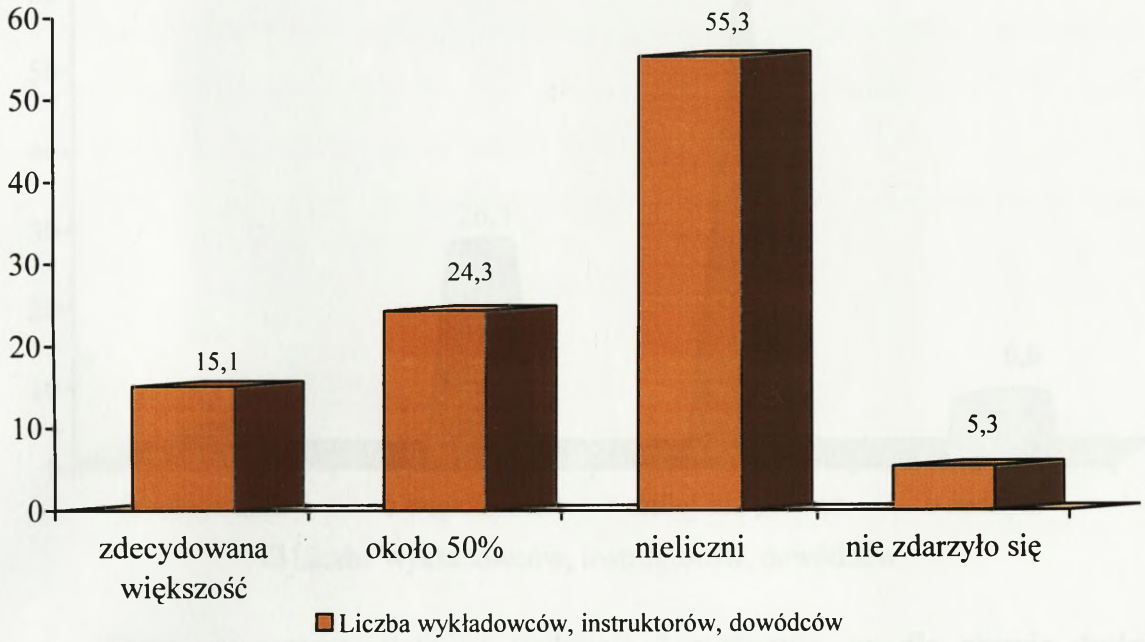
1. *„Czy wykładowcy, instruktorzy, dowódcy przekazując treści nauczania potrafili jednocześnie rozbudzać zamiłowania do zawodu?"*
2. *„O ilu wykładowcach, instruktorach, dowódcach może Pan powiedzieć, że poprzez swoją osobowość i profesjonalizm mogą być dla Pana wzorem do naśladowania?"*

---

[16] Por. A. T. Pearson, *Nauczyciel. Teoria i praktyka w kształceniu nauczycieli,* WSiP, Warszawa 1994, s. 32 i 75-76.
[17] J. Groskrejc, *Nauczyciel w edukacji...*, op. cit., s. 5-6.
[18] J. Rudniański, *O dobrym wychowaniu i kształceniu,* WSiP, Warszawa 1978, s. 18.
[19] Por. B. Joyce, E. Calhoun, D. Hopkins, *Przykłady modeli uczenia się i nauczania,* WSiP, Warszawa 1999, s. 22.

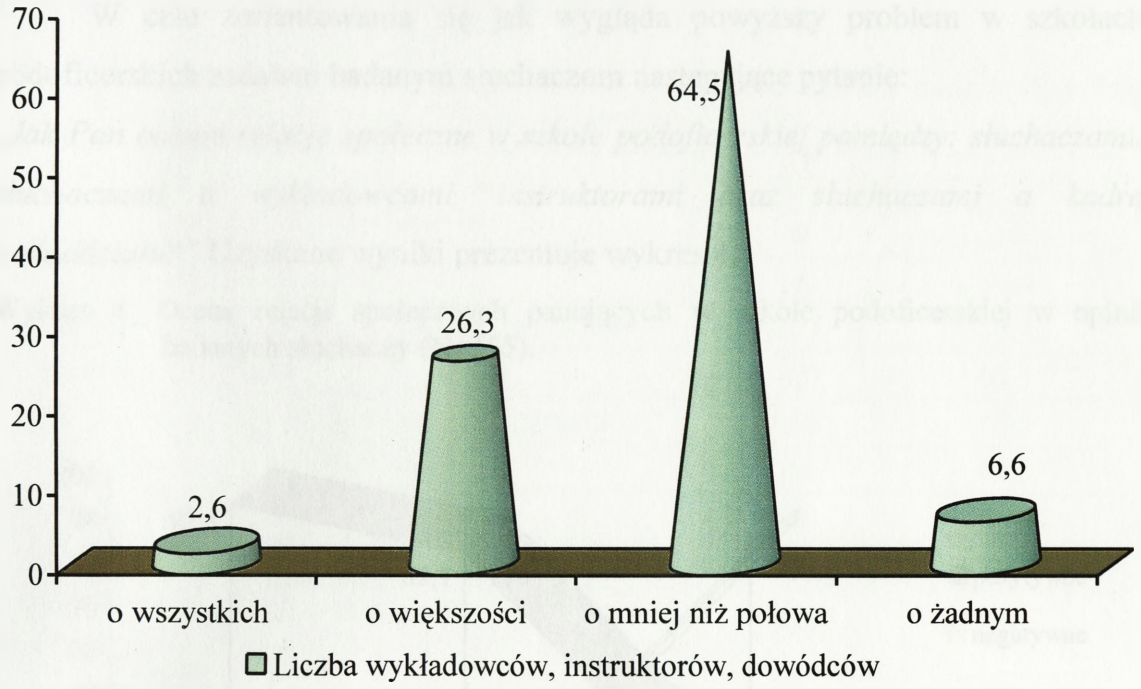
Szczegółowe wyniki prezentują wykresy 2 i 3.

Wykres 2. Ocena umiejętności wykładowców, instruktorów, dowódców w zakresie rozbudzania zamiłowania do zawodu w opinii badanych słuchaczy(N=155).



Z uzyskanych danych procentowych ujętych na wykresie 2 wynika, że ponad połowa słuchaczy jest zdania, iż tylko nieliczni wykładowcy, instruktorzy i dowódcy posiadają umiejętność rozbudzania zamiłowania do zawodu. Prawie jedna czwarta badanych uważa, że jest ich około 50%, a tylko, co siódmy stwierdza, że jest ich zdecydowana większość. Zupełnie przeciwny pogląd na powyższy temat prezentuje 5,3% słuchaczy twierdząc, że nie zdarzyło się, aby wykładowcy, instruktorzy, dowódcy potrafili rozbudzać zamiłowania do zawodu.

Wykres 3. Ocena wykładowców, instruktorów, dowódców jako wzór do naśladowania w opinii badanych słuchaczy (N=155).



Dane procentowe ujęte na wykresie 3 wskazują, że dla prawie dwóch trzecich słuchaczy wzorem do naśladowania jest mniej niż połowa wykładowców, instruktorów i dowódców. Ponad jedna czwarta badanych ma takie zdanie o większości, a 2,6% słuchaczy twierdzi podobnie o wszystkich. Natomiast 6,6% respondentów nie znajduje wśród wykładowców, instruktorów, dowódców wzoru do naśladowania.

Analizując uzyskane wyniki badań na wykresach 2 i 3 można stwierdzić, że kadra dydaktyczna i dowódcza szkół podoficerskich nie do końca spełnia oczekiwać słuchaczy. Przyczyną takiego stanu może być kryzys autorytetu zarówno intelektualnego, jak i moralnego, wypalenie zawodowe, niski poziom kwalifikacji pedagogicznych, kompetencji komunikacyjnych czy empatii. Może być również rutyniarstwo, przedmiotowe traktowanie słuchaczy, a może być jedno i drugie.

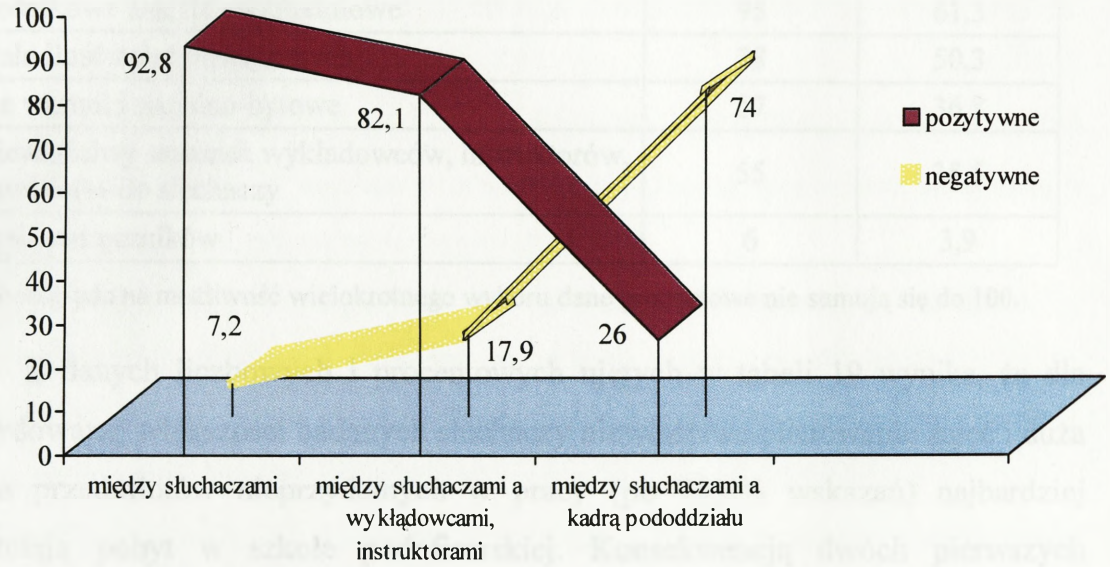
Powyższe spostrzeżenia potwierdzają badani słuchacze szkół podoficerskich w badaniach przeprowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych w 2005 roku[20].

[20] Por. A. Orzyłowska, *Przygotowanie zawodowe podoficerów...*, op. cit.

Jednym z istotnych warunków właściwego funkcjonowania szkoły i dobrego samopoczucia uczniów są panujące tam poprawne relacje społeczne.

W celu zorientowania się jak wygląda powyższy problem w szkołach podoficerskich zadałem badanym słuchaczom następujące pytanie: *„Jak Pan ocenia relacje społeczne w szkole podoficerskiej pomiędzy: słuchaczami, słuchaczami a wykładowcami, instruktorami oraz słuchaczami a kadrą pododdziału?"* Uzyskane wyniki prezentuje wykres 4.

Wykres 4. Ocena relacji społecznych panujących w szkole podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).



Z analizy przedstawionych wyliczeń procentowych ujętych na wykresie 4 wynika, że relacje między słuchaczami jako pozytywne ocenia 92,8% respondentów. Relacje miedzy słuchaczami a wykładowcami, instruktorami w kategoriach pozytywnych ocenia 82,1%, a w kategoriach negatywnych 17,9% słuchaczy. Niepokojącym zjawiskiem może być fakt, że 74% ankietowanych określa relacje między słuchaczami a kadrą pododdziału jako negatywne, natomiast tylko 26% uważa je za pozytywne.

Aby uzupełnić uzyskaną wiedzę o relacjach społecznych panujących w szkołach podoficerskich zadałem badanym słuchaczom kolejne pytanie: *„Proszę wymienić te elementy pobytu w szkole podoficerskiej, które szczególnie Panu przeszkadzają lub nie podobają się?"*

W celu łatwiejszego zobrazowania uzyskanych wyników, uszeregowałem oceniane kategorie według kolejności uzyskanej za pomocą wyliczonej średniej arytmetycznej. Szczegółowe dane przedstawia tabela 19.

Tabela 19. Elementy pobytu w szkole podoficerskiej, które szczególnie przeszkadzają lub nie podobają się w opinii badanych słuchaczy(N=155).*

Elementy utrudniające pobyt w szkole podoficerskiej	Wskazania słuchaczy SP	
	N	%
Niewłaściwe planowanie zajęć	123	79,4
Duża liczba przedmiotów nieprzydatnych w pracy	123	79,4
Zbyt duża ilość służb	104	67,1
Brak czasu wolnego (w tym na samokształcenie)	103	66,5
Dodatkowe zajęcia popołudniowe	95	61,3
Mała ilość zajęć praktycznych	78	50,3
Złe warunki socjalno-bytowe	57	36,8
Niewłaściwy stosunek wykładowców, instruktorów, dowódców do słuchaczy	55	35,5
Brak podręczników	6	3,9

* Ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru dane procentowe nie sumują się do 100.

Z danych liczbowych i procentowych ujętych w tabeli 19 wynika, że dla zdecydowanej większości badanych słuchaczy niewłaściwe planowanie zajęć i duża liczba przedmiotów nieprzydatnych w pracy (po 79,4% wskazań) najbardziej utrudniają pobyt w szkole podoficerskiej. Konsekwencją dwóch pierwszych elementów są następne wskazane przez słuchaczy: brak czasu wolnego (w tym na samokształcenie) oraz dodatkowe zajęcia popołudniowe (odpowiednio 66,5% i 61,3% wskazań). Urastającym do rangi problemu staje się zbyt duża liczba służb pełnionych przez słuchaczy w pododdziale i innych strukturach organizacyjnych (67,1% wskazań). Zjawisko to jest szczególnie uciążliwe, ponieważ wiąże się z absencją na zajęciach programowych, co negatywnie wpływa na poziom wiedzy i umiejętności. Dla ponad połowy respondentów mała ilość przedmiotów praktycznych, staje się poważnym problemem, a dla ponad jednej trzeciej badanych złe warunki socjalno-bytowe oraz niewłaściwe relacje społeczne występujące w szkole podoficerskiej. Niewielka ilość słuchaczy (3,9% wskazań) utrudnienia upatruje w braku podręczników.

Podsumowując uzyskane opinie i oceny słuchaczy dotyczące procesu kształcenia w szkołach podoficerskich można wyciągnąć następujące wnioski:

1. W programach kształcenia szkół podoficerskich istnieje racjonalny związek pomiędzy teorią a praktyką.
2. W zakresie proporcji przedmiotów i grup przedmiotów w programach kształcenia powinno być więcej przedmiotów kierunkowych i specjalistycznych, więcej czasu przeznaczonego na naukę języków obcych i wychowanie fizyczne, natomiast mniejsza liczba przedmiotów społecznych i humanistycznych.
3. W zakresie proporcji pomiędzy formami zajęć w szkołach podoficerskich bardziej pożądane są zajęcia praktyczne oparte na działaniu i aktywnym uczestnictwie słuchaczy. Uzupełnieniem szkolenia powinny być praktyki dowódcze i zajęcia poligonowe.
4. Wykładowcy, instruktorzy i dowódcy w szkołach podoficerskich nie do końca spełniają oczekiwania słuchaczy prezentując aktualnie posiadane kompetencje pedagogiczne, specjalistyczne i przywódcze.
5. Relacje społeczne występujące w szkołach podoficerskich oceniane są zróżnicowanie. Najlepiej oceniane są relacje pomiędzy słuchaczami, raczej pozytywnie relacje pomiędzy słuchaczami a wykładowcami, instruktorami, a raczej negatywnie pomiędzy słuchaczami a kadrą pododdziałów.
6. Największe utrudnienia związane z pobytem i nauką w szkole podoficerskiej słuchacze upatrują w: niewłaściwym planowaniu zajęć, zbyt dużej ilości pełnionych służb, braku czasu wolnego, złych warunkach socjalno-bytowych, jak również relacjach społecznych tam występujących.

5.2. Samoocena zawodowych kompetencji podoficerów.

W każdej działalności, a zwłaszcza zespołowej, aby skutecznie działać, trzeba znać nie tylko jej cele i zadania, zewnętrzne warunki działania, właściwości, z którymi owe cele są wspólnie realizowane, lecz także siebie samego, swoje potrzeby, możliwości i ograniczenia oraz charakterystyczne sposoby zachowania się w różnych sytuacjach społecznych.

Za niedocenianie lub lekceważenie tej ważnej – także w dowodzeniu i szkoleniu – przesłanki skuteczności, wielu dowódców, wykładowców i instruktorów ponosi określoną odpowiedzialność lub doznaje uczucia niewykorzystanej szansy.

Znajomość siebie samego umożliwia człowiekowi krytyczne ustosunkowanie się nie tylko do swojego wyglądu i zachowania, ale także do aktów własnej świadomości. Świadomość siebie samego polega nie tylko na uświadamianiu siebie wraz ze swoimi właściwościami, ale także na ulokowaniu u siebie, w określonym punkcie wytworzonej w świadomości, „mapy" otaczającego nas świata. Funkcja wartościująco-oceniająca świadomości samego siebie – zdaniem C. Rogersa[21] – wyraża się w spostrzeganiu siebie jako osoby wartościowej, godnej raczej szacunku niż potępienia, bardziej nastawionej na spostrzeganie wyznawanych wartości, opierających się na własnych doświadczeniach i przekonaniach, niż na opiniach innych osób. W tym znaczeniu świadomość siebie samego obejmuje takie problemy, jak:

1. Wyrażanie krytycznego stosunku do samego siebie.
2. Ciągłe porównywanie swoich możliwości ze stawianymi przez życie wymaganiami.
3. Umiejętność samodzielnego stawiania sobie realizowanych przez siebie celów.
4. Krytyczna ocena swoich bieżących myśli i ich rezultatów, dokładna analiza nasuwających się domysłów.
5. Przemyślane wyważanie i wartościowanie wszystkich dowodów za i przeciw sobie, rezygnacja z zadań, które przed rozpoczęciem lub w trakcie ich realizacji mogą okazać się dla nas szkodliwe oraz odżegnywać się od niesprawiedliwych hipotez.

Samoocena jest zatem jedną z form świadomości samego siebie. Kształtuje się ona w zależności od posiadanego przez człowieka obrazu własnej osoby. Jest jednym z najważniejszych składników samowiedzy o charakterze sądu wartościującego. Dotyczy specyficznych cech człowieka, takich jak właściwości fizyczne (wygląd, zdrowie), cechy osobowości (zdolności twórcze, dojrzałość

[21] Cyt. za: L. Niebrzydowski, *Psychologia wychowawcza. Świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. T. Kotarbińskiego, Zielona Góra 1989, s. 10.

emocjonalna, struktura motywacji), stosunki z innymi ludźmi (miejsce w rodzinie, atrakcyjność społeczna)[22].

Wyznacznikiem samooceny są różnorodne sądy, które mogą być pozytywne lub negatywne, wysokie, przeciętne lub niskie. Proces formułowania się samooceny jest całkowicie racjonalny i polega na scalaniu informacji. Oceniając siebie, jednostka bierze pod uwagę wiele czynników, w tym także wyniki swoich działań, i porównuje je z rezultatami planowanymi oraz osiągnięciami innych ludzi.

Samowiedza, czyli wiedza o samym sobie, zdobywana jest w sposób ciągły, ulega przekształcaniu i rozwija się wraz z osobowością. Obejmuje sądy i przekonania dotyczące wyglądu zewnętrznego, stanu zdrowia, sprawności intelektualnej, fizycznej, relacji z innymi ludźmi, charakteru, preferowanych wartości, przekonań, dążeń i aspiracji[23]. Wiedza o sobie samym nie jest wiedzą pełną i skończoną. Narasta i zmienia się w miarę rozwoju osobowości człowieka, kształtowania się jego umiejętności do samoobserwacji oraz korzystania z opinii i ocen innych osób oraz wzrostu zdolności do autorefleksji. Proces tworzenia się systemu adekwatnej, a tym samym spójnej wiedzy o samym sobie, utrudnia ponadto fakt, że określające ją składniki tylko pozornie są niezmienne. W rzeczywistości, pod wpływem indywidualnych doświadczeń jednostki, zmieniają się często nawet radykalnie. Zmieniają się plany życiowe i aspiracje zawodowe, zmianom ulegają także systemy wartości, postawy wobec siebie oraz innych ludzi. W tym sensie można powiedzieć, że ostatnim niezbadanym kontynentem jest właśnie człowiek – jako gatunek, a jeszcze bardziej jako niepowtarzalna jednostka[24].

Samoocena odnosi się do poczucia własnej wartości na podstawie ocen samego siebie i związanych z tymi ocenami odczuć. Tak więc dwie osoby o podobnych cechach osobowych mogą mieć zupełnie odmienne poczucie własnej wartości. Prawie każdy z nas posiada w miarę stabilny, typowy dla siebie poziom owej wartości. Ocena ta ulega wahaniom w zależności od specyfiki sytuacji, w jakiej się znajdujemy. W jednej dziedzinie i związanym z nią zachowaniem, człowiek czuje

---

[22] J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria samowiedzy,* PWN, Warszawa 1986, s. 77.
[23] Zob. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji,* Wyd. „Elipsa", Warszawa 2001, s. 123.
[24] Zob. L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne...,* op., cit., s. 45.

się pewniejszy, skuteczniejszy, w innej słabszy i mniej zaradny. Poziom samooceny w danej sytuacji i w danym momencie określany jest często stanem samooceny[25].

T. Mądrzycki jest zdania, że samoocenę stanowią sądy oceniające, wartościujące, dotyczące własnej osoby, własnych cech fizycznych, psychicznych i relacji z otoczeniem[26]. Samoocena to ocenianie samego siebie lub poczucie własnej wartości i szacunku dla własnej osoby. Może być globalna (odnosząca się do osobowości jako całości) albo specyficzna (odnosząca się do pewnego szczególnego aspektu osobowości)[27].

Poziom samooceny czy samoakceptacji jednostki wpływa na jej motywację i sprawność działania. Jednak wyniki badań naukowych, dotyczących tego zagadnienia, nie są kompletne i jednoznaczne. Jeśli chodzi o wpływ wymienionych aspektów pojęcia własnej osoby na motywację, to są podstawy, aby sądzić, że wysoka samoocena czy samoakceptacja sprzyja stawianiu celów adekwatnych do możliwości podmiotu, czyli realistycznym aspiracjom[28].

Z punktu widzenia skuteczności działań dowódcy, istotne są zwłaszcza skutki utrwalonej tendencji do nierealistycznego oceniania własnych możliwości. W przypadku zaniżania oceny siebie samego, konsekwencją jest zazwyczaj unikanie trudniejszych zadań, wycofywanie się z sytuacji ocenianych jako przekraczające własne możliwości, a w rezultacie znaczny spadek efektywności zawodowej. Rezygnacja z własnej aktywności życiowej ukierunkowanej na pokonywanie trudności i problemów, jakie niesie ze sobą służba wojskowa, tę zaniżoną samoocenę najczęściej utrwala.

Zdecydowanie trudniejsza jest interpretacja skutków, dość często stwierdzanej tendencji do zawyżania samooceny. Okazuje się bowiem, że jeśli rozbieżność między możliwościami deklarowanymi, a rzeczywistymi nie jest zbyt duża, trudności na jakie napotyka jednostka w trakcie realizacji zadań, często wpływają na nią mobilizująco, co sprawia, że wykonuje polecenia i pokonuje

---

[25] Por. Skrzyński, M. Dyrda (red.), *Wykłady z psychologii społecznej,* Wyd. „Medium", Warszawa 2002, s. 85-86.

[26] Zob. T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany,* Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 1996, s. 178.

[27] Zob. J. Czapiński (red.), *Psychologia społeczna: encyklopedia Blackwella,* Wyd. Jacek Santorski & Co, Warszawa 1996, s. 527.

[28] Por. Z. Skorny, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania,* PWN, Warszawa 1985, s. 138.

trudności, którym przy realistycznej ocenie najprawdopodobniej nie byłaby w stanie sprostać. Jednak, jeśli błąd oceny jest zbyt wielki, konsekwencje są zwykle negatywne. Pomijając w takim przypadku dość oczywisty skutek bezpośredni, jakim jest najczęściej niewykonanie obiektywnie trudnego zadania, należy się liczyć z towarzyszącym mu poczuciem zawodu i rozgoryczenia, jak również z negatywną oceną pracy dowódcy oraz jego podwładnych, przełożonych oraz współpracowników. Nagromadzenie się tego rodzaju doświadczeń, podobnie jak ma to miejsce przy samoocenie zaniżonej, może prowadzić do widocznego spadku dotychczasowej samooceny, a w konsekwencji do obniżenia skuteczności działań dowódczych[29].

Znajomość swych własnych możliwości oraz relacji z innymi ludźmi stanowi dla jednostki podstawę poczucia własnej tożsamości. Poczucie to opiera się na pewnej stałości cech fizycznych, psychicznych i środowiska społecznego jednostki. Określenie własnej tożsamości wiąże się nie tylko z pewną identyfikacją społeczną, lecz także z potrzebą ustalenia swej odrębności od innych. Zbyt mała odrębność utrudnia samookreślenie się, zbyt duża natomiast może rodzić poczucie wyobcowania. Jest to niezmiernie ważne w codziennej działalności dowódcy, wykładowcy, instruktora, ponieważ uświadomienie sobie swoich cech i relacji z innymi stwarza możliwość intencjonalnego wpływania na własną osobowość, ma także pozytywnie wymierny wpływ na kształtowanie własnego wizerunku w stosunku do przełożonych i podwładnych. Ocena przygotowania zawodowego jest kwestią bardzo subiektywną, gdyż jest ona uzależniona od tego, kto ją dokonuje.

Dążąc do poznania opinii dotyczących zawodowych kompetencji podoficerów zwróciłem się z prośbą do respondentów o dokonanie samooceny.

Aby zorientować się jak badani podoficerowie zawodowi oceniają swoje przygotowanie do wypełniania zadań służbowych zadałem badanym następujące pytanie: *„Czy czuje się Pan przygotowany teoretycznie i praktycznie do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna?"* Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 20.

---

[29] Por. L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne...*, op., cit., s. 49.

Tabela 20. Samoocena przygotowania teoretycznego i praktycznego do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna (N=125).

	Przygotowanie teoretyczne						Przygotowanie praktyczne					
	Tak i raczej tak		Raczej nie i nie		Trudno powiedzieć		Tak i raczej tak		Raczej nie i nie		Trudno powiedzieć	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Współczesne pole walki	86	70	33	26	6	4,0	84	57,5	36	28,4	5	4,1
Działania militarne inne niż wojna	82	67,2	37	29,5	5	3,3	84	68	34	26,2	7	5,8

Z danych liczbowych i procentowych ujętych w tabeli 20 wynika, że badani na podobnym poziomie oceniają swoje teoretyczne i praktyczne przygotowanie do wypełniania zadań służbowych. Dwie trzecie spośród podoficerów jest zdania, iż są dobrze przygotowani pod względem teoretycznym i praktycznym do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań militarnych innych niż wojna. Prawie jedna trzecia badanych jest odmiennego zdania. Tylko nielicznym (średnio 3-6%) trudno było odpowiedzieć na to pytanie. Można wnioskować, że tak wysoki poziom samooceny badanych wynika z faktu uczestniczenia ich w kursie przygotowującym do udziału w misji pokojowej w Iraku w ramach Polskiego Kontyngentu Wojskowego.

Dla określenia oceny umiejętności dowódczo-instruktorskich podoficerów zadałem badanym następujące pytanie: *„Jak Pan ocenia własne umiejętności dowódczo-instruktorskie?”* W celu łatwiejszego zobrazowania uzyskanych wyników badań, uszeregowałem oceniane umiejętności według kolejności uzyskanej za pomocą wyliczonej średniej arytmetycznej. Szczegółowe dane przedstawia tabela 21.

Tabela 21. Samoocena umiejętności dowódczo-instruktorskich (N=125).*

Lp.	Umiejętności	Ocena średnia
1.	Umiejętność pracy w zespole	4,15
2.	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań	4,13
3.	Umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale	4,07
4.	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych	4,04
5.	Umiejętność zrozumiałego wypowiadania się	4,02
6.	Umiejętność sprawnego organizowania działań	3,98
7.	Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	3,98
8.	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji	3,98
9.	Umiejętność oceniania ludzi	3,97
10.	Umiejętność motywowania innych do pracy	3,96
11.	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	3,93
12.	Umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	3,91
13.	Umiejętności przewodzenia	3,85
14.	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	3,82
15.	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	3,80
16.	Umiejętności dydaktyczne	3,75
17.	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	3,75
18.	Umiejętności z zakresu dydaktyki ogólnej	3,57
19.	Umiejętności językowe (znajomość języka obcego)	3,10

* Dane prezentowane jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo dobrze – 5, dobrze – 4, dostatecznie – 3, niedostatecznie – 2.

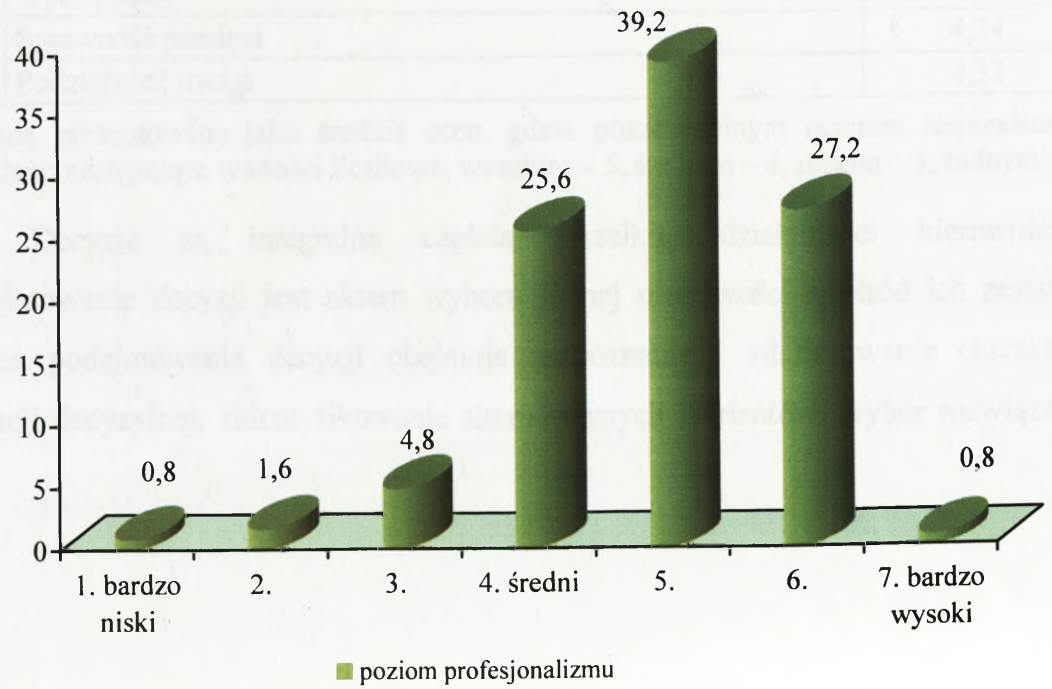
W ogólnej hierarchii proponowanych 19 umiejętności dowódczo-instruktorskich najwyżej badani ocenili umiejętność pracy w zespole (ocena średnia 4,15), umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań (ocena średnia 4,13), umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale (ocena średnia 4,07). W środkowej części hierarchii wskazań, badani podoficerowie podali umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji (ocena średnia 3,98), umiejętność oceniania ludzi (ocena średnia 3,97) oraz umiejętność motywowania innych do

pracy (ocena średnia 3,96). Na końcu hierarchii respondenci usytuowali umiejętności dydaktyczne, umiejętności organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych (ocena średnia po 3,75), umiejętności z zakresu dydaktyki ogólnej (ocena średnia 3,57) oraz umiejętności językowe (ocena średnia 3,10).

