



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4158/88

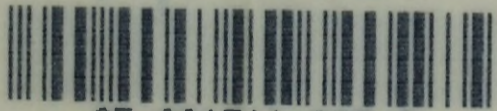
Egz. nr ~~XXXX~~

Kazimierz ŻEGNALEK

**EFEKTYWNOŚĆ SZKOLENIA
WOJSKOWEGO W ODDZIALE**

SKRYPT

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/1065



05-001361-003-0

12774



WARSZAWA

1988



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4158/88

Egz. nr ~~21~~

Kazimierz ŻEGNAŁEK

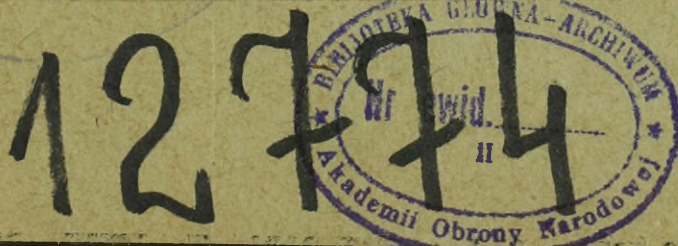
EFEKTYWNOŚĆ SZKOLENIA WOJSKOWEGO W ODDZIALE

SKRYPT

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S / 1065



05-001361-003-0



WARSZAWA

1988

A K A D E M I A S Z T A B U G E N E R A L N E G O W P

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4158/88

Egz.nr

71



płk Kazimierz ŻEGNAŁEK

EFEKTYWNOŚĆ SZKOLENIA WOJSKOWEGO
W ODDZIALE

Skrypt

71

5/1065



WARSZAWA

1988 r.

SPIS TREŚCI

	Strona
WSTĘP	3
1. ISTOTA I CHARAKTERYSTYKA EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO	4
2. OCENA SKUTECZNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO	10
3. OCENA EKONOMICZNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO	18
4. PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO W ODDZIALE	23
4.1. Wykorzystanie czasu szkoleniowego	24
4.2. Realizacja planu szkolenia	26
4.3. Stan bazy szkoleniowej i jej wykorzystanie	26
4.4. Obsada etatowa	28
4.5. Przygotowanie merytoryczno-metodyczne żołnierzy realizujących proces szkolenia	28
4.6. Spełnianie wymagań programowych /instrukcyjnych/	29
4.7. Planowanie i kierowanie działalnością szkoleniową	31
4.8. Zabezpieczenie materiałowe	33
4.9. Frekwencja	34
ZAKOŃCZENIE	36
BIBLIOGRAFIA	38
ZAŁĄCZNIKI	39

WSTĘP

Szkolenie wojsk we współczesnych czasach wiąże się z dużymi nakładami i to nie tylko o charakterze finansowym. Chodzi więc o to, aby nakłady te były właściwie wykorzystywane i przynosiły pożądane rezultaty /efekty/.

Działalność dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia oraz ich przełożonych powinna zmierzać do takiej organizacji procesu szkoleniowego, który zapewniałby pełną realizację założonych celów przy jak najmniejszych nakładach. Stałą cechą tej działalności powinna być zatem dążność do coraz wyższej efektywności szkolenia.

Szkolenie wojskowe, jak każda inna świadomie i celowo zorganizowana działalność, powinno podlegać ocenie w kategoriach efektywności. Dlatego też przyszli dowódcy oddziałów oraz oficerowie sztabu powinni bliżej zapoznać się z teorią tego zagadnienia, a jak wynika z literatury przedmiotu jest ona dosyć złożona. Wyjaśnienia wymaga zwłaszcza istota efektywności, a także cechy ją określające. Problematyka efektywności szkolenia wojskowego nie może być obca przyszłym organizatorom i decydentom w zakresie tej działalności.

Brak zwięzłych i całościowych opracowań w tej dziedzinie stanowił inspirację do napisania niniejszego skryptu. Zawarte w nim treści wiążą się bezpośrednio z tematem wykładu w zakresie tej problematyki realizowanego w ramach przedmiotu "Teoria szkolenia i wychowania wojskowego".

Skrypt zatem przeznaczony jest przede wszystkim dla słuchaczy studiów stacjonarnych Akademii Sztabu Generalnego WP, ale może być także wykorzystywany przez słuchaczy studiów podyplomowych oraz wojskowych nauczycieli akademickich przejawiających zainteresowanie tą problematyką lub dążących do jej pogłębienia i ugruntowania. Składa się on ze wstępu, czterech rozdziałów merytorycznych, zakończenia, zestawienia bibliografii oraz załączników.

1. ISTOTA I CHARAKTERYSTYKA EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO

W języku potocznym dość często używa się pojęcia efektywność, ale nie zawsze we właściwym znaczeniu. Najczęściej bywa ono błędnie utożsamiane z pojęciem "skuteczność". Wynika to najprawdopodobniej stąd, iż termin "efektywność" wywodzi się z języka łacińskiego od słowa "effectus" oznaczającego skutek, rezultat, wynik itp. W "Słowniku języka polskiego" pod redakcją M. Szymozaka efektywność określa się jako pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność. Podobnie posługiwanie się powyższym terminem występuje na gruncie prakseologii. Wydaje się, że najbardziej precyzyjną definicję efektywności przedstawia w oparciu o dorobek teoretyczny T. Kotarbińskiego, współczesny polski prakseolog T. Pazożołowski. Definiuje on efektywność jako dodatnią cechę działań /ocenę/ dających jakiś oceniany pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony /mamy wtedy do czynienia z działaniem skutecznym i efektywnym/, czy nie zamierzony /występuje wtedy tylko działanie efektywne/^{1/}.

Efektywność nie jest pojęciem abstrakcyjnym, ale odnosi się zawsze do jakiegoś rodzaju działalności. Przyjmując, że szkolenie wojskowe stanowi jeden z najważniejszych rodzajów działalności sił zbrojnych PRL, zasadne jest używanie pojęcia "efektywność szkolenia wojskowego".

W literaturze prakseologicznej, ekonomicznej i pedagogicznej można spotkać różną interpretację pojęcia efektywności^{2/}. Jednak najczęściej efektywność rozumie się jako cechę działań, relację lub wynik o charakterze pozytywnym /dodatnim/. Dlatego też każde działanie, którego rezultatem jest wynik oceniany pozytywnie /w szerokim tego słowa znaczeniu/ można określać mianem działania efektywnego. Stwierdzenie to jest aktualne również w odniesieniu do szkolenia wojskowego.

Należałoby z kolei określić jakie to cechy działań zaliczane są do cech o charakterze pozytywnym /dodatnim/. Do takich cech najczęściej zalicza się skuteczność, sprawność, ekonomiczność /korzystność, racjonalność, dokładność, czytelność, prostotę, pewność, ryzykowność, oryginalność, energiczność/^{3/} itp. Nie wszystkie te cechy są jednakowo ważne, a więc można je dzielić na pierwszo i drugorzędne.

1/ Por. Pazożołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s.60.

2/ Szersze omówienie pojęcia "efektywność" można znaleźć w skrypcie K. Żegnalka pt. "Istota efektywności kształcenia w uczelni wojskowej" Warszawa 1987.

3/ Por. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wydz. VII, 1982, rozdz. 6amy, s.104-130.

Do pierwszorzędnych należy zaliczyć pierwsze cztery, a pozostałe raczej do drugorzędnych, aczkolwiek jest to podział mocno uproszczony. Jednak w przypadku szkolenia wojskowego /wyłączając szkolnictwo wojskowe/ główną wagę przywiązuje się do skuteczności, ekonomizacji /korzystności/ i racjonalności. Pozostałe cechy traktowane są w analizie efektywności szkolenia jako uzupełniające.

Krótkie omówienie poszczególnych cech rozpoczniemy od racjonalności gdyż skuteczności i ekonomizacji poświęcimy oddzielne rozdziały.

Racjonalność można rozpatrywać w dwojakim sensie - rzeczowym lub metodologicznym. Działanie racjonalne w sensie rzeczowym oznacza postępowanie zgodnie z posiadaną wiedzą na dany temat. Organizatorzy i prowadzący działalność szkoleniową mogą nieraz postępować irracjonalnie w sensie rzeczowym, gdyż brak im odpowiedniej wiedzy, przy czym chodzi tutaj o wiedzę występującą obiektywnie. Nieracjonalnym zatem będzie postępowanie wbrew podstawowym zasadom dydaktycznym, czy też całej teorii szkolenia wojskowego. Działanie takie przejawia się także w stawianiu szkolonym niewykonalnych lub prawie niewykonalnych zadań, niewystarczającym zabezpieczeniu materiałowo-technicznym szkolenia itp.

Natomiast racjonalność działania pod względem metodologicznym oznacza postępowanie zgodnie z rozumem, a więc zgodnie ze wskazaniami posiadanej i uznawanej przez nich wiedzy. Będzie to zatem postępowanie wedle obowiązujących instrukcji, rozkazów szkoleniowych i regulaminów oraz reguł i zasad teorii dydaktycznej. Wymienione dokumenty szkoleniowe nie zawierają gotowych recept na postępowanie w każdej sytuacji. Zawarte w nich ogólne wytyczne postępowania nie powinny jednak, zwłaszcza w sytuacjach nietypowych, być ogranicznikiem przedsięwzięć innowacyjnych w organizowaniu i prowadzeniu działalności szkoleniowej. Racjonalne działanie w sensie metodologicznym zakłada również stopniowanie trudności szkoleniowych, zapewnienie realizmu oraz ciągłości szkolenia wojskowego.

Podsumowując rozważania nad racjonalnością szkolenia można stwierdzić, że z postępowaniem nieracjonalnym w sensie rzeczowym mamy do czynienia zazwyczaj wtedy, kiedy brak jest wiadomości lub danych w dziedzinie podejmowanych działań, a w sensie metodologicznym - kiedy są odpowiednie informacje /wiedza/, ale nie znajdują one uznania u organizatorów szkolenia ze względu na błędną ich interpretację, niezrozumienie lub inne przyczyny.

Dokładność polega na działaniu zgodnie z określonym wzorcem /modelem/. Wzorcem w tym przypadku działalności szkoleniowej są programy szkolenia, kalendarzowe plany zamierzeń /tygodniowe, miesięczne plany

pracy/, ustalenia organizacyjno-szkoleniowe przełożonych itp. Mogą one funkcjonować w postaci opisów, charakterystyk /np. charakterystyka osobowo-zawodowa d-oy drużyny, działonowego, telegrafisty, kierowcy-mechanika itp./, model różnych form zajęć szkoleniowych itp.

O danym przedsięwzięciu szkoleniowym możemy mówić, że jest dokładnie, im mniej się różni od obowiązującego wzorca. Ocenianie dokładności może być dokonywane z punktu widzenia stopnia szczegółowości w przybliżeniu do celu, gdyż "dokładnie" to według T.Kotarbińskiego tyle co "szczegółowo"^{4/}.

Inną charakterystyczną cechą działalności szkoleniowej rozpatrywanej z punktu widzenia efektywności jest czystość. Jest ona tym większa im mniej jest w analizowanej działalności cech ujemnych, niezgodnych z celem głównym lub celami pobocznymi. Oceniając szkolenie pod kątem czystości należy interesować się nie tymi plusami, które w nim występują, ale głównie tym czego w nim nie ma, a być powinno /np. braki w dokumentacji szkoleniowej - brak odnotowywania frekwencji na zajęciach, brak opisów tematów zajęć, brak ocen itp./. Wynikiem działania czystego może być np. poprawnie napisany plan - konspekt do określonego zajęcia, a działania nieczystego - również taki sam plan - konspekt, ale nie zawierający wszystkich obowiązujących punktów, a także niedbały z punktu widzenia kultury wykonania. Jeszcze innym przykładem działania nieczystego mogą być zajęcia szkoleniowe prowadzone w sali, w której znajdują się na stołach pomoce naukowo wykorzystywane w innych zajęciach lecz obecnie niepotrzebne. Nieprzygotowanie lub niewłaściwe przygotowanie bazy szkoleniowej do procesu szkolenia jest również ujemną cechą tej działalności, rzutuującą na jego ocenę w aspekcie czystości działania. Czystość jest cechą stopniowalną, a więc dane działanie może być bardziej lub mniej czyste.

Kolejną cechą, która powinna być brana pod uwagę przy analizie efektywności szkolenia jest prostota. Istotę prostoty można wyrazić najlepiej następującym stwierdzeniem: "prostota to antyteza komplikacji".^{5/} Działanie jest więc tym prostsze, im mniej jest skomplikowane. Skomplikowane natomiast jest to, co przedstawione jest w sposób zawily, albo składa się ze składników bądź czynności mających drugorzędne znaczenie dla uzyskania pożądanego efektu. Charakteryzowana cecha wiąże się bezpośrednio z ekonomiznością, gdyż postępowanie prostsze jest na ogół także oszczędniejsze.

4/ Por. Kotarbiński T., op.cit., s.108.

5/ Por. Kotarbiński T., op.cit., s.115.

W przypadku szkolenia wojskowego prostota przejawia się przede wszystkim w formułowaniu zadań szkoleniowych, a także w sposobie przekazywania treści dydaktycznych oraz kształtowania umiejętności i nawyków. Najczęściej ma ona odniesienie do szkolenia praktycznego, a zwłaszcza pracy na sprzęcie. Bardzo wskazane jest w tym przypadku dążenie do uproszczenia czynności praktycznych, gdyż w ten sposób łatwiej jest doprowadzić do ukształtowania niezbędnych nawyków w posługiwaniu się danym sprzętem.

