

**Józef LEDZIANOWSKI\***  
**Andrzej MICHALUK**

## **MODERNIZACJA PROGRAMU KSZTAŁCENIA PODCHORAŻYCH WSOWL NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE - WYZWANIA I POSTULATY**

Edukacja, rozumiana najogólniej jako sposób kształcenia społeczeństwa na różnych etapach jego rozwoju, jest jednym z głównych wyzwań współczesnego świata. Potwierdza to choćby przyjęta na szczycie Unii Europejskiej w marcu 2000 r. Strategia Lizbońska, której celem było stworzenie do 2010 r. warunków do osiągnięcia poziomu rozwoju gospodarki amerykańskiej i utworzenie na terytorium Europy najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie<sup>1</sup>. Jednym z jej głównych zadań jest przechodzenie do konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki opartej nie na zasobach surowcowych, ale na wiedzy. Przyjmuje się bowiem, że aktualnie to właśnie wiedza jest najcenniejszym zasobem społeczeństwa, a tym co stanowi współcześnie największą wartość jest kapitał ludzki. Zadanie to dotyczy wszystkich państw Unii Europejskiej, jednak w naszym kraju jego realizacja sprawia szczególne problemy, gdyż jest uwarunkowana głębokością przemian ustrojowych, które rozpoczęły się w latach dziewięćdziesiątych XX w.

Powszechna krytyka minionych systemów kształcenia na wszystkich szczeblach edukacji (od podstawowej, przez średnią, aż po szkolnictwo wyższe) skutkuje systematycznym wprowadzaniem nowych rozwiązań, które stosunkowo szybko są wdrażane do praktyki edukacyjnej<sup>2</sup>. Przemiany społeczne, jakie zaszły w ciągu ostatnich kilkudziesię-

---

\* mjr dr Józef LEDZIANOWSKI, dr inż. Andrzej MICHALUK – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych

<sup>1</sup> Priorytety tzw. „Odnowionej Strategii Lizbońskiej” opublikowano 5.07.2005 r. Na ich podstawie przygotowano tzw. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, w których strategicznym celem jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej, opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia i wzrost poziomu spójności społecznej. Zob. także Projekt zmian ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym opracowany w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w którym podkreśla się, że celem jest stworzenie dogodniejszych warunków dla rozwijania współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym i dostosowania kształcenia do potrzeb gospodarki i tym samym pełniejszą realizację założeń Strategii Lizbońskiej. Za: <http://www.bip.nauka.gov.pl> z dnia 27 marca 2007r.

<sup>2</sup> Zob. ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jednolity: Dz. U. z 2004 r., Nr 256, poz. 2572); ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2003 r. Nr 118, poz. 1112,

sięciu lat, postawiły przed naszym państwem olbrzymie wyzwania. Przystąpienie naszego kraju do NATO, Unii Europejskiej, ale także choćby przyjęcie rozwiązań Procesu Bolońskiego<sup>3</sup> wymusza przemiany, które obejmują także szkolnictwo wojskowe. Od 2003 roku zintensyfikowano dyskusję nad jego docelowym kształtem, co było spowodowane m.in. uchwaleniem przez sejm RP nowej ustawy pragmatycznej<sup>4</sup>. Nie do końca sprecyzowane i nie oparte – niestety – na szczegółowych analizach koncepcje szkolnictwa wojskowego wprowadzały pewien zamęt oraz wywoływały poczucie niepewności i tymczasowości w społecznościach uczelnianych. Brak czytelnych rozwiązań perspektywicznych, co do kształtu i charakteru przyszłego systemu wyższego szkolnictwa wojskowego, stwarzał poważne problemy w zakresie projektowania rozwoju jednostek dydaktycznych i systemu doskonalenia kadr nauczycielskich. Tym bardziej że dyskusje nad kształtem przyszłego wyższego szkolnictwa wojskowego były prowadzone w sposób uniemożliwiający szerszą debatę i prezentację doświadczeń wielu instytucji wojskowych i specjalistów w zakresie projektowania systemów kształcenia. Autorzy odnoszą wrażenie, że dyskusje te trwałyby nadal, gdyby nie konieczność szybkiego „uporania się” z wymaganiami ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”. Na szczęście bowiem wyższe szkolnictwo wojskowe stało się już faktycznie realnym elementem systemu edukacji narodowej<sup>5</sup>.

