

Zbigniew Kuźniar, Lesław Wełyczko

Skuteczność kompetencyjno-zadaniowa oficerów-dowódców rozpoczynających służbę w jednostkach wojskowych a bezpieczeństwo

Kultura Bezpieczeństwa. Nauka-Praktyka-Refleksje nr 28, 144-157

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA
NAUKA – PRAKTYKA – REFLEKSJE
Nr 28, 2017 (144–157)
DOI 10.24356/KB/28/7

SKUTECZNOŚĆ KOMPETENCYJNO-
-ZADANIOWA OFICERÓW-DOWÓDCÓW
ROZPOCZYNAJĄCYCH SŁUŻBĘ
W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH
A BEZPIECZEŃSTWO

PROFESSIONAL EFFECTIVENESS
OF OFFICIAL-OFFICERS STARTING
SERVICES IN MILITARY UNITS
AND SAFETY

ZBIGNIEW KUŹNIAR
LESŁAW WEŁYCZKO

Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
we Wrocławiu

ABSTRACT

This article presents the most important aspects related to the efficiency of task-oriented future officers-commanders, who must be professionally prepared to take their first official position – the platoon commander. This is an important aspect because only high-class commanders are able to prepare their soldiers and subunits – in accordance with their military use both in time of peace and in the conditions of its threat (crisis or war). This article is an attempt to indicate the above-mentioned but very important problems regarding the competence of the officers-commanders.

Keywords: commanders, training, position, self-improvement, officer

ABSTRAKT

W niniejszym artykule zaprezentowano najistotniejsze aspekty związane ze skutecznością kompetencyjno-zadaniową przyszłych oficerów-dowódców, którzy muszą być profesjonalnie przygotowani do objęcia przez nich pierwszego stanowiska służbowego – dowódcy plutonu. Jest to o tyle istotny aspekt, iż tylko wysokiej klasy dowódcy są zdolni do przygotowania swoich żołnierzy i pododdziałów – zgodnie z ich bojowym wykorzystaniem zarówno w czasie pokoju, jak i w warunkach jego zagrożenia (kryzysu czy wojny).

Niniejszy artykuł jest próbą wskazania wspomnianych powyżej, ale jakże bardzo istotnych problemów, dotyczących skuteczności kompetencyjno-zawodowej oficerów-dowódców.

Słowa kluczowe: dowódca, szkolenie, stanowisko służbowe, samodoskonalenie, oficer

Miarą ambicji i poziomu profesjonalizmu jest odpowiednie podejście do wykonywania obowiązków służbowych, które dla świata społecznego¹ i pieczołowicie w nim społecznie konstruowanego środowiska bezpieczeństwa mają niebagatelne znaczenie. To z pozoru oczywiste stwierdzenie nabiera wyjątkowego znaczenia w kontekście realizowania tychże obowiązków przez żołnierzy zawodowych.

Każdy pracujący zawodowo, myślący zdroworozsądkowo człowiek chce swój zawód wykonywać możliwie jak najlepiej. Rozważania przedstawione w tym artykule dotyczą roli absolwentów uczelni wojskowych – przyszłych

¹ „Świat Społeczny tworzą zbiorowe działania, realizowane w komunikacji społecznej z pomocą określonych symboli; jego manifestacją stanowi *działanie*, na bazie którego *indywidualne podmioty bezpieczeństwa* negocjują reguły interakcji społecznych, role społeczne, język, sposoby komunikacji; w badaniach Świata Społecznego, opartych na myśli Edmunda Husserla, implementowanej w socjologii Alfreda Schütza rozwijanej przez jego kontynuatorów; Świat Społeczny nie jest obiektywnym *bytem* – jest on *konstruowany społecznie*” podają za J. Piwowarski, *Transdyscyplinarna istota kultury bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pomorskiej w Słupsku, Słupsk 2016, s. 330, 441; porównaj A. Schütz, *The Phenomenology of the Social World*, Northwestern University Press, Evanston 1967; A. E. Clarke, *Social Worlds/Arenas Theory as Organizational Theory*, s.119–158 [w:] D. Maines (Red.), *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*; A. Kacperczyk, *Zastosowanie koncepcji społecznych światów w badaniach empirycznych*, s. 167–189 [w:] E. Hałas, K.T. Konecki (red.), *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa: Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

oficerów-dowódców, którzy po promocji oraz mianowaniu na pierwszy stopień oficerski będą kierowani do jednostek wojskowych, by objąć swoje pierwsze samodzielne stanowisko służbowe – dowódcy plutonu.