W rozważaniach nad prostotą należy zauważyć, że nie każde uproszczenie musi być oceniane pozytywnie. Dokonywanie zbyt dużych uproszczeń, zwłaszcza w zakresie teorii, będzie prowadziło do jej zubożenia, a tym samym nie jest pożądane. Tak więc prostota jako cecha działania nie w każdym przypadku musi być pożądana.

Pewność wyraża się w przeświadczeniu, że podjęte działanie w określonych okolicznościach doprowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów. Skoro istotą pewności jest przeświadczenie, to można uznać, że przeświadczenie to może być uzasadnione lub nieuzasadnione. Dlatego też w literaturze mówi się o pewności subiektywnej i obiektywnej.^{6/} Pewność subiektywna wynika z przeświadczenia dowódcy o działaniu lub innych osób funkcyjnych odpowiedzialnych za organizację szkolenia na danym szczeblu, że podjęte przez nich działania są właściwe. Natomiast pewność obiektywna wynika z zasadnego przekonania, opartego na odpowiednim doświadczeniu lub innych przesłankach /np. naukowych/, że w danych okolicznościach zawsze nastąpią w wyniku podjętego działania zakładane skutki. Tak więc powinna nas interesować przede wszystkim pewność o charakterze obiektywnym. Ponadto pojęcie pewności może być także analizowane w innym kontekście, a mianowicie w sensie sprawności manipulacyjnej. Oznacza to, że o pewności w wykonaniu jakichś czynności możemy mówić, gdy są one wykonywane wyjątkowo sprawnie i występuje małe prawdopodobieństwo popełnienia błędu. Jest to możliwe wtedy, gdy dany osobnik posiada dobre przygotowanie do wykonywania danych czynności. Pewnym jest więc także postępowanie szkolonego z którego widać że nie zastanawia się on nad konkretnymi czynnościami /czy też wypowiedzanymi słowami/ i wszystko wskazuje na to, że wykona je prawidłowo. Jako pewne można ocenić także np. prowadzenie zajęć przez dowódcę kompanii, z którego wyraźnie wynika, że jest on bardzo dobrze do nich przygotowany, że wszystkie czynności związane z prowadzeniem zajęć wykonuje płynnie

6/ Tamże, s.121 oraz "Metodologia pomiaru skuteczności przedsięwzięć szkoleniowych szczebla operacyjnego i taktycznego, Akademia Sztabu Generalnego, Warszawa 1980, s.44.

i zdecydowanie. Pewność może uwidaczniać się również w wypowiedziach słownych np. w odpowiedzi na pytania, w referowaniu decyzji itp.

Kolejną cechą działań ocenianą pozytywnie z punktu widzenia efektywności jest ryzykowność. Jako ryzykowne możemy określić takie działanie, które wiąże się z obiektywną niepewnością działania. Ryzyko może być większe lub mniejsze. Z tak zdefiniowanego ryzyka wynika, że nie zawsze może być ono cechą dodatnią. W warunkach pokojowego szkolenia wojsk ryzyko nie jest potrzebne. Jego zalety uwidaczniają się dopiero w warunkach działań zbrojnych. Ważną sprawą w ocenie ryzyka jest to, aby dostarczyć, czy pod jego pozorem nie kryje się słabe przygotowanie. W bliskim związku semantycznym z ryzykiem pozostaje śmiałość. Każde bowiem działanie ryzykowane jest z pewnością działaniem śmiałym, którego istotą jest - jak twierdzi T. Kotarbiński - "niecofanie się przed środkami grozącymi przeciwcelowością."^{7/} Przesadną śmiałość określa się jako ryzykanotwo, a nawet awanturniczość. Przeciwstawną cechą do śmiałości jest ostrożność. Postępowanie ostrożne charakteryzuje się, nie podejmowaniem czynności, kiedy występuje pewne prawdopodobieństwo, że mogą one za sobą pociągnąć skutki, które stoją w sprzeczności z celem danego działania /czyli przeciwcelowe/.

Istotną cechą w ocenie działalności szkoleniowej jest oryginalność. Polega ona na unikaniu naśladownictwa i szablonowości oraz stosowaniu rozwiązań śmiałych, wybiegających poza pewne konwencje oraz przyjęte zasady. Przeciwieństwem oryginalności jest rutyna, czyli dążność do postępowania według utartych wzorów i stereotypów. Prowadzi ona do działania mechanicznego, nie wymagającego uważnego myślenia, a tym bardziej myślenia twórczego.

Oryginalność jest szczególnie pożądaną cechą w działalności szkoleniowej. Może ona przejawiać się przede wszystkim w prowadzeniu zajęć, a szczególnie w doborze i stosowaniu metod szkoleniowych. Pożądana jest w różnych formach szkolenia, ale ohyba najbardziej w ówczesności taktycznych. W tym przypadku może przejawiać się zarówno w opracowywanej dokumentacji, jak i w samym ich prowadzeniu, zwłaszcza w podejmowanych decyzjach. Cecha ta świadczy pośrednio o wiedzy i inteligencji tych, u których ona się przejawia w podejmowanych działaniach.

Warto również zwrócić uwagę na taką cechę działań, jak energiczność, gdyż jest ona szczególnie pożądana w każdym działaniu wojskowym, a tym samym i w szkoleniu. Jej przeciwstawnością jest ślamazarność. Postępowanie energiczne wiąże się z wydatkowaniem energii, to znaczy, że jest ono tym energiczniejsze im więcej zostało wydatkowane energii. Chodzi
^{7/} Por. Kotarbiński T., Traktat ..., op.cit., s.127.

tutaj, tak o energię własnego ustroju, jak i energię wykorzystywanego sprzętu i środków walki. W zależności od rodzaju wydatkowanej energii i sposobu jej wydatkowania, energiczność przybiera różne formy, jak np. rzutkości, zaradności, pilności, pracowitości, wytrwałości itp.

Oprócz omówionych walorów /cech/ praktycznych działań należy w ocenie efektywności szkolenia uwzględnić również takie, jak staranność i poprawność. Nie wymagają one jednak szerszego wyjaśnienia.

Podsumowując rozważania nad istotą efektywności należy przyjąć, że szkolenie wojskowe wtedy jest efektywne, gdy prowadzi do pozytywnie ocenianych wyników, bez względu na to czy były one wcześniej zamierzone /określamy je wówczas jako skuteczne i efektywne/, czy też nie były zamierzone /i wtedy jest ono tylko efektywne/. Z punktu widzenia dydaktycznego chodzi przede wszystkim o to, aby wyniki szkolenia nie stanowiły zaskoczenia dla jego organizatorów i realizatorów. Nie powinny one zbyt odstępować od oczekiwań, które z kolei powinny pozostawać w ścisłym związku z celami szkolenia. Tak więc dowódca oddziału powinien być zainteresowany przede wszystkim tym, aby szkolenie przynosiło wyniki zamierzone, czyli było skuteczne.

Dokonując wnikliwej oceny efektywności szkolenia wojskowego wskazane byłoby rozpatrzenie jej w aspekcie wcześniej omówionych cech, ale głównie tych, które będą przedmiotem rozważań w dalszej części skryptu, a mianowicie skuteczności i ekonomiczności. Efektywnym jest bowiem takie szkolenie, w wyniku którego zostają zrealizowane założone cele szkoleniowe i jest ono ekonomiczne, a ponadto charakteryzuje się racjonalnością, dokładnością, prostotą, oryginalnością, energicznością i innymi poprzednio analizowanymi cechami.

Scharakteryzowane cechy działań powinny być wykorzystywane przede wszystkim do oceny ważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych, a głównie do oceny ćwiczeń taktycznych. W tym celu jednak wskazane byłoby opracowanie odpowiednich przewodników ocenowych, które umożliwiają w miarę precyzyjną ocenę każdej cechy. Zbudowanie takiego przewodnika wymaga podzielenia danego przedsięwzięcia na ważniejsze czynności, które zostaną uczynione przedmiotem oceny. Następnie dla każdej cechy np. racjonalności opracowuje się szczegółowe kryteria dla poszczególnych ocen /od oceny bardzo dobrej do niedostatecznej/ i w ten sposób powstaje przewodnik ocenowy, pozwalający danej cesze przyporządkować konkretną ocenę w dowolnie przyjętej skali ocen /w tym przypadku w skali czterostopniowej/. Przykład takiego przewodnika przedstawiony jest

w załączniku nr 1.^{8/} Przewodnik ten nie może jednak służyć do oceny wszystkich rodzajów ćwiczeń i nie pozwala również dokonać ich oceny pod względem skuteczności i ekonomiczności. W zasadzie dla każdego rodzaju ćwiczenia powinien być opracowany inny przewodnik ocenowy.

2. OCENA SKUTECZNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO

Skuteczność należy do najważniejszych elementów składowych efektywności szkolenia wojskowego. Bardzo często utożsamiana jest z efektywnością. Wynika to stąd, że ocenę efektywności sprowadza się niekiedy tylko do pomiaru skuteczności, co stanowi poważne zawężenie tej oceny.

Skuteczność szkolenia pozostaje w bezpośrednim związku z celami tej działalności. Wyraża się ona stosunkiem wyników szkolenia do założonych celów. Istotą więc pomiaru skuteczności szkolenia jest określenie w jakim stopniu zostały zrealizowane cele zawarte w dokumentach normatywnych. Wymaga to porównania osiągniętych wyników /rezultatów, efektów/ z założonymi celami.

Teoretyczne rozważania wskazują, że wynik /W/ może w pełni odpowiadać zakładanym celom /C/, czyli $W=C$. Może też nie dorównywać zakładanym celom $W < C$ lub w ogóle nie pokrywać się z nimi czyli wynik równy jest zeru $W=0$.

Do obliczenia wskaźnika skuteczności szkolenia wojskowego wykorzystuje się następujący wzór:

$$S_{sz} = \frac{W}{C}$$

gdzie:

S_{sz} - wskaźnik skuteczności szkolenia wojskowego;

W - osiągnięty wynik /rezultat/;

C - założone cele.

Z powyższego wzoru wynika, że najbardziej ogólny wskaźnik skuteczności szkolenia może przyjmować wartości w przedziale od 1 do 0. Dla dokonania konkretnych obliczeń konieczne jest przedstawienie zarówno wyników /W/, jak i celów /C/ w postaci mierzalnej, a to nie jest takie proste. Choć to uzyskać trzeba zgodzić się na wykonanie pewnych uproszczeń. Przede wszystkim trzeba przyjąć, że wynik /W/ to nic inne-

8/ Przewodnik ten opracowany został przez B.Szulca i znajduje się w opracowaniu zbiorowym pt.: "Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego", wykonanym pod kierownictwem naukowym K.Żegnałki.

go, jak uzyskane przez szkolonych oceny /stopnie/. Natomiast cele /C/ są jak gdyby oceną oczekiwaną, a więc tą najwyższą, którą ohoialoby się osiągnąć po zakończeniu jakiegoś etapu szkolenia. W skali czterostopniowej będzie to ocena bardzo dobra /5/, bo przecież najważniejszym celem działalności szkoleniowej dowódców jest dążenie do tego, aby wszyscy szkoleni opanowali zawartą w programach problematykę na najwyższym poziomie.

Pomiar skuteczności szkolenia sprowadza się więc do ustalenia rzeczywistego poziomu wiedzy oraz umiejętności i nawyków żołnierzy, a następnie porównania go ze stanem zakładanym, który w wyniku dokonanych uproszczeń wyrażamy w postaci najwyższej możliwej do uzyskania oceny /bardzo dobrej - 5/. Jest to możliwe poprzez odpowiednio zorganizowany proces kontroli i oceny szkolenia. W tym celu mogą być wykorzystywane wszystkie znane rodzaje oraz metody kontroli i oceny, a w szczególności:

- obserwacja /pośrednia i bezpośrednia/;
- sprawdziany okresowe /pisemne i ustne/;
- egzaminy /teoretyczne i praktyczne/ itp.

Podstawą do obliczania skuteczności szkolenia mogą być wyniki /oceny/ zaewidencjonowane w dziennikach szkolenia, jak i wyniki uzyskane w toku inspekcji oraz kontroli organizowanych przez Inspekcję Sił Zbrojnych PRL i instytucje nadrzędne. Te ostatnie wydają się być szczególnie cenne, gdyż powinny być najbardziej obiektywne.

Dla pomiaru skuteczności szkolenia przedstawiają wartość tylko te wyniki /oceny/, które stanowią odzwierciedlenie rzeczywistego poziomu wiadomości, umiejętności i nawyków. W przypadku wiadomości ocena powinna dawać obraz nie tylko ilości przyswojonej wiedzy, ale przede wszystkim stopnia jej zrozumienia oraz operatywności^{9/}. Natomiast ocena w zakresie umiejętności i nawyków powinna wyrażać:

- poziom umiejętności wykonywania określonych czynności /np. obsługi radiostacji, kierowania pojazdem mechanicznym, strzelania z określonego rodzaju broni, itp./;
- poziom umiejętności kojarzenia faktów, porównywania, uogólniania oraz wyciągania określonych wniosków /w przypadku umiejętności o charakterze teoretycznym/;
- poziom umiejętności dowodzenia /kierowania/ pododdziałem /zespołem/;
- poziom umiejętności metodycznych itp.

9/ Przez operatywność rozumiemy umiejętność wykorzystania przyswojonych wiadomości w różnych sytuacjach.

Przy pomiarze umiejętności i nawyków powinno się uwzględnić ponadto także czynniki, jak: szybkość wykonania /sprawność manipulacyjna/, bezbłądność, dokładność, staranność itp.