Ponieważ niemal połowa respondentów zajmuje stanowiska dowódcze (48,8%), można wnioskować, że najwyżej ocenianymi umiejętnościami są te, które kształtowane i doskonalone są w codziennej pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami. Trudne do wytłumaczenia są przyczyny bardzo niskiej oceny umiejętności dydaktycznych i umiejętności z zakresu dydaktyki ogólnej. Taki stan rzeczy może mieć istotny wpływ na poziom wyszkolenia żołnierzy, a tym samym na skuteczność w wykonywaniu zadań przez pododdziały. Natomiast poziom umiejętności organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych, jak i poziom umiejętności językowych mogą być wynikiem niedoceniania tych walorów w programach szkolenia i doskonalenia podoficerów, błędów systemowych, jak i niskiej rangi społecznej przypisywanej korpusowi podoficerskiemu.

Kolejne pytanie kwestionariusza skierowane do badanych podoficerów brzmiało następująco: *„Jak Pan ocenia swój poziom profesjonalizmu w zakresie realizacji obowiązków służbowych?"* Szczegółowe wyniki prezentuje wykres nr 5.

Wykres 5. Samoocena poziomu profesjonalizmu w zakresie realizacji obowiązków służbowych (N=125).



Z analizy danych procentowych ujętych na wykresie 5 wynika, że badani dość wysoko oceniają poziom swego profesjonalizmu w zakresie realizacji obowiązków służbowych. Jedna czwarta badanych ocenia poziom profesjonalizmu na średnim poziomie, ponad jedna trzecia na dość wysokim i prawie jedna trzecia na poziomie wysokim. Zaledwie co dziesiąty podoficer ocenia swój profesjonalizm poniżej średniego poziomu. Z powyższych danych można wnioskować, że badani czują się specjalistami wysokiej klasy, w pełni przygotowanymi do wypełniania zadań w różnych warunkach działań służbowych i są świadomi swojej wartości.

Dla określenia decydujących dyspozycji umysłowych w zakresie podejmowania decyzji i ich realizacji zadałem badanym następujące pytanie: *„W jakim stopniu, Pana zdaniem, wyszczególnione niżej dyspozycje umysłowe decydują o kompetencjach podoficerów zawodowych w procesie realizacji zadań służbowych w zakresie podejmowania decyzji i ich realizacji?"*
W celu łatwiejszego zobrazowania uzyskanych wyników, uszeregowałem oceniane umiejętności według kolejności uzyskanej za pomocą wyliczonej średniej arytmetycznej. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 22.

Tabela 22. Samoocena dyspozycji umysłowych w podejmowaniu decyzji i ich realizacji (N=125).*

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena średnia
1.	Inteligencja	4,65
2.	Sprawność spostrzegania	4,60
3.	Sprawność myślenia	4,50
4.	Umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych	4,48
5.	Wyobraźnia	4,44
6.	Sprawność pamięci	4,34
7.	Podzielność uwagi	4,33

* Dane prezentowane jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysokim – 5, średnim – 4, niskim – 3, żadnym – 2.

Decyzje są integralną częścią wszelkiej działalności kierowniczej. Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu. Proces podejmowania decyzji obejmuje rozpoznanie i zdefiniowanie charakteru sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych wariantów, wybór rozwiązania

„najlepszego" i w końcu jego praktyczne zastosowanie[30]. Powodzenie każdej decyzji zależy od posiadania przez decydenta odpowiedniej jakości informacji o przedmiocie rzeczy, tj. obiektywnych, istotnych dla sprawy, a także w miarę kompletnych, porównywalnych i zwięzłych[31].

Analiza wyników zawartych w tabeli 22 wskazuje, że dla badanych decydujące znaczenie w zakresie podejmowania decyzji i ich realizacji odgrywa inteligencja (ocena średnia 4,65) oraz sprawność spostrzegania (ocena średnia 4,60). Natomiast najniższą rangę przypisują podoficerowie sprawności pamięci (ocena średnia 4,34) oraz podzielności uwagi (ocena średnia 4,33). Decydujące znaczenie przypisywane inteligencji wydaje się w pełni uzasadnione, bowiem inteligencja jest zdolnością umysłową, która między innymi obejmuje umiejętność rozumowania, planowania, rozwiązywania problemów, myślenia abstrakcyjnego, rozumienia złożonych kwestii, szybkiego uczenia się oraz uczenia się na podstawie osobistego doświadczenia[32].

W celu zbadania ważności wyszczególnionych umiejętności wpływających na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami zadałem badanym podoficerom następujące pytanie: *„W jaki stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej przez podoficerów jest uzależnione od niżej wymienionych umiejętności kadry podoficerskiej?"* Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 23.

[30] R. W. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa 2002, s. 291.
[31] P. Górny, *Elementy analizy decyzyjnej,* AON, Warszawa 2004, s. 25.
[32] Por. E. Nęcka, *Inteligencja,* Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 24.

Tabela 23. Samoocena umiejętności sprawnego i efektywnego dowodzenia i wychowania (N=125).

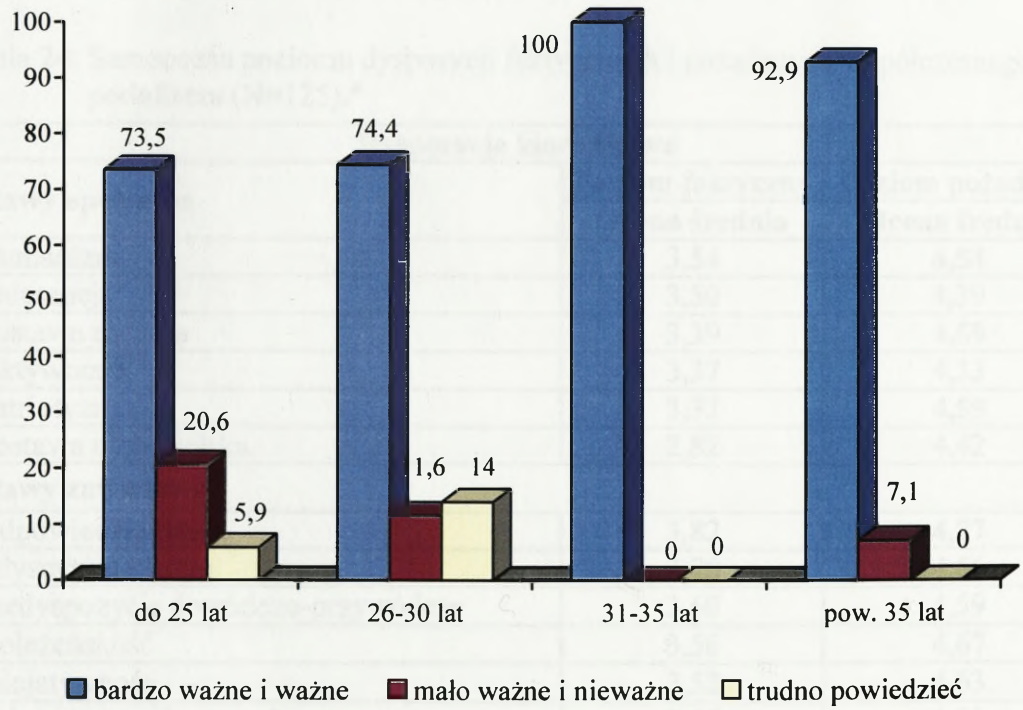
	Bardzo ważne i ważne		Mało ważne i nie ważne		Trudno powiedzieć	
	N	%	N	%	N	%
Umiejętności umysłowe:						
1. Twórczego i systematycznego myślenia	103	70,4	11	8,8	1	0,8
2. Formułowania i rozwiązywania problemów	121	96,8	2	1,6	1	0,8
3. Przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	120	96	3	2,4	2	1,6
4. Samodzielnego analizowania i wartościowania zjawisk społeczno-ekonomicznych i politycznych	76	60,8	38	30,4	11	8,8
5. Samodzielnego samodoskonalenia	114	82	10	8	0	0
6. Samooceny i samokontroli własnej działalności służbowej	118	94,4	3	2,4	4	3,2
Umiejętności praktyczne						
1. Kierownicze, dotyczące funkcji planowania, pobudzania do działania i kontrolowania	105	85,3	15	12,2	3	2,4
2. Instruktorsko-metodyczne	115	93,5	6	4,9	2	1,6
3. Pedagogiczne, dotyczące działalności wychowawczej	111	90,3	12	9,8	0	0
4. Prakseologiczne, dotyczące sprawnego działania w praktyce	107	90	7	5,9	5	4,1
5. Kierowania drużyną	119	96,8	2	1,6	2	1,6
6. Integracyjne, dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół wspólnych celów	109	88,6	12	9,7	2	1,6
7. Manualne	97	78,9	15	12,2	11	8,9
8. Erudycyjne, dotyczące posługiwania się językiem polskim	101	82,8	13	10,6	8	6,6

Z analizy danych liczbowych i procentowych ujętych w tabeli 23 wynika, że spośród umiejętności umysłowych wpływających na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami najważniejsze są, zdaniem badanych, umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów (96,8% wskazań). Na drugim miejscu usytuowane zostały umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji (96% wskazań), a na trzecim miejscu wskazano umiejętności samooceny i samokontroli własnej działalności służbowej (94,4% wskazań). Jedna trzecia badanych podoficerów stwierdziła, iż umiejętności samodzielnego analizowania i wartościowania zjawisk społeczno-ekonomicznych i politycznych są mało ważne i nie ważne.

Spośród umiejętności praktycznych największe znaczenie na sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami, zdaniem badanych podoficerów, odgrywają umiejętności kierowania drużyną (96,8% wskazań), instruktorsko-metodyczne (93,5% wskazań), umiejętności pedagogiczne (90,3% wskazań) oraz umiejętności prakseologiczne (90% wskazań). Uzyskane wyniki wyraźnie wskazują, że podoficerowie zawodowi dokonali wyboru tych umiejętności, które wykorzystują w codziennej pracy szkoleniowo-wychowawczej, i które są istotne dla sprawnego funkcjonowania pododdziału.

Na podstawie przeprowadzonych analiz korelacyjnych można stwierdzić, że istnieje zależność statystyczna pomiędzy umiejętnościami erudycyjnymi a wiekiem badanych podoficerów. Szczegółowe dane przedstawia wykres 6.

Wykres 6. Umiejętności erudycyjne, dotyczące posługiwania się językiem polskim a wiek badanych.



Wyniki badań ujętych na wykresie 6 wskazują, że zdecydowana większość spośród podoficerów będących w wieku powyżej 30 roku życia docenia rolę umiejętności erudycyjnych, dotyczących skutecznego posługiwania się językiem polskim. Niepokojem napawa fakt, że co piąty podoficer w wieku do 25 roku życia i co dziesiąty w wieku do 30 roku życia nie doceniają tych umiejętności, twierdząc,

że są mało ważne lub nie ważne. Można wnioskować, iż jest to efekt braku świadomości w zakresie znaczenia powyższej problematyki w procesie porozumiewania się, pomijania jej także w programach szkolenia i doskonalenia podoficerów. Taki stan rzeczy może mieć istotny wpływ na kulturę dowodzenia i jakość relacji interpersonalnych w pododdziale. W omawianym przypadku Chi kwadrat wynosi 13,487 a istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,036.

Dążąc do poznania opinii dotyczących poziomu dyspozycji faktycznych i pożądanych współczesnego podoficera, zadałem badanym następujące pytanie: *„Jak Pan, jako podoficer, ocenia poziom ujętych w poniższej tabeli dyspozycji współczesnych podoficerów zawodowych, a także, jaki powinien być Pana zdaniem, poziom wymienionych dyspozycji współczesnego – dobrego podoficera zawodowego?"* W celu łatwiejszego zobrazowania uzyskanych wyników, uszeregowałem oceniane umiejętności według kolejności uzyskanej za pomocą wyliczonej średniej arytmetycznej. Wyniki szczegółowe przedstawia tabela 24.

Tabela 24. Samoocena poziomu dyspozycji faktycznych i pożądanych współczesnego podoficera (N=125).*

Dyspozycje kierunkowe		
Postawy społeczne	**Poziom faktyczny**	**Poziom pożądany**
	Ocena średnia	**Ocena średnia**
1. Humanizm	3,54	**4,54**
2. Tolerancja	3,50	4,39
3. Postawa etyczna	3,39	**4,59**
4. Aktywność	3,37	4,33
5. Patriotyzm	3,32	**4,59**
6. Postawa obywatelska	2,82	4,42
Postawy zawodowe		
1. Odpowiedzialność	3,82	**4,77**
2. Zdyscyplinowanie	3,70	**4,66**
3. Predyspozycje dowódczo-przywódcze	3,60	4,59
4. Koleżeńskość	3,56	**4,67**
5. Inicjatywność	3,52	4,63
6. Zainteresowania zawodowe	3,46	4,51
7. Kultura dowodzenia	3,41	4,64
6. Aspiracje i ambicje zawodowe	3,40	4,49
Postawy wobec samego siebie		
1. Poczucie honoru i godności	3,89	**4,71**
2. Stanowczość i zdecydowanie	3,80	**4,74**
3. Odwaga	3,77	4,69
4. Wymagalność	3,73	4,66

5. Zrównoważenie emocjonalne	3,47	4,58
Walory intelektualne		
1. Inteligencja	3,67	**4,63**
2. Sprawność procesów poznawczych	3,63	4,53
3. Sprawność procesów percepcji	3,58	4,52
4. Sprawność procesów decyzyjnych	3,58	**4,62**
5. Wyobraźnia	3,50	4,59

Właściwości temperamentu		
1. Duża ruchliwość zachowania	3,65	4,55
2. Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	3,62	**4,57**
3. Niska reaktywność	3,47	3,62
Dyspozycje instrumentalne		
Kwalifikacje ogólne	**Poziom faktyczny**	**Poziom pożądany**
	Ocena średnia	**Ocena średnia**
1. Umiejętność rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji celów wychowawczych	3,44	4,41
2. Wiedza ogólnokształcąca	3,44	4,32
3. Umiejętności dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych	3,41	**4,47**
4. Wiedza humanistyczna	3,40	4,22
Kwalifikacje kierunkowe		
1. Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	3,78	4,68
2. Umiejętność komunikowania społecznego	3,77	4,67
3. Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	3,72	**4,73**
4. Umiejętność samodoskonalenia	3,60	4,53

* Dane prezentowane jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysoki – 5, średni – 4, wystarczający – 3, niewystarczający – 2.

Uzyskane wyniki ujęte w tabeli 24 wyraźnie wskazują na szereg podobieństw w ocenie poziomu faktycznego i pożądanego ujętych dyspozycji kierunkowych podoficerów zawodowych. W zakresie postaw społecznych czołowe miejsca zajmują humanizm, postawa etyczna i patriotyzm. Wśród postaw zawodowych badani wskazali odpowiedzialność i zdyscyplinowanie. Na ostatnim miejscu usytuowano aspiracje i ambicje zawodowe. Można wnioskować, iż podoficerowie niedowierzają możliwości samorealizacji, rozwoju i kariery zawodowej w nowo tworzącej się rzeczywistości wojskowej. Analizując postawy wobec samego siebie badani najwyżej ocenili poczucie honoru i godności oraz stanowczość i zdecydowanie. Najniższą pozycję przypisano zrównoważeniu

emocjonalnemu. Taki układ może mieć niekorzystny wpływ na proces podejmowania decyzji i relacje społeczne w pododdziale. Inteligencja, sprawność procesów poznawczych i sprawność procesów decyzyjnych jako walory intelektualne zostały zaznaczone w podobnej kolejności. Wśród właściwości temperamentu wskazano dużą ruchliwość zachowania i wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności.

Analizując ujęte w tabeli 24 dyspozycje instrumentalne można zauważyć, że różnice w ocenie poziomu faktycznego i pożądanego współczesnych podoficerów nie są wielkie. W zakresie kwalifikacji ogólnych na pierwszym miejscu, jako poziom faktyczny, badani wskazali umiejętności rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji celów wychowawczych. Natomiast, jako poziom pożądany, ocenili umiejętności dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych. Wśród kwalifikacji kierunkowych, na poziomie faktycznym wytypowali badani wiedzę i umiejętności ogólnowojskowe oraz umiejętność komunikowania społecznego. Najbardziej zaś pożądanymi są kwalifikacje dowódczo-przywódcze, co napawa optymizmem.

Budowa nowego korpusu podoficerskiego jest jednym z kluczowych zadań stojących przed siłami zbrojnymi. Sposób, w jaki to zadanie zostanie zrealizowane jest bardzo istotny, gdyż wpłynie na ekonomiczne i szkoleniowe skutki osiągnięcia zakładanych celów restrukturyzacyjnych. Wyzwanie to niesie ze sobą dla tej grupy żołnierzy zawodowych pewne oczekiwania i realizację planów życiowych i zawodowych. Jest również związane z prestiżem społecznym i pozycją zawodową wśród kadry wojska i społeczeństwa. Poprzez ogólny prestiż zwykle rozumie się ocenę społecznej wrażliwości – niższości przypisywaną danym jednostkom przez określone zbiorowości. Do tej interpretacji nawiązuje T. Reszke twierdząc, że prestiż to albo poważanie (szacunek) albo syntetyczna ocena miejsca jednostki na skali „wyższości-niższości" społecznej[33]. W tym też kontekście zadałem respondentom następujące pytanie: *„Jaki wpływ, Pana zdaniem, mają różne obszary wykształcenia podoficerów na prestiż społeczny i pozycję zawodową wśród kadry zawodowej?"*

[33] Zob. S. Jarmoszko, *Autorytet podoficera zasadniczej służby wojskowej i jego uwarunkowania,* praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. Cz. Staciwy, AON, Warszawa 1989, s. 37.

W celu łatwiejszego zobrazowania uzyskanych wyników, uszeregowałem oceniane obszary wykształcenia według kolejności uzyskanej za pomocą wyliczonej średniej arytmetycznej. Wyniki szczegółowe przedstawia tabela 25.

Tabela 25. Samoocena wykształcenia wpływającego na prestiż społeczny i pozycję zawodową wśród kadry zawodowej (N=125).*

Lp.	Obszary wykształcenia	Prestiż społeczny	Pozycja zawodowa
		Ocena średnia	Ocena średnia
1.	Wykształcenie ogólne (humanistyczne, ścisłe, techniczne)	4,23	4,14
2.	Poziom kultury osobistej i zawodowej implikujący styl życia i pracy	4,18	4,22
3.	Wykształcenie specjalistyczne dotyczące pełnionych funkcji	3,87	**4,63**
4.	Wykształcenie ogólnowojskowe	3,76	**4,40**

* Dane prezentowane jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: wysoki – 5, średni – 4, niski – 3, żaden – 2.

Z danych procentowych ujętych w tabeli 25 wynika jednoznacznie, iż o prestiżu społecznym podoficerów zawodowych, zdaniem badanych, decyduje w pierwszej kolejności wykształcenie ogólne (ocena średnia 4,23) i poziom kultury osobistej i zawodowej implikujący styl życia i pracy (ocena średnia 4,18), a następnie wykształcenie specjalistyczne (ocena średnia 3,87) oraz wykształcenie ogólnowojskowe (ocena średnia 3,76). Natomiast o pozycji zawodowej podoficerów wśród kadry wojska decydują wymogi (kryteria) w kolejności odwrotnej: wykształcenie specjalistyczne (ocena średnia 4,63), wykształcenie ogólnowojskowe (ocena średnia 4,40), poziom kultury osobistej i zawodowej (ocena średnia 4,22) oraz wykształcenie ogólne (ocena średnia 4,14). Dostrzeganie wykształcenia jako czynnika decydującego o poziomie prestiżu społecznego i pozycji zawodowej stanowi pozytywną przesłankę dla nowo tworzącego się korpusu podoficerskiego i napawa optymizmem.

Aby wzbogacić wiedzę na temat samooceny związanej z pracą szkoleniowo-wychowawczą podoficerów w pododdziale zadałem badanym następujące pytanie: *„Które, spośród wymienionych dyspozycji, posiadają zdaniem Pana największe znaczenie dla Pańskiej pracy szkoleniowo-wychowawczej?"*

Spośród 38 dyspozycji badani podoficerowie zakreślili dziesięć, ich zdaniem najważniejszych. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 26.

Tabela 26. Dyspozycje mające największe znaczenie dla pracy szkoleniowo-wychowawczej w opinii badanych podoficerów zawodowych (N=125).*

Lp.	Dyspozycje	Wskazania podoficerów
1.	**Odpowiedzialność**	**85,6**
2.	**Inteligencja**	**69,6**
3.	**Wymagalność, zdyscyplinowanie**	**63,2**
4.	**Stanowczość i zdecydowanie**	**59,2**
5.	**Predyspozycje dowódczo-przywódcze**	**52,0**
6.	**Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe**	**42,4**
7.	**Kultura dowodzenia**	**41,6**
8.	**Kwalifikacje dowódczo-przywódcze**	**36,0**
9.	**Odwaga**	**32,8**
10.	**Zrównoważenie emocjonalne**	**31,2**
11.	Samodzielność	31,2
12.	Poczucie honoru i godności	30,4
13.	Tolerancja	29,6
14.	Koleżeńskość	28,0
15.	Patriotyzm	24,0
16.	Inicjatywa	24,8
17.	Znajomość języków obcych	24,8
18.	Kultura bycia	22,4
19.	Walory psychofizyczne	20,8
20.	Aktywność	19,2
21.	Kreatywność	19,2
22.	Postawa obywatelska	18,4
23.	Aspiracje i ambicje zawodowe	17,6
24.	Umiejętności samodoskonalenia	16,8
25.	Wyobraźnia	16,0
26.	Wiedza ogólnokształcąca	15,2
27.	Umiejętności adaptacji	14,4
28.	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	13,6
29,	Sprawność procesów decyzyjnych	12,8
30.	Postawa etyczna	11,2
31.	Humanizm	8,0
32.	Sprawność pamięci	7,2
33.	Sprawność procesów percepcji	3,2
34.	Sprawność procesów poznawczych	3,2
35.	Niska reaktywność	2,4
36.	Wrażliwość na sztukę	2,0
37.	Wrażliwość na piękno kultury ojczystej	2,0
38.	Ogólna wiedza humanistyczna	1,9

* Danym prezentowanym w tabeli nadano następujące wartości liczbowe: przydatne – 1, nieprzydatne – 0.

Wymienione w tabeli 26 kategorie preferencji nie budzą zastrzeżeń. Odpowiedzialność, inteligencja, wymagalność, zdyscyplinowanie, stanowczość i zdecydowanie, predyspozycje dowódczo-przywódcze, wiedza i umiejętności ogólnowojskowe, kultura dowodzenia, kwalifikacje dowódczo-przywódcze, odwaga, zrównoważenie emocjonalne są to sztandarowe wartości żołnierza zawodowego, wyartykułowane między innymi w zasadach polityki kadrowej, ustawie o służbie żołnierzy zawodowych. Jest to niezwykle istotne, zważywszy, iż dowodzenie to władza prawnie nabyta przez dowódcę. Dowodzenie można zdefiniować jako proces, za pomocą którego dowódca wyraża swoją wolę i zamiar w stosunku do podwładnych w celu uruchomienia określonego działania. Obejmuje ono jego władzę i odpowiedzialność za użycie i wydzielenie sił w celu wykonania zadania[34].

Należy również zaznaczyć, że ostatnie miejsca na liście zajęły takie dyspozycje jak: wrażliwość na sztukę, wrażliwość na piękno kultury ojczystej i ogólna wiedza humanistyczna. Można wnioskować, iż badani podoficerowie preferują sylwetkę dowódcy jednowymiarowego technokraty, dla którego wyżej wymienione dyspozycje są najmniej przydatne w służbie wojskowej. Nasuwa się pytanie: jak w praktyce może się realizować odpowiedzialność, kwalifikacje dowódczo-przywódcze czy kultura dowodzenia – bez wiedzy humanistycznej, jak również inne ważne, integralne składowe dowodzenia: inteligencja, zrównoważenie emocjonalne, humanizm, tolerancja, postawa obywatelska?

Niedopuszczalne byłoby, aby wiedza zawodowa charakteryzowała się brakiem wrażliwości humanistycznej. W praktyce bowiem taka wiedza jest kojarzona ze swoistym prowincjonalizmem, aintelektualną postawą wobec zmieniającej się rzeczywistości, wąskim technokratyzmem, mierną znajomością klasyki myśli humanistycznej i wojskowej. A przecież nie o takiego dowódcę XXI wieku chodzi.

[34] Zob. J. Zalewski, *Podsystem oddziaływań wychowawczych w Siłach Zbrojnych RP. Opinie i wnioski*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódcy...*, op. cit., s. 111-112.

Podsumowując samoocenę zawodowych kompetencji podoficerów można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Podoficerowie czują się dobrze przygotowani pod względem teoretycznym i praktycznym do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna.
2. W zakresie umiejętności dowódczo-instruktorskich podoficerowie najwyżej oceniają umiejętność pracy w zespole, umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań, umiejętności kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale, umiejętności zjednywania sobie podwładnych, umiejętności zrozumiałego wypowiadania się. Natomiast najniżej oceniane są umiejętności dydaktyczne, umiejętności organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych, umiejętności z zakresu taktyki ogólnej oraz umiejętności językowe (znajomość języka angielskiego).
3. Wśród dyspozycji umysłowych, wskazanych przez podoficerów, decydujące znaczenie w procesie podejmowania decyzji i ich realizacji odgrywają: inteligencja, sprawność spostrzegania, myślenia, pamięci, umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych, wyobraźnia, podzielność uwagi.
4. Sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzy uzależnione jest, zdaniem podoficerów, od umiejętności umysłowych i praktycznych. Spośród umiejętności umysłowych wymieniane są najczęściej: umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów, umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji, umiejętności samooceny i samokontroli własnej działalności służbowej. Natomiast spośród umiejętności praktycznych: umiejętności kierowania drużyną, umiejętności instruktorsko-metodyczne, umiejętności pedagogiczne oraz umiejętności prakseologiczne.
5. Odpowiedzialność, inteligencja, wymagalność, zdyscyplinowanie, stanowczość, zdecydowanie, predyspozycje dowódczo-przywódcze, wiedza i umiejętności ogólnowojskowe, kultura dowodzenia, kwalifikacje dowódczo-przywódcze, odwaga, zrównoważenie emocjonalne to dyspozycje niezwykle istotne dla podoficerów w ich pracy szkoleniowo-wychowawczej. Najmniejsze

znaczenie dla swojej pracy przypisali wrażliwości na sztukę, wrażliwości na piękno kultury ojczystej i ogólnej wiedzy humanistycznej.

6. O prestiżu społecznym, w opinii podoficerów, decydują: wykształcenie ogólne, poziom kultury osobistej i zawodowej implikujący styl życia i pracy, wykształcenie specjalistyczne dotyczące pełnionych funkcji oraz wykształcenie ogólnowojskowe. Natomiast o pozycji zawodowej decydują powyższe kryteria w kolejności odwrotnej.

5.3. Zawodowe kompetencje podoficerów w ocenie oficerów.

Kontrola i ocena wywierają istotny wpływ na jakość i efektywność wszelkiej działalności człowieka, na jego stosunek do powierzonych mu obowiązków, motywacje i poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania. Jeżeli człowiek nie chce zagubić się w ludzkiej zbiorowości i pragnie tak widzieć zakres swoich obowiązków zawodowych i moralno-etycznych, aby mógł w sposób prawidłowy korzystać ze swych praw, obowiązków i przywilejów, musi być ciągle oceniany. Do społecznej oceny własnej pracy i postaw ma prawo każdy człowiek[35].

Ocenianie (ewaluacja) jest procesem tworzenia zdań oceniających, w rezultacie czego podmiot oceniający uzyskuje określone, pożądane informacje o przedmiocie oceny. Ocena lub informacja ocenowa służy bądź stanowi podstawę dokonywania wyborów w procesach decyzyjnych. System wartości akceptowanej przez podmiot oceny, wyrażają przyjęte przez niego kryteria oceny[36].

Warunki zdań oceniających określają[37]:

- przedmiot oceny, czyli określone stany (wartości cech) obiektu (zjawiska, procesu, systemu) opisane w zdaniu orzekającym,
- podstawę oceny, czyli określone kryterium opisane w zdaniu normatywnym postulującym pożądane stany (wartości cech) obiektu.

---

[35] J. Bogusz, *Dydaktyka wojskowa,* MON, Warszawa 1983, s. 338.
[36] P. Górny, *Elementy analizy decyzyjnej,* AON, Warszawa 2004, s. 45.
[37] P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów,* Ossolineum, Wrocław 1987, s. 27.

Ogólnie oceną nazywamy sąd (wypowiedź) wartościujący podmiotu oceniającego, wyrażający – najogólniej rzecz biorąc – aprobatę lub dezaprobatę dla stanu przedmiotu (obiektu) ocenianego w sensie przyjętego kryterium (kryteriów) sformułowanego na podstawie określonego systemu wartości. Tak rozumiana ocena musi spełniać dwa zasadnicze postulaty:

- postulat relatywizacji oceniania do przedmiotu oceniającego, czyli różni oceniający mogą realizować różne procesy oceniania,
- postulat standaryzacji ocen, czyli konieczności uzasadniania oceny, to jest podania kryterium oceny (systemu wartości), powtarzalności wyników dla danego obiektu (w tych samych warunkach) i jednolitości ocen[38].

Według W. Okonia ocena to wypowiedź o charakterze wartościującym, będąca wyrazem opinii – pozytywnej lub negatywnej – o przedmiocie oceny (stanie rzeczy, osobie, zdarzeniu). Autor rozróżnia oceny emocjonalne, szczególnie moralne i estetyczne, w których pierwiastki subiektywne grają większą rolę i oceny utylitarne, np. prakseologiczne i techniczne, przy których możliwe jest odwoływanie się do praw nauki[39].

W leksykonie „*Pedagogika*" stwierdza się, że ocena to wypowiedź o charakterze wartościującym, informacyjnym i motywacyjnym dotycząca stanu wiedzy, kompetencji, sprawności, a także postaw i zachowania[40].

B. Niemierko twierdzi, że ocenianie osiągnięć innych ludzi, w tym uczniów, jest wielopłaszczyznowe. Pominięcie warunków, wewnętrznych i zewnętrznych, w jakich przebiegało uczenie się, jest błędem nie do wybaczenia. Te warunki staramy się poznać, ale nigdy do wszystkich nie dotrzemy. Dlatego musimy zachować skromność w ocenianiu czyichkolwiek osiągnięć. A ocena, czyli sąd wartościujący, będzie potraktowana nie tylko jako porównanie wyniku sprawdzania z wymaganiami, lecz także jako osobiste ustosunkowanie się nauczyciela do tego wyniku[41].

---

[38] P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów*..., op. cit., s. 46-47.
[39] W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*..., op. cit., s. 269.
[40] *Pedagogika, Leksykon,* pod red. B. Milerskiego i B. Śliwerskiego, PWN, Warszawa 2000.
[41] B. Niemierko, *Ocenianie szkolne bez tajemnic*, WSiP, Warszawa 2002, s. 185 i nast.

Z kolei R. Arends definiuje ocenianie jako proces dochodzenia do opinii lub przypisywania wartości. W zależności od celu mówi się o ocenianiu kształtującym albo zbierającym (sumującym). **Ocenianie kształtujące** opiera się na informacjach zebranych przed rozpoczęciem nauki albo podczas nauczania; ma ono poinformować nauczyciela, jakie są uprzednia wiedza i uprzednie umiejętności uczniów, po to, żeby ułatwić planowanie nauczania. Nie służy ono wartościowaniu pracy ucznia, ale decydowaniu o takich sprawach, jak podział uczniów na grupy, plany jednostek tematycznych i lekcji, strategie nauczania.

Ocenianie zbierające zmierza do wykorzystania informacji o uczniach lub kursie przedmiotu już po zakończeniu nauki. Ma ono na celu stwierdzić, w jakim stopniu osiągnięcia danego ucznia, grupy uczniów, nauczyciela odpowiadają założonym celom dydaktycznym. Służy więc ocenie osiągnięć. Na tej podstawie nauczyciel ustala, jaki stopień wystawić i co powiedzieć uczniom i rodzicom[42].