Ten przełomowy moment stanowiący początek kariery wojskowej jest jednocześnie finałem pięcioletniego okresu studiów na szkole oficerskiej. Od początków istnienia szkolnictwa wojskowego zasadniczą kwestią z jaką mierzyli się wykładowcy było odpowiednie przygotowanie kandydata na oficera poprzez przekazanie odpowiednich wartości i umiejętności. Szkolący oficerowie i wykładowcy mieli i nadal mają pełną świadomość, iż odpowiedzialne dobranie metod szkolenia, treści i intensywności będzie miało bezpośrednie przełożenie na służbę podporucznika na pierwszym samodzielnym stanowisku.

Co należy uczynić od momentu wcielenia kandydata na żołnierza zawodowego – podchorążego szkoły oficerskiej, w jakie kompetencje wyposażyć absolwentów oraz jakie wartości im przekazać, aby należycie ich ukształtować (uformować ich osobowość) i aby profesjonalnie wypełniali swoje obowiązki i zadania?

Odpowiedź na powyższe pytanie nie jest taka prosta, jak to się wydaje. Jest to uwarunkowane wieloma czynnikami systemowo-procesowymi. Bowiem oficer, aby był profesjonalnie przygotowany do wypełniania skutecznie roli dowódcy w jednostkach wojskowych musi posiadać odpowiednie kompetencje w tym zakresie, poparte niezbędną wiedzą (ogólną, kierunkową i specjalistyczną), umiejętnościami (w różnym zakresie, zarówno specjalistycznym, jak i metodycznym). Powinien nabyć odpowiednie uprawnienia (plenipotencje), często dostępne tylko w danej specjalności, a także obarczone często dopuszczeniem do tajemnicy o odpowiedniej klauzuli tajności do informacji, wiedzy danego sprzętu czy urządzeń.

Bardzo istotną sprawą jest odpowiednio ukształtowana osobowość oficera-dowódcy, poparta całym spektrum charakterologiczno-osobowym, które jest niezbędne do wykonywania zawodu żołnierza zawodowego.

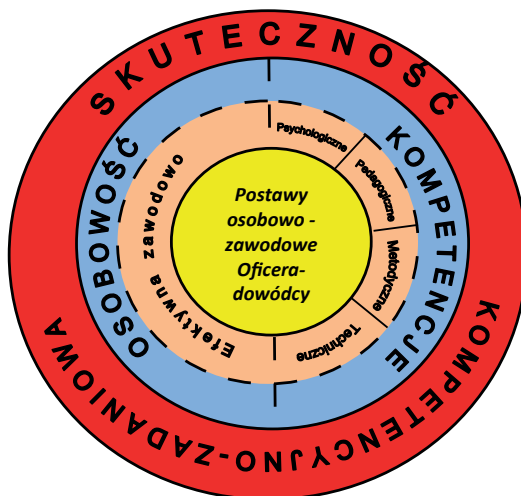
W zawiązku z powyższym, w niniejszym artykule zasygnalizowano jedynie najistotniejsze aspekty związane z *kompetencyjno-zadaniową skutecznością oficera-dowódcy* na jego pierwszym stanowisku służbowym w jednostce wojskowej. Należy pamiętać jednak o tym, że poza opisanymi w niniejszym artykule problemami i aspektami dotyczącymi tylko kompetencji i osobowości przyszłego oficera-dowódcy należy widzieć całościowo okres pobytu przyszłego oficera-dowódcy w uczelni. To w niej, zgodnie z harmonogramem studiów, odpowiednio dobranymi treściami kształcenia i szkolenia, skoordynowanymi praktykami dowódczo-specjalistycznymi studenci wojskowi nabywają odpowiednie kompetencje. Ponadto cała działalność wychowawcza,

mająca wpływ na kształtowanie osobowości absolwentów uczelni wojskowej ma swoje pierwszorzędne miejsce w tym procesie.

Dziś – w XXI wieku – określenie sylwetki osobowo-zawodowej absolwentów nie tylko Akademii Wojsk Lądowych, ale każdej innej uczelni wojskowej nie jest wcale takie proste i oczywiste. Dlatego niniejsze rozważania dotyczą największego rodzaju wojsk Sił Zbrojnych, jakim niewątpliwie są Wojska Lądowe.

Spełnienie oczekiwań pracodawców, jakimi przede wszystkim są dowódcy jednostek wojskowych, w powyższym zakresie także jest niełatwe i niejednoznaczne – zwłaszcza w tak zdeterminowanym postępie cywilizacyjno-technologicznym i geopolitycznym współczesnym świecie .