Pełny zakres elementów podlegających ocenie, zarówno w odniesieniu do wiedzy, jak i umiejętności oraz nawyków, zawarty jest w podstawowych dokumentach normatywnych dotyczących organizacji szkolenia w siłach zbrojnych PRL. Będą to przede wszystkim programy szkolenia, a także rozkazy szkoleniowe i inne wytyczne wyższych przełożonych. Do takich dokumentów zaliczyć można również regulaminy sił zbrojnych PRL, instrukcje /programy/ strzelań, instrukcje szkolenia fizycznego, instrukcje obsługi sprzętu /jego budowy i zasad eksploatacji/, różnego rodzaju zbiory norm, itp. Powyższe dokumenty spełniają funkcję swobodnego miernika służącego do określania stanu faktycznego i porównania go z zawartymi w tych dokumentach ustaleniami.

Szczególnym rodzajem miernika w zakresie skuteczności szkolenia jest "Tymczasowa instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL. Zawarty jest w niej m.in. szczegółowy zakres zagadnień podlegających ocenie, metody kontroli i oceny, a także sposoby obliczania wyników. Zgodnie z tą instrukcją ocenę podlega przede wszystkim:

- szkolenie podstawowe;
- zasadnicze szkolenie w ramach pododdziału;
- szkolenie doskonalące dowódców drużyn /czołgów, BWP itp./;
- szkolenie doskonalące kadry zawodowej.

Poszczególne rodzaje szkolenia powinny być analizowane w aspekcie realizowanych przedmiotów szkolenia, które zgrupowane są w następujących działach:

- szkolenie ideowo-polityczne;
- szkolenie bojowe /lub specjalno-bojowe/;
- szkolenie techniczne;
- szkolenie ogólnowojskowe.

Analiza skuteczności kształcenia może być prowadzona w odniesieniu do pojedynczych żołnierzy, pododdziałów, a także całego oddziału. Można ją także rozpatrywać w aspekcie odpowiednich przedmiotów lub działów szkolenia.

Dla obliczenia skuteczności indywidualnej żołnierza z konkretnego przedmiotu np. terenoznawstwa należy podstawić do przytoczonego wyżej wzoru odpowiednie dane /w liczniku osiągnięty wynik, a w mianowniku ocenę oczekiwaną czyli 5/. Jeśli żołnierz otrzymał z terenoznawstwa ocenę dobrą /4/, wówczas skuteczność indywidualna dla tego żołnierza wynosi:

$$S_{sz_1} = \frac{W}{C} = \frac{4}{5} = 0,8$$

gdzie:

S_{sz_1} - wskaźnik skuteczności indywidualnej.

Bardziej czytelne wydaje się jednak przedstawianie tego współczynnika w postaci procentowej, co wymaga pomnożenia uzyskanej wielkości przez 100. Wówczas wzór na współczynnik skuteczności przyjmuje następującą postać:

$$S_{sz} = \frac{W}{C} \times 100\%$$

Podstawiając do tego wzoru jeszcze raz powyższe dane otrzymamy:

$$S_{sz_1} = \frac{4}{5} \times 100\% = 0,8 \times 100\% = 80\%$$

Tak więc współczynnik skuteczności szkolenia z terenoznawstwa dla danego żołnierza wynosi 80%.

Podobny sposób postępowania stosujemy jeśli chcemy obliczyć współczynnik skuteczności szkolenia dla danego żołnierza z kilku lub ze wszystkich przedmiotów szkolenia. W tym przypadku odpowiednie dane przedstawiamy do następującego wzoru:

$$S_{sz_{1w}} = \frac{W_1 + W_2 + W_3 + \dots + W_n}{5 \times n} \times 100\%$$

gdzie:

$S_{sz_{1w}}$ - wskaźnik indywidualnej skuteczności szkolenia z wielu przedmiotów,

W_1, W_2, W_3 - oceny z poszczególnych przedmiotów;

W_n - ocena z n-tego przedmiotu

n - liczba ocen.

Przykład: Żołnierz w określonym przedziale czasowym uzyskał następujące oceny: regulaminy - 4, szkolenie fizyczne - 3, łączność - 5, szkolenie ogniowe - 4, szkolenie taktyczne - 3.

Podstawiając te wyniki do wzoru otrzymamy:

$$S_{sz_{1w}} = \frac{4 + 3 + 5 + 4 + 3}{5 \times 5} \times 100 = \frac{19}{25} \times 100 = 0,76 \times 100\% = 76\%$$

Współczynnik skuteczności szkolenia dla tego żołnierza wynosi 76%.

Podobnie można obliczyć również współczynnik skuteczności grupowej, a więc plutonu, kompanii, batalionu oraz całej jednostki wojskowej. W tym przypadku należy zsumować wyniki poszczególnych żołnierzy, a następnie podzielić otrzymaną sumę przez iloczyn trzech następujących wielkości: oceny bardzo dobrej /5/, liczby analizowanych przedmiotów szkolenia i liczby ocenianych żołnierzy.

Wzór na obliczenie wskaźnika skuteczności grupowej przyjmie zatem następującą postać:

$$S_{sz_g} = \frac{\sum_1 + \sum_2 + \sum_3 + \sum_n}{5/n \times l} \times 100\%$$

gdzie:

S_{sz_g} - współczynnik skuteczności grupowej szkolenia wojskowego;

\sum_1, \sum_2, \sum_3 - suma ocen żołnierzy z poszczególnych przedmiotów szkolenia;

\sum_n - suma ocen n-tego żołnierza z poszczególnych przedmiotów szkolenia;

n - liczba ocenianych przedmiotów szkolenia;

l - liczba ocenianych żołnierzy

Stosując powyższy wzór można obliczyć ogólny wskaźnik skuteczności szkolenia dla całego oddziału /samodzielnego pododdziału/.

W dotychczasowej praktyce skuteczność szkolenia przedstawiana jest najczęściej w postaci średnich ocen obliczonych według wzoru:

$$H = \frac{\sum_{i=1}^n W_i}{n}$$

gdzie:

H - ocena średnia

W_i - ocena żołnierzy z poszczególnych przedmiotów

n - liczba żołnierzy

Przedstawione wyżej wskaźniki nie informują o rozmieszczeniu wyników. W analizie skuteczności szkolenia mogą być jeszcze wykorzystywane dwa wskaźniki, a mianowicie: wskaźnik poziomu wiedzy i wskaźnik postępów w szkoleniu.

Wskaźnik poziomu wiedzy oblicza się według następującego wzoru: ^{10/}

10/ Podaję za K.Denklem, Pomiar efektywności kształcenia w szkole wyższej, PWN, Warszawa 1980, s.97. Powyższy wskaźnik posiada przede wszystkim zastosowanie w analizie skuteczności kształcenia, ale wydaje się, że może być niekiedy wykorzystywany w ocenie skuteczności szkolenia wojskowego.

$$P_w = \frac{3a + 2b + c + d}{3m}$$

gdzie:

P_w - wskaźnik poziomu wiedzy żołnierzy

a, b, c, d - liczba ocen bardzo dobrych /a/, dobrych /b/, dostatecznych /c/ i niedostatecznych /d/;

3, 2 - rangi nadawane poszczególnym ocenom, to znaczy ocenie bardzo dobrej przypisuje się rangę 3, dobrej - 2, dostatecznej - 1, niedostatecznej - 0;^{11/}

m - liczba ocenianych przedmiotów;

n - liczba żołnierzy

Wskaźnik ten pomnożony przez 100% daje wartość od 0 do 100.

Natomiast wskaźnik postępów w szkoleniu może być obliczony dla poszczególnych przedmiotów lub roczników służby. Podstawą do jego obliczania są żołnierze z ocenami niedostatecznymi. Obliczany jest on według poniższego wzoru:

$$P_{ps} = \frac{n - n_1}{n} \times 100$$

gdzie:

P_{ps} - wskaźnik postępów w szkoleniu

n - liczba żołnierzy

n_1 - liczba żołnierzy z ocenami niedostatecznymi

W przypadku ważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych może być dla każdego z nich oddzielnie obliczana skuteczność szkolenia. Odnosi się to do konkretnych zajęć szkoleniowych np. szkolenia zintegrowanego, zajęć praktycznych, a szczególnie do ćwiczeń taktycznych.

Najwięcej trudności sprawia ocena skuteczności wszelkich przedsięwzięć w zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego, a szczególnie ćwiczeń taktycznych. Dokonanie w miarę obiektywnej ich oceny wymaga stworzenia odpowiedniego systemu kontroli i oceny, który powinien spełniać m.in. następujące warunki:^{12/}

1/ każde podlegające ocenie przedsięwzięcie powinno mieć wyraźny wynik końcowy wyrażony w postaci ilościowej np. podczas strzelania będzie to liczba trafień, a podczas manewru - czas i dokładność itp.;

11/ Stąd też pełna postać wzoru powinna być następująca: $P_w = \frac{3a+2b+1c+0d}{3m}$

12/ Por. Abouk V.A. "Ocena jakości wyszkolenia bojowego. Wojenna Mysl 1977, nr 2.

2/ wymagane i uzyskane wyniki powinny być wyrażone w jednakowych wskaźnikach, co umożliwi ich porównywanie, a także określanie stopnia wykonania postawionego zadania czyli realizacji celów /skuteczności/;

3/ konieczne jest, aby system ten umożliwiał ocenę ćwiczeń dwustronnych;

4/ system ten powinien być praktyczny i wygodny w stosowaniu.

Wymogi te nie są łatwe do spełnienia, stąd też dotychczas nie ma właściwie takiego systemu. Skrypt ten nie zawiera również konkretnych rozwiązań w tym względzie, ale pokazuje jedynie sposób podejścia do w miarę obiektywnej oceny ćwiczeń taktycznych i operacyjnych.

Najłatwiejszy jest niewątpliwie pomiar skuteczności ćwiczeń grupowych, które prowadzone są z oficerami sztabu oddziału. Stosunkowo łatwo jest bowiem określić poczynione postępy przez poszczególnych oficerów i porównać je ze stanem wyjściowym /zerowym/. Oceny i dokonuje się głównie na podstawie obserwacji ćwiczących, ale można do tego celu wykorzystać różnego rodzaju sprawdziany /pisemne, ustne, a także testy dydaktyczne/.

Szczególnie duże trudności występują w pomiarze skuteczności pozostałych rodzajów ćwiczeń. Poprawne jego przeprowadzenie zależy przede wszystkim od precyzyjnego określenia celów ćwiczeń. Cele te powinny być tak sformułowane i zapisane, aby łatwo można było ocenić stopień ich realizacji. Nie mogą to być sformułowania zbyt ogólnikowe. Rolę mierników skuteczności szkoleniowej ćwiczeń taktycznych spełniają przede wszystkim zasady sztuki operacyjnej i taktyki.

Wydaje się, że ocena skuteczności ćwiczeń powinna być dwuetapowa. W pierwszym etapie powinna być dokonana ocena przygotowania ćwiczenia /ocena zamiaru, tła operacyjnego, przygotowania pododdziałów do ćwiczenia itp./, a w drugim - ocena jego przebiegu. W każdym z tych etapów należałoby wyodrębnić zasadnicze elementy wpływające w decydującym stopniu na jakość ćwiczenia, a następnie dokonać ich oceny.

W ocenie skuteczności szkoleniowej ćwiczeń taktycznych należy m.in. uwzględnić następujące zagadnienia:

- umiejętności taktyczne /operacyjne/ i organizacyjne ćwiczących dowódców i oficerów sztabów, sprawność działania sztabów jako organów dowodzenia;
- sprawność działania wojsk na ćwiczebnym polu walki, w tym zgranie wszystkich elementów wchodzących w skład ćwiczących wojsk;
- organizacja współdziałania;
- stan uzbrojenia i sprzętu;
- zabezpieczenie kwatermistrzowskie;

- stan wyszkolenia pododdziałów;
- stan moralno-polityczny ćwiczących pododdziałów i kadry zawodowej itp.

Ponadto w ocenie każdego rodzaju ćwiczeń wskazane byłoby także branie pod uwagę takich problemów, jak: prawidłowość stosowania środków bojowych /w tym szczególnie broni masowego rażenia/, czas reagowania na zmiany w sytuacji taktycznej /operacyjnej/, odporność psychofizyczna i moralna wojsk na oddziaływanie nieprzyjaciela, umiejętności i czas odtwarzania zdolności bojowej wojsk, wpływ ćwiczenia na zgranie pododdziałów oraz kształtowanie lub umocnienie się kolektywów żołnierskich itp.

W praktyce trudno jest dokonywać oceny skuteczności ćwiczeń w oderwaniu od oceny pozostałych składników /walorów, cech/ szeroko rozumianej efektywności szkolenia, takich jak: racjonalność, ryzykowność, prostota itp. Dlatego też w ocenie ćwiczenia wskazane jest jednoczesne uwzględnianie wszystkich składników efektywności.

Należy również pamiętać o tym, że na ogólną ocenę ćwiczenia składa się działalność wszystkich osób biorących w nim udział, ale szczególnie osób funkcyjnych. Choć rzetelnie i w miarę obiektywnie ocenić działalność wszystkich osób funkcyjnych w danym ćwiczeniu należy zastosować odpowiednie przewodniki ocenowe.^{13/}

Przedstawione wyżej wskazania w zakresie oceniania ćwiczeń powinny być traktowane jako uzupełnienie i rozwinięcie zasad zawartych w "Instrukcji o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych".^{14/} W załączniku do tej instrukcji znajduje się formularz oceny oddziałów i pododdziałów oraz zestawienie zagadnień /przedmiotów/, według których są one oceniane. Instrukcja ta nie przedstawia jednak odpowiednich kryteriów oceniania, zwłaszcza w stosunku do ćwiczących dowódców oraz do procesów decyzyjnych. Stąd też uwzględnienie w ocenie ćwiczeń taktycznych wskazań zawartych w niniejszym skrypcie może okazać się pomocne.