L. Bandura rozróżnia oceny subiektywne i obiektywne. **Subiektywnymi** są wszystkie te oceny, które zostały wydane na podstawie osobistego mniemania egzaminatora o uczniu. **Obiektywna** ocena jest taka, która została wydana nie według mniemania egzaminatora, ale na postawie z góry ustalonych kryteriów[43].

Ocena, aby mogła spełniać swe zasadnicze funkcje dydaktyczne i wychowawcze, musi być sformułowana zgodnie z jej podstawowymi cechami, do których należą: obiektywność, jawność, instruktywność i element mobilizacji do dalszej pracy. Obiektywność oceny jest rzeczą podstawową w kształceniu. Uczniowie doskonale zdają sobie sprawę z nieadekwatności ocen. Dlatego należy dążyć do możliwie maksymalnego zobiektywizowania oceniania. Z obiektywnością oceny wiąże się jej jawność. Możliwe, że brak jawności łączy się często z brakiem obiektywności, jest to wówczas zasadniczy błąd dydaktyczny. Jawność i obiektywność łączy się z instruktywnością, którą należy rozumieć jako szersze umotywowanie oceny ze zwróceniem uwagi na popełnione błędy i usterki,

[42] R. I. Arends, *Uczymy się nauczać,* WSiP, Warszawa 1994, s. 215-216.
[43] L. Bandura, *Ocena szkolna,* [w:] *Encyklopedia pedagogiczna,* pod red. W. Pomykały, Wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1993, s. 468.

z doraźnym wyjaśnienie spraw niezrozumiałych dla ucznia. Instruktywność oceny jest formą kontroli[44].

Według J. Borkowskiego ocenianie stanowi jedno z działań procesu zarządzania potencjałem ludzkim. Wyraża się w postaci odpowiednio zorganizowanego, metodycznego wartościowania kwalifikacji osobowościowo-zawodowych, możliwości i słabości podwładnych. Przedmiotem oceny mogą być także: sposób wykonywania pracy, jej wyniki, dbałość o własny rozwój i wizerunek zespołu, dyscyplina zawodowa itp. Procedura oceniania zawiera odpowiedzi na następujące pytania: kto ma być oceniany; co jest przedmiotem oceny; dlaczego oceniamy; jak oceniamy. Do ogólnych celów oceniania podwładnych zalicza się: dostarczenie podwładnym informacji zwrotnych, poznanie ich potencjału, określenie potrzeb szkoleniowych, uznawanie efektywności pracy, motywowanie rozwoju, doskonalenie porozumienia[45].

Ocenianie jest podstawowym narzędziem prowadzenia polityki personalnej. Powinno być oparte na jasnych i konkretnych regułach, przemyślane i prospektywne, dające pracownikom pewność, że ich rozwój zawodowy jest pochodną ich pracy, samodoskonalenia zawodowego, podnoszenia kwalifikacji, a nie bliżej nieznanych kryteriów, ustalanych arbitralnie przez przełożonego, kierującego się sympatiami i antypatiami, subiektywizmem w ocenie.

Praktyka dowodzi, iż w procesie oceniania pracowników, w tym kadry zawodowej popełniane są różnorodne błędy. Wynikają one zazwyczaj z braku dostatecznej wiedzy psychologicznej i doświadczenia życiowego. Do najczęściej popełnianych błędów należą:

- **efekt aureoli** – polegający na skłonności do przedwczesnych uogólnień w oparciu o jeden zapamiętany fakt, który bywa podstawą nie tylko oceny tej jednej cechy żołnierza, której dotyczy, lecz może wpłynąć na jego ogólną ocenę,
- **uprzedzenia oceniającego** – polega na zniekształceniu przez przełożonego oceny podwładnych przez swoje uprzedzenia,

---

[44] J. Pułturzycki, *Dydaktyka dla nauczycieli,* Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 292-293.

[45] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia...*, op. cit. s. 53.

- **zróżnicowanie normy** – polega na ocenie podwładnego na podstawie norm i oczekiwań,
- **błąd świeżości** – nadmierne kierowanie się oceną z ostatnich dni i tygodni, zapominanie o tym co było wcześniej,
- **błąd niekonsekwencji** – mimo stale prowadzonych ocen okresowych, nic z nich nie wynika,
- **„hallo efekt"** polega, tak jak efekt aureoli, na uogólnianiu poszczególnych cech człowieka. Oceny tego typu zmierzają do skrajnie pozytywnego (aureola) lub negatywnego oszacowania oceniania,
- **błąd mechanizmu atrybucji** polega na przypisywaniu osobie ocenianej cech, umiejętności i zdolności, które zostały zaobserwowane u kogoś innego, kogo przypomina osoba oceniana,
- **błąd faworyzowania** to osobisty, subiektywny, pozytywny lub negatywny stosunek przełożonego do poczynań podwładnego,
- **błąd dominacji** popełniany jest wówczas, kiedy ocena pracownika jest zniekształcona w wyniku dość bezwzględnego uzewnętrzniania przez przełożonego swojej dominacji nad podwładnymi,
- **błąd pierwszego wrażenia**: pierwsze wrażenie, jakie wywarł podwładny na przełożonym, pozostaje niemal do końca jego pracy i ma wpływ na ocenę podwładnego przez przełożonego w toku następnych działań oceniających. Bez względu na to, czy jest ono trafne czy nie, warunkuje przebieg dalszego poznania, stosunek przełożonego do podwładnego,
- **błąd wpływu wieku na ocenę** polega na mechanicznym obniżeniu oceny pracy ludziom starszym wiekiem.

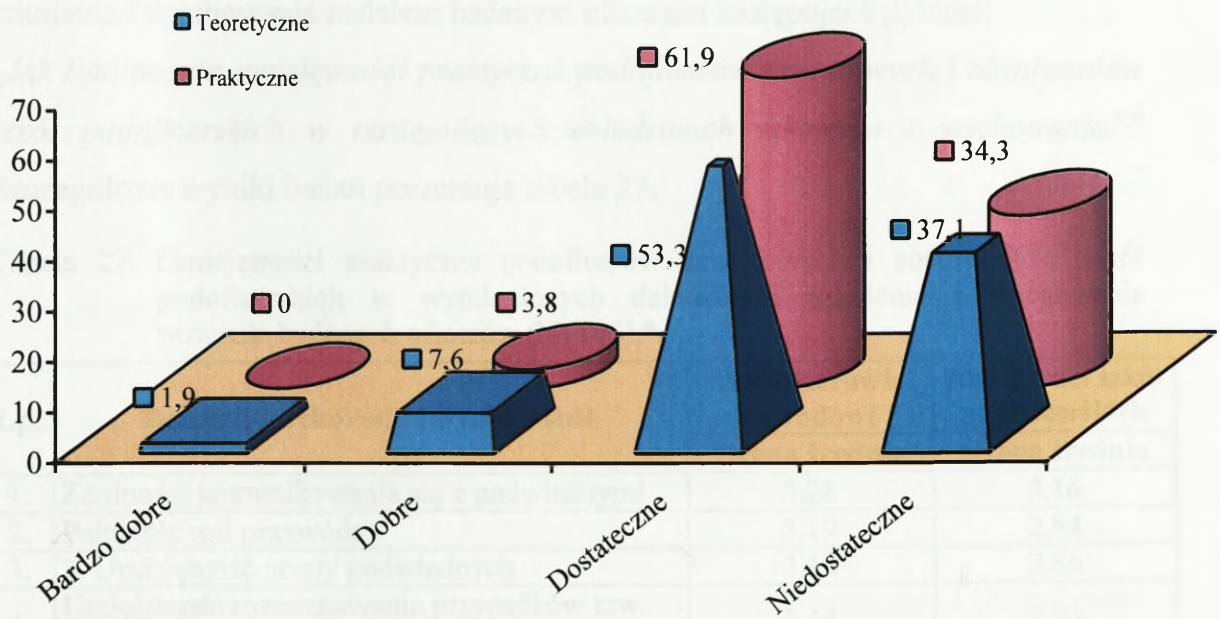
W procesie oceniania, najczęściej poszczególne błędy nie występują samodzielnie. Większość popełnionych błędów pociąga za sobą następne. Uprzedzenie przełożonego może spowodować zróżnicowane normy, faworyzowanie itp. Skrajnym przypadkiem są przełożeni, którzy popełniają większość wymienionych błędów, nie zdając sobie sprawy z wpływu niewłaściwej oceny na motywację podwładnego do pracy, do podnoszenia kwalifikacji, na jego zdrowie psychiczne i fizyczne.

Dzisiaj, jak rzadko kiedy, ocenianie kadry zawodowej powinno służyć przede wszystkim umacnianiu poczucia stabilizacji zawodowej i życiowej. Wiedzę o celach, sposobach, prawach oraz błędach w ocenianiu może posiąść tylko człowiek dobrze wykształcony[46].

Dążąc do poznania opinii dotyczących zawodowych kompetencji podoficerów zwróciłem się z prośbą do respondentów o dokonanie oceny przedmiotowej sprawy.

Aby zorientować się jak oficerowie oceniają poziom przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych zadałem następujące pytanie: *„Jak Pan ocenia poziom przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych?"* Szczegółowe wyniki przedstawia wykres 7.

Wykres 7. Poziom przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych w ocenie badanych oficerów (N=105).*



*W prezentacji danych pominięto kategorię „Trudno powiedzieć".

Z danych procentowych ujętych na wykresie 7 wynika, iż badani oficerowie dość nisko oceniają poziom przygotowania teoretycznego i praktycznego podoficerów do wypełniania zadań służbowych. Ponad połowa badanych twierdzi, że przygotowanie teoretyczne podoficerów jest na poziomie dostatecznym,

[46] Zob. *Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 roku.*

prawie co trzeci badany ocenia go na poziomie niedostatecznym, a zaledwie, co dziesiąty na poziomie dobrym. Tylko nieliczni (1,9% wskazań) ocenili przygotowanie teoretyczne bardzo dobrze. Natomiast przygotowanie praktyczne podoficerów do wypełniania zadań służbowych dwie trzecie badanych ocenia na poziomie dostatecznym, ponad jedna trzecia na poziomie niedostatecznym, a nikt z badanych nie wskazał poziomu wysokiego.

Analiza wyników badań wskazuje, że przygotowanie teoretyczne podoficerów do wypełniania zadań służbowych zostało nieco wyżej ocenione niż przygotowanie praktyczne. Zestawiając wyniki podoficerów i oficerów zauważa się poważne rozbieżności w ocenie teoretycznego i praktycznego przygotowania do wypełniania zadań służbowych. Samoocena podoficerów jest znacznie wyższa od oceny oficerów (zob. wykres 5).

W celu dokonania oceny umiejętności praktycznych podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w określonych dziedzinach szkolenia i wychowania zadałem badanym oficerom następujące pytanie: *„Jak Pan ocenia umiejętności praktyczne podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w następujących dziedzinach szkolenia i wychowania?"* Szczegółowe wyniki badań prezentuje tabela 27.

Tabela 27. Umiejętności praktyczne podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w wymienionych dziedzinach szkolenia i wychowania w ocenie badanych oficerów (N=105).*

Lp.	Dziedziny szkolenia i wychowania	Podoficerowie zawodowi	Absolwenci szkół podoficerskich
		Ocena średnia	Ocena średnia
1.	Zdolności komunikowania się z podwładnymi	3,28	**3,16**
2.	Pełnienie roli przywódcy	3,19	**2,94**
3.	3. Umiejętność oceny podwładnych	3,16	2,86
4.	Umiejętność rozpoznawania przypadków tzw. „trudnych" żołnierzy	3,15	2,93
5.	Umiejętność współpracy z podwładnymi	3,14	**3,00**
6.	Rozpoznawanie konfliktów międzyludzkich	3,05	2,92
7.	Zapewnienie właściwych stosunków międzyludzkich	3,04	2,94
8.	Poznawanie indywidualnych różnic pomiędzy podwładnymi	3,04	**2,94**
9.	Rozpoznawanie struktur nieformalnych	3,01	2,78
10.	Motywowanie żołnierzy do działania	2,96	2,78
11.	Umiejętność stosowania nagród i kar	2,96	2,82

12.	Rozpoznawanie i przeciwdziałanie zjawiskom narkomanii i alkoholizmowi	2,96	2,88
13.	Umiejętność kształtowania osobowości podwładnym	2,94	2,81
14.	Metodyka prowadzenia zajęć	2,91	2,86
15.	Umiejętność stosowania właściwej praktyki dyscyplinarnej	2,90	2,82

* Dane prezentowane są jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo dobrze – 5, dobrze – 4, dostatecznie – 3, niedostatecznie – 2.

W ogólnej hierarchii proponowanych 15 umiejętności praktycznych podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich, badani najwyżej ocenili zdolności komunikowania się z podwładnymi (ocena średnia odpowiednio 3,28 i 3,16). Dalsze oceny umiejętności podoficerów zawodowych są następujące: pełnienie roli przywódcy (ocena średnia 3,19), umiejętność oceny podwładnych (ocena średnia 3,16), umiejętność rozpoznawania tzw. „trudnych żołnierzy" (ocena średnia 3,15). Jeżeli chodzi o absolwentów szkół podoficerskich, to na drugim miejscu oceniono umiejętność współpracy z podwładnymi (ocena średnia 3,00), a na kolejnych miejscach wskazano pełnienie roli przywódcy, poznawanie indywidualnych różnic pomiędzy podwładnymi oraz zapewnienie właściwych stosunków międzyludzkich (ocena średnia po 2,94). Najniżej u podoficerów i absolwentów szkół podoficerskich oceniono umiejętności kształtowania osobowości podwładnych (ocena średnia odpowiednio 2,94 i 2,81) i umiejętność stosowania właściwej praktyki dyscyplinarnej (ocena średnia odpowiednio 2,94 i 2,81). Zdecydowanie najniżej oceniono umiejętności w zakresie rozpoznawania struktur nieformalnych oraz motywowania żołnierzy do działania (ocena średnia po 2,78).

Analiza wyników ujętych w tabeli 27 wskazuje na podobieństwo w ocenie umiejętności praktycznych, zarówno podoficerów zawodowych, jak i absolwentów szkół podoficerskich. Różnice dotyczą tych dziedzin szkolenia i wychowania, które związane są z doświadczeniem zawodowych i życiowym. Najwyższa ocena komunikacyjnych kompetencji podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich może świadczyć o właściwym traktowaniu przez nich swoich obowiązków i zadań.

Skuteczne dowodzenie, to także właściwe kierowanie procesem kształtowania poprawnych relacji interpersonalnych i tworzenie klimatu poszanowania dla rzetelnego wysiłku, obiektywności ocen, wzajemnej pomocy i życzliwości. Poziom kompetencji komunikacyjnych dowódcy decyduje o jego przystosowaniu społeczno-zawodowym. Świadczyć o tym może posiadanie takich szczegółowych umiejętności jak:

- stopień adaptacji do warunków środowiska społecznego i sytuacji interakcji komunikacyjnych,
- szybkie przystosowanie się do zmieniającego się kontekstu komunikacyjnego oraz partnerów wzajemnej interakcji komunikacyjnej,
- przezwyciężanie uprzedzeń i barier w zachowaniach interpersonalnych ograniczających w znacznym stopniu sprawne komunikowanie się w środowisku społeczno-zawodowym.

Zasadne wydaje się stwierdzenie, że kompetencje komunikacyjne dowódcy-instruktora, ich poziom oraz ciągłe doskonalenie warunkują spełnianie przez niego swojej roli w aktualnej oraz przewidywanej sytuacji komunikacyjnej, a tym samym determinują skuteczność podejmowanych działań dowódczych[47].

Dążąc do poznania opinii dotyczących poziomu umiejętności dowódczo-instruktorskich podoficerów zawodowych zadałem badanym następujące pytanie: *„Jak Pan ocenia umiejętności dowódczo-instruktorskie podoficerów zawodowych w Pana jednostce/pododdziale?"* Wyniki badań prezentuje tabela 28.

Tabela 28. Umiejętności dowódczo-instruktorskie podoficerów zawodowych w ocenie badanych oficerów (N=105).*

Lp.	Umiejętności	Ocena średnia
1.	Umiejętności pracy w zespole	3,35
2.	Umiejętności kształtowania dobrej atmosfery pracy	3,28
3.	Umiejętności adaptacji do nowych warunków i sytuacji	3,27
4.	Umiejętności sprawnego organizowania działania	3,27
5.	Umiejętności oceniania ludzi	3,14
6.	Umiejętności zrozumiałego wypowiadania się, stawiania zadań	3,10
7.	Umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	3,08
8.	Umiejętności z zakresu taktyki ogólnej	3,05

[47] Zob. J. Robski, *Kompetencje interpersonalne dowódców związków taktycznych i oddziałów a skuteczność dowodzenia*, praca doktorska napisana pod kier. dr. hab. M. J. Dyrdy, AON, Warszawa 2003, s. 153-161.

9.	Umiejętności kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	3,05
10.	Umiejętności zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich zadań	3,02
11.	Umiejętności motywowania innych do pracy	3,00
12.	Umiejętności organizowania i prowadzenia działań w sytuacji obciążeń emocjonalnych	3,00
13.	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	2,99
14.	Umiejętności precyzowania myśli i stawiania zadań	2,99
15.	Umiejętności poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	2,96
16.	Umiejętności dydaktyczne	2,94
17.	Umiejętności wykorzystania pojęć i praw z różnych dziadzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	2,87
18.	Umiejętności językowe (znajomość języków obcych)	2,37

* Dane prezentowane są jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo dobrze – 5, dobrze – 4, dostatecznie – 3, niedostatecznie – 2.

Analiza wyników badań ujętych w tabeli 28 wskazuje, że spośród wyszczególnionych 18 umiejętności dowódczo-instruktorskich najwyżej ocenione zostały umiejętności pracy w zespole (ocena średnia 3,35), umiejętności kształtowania dobrej atmosfery pracy (ocena średnia 3,28), umiejętności adaptacji do nowych warunków i sytuacji oraz sprawnego organizowania działania (ocena średnia po 3,27). W środkowej części wskazań znalazły się umiejętności z zakresu taktyki ogólnej, umiejętności kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolności oddziaływania na swoich podwładnych (ocena średnia po 3,05). Spośród trzech najniżej ocenionych umiejętności dowódczo-instruktorskich podoficerów zawodowych, badani oficerowie wymienili umiejętności dydaktyczne (ocena średnia 2,94), umiejętności wykorzystania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu (ocena średnia 2,87) oraz umiejętności językowe (ocena średnia 2,37).

Zestawiając wyniki odpowiedzi podoficerów i oficerów na powyższe pytanie zauważyć można daleko idące podobieństwa w ocenie umiejętności dowódczo-instruktorskich podoficerów zawodowych (zob. tabela 21). W świetle przedstawionych wyników badań, uprawniony wydaje się wniosek, iż najwyżej oceniane są te umiejętności dowódczo-instruktorskie, które kształtowane

i doskonalone są w codziennej pracy szkoleniowo-wychowawczej. Najniższą ocenę otrzymują natomiast te umiejętności (np. znajomość języka obcego), których używa się rzadko lub są wynikiem zaniedbań systemowych.

Jakość i efektywność określonej działalności może być oceniana na zasadzie porównań lub odniesień do innych. W przypadku absolwentów szkół podoficerskich (podoficerów) może to być porównanie z podoficerami z innych armii NATO. Stąd też kolejne pytanie kwestionariusza skierowane do badanych oficerów brzmiało następująco:

„Jak Pan ocenia przygotowanie absolwentów szkół podoficerskich (podoficerów) w niżej wymienionych zakresach w stosunku do podoficerów z innych armii NATO?" Szczegółowe wyniki badań przedstawia tabela 29.

Tabela 29. Poziom przygotowania w wymienionych zakresach absolwentów szkół podoficerskich i podoficerów w stosunku do podoficerów z innych armii NATO w ocenie badanych oficerów (N=105).

Lp.	Rodzaje umiejętności	Poziom jest wyższy		Poziom jest taki sam		Poziom jest niższy		Trudno powiedzieć	
		N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Umiejętności strzeleckie	37	25,7	48	45,7	9	8,6	21	20,0
2.	Umiejętności taktyczne	0	0	35	33,3	53	50,5	17	16,2
3.	Sprawność fizyczna	21	20,0	13	12,4	53	50,5	18	17,1
4.	Umiejętności komunikowania się z podwładnymi	4	3,8	45	42,9	31	29,5	25	23,8
5.	Umiejętności utrzymania dyscypliny wojskowej	2	1,9	34	32,4	42	40,0	27	25,7
6.	Umiejętności kształtowania właściwego morale	0	0	25	23,8	57	54,3	23	21,9
7.	Umiejętności precyzowania zadań stawianych podwładnym	2	1,9	29	27,6	42	40,0	32	30,5
8.	Cechy przywódcze	3	2,9	33	31,4	44	41,9	25	23,8
9.	Ogólny poziom wiedzy humanistycznej	13	12,4	23	21,9	34	32,4	35	33,3
10.	Umiejętności dydaktyczno-metodyczne	5	4,8	23	21,9	40	38,1	37	35,2

Z danych liczbowych i procentowych zawartych w tabeli 29 wynika, że badani oficerowie bardzo różnie oceniają poziom dziesięciu wyszczególnionych umiejętności absolwentów szkół podoficerskich i podoficerów zawodowych w porównaniu z podoficerami z innych armii NATO. Jedna trzecia badanych jest

zdania, że umiejętności utrzymywania dyscypliny wojskowej, umiejętności precyzowania zadań stawianych podwładnym, umiejętności dydaktyczno-metodyczne i cechy przywódcze są na podobnym poziomie. Dwie piąte oficerów uważa, że te umiejętności są na niższym poziomie, a nieliczni (1,9%-4,8%) twierdzą, że poziom wymienionych umiejętności jest wyższy. Umiejętności komunikowania się z podwładnymi i ogólny poziom wiedzy humanistycznej polskich podoficerów co trzeci respondent ocenia znacznie niżej. Natomiast, co ósmy jest zdania, że wiedza humanistyczna polskich podoficerów jest na wyższym poziomie, a prawie połowa oficerów ocenia umiejętności komunikowania się z podwładnymi na porównywalnym poziomie. Respondenci reprezentowali znaczny odsetek (16,2%-35,2%) tych, którzy nie wiedzieli, jakiej udzielić odpowiedzi na postawione pytanie. Można wnioskować, że oficerowie nie w pełni znają poziom wyszkolenia podoficerów z innych armii NATO.

Aby zorientować się jak badani oficerowie oceniają znaczenie osobowościowych przymiotów podoficerów zadałem respondentom następujące pytanie: *„Jakie znaczenie dla sprawnego dowodzenia i efektywnego szkolenia żołnierzy służby zasadniczej posiadają, Pana zdaniem, niżej wymienione cechy osobowości podoficerów zawodowych?"* Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 30.

Tabela 30. Znaczenie cech osobowości podoficerów zawodowych dla sprawnego dowodzenia i efektywnego szkolenia w ocenie badanych oficerów (N=105).*

Osobowościowe przymioty	Ocena średnia
1. Motywacje do służby	4,53
2. Wiedza z zakresu metodyki prowadzenia zajęć wojskowych	4,40
3. Inteligencja	4,21
4. Charakter	4,08
5. Samoocena i samokontrola własnej działalności służbowej	4,06
6. wartości (m.in. moralne wymogi w służbie podoficerów)	3,98
7. Erudycja – dotycząca kultury języka w formułowaniu rozkazów i poleceń służbowych	3,75
8. Wiedza o rzeczywistości, świecie, życiu i społeczeństwie	3,70
9. Uzdolnienia	3,64
10. Temperament	3,64
11. Ogólna wiedza humanistyczna	3,50
12. Zainteresowania	3,27

* Dane prezentowane są jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: bardzo duże – 5, duże – 4, znaczące – 3, ma znikome znaczenie – 2.

Z powyższych danych ujętych w tabeli 30 wynika, że dla sprawnego dowodzenia i efektywnego szkolenia żołnierzy największe znaczenie, spośród osobowościowych przymiotów podoficerów, przypisane zostało motywacji do służby (ocena średnia 4,53), wiedzy z zakresu metodyki prowadzenia zajęć wojskowych (ocena średnia 4,40), inteligencji (ocena średnia 4,21), i charakterowi (ocena średnia 4,08). Natomiast na ostatnich miejscach wskazano temperament (ocena średnia 3,64), ogólną wiedzę humanistyczną (ocena średnia 3,50) oraz zainteresowania (ocena średnia 3,27).

Motywacja do służby polega na pobudzeniu intelektu, emocji, energii zawodowej (potrzeb) do bardziej sprawnego, skutecznego, efektywnego wykonywania obowiązków, zadań. Może ona mieć dwojaki charakter: wewnętrzny i zewnętrzny. W pierwszym przypadku przyczyna i regulacja działania zlokalizowana jest wewnątrz jednostki, podwładny jest podmiotem i przedmiotem pobudzania (samomotywacja). Motywowanie zewnętrzne oznacza, że podwładny jest przedmiotem oddziaływania zachęcającego do określonego postępowania. Geneza i kontrola działania podwładnego umiejscowiona jest poza nim[48].

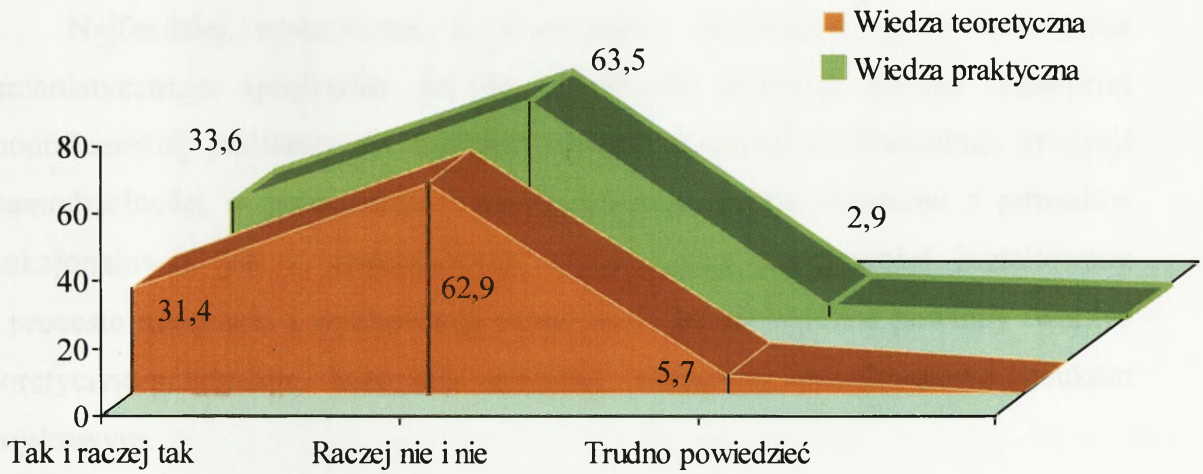
Można wnioskować, iż zasadnicze znaczenie przypisane zostało motywom praktyczno-zawodowym i motywowi bezpieczeństwa, związanym bezpośrednio z sytuacją społeczno-ekonomiczną kraju. Niepokojącym jest fakt, że ogólna wiedza humanistyczna zajmuje jedno z ostatnich miejsc w skutecznym i efektywnym szkoleniu żołnierzy. Po raz kolejny wyniki badań wskazują na niedocenianie i nierozumienie znaczenia humanistyki w pracy szkoleniowo-wychowawczej. Czy można sprawnie dowodzić i efektywnie szkolić żołnierzy bez podstawowej wiedzy z pedagogiki, psychologii, historii i prawa?

Aby uzupełnić uzyskane wiadomości o poziomie wiedzy humanistycznej najmłodszej kadry podoficerskiej zadałem badanym oficerom następujące pytanie:

[48] Por. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii...*, op. cit., s. 48-49.

„Czy, Pana zdaniem, absolwenci szkół podoficerskich posiadają wystarczający zasób wiedzy humanistycznej, aby rozpocząć pracę dowódczo-wychowawczą w drużynie lub plutonie, w zakresie teorii i praktyki?" Wyniki szczegółowe udzielonych odpowiedzi przedstawia wykres 8.

Wykres 8. Posiadany zasób wiedzy humanistycznej absolwentów szkół podoficerskich do pracy dowódczo-wychowawczej w zakresie teorii i praktyki w ocenie badanych oficerów (N=105).



Analiza danych procentowych ujętych na wykresie 8 wskazuje, że oficerowie na podobnym poziomie oceniają wiedzę humanistyczną w zakresie teorii i praktyki absolwentów szkół podoficerskich. Jedna trzecia badanych oficerów jest zdania, że absolwenci szkół podoficerskich posiadają niezbędny zasób wiedzy humanistycznej do pracy dowódczo-wychowawczej. Natomiast dwie trzecie badanych jest zdania przeciwnego. Tylko nieliczni (odpowiednio 5,7% i 2,9%) nie wiedzieli jak odpowiedzieć na powyższe pytanie. Wyniki te potwierdzają wcześniej stwierdzone fakty, iż wiedza humanistyczna nie jest najmocniejszą stroną polskiego podoficera. Taka ocena wiedzy humanistycznej absolwenta szkoły podoficerskiej nie może napawać optymizmem i nie będzie sprzyjać osiąganiu zamierzonych efektów szkoleniowo-wychowawczych w pododdziałach wojskowych.

R. Stępień przekonuje o rosnącym zapotrzebowaniu na wiedzę humanistyczną w edukacji wojskowej. Wynika to głównie z postępujących przemian w myśleniu o roli sił zbrojnych, która polega nie tylko na skutecznym

prowadzeniu wojny, ale również uczestniczeniu w operacjach innych niż wojna, działań w okresie kryzysów, misji pokojowych i stabilizacyjnych i innych operacji służących zapewnieniu pokoju. Wzrost zainteresowania wiedzą humanistyczną wiąże się także z przechodzeniem wojska od struktur i instytucji biurokratycznych do rozwiązań opartych na sprawnej organizacji, w której dominującą rolę spełniają różne formy przewodzenia ludziom. Trudno, bowiem wyobrazić sobie kierowanie małymi grupami zadaniowymi bez znajomości zagadnień pedagogiki, psychologii i socjologii.

Najbardziej syntetyczne, a jednocześnie zadaniowe ujęcie kształcenia humanistycznego sprowadza się do stworzenia przyszłej kadrze oficerskiej i podoficerskiej podstawy do zdobycia ogólnej kondycji intelektualnej, erudycji i samodzielności w poznawaniu i interpretowaniu świata. Zarówno z powodów funkcjonalnych, jak i strukturalnych, wiedza oraz umiejętności kształtowane w procesie nauczania i wychowania przez nauki humanistyczne powinny tworzyć teoretyczno-praktyczną bazę dla edukacji właściwej przedmiotowo naukom wojskowym.