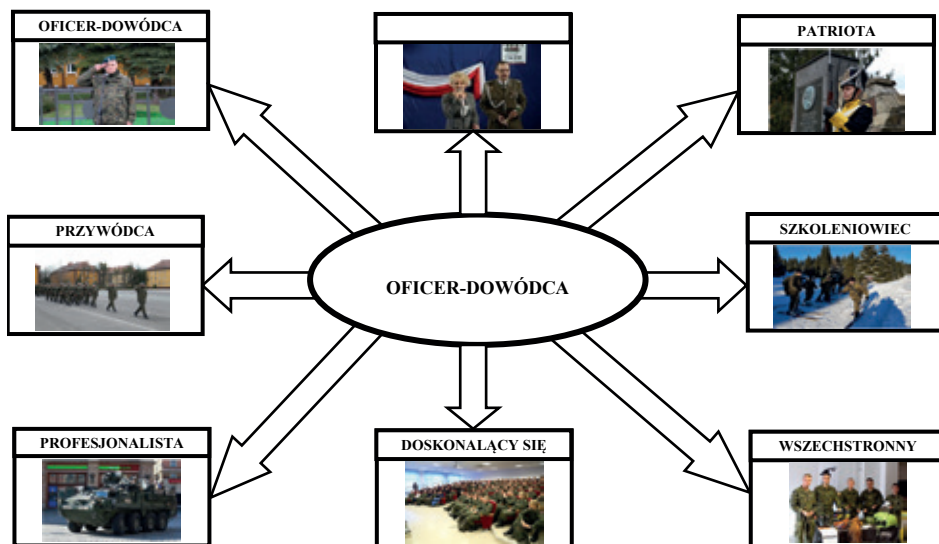
W związku z powyższym należy sądzić, iż skuteczność kompetencyjno-zadaniową potencjalnych dowódców – absolwentów Akademii Wojsk Lądowych – na ich pierwszym stanowisku służbowym w jednostkach wojskowych powinno rozpatrywać się w dwóch zasadniczych kategoriach, tj. *osobowości* i *kompetencji*. Można w tym miejscu przyjąć nawet tezę „... że oficer-dowódca który posiada ukształtowaną w pełni osobowość, a nie posiada odpowiednich kompetencji zawodowych jest oficerem niepełnowartościowym – i odwrotnie, oficer o profesjonalnym przygotowaniu zawodowym, czyli o wysokich kompetencjach zawodowych, lecz posiadający nie w pełni oczekiwaną (ukształtowaną osobowość) także jest oficerem niepełnowartościowym...”. Obrazuje to poniższy rys.1



Rys. 1. Model skuteczności kompetencyjno-zadaniowej oficera-dowódcy

Źródło: opracowanie własne

Rozpatrując przygotowanie zawodowe oficera-dowódcy do wykonywania zadań na pieszym jego stanowisku służbowym w jednostce wojskowej nie można zapominać o tym, do jakiej *roli zawodowej* powinien być on przygotowany tak, aby jak najlepiej wypełniać powierzone mu zadania.



Rys. 2. Determinanty sylwetki osobowo-zawodowej oficera-dowódcy
 Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem zdjęć ze strony <http://www.wso.wroc.pl/archiwum-aktualnosci/4439-prezentacje-kol-i-sekcji>

Na rys. 2. zostały wskazane zasadnicze zadania, do jakich powinien być przygotowany każdy oficer-dowódca (jako dowódca–wychowawca–szkoleniowiec), który chce nie tylko być uważanym za profesjonalistę w swoim zawodzie, ale i za niekwestionowany wzór osobowy przez swoich przełożonych, podwładnych oraz kolegów. W tym zakresie, tj. identyfikowania się oficera-dowódcy z przypisanymi mu rolami należy wymienić umiejętność bycia przez niego:

- **obywatel państwa:** (...) o ugruntowanej świadomości patriotyczno-obronnej oraz rozbudowanych ambicjach edukacyjnych, przygotowanym do aktywnego życia i pełnienia funkcji społecznych (...);
- **patriotą:** (...) przywiązanym do ojczyzny; solidaryzującym się i utożsamiającym z historią, tradycjami oraz kulturą własnego narodu; kultywującym tradycje oręża polskiego (...);