W przyszłości ocenianie skuteczności ćwiczeń może przybrać inną formę. Ciekawe wydają się być stosowane w tym zakresie rozwiązania w armiach państw zachodnich, gdzie stosuje się tzw. matematyczny system określania efektywności wykorzystania potencjału bojowego, który

13/ Przykładowe przewodniki ocenowe do ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych z etatowymi sztabami i wojskami znajdują się w opracowaniu pt. "Metodologia pomiaru skuteczności przedsięwzięć szkoleniowych szczebla operacyjnego i taktycznego".

14/ "Instrukcja o organizacji i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych, Warszawa 1976, Sygn. Szkol. 520/76.

zawiera tabele służące do określania tempa natarcia oraz wielkości strat w sile żywej i sprzęcie bojowym. Dlatego też do oceny skuteczności ówcozeń powinna być w przyszłości wykorzystana elektroniczna technika obliczeniowa.

3. OCENA EKONOMICZNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO

Analiza szkolenia wojskowego tylko od strony skuteczności /nawet łącznie z takimi aspektami efektywności, jak racjonalność, prostota, czystość, oryginalność itp./ nie daje jeszcze pełnego obrazu efektywności tego procesu. Na osiągnięte wyniki trzeba patrzeć poprzez pryzmat poniesionych nakładów. Tak więc pełna analiza efektywności musi uwzględnić również kalkulacje ekonomiczne, które oczywiście nie sprowadzają się wyłącznie do badania nakładów, chociaż ich wartość jest wyznacznikiem kosztów. Natomiast koszty stanowią podstawowy składnik analiz ekonomicznych. Stąd też i w analizie ekonomicznej efektywności szkolenia będą one zajmować czołową pozycję. Istotnymi składnikami analizy ekonomicznej są również problemy wydajności i oszczędności. W przypadku szkolenia wojskowego nie zachodzi potrzeba rozpatrywania wydajności, ale oszczędność powinna być obowiązkowo przedmiotem analizy szkolenia wojskowego pod względem ekonomicznym. Nie może bowiem być miejsca w działalności szkoleniowej na rozrzutność i niegospodarność przydzielonymi środkami materialowymi czy też pieniężnymi.

Rachunek ekonomiczny musi stanowić nieodzowny element wszelkiej przemyślanej działalności szkoleniowej. Systematyczna analiza ekonomiczności szkolenia dostarcza niezbędnych informacji do podejmowania uzasadnionych decyzji szkoleniowych na każdym szczeblu dowodzenia.

W analizie całokształtu działalności szkoleniowej rachunek ekonomiczny ma zastosowanie w dwóch aspektach. W odniesieniu do zamierzeń programowych oraz działalności dowódców pododdziałów, podejście ekonomiczne wyraża się w racjonalnym wykorzystaniu czasu i sił oraz przydzielonych środków materialowych do osiągnięcia celów szkoleniowych. Drugi aspekt tego rachunku sprowadza się do porównania uzyskanych rezultatów szkoleniowych i poniesionych nakładów z zakładanymi. W tym ujęciu rachunek ekonomiczny służy określeniu efektywności szkolenia i będzie przedmiotem dalszej analizy w niniejszym skrypcie.

Ekonomiczność szkolenia wojskowego może być wyrażana przy pomocy następującego wskaźnika:

$$E_{e_{sz}} = \frac{W}{N}$$

gdzie:

E_{sz} - wskaźnik ekonomiczności szkolenia wojskowego;

W - osiągnięty rezultat szkolenia /wynik/;

N - nakłady poniesione na osiągnięcie danego wyniku.

Niekiedy do analiz ekonomiczności szkolenia można wykorzystywać również wskaźnik nakładoochłonności N_{sz} odzwierciedlający wielkość nakładów zużytych na osiągnięcie danego rezultatu /wyniku/. Jest on odwrotnością wskaźnika ekonomiczności i wyraża się następującym wzorem:

$$N_{sz} = \frac{N}{W}$$

Najbardziej wymiernym wyznacznikiem nakładów wydatkowanych na szkolenie są koszty przedstawione w postaci sum pieniężnych. Dlatego też decydujące znaczenie w badaniu efektywności ekonomicznej odgrywają koszty szkolenia. Natomiast wynik może być przedstawiony różnie, albo w postaci średniej ocen w oddziale /pododdziale/, albo w ilości wyszkolonych specjalistów /żołnierzy/, albo też w postaci sumy poszczególnych ocen /w liczbach bezwzględnych/.

Pod pojęciem kosztów szkolenia rozumie się pieniężny wyraz nakładów pracy żywej /kadry zawodowej, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, podchorążych SPR/ zużycia nieruchomości, sprzętu wojskowego, materiałów, żywności, umundurowania itp. oraz wszelkich usług materialnych i niematerialnych ponoszonych na rzecz szkolenia żołnierzy. Nie wszystkie jednak koszty są tak samo ważne z punktu widzenia efektywności szkolenia wojskowego. Wydaje się, że na ocenę szkolenia wojskowego największy wpływ wywierają koszty:

- eksploatacji sprzętu technicznego;
- amunicji i materiałów wybuchowych;
- środków chemicznych i zapalających;
- środków pozoracji pola walki;
- urządzeń treningowych i symulatorów;
- materiałów jednorazowego użytku.

Ponadto mogą być brane także pod uwagę koszty związane z transportem kolejowym oraz z likwidacją szkód /powstałych w czasie ćwiczeń/.

Nie uwzględnia się natomiast kosztów związanych z utrzymaniem wojska, to jest kosztów zakwaterowania, wyżywienia, umundurowania, wyposażenia żołnierzy, a także z urządzeniem, utrzymaniem i amortyzacją obiektów i bazy szkoleniowej. Koszty te są podobne w różnych oddziałach, a ponadto nie wywierają zasadniczego wpływu na rezultaty szkolenia.

Realizacja każdego przedsięwzięcia szkoleniowego, jak również całego planu szkolenia wymaga ciągłego nadzoru pod względem zużycia środków materiałowych. Odnosi się to szczególnie do tych środków, których stosowanie stwarza możliwość przekraczania ustalonych norm /np. niepotrzebne przejazdy, jałowa praca silnika itp./.

Przy określaniu stopnia zabezpieczenia potrzeb i kosztów szkolenia bierze się pod uwagę dwa punkty odniesienia: normy materiałowego zabezpieczenia i plan tego zabezpieczenia.

Podczas ustalania stopnia zabezpieczenia materiałowego porównuje się przydział /plan/ z normami dotyczącymi realizacji programu szkolenia. Porównanie to pozwala określić na ile został spełniony wymóg 100-procentowego zabezpieczenia według obowiązujących norm oraz w jakim procencie w stosunku do norm zabezpieczono pozostałe zamierzenia programowe.

Przy obliczaniu wskaźnika kosztów szkolenia przyjmuje się za podstawę normy /ustalone centralnie/ dotyczące zabezpieczenia szkolenia indywidualnego i zespołów najniższego szczebla /drużyn, załóg/. Dla pozostałych szczebli dowodzenia jako normę zabezpieczenia szkolenia programowego przyjmuje się przydział środków dokonany przez oddział. Natomiast dla oddziału normę na zabezpieczenie wszystkich zamierzeń szkoleniowych stanowi przydział środków ze szczebla nadrzędnego.

Konfrontacja planu ze stanem faktycznym stanowi podstawę obliczenia wskaźnika kosztów danego przedsięwzięcia lub realizacji planu szkolenia w określonym czasie.

Analiza ekonomiczna może być prowadzona w stosunku do jednego przedsięwzięcia szkoleniowego lub też do jakiegoś cyklu szkolenia /okresu/. W pierwszym przypadku analizą obejmuje się przedsięwzięcia szczególnie istotne, jak np. szkolenie zintegrowane, czy też ćwiczenia taktyczne, których obliczanie kosztów jest bardzo kłopotliwe i wymaga zastosowania odmiennej metodologii.^{15/}

Ćwiczenia taktyczne, zwłaszcza z użyciem amunicji bojowej, są niezmierznie kosztowne. Dlatego też powinny być poddawane gruntownym analizom ekonomicznym, zwłaszcza pod kątem adekwatności ponoszonych kosztów i uzyskiwanych z tego powodu efektów szkoleniowych. Podstawę do tych analiz stanowi tak zwana metodyka "koszt - efekt", umożliwiająca ustalenie jakie siły i środki zostały zużyte na osiągnięcie danego wyniku. W ocenie ekonomiczności szkolenia nie jest obojętne z poniesieniem jakich kosztów wiąże się dany wynik. Wyżej bowiem należy ocenić

15/ Metodologia ta została szczegółowo przedstawiona w pracy "Metodologia pomiaru skuteczności...", op.cit., rozdz.III oraz załączniki 3-8.

to ówlenie, w którym taki sam wynik został osiągnięty przy niższych kosztach /nakładach/.

Podstawą sporządzania rachunku kosztów szkolenia są cenniki wydane przez centralne organy zaopatrujące. Zawierają one wskaźniki kosztów jednostkowych^{16/} pod pojęciem których należy rozumieć wielkości liczbowe określające jednostkowy koszt eksploatacji sprzętu technicznego oraz utrzymania nieruchomości wojskowych i stanów osobowych.

Zasadniczą pozycję w kosztach szkolenia, umożliwiającą jednocześnie ich porównywanie w różnych pododdziałach lub oddziałach, zajmują koszty użytkowania sprzętu technicznego, w tym środki materiałowo-techniczne potrzebne do zapewnienia procesu szkolenia oraz środki wydatkowane na wyposażenie i eksploatację bazy szkoleniowej.

W odpowiednich dokumentach normatywnych są również określone jednostkowe wskaźniki kosztów eksploatacji odnoszące się do jednostki resursu technicznego, wyrażonej w kilometrach, motogodzinach, godzinach pracy itp. Posługiwanie się tymi wskaźnikami polega na odszukaniu /według spisu treści/ interesującego nas kosztu jednostki resursu, a następnie pomnożenia go przez konkretne rozmiary eksploatacji sprzętu, to znaczy: ilość kilometrów, motogodzin i godzin pracy. Jeżeli w powyższych wskaźnikach nie został określony koszt jednostkowy dla jakiegoś typu sprzętu, wówczas koszt jego eksploatacji można szacunkowo ustalić przez porównanie ze sprzętem podobnego typu.

Do obliczenia kosztów zużycia amunicji i materiałów wybuchowych, środków chemicznych i zapalających oraz środków pozoracji pola walki służą ceny jednostkowe zawarte w odpowiednich cennikach. Natomiast koszty zużycia materiałów jednorazowego użytku na cele szkoleniowe utożsamia się z wydatkowaną sumą na ich zakup.

Mniej istotne dla analizy efektywności szkolenia są - jak już wcześniej wspominaliśmy - koszty utrzymania stanu osobowego, a także koszty amortyzacji i remontów budynków szkoleniowych. Gdyby jednak dla jakichś celów zachodziła potrzeba obliczania tych kosztów, to w przypadku utrzymania stanów osobowych wojska są odpowiednie wskaźniki tych kosztów przypadające na jednego żołnierza /w zależności od stopni wojskowych i rodzajów wojsk/. Pomnożenie tego wskaźnika przez liczbę żołnierzy daje koszt utrzymania stanu osobowego w danym oddziale. Dla obliczenia kosztów użytkowania budynków szkoleniowych należy odszukać odpowiednie wskaźniki jednostkowe kosztów przypadających na jeden metr

16/ Por. Zarys metodologii pomiaru efektywności szkolenia na szczeblu pododdziału i oddziału", Warszawa 1982, s.70.

kwadratowy /m²/ oraz pomnożyć je przez ilość metrów powierzchni użytkowej wykorzystywanej do celów szkoleniowych.

x

x x

Podsumowując rozważania nad ekonomicznością szkolenia wojskowego należy podkreślić, że może być ona rozpatrywana całościowo i odcinkowo. W analizie całościowej uwzględnia się wszystkie koszty, a więc koszty utrzymania stanów osobowych, amortyzacji budynków szkoleniowych, remontów itp. Natomiast w analizie odcinkowej bierze się pod uwagę tylko te koszty, które rzeczywiście wywierają wpływ na rezultaty szkolenia, a więc będą to przede wszystkim koszty eksploatacji sprzętu bojowego i bazy szkoleniowej, zużycia amunicji i materiałów wybuchowych oraz innych materiałów wykorzystywanych w procesie szkolenia.

Szersze zastosowanie wydaje się mieć ten drugi rodzaj analizy, gdyż dotyczy on kosztów bezpośrednio rzutujących na wyniki szkolenia. Zalecą ją jest także to, że umożliwia porównywanie efektów i kosztów działalności szkoleniowej prowadzonej w różnych jednostkach lub pododdziałach.

Ponadto przedmiotem analizy ekonomicznej należy również uczynić szeroko rozumianą gospodarność, w tym wszelkie problemy związane z oszczędnością.

Istotną sprawą w ocenie ekonomiczności szkolenia jest również ustalenie przyczyn nadmiernych kosztów szkolenia, a także zbytnej rozrzutności i niedostatecznej gospodarności. Zdarza się bowiem tak, że wysokie koszty szkolenia niektórych jednostek nie są zawinione przez ich dowództwo. Wynikają one niekiedy ze szczególnie niekorzystnych warunków dyslokacji, skromnej bazy szkoleniowej czy też z dużej odległości od poligonów. Bardzo zróżnicowane są również koszty szkolenia w poszczególnych rodzajach wojsk i służb, a także w konkretnych specjalnościach wojskowych. Bez wykonywania żadnych obliczeń wiadomo jest, że koszty wyszkolenia operatora stacji radiolokacyjnej będą znacznie wyższe niż np. strzelca wyborowego itp. Dlatego też porównywanie kosztów szkolenia uzasadnione jest tylko w odniesieniu do podobnych specjalności, podobnych pododdziałów czy oddziałów.