Impulsem do podjęcia prac projektowych nad modernizacją programu kształcenia w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu była zatem konieczność wdrożenia do praktyki edukacyjnej WSOWL nowego standardu kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia w ramach kierunku „zarządzanie”<sup>6</sup>. Ponieważ tym standardem kształcenia zamierza się już objąć podchorążych rozpoczynających naukę w roku akademickim 2007/2008, sprawa wypracowania zmodernizowanego programu kształcenia podchorążych na studiach licencjackich stała się niezwykle priorytetowa.

Punktem wyjścia do rozważań nad zakresem przemian w kształceniu podchorążych WSOWL była weryfikacja wymagań, jakim winien sprostać absolwent naszej Uczelni. Zasadnicze wymagania określa z jednej strony standard kształcenia na studiach pierwszego stopnia dla kierunku „zarządzanie”, zaś drugim wymogiem było umożliwienie absolwentom (licencjatom) kontynuowania nauki na studiach drugiego stopnia (w tym także na Politechnice Wrocławskiej), bez konieczności realizowania treści wyrównawczych. Równie istotnym czynnikiem wpływającym na uzyskanie rozwiązania były wnioski z realizacji programu kształcenia na kierunku „zarządzanie i marketing” na Wydziale Podstawowych Problemów Techniki w latach 2004 - 2007<sup>7</sup>.

---

z późn. zm.); ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) i in.

<sup>3</sup> Zob. Deklaracja Bolońska - Szkolnictwo wyższe w Europie, Bolonia 19 czerwca 1999 r.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 11 września 2003 r. O służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 179, poz. 1750 z późn. zm.).

<sup>5</sup> Zob. art. 276 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) dzięki któremu straciła moc ustawa z dnia 31 marca 1965 roku o wyższym szkolnictwie wojskowym wyższym (Dz. U. z 1992 r. Nr 10, poz. 40 z późn. zm.).

<sup>6</sup> Zob. Standardy kształcenia Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego dla kierunku studiów: Zarządzanie za: <http://www.rgs.w.edu.pl/files/active/0/zarządzanie20070210.pdf> z dnia 27 marca 2007r.

<sup>7</sup> Por. materiały z konferencji metodycznej pt. „Kierunki doskonalenia procesu kształcenia podchorążych WSOWL w świetle nowych uwarunkowań organizacyjno-programowych”, WSOWL Wrocław 15 marca 2007 r., materiał nie publikowany.

Zasadnicze ograniczenia, jakie stoją przed twórcami nowych projektów edukacyjnych w szkolnictwie wojskowym to głównie: pożądany poziom i czas trwania nauki, koszty procesu edukacyjnego, poziom wykształcenia kandydatów. Dodatkowym utrudnieniem są ograniczenia formalne, wynikające z prawnych uwarunkowań działalności wyższej szkoły wojskowej. Innego rodzaju trudność stanowią oczekiwania stawiane absolwentom tych szkół, którzy są wyznaczani na konkretne stanowiska służbowe, bezpośrednio po ukończeniu nauki. W tym zakresie przyjmuje się, że uzyskali oni wymagane kompetencje (kwalifikacje zawodowe)<sup>8</sup>.

W toku prac nad koncepcją kształcenia w WSOWL wyodrębniono trzy zasadnicze obszary kompetencji, które powinny być doskonalone w trakcie studiów. Są to: cechy psychofizyczne (osobowe), wiedza teoretyczna i umiejętności dowódcze (menedżerskie). Ponadto zakłada się, że absolwent naszej Uczelni – przyszły oficer – winien prezentować określone postawy społeczne. Do zasadniczych zadań naszej Uczelni należy zatem także kształtowanie swoistego systemu wartości. System ten jest nadrzędnym w stosunku do pozostałych cech, jakie powinien posiadać nasz absolwent. Oficer bowiem nie tylko wykonuje określony zawód, lecz jest także - w pewnym sensie - osobą zaufania publicznego. Wymagania, jakie ma on spełniać, są więc zdecydowanie wyższe od tych, jakie zapewniają standardy edukacyjne dla menedżera – biznesmena. W toku prac wykorzystano także koncepcję projektowania standardów kwalifikacji zawodowych, jaką proponuje w swojej pracy Stefan M. Kwiatkowski, zbliżoną do brytyjskich standardów NVQ (*ang. National Vocational Qualification*)<sup>9</sup>.