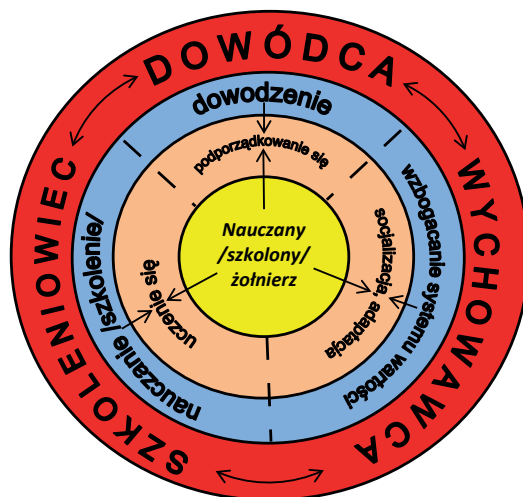
- **dowódcą:** (...) o uformowanych cechach oficerskich, dysponującym odpowiednim zakresem wiedzy i umiejętności dowódczych, zapewniającym skuteczne dowodzenie (...);
- **przywódcą:** (...) umiejącym przekonać zespół do odpowiednich postaw i systemu wartości oraz umiejącym inspirować do wypełniania przypisanych jego członkom ról społecznych (...);
- **specjalistą wojskowym:** (...) posiadającym wysokie kwalifikacje i kompetencje do wypełniania znakomicie roli dowódcy-eksperta i mentora w wyuczonyj specjalności wojskowej (...);
- **organizatorem procesu szkolenia w pododdziale:** (...) posiadającym wysokie umiejętności dydaktyczno-metodyczne w zakresie wyszkolenia podległych żołnierzy w zakresie (...);
- **zdolnym do samodoskonalenia się:** (...) rozumiejącym potrzebę nieustannego wzbogacania swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych i uczenia się przez całe życie (...);
- **przygotowanym do funkcjonowania w strukturach narodowych i międzynarodowych:** (...) w zakresie podejmowania działania zarówno w skali narodowej, jak i międzynarodowej – w makroskali – w operacjach, misjach wojskowych (...).

Natomiast na rys. 3 wskazano zasadnicze zadania oficera-dowódcy, jakie ma on do spełnienia, jako dowódca-wychowawca i szkoleniowiec w procesie szkoleniowo-wychowawczym w jednostce wojskowej. Wspomniane zadania przekładają się na poniższe rodzaje kompetencyjnej działalności oficera-dowódcy w stosunku do podległych żołnierzy i należą do nich:

- **działalność dowódcza**, w wyniku której zostają oficerowi-dowódcy podporządkowani żołnierze, którymi kieruje, stawia im zadania, a ponadto jest ich bezpośrednim przełożonym oraz przełożonym dyscyplinarnym;
- **działalność wychowawcza**, w wyniku której powinna zostać odpowiednio uformowana osobowość żołnierzy, w niezbędnym zakresie, wynikającym z oczekiwanej sylwetki osobowo-zawodowej absolwentów – przyszłych oficerów-dowódców, przygotowanych do realizacji tego typu działalności w stosunku do swoich podwładnych;
- **działalność szkoleniowo-metodyczna**, w wyniku której powinna zostać odpowiednio uformowana osobowość żołnierzy – zgodnie z ich bojowym przeznaczeniem, wynikających z danego rodzaju wojsk, specjalności wojskowej, odpowiednich regulaminów, zarządzeń itp. Ponadto oficer-dowódca w wyniku tej działalności powinien posiadać odpowiednie kompetencje szkoleniowo-metodyczne, uprawomocniające go do

skutecznego i efektywnego szkolenia podległych żołnierzy – zgodnie z zasadami dydaktyki i metodyki w tym zakresie.

Biorąc pod uwagę powyższe pożądane predykaty kompetencji zawodowych oraz teorię psychologii można zaproponować poniższą definicję pożądanej osobowości oficera-dowódcy.



Rys. 3. Zasadnicze zadania oficera-dowódcy w procesie dydaktyczno-wychowawczym

Źródło: opracowanie własne

Osobowość oficera-dowódcy: to powiązany system względnie trwałych cech (właściwości, wartości) dyspozycji oraz sprawności (zdolności), które pozwalają oficerowi-dowódcy na odpowiedni system zachowań w określonych sytuacjach, zarówno w czasie pokoju (w tym udziału w akcjach humanitarnych i pokojowych), uczestnictwa w misjach (stabilizacyjnych, szkoleniowych itp.) różnych zagrożeń (np. terroryzmem czy klęskami żywiołowymi), jak i w czasie wojny. Zachowania te poparte są odpowiednią wiedzą i umiejętnościami oraz nieustannie wzbogacane nowymi doświadczeniami i odpowiednimi kompetencjami, które pozwalają oficerowi-dowódcy nie tylko na wypełnianie roli dowódcy, ale i nauczyciela (szkoleniowcy) wychowawcy w stosunku do podległych żołnierzy w myśl zasady *szkolisz, dowodzisz, odpowiadasz*.