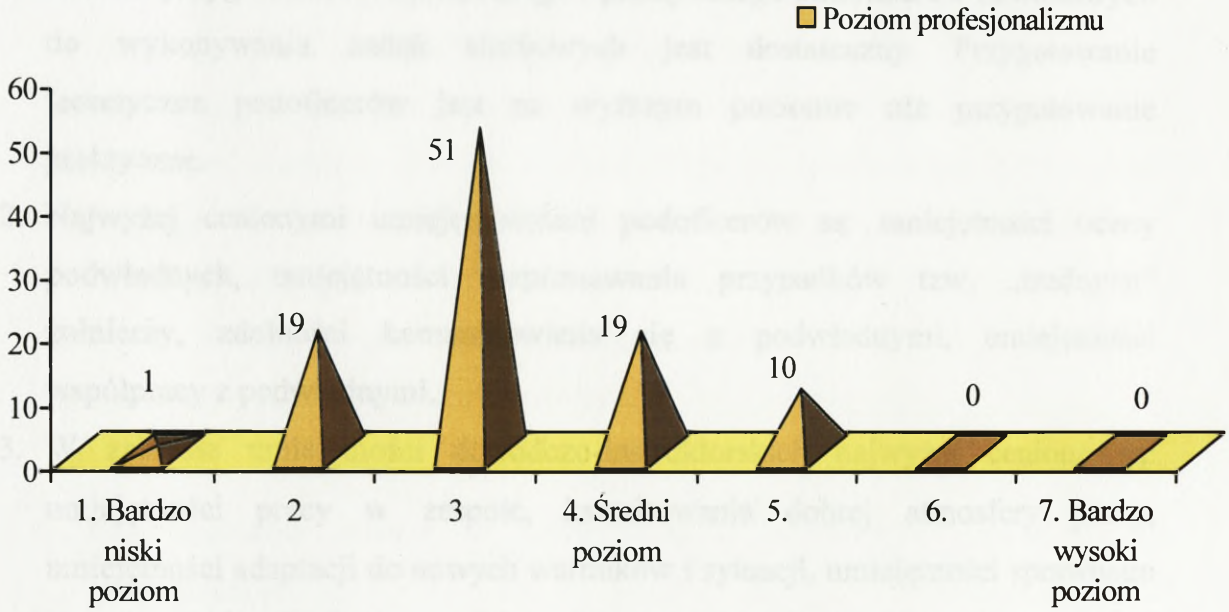
Nauki humanistyczne, a zwłaszcza ich subdyscypliny zorientowane na problematykę wojskową, powinny w sposób możliwie trafny określać, które spośród znanych prawidłowości mają charakter względnie powszechny, a które specyficzny, wynikający z istoty i funkcji armii oraz charakteru walki zbrojnej i działań innych niż wojna[49]. Takie przekonanie powinno być „zaraźliwe" dla tych wszystkich, którzy mają wpływ na kształt programów nauczania oraz są odpowiedzialni za szkolenie podoficerów.

Dążąc do poznania kompleksowej oceny poziomu profesjonalizmu podoficerów zawodowych zadałem badanym oficerom następujące pytanie: *„Jaki jest Pana zdaniem, aktualny poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych*?"
Szczegółowe wyniki badań przedstawia wykres 9.

---

[49] Zob. R. Stępień, *Miejsce i rola pedagogiki w edukacji wojskowej,* [w:] *Edukacja pedagogiczna ...*, op. cit., s. 22 oraz R. Stępień, *Humanistyczne aspekty kształcenia w wojskowych szkołach wyższych,* [w:] *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych,* op. cit., s. 77 i nast.

Wykres 9. Aktualny poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych w ocenie badanych oficerów (N=105).



Dane procentowe ujęte na wykresie 9 wskazują, że poziom profesjonalizmu podoficerów w ocenie badanych kształtuje się poniżej poziomu średniego (70% wskazań), a 1% jest zdania, iż poziom ten jest bardzo niski. Prawie jedna trzecia oficerów (29% wskazań) uważa, że profesjonalizm podoficerów jest na poziomie średnim i nieco powyżej poziomu średniego. Nikt z badanych nie zaznaczył poziomu bardzo wysokiego.

Analiza wyników badań wskazuje, że obraz podoficera polskich sił zbrojnych nie przystaje do wymagań współczesności. Na taki stan rzeczy składa się na pewno wiele czynników, miedzy innymi historia, tradycja, prestiż społeczny, pozycja zawodowa itp. Systemowe podejście do tworzonego nowej jakości korpusu podoficerskiego pozwoli wykształcić podoficera cechującego się śmiałością, otwartością na ryzyko, dużą pracowitością i zaangażowaniem, nastawieniem na przyszłość. To wyzwanie staje się uzasadnione i jak najbardziej konieczne.

Podsumowując uzyskane opinie i oceny oficerów na temat zawodowych kompetencji podoficerów można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Poziom przygotowania teoretycznego i praktycznego podoficerów zawodowych do wykonywania zadań służbowych jest dostateczny. Przygotowanie teoretyczne podoficerów jest na wyższym poziomie niż przygotowanie praktyczne.
2. Najwyżej cenionymi umiejętnościami podoficerów są: umiejętności oceny podwładnych, umiejętności rozpoznawania przypadków tzw. „trudnych" żołnierzy, zdolności komunikowania się z podwładnymi, umiejętności współpracy z podwładnymi.
3. W zakresie umiejętności dowódczo-instruktorskich najwyżej cenione są: umiejętności pracy w zespole, kształtowania dobrej atmosfery pracy, umiejętności adaptacji do nowych warunków i sytuacji, umiejętności sprawnego organizowania działania, umiejętności oceniania ludzi. Natomiast najniżej cenione to: umiejętności dydaktyczne, umiejętności wykorzystania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu oraz umiejętności językowe (znajomość języka angielskiego).
4. W stosunku do podoficerów z innych armii NATO poziom umiejętności strzeleckich, komunikowania się z podwładnymi, utrzymywania dyscypliny wojskowej, dydaktyczno-metodycznych, ogólny poziom wiedzy humanistycznej i cechy przywódcze polskich podoficerów jest porównywalny. Umiejętności taktyczne, sprawność fizyczna, umiejętności kształtowania właściwego morale, umiejętności precyzowania zadań stawianych podwładnym, polskich podoficerów, są na niższym poziomie niż podoficerów z innych armii NATO.
5. Dla sprawnego dowodzenia i efektywnego szkolenia żołnierzy, spośród osobowościowych przymiotów podoficerów, największe znaczenie posiadają motywacja do służby, wiedza z zakresu metodyki prowadzenia zajęć wojskowych, inteligencja, charakter, samoocena i samoocena własnej działalności służbowej.

6. Poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych jest dostateczny (średnia 3,16).
7. Absolwenci szkół podoficerskich posiadają niewystarczający poziom wiedzy humanistycznej do pracy dowódczo-wychowawczej.
8. Mimo, iż korpus zawodowy podoficerów ma stanowić trzon organizacyjny sił zbrojnych, to żołnierze zawodowi wyżsi rangą nie przewidują, aby ich rola i znaczenie w funkcjonowaniu jednostek wojskowych w przyszłości przedstawiały się lepiej niż dotychczas. Natomiast przyszli podoficerowie mają nadzieję, że ich korpus zyska na atrakcyjności zawodowej i znaczeniu w funkcjonowaniu jednostek wojskowych.

5.4. Rekomendacje zmian w kształtowaniu zawodowych kompetencji podoficerów.

W kształceniu kadr żołnierskich pojawia się nowa orientacja, słusznie łącząca efekt (wynik edukacji), proces, jaki do tego efektu prowadzi oraz charakter przemian dokonujących się w świecie, w naszym kraju i siłach zbrojnych. Jak twierdzi gen. broni prof. T. Jemioło, tym co charakteryzowało cywilizacje końca XX wieku, „jest odchodzenie od wojen totalnych i masowych. Kierunkiem tego odchodzenia są koncepcje antywojen, operacji w niszach, działań zapobiegających potęgowaniu się konfliktów. Coraz większego znaczenia nabierają operacje pokojowe z ograniczonym zaangażowaniem sił zbrojnych i operacje inne niż wojna (*operation other than war)*. Tym samym przed siłami zbrojnymi stają nowe zadania, nie tylko przygotowania się do regularnych operacji polowych, tradycyjnie pojętych starć orężnych, lecz również operacji nowego typu. Tymi operacjami jest poszerzony wciąż zakres działań niemilitarnych sił zbrojnych.

Postrzegane na nowo kompetencje społeczno-zawodowe dowódcy powinny łączyć wiedzę wojskową (przygotowanie profesjonalne) z przygotowaniem intelektualno-kulturowym, umożliwiającym żołnierzowi zawodowemu generowanie twórczych pomysłów i posiadanie możliwie pełnego rozeznania w cywilnych uwarunkowaniach współczesnego świata. Dzisiaj potrzebuje się nowego obrazu

człowieka i obrazu społeczeństwa, w którym żyjemy i społeczeństwa, w którym chcielibyśmy żyć w przyszłości. Dotyczy to również kształcenia żołnierzy posiadających określone przygotowanie osobowościowe, zawodowe i społeczne, zgodne z potrzebami kulturowymi, wojskowymi i obywatelskimi[50].

W literaturze pedagogicznej ostatnich lat i w praktycznych działaniach spotyka się elementy strategii prakseologicznej (pragmatycznej) w budowie programów kształcenia. Strategia ta zakłada najpierw jasne sprecyzowanie celów edukacyjnych, (na jakiej podstawie, skąd wywiedzionych?), których realizacji program ma służyć. Próbuje się odpowiedzieć na pytanie, jakie funkcje w procesie kształcenia mają spełniać określone treści. Następnie w drodze badań diagnostycznych i ewaluacyjnych ustala się typy działań o określonej treści oraz optymalne warunki realizacji celów programu kształcenia. W pracach nad założeniami programów kształcenia uczestniczą specjaliści różnych dyscyplin naukowych. Programy opracowane na podstawie strategii pragmatycznej zorientowane są na skuteczność, ekonomiczność oraz daleko posuniętą aktywność słuchaczy[51].

Zawodowe kompetencje podoficerów są kształtowane, rozwijane i doskonalone w szkołach podoficerskich, na kursach doskonalenia zawodowego oraz poprzez autoedukację tj. kształcenie zdolności do nadążania za postępem, modyfikacji uzyskanych kwalifikacji, także likwidacji luki edukacyjnej wynikającej z przyspieszonego tempa przyrostu wiedzy, jako konsekwencji rewolucji w nauce, technice i technologii[52].

Z analizy przedmiotów specjalistycznych i humanistycznych zawartych w programach kształcenia szkół podoficerskich wynika, że treści i struktura przedmiotów powinny być ściślej powiązane z celami nauczania w szkołach podoficerskich oraz charakterystykami osobowo-zawodowymi absolwentów. Powinno to zapewnić przyszłym podoficerom przede wszystkim szersze przygotowanie w zakresie umiejętności skutecznego dowodzenia małymi zespołami

---

[50] Zob. *Kierunki zmian i perspektywy rozwoju dydaktyki wyższej szkoły wojskowej. Synteza,* kier. tematu badawczego dr hab. R. Stępień, AON, Warszawa 2001, s. 10-11.

[51] Zob. *Kierunki zmian i perspektywy rozwoju dydaktyki wyższej szkoły wojskowej*..., op. cit., s. 40.

[52] Por. S. Ślusarczyk, *Autoedukacja kadr dowódczych w świetle założeń kształcenia ustawicznego,* [w:] *Edukacja pedagogiczna...*,op. cit., s. 157-158.

żołnierskimi. Treści zawarte w programach służyć mają sprawnemu pełnieniu różnorodnych funkcji dowódczych, organizowaniu szkolenia oraz prowadzenia pracy wychowawczej z podwładnymi. Powinny one służyć również motywowaniu młodych podoficerów do doskonalenia własnych kompetencji zawodowych i społecznych, jak również i podwładnych.

Programy kształcenia w szkołach podoficerskich oraz ogólne programy kursów specjalistycznych dla podoficerów zawodowych stwarzają racjonalne przesłanki do ewentualnych korekt, czy też propozycji zmian zgodnie z sugestiami słuchaczy szkół podoficerskich, podoficerów zawodowych, oficerów, jak również i własnych.

Aby poznać opinie dotyczące propozycji zmian w kształceniu i doskonaleniu podoficerów zwróciłem się z prośbą do słuchaczy szkół podoficerskich oraz podoficerów zawodowych o odpowiedź na następujące pytanie:

„Na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, na jaką wiedzę i umiejętności, Pana zdaniem, należy położyć szczególny nacisk w Szkołach Podoficerskich i kursach doskonalących dla podoficerów zawodowych?"

W udzielonych odpowiedziach respondenci wskazywali, że w szkołach podoficerskich i w trakcie kursów specjalistycznych słuchacze powinni mieć więcej godzin dydaktycznych poświęconych na metodykę szkolenia, naukę języków obcych (w szczególności języka angielskiego), przedmioty specjalistyczne, podstawy psychologii i pedagogiki. Badani wyrażali również opinie, że informatyka jako przedmiot powinna zostać włączona do programów kształcenia, zarówno w szkołach podoficerskich, jak i w trakcie kursów doskonalących. Spośród umiejętności, którym należałoby podnieść rangę, wskazali: umiejętność pracy w zespole oraz umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych.

W celu poznania opinii oficerów w powyższej problematyce, zwróciłem się z prośbą o odpowiedź na następujące pytanie:

„Prosimy, na podstawie własnego doświadczenia określić, jakie umiejętności powinni doskonalić Pana podwładni-podoficerowie zawodowi, którzy pracują na stanowiskach związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy?"

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że podoficerowie powinni doskonalić następujące umiejętności z zakresu dowodzenia: umiejętności stawiania rozkazów i zadań, umiejętności kierowania ludźmi, umiejętności budowania własnego autorytetu u podwładnych oraz pogłębiać wiedzę związaną z problematyką dowodzenia. Z zakresu szkolenia wymienili metodykę prowadzenia zajęć z podwładnymi, wiedzę specjalistyczną oraz znajomość budowy i eksploatacji sprzętu wojskowego. Natomiast z zakresu wychowania podoficerowie powinni doskonalić znajomość zasad i stosowanie praktyki dyscyplinarnej, umiejętności kierowania ludźmi w sytuacjach trudnych, jak również umiejętności budowania właściwego wizerunku przełożonego u podwładnych.

Zestawienie odpowiedzi na powyższe pytania pozwala wnioskować, że spostrzeżenia i opinie respondentów mają wiele wspólnego. Ich sugestie wskazują jednoznacznie, jakie obszary wyszkolenia podoficerów powinny ulec poprawie, a tym samym, jakie treści powinny być włączone lub zmienione w programach szkół podoficerskich i kursów specjalistycznych dla podoficerów.

Tematyka przedmiotów specjalistycznych i ogólnowojskowych jest właściwie dobrana i zaplanowana. Uwzględnia ona potrzeby jednostek wojskowych i słuchaczy oraz umożliwia pogłębianie wiedzy z zakresu budowy i eksploatacji sprzętu wojskowego, zasad funkcjonowania wojska jako instytucji, przepisów wojskowych itp. Celowym byłoby, aby formy prowadzenia zajęć z powyższych grup przedmiotów czy przedmiotów, skłaniały się bardziej ku praktyce, opartej na działaniu i aktywnym uczestnictwie słuchaczy. Szkoły podoficerskie i ośrodki szkolenia, w których prowadzi się kursy specjalistyczne powinny wyposażone być w nowoczesny sprzęt wojskowy, na którym słuchacze mogliby doskonalić swoje umiejętności z zakresu budowy i eksploatacji sprzętu. Uzupełnieniem określonego etapu szkolenia słuchaczy szkół podoficerskich powinny być zajęcia poligonowe, jak również praktyki dowódcze, które dawałyby możliwość weryfikacji zdobytej wiedzy i umiejętności.

W treściach programowych dotyczących zdobywania i wzbogacania wiedzy humanistycznej, powinny zostać umiejscowione treści najistotniejsze, a zwłaszcza te, które mają ścisły związek z kierowaniem małymi zespołami (drużyną, plutonem)

oraz niezbędne do wykonywania obowiązków na pierwszym stanowisku służbowym. Wydaje się, że w programach przedmiotów humanistycznych w szkołach podoficerskich i kursów doskonalących w zbyt małym stopniu wyeksponowana jest problematyka komunikacji interpersonalnej, której znajomość podstaw jest gwarantem sukcesu w pracy dowódczo-wychowawczej. Chodzi tutaj o kształtowanie i doskonalenie walorów osobowościowych, które pozwalałyby skutecznie komunikować się i rozumieć innych ludzi. Umiejętności te pozwalają rozwiązywać zaistniałe problemy i konflikty międzyludzkie, utrzymywać pozytywne i bezpośrednie więzi emocjonalne z podwładnymi i współpracownikami, integrować wszelkie związki, zwłaszcza towarzyskie, koleżeńskie i przyjacielskie.

Obecna propozycja zajęć z powyższej problematyki zdominowana jest teorią i nie w pełni akceptowana przez słuchaczy. W związku z tym proponuję zmodyfikować temat i przeprowadzić go metodą warsztatową. Poniższa oferta powinna zostać uwzględniona również w następujących kursach dla podoficerów:

– kurs specjalistyczny podoficerów instruktorów,

– kurs specjalistyczny – ogólnodowódczy,

– kurs specjalistyczny dla szefów pododdziałów.

Temat: Warsztat komunikacji interpersonalnej

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz charakteryzuje istotę komunikacji niewerbalnej. 2. Słuchacz aktywnie słucha skierowanych do siebie wypowiedzi. 3. Słuchacz rozróżnia komunikację jedno- i dwustronną. 4. Słuchacz stosuje wybrane techniki komunikacji w celu nawiązania lepszego kontaktu z rozmówcą. 5. Słuchacz skutecznie porozumiewa się w zespole.	7 godz.	1. Komunikacja werbalna i niewerbalna. 2. Aktywne słuchanie rozmówcy. 3. Przebieg komunikacji jedno- i dwustronnej. 4. Stawianie pytań rozmówcy. 5. Przebieg komunikacji w zespole.	Metody warsztatowe: 1. Mini wykłady. 2. Ćwiczenia praktyczne 3. Gra ról. 4. Gry interakcyjne. 5. Gry zespołowe	1. Materiały do ćwiczeń. 2. Arkusze papieru. 3. Arkusze testu. 4. Flamastry, kredki.

Proponowane zajęcia warsztatowe wpływają na aktywne uczestnictwo słuchaczy, stymulują ich do kreatywnego działania oraz kształtują i rozwijają takie umiejętności podoficera jak:

- umiejętność słuchania, wnikania w treść wypowiedzi podwładnych,
- umiejętność wczuwania się w sytuację i warunki podwładnych,
- umiejętność zjednywania podwładnych dla ważnych spraw, idei, zadań,
- umiejętność różnienia się (takt, tolerancja) oraz odwaga przyznania się do błędu,
- umiejętność panowania nad swoimi emocjami,
- naturalność, rzeczowość i powaga w kontaktach służbowych i osobistych.

Kolejną, bardzo często podejmowaną przez respondentów, kwestią jest niski poziom umiejętności organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych. Problem ten dotyczy zarówno sytuacji normalnego funkcjonowania wojska, jak również, a raczej przede wszystkim, sytuacji działania w warunkach wojny, konfliktów zbrojnych, klęsk żywiołowych czy zagrożeń ekologicznych. Zajęcia z tej problematyki powinny zawierać treści dotyczące praktycznych umiejętności radzenia sobie ze stresem. Aktualnie proponowana tematyka nie wyposaża słuchaczy w niezbędne umiejętności. W związku z tym proponuję następujące zajęcia warsztatowe.

Temat: Warsztat antystresowy

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz określa istotę stresu. 2. Słuchacz diagnozuje swój styl radzenia sobie w sytuacjach trudnych. 3. Słuchacz stosuje wybrane techniki antystresowe.	7 godz.	1. Stres jako element życia zawodowego. 2. Style reagowania na sytuacje trudne. 3. Sposoby redukcji napięcia i frustracji.	Metody warsztatu psychologicznego: 1. Mini wykłady. 2. Pokaz fragmentu filmu „Jak pokonać stres". 3. Ćwiczenia praktyczne. 4. Techniki relaksacyjne. 5. Techniki oddechowe. 6. Ćwiczenia, gry ruchowe.	1. Materiały do ćwiczeń. 2. Zestaw video. 3. Arkusze testu. 4. Arkusze papieru. 5. Magnetofon i kasety.

Odpowiednio przygotowane i zorganizowane zajęcia warsztatowe przyniosą wymierne korzyści uczestnikom w zakresie radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Proponuję, aby podobne zajęcia umieścić również w kursach specjalistycznych dla podoficerów instruktorów, dla szefów pododdziałów oraz kursie specjalistycznym – ogólnodowódczym, bowiem chodzi tutaj o uświadomienie słuchaczom zagrożenia, jakie niesie ze sobą funkcjonowanie w stresie. Poznanie konkretnych technik relaksacyjnych i umiejętność ich stosowania pozwolą na redukcję napięcia i frustracji towarzyszącym każdego dnia. Prowadzącymi powyższe zajęcia powinni być psycholodzy lub osoby – żołnierze zawodowi przygotowani merytorycznie i metodycznie. Elementem wspomagającym powyższe przedsięwzięcia może być współpraca z Poradniami Pedagogiczno-Psychologicznymi lub z Ośrodkami Doskonalenia Nauczycieli w zakresie merytorycznym i metodycznym.

Proces kształcenia i doskonalenia zawodowego podoficerów oraz jego efekty w znacznym stopniu zależą od wykładowców, instruktorów i dowódców, ich wiedzy, sposobów kontaktowania się ze słuchaczami, znajomości ich potrzeb i możliwości oraz od umiejętności pedagogicznych. Powinni oni:

- posiadać odpowiednie kwalifikacje specjalistyczne, pedagogiczne, dydaktyczne i inne odpowiadające kierunkowi i specyfice szkoły podoficerskiej i kursów specjalistycznych,
- cechować się wysokimi walorami moralnymi zapewniającymi właściwe kształcenie i wychowanie[53].

Wyniki badań wśród słuchaczy szkół podoficerskich potwierdzają tezę, iż wykładowcy, instruktorzy i dowódcy nie do końca spełniają oczekiwania słuchaczy w zakresie posiadanych kompetencji pedagogicznych, specjalistycznych i przywódczych. Zatem istnieje potrzeba podjąć próbę opracowania szczegółowych kryteriów wyłaniania kandydatów na wykładowców, instruktorów i dowódców.

W związku z tym proponuję ująć je w kilku grupach:

- kwalifikacje zawodowe rozumiane jako posiadanie wiedzy i doświadczenia zawodowego w dyscyplinie zgodnej z nauczanym przedmiotem, zobowiązanie

[53] Zob. Dz. Nr 10 z dnia 04.02.1992., poz. 40.

się do podnoszenia kwalifikacji oraz udokumentowanie znajomości jednego języka obcego,

- umiejętności dydaktyczne i metodologiczne, które zawierają się w znajomości metodyki procesu edukacyjnego i umiejętności myślenia pedagogicznego,
- kwalifikacje pedagogiczne będące wyrazem aktywności wykładowcy, instruktora, dowódcy wobec słuchacza,
- predyspozycje osobowościowe przejawiające się między innymi w: działalności pedagogicznej, życzliwości i poczuciu sprawiedliwości, partnerstwie w kontaktach międzyludzkich, przyjaznych i optymistycznych nastawieniach do otaczającej rzeczywistości, walorach umysłowych, zdecydowaniu i pewności siebie oraz postawie moralnej,
- aktywność dydaktyczno-wychowawcza rozumiana jako zaangażowanie w pracy ze słuchaczami w czasie zajęć i poza nimi,
- kultura osobista wyrażająca się w sposobie bycia, poglądach oraz prezencji.

Rozwój nowoczesnych technologii kształcenia nie umniejsza roli wykładowcy, instruktora, dowódcy, jednakże zmienia ją zasadniczo.

Aby kadra szkół podoficerskich mogła sprostać tej nowej roli należy zaproponować atrakcyjne formy doskonalenia, które umożliwiłyby im rzeczywiste opanowanie umiejętności szkoleniowo-wychowawczych. W związku z tym proponuję następujące szkolenie pt. **Rozwój i doskonalenie umiejętności wykładowcy, instruktora, dowódcy**. Szkolenie to należy przeprowadzać przed rozpoczęciem okresu szkolenia i objąć nim wszystkich wykładowców, instruktorów i dowódców zaangażowanych w proces szkolenia w szkołach podoficerskich. Szkolenie (warsztaty) składają się z trzech tematów siedmiogodzinnych realizowanych w ciągu trzech dni.

Temat 1: Warsztat komunikacji interpersonalnej

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz charakteryzuje istotę komunikacji werbalnej i niewerbalnej. 2. Słuchacz aktywnie słucha skierowanych do siebie wypowiedzi. 3. Słuchacz rozróżnia komunikację jedno- i dwustronną. 4. Słuchacz stosuje wybrane techniki komunikacji w celu nawiązania lepszego kontaktu z rozmówcą. 5. Słuchacz skutecznie porozumiewa się w zespole.	7 godz.	1. Komunikacja werbalna i niewerbalna. 2. Aktywne słuchanie rozmówcy. 3. Przebieg komunikacji jedno- i dwustronnej. 4. Stawianie pytań rozmówcy. 5. Przebieg komunikacji w zespole.	Metody warsztatowe: 1. Mini wykłady. 2. Gra ról. 3. Gry interakcyjne. 4. Praca indywidualna. 5. Gry zespołowe. 6. Ćwiczenia praktyczne.	1. Materiały do ćwiczeń. 2. Arkusze papieru. 3. Arkusze testu. 4. Flamastry, kredki.

Temat 2: Warsztat umiejętności dydaktycznych

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz poznaje definicje metod aktywizujących ich podział. 2. Słuchacz określa i ocenia zalety i wady pracy metodami aktywizującymi. 3. Słuchacz doskonali umiejętności pisania konspektów i scenariuszy zajęć. 4. Słuchacz wykorzystuje poznane metody w praktyce dydaktycznej. 5. Słuchacz poszerza swój warsztat pracy o nowe pomysły na zwiększenie aktywności uczniów.	7 godz.	1. Metody nauczania, ich klasyfikacja i charakterystyka. 2. Zalety i wady pracy metodami aktywizującymi. 3. Zasady opracowania konspektu (scenariusza) zajęć. 4. Praktyczne prowadzenie zajęć. 5. Analiza i ocena prowadzonych zajęć.	Metody warsztatowe: 1. Mini wykłady. 2. Gra ról. 3. Gry interakcyjne. 4. Gry zespołowe. 5. Ćwiczenia praktyczne	1. Materiały do ćwiczeń. 2. Arkusze papieru. 3. Karty pracy. 4. Flamastry, kredki. 5. Kamera. 6. Zestaw video.

Temat 3: Warsztat umiejętności wychowawczych

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz wyróżnia stereotypy myślowe. 2. Słuchacz rozróżnia dyskusję i dialog, prowadzi dyskusję i dialog, kieruje nimi. 3. Słuchacz planuje i organizuje pierwsze spotkanie z grupą szkoleniową (plutonem). 4. Słuchacz kreuje własną rolę, postawę, ustawia relacje grupowe. 5. Słuchacz uniezależnia się od własnych stereotypów. 6. Słuchacz doświadcza samoświadomości: wykładowca, instruktor, dowódca pracuje sobą.	7 godz.	1. Percepcja społeczna – reguły i efekty wnioskowania (pierwsze wrażenie, efekt hallo, efekt aureoli, etykietowanie). 2. Obserwacja, dyskusja i dialog w poznawaniu słuchaczy. 3. Konflikt interpersonalny metody jego rozwiązywania. 4. Pierwsze spotkanie z grupą szkoleniową (plutonem). Techniki autoprezentacji. 5. Autorefleksja.	Metody warsztatowe: 1. Mini wykłady. 2. Ćwiczenia praktyczne. 3. Gra ról. 4. Gry interakcyjne. 5. Gry zespołowe. 6. Praca indywidualna.	1. Materiały do ćwiczeń. 2. Arkusze papieru. 3. Arkusze testu. 4. Flamastry, kredki.

Proponowane zajęcia wzbogacą warsztat pracy wykładowcy, instruktora, dowódcy w zakresie umiejętności interpersonalnych, dydaktycznych i wychowawczych oraz przygotują do skutecznej pracy szkoleniowo-wychowawczej z żołnierzami.

Coraz istotniejsze znaczenie przypisuje się przygotowaniu żołnierzy zawodowych do działania w środowisku odmiennym kulturowo. Analizując literaturę dotyczącą przygotowania wojsk do zadań realizowanych w odmiennych środowiskach, można zauważyć, że problem szkolenia żołnierzy dla potrzeb wykonywania zadań poza granicami państwa został już dostrzeżony. Badania w tym kierunku prowadzili między innymi T. Jemioło, S. Tokarski, B. Szulc, J. Zieliński, D. Wlazło, M. Kade, W. Szot i R. Stępień[54].

[54] Problem przygotowania i działania żołnierzy poza granicami państwa oraz edukacji międzykulturowej poruszano między innymi w następujących pracach: T. Jemioło, *Przygotowanie kadr oficerskich Wojska Polskiego dla potrzeb misji i operacji pokojowych ONZ (KBWE),* Warszawa 1994; T. Jemioło, *Dobór i przygotowanie żołnierzy i kadry Wojska Polskiego do udziału w misjach pokojowych,* Warszawa 2003; S. Tokarski, *Nowa tożsamość. Kulturowy wymiar bezpieczeństwa europejskiego w kontekście rozszerzenia NATO,* [w:] K.A. Wojtaszczyk (red.), *NATO a Europa Środkowa,* Warszawa 2000; B. Szulc (red.), *Misje pokojowe. Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój. „Misje",* Warszawa 1998; J. Zieliński (red), *Potrzeby i możliwości użycia wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju,* Warszawa 2003; D. Wlazło, *Przygotowanie żołnierzy Wojska Polskiego do udziału w misjach i operacjach pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych /rozprawa doktorska/,* Warszawa 2001; M. Kade, *Dobór kadr do*

Jednak dotychczasowe badania i analizy w zbyt wąskim zakresie podejmowały problem wielokulturowości, który w obecnych realiach coraz częstszego udziału Sił Zbrojnych RP w operacjach poza granicami państwa jest elementem, który powinien zostać poddany głębokiej analizie naukowej.

Istniejący system doraźnego przygotowania żołnierzy w takim środowisku nie jest w stanie zapewnić optymalnego przygotowania kulturologicznego. Rosnąca liczba operacji prowadzonych poza granicami państwa, charakter przyszłych działań, a w szczególności wzrost liczebności kontyngentów sprawiły, że przygotowanie prowadzone jest przez jednostki wojskowe wysyłające kontyngent. W procesie przygotowania zbyt mało miejsca poświęca się problematyce dotyczącej specyfiki środowiska kulturowego rejonu przyszłych działań. Taki stan rzeczy powoduje, że żołnierze zawodowi posiadają odpowiedni zasób wiedzy i umiejętności odnoszący się do specyfiki zadań, jakie będą wykonywać, można jednak wyodrębnić pewne niedobory w przygotowaniu kulturologicznym. Istnienie nawet najdrobniejszych niedociągnięć może jednak znacznie utrudnić, a nawet uniemożliwić wykonywanie zadań. Mogą one również powodować powstawanie zjawiska tzw. „szoku kulturowego", prowadzącego do dezadaptacji do warunków prowadzenia działań.

Obecne rozwiązania pozwalają na ogólne przygotowanie żołnierzy zawodowych do wykonywania zadań poza granicami państwa. Pomimo, iż ogólnie zapewnia osiąganie zakładanych celów misji, wymaga jednak wyeliminowania niedomagań w zakresie przygotowania kulturologicznego. Wzrost liczby kontyngentów oraz zwiększenie ich liczebności może powodować, że sprawność funkcjonującego systemu, a co za tym idzie i kompetencje kadry do działania w różnorodnych środowiskach kulturowych, mogą okazać się niewystarczające.