Autorzy podzielają poglądy wielu psychologów i specjalistów z zakresu zarządzania, którzy twierdzą, jak choćby prof. Jan Terelak, że „... *nie ma wśród psychologów organizacji i zarządzania zgodności co do tego, jakimi cechami charakteru, temperamentu i osobowości powinni charakteryzować się menedżerowie. Jeśli nawet [...] próbuje się ustalić strukturę osobowości menedżera, to sprawą dyskusyjną nadal jest odpowiedź na pytanie czy owa konfiguracja cech osobowości jest charakterystyczna wyłącznie dla zawodu menedżera, czy też także dla innych zawodów*”<sup>10</sup>. Dotyczy to - ze zrozumiałych względów - także zawodu oficera wojsk lądowych, jakiego kształci się w WSOWL. Do tej pory bowiem, nie wypracowano jednoznacznych kryteriów selekcji kadr z punktu widzenia zespołu cech osobowych, jakie winien posiadać dowódca na miarę wyzwań XXI wieku. W tym kontekście, wypowiedź gen. broni Waldemara

<sup>8</sup> Por. projekt pt. „Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce” zrealizowanego w latach 1998-1999 pod patronatem Europejskiej Fundacji Kształcenia oraz Ministerstwa Edukacji Narodowej i Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej. Za: S. M. Kwiatkowski, Z. Sepkowska (red.): *Metodologia tworzenia standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, IBE-ITeE Warszawa-Radom 2000 r.

<sup>9</sup> Kwalifikacje zawodowe rozpatruje się tu na pięciu poziomach, z których poziom I dotyczy kwalifikacji niezbędnych do wykonywania prostych, rutynowych zadań wykonywanych pod kierunkiem przełożonego. Poziom II obejmuje kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań w sytuacjach typowych. Poziom III to kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań złożonych, zarówno w warunkach typowych, jak i problemowych. Poziom IV - kwalifikacje pożądane do wykonywania różnorodnych i skomplikowanych zadań o charakterze technicznym, organizacyjnym lub specjalistycznym, zaś poziom V obejmuje kwalifikacje niezbędne do wykonywania złożonych zadań, często w sytuacjach problemowych, wymagających podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym dla organizacji. Za: S. M. Kwiatkowski: *Efektywność zewnętrzna a standardy kwalifikacji zawodowych* [w:] U. Jeruszka (red.): *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*. IPiSS Warszawa 2000 r.

<sup>10</sup> J. F. Terelak: *Psychologia organizacji i zarządzania*. Difin, Warszawa 2005 r. s. 89.

Skrzypczaka – dowódcy Wojsk Lądowych, że: „*Cenię sobie lojalność i kompetencje u podwładnych oraz poczucie odpowiedzialności*”<sup>11</sup>, wymagać będzie rozszerzenia. Mając powyższe na uwadze, autorzy proponują, aby absolwenta WSOWL charakteryzowały takie podstawowe cechy osobowe, jak:

1. Samoświadomość, czyli umiejętność określania, co w danej chwili odczuwamy, jak te uczucia wpływają na nas i na nasze otoczenie, wiara we własne możliwości (pewność siebie, odwaga).
2. Samoregulacja, czyli panowanie nad swoimi emocjami, w tym skłonność do podejmowania ryzyka.
3. Motywacja, czyli zdolność przejmowania inicjatywy i wytrwałego dążenia ku wytyczonemu celowi.
4. Umiejętności społeczne, czyli kontrolowanie emocji w kontaktach z innymi i rozpoznawanie sytuacji społecznych.
5. Empatia, czyli umiejętność współodczuwania, spojrzenia na sprawę „z perspektywy drugiego człowieka”, wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami i niepokojami.
6. Bystrość umysłu (sposstrzegawczość), czyli zdolność do samodzielnego poznawania wiedzy (samokształcenia) o otaczającej nas rzeczywistości.
7. Zdolności adaptacyjne, czyli zdolność dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia, w tym odporność na stres.
8. Umiejętności analityczne, czyli umiejętność oceny sytuacji, abstrakcyjnego myślenia, posługiwania się liczbami i wyobraźnią oraz innowacyjnego rozwiązywania problemów.
9. Przywództwo, czyli zdolność przejmowania inicjatywy i kierowania grupą, w tym zdolność wywierania wpływu na zachowania innych i strukturalizacji społecznych interakcji.
10. Prawość, czyli zdolność do odpowiedzialnego postępowania zgodnie z normami prawa i zasadami etyki.

Kolejnym problemem było rozróżnienie wiedzy, jaką powinien posiadać nasz absolwent a umiejętnościami menedżerskimi (także dowódczymi), które winny być doskonalone w trakcie nauki. Ma to zasadnicze znaczenie zwłaszcza dla konstrukcji szczegółowego programu kształcenia. Opanowanie określonej umiejętności wymaga stworzenia odrębnego systemu szkolenia, ponieważ ich nabycie wymaga wydzielania zdecydowanie większej ilości czasu programowego, niż jest wymagane do zdobycia samej wiedzy. Uważamy także, iż w procesie kształcenia należy skoncentrować się wyłącznie na tych umiejętnościach, jakie bądź trudno będzie uzyskać samodzielnie po zakończonych studiach, bądź będą one niezbędne na pierwszym i ew. kolejnych stanowiskach służbowych. W wyniku prac określono zakres wiedzy zarówno ogólnej – podstawowej, jak i kierunkowej, którą winien posiadać absolwent WSOWL, wykorzystano w tym celu również elementy standardu kształcenia dla kierunku „zarządzanie”. Są to zatem:

---

<sup>11</sup> B. Politowski, *Kompetencje i odpowiedzialność*, w: *Wojska Lądowe nr 22(159)*, Warszawa 2006, s. 3.

1. Zasady zarządzania projektami w tym: oceny sytuacji problemowej, etapów projektowania i wdrażania projektów oraz oceny ich efektywności.
2. Założenia koncepcji TQM (*Total Quality Management*) oraz metody, narzędzia i standardy nowoczesnego zarządzania jakością.
3. Zasady wykorzystania metod i narzędzi marketingowych w gospodarce rynkowej oraz prowadzenia badań w tym zakresie.
4. Podstawy i zasady prawne prowadzenia rachunkowości, rachunku zysków i strat oraz metod ustalania wyniku finansowego.
5. Główne teorie socjologiczne oraz elementarne pojęcia opisu i rozumienia rzeczywistości społecznej współczesnego świata
6. Podstawowe pojęcia z zakresu psychologii ogólnej i wojskowej oraz funkcjonowania jednostki w sytuacjach trudnych, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska stresu i konfliktów interpersonalnych.
7. Podstawowe pojęcia wybranych gałęzi prawa (konstytucyjnego, administracyjnego, cywilnego, karnego itp.) oraz zasady prawidłowego stosowania i przestrzegania prawa.
8. Podstawowe pojęcia prawa gospodarczego oraz prawa Unii Europejskiej.
9. Ewolucje poglądów o sztuce wojennej oraz historię i tradycje oręża polskiego.
10. Najważniejsze osiągnięcia kultury polskiej i jej wkład w cywilizację europejską.

Jak już wspomniano, szczególną uwagę zwrócono na umiejętności, które ma opanować absolwent WSOWL. Autorzy nie rozważają w niniejszym artykule całego bloku umiejętności dowódczych, w tym związanych z obsługą sprzętu i uzbrojenia. Natomiast w zakresie umiejętności menedżerskich absolwent WSOWL powinien być - zdaniem autorów - przygotowany do:

1. Rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów z zakresu gospodarowania zasobami:
  - a. ludzkimi;
  - b. rzeczowymi;
  - c. finansowymi;
  - d. informacyjnymi.
2. Realizowania podstawowych funkcji zarządzania w organizacjach cywilnych i wojskowych, tj.: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.
3. Działania i kierowania ludźmi w warunkach globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy.
4. Prowadzenia własnej działalności gospodarczej.
5. Kierowania na średnim szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem (także dowodzenia pododdziałem do szczebla kompanii włącznie).
6. Skutecznego działania w grupie (zespolu), m.in.: komunikowania się, negocjowania, motywowania.
7. Podejmowania racjonalnych decyzji w zakresie zarządzania i dowodzenia, opartych na ocenie zagrożeń, niepewności i ryzyka.

8. Organizowania i realizowania procesów szkoleniowych w wybranych specjalnościach wojskowych.
9. Sprawnego i skutecznego działania w warunkach zagrożeń współczesnego pola walki.

Ta krótka prezentacja problemów stojących przed twórcami nowego programu kształcenia uwidacznia zakres zadań niezbędnych do jego realizacji. Zasadnicze wnioski płynące z analizy celów kształcenia sugerują, że główny nacisk należy położyć na dwa fundamentalne obszary kształcenia. Pierwszy z nich dotyczy szeroko pojętego rozwoju kompetencji osobowościowych. Właściwe w tym zakresie kompetencje stanowią warunek *sine qua non* rozwoju kompetencji menedżerskich i dowódczych. Realizacja tego procesu winna odbywać się dwutorowo. Z jednej strony poprzez pozyskiwanie wiedzy teoretycznej, a z drugiej poprzez treningi osobowości i treningi zachowań społecznych-organizacyjnych. Właściwy dla zajmowanego stanowiska poziom inteligencji społecznej jest uznawany, we współczesnej literaturze z zakresu zarządzania, za jeden z podstawowych wymogów stawianych kandydatom na stanowiska kierownicze. W wojsku dodatkowym problemem jest przygotowanie absolwentów do działania w sytuacjach pola walki. Wykonywanie zadań w warunkach wysokiego stresu wymaga wieloletniego przygotowania psychologicznego. Umiejętności te dotyczą z jednej strony osobistego radzenia sobie ze stresem, a z drugiej takiego wywierania wpływu na podwładnych, by zminimalizować szkodliwe skutki takich oddziaływań. Wymaga to stworzenia całego systemu szkoleń i treningów, które z jednej strony przygotowują do pracy menedżerskiej, a z drugiej do dowodzenia w warunkach zagrożenia życia ludzkiego<sup>12</sup>. Kształcenie w tym zakresie studentów naszej uczelni winno umożliwić harmonijne łączenie pozyskiwanej wiedzy i umiejętności.

Drugi obszar kształcenia winien koncentrować się na rozwoju kompetencji analitycznych. Rozwój tych szczególnych umiejętności to odpowiednie kształtowanie umysłu. Umiejętności analityczne rozumiane jako umiejętność oceny sytuacji, abstrakcyjnego myślenia, posługiwania się liczbami i wyobraźnią są podstawą twórczego i innowacyjnego rozwiązywania problemów, a umiejętność dostrzegania sytuacji problemowej jest warunkiem sprawnego działania<sup>13</sup>.

Współczesne dynamicznie rozwijające się społeczeństwo stawia nieprzerwanie nowe wyzwania. Autorzy mają świadomość tego, że żadna uczelnia nie jest w stanie dać absolwentowi gotowych i kompletnych rozwiązań „na całe życie”. Trudno przewidzieć, jak w przyszłości będzie ewoluowała wiedza z zakresu zarządzania – dowodzenia, jednak absolwenci o dobrych kwalifikacjach analitycznych będą mogli skutecznie i innowacyjnie rozwiązywać problemy współczesnego i przyszłego pola walki. Oczywiście kandydaci wstępujący w mury naszej uczelni posiadają już określony – ustalony - poziom inteligencji. Jednak właściwie ułożony program kształcenia pozwala rozwinąć umysł, a zwłaszcza zdolności analitycznego i logicznego myślenia. Zdobywanie tych kwalifikacji odbywać się winno przede wszystkim poprzez koncentrowanie się na przedmiotach wymagających wysokiego poziomu abstrakcji. Od wieków podstawową nauką rozwijającą te zdolności jest matematyka. Nad wejściem do Akademii Platońskiej widniał napis: „Ci którzy jej nie znają nie mają tutaj wstępu.” Zwiększenie nacisku na

<sup>12</sup> G. Predel, *Moc psychiki*, w: *Wojska Lądowe* nr 22 (159), Warszawa 2006, s. 20-21.

<sup>13</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1982, *passim*.

przedmioty „matematyczne”, jak należy sądzić, pozwoli rozwinąć te niezwykle pożądane cechy.

Jak pisał Peter Drucker, *„Nie potrzebujemy, ani nie będziemy dążyć do kształcenia „omnibusów” znających dobrze wiele różnych dziedzin wiedzy. Prawdopodobnie staniemy się jeszcze bardziej wyspecjalizowani. Ale to czego potrzebujemy – i co będzie definiowało wykształconą osobę w społeczeństwie wiedzy – jest zdolnością zrozumienia wielu różnych zastosowań wiedzy”*<sup>14</sup>.

Problemy i postulaty zaprezentowane w tym artykule nie wyczerpują wszystkich zagadnień i problemów, jakie stoją przed twórcami nowego, szczegółowego programu kształcenia. Mamy jednak nadzieję, że staną się one przyczynkiem do dalszej merytorycznej dyskusji nad ostatecznym kształtem programu nauczania.

---

<sup>14</sup> P. F. Drucker: *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999 r. s.176.