Osobowość oficera-dowódcy jest przede wszystkim determinowana poprzez: motywy jego działania, potrzeby, postawy, obraz świata, dążenia,

wiedzę zdobytą w czasie życia, zainteresowania, zdolności, inteligencję, temperament, charakter oraz światopogląd. Przy czym osobowość ta musi być nieustannie wzbogacana o nowe doświadczenia, samodoskonalenie oraz samokształcenie uwzględniające rozwój cywilizacyjno-technologiczny i kulturowy współczesnego świata.

Współcześnie od każdego podmiotu nauczania, tym samym od oficera-dowódcy, jako dowódcy-wychowawcy-szkoleniowca oczekuje się realizacji określonych zadań i funkcji w procesie dydaktyczno-wychowawczym / szkoleniowo-wychowawczym/. Są to:

- **funkcje informacyjno-kształcące:** nauczający przekazuje nauczany / szkolony / wiedzę z zakresu różnych przedmiotów, kształtuje ich umiejętności, nawyki, rozwija zainteresowania i zdolności poznawcze, kształtuje światopogląd itp.;
- **funkcje praktyczno-zawodowe,** które realizują nauczający szczególnie w szkołach zawodowych /przygotowujących bezpośrednio do wykonywania zawodu/, przekazując nauczany wiadomości związane z konkretną działalnością produkcyjną, kształtując ich umiejętności i nawyki specjalistyczne, ułatwiające przygotowanie do pracy /zawodu/;
- **funkcje społeczno-zawodowe,** wynikające z faktu, że nauczający w procesie dydaktyczno-wychowawczym /szkoleniowo-wychowawczym/ przygotowuje nauczanych – w węższym lub szerszym zakresie – do udziału w życiu społecznym; przygotowanie to winno polegać na planowym organizowaniu przez nauczających życia i pracy nauczanych /szkolonych/ w szkole i środowisku społecznym.

Z dotychczasowych rozważań wynika w sposób jednoznaczny, że kompetencje zawodowe muszą być nieodłącznym aspektem formowania osobowości oficera-dowódcy od początku rozpoczynania przez niego służby kandydackiej na żołnierza zawodowego jeszcze w uczelni wojskowej.

Dziś w nauce trudno jest jednoznacznie wskazać jaką osobowość posiada, a jaką będzie posiadał absolwent każdej uczelni po jej ukończeniu. Jest to warunkowane wieloma czynnikami, spośród których niewątpliwie na pierwszy plan wysuwają się aspekty środowiskowe (socjalizacyjne), kultura organizacyjna danej uczelni, czy choćby bezpośrednie oddziaływanie na studenta wykładowców i dowódców i to nie tylko podczas pobytu w salach wykładowych i ćwiczeniowych, ale także na praktykach dowódczo-specjalistycznych w jednostkach wojskowych.

W kontekście powyższego wydaje się, że na uwagę zasługuje wspomniana wyżej (patrz rys. 1.) tzw. **osobowość efektywna** (efektywna zawodowo –

przyp. własny), o której sygnalizuje w swojej książce Stanisław Jarmoszko². Jest ona definiowana w sposób następujący:

„Osobowość efektywna jest pewnym konstruktem teoretycznym, który służy do opisu osobowości w ścisłym sprzężeniu z jej ukierunkowaniem działaniowym i środowiskowymi uwarunkowaniami realizowanych działań ...”³.

Znamiennym, jeżeli chodzi o powyższe pojęciowe ujęcie *osobowości efektywnej oficera* – w kontekście oczekiwanej sylwetki osobowo-zawodowej oficera Wojska Polskiego jest to, że zawiera ona spektrum – konstrukt (model osobowościowy) oczekiwań wobec absolwentów uczelni wojskowych, spośród których należy wyróżnić zarówno pożądane postawy oficera wobec siebie, wobec ludzi oraz obowiązków służbowych, fachowość, jak i wartości etyczno-moralne, a także pożądane walory przywódcze. Oczekuje ona także od oficera konstruktywnego i racjonalnego postrzegania otaczającego go rzeczywistości. W kontekście zasygnalizowanej powyżej oczekiwanej *osobowości efektywnej oficera*, która powinna być uformowana po ukończeniu przez niego uczelni wojskowej ważnym aspektem jest fakt, iż S. Jarmoszko wskazuje na bardzo istotny fakt, a mianowicie, że całe wymienione spektrum w modelu osobowości efektywnej oficera jest warunkowane sytuacyjnie⁴. Należy zatem sądzić, że każda sytuacja życiowa determinuje odpowiednie system zachowań w danej sytuacji.