Z dotychczasowych analiz wynika, iż żołnierze wykonujący zadania w środowisku odmiennym kulturowo pozytywnie oceniają skuteczność procesu ich przygotowania do zadań realizowanych poza granicami. Wskazują jednak na zbyt

---

służby w misjach pokojowych organizacji międzynarodowych, Warszawa 2001; W. Szot, *Przygotowanie oficerów Wojsk Lądowych do udziału w operacjach pokojowych (rozprawa doktorska),* Warszawa 2003; R. Stępień, *Edukacja międzykulturowa i jej wpływ na przygotowanie obronne społeczeństwa,* Warszawa 2003.

krótki okres bezpośredniego przygotowania oraz niewłaściwe przygotowanie z zakresu znajomości języka angielskiego i języka rejonu działań, utrudniające wykonywanie zadań. Najistotniejszymi niedomaganiami procesu przygotowania żołnierzy do wykonywania zadań w środowisku odmiennym kulturowo należy zaliczyć: zbyt krótki okres jego realizacji, przewaga form i metod podających nad praktycznymi, niewykorzystywanie doświadczeń własnych oraz innych armii oraz niedocenianie wpływu przygotowania kulturologicznego na skuteczność działania.

Proces przygotowania kadry do działania w środowisku odmiennym kulturowo należy doskonalić w zakresie uwzględnienia odpowiedniej liczby zajęć z tego zakresu, wprowadzenia nowych treści do programów szkolenia szkół podoficerskich i kursów specjalistycznych, poszukiwania skutecznych form i metod zapewniających właściwe przygotowanie kulturologiczne. Działania w tym zakresie należy ponadto wzbogacać o doświadczenia innych armii, zwłaszcza państw NATO. Programy szkolenia obowiązujące na wszystkich szczeblach kształcenia kadry Wojska Polskiego, a w szczególności programy odnoszące się do fazy bezpośredniego przygotowania kontyngentów do wykonywania zadań w środowisku odmiennym kulturowo, należy modyfikować poprzez wprowadzenie treści odnoszących się do kultury rejonu przyszłych działań (wierzenia i charakterystyczne przejawy kultu, specyficzne regulacje życia społecznego, dominujący system wartości, charakterystyczne zwyczaje i obyczaje itp.).

Odporność żołnierzy na zjawisko tzw. „szoku kulturowego" należy kształtować poprzez właściwe przygotowanie kulturologiczne i psychologiczne, mające na celu uświadomienie żołnierzom złożoności i odmienności kultury rejonu przyszłych działań. Konsekwencją takiego przygotowania będzie ograniczenie zakresu niepewności oraz optymalizacja podmiotowych możliwości właściwej i szybkiej adaptacji do niecodziennych warunków wykonywania zadań.

Problematykę międzykulturowości należy rozpatrywać w kategorii procesu edukacyjnego mającego swój początek w szkołach podoficerskich, poprzez kursy specjalistyczne, a kończąc na kursach bezpośredniego przygotowania żołnierzy do działań w środowisku odmiennym kulturowo.

Celem edukacji międzykulturowej powinno być:

- uczenie się o swojej własnej kulturze i kulturach innych, co pozwala na nadanie wartości swojej własnej kulturze i jednocześnie rezygnację z kolonizowania świadomości innych i narzucania im swojej kultury,
- wzajemne wzbogacanie się w procesie komunikacji i wymianę wartości, przygotowanie do pokojowego współżycia, kształtowanie świadomości równorzędności wszystkich kultur,
- zauważanie problemów etnicznych i wyznaniowych w programach nauczania i przejawianie szacunku dla inności,
- przeciwstawianie się wszelkim formom ignorancji, wrogości i dyskryminacji wobec grup mniejszościowych, wdrażanie do pozytywnego spostrzegania inności,
- doświadczanie tolerancji, poszanowania tradycji, języka, religii i odmiennych stylów życia, wzajemne wzbogacanie kulturowe,
- podwyższanie poczucia wartości własnej grupy etnicznej, rozwijanie dumy kulturowej.

Edukacja międzykulturowa opowiada się za wzajemnym wzbogacaniem się różnych kultur, odrzucając sterowanie i kontrolę istnienia obok siebie. Toteż celem jej jest również wnikanie w istotę kultur i wzajemne porównywanie i odnoszenie, co wzmacnia własną tożsamość i pozwala na kształtowanie umiejętności odpowiedzialnego tworzenia i modelowania własnej kultury z jednoczesnym nabywaniem postawy tolerancji i uznania dla innych kultur[55].

Z kolei D. Markowska przez edukację międzykulturową rozumie proces oświatowo-wychowawczy, którego celem jest kształtowanie rozumienia odmienności kulturowych – od subkultur we własnej społeczności począwszy aż po kultury odległych przestrzennie społeczeństw – oraz przygotowanie do dialogowych interakcji z przedstawicielami innych kultur. Prowadzić to ma, drogą krytycznych refleksji, ku wzmocnieniu własnej tożsamości kulturowej[56].

---

[55] Zob. J. Nikitorowicz, *Pogranicze. Tożsamość. Edukacja międzykulturowa.* Wyd. Uniwersyteckie „Trans Humana", Białystok 1995, s.121.

[56] Zob. D. Markowska, *Teoretyczne podstawy edukacji międzykulturowej,* Kwartalnik Pedagogiczny 1990, nr 4, s. 109-117.

W związku z powyższym proponuję w programach szkół podoficerskich umieścić przedmiot „**Podstawy edukacji międzykulturowej**" i przeznaczyć na realizację programu siedem godzin dydaktycznych.

Lp.	Temat	Liczba godzin
1.	Cele i zadania edukacji międzykulturowej	1
2.	Znaczące kultury i religie w geografii świata	2
3.	Kulturowe konteksty zachowań człowieka	2
4.	Stereotypy i uprzedzenia	2
RAZEM		7

Temat 1. Cele i zadania edukacji międzykulturowej

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1 Słuchacz definiuje pojęcie edukacji międzykulturowej oraz pojęcie komunikacji międzykulturowej. 2 Słuchacz wymienia cele i zadania komunikacji międzykulturowej.	1 godz.	1. Pojęcie edukacji międzykulturowej oraz komunikacji międzykulturowej. 2. Charakterystyka komunikacji międzykulturowej.	1. Wykład inter-aktywny. 2. Ćwiczenie	1. Zestaw multi-medialny.

Temat 2. Znaczące kultury i religie w geografii świata

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz zna położenie geograficzne skupisk kulturowych i religijnych. 2. Słuchacz charakteryzuje cechy głównych religii świata.	2 godz.	1. Położenie geograficzne dominujących kultur i religii. 2. Najliczniejsze religie świata i ich ogólna charakterystyka.	1. Wykład inter-aktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multi-medialny.

Temat 3. Kulturowe konteksty zachowań człowieka

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1 Słuchacz wymienia narodowości należące do kultur: protransakcyjnych, oraz propartnerskich, kultur ceremonialnych i nieceremonialnych, kultur monochronicznych i polichronicznych, kultur ekspresyjnych i powściągliwych. 2 Słuchacz rozpoznaje dystans intymny, osobisty, społeczny oraz publiczny. 3 Słuchacz rozpoznaje niewerbalne reguły komunikacji przedstawicieli kultur: europejskich, azjatyckich i arabskich.	2 godz.	1. Kulturowe modele zachowań i ich główne cechy. 2. Pojęcie i rodzaje dystansów u człowieka. 3. Kulturowe różnice zachowań komunikacyjnych.	1. Wykład interaktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multimedialny.

Temat 4. Stereotypy i uprzedzenia

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1 Słuchacz wyjaśnia pojęcie stereotypu, autostereotypu oraz uprzedzenia. 2 Słuchacz rozpoznaje stereotypy i autostereotypy wybranych grup narodowych i etnicznych. 3 Słuchacz wymienia społeczne i kulturowe uwarunkowania funkcjonowania stereotypów i uprzedzeń. 4 Słuchacz stosuje reguły świadomych kompetencji międzykulturowych.	2 godz.	1. Pojęcie stereotypu, autostereotypu oraz uprzedzenia. 2. Wybrane stereotypy, autostereotypy oraz hierarchie grup narodowych i etnicznych. 3. Społeczno-kulturowe uwarunkowania stereotypów i uprzedzeń. 4. Strategie osłabiania stereotypów i uprzedzeń.	1. Wykład interaktywny. 2. Ćwiczenie. 3. Dyskusja.	1. Zestaw multimedialny.

Odpowiednio przygotowane i zorganizowane zajęcia przyniosą wymierne korzyści słuchaczom w zakresie kształtowania i rozwoju kompetencji międzykulturowych. Prowadzącymi powyższe zajęcia powinni być osoby – żołnierze zawodowi (np. wielokrotni uczestnicy misji pokojowych) odpowiednio przygotowani merytorycznie i metodycznie w przedmiotowej problematyce.

Na kursach bezpośredniego przygotowania żołnierzy do działań w środowisku odmiennym kulturowo proponuję następującą problematykę:

Lp.	Temat	Liczba godzin
1.	Cele i zadania edukacji międzykulturowej	1
2.	Znaczące kultury i religie w geografii świata	2
3.	Kulturowe konteksty zachowań człowieka	2
4.	Stereotypy i uprzedzenia	2
5.	Charakterystyka religii i kultury islamu	7
6.	Charakterystyka religii i kultury judaizmu	7
7.	Charakterystyka religii i kultury chrześcijańskiej	7
8.	Charakterystyka religii i kultury buddyzmu	7
RAZEM		35

Temat 1. Cele i zadania edukacji międzykulturowej

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz definiuje pojęcie edukacji międzykulturowej oraz pojęcie komunikacji międzykulturowej. 2. Słuchacz wymienia cele i zadania komunikacji międzykulturowej.	1 godz.	1. Pojęcie edukacji międzykulturowej oraz komunikacji międzykulturowej. 2. Charakterystyka komunikacji międzykulturowej.	1. Wykład interaktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multimedialny.

Temat 2. Znaczące kultury i religie w geografii świata

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz zna położenie geograficzne skupisk kulturowych i religijnych. 2. Słuchacz charakteryzuje cechy głównych religii świata.	2 godz.	1. Położenie geograficzne dominujących kultur i religii. 2. Najliczniejsze religie świata i ich ogólna charakterystyka.	1. Wykład interaktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multimedialny.

Temat 3. Kulturowe konteksty zachowań człowieka

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz wymienia narodowości należące do kultur: protransakcyjnych, oraz propartnerskich, kultur ceremonialnych i nieceremonialnych, kultur monochronicznych i polichronicznych, kultur ekspresyjnych i powściągliwych. 2. Słuchacz rozpoznaje dystans intymny, osobisty, społeczny oraz publiczny. 3. Słuchacz rozpoznaje niewerbalne reguły komunikacji przedstawicieli kultur: europejskich, azjatyckich i arabskich.	2 godz.	1. Kulturowe modele zachowań i ich główne cechy. 2. Pojęcie i rodzaje dystansów u człowieka. 3. Kulturowe różnice zachowań komunikacyjnych.	1. Wykład interaktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multimedialny.

Temat 4. Stereotypy i uprzedzenia.

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz wyjaśnia pojęcie stereotypu, autostereotypu oraz uprzedzenia. 2. Słuchacz rozpoznaje stereotypy i autostereotypy wybranych grup narodowych i etnicznych.	2 godz.	1. Pojęcie stereotypu, autostereotypu oraz uprzedzenia. 2. Wybrane stereotypy, autostereotypy oraz hierarchie grup narodowych i etnicznych.	1. Wykład interaktywny. 2. Ćwiczenie. 3. Dyskusja.	1. Zestaw multimedialny.

3. Słuchacz wymienia społeczne i kulturowe uwarunkowania funkcjonowania stereotypów i uprzedzeń. 4. Słuchacz stosuje reguły świadomych kompetencji międzykulturowych.		3. Społeczno-kulturowe uwarunkowania stereotypów i uprzedzeń. 4. Strategie osłabiania stereotypów i uprzedzeń.		

Temat 5. Charakterystyka religii i kultury islamu

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz wymienia główne kanony religii i kultury islamu. 2. Słuchacz omawia cechy charakterystyczne wyznawców islamu. 3. Słuchacz odczytuje znaczenie podstawowych gestów i zachowań wyznawców islamu.	7 godz.	1. Kanon kulturowo-religijny islamu. 2. Cechy charakterystyczne wyznawców islamu. 3. Komunikacja werbalna i niewerbalna.	1. Wykład aktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multimedialny

Temat 6. Charakterystyka religii i kultury judaizmu

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz wymienia główne kanony religii i kultury judaizmu. 2. Słuchacz omawia cechy charakterystyczne wyznawców judaizmu. 3. Słuchacz odczytuje znaczenie podstawowych gestów i zachowań wyznawców judaizmu.	7 godz.	1. Kanon kulturowo-religijny judaizmu. 2. Cechy charakterystyczne wyznawców judaizmu. 3. Komunikacja werbalna i niewerbalna.	1. Wykład aktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multimedialny

Temat 7. Charakterystyka religii i kultury chrześcijańskiej

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz wymienia główne kanony religii i kultury chrześcijańskiej. 2. Słuchacz omawia cechy charakterystyczne wyznawców chrześcijaństwa. 3. Słuchacz odczytuje znaczenie podstawowych gestów i zachowań wyznawców chrześcijaństwa.	7 godz.	1. Kanon kulturowo-religijny chrześcijaństwa. 2. Cechy charakterystyczne. wyznawców chrześcijaństwa. 3. Komunikacja werbalna i niewerbalna.	1. Wykład aktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multi-medialny

Temat 8. Charakterystyka religii i kultury buddyzmu

Cele operacyjne	Czas	Treści (zawartość)	Sposób realizacji (metody)	Środki dydaktyczne
1. Słuchacz wymienia główne kanony religii i kultury buddyzmu. 2. Słuchacz omawia cechy charakterystyczne wyznawców buddyzmu. 3. Słuchacz odczytuje znaczenie podstawowych gestów i zachowań wyznawców buddyzmu.	7 godz.	1. Kanon kulturowo-religijny buddyzmu. 2. Cechy charakterystyczne wyznawców buddyzmu. 3. Komunikacja werbalna i niewerbalna.	1. Wykład aktywny. 2. Ćwiczenie.	1. Zestaw multi-medialny

Tematy 5-8 należy traktować wybiórczo i proponować uczestnikom szkolenia przygotowujących się do działań w regionie, w którym obowiązuje dana religia i kultura.

W realizację procesu przygotowania kulturologicznego żołnierzy zawodowych należy włączyć cywilnych specjalistów z zakresu kultury rejonu przyszłych działań. W związku z tym istnieje potrzeba nawiązania stosownych kontaktów ze środowiskami akademickimi. Prowadzącymi zajęcia mogą być również żołnierze zawodowi, wielokrotni uczestnicy misji pokojowych w danym rejonie działań.

Szkolenie przygotowujące żołnierzy do działania w środowisku odmiennym kulturowo należy prowadzić w oparciu o formy pracy zespołowej wykorzystując metody w jak największym stopniu aktywizujące uczestników szkolenia. Szczególne znaczenie w tym względzie ma stosowanie klasycznej metody problemowej, zwłaszcza w odmianie inscenizacji i metody sytuacyjnej. Istotnym elementem przygotowania kulturologicznego jest przygotowanie językowe, należy zatem doskonalić formy i metody prowadzenia zajęć rozwijających kompetencje komunikacyjne, w tym głównie lingwistyczne.

Wnikliwa analiza i ocena oraz przedstawienie szczegółowych propozycji zmian systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego podoficerów nie jest łatwa. Wynika to z faktu, iż system ten jest stosunkowo nowy. Pierwszych i profesjonalnych analiz i ocen można będzie dokonać po zakończeniu kadencji podoficerów na stanowiskach, przeszkoleniu ich na kursach specjalistycznych i osiąganych wynikach w pracy szkoleniowo-wychowawczej. Można jednak sądzić, że powinien obowiązywać daleko idący pragmatyzm, zasada swoistego dawkowania wiedzy i kreowania kompetencji zawodowych niezbędnych do wykonywania przypisanych czynności służbowych.

UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

Nowa rzeczywistość społeczna i gospodarcza (demokracja, pluralizm, społeczeństwo informacyjne, wolny rynek, globalizacja, wielokulturowość itd.) implikuje konieczność głębokich przemian w edukacji i naukach o niej. W dydaktyce współczesnej dominują uznane społecznie tendencje wskazujące na konieczność przemian w teorii i praktyce kształcenia. Nowoczesna edukacja, która ma sprostać wymaganiom XXI wieku, opiera się na czterech filarach[1]:

1. **Uczyć się, aby wiedzieć** – chodzi tu nie tylko o przyswajanie wiedzy deklaratywnej typu *wiem że* ale przede wszystkim o wiedzę operacyjną *wiem jak.*
2. **Uczyć się, aby działać** – ta kategoria pozostaje w ścisłym związku z pierwszym filarem. Edukacja powinna zapewnić nabycie umiejętności. Działanie wymaga określonych kompetencji, czyli umiejętności wyższego rzędu, np. komunikacyjnych przywódczych, współdziałania, samodzielnego uczenia się i rozwiązywania problemów, posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną.
3. **Uczyć się, aby żyć wspólnie z innymi** – ta odmiana edukacji dotyczy walki z przemocą i bezprawiem, promuje solidarność i tolerancję, uczy jak usuwać napięcia i rozwiązywać konflikty interpersonalne.
4. **Uczyć się, aby być** – fundamentalną zasadą edukacji jest wszechstronny rozwój człowieka. Poprzez edukację człowiek rozwija wszystkie elementy swojego bytu: ciało, umysł, inteligencję, wrażliwość, estetykę, osobistą odpowiedzialność i duchowość. Dzięki edukacji człowiek potrafi myśleć samodzielnie i krytycznie. Edukacja prowadzi w konsekwencji do autonomii i podmiotowości człowieka w podejmowaniu niezależnych sądów, decyzji i działań w różnych sytuacjach o dużej dynamice zmienności. Edukacja rozwija wyobraźnię i kreatywność, pozwala na ujawnianie oraz rozwijanie talentów i zainteresowań.

Współczesna edukacja musi być nastawiona na przyszłość, nowoczesność, ustawiczność, pragmatyzm i profesjonalizm, a także być osadzona na mocnych podstawach humanistycznych i aksjologicznych. Najważniejszym i nadrzędnym

---

[1] Zob. J. Delors, *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb; Raport dla UNESCO,* Warszawa 1998, s. 85-98.

zadaniem edukacji w szkołach wojskowych jest nabywanie przez słuchaczy kompetencji zawodowych. Kompetencje słuchaczy powinny umożliwiać im samodzielność i przygotowywać ich do zmieniającej się rzeczywistości, do swobodnego poruszania się po konkurencyjnym rynku pracy, do wielowymiarowej i mobilnej aktywności zawodowej, gwarantującej godziwe życie. Większy nacisk należy obecnie położyć na samodzielne poszukiwanie wiedzy z różnych źródeł, umiejętności jej selekcjonowania, rozumienia, przetwarzania i stosowania w różnych sytuacjach życiowych. Wszystko to powinno bazować na ogólnospołecznych, ponadczasowych wartościach i przestrzeganiu przyjętych powszechnie norm prawnych, społecznych i etycznych.

Skuteczne dowodzenie zależy dzisiaj od fachowego przygotowania dowódców, ich kreatywności, pomysłowości i zaangażowania. Sprawne i efektywne wypełnianie funkcji dowódczych jest uwarunkowane posiadaniem wysokich kompetencji zawodowych. Dowódca, który te kompetencje posiadł i chce je wykorzystywać w praktyce, potrafi mniejszym nakładem sił i środków wykonać otrzymane zadania do wykonania i jednocześnie uwzględnić indywidualne potrzeby swoich podwładnych. Kompetentny dowódca wzorowo wykonuje swoją pracę, a posiadane umiejętności w znaczący sposób wpływają na osiągane rezultaty działalności szkoleniowej i wychowawczej.

Celem głównym badań niniejszej pracy była analiza zawodowych kompetencji podoficera dowódcy-instruktora wojsk lądowych, a także nakreślenie kierunków zmian w kształtowaniu tych kompetencji zapewniających skuteczne przygotowanie do działań szkoleniowo-wychowawczych, militarnych i humanitarnych.

Natomiast problemem głównym było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie są aktualne możliwości kształtowania zawodowych kompetencji podoficera i w jakim kierunku powinny zmierzać zmiany zapewniające skuteczne przygotowanie go do realizacji czynności służbowych.

Wyniki badań własnych pozwalają na pozytywne zweryfikowanie głównej hipotezy badawczej i stwierdzenie, że dokonanie zmian w systemie szkolenia i doskonalenia zawodowego podoficerów pozwoli im skuteczniej realizować zadania szkoleniowo-wychowawcze, militarne i humanitarne. Istotnym również jest,

iż uczestnicy badań, słuchacze szkół podoficerskich, podoficerowie zawodowi i oficerowie, doceniają potrzebę rozwijania i doskonalenia swoich kompetencji zawodowych jako czynnika niezbędnego we współczesnej armii.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków dotyczących zawodowych kompetencji podoficerów wojsk lądowych.

1. W opinii słuchaczy szkół podoficerskich w programach kształcenia powinno być więcej godzin dydaktycznych poświęconych na metodykę szkolenia, naukę języków obcych (w szczególności języka angielskiego), przedmioty specjalistyczne i wychowanie fizyczne. Badani wyrażali również opinie, że informatyka jako przedmiot powinna zostać włączona do programów nauczania, zarówno w szkołach podoficerskich, jak i w trakcie kursów doskonalących. W zakresie proporcji pomiędzy formami zajęć w szkołach podoficerskich bardziej pożądane są zajęcia praktyczne oparte na działaniu i aktywnym uczestnictwie słuchaczy. Wykładowcy, instruktorzy i dowódcy w szkołach podoficerskich nie do końca spełniają oczekiwania słuchaczy prezentując aktualnie posiadane kompetencje pedagogiczne, specjalistyczne i przywódcze. Relacje społeczne występujące w szkołach podoficerskich są zróżnicowane. Najlepsze są relacje pomiędzy słuchaczami, raczej pozytywne relacje społeczne pomiędzy słuchaczami a wykładowcami, instruktorami, a raczej negatywne pomiędzy słuchaczami a kadrą pododdziałów. Największe utrudnienia związane z pobytem i nauką w szkole podoficerskiej słuchacze upatrują w: niewłaściwym planowaniu zajęć, zbyt dużej ilości pełnionych służb, braku czasu wolnego, złych warunkach socjalno-bytowych, jak również relacjach społecznych tam występujących. Wprowadzenie do programów kształcenia szkół podoficerskich i kursów bezpośredniego przygotowania żołnierzy do działań w środowisku odmiennym kulturowo przedmiotu Podstawy edukacji międzykulturowej przyczyni się do kształtowania, rozwoju i doskonalenia kompetencji międzykulturowych słuchaczy, jak również wpłynie korzystnie na jakość i skuteczność działań podoficerów w czasie misji pokojowych.

2. Podoficerowie czują się dobrze przygotowani pod względem teoretycznym i praktycznym do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna. W ocenie oficerów poziom ten jest jednak dostateczny.
3. Badani podoficerowie, z pośród posiadanych umiejętności dowódczo-instruktorskich, najwyżej oceniają: umiejętność pracy w zespole, umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań, umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale, umiejętność zjednywania sobie podwładnych, umiejętność zrozumiałego wypowiadania się. Natomiast najniżej oceniane są umiejętności dydaktyczne, umiejętności organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych, umiejętności z zakresu taktyki ogólnej oraz umiejętności językowe (znajomość języka angielskiego).
4. Zdaniem podoficerów, w procesie podejmowania decyzji i ich realizacji, decydujące znaczenie odgrywają: inteligencja, sprawność spostrzegania, myślenia, pamięci, umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych, wyobraźnia, podzielność uwagi.
5. Sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzy przez podoficerów uzależnione jest od umiejętności umysłowych i praktycznych. Spośród umiejętności umysłowych najważniejszymi, zdaniem podoficerów, są: umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów, umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji, umiejętności samooceny i samokontroli własnej działalności służbowej. Natomiast spośród umiejętności praktycznych wskazują: umiejętności kierowania drużyną, umiejętności instruktorsko-metodyczne, umiejętności pedagogiczne oraz umiejętności prakseologiczne.
6. W opinii podoficerów, do najistotniejszych dyspozycji w pracy szkoleniowo-wychowawczej należą: odpowiedzialność, inteligencja, wymagalność, zdyscyplinowanie, stanowczość, zdecydowanie, predyspozycje dowódczo-przywódcze, wiedza i umiejętności ogólnowojskowe, kultura dowodzenia, kwalifikacje dowódczo-przywódcze, odwaga, zrównoważenie emocjonalne.

Najmniej istotne znaczenie dla swojej pracy przypisują wrażliwości na sztukę, wrażliwości na piękno kultury ojczystej i ogólnej wiedzy humanistycznej.

7. Samoocena poziomu profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych jest dość wysoka (średnia 4,86 w siedmiopunktowej skali). Zdaniem oficerów poziom ten jest dostateczny (średnia 3,16 w tej samej skali).
8. Podoficerowie są zdania, że o prestiżu społecznym swojego korpusu decydują: wykształcenie ogólne, poziom kultury osobistej i zawodowej, wykształcenie specjalistyczne oraz wykształcenie ogólnowojskowe. Natomiast o pozycji zawodowej decydują powyższe kryteria w kolejności odwrotnej. Nieodzownym staje się wytworzenie odpowiedniego, przyjaznego klimatu społecznego wokół podoficerów, który wpłynie pozytywnie na rangę tego korpusu.
9. Oficerowie najwyżej cenią u podoficerów następujące umiejętności: oceny podwładnych, rozpoznawania przypadków tzw. „trudnych" żołnierzy, zdolności komunikowania się oraz współpracy z podwładnymi. Spośród osobowościowych przymiotów podoficerów, największe znaczenie przypisują motywacji do służby, inteligencji, samoocenie i samokontroli własnej działalności służbowej. Pozytywnie oceniają zamiar powierzenia podoficerom proces szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, wskazując przy tym, że powinni oni posiadać odpowiedni poziom wiedzy specjalistycznej, znać zasady dowodzenia i charakteryzować się wysoką kulturą osobistą.
10. W stosunku do podoficerów z innych armii NATO, badani oficerowie oceniają, umiejętności strzeleckie, komunikowania się z podwładnymi, utrzymywania dyscypliny wojskowej, umiejętności dydaktyczno-metodyczne, ogólny poziom wiedzy humanistycznej i cechy przywódcze polskich podoficerów na porównywalnym poziomie. Natomiast umiejętności taktyczne, sprawność fizyczną, umiejętności kształtowania właściwego morale, umiejętności precyzowania zadań stawianych podwładnym na niższym poziomie niż podoficerów z innych armii NATO.
11. Zdaniem oficerów absolwenci szkół podoficerskich posiadają niewystarczający poziom wiedzy humanistycznej do pracy dowódczo-wychowawczej.

12. Analiza systemów przygotowania kadr wojskowych w poszczególnych państwach NATO umożliwia wyłonienie pewnych cech wspólnych, które mają uniwersalny, ponadnarodowy charakter. Można do nich zaliczyć:
   - różnorodność rozwiązań prowadzących do uzyskania patentu podoficerskiego czy oficerskiego,
   - różny sposób powiązania szkolnictwa wojskowego ze szkolnictwem cywilnym,
   - zatrudnianie w szkołach wojskowych cywilnych wykładowców, reprezentujących poza wojskowe dziedziny, dyscypliny i specjalności naukowe,
   - profesjonalne przygotowanie i cykliczne doskonalenie kadr wojskowych, które odbywa się w odpowiednich ośrodkach doskonalenia kadry zarówno po ukończeniu cywilnych, jak i wojskowych szkół,
   - przydatność efektów edukacyjnych i uzyskanego wykształcenia nie tylko na zajmowanych wojskowych stanowiskach służbowych, ale także poza strukturami armii,
   - etapowość (kilka poziomów) kształcenia, połączona z licznymi formami szkolenia występującymi pomiędzy głównymi etapami,
   - tendencje do centralizacji procesu edukacji wojskowej, co jest związane ze zmniejszaniem się liczebności armii, zwiększaniem stopnia ich uzawodowienia, a także przygotowaniem kadr zgodnie z ideą operacji połączonych.

Powyższe rozwiązania muszą znaleźć odzwierciedlenie w rodzimym szkolnictwie wojskowym.

Edukacja podoficerów powinna zaszczepić w nich ideę ustawiczności, rozumianej jako proces ciągłego doskonalenia kwalifikacji ogólnych i zawodowych, jako zasadę współczesnego systemu oświaty, zgodnie z którą kształcenie trwa przez całe życie człowieka, obejmując odnawianie, poszerzanie i pogłębianie jego kwalifikacji.

Nowoczesny system szkolenia i doskonalenia zawodowego podoficerów powinien zapewnić każdemu warunki sprzyjające stałemu i systematycznemu podwyższaniu posiadanych kwalifikacji, doskonaleniu własnej osobowości oraz aktualizowanie zdobytej wiedzy i umiejętności. Nie może się to dokonywać wyłącznie

w drodze okazjonalnego szkolenia, lecz powinno przybrać formę działalności systematycznie i profesjonalnie organizowanej.

BIBLIOGRAFIA

Arends R. I., *Uczymy się nauczać*, WSiP, Warszawa 1994.

Bandura L., *Ocena szkolna*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna*, pod red. W. Pomykały, Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.

Bańko M. (red.), *Inny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2000.

Bednarek J., Bieńkowski J., Stępień R., *Proces kształcenia wojskowego*, AON, Warszawa1994.

Bereźnicki F., *Dydaktyka ogólna w zarysie*, Miscellanea, Koszalin 1994.

Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, MON, Warszawa 1983.

Borkowski J., Kanarski L., Rokicki B., *Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego*, AON, Warszawa 2002.

Borkowski J., *Kompetencje przywódcze*, „Wojsko i Wychowanie", nr 3, Warszawa 2003.

Borkowski J., *Kompetencje menedżerskie*, [w:] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy „Elipsa", Warszawa 2001.

Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1999.

Bujak A., *Środowisko a działania bojowe na terytorium Polski*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.

Burakowski K., *Komunikowanie społeczne*, AON, Warszawa 1998.

Butkiewicz M., (red.), *Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych*, Wydawnictwo Edukacja i Praca, Warszawa-Radom 1995.

Cenin M., Chełpa S., *Psychologia wojskowa*, MON, Warszawa 2000.

Charakterystyki osobowo-zawodowe podoficerów zawodowych, MON, Warszawa 2004.

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Czapiński J., (red.), *Psychologia społeczna: encyklopedia Blackwella*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 1996.

Delors J., *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb; Raport dla UNESCO*, Warszawa 1998.

Dudek K., Kiełbasa B., *Przygotowanie podoficerów w armii holenderskiej*, „Przegląd Wojsk Lądowych", nr 2, Warszawa 2000.

Dydaktyka Szkoły Wyższej-inżynieria systemów kształcenia. „Zeszyt WAT", nr 6, Warszawa 1985.

Dyrda M.J., (red.), *Psychologia dowodzenia*, AON, Warszawa 1995.

Dyrda M.J., *Psychologia w wojsku*, MON, Warszawa 1997.

Falkowski Z., *Kwalifikacje pedagogiczne podoficerów*, „Przegląd Wojsk Lądowych", nr 11, Warszawa 2003.

Falkowski Z., *Przygotowanie pedagogiczne podoficerów zawodowych do działalności dowódczo-wychowawczej w wojskach lądowych*, praca doktorska napisana pod kier. naukowym dr. hab. R. Stępnia, AON, Warszawa 2005.

Feder B.J., *Przywódca czy spacerowicz*, „Home & Market", nr 8, Warszawa 2000.

Furmanek W., *Podstawy edukacji zawodowej*, Wydawnictwo Oświatowe Fosze, Rzeszów 2000.

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

Groskrejc J., *Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów*, AON, Warszawa 1994.

Groskrejc J., *Intelektuano-sprawnościowe wyznaczniki kompetencji pedagogicznych dowódcy*, [w:] *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, pod red. R. Stępnia, AON, Warszawa 2002.

Groskrejc J., *Nauczyciel w edukacji*, AON, Warszawa 2001.