Swoistym punktem odniesienia w analizie kosztów szkolenia są limity przydzielane przez przełożonych. Wskazane jest w tym przypadku rozpatrzenie, jak przebiega gospodarowanie przydzielonymi limitami oraz czy zabezpieczają one potrzeby szkolenia w danym oddziale.

Uzyskane w toku analizy ekonomicznej wskaźniki powinny wywierać znaczący wpływ na ogólną ocenę efektywności szkolenia wojskowego.

4. PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA WOJSKOWEGO W ODDZIALE

Ostateczne rezultaty procesu szkolenia w oddziale zależą od bardzo wielu czynników, z tym, że jedne z nich wywierają wpływ decydujący, a inne może mniejszy, ale także nie można ich lekceważyć. Ponadto priorytet poszczególnych czynników może również ulegać zmianie w zależności od sytuacji w jakiej realizowany jest proces szkolenia. Stąd w ocenie efektywności szkolenia należy uwzględniać jak najszerszą gamę tych czynników, gdyż pozwalają one szerzej spojrzeć na rzeczywistość szkoleniową, w danym oddziale, a tym samym dają bardziej obiektywny jej obraz.

W ocenie efektywności szkolenia nie powinno się ograniczać tylko do ustalenia stanu faktycznego i sformułowania na tej podstawie konkretnej oceny według obowiązującej skali, ale należałoby ustalić przyczyny, jakie złożyły się na uzyskanie danych rezultatów. Ma to szczególne znaczenie w przypadku, gdy rezultaty są niezadawalające, a także wtedy, kiedy chcemy porównywać poziom szkolenia w różnych oddziałach i samodzielnych pododdziałach. Wydaje się bowiem być oczywiste, że uzyskanie takich samych wyników w gorszych warunkach szkoleniowych /np. przy gorszej bazie szkoleniowej/ powinno być odpowiednio wyżej premiowane.

Ocenę efektywności szkolenia dokonuje się nie tylko po to, aby móc porównywać pod tym względem poszczególne oddziały /pododdziały/, ale przede wszystkim w tym celu, aby ciągle doskonalić ten proces, a tym samym czynić go bardziej efektywnym. Wymaga to jednak przeprowadzenia głębokiej analizy procesu szkolenia, umożliwiającej znalezienie, tak dobrych, jak i słabych jego stron. Prowadzenie takiej analizy wydaje się być celowe także i wtedy, kiedy wyniki szkolenia są dobre i bardzo dobre. W takiej sytuacji ważne jest, aby dowiedzieć się jakie czynniki w największym stopniu zdecydowały o tych wynikach.

W przedstawionym opracowaniu nie zamierza się wymieniać i omawiać wszystkich uwarunkowań efektywności szkolenia w oddziale, ale zostanie skoncentrowana uwaga czytelnika na kilku wybranych, które niewątpliwie wywierają znaczący wpływ na poziom szkolenia w oddziale. Do czynników tych zalicza się:

17/ Podobne czynniki /aczkolwiek nie te same/ wymieniane są w opracowaniu Głównego Zarządu Szkolenia Bojowego pt. "Zarys metodologii pomiaru efektywności szkolenia na szczeblu oddziału i pododdziału, op.oit. s.21.

- wykorzystanie czasu szkoleniowego;
- realizacja planów szkolenia;
- stan bazy szkoleniowej;
- obsadę etatową;
- przygotowanie merytoryczno-metodyczne żołnierzy /oficerów, ochot-
rzących, podoficerów zawodowych, podchorążych SPR/ realizujących pro-
ces szkolenia w oddziale;
- spełnienie wymagań programowych /instrukcyjnych/ itp.;
- planowanie i kierowanie działalnością szkoleniową;
- zabezpieczenie materiałowe;
- frekwencję.

Wymienione czynniki stanowiące podstawowe uwarunkowania działalno-
ści szkoleniowej powinny być również poddane ocenie. Do ich oceny mo-
że być wykorzystana powszechnie obowiązująca czterostopniowa skala
ocen /od oceny niedostatecznej do bardzo dobrej/ lub też inne skale,
jak np. skala punktowa /np. od 1 do 100 punktów/ itp.^{18/} Uzyskane w
ten sposób oceny powinny stanowić wielką pomoc w całości oceny
efektywności szkolenia wojskowego w danej jednostce.

Przedstawimy teraz krótką charakterystykę wymienionych czynników
pod kątem ich wpływu na poziom szkolenia.

4.1. Wykorzystanie czasu szkoleniowego

Pod pojęciem "czas szkoleniowy" rozumie się godziny przeznaczone na
realizację programów lub przedsięwzięć pozaprogramowych. We wszystkich
programach szkolenia zawarta jest liczba dni szkoleniowych w miesiącu,
okresie szkolenia /czy turnusie w przypadku pododdziałów szkolnych/
i roku oraz liczba godzin szkoleniowych w dniu. Natomiast liczbę go-
dzin na przedsięwzięcia pozaprogramowe określają plany ich przeprowa-
dzenia.

Za przedsięwzięcia szkoleniowe pozaprogramowe uważa się te, na re-
alizację których nie określono ściśle czasu w programach szkolenia.
Należą do nich przede wszystkim takie przedsięwzięcia, jak:

- przygotowanie zajęć pokazowych /na kursach metodycznych szczebla
nadrzędnego /np. dywizjach/ lub w czasie różnych imprez okoliczności-
wych;
- zajęcia prowadzone z kadrami oddziału /pododdziału/, jak np. ćwicze-
nia dowódczo-sztabowe, ćwiczenia grupowe, treningi, kursy instruktors-
ko-metodyczne itp./;

18/ Tamże, s.22.

- niektóre zajęcia prowadzone z pododdziałami /np. różnego rodzaju treningi, zawody, konkursy, egzaminy na klasowych specjalistów itp./.

Dokonywanie oceny wykorzystania czasu szkoleniowego może być organizowane w dowolnym terminie, ale najbardziej celowe byłoby, aby to czynić po zakończeniu realizacji jakiegoś etapu czy okresu szkolenia lub po zakończeniu realizacji planów szkolenia w przedziałach czasowych /np. tygodnia, miesiąca, roku itp./.

Oceniając wykorzystanie czasu programowego bierze się pod uwagę tylko godziny, nie wnikając jak zostały one wykorzystane na poszczególne przedmioty. Jest to więc ocena czysto formalna. Jakościowe spożytkowanie czasu szkoleniowego znajduje odbicie w ocenie uzyskanych wyników szkolenia.

Ustalenie faktycznego wykorzystania czasu szkoleniowego dokonuje się w oparciu o dzienniki lekcyjne oraz podział godzin i kalendarzowy plan szkolenia kompanii /równorzędnego pododdziału/. Wszelkie naliczenia godzin programowego szkolenia dotyczą kompanii i dlatego kalendarzowy plan szkolenia tego szczebla dowodzenia, stanowi podstawę do analizy wykorzystania czasu szkoleniowego w oddziale. Oznacza to, że ocenę wykorzystania czasu szkoleniowego w batalionie będzie stanowić średnia arytmetyczna ocen, uzyskanych przez kompanie i inne samodzielne pododdziały podległe dowódcy batalionu. Natomiast ocenę wykorzystania czasu szkoleniowego na szczeblu oddziału, dają średnie arytmetyczne ocen batalionów i innych pododdziałów bezpośrednio podległych dowódcy oddziału.

Dla dokonania oceny całokształtu szkolenia, w podobny sposób należy oceniać wykorzystanie czasu na zamierzenia pozaprogramowe. Podstawę do uchwycenia stanu faktycznego w tym względzie powinna być ewidencja realizacji zamierzeń pozaprogramowych prowadzona na poszczególnych szczeblach dowodzenia /podziały godzin i kalendarzowe plany w kompanii, miesięczne plany na szczeblu batalionu i oddziału, plany poszczególnych zamierzeń, dzienniki ewidencji zajęć z kadrą itd./.

Wydaje się, że ocenę wykorzystania czasu szkoleniowego najlepiej byłoby przedstawić w postaci wskaźnika procentowego, który może być następnie /jeśli występuje taka potrzeba/ przeliczany na dowolną skalę ocen. Tak więc, gdy np. liczba godzin szkoleniowych w miesiącu dla kompanii wynosi 120, a faktycznie zrealizowano tylko 90, to wynika z tego, że czas szkoleniowy w tej kompanii został wykorzystany w 75%. Dla przeliczenia tego wskaźnika na czterostopniową skalę ocen można przyjmować różne wartości graniczne, ale wydaje się, że jeśli ten wskaźnik jest niższy niż 50%, to wykorzystanie czasu szkoleniowego nie powinno być ocenione pozytywnie. Jest to oczywiście tylko sugestia.

W niektórych przypadkach można poddawać analizie wykorzystanie czasu szkoleniowego w odniesieniu do pojedynczych przedsięwzięć /programowych lub pozaprogramowych/. Za podstawę przyjmuje się wówczas czas określony w programie szkolenia /planie danego zamierzenia/ i czas faktycznej realizacji. Można tak postępować np. w przypadku kompanijnych lub batalionowych ćwiczeń taktycznych. W takim przypadku wymagana jest obecność osoby oceniającej od momentu rozpoczęcia przedsięwzięcia do jego zakończenia.

4.2. Realizacja planu szkolenia

W praktyce szkoleniowej może zdarzyć się tak, że czas szkoleniowy został wykorzystany, ale nie zostały zrealizowane wszystkie przedsięwzięcia zawarte w planach szkolenia czy też w kalendarzowych planach zamierzeń. Niektóre przedsięwzięcia mogą być pominięte, zrealizowane tylko częściowo albo też spłycone. Dlatego też istnieje potrzeba oceny realizacji planu szkolenia pod względem merytorycznym. Ocena taka może być prowadzona po zakończeniu jakiegoś cyklu szkoleniowego lub też w odniesieniu do poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych /np. pojedynczych zajęć z konkretnego przedmiotu/. Materiałem źródłowym dla dokonania tej oceny są plany szkolenia, kalendarzowe plany zamierzeń, dzienniki lekcyjne i konspekty /plany-konspekty/ do zajęć. Ocena ta trudna jest do skwantyfikowania, aczkolwiek można ją również przedstawić w postaci wskaźnika procentowego. Występowanie dużych luk w realizacji programu szkolenia znajduje niewątpliwie odzwierciedlenie w poziomie wyszkolenia pojedynczych żołnierzy czy też całych pododdziałów. W powyższej ocenie ważne jest również jakie tematy i zagadnienia zostały pominięte lub zrealizowane pobieżnie. Nie wszystkie bowiem posiadają jednakowy ciężar gatunkowy. Dlatego też pominięcie niektórych zagadnień lub ich spłyconie w realizacji może nie spowodować większych konsekwencji w wyszkoleniu żołnierzy, ale w przypadku niektórych problemów nie jest to w ogóle możliwe. Odnosi się to do problematyki węzłowej w danym przedmiocie i do tych zagadnień, bez których znajomości nie można przejść do realizacji następnych.

4.3. Stan bazy szkoleniowej i jej wykorzystanie

Na poziomie wyszkolenia pojedynczych żołnierzy, jak i całych pododdziałów w znaczący sposób wpływa posiadana baza szkoleniowa, a szczególnie jej wykorzystanie w procesie szkolenia. W ocenie tej bazy bierze

się pod uwagę bazę gabinetową i terenową zwaną również polową /w tym garnizonową, a niekiedy również poligonową/. Stan bazy można oceniać w stosunku do potrzeb danego przedmiotu szkolenia, działu lub całokształtu szkolenia oddziału. W niektórych przypadkach można ją ocenić także w stosunku do konkretnego przedsięwzięcia szkoleniowego, zwłaszcza pod kątem wykorzystania tej bazy.

Oceny stanu ukończenia bazy dokonuje się poprzez porównanie posiadanych obiektów i urządzeń z normatywnymi określającymi należności w tym względzie. Podstawę do oceny stanowią normy należności oraz ewidencja stanu faktycznego.

W przypadku bazy gabinetowej, ocenie podlega wyposażenie poszczególnych sal wykładowych i gabinetów przedmiotowych. W tym celu należy określić stopień ukończenia tych sal i gabinetów w stosunku do normy /należności/. Ocenę ogólną stanu bazy gabinetowej stanowi średnia arytmetyczna ocen wszystkich sal. W ocenie tej powinno się również uwzględniać występujące brakujące sale, a które przewidziane są w normie należności.

Baza terenowa obejmuje strzelnice, place ćwiczeń taktycznych, ośrodki specjalistyczne, place treningów ogniowych, obiekty sportowe itp. W jej ocenie uwzględnia się przede wszystkim obiekty, które przewidziane są w normach należności dla danego oddziału. Zasady oceny są podobne jak przy ocenie bazy gabinetowej. Ogólną ocenę bazy terenowej stanowi średnia arytmetyczna ocen wszystkich obiektów, które oddział powinien posiadać. Jeśli obiektów szkoleniowych jest więcej niż przewidują należności, to fakt ten powinien być uwzględniony w ogólnej ocenie.

Bardzo istotną sprawą w ocenie bazy gabinetowej i terenowej jest uwzględnianie sprawności sprzętu i urządzeń /np. trenerów, symulatorów, eksponatów sprzętu bojowego itp./ zgromadzonych na salach lub na obiektach szkoleniowych w terenie. Ponadto powinno się brać pod uwagę także pomoce szkoleniowe, jak plansze, schematy, modele, instrukcje, regulaminy, podręczniki i inne materiały niezbędne dla zabezpieczenia procesu szkolenia.