Poniżej przedstawiono w sposób szczegółowy proponowane cechy osobowo-zawodowe i przypisane im predykaty, jakie wynikają z modelu osobowości efektywnej oficera oraz te, które dopisano z racji własnych (jako autorów niniejszego artykułu) długoletnich doświadczeń i przemyśleń zawodowych, jako żołnierzy zawodowych⁵:

– **postawa wobec siebie:**

- silna wola;
- wymagalność wobec siebie;
- wiara w siebie (w posiadany zasób wiedzy i umiejętności oraz doświadczenie zawodowe i życiowe);
- samokrytycyzm;
- umiejętność kierowania własnymi emocjami;
- rozwaga;

² S. Jarmoszko (red. naukowa), *Podstawy Pedagogiki w kształceniu oficerów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Wojskowa Akademia Techniczna – Instytut Nauk Humanistycznych, Toruń 2002, s. 30–47.

³ Ibidem, s. 30–32.

⁴ Zob. Ibidem, rys. 2.2., s. 40.

⁵ Por. Ibidem.

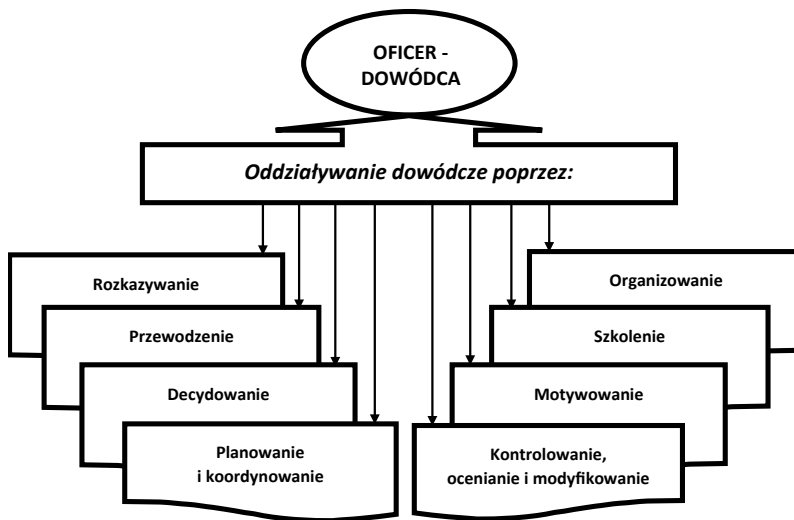
- **postawa wobec obowiązków zawodowych:**
 - pracowitość, wytrwałość, dokładność, punktualność, systematyczność;
 - zdolność do podejmowania ryzyka;
 - odpowiedzialność, ofiarność;
 - zamiłowanie do zawodu wojskowego;
 - ambicje zawodowe;
 - kreowanie wizji działania;
 - przejmowanie inicjatywy;
- **postawa wobec ludzi:**
 - podmiotowe podejście;
 - troska o podwładnych;
 - koleżeńskość;
 - umiejętność współpracy;
 - asertywność, empatyczność oraz autorefleksyjność;
- **obraz zewnętrzny:**
 - aparycja;
 - sprawność fizyczna;
 - sposób komunikacji werbalnej i pozawerbalnej;
- **fachowość (profesjonalizm zawodowy):**
 - wiedza ogólna, kierunkowa i specjalistyczna oraz wiedza ogólnowojskowa;
 - niezbędna wiedza z zakresu psychologii, pedagogiki (w tym dydaktyki i metodyki) i socjologii, ale także z zarządzania, informatyki czy prakseologii;
 - znajomość języków obcych;
 - sprawność intelektualna;
 - zdolności twórcze i kreatywne;
- **wartości etyczno-moralne:**
 - patriotyzm, honor;
 - poczucie własnej godności;
 - poszanowanie godności innych;
 - wrażliwość moralna;
 - sprawiedliwość, uczciwość;
 - szczerność, pryncypialność;
- **walory przywódcze:**
 - posiadanie autorytetu;
 - kultura sprawowania władzy, takt;