Groskrejc J., Nowakowski Z., Bieńkowski J., *Kwalifikacje społeczno-zawodowe oficera-dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej*, AON, Warszawa 2000.

Gryffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.

Górny P., *Elementy analizy decyzyjnej,* AON, Warszawa 2004.

Huzarski M., Brzozowski J., Przedwojewski W., *Zmiany w teorii walki*, AON, Warszawa 1997.

Huzarski M., *Taktyka ogólna wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2001.

Huzarski M., *Teoretyczne podstawy walki wojsk zmechanizowanych i pancernych w obecnych i perspektywicznych uwarunkowaniach operacyjnych pk. „Wolta"*, AON, Warszawa 2000.

Huzarski M., *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.

Jarecki Cz., Sołoducha M., *Dowodzenie artylerią*, AON, Warszawa 2000.

Jarmoszko S., *Autorytet podoficera zasadniczej służby wojskowej i jego uwarunkowania,* praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. Cz. Staciwy, AON, Warszawa 1989.

Jarmoszko S., (red.), *Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.

Jarmoszko S., *Status młodszego dowódcy*, „Wojsko i Wychowanie", nr 2, Warszawa 1996.

Jarmoszko S., Stępień R., (red.), *Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności,* AON, Warszawa 2005.

Joyce B., Calhoun E., Hopkins D., *Przykłady modeli uczenia się i nauczania*, WSiP, Warszawa 1999.

Jurzysta K., *Podstawy teoretyczne zmian programowych w szkolnictwie wojskowym*, [w:] *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, pod red. R. Stępnia, AON, Warszawa 2002.

Kaczmarek W., *Prognoza możliwych zagrożeń o charakterze militarnym i niemilitarnym determinujących potrzeby w zakresie wojsk OT*, AON, Warszawa 2000.

Kaliński M., *Oficer-przywódca, menedżer u progu XXI wieku*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódcy w kontekście „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008"*, pod red. G. Rowińskiego, MON, Warszawa 2003.

Kallas M., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2001.

Kanarski L., *Dowódca w sytuacjach społecznych*, MON, Warszawa 1997.

Kanarski L., *Od skutecznego dowodzenia do efektywnego przywództwa w wojsku*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, AON, Warszawa 2002.

Kanarski L., *Od teorii do praktyki przywództwa*, [w:] *Przywództwo wojskowe,* pod red. L. Kanarkiego, R. Pęksy, A.C. Żaka, AON, Warszawa 1997.

Kanarski L., Pęksa R., Żak A.C., *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998.

Kanarski L., Pomyka E., Rokicki B., *Kompetencje społeczne oficerów*, AON, Warszawa 2002.

Kanarski L., Rokicki B., *Przełożony i podwładny. Psychospołeczne aspekty relacji*, MON, Warszawa 1998.

Kanarski L., Rokicki B., (red.), *Teoria i praktyka przywództwa w wojsku wobec wyzwań edukacyjnych*, AON, Warszawa 2002.

Kardas R., Majewski T., Mazurek Z., Szulc B., *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2000.

Kierunki zmian i perspektywy rozwoju dydaktyki wyższej szkoły wojskowej. Synteza, kier. tematu badawczego dr hab. R. Stępień, AON, Warszawa 2001.

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, AGH, Warszawa 1997.

Korczak M., Kawalec W., Chojnacki W., *Szkolnictwo wojskowe w świetle wymogów i potrzeb Sił Zbrojnych RP*, WSO im. Stefana Czarnieckiego, Poznań 1995.

Kosyrz Z., *Osobowość wychowawcy*, Agencja Wydawnicza CB, Warszawa 1997.

Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1969.

Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 1998.

Kozielecki J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1986.

Kształcenie kadr oficerskich w wyższych uczelniach wojskowych „ APOREMA-2", kier. tematu badawczego J. Groskrejc, AON, Warszawa 1999.

Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995.

Kunowski S., *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 1993.

Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, BGW, Warszawa 1994.

Kwaśnica R., *Wprowadzenie do myślenia o wspomaganiu nauczycieli w rozwoju*, [w:] *Z zagadnień pedeutologii i kształcenia nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej i T. Lewowickiego, „Studia Pedagogiczne", t. LXI, Warszawa 1995.

Kwieciński Z., Śliwerski B., (red.), *Pedagogika*, PWN, Warszawa 2003.

Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1984.

Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2001.

Maciejny Z., *Wychowanie w dowodzeniu wojskowym*, [w:] *Kompetencje wychowawcze dowódcy*, pod red. A. Zduniaka, Wydawnictwo WSO im. Stefana Czarnieckiego, Poznań 2000.

Majewski T., *Kierownik-dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003.

Markowska D., *Teoretyczne podstawy edukacji międzykulturowej,* „Kwartalnik Pedagogiczny", nr 4, Warszawa 1990.

Mączyński J., *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998.

Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.

Milerski B., Śliwerski B., (red.), *Pedagogika*, *Leksykon*, PWN, Warszawa 2000.

Nęcka E., *Inteligencja*, Gdańskie Wydawnictwo. Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Niebrzydowski L., *Psychologia wychowawcza. Świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne,* Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. T. Kotarbińskiego, Zielona Góra 1989.

Niemierko B., *Ocenianie szkolne bez tajemnic*, WSiP, Warszawa 2002.

Nikitorowicz J., *Pogranicze. Tożsamość. Edukacja międzykulturowa.* Wydawnictwo Uniwersyteckie „Trans Humana", Białystok 1995.

Nowacki T., *Podstawy dydaktyki zawodowej*, PWN, Warszawa 1997.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.

Nowakowski Z., *Menedżerski profil kwalifikacji profesjonalnych oficera-dowódcy*, [w:] *Kwalifikacje społeczno-zawodowe oficera-dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej*, kier. tematu badawczego J. Groskrejc, AON, Warszawa 2000.

Nowakowski Z., Stępień R., *Kwalifikacje społeczno-zawodowe oficera-dowódcy w świetle przemian edukacyjnych*, AON, Warszawa 1998.

Nowakowski Z., *Kwalifikacje pedagogiczne oficera-dowódcy*, [w:] *Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy*, pod red. R. Stępnia, MON, Warszawa 1994.

Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2001.

Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 1995.

Opinie i postawy żołnierzy z poboru wobec służby wojskowej, MON, Warszawa 1999.

Ornstein A.C., Hunkins F.P., *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, WSiP, Warszawa 1999.

Orzyłowska A., *Przygotowanie zawodowe podoficerów zawodowych dla potrzeb Sił Zbrojnych RP,* WBBS, Warszawa 2005.

Palka S., (red.), *Orientacje w metodologii badań pedagogicznych*, Wydawnictwo U J, Kraków 1998.

Paris S.G., Ayres L.R., *Stawanie się refleksyjnym uczniem i nauczycielem*, WSiP, Warszawa 1997.

Pawłowski J., *System kształcenia zawodowego podoficerów*, AON, Warszawa 2005.

Pearson T., *Nauczyciel. Teoria i praktyka w kształceniu nauczycieli*, WSiP, Warszawa 1994.

Pieczywok A., *Kształcenie słuchaczy wyższych szkół oficerskich u progu XXI wieku*, [w:] *Nowe kierunki w dydaktyce wyższej szkoły zawodowej*, pod red. J. Świniarskiego i K. Augustyniaka, Wydawnictwo WSPol., Szczytno 2002.

Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967.

Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 1998.

Polko R., *Korpus podoficerów armii USA*, „Przegląd Wojsk Lądowych", nr 1, Warszawa 2000.

Pułturzycki J., *Dydaktyka dla nauczycieli*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998.

Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar", Warszawa 2000.

Regulamin działań wojsk lądowych, MON, Warszawa 2000.

Robski J., *Kompetencje interpersonalne dowódców związków taktycznych i oddziałów a skuteczność dowodzenia*, praca doktorska napisana pod kier. dr. hab. M. J. Dyrdy, AON, Warszawa 2003.

Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa 2002.

Rose C., *Demokratyczna kontrola nad armią*, „Wojsko i Wychowanie", nr 3, Warszawa 1995.

Rubaj T., *Przywództwo w dowodzeniu. Wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe", nr 20, AON, Warszawa 2001.

Rudniański J., *O dobrym wychowaniu i kształceniu*, WSiP, Warszawa 1978.

Siemak-Tylikowska A., *Podstawy teorii doboru treści kształcenia,* Wydawnictwo U W., Warszawa 1985.

Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Wrocław 1987.

Skarbowski K., *Przygotowanie kadr podoficerskich*, „Przegląd Wojsk Lądowych", nr 11, Warszawa 2000.

Skorny Z., *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1985.

Skrzyński W., Dyrda M., (red.), *Wykłady z psychologii społecznej*, Wydawnictwo „Medium", Warszawa 2002.

Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1995.

Słownik pedagogiki pracy, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1986.

Sobol E., *Podręczny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1996.

Stępień R. (red.), *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych. W jakim świecie, przeciw jakiemu światu, dla jakiego świata?*, AON, Warszawa 2002.

Stępień R., *Edukacyjny sens porozumiewania się nauczycieli i uczniów*, [w:] *Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej i M. Szybisz, „Studia pedagogiczne", t. LXII, Warszawa 1997.

Stępień R., (red.), *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, AON, Warszawa 2001.

Stępień R., (red.), *Miejsce i rola pedagogiki w edukacji wojskowej,* [w:] *Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej,* AON, Warszawa 2003.

Strelau J., (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk", Katowice 1999.

Szulc M., Mazurek Z., Majewski T., *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu na kariery zawodowe oficerów, p.k. Profesjonalizm*, AON, Warszawa 2002.

Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu*, AON, Warszawa 1998.

Szulc B., *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym. Antynomie-paradygmaty kierunki przemian*, AON, Warszawa 1995.

Szulc B., *Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP (praca naukowo-badawcza) pk. RPW-2*, AON, Warszawa 2000.

Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1997.

Szulc B., (red.), *Wojska lądowe w systemie obronności kraju*, AON, Warszawa 1999.

Ścibiorek Z., Kaczmarek W., *Przyszła wojna*, AON, Warszawa 1995.

Ścibiorek Z., Kaczmarek W., *Przyszłe pole walki*, AON, Warszawa 1995.

Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.

Ścibiorek Z., Kręcikij J., Zawadzki W., *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, AON, Warszawa 1999.

Śliwerski B., *Współczesne teorie i nurty wychowania*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2001.

Świniarski J., *Rodzaje przywództwa wojskowego. Próba systematyzacji filozoficznej* [w:] *Teoretyczne i praktyczne implikacje poszukiwań modelu kształcenia przywódców wojskowych. Monografia psychospołecznych zachowań zależnych,* pod red. M.J. Śmiałka, Poznań 2001.

Tomaszewski A., *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, AON, Warszawa 1996.

Tomaszewski A., *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1999.

Tomiło J., Falkowski Z., Kaliński M., (red.), *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, cz. 2, MON, Warszawa 1998.

Tomiło J., Falkowski Z., Kaliński M., (red.), *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, cz. 3, MON, Warszawa 1999.

Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Walker D.F., Soltis F., *Program i cele kształcenia,* WSiP, Warszawa 2000.

Wawrzyniak R., *Kompetencje komunikacyjne nauczyciela w aspekcie etycznym*, [w:] *Z zagadnień pedeutologii i kształcenia nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej i T. Lewowickiego, „Studia Pedagogiczne" 1995, t. LXII.

Wielgus A., *Oficerowie jako przywódcy. Komunikat z badań*, Toruńskie Studia Dydaktyczne, 15(IX), Toruń 2000.

Wielgus A., *Osobowość oficera dowódcy wojskowego*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 1999.

Wragg E.C., *Trzy wymiary programu,* WSiP, Warszawa 1999.

Wróblewski J., *Psychologia w zawodach wymagających kontaktów z ludźmi*, WSP TWP, Warszawa 1997.

Zaborowski Z., *Wstęp do metodologii badań pedagogicznych*, Ossolineum, Warszawa 1973.

Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1995.

Zalewski J., *Podsystem oddziaływań wychowawczych w Siłach Zbrojnych RP. Opinie i wnioski*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódcy w kontekście „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003-2008"* pod red. G. Rowińskiego, MON, Warszawa 2003.

Zawadzki W., *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995.

Zduniak A., (red.), *Kompetencje wychowawcze dowódcy*, WSO im. Stefana Czarnieckiego, Poznań 2000.

Zieliński J., *Teoretyczne podstawy walki zbrojnej*, AON, Warszawa 1995.

Zieliński J., *Wojska lądowe jako rodzaj Sił Zbrojnych*, AON, Warszawa 2003.

Zieliński J., *Zadania wojsk lądowych w aspekcie zagrożeń militarnych i nie militarnych [pk.] „Zagrożenie"*, AON, Warszawa 2000.

Akty normatywne

Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 11 września 2003 roku.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 roku w sprawie określenia liczby stanowisk służbowych w poszczególnych korpusach kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Zarządzenie Nr 36/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 czerwca 2002 roku w sprawie podoficerskich szkół zawodowych oraz organizacji i podstawowych założeń procesu kształcenia w tych szkołach.

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 marca 2004 roku w sprawie utworzenia szkół podoficerskich.

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 roku w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2004 roku w sprawie służby wojskowej kandydatów na żołnierzy zawodowych.

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w sprawie trybu kierowania i udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz ustalania równowartości kosztów poniesionych w związku z nauką.

Decyzja Nr 105/ MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 kwietnia 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa wojskowego.

Decyzja Nr 377/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2003 roku w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby w korpusach kadry zawodowej.

Decyzja Nr 276/MON z dnia 14 września 2004 roku w sprawie wprowadzenia Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Zarządzenia Ministra Obrony Narodowej Nr 36/MON z dnia 18 czerwca 2002 roku w sprawie podoficerskich szkół zawodowych oraz organizacji i podstawowych założeń procesu kształcenia w tych szkołach.

Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 179 z dnia 21 lipca 2004 roku w sprawie rekrutacji do Szkół Podoficerskich w 2004 roku.

Rozkaz Nr 89 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 13 maja 2002 roku w sprawie reorganizacji szkolnictwa.

Rozkaz Nr 146 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 29 lipca 2002 roku w sprawie uruchomienia kształcenia w szkołach podoficerskich.

Wytyczne Szefa Sztabu Dowództwa Wojsk Lądowych z dnia 1 sierpnia 2002 roku w sprawie zakresu przedsięwzięć związanych z uruchomieniem kształcenia w szkołach podoficerskich.

Wytyczne Szefa Szkolenia Wojsk Lądowych z dnia 4 września 2002 roku w sprawie wprowadzenia kształcenia języka angielskiego w szkołach podoficerskich.

Rozkaz Nr 116 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 31 maja 2004 roku w sprawie uruchomienia procesu kształcenia w szkołach podoficerskich w 2004 roku.

Rozkaz Nr 179 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 21 lipca 2004 roku w sprawie rekrutacji do Szkół Podoficerskich w 2004 roku.

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

WYKAZ TABEL I ILUSTRACJI

TABELE

1. Szkoły podoficerskie wojsk lądowych z kierunkami kształcenia.
2. Zestawienie ilościowe rodzajów kursów specjalistycznych dla podoficerów.
3. Wykaz kursów zagranicznych dla podoficerów zawodowych.
4. Charakterystyka badanych słuchaczy ze względu na wiek.
5. Charakterystyka badanych słuchaczy ze względu na posiadane wykształcenie.
6. Charakterystyka badanych słuchaczy ze względu na stopień wojskowy.
7. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na staż służby wojskowej.
8. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na wiek.
9. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na wykształcenie cywilne.
10. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na stanowisko służbowe.
11. Charakterystyka badanej kadry podoficerskiej ze względu na stopień wojskowy.
12. Charakterystyka badanej kadry oficerskiej ze względu na stanowisko dowódcze.
13. Charakterystyka badanej kadry oficerskiej ze względu na stopień wojskowy.
14. Charakterystyka badanej kadry oficerskiej ze względu na wykształcenie wojskowe.
15. Charakterystyka badanej kadry oficerskiej ze względu na staż służby wojskowej.
16. Charakterystyka badanej kadry oficerskiej ze względu na staż służby na obecnym stanowisku służbowym.
17. Ocena proporcji między zajęciami z wybranych przedmiotów lub grup przedmiotów w szkole podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).
18. Ocena proporcji między formami zajęć prowadzonych w szkole podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).
19. Elementy pobytu w szkole podoficerskiej, które szczególnie przeszkadzają lub nie podobają się w opinii badanych słuchaczy (N=155).

20. Samoocena przygotowania teoretycznego i praktycznego do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna (N=125).
21. Samoocena umiejętności dowódczo-instruktorskich (N=125).
22. Samoocena dyspozycji umysłowych w podejmowaniu decyzji i ich realizacji (N=125).
23. Samoocena umiejętności sprawnego i efektywnego dowodzenia i wychowania (N=125).
24. Samoocena poziomu dyspozycji faktycznych i pożądanych współczesnego podoficera (N=125).
25. Samoocena wykształcenia wpływającego na prestiż społeczny i pozycję zawodową wśród kadry zawodowej (N=125).
26. Dyspozycje mające największe znaczenie dla pracy szkoleniowo-wychowawczej w opinii badanych podoficerów zawodowych (N=125).
27. Umiejętności praktyczne podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w wymienionych dziedzinach szkolenia i wychowania w ocenie badanych oficerów (N=105).
28. Umiejętności dowódczo-instruktorskie podoficerów zawodowych w ocenie badanych oficerów (N=105).
29. Poziom przygotowania w wymienionych zakresach absolwentów szkół podoficerskich i podoficerów w stosunku do podoficerów z innych armii NATO w ocenie badanych oficerów (N=105).
30. Znaczenie cech osobowości podoficerów zawodowych dla sprawnego dowodzenia i efektywnego szkolenia w ocenie badanych oficerów (N=105).

RYSUNKI

1. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami.
2. Kierunki pozyskiwania kandydatów do kursu podoficerskiego.
3. Ogólny model przebiegu służby podoficerów zawodowych.
4. Model kształcenia kandydatów na podoficerów.

5. Przygotowanie kadry instruktorskiej szkół podoficerskich.
6. Kursy specjalistyczne realizowane w WSO WLąd.
7. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd.
8. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd.
9. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd.
10. Kursy specjalistyczne realizowane w SP WLąd.
11. Cykl szkolenia kandydatów na żołnierzy zawodowych w USA.
12. Model szkolenia podoficerów w USA.
13. Model szkolenia podoficerów w RFN.
14. Model szkolenia podoficerów we Francji.
15. Model szkolenia podoficerów w Holandii.

WYKRESY

1. Ocena związku między treściami teoretycznymi a umiejętnościami praktycznymi w programach nauki szkoły podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).
2. Ocena umiejętności wykładowców, instruktorów, dowódców w zakresie rozbudzania zamiłowania do zawodu w opinii badanych słuchaczy (N=155).
3. Ocena wykładowców, instruktorów, dowódców jako wzór do naśladowania w opinii badanych słuchaczy (N=155).
4. Ocena relacji społecznych panujących w szkole podoficerskiej w opinii badanych słuchaczy (N=155).
5. Samoocena poziomu profesjonalizmu w zakresie realizacji obowiązków służbowych (N=125).
6. Umiejętności erudycyjne, dotyczące posługiwania się językiem polskim a wiek badanych.

7. Poziom przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych w ocenie badanych oficerów (N=105).
8. Posiadany zasób wiedzy humanistycznej absolwentów szkół podoficerskich do pracy dowódczo-wychowawczej w zakresie teorii i praktyki w ocenie badanych oficerów (N=105).
9. Aktualny poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych w ocenie badanych oficerów (N=105).

ZAŁĄCZNIKI

1. Kwestionariusz ankiety dla słuchaczy szkół podoficerskich wojsk lądowych.
2. Kwestionariusz ankiety dla podoficerów zawodowych.
3. Kwestionariusz ankiety dla oficerów wojsk lądowych.

ZAŁĄCZNIK 1

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Akademia Obrony Narodowej prowadzi badania dotyczące rozwoju kompetencji podoficerów zawodowych w wojskach lądowych. Dlatego też zwracamy się do Państwa z uprzejmą prośbą o udzielenie możliwie wyczerpujących odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszym kwestionariuszu.

Celem badań jest określenie aktualnego stanu kwalifikacji osobowościowych, społecznych i zawodowych podoficerów, ustalenia poziomu wypełniania funkcji dowódczych i instruktorskich w jednostkach wojsk lądowych, a także sformułowanie pożądanego modelu kwalifikacji umożliwiających optymalne ich wykonywanie w szkoleniu i wychowaniu żołnierzy.

Badania są anonimowe, a zgromadzone materiały empiryczne będą wykorzystane wyłącznie w celach naukowych i przedstawione w postaci zbiorczej.

Serdecznie dziękujemy

WARSZAWA 2004

1. Jakie motywy zadecydowały o wyborze przez Pana zawodu wojskowego?
/Prosimy wybrać nie więcej niż pięć głównych przyczyn i ich numery wypisać do kratek poniżej/)

1. Zamiłowanie do wojska
2. Zainteresowanie wojskiem
3. Zainteresowanie sportem i aktywnością fizyczną
4. Tradycje rodzinne
5. Prestiż szkoły wojskowej
6. Prestiż zawodu wojskowego
7. Możliwość zdobycia wielostronnego wykształcenia
8. Względy materialne
9. Możliwość uzyskania mieszkania w przyszłości
10. Dążenie do przewodzenia, dowodzenia
11. Brak możliwości dostania się do innych szkół zawodowych
12. Bezrobocie na cywilnym rynku pracy
13. Sugestia, namowa kolegów
14. Możliwość uzyskania wyższego niż w środowisku cywilnym uposażenia
15. Inne (jakie?).....

	1	2	3	4	5
główne motywy:					

2. Czy jest Pan zadowolony z dokonanego wyboru zawodu? */Prosimy wpisać do kratki numer jednej z wybranych poniżej odpowiedzi:/*

1. Zdecydowanie tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Zdecydowanie nie
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego? */Prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

.....
.....

3. Czy znając teraz realia służby wojskowej, zdecydowałby się Pan na ponowny jej wybór? */Prosimy wpisać numer jednej z wybranych poniżej odpowiedzi do kratki:/*

1. Zdecydowanie tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Zdecydowanie nie
5. Trudno powiedzieć

4. **Czy zna Pan projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych?** */Prosimy wybrać jedną z poniższych kategorii odpowiedzi i jej numer wpisać do kratki/*

1. Znam bardzo dobrze
2. Znam dobrze
3. Znam fragmentarycznie
4. Nie znam
5. Trudno mi powiedzieć

Dlaczego?/*Prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

.....

.....

5. **Jak Pan ocenia projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim?** */Prosimy wybrać jedną z poniższych kategorii odpowiedzi i jej numer wpisać do kratki/*

1. Dobrze
2. Raczej dobrze
3. Raczej źle
4. Źle
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego? */Prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

.....

.....

6. **Czy niżej wymienione dyspozycje, zdaniem Pana, są przydatne w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami służby zasadniczej?** */Prosimy ocenić wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Są przydatne
2. Są raczej przydatne
3. Są raczej nieprzydatne
4. Są nieprzydatne
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Odpowiedzialność	
2	Zrównoważenie emocjonalne	
3	Inteligencja	
4	Kultura dowodzenia	
5	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	
6	Zdyscyplinowanie	

7	Stanowczość i zdecydowanie	
8	Predyspozycje dowódczo-przywódcze	
9	Sprawność procesów decyzyjnych	
10	Inicjatywa	
11	Odwaga	
12	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	
13	Umiejętność adaptacji	
14	Wyobraźnia	
15	Koleżeńskość	
16	Wymagalność	
17	Poczucie honoru i godności	
18	Walory psychofizyczne	
19	Niska reaktywność	
20	Zainteresowania zawodowe	
21	Sprawność procesów poznawczych	
22	Postawa etyczna	
23	Umiejętności samodoskonalenia	
24	Znajomość języków obcych	
25	Sprawność pamięci	
26	Kultura bycia	
27	Sprawność procesów percepcji	
28	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	
29	Patriotyzm	
30	Zamiłowania zawodowe	
31	Aspiracje i ambicje zawodowe	
32	Humanizm	
33	Postawa obywatelska	
34	Aktywność	
35	Tolerancja	
36	Wiedza ogólnokształcąca	
37	Wrażliwość na piękno kultury ojczystej	
38	Wrażliwość na sztukę	

7. **Które, spośród wymienionych dyspozycji posiadają zdaniem Pana największe znaczenie dla przyszłej pracy szkoleniowo-wychowawczej?** */Prosimy pokreślić nie więcej niż dziesięć najważniejszych Pana zdaniem dyspozycji/*

1. Inteligencja
2. Odpowiedzialność
3. Predyspozycje dowódczo-przywódcze
4. Patriotyzm
5. Wymagalność, zdyscyplinowanie
6. Stanowczość i zdecydowanie
7. Odwaga
8. Kwalifikacje dowódczo-przywódcze
9. Poczucie honoru i godności
10. Kultura dowodzenia
11. Postawa obywatelska
12. Znajomość języków obcych
13. Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe
14. Wyobraźnia
15. Kultura bycia
16. Zrównoważenie emocjonalne
17. Sprawność procesów decyzyjnych
18. Postawa etyczna
19. Koleżeńskość
20. Walory psychofizyczne
21. Inicjatywa
22. Tolerancja
23. Umiejętności samodoskonalenia
24. Umiejętności adaptacji
25. Niska reaktywność
26. Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności
27. Aspiracje i ambicje zawodowe
28. Wiedza ogólnokształcąca
39. Aktywność
30. Samodzielność

31. Kreatywność
32. Sprawność pamięci
33. Humanizm
34. Ogólna wiedza humanistyczna
35. Sprawność procesów percepcji
36. Sprawność procesów poznawczych
37. Wrażliwość na piękno kultury ojczystej
38. Wrażliwość na sztukę

8. **W jakim stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej przez podoficerów jest uzależnione od niżej wymienionych umiejętności kadry podoficerskiej?** */Prosimy ocenić wyszczególnione umiejętności według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Są bardzo ważne
2. Są ważne
3. Są mało ważne
4. Są nieważne
5. Trudno powiedzieć

Umiejętności umysłowe	**Ocena**
1. Twórczego i systemowego myślenia	
2. Formułowania i rozwiązywania problemów	
3. Przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	
4. Samodzielnego analizowania i wartościowania zjawisk społeczno-ekonomicznych i politycznych	
5.Samodzielnego samodoskonalenia	
6. Samooceny i samokontroli własnej działalności służbowej	
Umiejętności praktyczne	**Ocena**
1. Kierownicze, dotyczące funkcji planowania, pobudzania do działania i kontrolowania	
2. Instruktorsko-metodyczne	
3. Pedagogiczne dotyczące działalności wychowawczej	
4. Prakseologiczne dotyczące sprawnego działania w praktyce	
5. Kierowania drużyną	

6. Integracyjne dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów	
7. Manualne	
8. Erudycyjne dotyczące posługiwaniem się językiem polskim	
9. Inne (jakie?).....	

9. **Jak Pan, jako słuchacz szkoły podoficerskiej, ocenia poziom ujętych w poniższej tabeli dyspozycji współczesnych podoficerów zawodowych a także, jaki powinien być Pana zdaniem, poziom wymienionych dyspozycji współczesnego - dobrego podoficera zawodowego?**
/Prosimy ocenić z własnego punktu widzenia poszczególne dyspozycje, wstawiając numer wybranej odpowiedzi obok każdej z niżej wymienionych właściwości/.

Poziom niżej wymienionych dyspozycji oceniam jako:

1. Wysoki
2. Średni
3. Wystarczający
4. Niewystarczający
5. Trudno powiedzieć

Lp.	DYSPOZYCJE (WŁAŚCIWOŚCI) DOBREGO PODOFICERA ZAWODOWEGO		
	I DYSPOZYCJE KIERUNKOWE		
	Postawy społeczne	**Poziom faktyczny**	**Poziom pożądany**
1	**Postawa obywatelska** - myślenie kategoriami państwa, umacnianie ładu konstytucyjnego, troska o godność narodową i dobro ojczyzny		
2	**Patriotyzm** - szacunek dla ojczyzny oraz gotowość do ponoszenia dla niej największych ofiar na polu walki i w codziennej służbie		
3	**Postawa etyczna** - przestrzeganie norm moralnych, mające swe odzwierciedlenie w uczciwości, praworządności, rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu		

4	**Humanizm** - uznanie człowieczeństwa, dobre (obiektywne) traktowanie podwładnych, przełożonych i kolegów oraz poszanowanie ich godności i wolności		
5	**Tolerancja** - prawo do posiadania odrębnych poglądów, odmiennego stylu działania, indywidualnych przyzwyczajeń, jeśli nie narusza to przyjętych zasad współżycia		
6	**Aktywność** - uczestnictwo w życiu środowiska zawodowego i wspólnoty terytorialnej, wyrażające się w działaniu na rzecz tych zbiorowości		
	Postawy zawodowe		
7	**Predyspozycje dowódczo-przywódcze** – zespół cech osobowych, wiedza i umiejętności zawodowe zapewniające pełnienie funkcji dowódczych		
8.	**Kultura dowodzenia** - uszanowanie godności, sprawiedliwa ocena podwładnych, zdolność do krytycznej samooceny		
9	**Zdyscyplinowanie** - podporządkowanie się woli przełożonego, uznanie rozkazu jako nakazu służby wojskowej		
10	**Odpowiedzialność** - świadomość skutków podejmowanych decyzji		
11	**Inicjatywność** - umiejętność sprawnego wykonywania zadań w skomplikowanych warunkach, przy braku niezbędnych informacji i środków do działania		
12	**Koleżeńskość** - solidarność w służbie wojskowej, wzajemna pomoc, zwłaszcza w sytuacjach trudnych		
13	**Zainteresowania zawodowe** - dążenie do ciągłego doskonalenia zawodowego		
14	**Aspiracje i ambicje zawodowe** - twórcze rozwiązania podwyższające jakość pracy		

Postawy wobec samego siebie			
15	**Poczucie honoru i godności** - wynikające z zaszczytu bycia żołnierzem		
16	**Odwaga** - umiejętność działania w sytuacjach trudnych, przezwyciężanie strachu, umiejętność panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia		
17	**Wymagalność** - stosowanie wysokich wymogów wobec siebie i podwładnych oraz precyzyjnego rozliczania z postawionych zadań		
18	**Stanowczość i zdecydowanie** - podejmowanie śmiałych i rozsądnych decyzji zmierzających do osiągnięcia celu działania		
19	**Zrównoważenie emocjonalne** - umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach obciążeń psychicznych		
Walory intelektualne			
20	**Inteligencja** - właściwość psychiczna, przejawiająca się we względnie stałej efektywności wykonywania zadań. Przejawia się w sprawnym wykorzystaniu nabytej wiedzy i doświadczenia, trafnym dobrze metod działania w nowych i złożonych sytuacjach		
21	**Wyobraźnia** - zdolność przewidywania kolejnych etapów działania		
22	**Sprawność procesów poznawczych** - skupienie i podzielność uwagi		
23	**Sprawność pamięci** - wyższa od przeciętnej zdolność zapamiętywania oraz jak najwierniejszego odtwarzania faktów i zdarzeń		
24	**Sprawność procesów percepcji** - orientacja i wyobraźnia przestrzenna		
25	**Sprawność procesów decyzyjnych** - szybkość i trafność podejmowania decyzji		

Właściwości temperamentu			
26	**Niska reaktywność** - cecha gwarantująca dużą odporność i zorganizowanie działania w sytuacjach trudnych		
27	**Duża ruchliwość zachowania** - zdolność do przechodzenia od jednej czynności do drugiej		
28	**Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności** - im bardziej złożona czynność tym większa chęć do działania		
II DYSPOZYCJE INSTRUMENTALNE			
Kwalifikacje ogólne			
29	**Wiedza ogólnokształcąca** - ogólna wiedza o świecie i zjawiskach przyrodniczych		
30	**Wiedza humanistyczna** - o społeczeństwie, jego dorobku intelektualnym i pojęć z zakresu nauk humanistycznych		
31	**Umiejętność** dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych		
32	**Umiejętność** rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji założonych celów wychowawczych		
Kwalifikacje kierunkowe			
33	**Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe** - będące podstawą pełnienia funkcji służbowych		
34	**Kwalifikacje dowódczo-przywódcze** - zdolność do kierowania zespołami żołnierzy. Źródłem podporządkowania się żołnierzy jest autorytet osobisty, wyrażający się w uznaniu przełożonego za przywódcę formalnego i nieformalnego		
35	**Umiejętność komunikowania społecznego**		
36	**Umiejętność samodoskonalenia** - stanowiąca niezbędny warunek nadążania za postępem		

10. W jakim stopniu, Pana zdaniem, wyszczególnione niżej dyspozycje umysłowe decydują o kompetencjach podoficerów zawodowych w procesie realizacji zadań służbowych w zakresie podejmowania decyzji i ich realizacji? */Prosimy ocenić wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Nie mam zdania

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Inteligencja	
2	Sprawność spostrzegania	
3	Sprawność myślenia	
4	Wyobraźnia	
5	Sprawność pamięci	
6	Podzielność uwagi	
7	Umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych	

Inne (jakie?)