Ustalenie stanu bazy gabinetowej i terenowej, a także jej sprawności jest na pewno pracochłonne, ale nie takie trudne do wykonania. Znacznie więcej trudności przysparza ustalenie stopnia wykorzystania tej bazy w codziennym procesie szkoleniowym. Pewne informacje w tym względzie można uzyskać z kontroli konspektów do zajęć, analizy kart pracy niektórych urządzeń, wywiadów z żołnierzami, a także z pobieżnej lustracji urządzeń i eksponatów wchodzących w skład wyposażenia sal wykładowych i obiektów terenowych.

Zgoła inne podejście stosuje się w ocenie bazy poligonowej, która nie jest uwzględniana w normach należności dla oddziału. W tym przypadku dokonuje się analizy i oceny pod kątem tego, czy przydzielony oddziałowi poligon lub jego obiekty zabezpieczą zrealizowanie planu szkolenia poligonowego. Należy zatem ustalić liczbę obiektów, z których oddział powinien korzystać w czasie pobytu na poligonie /zgodnie z planem szkolenia i normami przewidzianymi dla danego poligonu/ oraz częstotliwość i sposób ich wykorzystania. W ocenie bazy poligonowej należy również uwzględniać te pomoce szkoleniowe, które przystosowane są w oddziale pod kątem szkolenia poligonowego i w tym celu przewożone zostają na poligon.

Ogólną ocenę bazy szkoleniowej i jej wykorzystanie określa średnia arytmetyczna za każdy rodzaj bazy. W przypadku oceny pojedynczego przedsięwzięcia /zajęcia/ określa się stan danej sali /gabinetu, obiektu/ w stosunku do potrzeb wynikających z treści i planu realizacji danego zamierzenia. Pozwala to określić, w jakim procencie wydzielona baza i pomoce szkoleniowe zabezpieczą zrealizowanie zagadnień szkoleniowych ujętych w planie.

4.4. Obsada etatowa

W pogłębionych analizach wyników szkolenia powinno się brać pod uwagę również stopień ukończenia pododdziałów i sztabów żołnierzami zasadniczej służby wojskowej oraz kadry zawodowej. Występowanie braków w obsadzie etatowej, zwłaszcza na stanowiskach dowódców kompanii i plutonów musi negatywnie odbić się na poziomie wyszkolenia pododdziałów.

Podstawę do analizy obsady etatowej stanowi dokument ewidencji prowadzony na szczeblu oddziału i etat. Nie powinno się brać pod uwagę wszelkich doraźnych przesunięć personalnych. Wynik tej analizy najlepiej jest obliczyć przy pomocy wskaźnika procentowego, który następnie powinien być zamieniony na oceny w skali czterostopniowej.

Duże braki etatowe na stanowiskach dowódczych /nie wynikające z winy dowództwa oddziału/ mogą stanowić pewne usprawiedliwienie w przypadku niezadowalających wyników szkolenia.

4.5. Przygotowanie merytoryczno-metodyczne żołnierzy realizujących proces szkolenia

W ocenie przygotowania merytoryczno-metodycznego żołnierzy bierze się pod uwagę tych, którzy organizują i prowadzą proces szkolenia w

Jednostce. Będą to więc przede wszystkim dowódcy pododdziałów oraz oficerowie sztabów, pododdziałów /batalionów/ i oddziału. Wstępną ocenę przygotowania merytorycznego dokonuje się na podstawie analizy wykształcenia żołnierzy odpowiedzialnych za szkolenie. Należy w tym celu porównać czy posiadane wykształcenie odpowiada stawianym wymaganiom dla danego stanowiska. W ocenie tej nie wnika się w rzeczywisty poziom i umiejętności, a więc jest to ocena czysto formalna. Podstawowym materiałem źródłowym dla jej ustalenia są dokumenty kadrowe.

Dla efektywności działalności szkoleniowej bardzo ważne jest przygotowanie metodyczne żołnierzy bezpośrednio prowadzących zajęcia. Najlepiej można je ocenić poprzez bezpośrednią obserwację prowadzonych zajęć. Nie zawsze jest to jednak możliwe. W tej sytuacji ocenę przygotowania metodycznego kadry oddziału można dokonać drogą pośrednią, to jest poprzez analizę działalności metodycznej w oddziale. Dobrze prowadzona działalność metodyczna pozwala wnioskować, że kadra oddziału jest dobrze przygotowana w tym zakresie i odwrotnie. Jeśli działalność metodyczna prowadzona jest na niskim poziomie lub niesystematycznie, to trudno od niej oczekiwać wysokiego poziomu przygotowania metodycznego.

W ocenie działalności metodycznej powinno się uwzględniać przede wszystkim rodzaj i częstotliwość wykorzystywanych w oddziale form doskonalenia metodycznego oraz zgodność ich prowadzenia z wymogami instrukcyjnymi, a także frekwencję. Dokonanie takiej oceny jest możliwe pod warunkiem, że jest ona skrupulatnie ewidencjonowana.

Wydaje się, że przygotowanie merytoryczno-metodyczne najlepiej jest wyrazić przy pomocy czterostopniowej skali ocen /2, 3, 4, 5/.

4.6. Spełnienie wymagań programowych /instrukcyjnych/

Dla obiektywnej oceny rezultatów szkolenia istotne jest, czy zostały one uzyskane w sposób uczciwy to znaczy czy zostały osiągnięte przy przestrzeganiu wymogów zawartych w odpowiednich instrukcjach, regulaminach, programach czy wytycznych przełożonych. Odnosi się to zarówno do oceny rezultatów pojedynczego zajęcia, jak i całości szkolenia. Jeśli np. podczas zajęć ze strzelania zostaną ustawione niewłaściwe tarozę albo w niewłaściwej odległości, to musi to wywrzeć odpowiedni wpływ na uzyskiwane wyniki. Podobnie będzie w przypadku, jeśli zajęcia miały być prowadzone w nocy, a faktycznie były prowadzone o zmroku lub gdy szkolenie nie przebiegało na właściwych obiektach szkoleniowych /np. na sali wykładowej zamiast na plaży ćwiczeń itp./.

Dla dokonania oceny rezultatów szkolenia pod względem wymagań programowych należy wcześniej wypisać te czynności z odpowiednich dokumentów, a następnie przeanalizować pod tym kątem przebieg i rezultaty danego zajęcia lub całego cyklu szkoleniowego. W niektórych rodzajach zajęć jest to bardzo proste /np. w przypadku obowiązujących strzelań wymogi te są ściśle określone w programach strzelań/, a w innych - jak np. w ćwiczeniach taktycznych - znacznie trudniejsze. Wynik tej analizy najlepiej jest przedstawiać w czterostopniowej skali ocen. W tym celu proponuje się zastosować następujące postępowanie ocenowe: za każdy spełniony wymóg wystawia się ocenę bardzo dobrą /5/, a za niespełniony niedostateczną. Po zsumowaniu tych ocen oblicza się średnią arytmetyczną, którą z kolei można również przedstawić w tradycyjnej skali czterostopniowej. Takie postępowanie może mieć zastosowanie przede wszystkim w ocenianiu konkretnych zajęć lub takich zagadnień, w których wymogi te są określone bardzo precyzyjnie.

Do oceny oddziału /samodzielnego pododdziału/ pod względem przestrzegania wymogów programowych /instrukcyjnych/ można brać pod uwagę różne zagadnienia, takie jak np.:

- realizacja szkolenia na obiektach nie będących w dyspozycji oddziału;
- udział pododdziałów rodzajów wojsk w szkoleniu na zgrupowaniach specjalistycznych;
- udział kadry w szkoleniu instruktorsko-metodycznym organizowanym przez nadrzędne szczeble dowodzenia;
- udział przedstawicieli sztabu nadrzędnego w zgrzaniu systemów ognia, OPL i zabezpieczenia działań bojowych;
- przeprowadzenie sprawdzianów do ćwiczenia batalionowego i pułkowego oraz szkolenia poligonowego i inne.

W ocenie szkolenia na obiektach nie będących w dyspozycji oddziału bierze się pod uwagę te obiekty garnizonu, które są niezbędne do należytego zrealizowania programu szkolenia. Podstawę oceny stanowi plan przydziału tych obiektów i faktycznie ich wykorzystanie w porównaniu z potrzebami. To samo dotyczy szkolenia poligonowego /plan przydziału obiektów ze strony związku taktycznego lub komendy poligonu i ich faktyczne wykorzystanie/. Oceny negatywnej nie wystawia się tylko wtedy, gdy niewykorzystanie przydzielonego obiektu było spowodowane przyczynami niezależnymi od oddziału.

Udział pododdziałów rodzajów wojsk w szkoleniu na zgrupowaniach specjalistycznych ocenia się, biorąc pod uwagę plan na dany rok w tym zakresie. Gdy ocenia się tylko dany rodzaj wojsk, to uwzględnia się

udział w tym szkoleniu danego pododdziału, ustalając liczbę planowanych dla niego zgrupowań i faktyczny udział.

Przy ocenie tego zagadnienia za cały oddział bierze się pod uwagę liczbę wszystkich zaplanowanych zgrupowań dla pododdziałów, rodzajów wojsk oddziału i ustala faktyczny w nich udział.

Udział kadry w szkoleniu instruktorsko-metodycznym organizowanym na szczeblu związku taktycznego, okręgu wojskowego lub rodzaju wojsk dotyczących przede wszystkim kursów, porad metodyczno-szkoleniowych i zajęć instruktorskich do ćwiczeń taktycznych. Nie uwzględnia się w tej analizie przeszkalania kadry na kursach stacjonarnych. Podstawę oceny w tym zakresie stanowi obecność kadry na wyżej wymienionych zamierzeniach. Dokonuje się więc porównania faktycznych uczestników danego przedsięwzięcia ze składem ustalonym przez przełożonych. Chodzi przy tym nie tylko o analizę ilościową, ale również jakościową. Istotne jest bowiem, czy w danym zamierzeniu uczestniczą rzeczywiście ci żołnierze, którzy powinni uczestniczyć, a nie ktoś inny - w ich zastępstwie.

Udział przedstawicieli sztabu nadrzędnego w zgrywaniu systemów /ognia, OPL i zabezpieczenia działań bojowych/ ustala się na podstawie rozkazów organizacyjnych i planów ćwiczenia, w ramach których dowódca oddziału zgrywał określony system. Liczba zgrywanych systemów stanowi punkt odniesienia do określenia w ilu tego rodzaju zamierzeniach uczestniczyli przedstawiciele sztabu nadrzędnego.

Ocenę sprawdzianów określa się na podstawie porównania faktycznej ich ilości z ilością przewidzianą w dokumentach normatywnych, a uwarunkowaną ilością rzeczywiście planowanych ćwiczeń i szkoleń na poligonie.

Omówione wyżej zagadnienia najwygodniej jest oceniać przy pomocy wskaźnika procentowego, który następnie powinien być zamieniony na ocenę w skali czterostopniowej, co ułatwi dokonanie całościowej analizy uwarunkowań efektywności szkolenia wojskowego w oddziale.

4.7. Planowanie i kierowanie działalnością szkoleniową

W ocenie tego zagadnienia bierze się pod uwagę wyłącznie oddziaływanie szczebla nadrzędnego, a więc dowództwa i sztabu oddziału. Planowanie i kierowanie szkoleniem obejmuje następujące problemy:

- terminowość przekazywania wytycznych do opracowania planu;
- zakres wytycznych /czy zawarte w nich informacje są wystarczające do opracowania planu/;
- terminowość zatwierdzania planu;
- ilość i jakość zmian wprowadzanych do planu;
- kontrola realizacji planu.

Oceniając terminowość otrzymania wytycznych do opracowania planu szkolenia na dany miesiąc określa się, czy zostały one wydane w czasie ustalonym w zasadach planowania /na ile dni wcześniej/przed rozpoczęciem realizacji planu/. Podstawę do oceny stanowi miesięczny plan działania sztabu oddziału.

Zakres wytycznych czyli ich kompletność ocenia się przez sprawdzenie planów kalendarzowych pododdziałów /kompanii i równorzędnych pododdziałów/ pod względem zaplanowania obiektów szkoleniowych, przydziału środków materialowych, dni pełnienia wart i służb w oddziale, przedsięwzięć organizowanych przez osoby funkcyjne spoza kompanii oraz terminów zamierzeń przełożonych, w których uczestniczy pododdział.

Oceniając terminowość zatwierdzania planów miesięcznych bierze się pod uwagę datę i podpis przełożonego zatwierdzającego plan.

Istotną sprawą w kierowaniu szkoleniem jest to, czy plan jest realny, a o tym świadczą m.in. ilość zmian wprowadzonych do planu w trakcie jego realizacji. Ważna jest w tym przypadku także jakość tych zmian, czyli ich waga, a także przyczyny. W analizie tej uwzględnia się tylko zmiany wprowadzone przez dowództwo lub sztab oddziału.

Jedną z podstawowych funkcji kierowania jest kontrola i dlatego też wchodzi ona w zakres powyższej analizy. Przedmiotem oceny są następujące zagadnienia:

- ilość kontrolowanych przedsięwzięć szkoleniowych;
- kompetentność osób kontrolujących /kto kontrolował i czy jest to zgodne z obowiązującymi wytycznymi/;
- sposób przekazywania uwag i wniosków z przeprowadzonych kontroli;
- odnotowywanie kontroli w odpowiednich dokumentach szkoleniowych;
- realizacja uwag i wniosków z poprzednich kontroli itp.

Powyższa analiza dotyczyła całości przedsięwzięć szkoleniowych oddziału. Jednak w uzasadnionych przypadkach podobna analiza może być przeprowadzona w odniesieniu do pojedynczych zamierzeń szkoleniowych. Wtedy przedmiotem oceny mogą być przykładowo następujące zagadnienia: termin udzielenia instruktażu lub wytycznych do danego zamierzenia, termin zatwierdzenia konspektu lub planu-konspektu, termin i sposób realizacji w stosunku do planu itp.