- odwaga, odporność psychiczna;
- potrzeba osiągnięć, stanowczość;
- zdyscyplinowanie;
- lojalność wobec przełożonych i podwładnych;
- umiejętności instrumentalne i kognitywne (m.in.: umiejętności dowodzenia, kierowania i działania samodzielnego oraz zespołowego, a także umiejętności stawiania wymagań podwładnym i trzymania ich w dyscyplinie i karności, umiejętności rozwiązywania problemów i sytuacji trudnych oraz umiejętności podejmowania decyzji w różnych sytuacjach, nawet tych obarczonych dużą dozą niepewności i ryzyka);
- samodzielność działania.

Każdy oficer-dowódca po ukończeniu uczelni wojskowej musi być profesjonalistą w swoim zawodzie. W związku z powyższym powinien posiadać odpowiednie kompetencje, o których zasygnalizowano powyżej oraz osobowość. Pozwoli to jemu na wypełnianie swoich kompetencyjnych obowiązków służbowych na zajmowanym stanowisku służbowym w jednostce wojskowej i to zarówno w czasie pokoju, jak i wszelkich innych zagrożeniach, łącznie z prowadzeniem działań wojennych.

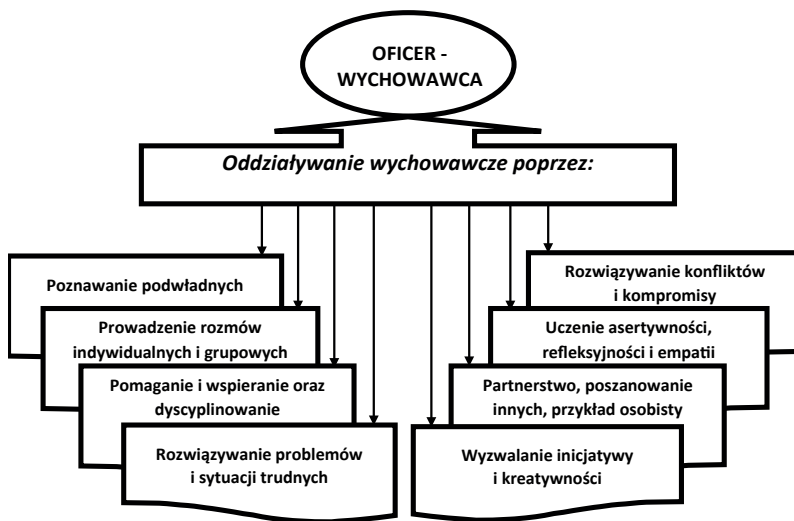
Mobilność społeczno-zawodową oficer-dowódca – czyli nieustanne doskonalenie się w rzemiośle wojskowym – musi podtrzymywać poprzez całą swoją służbę wojskową i nie tylko. Biorąc zatem pod uwagę skuteczność kompetencyjno-zadaniową na zajmowanym stanowisku służbowym oraz oczekiwane cechy osobowo-zawodowe oraz kompetencje przyszłych oficerów-dowódców (absolwentów uczelni wojskowych) można wskazać na główne zadania, jakie będzie on realizował w jednostce służbowej na swoim pierwszym stanowisku służbowym – dowódcy plutonu. Swoistą triadę ról, jakie zostają mu przypisane, tj.: jako dowódcy-wychowawcy-szkoleniowca można wskazać za pomocą określonych czynności (determinantów), co obrazują poniższe rysunki: 4–6.

Reasumując, skuteczność kompetencyjno-zadaniowa oficerów-dowódców w jednostkach wojskowych, na ich pierwszym ich stanowisku służbowym dowódcy plutonu, jest warunkowana i determinowana profesjonalnym przygotowaniem do zawodu, które rozpoczyna się w uczelni wojskowej. Należy pamiętać, że to właśnie w jej murach oraz centrach szkolenia przyszli oficerowie-dowódcy nabywają solidnych podstaw teoretyczno-praktycznych, by następnie nieustannie doskonalić się w swoim zawodzie zdobywając coraz to nowsze doświadczenie i umiejętności. To