.....

.....

11. W jakim stopniu, Pana zdaniem, niżej wymienione wymogi osobowo-zawodowe służby wojskowej podkreślają rolę i znaczenie korpusu podoficerskiego na tle innych korpusów osobowych? */Prosimy ocenić wyszczególnione kryteria według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Nie mam zdania

Lp.	Wymogi (kryteria)	Ocena
1	Walory intelektualne (dyspozycje umysłowe)	
2	Wiedza ogólna (społeczno-humanistyczna i politechniczna)	
3	Kwalifikacje kierunkowe (ogólnowojskowe)	
4	Kwalifikacje specjalistyczne	
5	Zakres realizowanych obowiązków wynikających z uprawnień służbowych	
6	Zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje	
7	Obligatoryjny nakaz podejmowania decyzji w zakresie najistotniejszych problemów związanych z funkcjonowaniem wojska	
8	Kryterium prestiżu i poważania- sprawowanie kierowniczych funkcji w wojsku	
9	Określony standard materialny życia kadry podoficerskiej	
10	Tradycje zawodowej służby wojskowej	
11	Moralne wymogi towarzyszące zawodowym normom służby żołnierzy zawodowych	

Inne(jakie?)

.....

.....

12. Jakie znaczenie dla wszechstronnego wykształcenia podoficera zawodowego mają, Pana zdaniem, przedmioty społeczno-humanistyczne? */Prosimy ocenić wyszczególnione przedmioty według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Duże
2. Raczej duże
3. Raczej niewielkie
4. Żadne
5. Trudno mi powiedzieć

Lp.	Przedmioty	Ocena
1	Podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej	
2	Podstawy dydaktyki wojskowej	
3	Teoria wychowania wojskowego	
4	Metodyka oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych	
5	Metodyka szkolenia w pododdziale	

Inne, (jakie?)

.....

.....

14. W jakim stopniu wymienione dyspozycje będą Panu potrzebne do pracy dowódczo - wychowawczej z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej?
/Prosimy ocenić - wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Trudno mi ocenić

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Poziom wykształcenia ogólnego	
2	Wiedza pedagogiczna, działanie pedagogiczne	
3	Umiejętności teoretyczne	
4	Sprawności dydaktyczno-wychowawcze	
5	Dyspozycje osobowościowe	
6	Ambicja, optymizm	
7	Odwaga	
8	Odpowiedzialność	
9	Aktywność	
10	Patriotyzm	
11	Wyobraźnia, wymagalność	
12	Stanowczość	
13	Zdolność zjednywania sobie zwolenników wokół wykonywanego zadania	
14	Zdolność wpływania na innych żołnierzy	
15	Zdolność wskazywania żołnierzom właściwych celów i kierunków działania	
16	Zdolność skutecznego posługiwania się językiem w różnych sytuacjach	
17	Umiejętność poprawnego metodycznie prowadzenia zajęć	
18	Umiejętność doboru i wykorzystania różnych metod działania	
19	Umiejętność prowadzenia dialogu z innymi ludźmi	
20	Znajomość metod nauczania i umiejętność ich wykorzystania	

15. **Na podstawie własnego dotychczasowego doświadczenia proszę określić, w jakim stopniu dany czynnik pomaga w karierze zawodowej podoficerów.**
/Prosimy o wpisanie do tabeli - w kolejnych wierszach - numerów wybranych odpowiedzi/

1. W stopniu dużym 2. W stopniu przeciętnym 3. W małym stopniu
4. Nie wpływa

Czynnik	Odpowiedź
1. Zmiana etatów, restrukturyzacja jednostki	
2. Osobiste sukcesy w pracy	
3. Dyspozycyjność wobec przełożonych	
4. Lojalność wobec przełożonych,	
5. Obycie towarzyskie	
6. Umiejętności zjednywania sobie ludzi i ich przekonywania	
7. Dbanie o podwładnych	
8. Ukończenie studiów	
9. Szczęście, przypadek	
10. Pomysłowość, kreatywność, błyskotliwość	
11. Podwyższanie umiejętności specjalistycznych	
12. Polecenie przez wpływowego znajomego	
13. Dbałość o wygląd zewnętrzny	
14. Uczciwość w każdej sytuacji	
15. Częste, dokładne kontrolowanie podwładnych	
16. Systematyczność i konsekwencja w pracy	
17. Koleżeńskość	
18. Łatwość nawiązywania kontaktów	

16. **Jakie inne, nie wymienione powyżej czynniki wpływają, Pana zdaniem, na karierę zawodową?**

.....
.....
.....

17. Na podstawie dotychczasowego doświadczenia i obserwacji proszę określić, które działania skutecznie pozwalają osiągać wyższe stanowiska służbowe? */Prosimy zakreślić numer nie więcej niż trzech wybranych odpowiedzi/*

1. Demonstrowanie ponadprzeciętnego zaangażowania w pracy, pozostawanie po godzinach, przyjmowanie nowych zadań
2. Systematyczne doskonalenie swoich umiejętności, uczestniczenie w szkoleniach
3. Utrzymywanie wysokich umiejętności, dobre wykonywanie swoich obowiązków
4. Deklarowanie, manifestowanie zwierzchnikom chęci awansu
5. Utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami, przełożonymi, kolegami
6. Manipulowanie informacją, schlebianie przełożonym, wchodzenie w tzw. układy

18. Czy wśród Pana przełożonych jest (była) osoba, którą Pan szczególnie ceni lub cenił ze względu na sposób kierowania ludźmi? */Prosimy zakreślić numer wybranej odpowiedzi/*

1. Nie

2. 1. Tak, jest (był) to bezpośredni przełożony
2.2. Tak, jest (był) to przełożony wyższego szczebla

19. Jaka jest Pana opinia o poziomie umiejętności i przymiotach obecnego lub byłego przełożonego - dowódcy? */Prosimy o wpisanie numerów wybranych odpowiedzi w kolejnych wierszach tabeli/*

1. Zdecydowanie negatywna 2. Raczej negatywna 3. Trudno powiedzieć
4. Raczej pozytywna 5. Zdecydowanie pozytywna

Umiejętność, cecha	Opinia
1. Wiedza fachowa, specjalistyczna	
2. Umiejętności sprawnego organizowania działania jednostki	
3. Umiejętność zrozumiałego wypowiadania się, stawiania zdań	
4. Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich działań	
5. Pracowitość, zaangażowanie	
6. Stanowczość, upór w działaniu	
7. Stanowienie osobistego przykładu	
8. Takt, okazywanie szacunku podwładnym	
9. Umiejętność kształtowania atmosfery pracy	
10. Umiejętność stwarzania atmosfery zaufania	

11. Dążenie do doskonalenia kwalifikacji	
12. Interesowanie się problemami podwładnych	
13. Umiejętność kształtowania atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów, nie wynikających z zaniedbania w czasie uczenia się działania	
14. Sprawiedliwe ocenianie żołnierzy	

20. Jakie inne czynniki, nie wymienione powyżej, szczególnie charakteryzowały Pana przełożonego - dowódcę?.....
.....
.....

21. Które z niżej wymienionych cech chciałby Pan szczególnie rozwijać chcąc być skutecznym dowódcą (kierownikiem)? */Prosimy zakreślić numery wybranych odpowiedzi/*

1. Odporność na stres
2. Energiczność, motywację do pracy
3. Niekonwencjonalność w działaniu
4. Wymagalność od siebie
5. Wymagalność od innych
6. Poczucie empatii (rozumienia uczuć i sytuacji innej osoby)
7. Zdolność do podejmowania stosunkowo szybkich decyzji
8. Zdolność do wyrzeczeń
9. Cierpliwość
10. Śmiałość w prezentowaniu własnych poglądów
11. Konsekwencja w dążeniu do celu
12. Wiara we własne siły
13. Dbałość o sprawność fizyczną
14. Samokontrola własnych emocji
15. Poczucie, że moje wyniki zależą ode mnie a nie od szczęścia
16. Systematyczność i konsekwencja w pracy

22. Jak z własnego punktu widzenia i na podstawie posiadanego doświadczenia, ocenia Pan proporcje między zajęciami z wybranych poniżej przedmiotów lub grup przedmiotów w szkole podoficerskiej? */Prosimy do każdej kratki wpisać numer jednej z poniższych odpowiedzi:/*

1. Powinno być o wiele więcej
2. Powinno być raczej więcej
3. Powinno być tyle ile jest
4. Powinno być raczej mniej
5. Powinno być o wiele mniej

1. przedmioty ogólnowojskowe..... ☐
2. przedmioty kierunkowe i specjalistyczne..... ☐
3. przedmioty społeczne i humanistyczne..... ☐
4. języki obce..... ☐
5. wychowanie fizyczne..... ☐

Dlaczego? */Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/*

.....

.....

23. Jak ocenia Pan proporcje między formami zajęć prowadzonych w szkole podoficerskiej? */Prosimy do każdej kratki wpisać numer jednej z poniższych odpowiedzi:/*

1. Powinno być o wiele więcej
2. Powinno być raczej więcej
3. Powinno być tyle ile jest
4. Powinno być raczej mniej
5. Powinno być o wiele mniej

1. wykłady..... ☐
2. ćwiczenia ..... ☐
3. konsultacje ..... ☐
4. zajęcia praktyczne..... ☐
   - 4.1. praktyki dowódcze ..... ☐
   - 4.2. zajęcia poligonowe ..... ☐

24. Czy według Pana w programach nauki istnieje racjonalny związek między treściami teoretycznymi a umiejętnościami ćwiczonymi praktycznie?
/Prosimy wpisać numer jednej z wybranych poniżej odpowiedzi do kratki:/

1. Zdecydowanie tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Zdecydowanie nie
5. Trudno powiedzieć

25. Jak z punktu widzenia własnego doświadczenia, ocenia Pan poniższe elementy procesu dydaktycznego w szkole podoficerskiej? */Prosimy wpisać numer jednej z wybranych poniżej odpowiedzi do kratki:/*

1. Pozytywnie
2. Raczej pozytywnie
3. Raczej negatywnie
4. Negatywnie
5. Trudno powiedzieć

1. programy nauczania.....
2. organizację zajęć.....
3. efektywność wykorzystania czasu na zajęciach.....
4. ilość czasu na samokształcenie.....
5. stosowane metody i techniki nauczania.....
6. stosowane środki dydaktyczne.....
7. dostępność do Internetu.....
8. kwalifikacje pedagogiczne kadry.....
9. zaangażowanie kadry w proces dydaktyczny.....
10. rzetelność i sprawiedliwość oceniania.....
11. czas i efektywność konsultacji.....
12. warunki socjalno-bytowe w szkole.....
13. ogólne efekty nauczania przedmiotów ogólnowojskowych.....
14. ogólne efekty nauczania przedmiotów specjalistycznych.....
15. ogólne efekty nauczania przedmiotów społecznych i humanistycznych.....

16. ogólne efekty nauczania języków obcych .....

17. kształtowanie pozytywnych postaw proobronnych.....

18. ogólną atmosferę i stosunki międzyludzkie w szkole.....

19. praktyczne przygotowanie do służby.....

20. przygotowanie do objęcia pierwszego stanowiska służbowego.....

26. Jakie elementy w organizacji nauczania w szkole podoficerskiej oraz w programach kształcenia należałoby zmienić, Pana zdaniem i w jaki sposób? *Prosimy krótko napisać o tym poniżej/:*

.....

.....

27. W jakim stopniu, Pana zdaniem nauka w szkole wojskowej powinna przygotowywać do zawodowej służby wojskowej w zakresie poniższej wiedzy, umiejętności i postaw? */Prosimy wpisać numer jednej z wybranych poniżej odpowiedzi do kratki:/*

1. W o wiele większym zakresie
2. Raczej w większym zakresie
3. Tak jak obecnie
4. Raczej w mniejszym zakresie
5. W o wiele mniejszym zakresie
6. Trudno powiedzieć

1. wiedzy ogólnowojskowej.....
2. wiedzy specjalistycznej i kierunkowej.....
3. wiedzy społecznej i humanistycznej.....
4. wiedzy i umiejętności pedagogicznych.....
5. wiedzy z psychologii dowodzenia.....
6. umiejętności dowódczych.....
7. znajomości języków obcych.....
8. sprawności fizycznej.....
9. umiejętności samodzielnej pracy i samokształcenia.....

10. umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach.....

11. umiejętności współdziałania.....

12. umiejętności rozwiązywania problemów.....

13. umiejętności wyciągania wniosków.....

14. zaangażowania w służbie.....

15. przestrzegania norm żołnierskiego zachowania się.....

28. Czy wykładowcy, instruktorzy, dowódcy przekazując treści nauczania potrafili jednocześnie rozbudzać zamiłowania do zawodu? */Prosimy zakreślić numer wybranej odpowiedzi/*

1. Zdecydowana większość
2. Około 50%
3. Nieliczni
4. Nie zdarzało się

29. O ilu wykładowcach, instruktorach, dowódcach może Pan powiedzieć, że poprzez swoją osobowość i profesjonalizm mogą być dla Pana wzorem do naśladowania? */Prosimy zakreślić numer wybranej odpowiedzi/*

1. O wszystkich
2. O większości
3. O mniej niż połowie
4. O żadnym

30. Jak Pan ocenia relacje społeczne w szkole podoficerskiej pomiędzy:

/Prosimy wpisać „X" do odpowiedniej kratki/

P - pozytywnie

N – negatywnie

		P	**N**
1	Słuchaczami		
2	Słuchaczami a wykładowcami-instruktorami		
3	Słuchaczami a kadrą pododdziału		

31. **Proszę wymienić te elementy pobytu w szkole podoficerskiej, które szczególnie Panu przeszkadzają lub nie podobają się.** */Prosimy zakreślić numery wybranych odpowiedzi/*

1	Złe warunki socjalno-bytowe
2	Brak podręczników
3	Mała ilość zajęć praktycznych
4	Dodatkowe zajęcia popołudniowe
5	Brak czasu wolnego (w tym na samokształcenie)
6	Sposób prowadzenia zajęć
7	Duża liczba przedmiotów nieprzydatnych w pracy
8	Niewłaściwy stosunek wykładowców-instruktorów, dowódców do słuchaczy
9	Zbyt duża ilość służb
10	Niewłaściwe planowanie zajęć
11	Inne(jakie?) ....

32. **Które z wymienionych wartości są według Pana najważniejsze?** */Prosimy podkreślić nie mniej niż pięć niżej wymienionych wartości/*

1. Zdrowie i życie
2. Rodzina
3. Godność osobista i honor
4. Szczęśliwe życie
5. Ciekawa praca
6. Dobra materialne
7. Patriotyzm i troska o interes państwa
8. Odpowiednie wykształcenie
9. Mądrość i rozumienie sensu życia
10. Inne(jakie?).....
.....

33. **Które z wymienionych cech sylwetki osobowo-zawodowej podoficera w myśl oczekiwań społecznych uważa Pan za najważniejsze?** */Prosimy podkreślić nie mniej niż pięć niżej wymienionych cech/*

1. Uczciwość
2. Uprzejmość i takt
3. Sumienność i rzetelność
4. Godność i honor
5. Inteligencja i wykształcenie
6. Dobra postawa i nienaganny wygląd zewnętrzny
7. Pomocność i życzliwość
8. Komunikatywność, energiczność i szybkość podejmowania decyzji
9. Sprawiedliwość
10. Zdecydowanie
11. Inne (jakie?)

.....

.....

Dane uzupełniające:

❖ **Ile ma Pan lat?**
/Prosimy wpisać liczbę lat do kratki/ ☐

❖ **Jakie posiada Pan wykształcenie cywilne?**
/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/ ☐

1. Zasadnicze zawodowe
2. Średnie zawodowe
3. Średnie ogólnokształcące
4. Pomaturalne
5. Inne (jakie).....

❖ **Jaki jest Pana stopień wojskowy?**
/Prosimy wpisać poniżej/.....

.....

ZAŁĄCZNIK 2

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Akademia Obrony Narodowej prowadzi badania dotyczące rozwoju kompetencji podoficerów zawodowych w wojskach lądowych. Dlatego też zwracamy się do Państwa z uprzejmą prośbą o udzielenie możliwie wyczerpujących odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszym kwestionariuszu.

Celem badań jest określenie aktualnego stanu kwalifikacji osobowościowych, społecznych i zawodowych podoficerów, ustalenie poziomu wypełniania funkcji dowódczych i instruktorskich w jednostkach wojsk lądowych, a także sformułowanie pożądanego modelu kwalifikacji umożliwiających optymalne ich wykorzystanie w szkoleniu i wychowaniu żołnierzy.

Badania są anonimowe, a zgromadzone materiały empiryczne będą wykorzystane wyłącznie w celach naukowych i przedstawione w formie zbiorczej.

Serdecznie dziękujemy

WARSZAWA 2004

1. **Czy czuje się Pan przygotowany teoretycznie i praktycznie do wypełniania zadań służbowych w warunkach współczesnego pola walki i działań militarnych innych niż wojna?** */Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/*

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno mi ocenić

	Ocena przygotowania teoretycznego	**Ocena praktycznego praktycznego**
A. Współczesnego pola walki		
B. Działań militarnych innych niż wojna		

2. **Czy zna Pan projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych?** */Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/*

1. Znam bardzo dobrze
2. Znam dobrze
3. Znam fragmentarycznie
4. Nie znam
5. Trudno mi powiedzieć

3. **Jak ocenia Pan projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim?** */Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/*

1. Dobrze
2. Raczej dobrze
3. Raczej źle
4. Źle
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego? */Prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

.....

.....

.....

4. **Czy niżej wymienione dyspozycje są Panu przydatne w pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami służby zasadniczej?** */Prosimy ocenić wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Są przydatne
2. Są raczej przydatne
3. S ą raczej nieprzydatne
4. S ą nieprzydatne
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Odpowiedzialność	
2	Zrównoważenie emocjonalne	
3	Inteligencja	
4	Kultura dowodzenia	
5	Kwalifikacje dowódczo-przywódcze	
6	Zdyscyplinowanie	
7	Stanowczość i zdecydowanie	
8	Predyspozycje dowódczo-przywódcze	
9	Sprawność procesów decyzyjnych	
10	Inicjatywa	
11	Odwaga	
12	Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe	
13	Umiejętność adaptacji	
14	Wyobraźnia	
15	Koleżeńskość	
16	Wymagalność	
17	Poczucie honoru i godności	
18	Walory psychofizyczne	
19	Niska reaktywność	
20	Zainteresowania zawodowe	
21	Sprawność procesów poznawczych	
22	Postawa etyczna	
23	Umiejętności samodoskonalenia	
24	Znajomość języków obcych	
25	Sprawność pamięci	
26	Kultura bycia	
27	Sprawność procesów percepcji	
28	Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności	
29	Patriotyzm	

30	Zamiłowania zawodowe	
31	Aspiracje i ambicje zawodowe	
32	Humanizm	
33	Postawa obywatelska	
34	Aktywność	
35	Tolerancja	
36	Wiedza ogólnokształcąca	
37	Wrażliwość na piękno kultury ojczystej	
38	Wrażliwość na sztukę	

5. **Które, spośród wymienionych dyspozycji, posiadają zdaniem Pana największe znaczenie dla Pańskiej pracy szkoleniowo-wychowawczej?** */Prosimy podkreślić nie więcej niż dziesięć najważniejszych Pana zdaniem dyspozycji/*

1. Inteligencja
2. Odpowiedzialność
3. Predyspozycje dowódczo-przywódcze
4. Patriotyzm
5. Wymagalność, zdyscyplinowanie
6. Stanowczość i zdecydowanie
7. Odwaga
8. Kwalifikacje dowódczo-przywódcze
9. Poczucie honoru i godności
10. Kultura dowodzenia
11. Postawa obywatelska
12. Znajomość języków obcych
13. Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe
14. Wyobraźnia
15. Kultura bycia
16. Zrównoważenie emocjonalne
17. Sprawność procesów decyzyjnych
18. Postawa etyczna
19. Koleżeńskość
20. Walory psychofizyczne
21. Inicjatywa

22. Tolerancja
23. Umiejętności samodoskonalenia
24. Umiejętności adaptacji
25. Niska reaktywność
26. Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności
27. Aspiracje i ambicje zawodowe
28. Wiedza ogólnokształcąca
29. Aktywność
30. Samodzielność
31. Kreatywność
32. Sprawność pamięci
33. Humanizm
34. Ogólna wiedza humanistyczna
35. Sprawność procesów percepcji
36. Sprawność procesów poznawczych
37. Wrażliwość na piękno kultury ojczystej
38. Wrażliwość na sztukę

6. **W jakim stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie żołnierzami służby zasadniczej przez podoficerów jest uzależnione od niżej wymienionych umiejętności kadry podoficerskiej?** */Prosimy ocenić wyszczególnione umiejętności według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Są bardzo ważne
2. Są ważne
3. Są mało ważne
4. Są nieważne
5. Trudno powiedzieć

Umiejętności umysłowe	Ocena
1. Twórczego i systemowego myślenia	
2. Formułowania i rozwiązywania problemów	
3. Przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	
4. Samodzielnego analizowania i wartościowania zjawisk społeczno-ekonomicznych i politycznych	
5. Samodzielnego samodoskonalenia	
6. Samooceny i samokontroli własnej działalności służbowej	

Umiejętności praktyczne	Ocena
1. Kierownicze, dotyczące funkcji planowania, pobudzania do działania i kontrolowania	
2. Instruktorsko-metodyczne	
3. Pedagogiczne dotyczące działalności wychowawczej	
4. Prakseologiczne dotyczące sprawnego działania w praktyce	
5. Kierowania drużyną	
6. Integracyjne dotyczące konsolidowania podległych żołnierzy wokół określonych celów	
7. Manualne	
8.Erudycyjne dotyczące posługiwaniem się językiem polskim	
9.Inne(jakie?).....	

7. **Jak Pan, jako podoficer, ocenia poziom ujętych w poniższej tabeli dyspozycji współczesnych podoficerów zawodowych a także, jaki powinien być Pana zdaniem, poziom wymienionych dyspozycji współczesnego-dobrego podoficera zawodowego?** */Prosimy ocenić z własnego punktu widzenia poszczególne dyspozycje, wstawiając numer wybranej odpowiedzi obok każdej z niżej wymienionych właściwości/.*

Poziom niżej wymienionych dyspozycji oceniam jako:

1. Wysoki
2. Średni
3. Wystarczający
4. Niewystarczający
5. Trudno powiedzieć

Lp.	DYSPOZYCJE (WŁAŚCIWOŚCI) DOBREGO PODOFICERA ZAWODOWEGO		
	I DYSPOZYCJE KIERUNKOWE		
	Postawy społeczne	**Poziom faktyczny**	**Poziom pożądany**
1	**Postawa obywatelska** - myślenie kategoriami państwa, umacnianie ładu konstytucyjnego, troska o godność narodową dobro ojczyzny		
2	**Patriotyzm** - szacunek dla ojczyzny oraz gotowość do ponoszenia dla niej największych ofiar na polu walki i w codziennej służbie		

3	**Postawa etyczna** – przestrzeganie norm moralnych, mające swe odzwierciedlenie w uczciwości, praworządności, rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu		
4	**Humanizm** - uznanie człowieczeństwa, dobre (obiektywne) traktowanie podwładnych, przełożonych i kolegów oraz poszanowanie ich godności i wolności		
5	**Tolerancja** -prawo do posiadania odrębnych poglądów, odmiennego stylu działania, indywidualnych przyzwyczajeń, jeśli nie narusza to przyjętych zasad współżycia		
6	**Aktywność** - uczestnictwo w życiu środowiska zawodowego i wspólnoty terytorialnej, wyrażające się w działaniu na rzecz tych zbiorowości		
	Postawy zawodowe		
7	**Predyspozycje dowódczo-przywódcze** – zespół cech osobowych, wiedza i umiejętności zawodowe zapewniające pełnienie funkcji dowódczych		
8	**Kultura dowodzenia** - uszanowanie godności, sprawiedliwa ocena podwładnych, zdolność do krytycznej samooceny		
9	**Zdyscyplinowanie** - podporządkowanie się woli przełożonego, uznanie rozkazu jako nakazu służby wojskowej		
10	**Odpowiedzialność** - świadomość skutków podejmowanych decyzji		
11	**Inicjatywność** - umiejętność sprawnego wykonywania zadań w skomplikowanych warunkach, przy braku niezbędnych informacji i środków do działania		
12	**Koleżeńskość** - solidarność w służbie wojskowej, wzajemna pomoc, zwłaszcza w sytuacjach trudnych		
13	**Zainteresowania zawodowe** - dążenie do ciągłego doskonalenia zawodowego		

14	**Aspiracje i ambicje zawodowe** - twórcze rozwiązania podwyższające jakość pracy		
	Postawy wobec samego siebie		
15	**Poczucie honoru i godności** - wynikające z zaszczytu bycia żołnierzem zawodowym oraz wierności przysiędze wojskowej		
16	**Odwaga** - umiejętność działania w sytuacjach trudnych, przezwyciężanie strachu, umiejętność panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia		
17	**Wymagalność** - stosowanie wysokich wymogów wobec siebie i podwładnych oraz precyzyjnego rozliczania z postawionych zadań		
18	**Stanowczość i zdecydowanie** - podejmowanie śmiałych i rozsądnych decyzji zmierzających do osiągnięcia celu działania		
19	**Zrównoważenie emocjonalne** - umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach obciążeń psychicznych		
	Walory intelektualne		
20	**Inteligencja** - właściwość psychiczna, przejawiająca się we względnie stałej efektywności wykonywania zadań. Przejawia się w sprawnym wykorzystaniu nabytej wiedzy i doświadczenia, trafnym dobrze metod działania w nowych i złożonych sytuacjach		
21	**Wyobraźnia** - zdolność przewidywania kolejnych etapów działania		
22	**Sprawność procesów poznawczych** - skupienie i podzielność uwagi		
23	**Sprawność pamięci** - wyższa od przeciętnej zdolność zapamiętywania oraz jak najwierniejszego odtwarzania faktów i zdarzeń		
24	**Sprawność procesów percepcji** - orientacja i wyobraźnia przestrzenna		
25	**Sprawność procesów decyzyjnych** - szybkość i trafność podejmowania decyzji		

Właściwości temperamentu			
26	**Niska reaktywność** - cecha gwarantująca dużą odporność i zorganizowanie działania w sytuacjach trudnych		
27	**Duża ruchliwość zachowania** - zdolność do przechodzenia od jednej czynności do drugiej		
28	**Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności** - im bardziej złożona czynność tym większa chęć do działania		
II DYSPOZYCJE INSTRUMENTALNE			
Kwalifikacje ogólne			
29	**Wiedza ogólnokształcąca** - ogólna wiedza o świecie i zjawiskach przyrodniczych		
30	**Wiedza humanistyczna** - o społeczeństwie, jego dorobku intelektualnym i pojęć z zakresu nauk humanistycznych		
31	**Umiejętność** dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych		
32	**Umiejętność** rozpoznawania środowiskowych i społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji założonych celów wychowawczych		
Kwalifikacje kierunkowe			
33	**Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe** - będące podstawą pełnienia funkcji służbowych		
34	**Kwalifikacje dowódczo-przywódcze** - zdolność do kierowania zespołami żołnierzy. Źródłem podporządkowania się żołnierzy jest autorytet osobisty, wyrażający się w uznaniu przełożonego za przywódcę formalnego i nieformalnego		
35	**Umiejętność** komunikowania społecznego		
36	**Umiejętność samodoskonalenia** - stanowiąca niezbędny warunek nadążania za postępem		

8. **W jakim stopniu, Pana zdaniem, wyszczególnione niżej dyspozycje umysłowe decydują o kompetencjach podoficerów zawodowych w procesie realizacji zadań służbowych w zakresie podejmowania decyzji i ich realizacji?** */Prosimy ocenić wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Nie mam zdania

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Inteligencja	
2	Sprawność spostrzegania	
3	Sprawność myślenia	
4	Wyobraźnia	
5	Sprawność pamięci	
6	Podzielność uwagi	
7	Umiejętność koncentracji intelektualnej w warunkach obciążeń emocjonalnych	

Inne (jakie?).....
.....
.....

9. W jakim stopniu, Pana zdaniem, niżej wymienione wymogi osobowo-zawodowe służby wojskowej podkreślają rolę i znaczenie korpusu podoficerskiego na tle innych korpusów osobowych? */Prosimy ocenić wyszczególnione kryteria według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1 .Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Nie mam zdania

Lp.	Wymogi (kryteria)	Ocena
1	Walory intelektualne (dyspozycje umysłowe)	
2	Wiedza ogólna (społeczno-humanistyczna i politechniczna)	
3	Kwalifikacje kierunkowe ogólnowojskowe)	
4	Kwalifikacje specjalistyczne	
5	Zakres realizowanych obowiązków wynikających z uprawnień służbowych	

6	Zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje	
7	Obligatoryjny nakaz podejmowania decyzji w zakresie najistotniejszych problemów związanych z funkcjonowaniem wojska	
8	Kryterium prestiżu i poważania-sprawowanie kierowniczych funkcji w wojsku	
9	Określony standard materialny życia kadry podoficerskiej	
10	Tradycje zawodowej służby wojskowej	
11	Moralne wymogi towarzyszące zawodowym normom służby żołnierzy zawodowych.	

Inne (jakie?).....
.....
.....

10. Jakie znaczenie dla wszechstronnego wykształcenia podoficera zawodowego mają, Pana zdaniem, przedmioty społeczno-humanistyczne? */Prosimy ocenić wyszczególnione przedmioty według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Duże
2. Raczej duże
3. Raczej niewielkie
4. Żadne
5. Trudno mi powiedzieć

Lp.	Przedmioty	Ocena
1	Podstawy pedagogiki ogólnej i wojskowej	
2	Podstawy dydaktyki wojskowej	
3	Teoria wychowania wojskowego	
4	Metodyka oddziaływań wychowawczych w warunkach bojowych	
5	Metodyka szkolenia w pododdziale	

Inne (jakie?).....
.....
.....

11. **Prosimy o wyrażenie opinii na temat ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na realizację wyszczególnionych niżej przedmiotów humanistycznych w programach kształcenia w szkołach podoficerskich.**
/Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki /

1. Powinno być ich więcej
2. Powinno być ich mniej
3. Ich ilość jest wystarczająca
4. Nie mam zdania

Lp.	Przedmioty	Opinia
1	Etyka żołnierza zawodowego	
2	Podstawy komunikowania społecznego	
3	Elementy wiedzy o społeczeństwie	
4	Prawo wojenne	
5	Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe	
6	Podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej	
7	Ochrona środowiska	
8	Podstawy psychologii wojskowej	
9	Podstawy pedagogiki wojskowej	
10	Język angielski	
11	Metodyka szkolenia	
12	Historia wojskowości	

11 A. **Jakie jeszcze inne przedmioty humanistyczne powinny, zdaniem Pana, znaleźć się w toku kształcenia podoficerów zawodowych?** */Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/*

.....
.....
.....

12. **Jaki wpływ, Pana zdaniem, mają różne obszary wykształcenia podoficerów na ich prestiż społeczny i pozycję zawodową wśród kadry zawodowej?** */Prosimy ocenić wyszczególnione okoliczności według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Wysoki
2. Średni
3. Niski
4. Żaden
5. Nie mam zdania

	Prestiż społeczny	Prestiż zawodowy
1. Wykształcenie ogólne (humanistyczne, ścisłe, techniczne)		
2. Wykształcenie ogólnowojskowe		
3. Wykształcenie specjalistyczne dotyczące pełnionych funkcji		
4. Poziom kultury osobistej i zawodowej podoficerów implikujący ich styl życia i pracy		

Dlaczego? */Prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

.....

.....

.....

13. W jakim stopniu wymienione dyspozycje są Panu potrzebne do pracy dowódczo-wychowawczej z żołnierzami służby zasadniczej ? */Prosimy ocenić - wyszczególnione dyspozycje według poniższej skali poprzez wybór odpowiedniego numeru i wpisanie go do kratki/*

1. Wysokim
2. Średnim
3. Niskim
4. Żadnym
5. Trudno mi ocenić

Lp.	Rodzaje dyspozycji	Ocena
1	Poziom wykształcenia ogólnego	
2	Wiedza pedagogiczna, działanie pedagogiczne	
3	Umiejętności teoretyczne	
4	Sprawności dydaktyczno-wychowawcze	
5	Dyspozycje osobowościowe	
6	Ambicja, optymizm	
7	Odwaga	
8	Odpowiedzialność	
9	Aktywność	
10	Patriotyzm	
11	Wyobraźnia, wymagalność	
12	Stanowczość	

13	Zdolność zjednywania sobie zwolenników wokół wykonywanego zadania	
14	Zdolność wpływania na innych żołnierzy	
15	Zdolność wskazywania żołnierzom właściwych celów i kierunków działania	
16	Zdolność skutecznego posługiwania się językiem w różnych sytuacjach	
17	Umiejętność poprawnego metodycznie prowadzenia zajęć	
18	Umiejętność doboru i wykorzystania różnych metod działania	
19	Umiejętność prowadzenia dialogu z innymi ludźmi	
20	Znajomość metod nauczania i umiejętność ich wykorzystania	

14. Jak Pan ocenia swój poziom profesjonalizmu w zakresie realizacji obowiązków służbowych: */Prosimy zaznaczyć na osi liczbowej własną samoocenę/*

1 2 3 4 5 6 7

I..... I.....I.....I.....I.....I.....I

Bardzo niski poziom Bardzo wysoki poziom

15. Proszę o zapoznanie się z poniższą listą wiedzy i umiejętności zawodowych. Czy wśród nich są takie, które chciałby Pan doskonalić? */Prosimy o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę/*

1. Zdecydowanie nie 2. Raczej nie 3. Trudno mi powiedzieć 4. Raczej tak 5. Zdecydowanie tak

	Wiedza i umiejętności	**Numer odpowiedzi**
1	Umiejętności taktyczne	
2	Umiejętności specjalistyczne, specyficzne dla danego stanowiska	
3	Umiejętności zwiększania efektywności własnej osoby – analiza słabych i mocnych stron, planowanie własnego rozwoju	
4	Umiejętności organizowania czasu pracy, zwiększania psychicznej i fizycznej odporności na stres	
5	Umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów oraz stosowania metod pobudzających twórczość	
6	Umiejętności tworzenia klimatu pracy nastawionego jednocześnie i na zadania, i na potrzeby podwładnych	

7	Umiejętności skutecznego wspierania i oceniania podwładnych, udzielania krytyki i doradzania	
8	Umiejętności motywowania poprzez przekazywanie informacji, nagradzanie, karanie, wskazywanie celów, przydzielanie odpowiednich zadań itp.	
9	Umiejętności rozwiązywania konfliktów zaistniałych w zespole– identyfikacja źródeł konfliktów, mediacja, przyjmowanie krytyki, poszukiwanie rozwiązań	
10	Umiejętności pracy z zespołem – grupowe podejmowanie decyzji, prowadzenie zebrań żołnierskich	
11	Umiejętność doboru i stosowania adekwatnych do sytuacji stylów kierowania	
12	Umiejętności przewodzenia	
13	Umiejętności samodzielnego zdobywania, gromadzenia i wykorzystania informacji	

16. Które spośród niżej wymienionych czynników w największym stopniu utrudniają Panu samodzielne doskonalenie wiedzy i umiejętności potrzebnych na Pana stanowisku pracy? */Prosimy o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi/*

1. Brak poczucia stałości zatrudnienia na danym stanowisku
2. Szeroki zakres problematyki, jaką zajmuję się Pan w pracy
3. Brak czasu - nadmiar bieżących czynności do wykonania
4. Inne (jakie).....

17. Jeżeli dąży Pan do doskonalenia wiedzy i umiejętności dowódczo-instruktorskich, to jaka (jakie) są tego najważniejsze przyczyny? */Prosimy o zakreślenie kółkiem numerów nie więcej niż trzech wybranych odpowiedzi/*

1. Możliwość awansowania na wyższe stanowisko
2. Zwiększenie prestiżu wśród kolegów
3. Większe poczucie bezpieczeństwa w pracy, zmniejszenie obawy przed zwolnieniem
4. Chęć lepszego wykonywania obowiązków służbowych
5. Chęć zwiększenia autorytetu wśród podwładnych
6. Zainteresowanie problematyką mojej pracy
7. Inne (jakie?).....

18. **Które z niżej wymienionych cech chciałby Pan rozwijać chcąc być jeszcze bardziej skutecznym dowódcą-instruktorem?** */Prosimy zakreślić numery wybranych odpowiedzi/*

1. Odporność na stres
2. Asertywność (zachowanie pozwalające nam konkretnie i zdecydowanie komunikować innym nasze potrzeby, chęci i uczucia bez naruszania w jakikolwiek sposób ich postaw)
3. Energiczność
4. Niekonwencjonalność w działaniu
5. Wymagalność od siebie
6. Wymagalność od pracowników
7. Poczucie empatii (rozumienia uczuć i sytuacji innej osoby)
8. Zdolność do ryzyka
9. Zdolność do wyrzeczeń
10. Cierpliwość
11. Śmiałości w prezentowaniu własnych poglądów
12. Wypowiadania opinii niezgodnych z oczekiwaniami przełożonych
13. Konsekwencja w dążeniu do celu
14. Wiara we własne siły
15. Optymizm
16. Dbałość o zdrowie
17. Dbałość o sprawność fizyczną
18. Samokontrola własnych emocji
19. Umiejętności dydaktyczne

19. **W jaki sposób w Pana instytucji (jednostce) najczęściej pomaga się kadrze w doskonaleniu wiedzy i umiejętności społeczno-zawodowych?** */Prosimy o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi/*

1. Wyraża się uznanie
2. Namawia, zachęca
3. Udziela się rad, pomaga
4. Wskazuje się możliwości awansu na wyższe stanowiska
5. Przyznaje się nagrody
6. Refunduje się poniesione wydatki
7. Raczej nie przywiązuje się wagi do doskonalenia kadry
8. Inne (jakie?).....

20. **W jaki sposób, w ostatnim roku, doskonalił Pan umiejętności społeczno-zawodowe potrzebne na stanowisku pracy?** */Prosimy o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi/*

1. W czasie szkoleń organizowanych w mojej jednostce (instytucji)
2. Uczestnicząc w studiach w szkole wyższej (jakiej?).....
3. Czytając instrukcje, przepisy
4. Czasami czytając książki lub czasopisma,
5. Regularnie czytając książki lub czasopisma
6. Uzyskując w czasie pracy doświadczenie, dyskutując z innymi podoficerami czy oficerami
7. Jeszcze inaczej (jak?).....

21. Czy w ostatnim roku, w czasie szkoleń w Pana instytucji poruszano problematykę kierowania zespołami ludzkimi (komunikowanie, motywowanie, ocenianie podwładnych)? */Prosimy o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi/*

1. Nie 2. Tak

22. Jak Pan ocenia własne umiejętności dowódczo-instruktorskie? */Prosimy dokonać oceny, wpisując do kratek numer z przedstawionej skali/*

1. Bardzo dobrze 2. Dobrze 3. Dostatecznie 4. Niedostatecznie
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Umiejętności	Ocena
1	Umiejętności z zakresu taktyki ogólnej	
2	Umiejętności sprawnego organizowania działania	
3	Umiejętność zrozumiałego wypowiadania się, stawiania zadań	
4	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich zadań	
5	Umiejętność kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale	
6	Umiejętność oceniania ludzi	
7	Umiejętność motywowania innych do pracy	
8	Umiejętności dydaktyczne	
9	Umiejętność przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	
10	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	
11	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	
12	Umiejętność pracy w zespole	
13	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	
14	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań	
15	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	
16	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	
17	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji	
18	Umiejętności językowe (znajomość języka obcego)	
19	Umiejętności przewodzenia	

23. **Na podstawie własnego doświadczenia, proszę określić, na jaką wiedzę i umiejętności, Pana zdaniem należałoby położyć szczególny nacisk w Szkołach Podoficerskich i kursach doskonalących dla podoficerów zawodowych?**

/Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/

.....

.....

<u>Dane uzupełniające:</u>

❖ **Jaki jest Pana staż służby?** ☐

/Prosimy wpisać liczbę lat do kratki/

❖ **Ile ma Pan lat?** ☐

/Prosimy wpisać liczbę lat do kratki/

❖ **Jakie posiada Pan wykształcenie cywilne?**

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/ ☐

1. Zasadnicze zawodowe
2. Średnie zawodowe
3. Średnie ogólnokształcące
4. Pomaturalne
5. Wyższe licencjat
6. Wyższe magisterskie
7. Inne (jakie?).....

❖ **Jaką nazwę nosi stanowisko, na którym pełni Pan służbę?**

/Prosimy wpisać poniżej/.....

❖ **Jaki jest Pana stopień wojskowy?**

/Prosimy wpisać poniżej/.....

❖ **W chwili badania jest Pan:**

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/ ☐

1. Słuchaczem Szkoły Podoficerskiej
2. Żołnierzem zawodowym z ukończoną Szkołą Podoficerską
3. Żołnierzem zawodowym z nieukończoną Szkołą Podoficerską
4. Inne (jakie?).....

ZAŁĄCZNIK 3

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Akademia Obrony Narodowej prowadzi badania dotyczące rozwoju kompetencji podoficerów zawodowych w wojskach lądowych. Dlatego też zwracamy się do Państwa z uprzejmą prośbą o udzielenie możliwie wyczerpujących odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszym kwestionariuszu.

Celem badań jest określenie aktualnego stanu kwalifikacji osobowościowych, społecznych i zawodowych podoficerów, ustalenie poziomu wypełniania funkcji dowódczych i instruktorskich w jednostkach wojsk lądowych, a także sformułowanie pożądanego modelu kwalifikacji umożliwiających optymalne ich wykorzystanie w szkoleniu i wychowaniu żołnierzy.

Badania są anonimowe, a zgromadzone materiały empiryczne będą wykorzystane wyłącznie w celach naukowych i przedstawione w postaci zbiorczej.

Serdecznie dziękujemy

WARSZAWA 2004

1. **Jaki jest zdaniem Pana, aktualny poziom profesjonalizmu podoficerów zawodowych w zakresie realizacji obowiązków służbowych?** */Prosimy zaznaczyć znakiem „X" na osi liczbowej własną ocenę/*

1 2 3 4 5 6 7

I..... I.....I.....I.....I.....I.....I

Bardzo niski poziom Bardzo wysoki poziom

2. **Jak ocenia Pan umiejętności praktyczne podoficerów zawodowych i absolwentów szkół podoficerskich w następujących dziedzinach szkolenia i wychowania?** */Prosimy ocenić wyszczególnione grupy według skali podanej niżej. Wybrany numer odpowiedzi prosimy wpisać do kratki./*

1. Bardzo dobrze
2. Dobrze
3. Dostatecznie
4. Niedostatecznie
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Dziedziny szkolenia i wychowania	Podoficerowie zawodowi	Absolwenci Szkół Podoficerskich
1	Metodyka prowadzenia zajęć		
2	Umiejętność oceny podwładnych		
3	Umiejętność współpracy z podwładnymi		
4	Umiejętność rozpoznawania przypadków tzw. „trudnych żołnierzy"		
5	Motywowanie żołnierzy do działania		
6	Zapewnienie właściwych stosunków międzyludzkich		
7	Rozpoznawanie konfliktów międzyludzkich		
8	Rozpoznawanie struktur nieformalnych		
9	Poznawanie indywidualnych różnic pomiędzy podwładnymi		
10	Umiejętność stosowania właściwej praktyki dyscyplinarnej		
11	Umiejętność kształtowania osobowości podwładnych		
12	Zdolności komunikowania się z podwładnymi		
13	Umiejętność stosowania nagród i kar		
14	Pełnienie roli przywódcy		
15	Rozpoznawanie i przeciwdziałanie zjawiskom narkomanii i alkoholizmowi		

3. Jak Pan ocenia poziom przygotowania podoficerów zawodowych do wypełniania zadań służbowych? */Prosimy o wstawienie znaku „X" w odpowiednią rubrykę/*

Przygotowanie		Poziom przygotowania				
		Bardzo dobre	Dobre	Dostateczne	Niedostateczne	Trudno powiedzieć
1	Teoretyczne					
2	Praktyczne					

4. Jakie jest Pana zdanie, na temat przydatności do pracy dowódczo-instruktorskiej teoretycznego kształcenia podoficerów zawodowych w niżej wymienionych dziedzinach? */Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/*

1. Bardzo przydatne
2. Przydatne
3. Mało przydatne
4. Nie przydatne
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Dziedziny	Ocena
1	Znajomość podstaw problematyki komunikowania społecznego	
2	Znajomość pojęć i terminów socjologicznych oraz analizy społecznej pododdziału	
3	Znajomość podstawowych pojęć i terminów pedagogicznych oraz oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych na podwładnych	
4	Znajomość zasad, form i metod wychowania	
5	Znajomość problematyki psychopedagogicznych relacji przełożony - podwładny	
6	Znajomość terminów psychologicznych i oddziaływań psychopedagogicznych na podwładnych	
7	Znajomość zasad i metod poznawania osobowości podwładnych	
8	Znajomość zasad i metod prowadzenia zajęć wojskowych	

5. **Czy, Pana zdaniem, absolwenci szkół podoficerskich posiadają wystarczający zasób wiedzy humanistycznej, aby rozpocząć pracę dowódczo-wychowawczą w drużynie lub plutonie, w zakresie teorii i praktyki?** */Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/*

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

A. Wiedza teoretyczna ☐

B. Wiedza praktyczna ☐

6. **Jakie najważniejsze treści, zdaniem Pana, powinny znaleźć się w programach kształcenia w szkołach podoficerskich, aby możliwe było dobre przygotowanie słuchaczy do pracy dowódczo-instruktorskiej?** */Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/*.....
.....
.....

7. **Jaka jest Pana opinia na temat ilości, wyszczególnionych niżej przedmiotów humanistycznych w programach kształcenia w szkołach podoficerskich?** */Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/*

1. Powinno być ich więcej
2. Powinno być ich mniej
3. Ich ilość jest wystarczająca
4. Nie mam zdania

	Przedmioty	
1	Etyka żołnierza zawodowego	
2	Podstawy komunikowania społecznego	
3	Elementy wiedzy o społeczeństwie	
4	Prawo wojenne	
5	Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe	
6	Podstawy gospodarki rynkowej i wojskowej	
7	Ochrona środowiska	

8	Podstawy pedagogiki wojskowej Podstawy psychologii wojskowej	
9	Historia wojskowości	
10	Język angielski	
11	Metodyka szkolenia	

Jakie inne przedmioty humanistyczne powinny, zdaniem Pana, znaleźć się w toku kształcenia podoficerów zawodowych? */Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/*

.....

.....

8. **Czy, zdaniem Pana, wiedza humanistyczna jest przydatna w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna, do pokonywania sytuacji trudnych i nie przewidzianych w regulaminach?** */Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/*

   1. Tak
   2. Raczej tak
   3. Raczej nie
   4. Nie
   5. Trudno powiedzieć

   A. Współczesnego pola walki ☐

   B. Działań innych niż wojna ☐

9. **W jakim stopniu, Pana zdaniem, sprawne i efektywne dowodzenie i wychowanie podległymi żołnierzami służby zasadniczej jest uzależnione od poszczególnych niżej wymienionych umiejętności podoficerów zawodowych?** */Prosimy postawić znak „X" w wybrane miejsce w tabeli/*

Lp.	Osobowościowe przymioty	Wysokim	Średnim	Niskim	Żadnym	Nie mam zdania
1	2	3	4	5	6	7
1	Umiejętności twórczego i wielostronnego myślenia					
2	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów					

3	Umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji					
4	Umiejętność pracy w zespole					
5	Umiejętność precyzowania myśli i stawiania zadań					
6	Umiejętność poznawania i kształtowania osobowości podwładnych					
7	Umiejętność wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu					
8	Umiejętność konsekwentnej realizacji zadań i własnych decyzji					
9	Umiejętność adaptacji do nowych warunków i sytuacji					
10	Umiejętność organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń					
11	Umiejętność kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych					

10. Jakie znaczenie dla sprawnego dowodzenia i efektywnego szkolenia żołnierzy służby zasadniczej posiadają, Pana zdaniem, niżej wymienione cechy osobowości podoficerów zawodowych? */Prosimy postawić znak „X" w wybrane miejsce w tabeli/*

Lp.	Osobowościowe przymioty	Bardzo duże	Duże	Znaczące	Ma znikome znaczenie	Nie mam zdania
1	2	3	4	5	6	7
1	Inteligencja					

2	Ogólna wiedza humanistyczna					
3	Uzdolnienia					
4	Zainteresowania					
5	Wartości (m.in. moralne wymogi w służbie podoficerów)					
6	Temperament					
7	Motywacje do służby					
8	Samoocena i samokontrola własnej działalności służbowej					
9	Erudycja - dotycząca kultury języka w formułowaniu rozkazów i poleceń służbowych					
10	Charakter					
11	Wiedza o rzeczywistości, świecie, życiu i społeczeństwie					
12	Wiedza z zakresu metodyki prowadzenia zajęć wojskowych					
13	Inne, proszę podać jakie?	....	....	....	....	....

11. Jak, według Pana oceny, postrzegany jest obecnie podoficer zawodowy w polskim społeczeństwie w porównaniu z innymi korpusami osobowymi Sił Zbrojnych? */Prosimy umieścić znak „X" w odpowiednim miejscu na niżej zaprezentowanej skali/*

1 2 3 4 5 6 7

I..... I.....I.....I.....I.....I.....I

Bardzo negatywny obraz Bardzo pozytywny obraz

12. **Na jaką ocenę Pana zdaniem, zasługuje współczesny podoficer zawodowy w porównaniu z innymi korpusami osobowymi Sił Zbrojnych?** */Prosimy umieścić znak „X" w odpowiednim miejscu na niżej zaprezentowanej skali/*

1 2 3 4 5 6 7

I.....I.....I.....I.....I.....I.....I

Bardzo negatywny obraz Bardzo pozytywny obraz

13. **Jak Pan ocenia wartość wymienionych w poniższej tabeli dyspozycji zawodowych współczesnych podoficerów zawodowych i jaki powinien być, Pana zdaniem, ich poziom?** */Prosimy ocenić z własnego punktu widzenia poszczególne dyspozycje, wstawiając numer wybranej odpowiedzi obok każde z niżej wymienionych właściwości).*

Poziom niżej wymienionych dyspozycji oceniam jako:

1. Bardo dobry
2. Dobry
3. Dostateczny
4. Niedostateczny
5. Trudno powiedzieć

Lp.	DYSPOZYCJE (WŁAŚCIWOŚCI) PODOFICERA ZAWODOWEGO		
	I DYSPOZYCJE KIERUNKOWE		
	Postawy społeczne	**Poziom faktyczny**	**Poziom pożądany**
1	**Postawa obywatelska** - myślenie kategoriami państwa, umacnianie ładu konstytucyjnego, troska o godność narodową i dobro ojczyzny		
2	**Patriotyzm** - szacunek dla ojczyzny oraz gotowość do ponoszenia dla niej największych ofiar na polu walki i w codziennej służbie		
3	**Postawa etyczna** - przestrzeganie norm moralnych, mająca swe odzwierciedlenie w uczciwości, praworządności, rzetelności, inicjatywie i zaangażowaniu		

4	**Humanizm** - uznanie człowieczeństwa, dobre (obiektywne) traktowanie podwładnych, przełożonych i kolegów oraz poszanowanie ich godności i wolności		
5	**Tolerancja** -prawo do posiadania odrębnych poglądów, odmiennego stylu działania, indywidualnych przyzwyczajeń, jeśli nie narusza to przyjętych zasad współżycia		
6	**Aktywność** - uczestnictwo w życiu środowiska zawodowego i wspólnoty terytorialnej, wyrażające się w działaniu na rzecz tych zbiorowości.		
	Postawy zawodowe		
7	**Predyspozycje dowódczo-przywódcze** - zespół cech osobowych, wiedza i umiejętności zawodowe zapewniające pełnienie funkcji dowódczych		
8	**Kultura dowodzenia** - uszanowanie godności, sprawiedliwa ocena podwładnych, zdolność do krytycznej samooceny		
9	**Zdyscyplinowanie** - podporządkowanie się woli przełożonego, uznanie rozkazu jako nakazu służby wojskowej		
10	**Odpowiedzialność** - świadomość skutków podejmowanych decyzji		
11	**Inicjatywność** –umiejętność sprawnego wykonywania zadań w skomplikowanych warunkach, przy braku niezbędnych informacji i środków do działania		
12	**Koleżeńskość** - solidarność w służbie wojskowej, wzajemna pomoc zwłaszcza w sytuacjach trudnych		
13	**Zainteresowania zawodowe** - dążenie do ciągłego doskonalenia zawodowego		
14	**Aspiracje i ambicje zawodowe** - twórcze rozwiązania podwyższające jakość pracy		
	Postawy wobec samego siebie		
15	**Poczucie honoru i godności** - wynikające z zaszczytu bycia żołnierzem zawodowym oraz wierności przysiędze wojskowej		

16	**Odwaga** - umiejętność działania w sytuacjach trudnych, przezwyciężanie strachu, umiejętność panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia		
17	**Wymagalność** - stosowanie wysokich wymogów wobec siebie i podwładnych oraz precyzyjnego rozliczania z postawionych zadań		
18	**Stanowczość i zdecydowanie** - podejmowanie śmiałych i rozsądnych decyzji zmierzających do osiągnięcia celu działania		
19	**Zrównoważenie emocjonalne** - umiejętność organizowania i podejmowania skutecznych działań w sytuacjach obciążeń psychicznych		
	Walory intelektualne		
20	**Inteligencja** - właściwość psychiczna, przejawiająca się we względnie stałej efektywności wykonywania zadań. Przejawia się w sprawnym wykorzystaniu nabytej wiedzy i doświadczenia, trafnym dobrze metod działania w nowych i złożonych sytuacjach		
21	**Wyobraźnia** - zdolność przewidywania kolejnych etapów działania		
22	**Sprawność procesów poznawczych** - skupienie i podzielność uwagi		
23	**Sprawność pamięci** - wyższa od przeciętnej zdolność zapamiętywania oraz jak najwierniejszego odtwarzania faktów i zdarzeń		
24	**Sprawność procesów percepcji** - orientacja i wyobraźnia przestrzenna		
25	**Sprawność procesów decyzyjnych** - szybkość i trafność podejmowania decyzji		
	Właściwości temperamentu		
26	**Niska reaktywność** - cecha gwarantująca dużą odporność i zorganizowanie działania w sytuacjach trudnych		
27	**Duża ruchliwość zachowania** - zdolność do przechodzenia od jednej czynności do drugiej		
28	**Wykonywanie zadań o dużym stopniu trudności**- im bardziej złożona czynność tym większa chęć do działania		

II DYSPOZYCJE INSTRUMENTALNE			
Kwalifikacje ogólne			
29	**Wiedza ogólnokształcąca** - ogólna wiedza o świecie i zjawiskach przyrodniczych		
30	**Wiedza humanistyczna** - o społeczeństwie, jego dorobku intelektualnym i pojęć z zakresu nauk humanistycznych		
31	**Umiejętność dostrzegania i formułowania problemów wychowawczych**		
32	**Umiejętność rozpoznawania środowiskowych i społecznych** uwarunkowań sprzyjających realizacji założonych celów wychowawczych		
Kwalifikacje kierunkowe			
33	**Wiedza i umiejętności ogólnowojskowe** - będące podstawą pełnienia funkcji służbowych		
34	**Kwalifikacje dowódczo-przywódcze** - zdolność do kierowania zespołami żołnierzy. Źródłem podporządkowania się żołnierzy jest autorytet osobisty, wyrażający się w uznaniu przełożonego za przywódcę formalnego i nieformalnego		
35	**Umiejętność komunikowania społecznego**		
36	**Umiejętność samodoskonalenia** - stanowiąca niezbędny warunek nadążania za postępem		

14. W jakim stopniu, Pana zdaniem, wymienione w poniższej tabeli umiejętności dotyczące kompetencji podoficera dowódcy-instruktora, są ważne w jego pracy z żołnierzami służby zasadniczej? */Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki przynależnej aspektowi/*

1. Bardzo ważne
2. Ważne
3. Mało ważne
4. Nieważne
5. Trudno powiedzieć

Lp.	Rodzaje umiejętności	Ocena
1	Umiejętności komunikacyjne	
2	Umiejętności współpracy i współdziałania	
3	Umiejętności rozwiązywania problemów	
4	Umiejętności bycia przywódcą	

5	Umiejętności planowania i organizowania samodzielnego uczenia się	
6	Umiejętności posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną	
7	Umiejętności dydaktyczne	

15. Jak Pan ocenia przygotowanie absolwentów szkół podoficerskich (podoficerów) w niżej wymienionych zakresach w stosunku do podoficerów z innych armii NATO? */Prosimy ocenić wyszczególnione zagadnienia według skali podanej niżej. Wybrany numer odpowiedzi proszę wpisać do kratki./*

1. Poziom jest wyższy
2. Poziom jest taki sam
3. Poziom jest niższy
4. Trudno mi ocenić

Lp.	Rodzaje umiejętności	Ocena
1	Umiejętności strzeleckie	
2	Umiejętności taktyczne	
3	Sprawność fizyczna	
4	Umiejętność komunikowania się z podwładnymi	
5	Umiejętność utrzymania dyscypliny wojskowej	
6	Umiejętność kształtowania właściwego morale	
7	Umiejętność precyzowania zadań stawianych podwładnym	
8	Cechy przywódcze	
9	Ogólny poziom wiedzy humanistycznej	
10	Umiejętności dydaktyczno-metodyczne	

16. Jakie jest Pana zdanie na temat przydatności wiedzy humanistycznej podoficerom zawodowym do pokonywania sytuacji trudnych i nieprzewidzianych regulaminami w warunkach współczesnego pola walki i działań innych niż wojna? */Prosimy wybrać numer z poniższej skali i wpisać go do kratki /*

1. Przydatna
2. Raczej przydatna
3. Raczej nieprzydatna
4. Nieprzydatna
5. Trudno powiedzieć

A. **Współczesne pole walki** ☐

B. **Działania militarne inne niż wojna** ☐

17. **Jak Pan ocenia umiejętności dowódczo-instruktorskie podoficerów zawodowych w Pana jednostce/pododdziale?** */Prosimy dokonać oceny, wpisując do kratek numer z przedstawionej skali/*

1. Bardzo dobrze
2. Dobrze
3. Dostatecznie
4. Niedostatecznie
5. Trudno mi ocenić

Lp.	Umiejętność	Ocena
1	Umiejętności z zakresu taktyki ogólnej	
2	Umiejętności sprawnego organizowania działania	
3	Umiejętności zrozumiałego wypowiadania się, stawiania zadań	
4	Umiejętności zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich zadań	
5	Umiejętności kształtowania dobrej atmosfery w pododdziale	
6	Umiejętności oceniania ludzi	
7	Umiejętności motywowania innych do pracy	
8	Umiejętności dydaktyczne	
9	Umiejętności przewidywania zdarzeń i skutków podjętych decyzji	
10	Umiejętności wykorzystywania pojęć i praw z różnych dziedzin wiedzy w zakresie umożliwiającym rozumienie i interpretację różnych zjawisk zachodzących w dowodzeniu	
11	Umiejętności organizowania i prowadzenia działań w sytuacjach obciążeń emocjonalnych	
12	Umiejętności pracy w zespole	
13	Umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów	
14	Umiejętności precyzowania myśli i stawiania zadań	
15	Umiejętności kontrolowania własnych emocji i reakcji oraz zdolność oddziaływania na swoich podwładnych	
16	Umiejętności poznawania i kształtowania osobowości podwładnych	
17	Umiejętności adaptacji do nowych warunków i sytuacji	
18	Umiejętności językowe (znajomość języka obcego)	

18. Czy zna Pan projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych? */Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/*

1. Znam bardzo dobrze
2. Znam dobrze
3. Znam fragmentarycznie
4. Nie znam
5. Trudno mi powiedzieć

19. Jak Pan ocenia projekt nowego modelu przebiegu służby podoficerów zawodowych w Wojsku Polskim i nowej roli, jaką zamierza się powierzyć temu korpusowi osobowemu w zakresie dowodzenia, szkolenia i wychowania żołnierzy? */Z poniższych kategorii odpowiedzi prosimy wybrać jedną i wpisać jej numer do kratki/*

1. Dobrze
2. Raczej dobrze
3. Raczej źle
4. Źle
5. Trudno powiedzieć

Dlaczego? */Prosimy o krótkie uzasadnienie odpowiedzi/*

.....

.....

20. Prosimy, na podstawie własnego doświadczenia określić, jakie umiejętności powinni doskonalić Pana podwładni-podoficerowie zawodowi, którzy pracują na stanowiskach związanych z dowodzeniem i wychowaniem żołnierzy.
/Prosimy o krótką wypowiedź pisemną/

Z zakresu dowodzenia

.....

.....

Z zakresu szkolenia

.....

.....

Z zakresu wychowania

.....

.....

Dane uzupełniające

❖ **Jakie zajmuje Pan stanowisko dowódcze?**

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/

1. Dowódca dywizji
2. Dowódca brygady
3. Dowódca pułku
4. Dowódca batalionu
5. Dowódca kompanii
6. Dowódca plutonu
7. Inne.....

❖ **Jaki posiada Pan staż służby na obecnym stanowisku?**

/Prosimy wpisać liczbę lat poniżej/

.....

❖ **Jaki posiada Pan stopień wojskowy?**

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/

1. Podporucznik
2. Porucznik
3. Kapitan
4. Major
5. Podpułkownik
6. Pułkownik
7. Generał

❖ **Jakie posiada Pan wykształcenie wojskowe?**

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/

1. WSO
2. SPR/SOR
3. Akademia Wojskowa
4. PSOS
5. Inne (jakie?).....

❖ **Jaki jest staż Pana służby wojskowej?**

/Prosimy wpisać numer wybranej odpowiedzi do kratki/

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr 67726
Akademii Obrony Narodowej