Wszystkie omówione wyżej zagadnienia składające się na planowanie i kierowanie działalnością szkoleniową mogą być oceniane oddzielnie, a następnie w oparciu o te oceny cząstkowe ustala się ocenę ogólną.

4.8. Zabezpieczenie materiałowe

Na zabezpieczenie materiałowe składają się środki jedno i wielorazowego użytku wykorzystywane w działalności szkoleniowej, a przede wszystkim amunicja i paliwo wyrażane w przydziałach kilometrów.

Potrzeby poszczególnych rodzajów środków materiałowych na zabezpieczenie realizacji programów szkolenia określają odpowiednie normy. Normy te określają potrzeby na wyszkolenie indywidualne żołnierzy oraz na realizację zamierzeń z zakresu wyszkolenia zespołowego na poszczególnych szczeblach dowodzenia. W dotychczasowej praktyce szkoleniowej przyjmuje się, że pełne zabezpieczenie materiałowe /zgodnie z normami/ powinno być bezwzględnie przestrzegane w odniesieniu do potrzeb związanych z indywidualnym wyszkoleniem żołnierzy wszystkich rodzajów wojsk i specjalności wojskowych, zespołów najniższego szczebla /załóg, drużyn itp./ wraz z realizacją strzelań obowiązujących w danym roku. Wszystkie inne przedsięwzięcia /w tym i programowe/ powinny być zabezpieczane pod względem materiałowym stosownie do istniejących możliwości.^{19/} Swobodną normą w tym przypadku jest przydział środków na ich realizację^o czyli limit.

Podczas oceny pojedynczego przedsięwzięcia /zajęcia/ porównuje się przydział poszczególnych środków z normą ustaloną na jego zabezpieczenie. W przypadku zamierzeń dotyczących szkolenia indywidualnego, zespołów najniższego szczebla oraz strzelań, wielkości te powinny być takie same. W odniesieniu do innych zamierzeń należy dokonać dwóch porównań: 1/ z normą /gdy dane zamierzenie jest ujęte w normach/ i 2/ z planem zabezpieczenia danego zamierzenia. Z pierwszego porównania wynika, w jakim stopniu przydział środków odbiega od normy, a z drugiego - czy występuje rozbieżność między planowanym zabezpieczeniem a faktycznym przydziałem.

Stopień zabezpieczenia materiałowego określa się w stosunku do każdego asortymentu danej grupy środków /np. amunicji 7,62, granatów dymnych, naboju sygnałowych itp./. Każdy rodzaj należy ocenić oddzielnie, a następnie można dopiero ustalić ocenę ogólną, którą może być średnia arytmetyczna. W ocenie tej należy ponadto uwzględnić zabezpieczenie w środki najważniejsze dla danego przedsięwzięcia szkoleniowego, które powinny wpływać w największym stopniu na ostateczną ocenę.

Oceniając zabezpieczenie materiałowe pododdziału za dany okres bierze się pod uwagę wymogi szkoleniowe programu w odniesieniu do

19/ Por. Zarys metodologii pomiaru efektywności szkolenia na szczeblu pododdziału i oddziału. op.cit., s. 36.

przedmiotów, tematów i zajęć oraz normy materiałowe przewidziane na zabezpieczenie ich realizacji. Zeumowanie wszystkich potrzeb wg norm i ich konfrontacja z przydziałem stanowi wskaźnik zabezpieczenia materiałowego realizacji programu w ocenianym okresie.

Ocena oddziały stanowi średnią zabezpieczenia poszczególnych pododdziałów oraz zamierzeń organizowanych na szczeblu oddziały.

Podsumowując należy zauważyć, że w ocenie tej ważne jest ustalenie, jak wygląda faktyczne zabezpieczenie szkolenia w środki materiałowe w stosunku do potrzeb oraz jak zostały wykorzystane przydzielone limity /czy zostały wykorzystane w pełni, czy zostały może przekroczone itp./.

Ogólna ocena tego zagadnienia powinna być również przedstawiona w skali czterostopniowej.

4.9. Frekwencja

Frekwencję oblicza się na podstawie porównania stanu ewidencyjnego z obecnością na zajęciach. Otrzymany wskaźnik procentowy wskazane byłoby także przeliczyć na ocenę w skali czterostopniowej, z tym, że jeśli frekwencja jest niższa jak 50%, to powinna być oceniona niedostatecznie /2/.

Oceną obecności na zajęciach, w których uczestniczy kilka pododdziałów będzie średnia arytmetyczna obecności ustalonej dla każdego pododdziału /bez kadry zawodowej/. Przy dokonywaniu analizy obecności za określony okres szkolenia bierze się pod uwagę średnią obecności na podstawie ewidencji prowadzonej w dziennikach lekcyjnych. Oceniając frekwencję w skali oddziały ustala się średnią obecności poszczególnych pododdziałów. Frekwencję kadry zawodowej rozpatruje się oddzielnie na podstawie ewidencji szkolenia.

W przypadku niskiej frekwencji wskazane byłoby przeanalizowanie przyczyn tego zjawiska, zwłaszcza w odniesieniu do kadry zawodowej.

x

x x

Scharakteryzowane wyżej uwarunkowania nie mają jednakowej wagi, ale zsumowane wyniki tej analizy pozwalają w miarę obiektywnie ocenić ich wpływ na wyniki szkolenia, a tym samym dokładniej przyjrzeć się przyczynom, które spowodowały, że wyniki te są właśnie takie, a nie inne. Dla porównania wpływu uwarunkowań w poszczególnych pododdziałach czy

wskazane jest zsumowanie ocen wystawianych za poszczególne zagadnienia i obliczenie średniej arytmetycznej. Jeśli natomiast ocena tych zagadnień była wyrażana w inny sposób np. w punktach, to należy również postąpić tak samo. Uzyskany wynik stanowi bardzo uogólnikową ocenę uwarunkowań efektywności szkolenia w oddziale, którą to można wyrazić i obliczyć przy pomocy następującego zapisu:

$$O_u = \frac{O_{cz} + O_{pl} + O_{b_{sz}} + O_e + O_{prz} + O_{wp} + O_{pk} + O_{zm} + O_f + \dots + O_n}{l_{ocz}}$$

gdzie:

- O_u - uogólniona ocena uwarunkowań efektywności szkolenia;
- O_{cz} - ocena wykorzystania czasu szkoleniowego;
- O_{pl} - ocena realizacji planów szkolenia;
- $O_{b_{sz}}$ - ocena bazy szkoleniowej;
- O_e - ocena obsady etatowej;
- O_{prz} - ocena przygotowania merytoryczno-metodycznego kadry;
- O_{wp} - ocena spełnienia wymagań programowych /instrukcyjnych/;
- O_{pk} - ocena planowania i kierowania szkoleniem;
- O_{zm} - ocena zabezpieczenia materiałowego;
- O_f - ocena frekwencji;
- O_n - ocena innych, nie uwzględnionych wyżej uwarunkowań;
- l_{ocz} - liczba ocen cząstkowych przedstawionych w mianowniku.

Uwaga: Użyte wyżej symbole mają charakter przykładowy, co oznacza, że można przyjąć dowolną symbolikę dla analizowanych uwarunkowań.

Ocena ta jest przydatna - jak już wcześniej zaznaczyliśmy - przy porównywaniu wyników szkolenia w poszczególnych pododdziałach i oddziałach. Przy uzyskaniu takich samych wyników wyżej należy ocenić ten oddział, który posiadał gorsze uwarunkowania np. gorszą bazę szkoleniową, czy mniej etatowych dowódców pododdziałów itp. Dowództwa jednostek powinny dążyć do tego, aby każdy czynnik warunkujący efektywność szkolenia oceniony był jak najwyżej. Nie zawsze bowiem niższa ocena może świadczyć na korzyść. W przypadku, gdy niska ocena danego czynnika wynika z winy jednostki /np. nieumiejętne planowanie i kierowanie szkoleniem, niewłaściwie prowadzona działalność metodyczna, świadome nieprzestrzeganie wymogów instrukcyjnych, brak dbałości o stan bazy szkoleniowej, zbyt tolerancyjny stosunek do frekwencji na zajęciach/, to nie może ona stanowić usprawiedliwienia dla słabych wyników szkolenia. Dlatego

też analizując wpływ powyższych czynników na efektywność szkolenia należy na nie patrzeć dwójako, a więc trzeba ustalić, czy niska ich ocena wpływa z winy dowództwa i kadry oddziału, czy też jest ona wynikiem uwarunkowań obiektywnych. W zależności od powyższego ustalenia ocena ta może wpływać dodatnio na ostateczną ocenę efektywności szkolenia wojskowego, może stanowić jej usprawiedliwienie, albo też odwrotnie - może wpływać na nią negatywnie lub utwierdzać nas o słuszności tej oceny.

Może się też zdarzyć taka sytuacja, że ogólna ocena analizowanych uwarunkowań jest wysoka, a wyniki szkolenia są niskie. W takiej sytuacji należy poszukiwać, jakie inne czynniki mogły wpłynąć na niski poziom szkolenia w jednostce. Mogą być one różne, jak na przykład:

- nieprzygotowania się do zajęć dowódców pododdziałów;
- niewłaściwe wykorzystywanie bazy szkoleniowej;
- brak aktywizacji żołnierzy na zajęciach szkoleniowych;
- stosowanie niewłaściwych metod szkolenia;
- nieuczciwe prowadzenie ewidencji szkoleniowej /np. wpisywanie do dzienników zajęć, które się nie odbyły/;
- stosowanie niedozwolonych uproszczeń w szkoleniu itp.

Przeprowadzona w ten sposób analiza uwarunkowań szkolenia jest niewątpliwie skomplikowana i bardzo pracochłonna ale daje ona oceniającemu właściwy obraz działalności szkoleniowej w danym oddziale. Tak głębokie analizy nie muszą być prowadzone często, ale wydaje się, że nie powinny mieć miejsca rzadziej niż raz w roku, po zakończeniu cyklu szkoleniowego. Analiza taka mogłaby być przedmiotem kontroli problemowo-kompleksowej prowadzonej przez związek taktyczny lub inny szczebel nadrzędny. Ewentualnie mogłaby być również dokonywana podczas inspekcji.

ZAKOŃCZENIE

Problematyka efektywności szkolenia jest niezwykle złożona. Najwięcej jednak trudności i zarazem kontrowersji związanych jest z pomiarem efektywności. Nie ma bowiem wypracowanych jednoznacznych i uniwersalnych wskaźników, które pozwoliłyby dokonać obiektywnej i wszechstronnej oceny efektywności szkolenia. Najlepiej chyba opracowany jest pomiar skuteczności, ale i w tym zakresie nie wszystko jest zupełnie jasne. Wydaje się, że dalej otwarty jest jeszcze problem pomiaru skuteczności ćwiczeń taktycznych. Wiele wątpliwości może budzić także ocena poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych pod względem takich wyznaczników efektywności, jak racjonalność, ryzykowność, dok-

ładność, śmiałość itp. Nie mniej ważną sprawą, a chyba jeszcze niedostatecznie dopracowaną, jest ocena uwarunkowań efektywności szkolenia.

Skrypt również nie rozwiązuje do końca wszystkich tych problemów. Wskazuje jednak na sposoby podejścia do rozwiązania poszczególnych zagadnień, a tym samym posiada wartości o charakterze praktycznym i metodologicznym. Powinien stanowić także inspirację do ciągłego poszukiwania coraz to doskonalszych sposobów pomiaru efektywności szkolenia wojskowego. Szczególnie pilną potrzebą w tym zakresie jest ustalenie uogólnionego wskaźnika efektywności szkolenia wojskowego kumulującego w sobie oceny wszystkich jej cech oraz także uwarunkowań. Nie wszystkie te cechy i uwarunkowania w jednakowym stopniu wpływają na ostateczne rezultaty szkolenia. Należałoby być może opracować dla nich współczynniki ważności. Ponadto uogólniony wskaźnik efektywności ma zastosowanie tylko w przypadku całościowej oceny efektywności w oddziale oraz niektórych ważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych, jak np. ćwiczenia taktyczne. W ocenie innych przedsięwzięć /np. zajęć politycznych, strzelań, zajęć ze szkolenia fizycznego itp./ ocena efektywności sprowadza się w zasadzie tylko do pomiaru skuteczności, a niekiedy pewnych elementów ekonomizacji, to jest kosztów. Wynika z tego, że efektywność szkolenia może być rozpatrywana całościowo /globalnie/ i wtedy zawiera ona ocenę szkolenia w oddziale /lub niektórych przedsięwzięć szkoleniowych/ z punktu widzenia wszystkich aspektów efektywności oraz częściowo, to znaczy oddzielnie z punktu widzenia każdego składnika efektywności /skuteczności, ekonomizacji, racjonalności, ryzykowności itp./.

Całościowa ocena efektywności szkolenia daje pełny jej obraz w oddziale i jest tym samym bardziej obiektywna. Wymaga jednak dużego nakładu pracy od oceniającego, a także dobrej znajomości istoty działalności szkoleniowej oraz istoty efektywności szkolenia. Pewną pomocą w tym względzie może stanowić zbiorczy arkusz oceny efektywności /załącznik nr /. Wydaje się, że ocena taka powinna być dokonywana po zakończeniu roku szkoleniowego oraz ważniejszych ćwiczeń /batalionowych i pułkowych/.

Studiowanie tego skryptu powinno pomóc w lepszym zrozumieniu istoty efektywności szkolenia wojskowego oraz problematyki związanej z jej pomiarem.

BIBLIOGRAFIA

1. Abcuk V.A., Ocena jakości wykształcenia bojowego, *Woenna Myśl* 1977, nr 2.
2. Denek K., Pomiar efektywności kształcenia w szkole wyższej, PWN, Warszawa 1980.
3. Instrukcja o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych, Warszawa 1976.
4. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków, - Gdańsk - Łódź, wyd. VII, 1982.
5. Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego, praca zbiorowa pod kierownictwem K. Żegnałki, Warszawa 1985.
6. Metodologia pomiaru skuteczności przedsięwzięć szkoleniowych szczebla operacyjno-taktycznego, praca zbiorowa pod kierownictwem Cz. Dęgi.
7. Metodologia wojskowych badań naukowych, ASG WP, Warszawa 1983.
8. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1978.
9. Tymczasowa instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL, Warszawa 1985.
10. Wydra W., Zasady pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń, *Myśl Wojskowa* 1974, nr 5;
11. Zakrzewski J., Sprawdzanie efektywności szkolenia oficerów, sztabów i wojsk, *Myśl Wojskowa* 1969, nr 10.
12. Zarys metodologii pomiaru efektywności szkolenia na szczeblu pododdziału i oddziału, MON, Warszawa 1982.
13. Żegnałek K., Istota efektywności kształcenia w uczelni wojskowej, Warszawa 1987.
14. Żegnałek K., Zarys metodyki pomiaru efektywności kształcenia w uczelni wojskowej, Warszawa 1987.

PRZEWODNIK OCENOWY DOWODCY ODDZIAŁU W ĆWICZENIU
DOWÓDCZO-SZTABOWYM

I. OCENIANIE W ZAKRESIE PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI:

1. Racjonalność działania

a/ bardzo dobrze /5/:

- decyzja w pełni uwzględnia warunki pola walki /a w tym głównie możliwości działań i przeciwdziałań przeciwnika/;
- decyzja została w pełni i należyście dostosowana do warunków istniejącego pola walki;
- w decyzji uwzględniono wszelkie aspekty pola walki /przyjęto realne oceny poszczególnych specjalistów/;
- uzasadnienie przedsięwziętych zamierzeń jest pewne i logiczne.

b/ dobrze /4/:

- decyzja w zasadniczych elementach uwzględnia warunki pola walki;
- decyzja jest dostosowana do warunków pola walki jednak niektóre z nich pominięto lub uwzględnia tylko w pewnym stopniu;
- uzasadnienie przedsięwziętych zamierzeń jest niepełne, lecz logiczne.

c/ dostatecznie /3/:

- decyzja uwzględnia główne elementy warunków pola walki;
- decyzja w niektórych elementach pomija czynniki warunkujące działanie;
- uzasadnienie przedsięwziętych zamierzeń posiada duże luki i jest nie w pełni logiczne.

2. Dokładność działania:

a/ bardzo dobrze /5/:

- rozwiązania przyjęte w decyzji są w pełni zgodne z zamiarem i wytycznymi przełożonego;
- przedstawienie przyjętych rozwiązań jest w pełni zgodne z wzorcami i normatywanami;
- przedstawiona decyzja rozwiązuje wszystkie niezbędne problemy.

b/ dobrze /4/:

- rozwiązania przyjęte w decyzji nie odbiegają w zasadniczy sposób od wytycznych przełożonego /rozkazów, zarządzeń, planów/;
- przedstawienie przyjętych rozwiązań wskazuje na drobne /mniej istotne/ odchylenia od obowiązujących wzorców i norm, lecz odchylenia te nie wpływają decydująco na zrozumienie rozwiązań przez podwładnych.

c/ dostatecznie /3/:

- rozwiązania przyjęte w decyzji nie odbiegają zbyt wyraźnie od wytycznych przełożonego;
- przedstawienie przyjętych rozwiązań wykazuje odchylenia lecz nie zmienia w sposób istotny zamierzeń przełożonego;
- w decyzji uwzględniono zasadnicze problemy walki.

3. Czystość działania:

a/ bardzo dobrze:

- opracowana decyzja i zadania są logiczne, jasne i zwięzłe oraz nie powodują żadnych niejasności;

b/ dobrze:

- decyzja oraz przekazanie zadania są logiczne i jasne lecz zbyt rozległe mogące powodować pewne niejasności w mniej istotnych elementach;

c/ dostatecznie /3/:

- niektóre elementy decyzji i rozkazów są niejasne oraz rozwlekłe;
- mniej ważne elementy mogą powodować wieloznaczność działań u podwładnych.

4. Prostota działania:

a/ bardzo dobrze /5/:

- zaplanowane, przewidywane działania nie wymagają realizacji złożonych przedsięwzięć związanych z dużym nakładem sił, środków i czasu;
- zaplanowane działania w pełni stwarzają warunki do ich planowego wykonania przez podwładnych;
- plany nie zawierają spraw drugorzędnych, leżących często w kompetencjach podwładnych.

b/ dobrze /4/:

- zaplanowane działania w swych zasadniczych elementach są proste i nie wymagają złożonych przedsięwzięć związanych z dużym nakładem sił, środków i czasu;
- planowane działania stwarzają warunki do ich wykonania lecz często zawierają sprawy drugorzędne mogące opóźnić wykonanie zadania lub spowodować zwiększone nakłady.

c/ dostatecznie /3/:

- zaplanowane działania są możliwe do realizacji lecz wymagają zbyt dużego nakładu sił i środków;
- w decyzji widać elementy drugorzędne często wkraczające w kompetencje podwładnych i ograniczające ich inicjatywę.

5. Pewność śmiałość i ryzykowność działania:

a/ bardzo dobrze /5/:

- dowódca jest w pełni przeświadczony do przyjętego wariantu rozegrania walki;

- przyjęte koncepcje są w pełni oryginalne, odrzucające dotychczasowe schematy działań;
- decyzja stwarza pełne warunki zaskoczenia przeciwnika we wszystkich możliwych aspektach tej zasady;
- przyjęte rozwiązania pozwalają podwładnym na inicjatywę;
- decyzja zawiera dobrze skalkulowane elementy działań o dużej niepewności.

b/ dobrze /4/:

- pełne przeświadczenie dowódcy o konieczności realizacji przyjętego wariantu działań;
- duża oryginalność przyjętych rozwiązań, przynajmniej w zasadniczej koncepcji;
- w decyzji istnieją symptomy uzyskania zaskoczenia przeciwnika;
- w zasadniczych elementach decyzji możliwość działań o dużej niepewności /ryzykownych/.

c/ dostatecznie /3/:

- dowódca jest przekonany do zasadniczych elementów wariantu rozegrania walki;
- przyjęta koncepcja jest mało oryginalna, lecz poprawna;
- mało elementów ryzykownych i śmiałych, pozwalających na zaskoczenie przeciwnika;
- decyzja w swych zasadniczych elementach pozwala podwładnym na inicjatywę w walce.

II. OCENIANIE W ZAKRESIE PROCESU KIEROWANIA WALKĄ:

1. Racjonalność działania:

a/ bardzo dobrze /5/:

- decyduje i rozkazy podejmowane i przekazywane szybko przy wszechstronnym uwzględnieniu aktualnej sytuacji;
- decyzje i rozkazy w pełni dostosowane do aktualnych warunków pola walki;

- pełne i logiczne uzasadnianie wszelkich rozkazów i poleceń.

b/ dobrze /4/:

- decyzje i rozkazy podejmowane i przekazywane szybko z uwzględnieniem zasadniczych elementów sytuacji;
- decyzje i wydane polecenia dostosowane do aktualnych warunków wytworzonych na polu walki;
- wszelkie podjęte decyzje i wydane zarządzenia wynikają z logicznych przemyśleń.

c/ dostatecznie /3/:

- decyzje i rozkazy uwzględniają główne warunki pola walki i zostały podjęte i wydane w czasie umożliwiającym ich realizację;
- luki w rzeczowym i logicznym uzasadnieniu podjętych decyzji i wydanych poleceń.

2. Dokładność działania:

a/ bardzo dobrze /5/:

- przyjęte decyzje i wydane polecenia pokrywają się w pełni z zamiarem przełożonego i nakazanymi normatywami;
- stawiane zadania są zgodne ze współczesnymi zasadami sztuki wojennej;
- podejmowane decyzje i przekazywane zadania rozwiązywały wszystkie niezbędne problemy określonej sytuacji.

b/ dobrze /4/:

- przyjęte decyzje oraz postawione zadania nie odbiegają od wytycznych i zamierzeń przełożonego;
- stawiane zadania są zgodne ze współczesnymi zasadami sztuki wojennej;
- podejmowane decyzje i przekazywane zadania rozwiązują zasadnicze problemy określonej sytuacji.

c/ dostatecznie /3/:

- przyjęte decyzje oraz stawiane zadania odbiegają od wytycznych i zamierzeń przełożonego w niektórych /ubocznych/ zagadnieniach;
- stawiane zadania są zgodne z głównymi zasadami sztuki wojennej;
- podejmowane decyzje i przekazywane zadania rozwiązują zasadnicze problemy określonej sytuacji lecz w rozwiązaniach dostrzegalne są luki.

3. Czystość działania

a/ bardzo dobrze /5/:

- powzięta decyzja oraz stawiane zadania są logiczne, jasne i zwarte oraz nie powodują wśród podwładnych żadnych niedomówień;

b/ dobrze /4/:

- podejmowane decyzje oraz przekazywane zadania są logiczne i jasne, lecz zbyt rozwlekłe, mogące powodować pewne niejasności w mniej istotnych elementach.

c/ dostatecznie /3/:

- niektóre elementy decyzji i stawianych zadań są mało jasne i zbyt rozwlekłe;
- mniej ważne elementy mogą powodować wieloznaczność działań u podwładnych.

4. Prostota działania

a/ bardzo dobrze /5/:

- podjęte decyzje oraz postawione zadania nie wymagają realizacji skomplikowanych, złożonych przedsięwzięć związanych z dużym nakładem sił i środków oraz czasu;
- postawione zadania stwarzają pełne warunki do ich pełnego wykorzystania przez podwładnych;
- rozkazy nie wkraczają w kompetencje dowódcze podwładnych;

b/ dobrze /4/:

- podjęte decyzje oraz postawione zadania w swych zasadniczych elementach są proste i nie wymagają złożonych przedsięwzięć;
- decyzje oraz stawiane podwładnym zadania stwarzają warunki do ich realizacji, lecz zawierają sprawy drugorzędne mogące spowodować zwiększone nakłady.

c/ dostatecznie /3/:

- postawione zadania są możliwe do zrealizowania, lecz wymagają zbyt dużego nakładu sił i środków;
- postawione zadania w niektórych kwestiach wkraczają w kompetencje podwładnych ograniczając ich inicjatywę.

5/ Pewność, śmiałość i ryzykowność działania:

a/ bardzo dobrze /5/:

- wysoka pewność i zdecydowanie w podejmowaniu decyzji i stawianiu zadań;
- wysoka oryginalność przyjętych decyzji odrzucających schematyczne działania;
- duże zdecydowanie i szybkość w uzupełnianiu realizowanych decyzji oraz stawianie zadań;
- podejmowanie działań o dużej niepewności i konsekwencja w ich realizowaniu;
- pozwalanie podwładnym na inicjatywę w walce, śmiała akceptacja ich decyzji;
- podejmowanie decyzji stwarzających warunki uzyskania zaskoczenia w różnych fazach działań.

b/ dobrze /4/:

- pełne przeświadczenie o konieczności realizacji podjętych decyzji;
- duża oryginalność przyjmowanych rozwiązań w zasadniczych fazach walki;

- dążność do działań mogących zaskoczyć nieprzyjaciela;
- podejmowanie w poszczególnych etapach walki działań o dużej niepewności /ryzykownych/;

c/ dostatecznie /3/:

- przekonanie do podjętych decyzji i wiara w możliwość wykonania zadań przez podwładnych;
- poprawność z elementami oryginalności w przyjmowanych koncepcjach działań;
- podejmowanie w niektórych fazach walki śmiałych i ryzykownych działań.

6. Energiczność działań

a/ bardzo dobra /5/:

- duża rzutkość i zaradność w podejmowaniu decyzji i stawianiu zadań w trudnych sytuacjach taktycznych i operacyjnych;
- ustawiczny wysiłek w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów /wysoka pilność i pracowitość/;
- wysoki stopień wytrwałości w rozgrywaniu podjętych decyzji;
- duża wytrzymałość psychiczna i fizyczna - bardzo wysoki stopień odporności na zmęczenie i niepowodzenia.

b/ dobrze /4/:

- rzutkość i zaradność w podejmowaniu decyzji i stawianiu zadań w trudnych sytuacjach taktycznych i operacyjnych;
- wysoki wysiłek w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów /pilność i pracowitość/;
- wytrwałość w rozgrywaniu podjętych decyzji;
- wysoki stopień odporności na zmęczenie - wytrzymałość psychiczna i fizyczna.

Zbioreczy arkusz oceny
 efektywności szkolenia wojskowego

Lp.	Elementy efektywności podlegające ocenie	Rodzaj oceny	Współczynnik ważności	Uzyskana liczba punktów
1.	Skuteczność			
2.	Ekonomiczność			
3.	Racjonalność			
4.	Dokładność			
5.	Czystość			
6.	Prostota			
7.	Pewność			
8.	Ryzykowność			
9.	Oryginalność			
10.	Staranność			
11.	Poprawność			
	Ocena średnia			

Uwaga: Ostateczną ocenę otrzymuje się po przeliczeniu
 uzyskanej liczby punktów /będącej iloczynem oceny
 i współczynnika ważności/ na oceny w skali cztero-
 stopniowej według odpowiedniego klucza.

1361