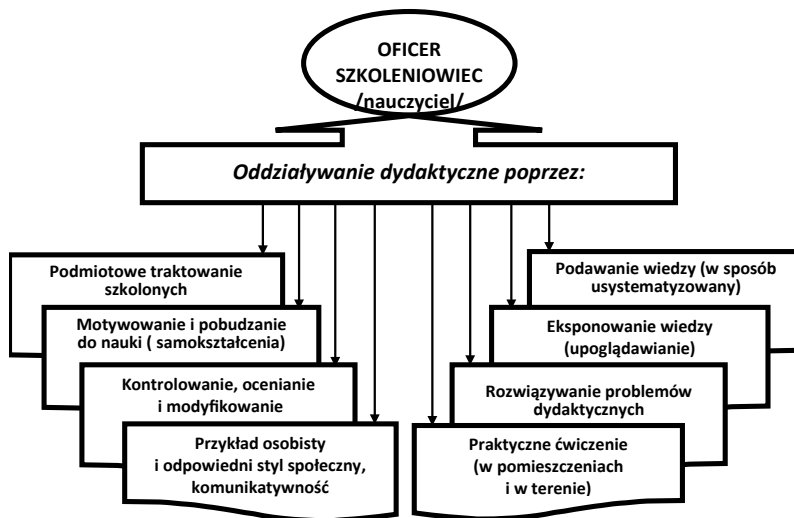
Rys. 4. Zasadnicze wyznaczniki dowodzenia

Źródło: L.Wełyczko, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Poradnik dla wojskowych i cywilnych nauczycieli akademickich oraz dowódców*, WSOWL, 26/2003, Wrocław, s.133–134.



Rys. 5. Zasadnicze wyznaczniki kształtowania osobowości

Źródło: L.Wełyczko, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Poradnik dla wojskowych i cywilnych nauczycieli akademickich oraz dowódców*, WSOWL, 26/2003, Wrocław, s.133–134.



Rys. 6. Zasadnicze wyznaczniki szkolenia (nauczania)

Źródło: L. Wełyczko, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Poradnik dla wojskowych i cywilnych nauczycieli akademickich oraz dowódców*, WSOWL, 26/2003, Wrocław, s. 133–134

bezpośredni dowódcy nowo przybyłych oficerów do jednostek wojskowych – zaraz po ukończeniu przez nich uczelni wojskowej (po promocji) – są odpowiedzialni za wdrażanie i adaptację ich do pracy na pierwszym ich stanowisku służbowym. Cały ten proces wpływa bezpośrednio zarówno na poziom szkolenia jak i podniesienie bezpieczeństwa podczas wykonywania zadań przez przyszłych podwładnych.

Przełożeni czynią to w różny sposób, między innymi poprzez przydzielanie nowo przybyłym oficerom-dowódcom najbardziej doświadczonych tzw. „oficerów wprowadzających”, którzy zawsze służą im radą oraz udzielają wszelkich wskazówek merytoryczno-metodycznych oraz organizacyjno-logistycznych w zakresie szkolenia podwładnych czy należytej organizacji zajęć, charakterystycznej dla istniejącej infrastruktury w danej jednostce wojskowej. Ponadto nowo przybyli oficerowie-dowódcy do jednostek wojskowych uczestniczą w organizowanych dla nich kursach instruktorско-metodycznych i innych formach metodycznego doskonalenia się, aby w jak najszybszym czasie wdrożyć się do szkolenia podległych żołnierzy i pododdziału.

Można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, iż skuteczność kompetencyjno-zadaniowa oficerów-dowódców na zajmowanym stanowisku służbowych w największej mierze zależy od nich samych, ale wpływ na ich profesjonalizm mają również bezpośredni przełożeni a także środowisko współpracującej z nimi grupy zawodowej. Bowiem, to oni przez okres służby, w którym podlegają im i współpracują z nimi oficerowie-dowódcy, są odpowiedzialni za dalsze kształtowanie ich osobowości, jako swoich bezpośrednich podwładnych i współpracowników oraz wzbogacanie ich profesjonalizmu zawodowego, a także wytyczanie i kierowanie ich „ścieżki zawodowej”.

BIBLIOGRAFIA

1. Jarmoszko St., (pod redakcją naukową), *Podstawy Pedagogiki w kształceniu oficerów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Wojskowa Akademia Techniczna – Instytut Nauk Humanistycznych, Toruń 2002.
2. Wełyczko L., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Poradnik dla wojskowych i cywilnych nauczycieli akademickich oraz dowódców*, WSOWL, Wrocław 26/2003.

Por. dr Zbigniew Kuźniar

Asystent Wydziału Nauk o Bezpieczeństwie, Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu.

Płk dr Lesław Wełyczko

Prorektor ds. Dydaktyczno-Naukowych, Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu.