

Grey Scale #13

DANES-PICTA.COM

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

# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
KATEDRA TAKTYKI LOTNICTWA

ASG WP wewn. 3540/80



6  
Dokumenty  
Egz. Nr.....1

Mjr dypl. Wojciech MICHALAK

## METODYKA PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA TRENINGÓW SZTABOWYCH NA SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH

Skrypt

47 422

WARSZAWA

CZERWIEC

1980



Colour Chart #13

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black

Centimetres

Inches

DANES-PICTA.COM

# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
KATEDRA TAKTYKI LOTNICTWA

ASG WP wewn. 3540/80



0504007019  
Dokument  
Egz. Nr.....1

Mjr dypl. Wojciech MICHALAK

## METODYKA PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA TRENINGÓW SZTABOWYCH NA SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH

Skrypt



47422

WARSZAWA

CZERWIEC

1980

PRZEKLASYFIKOWANO

Protokół Nr 54305

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

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
ASG wewn.3540/80      KATEDRA TAKTYKI LOTNICTWA

JAWNE

"ZATWIERDZAM"  
SZEF KATEDRY TAKTYKI LOTNICTWA

*[Signature]*  
płk doc.dr nawig. Jerzy MACHURA

~~ASG wewn.3540/80~~  
~~ASG wewn.3540/80~~  
Egz. nr ...

PRZEKLASYFIKOWANO  
Protokół Nr 12657



Mjr dypl. Wojciech MICHAŁAK

METODYKA PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA TRENINGÓW  
SZTABOWYCH NA SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH

S k r y p t



W A R S Z A W A

C Z E R W I E C

1 9 8 0

# S P I S   T R E Ś C I

=====

	Strona
W S T Ę P .....	3
I. CHARAKTERYSTYKA TRENINGU SZTABOWEGO JAKO FORMY SZKOLE- NIA TAKTYCZNEGO SZTABÓW LOTNICZYCH .....	4
1. Istota i cele szkoleniowe treningu sztabowego .....	4
2. Rodzaje treningów sztabowych i ich ogólna charakte- rystyka .....	6
II. METODY OPRACOWANIA DOKUMENTACJI DO TRENINGU SZTABOWEGO .....	10
1. Planowanie treningów sztabowych i określanie ich tematyki .....	10
2. Dokumentacja do treningu sztabowego .....	11
3. Postawienie zadania opracowania dokumentacji do treningu sztabowego .....	12
4. Sposoby opracowania dokumentacji do treningu szta- bowego .....	14
III. WŁAŚCIWOŚCI PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA TRENINGU SZTABOWEGO .....	18
1. Przygotowanie się kierownika i szkolonych do trenin- gu sztabowego .....	18
2. Właściwości przeprowadzenia treningu sztabowego ...	20
Z A K O Ń C Z E N I E .....	24
B I B L I O G R A F I A .....	25
Z A Ł Ą C Z N I K I :	
1. Miejsce treningów sztabowych w całokształcie szkolenia operacyjno-taktycznego jednostek lotniczych .....	26
2. Rodzaje treningów sztabowych .....	27

## W S T Ę P

\*\*\*\*\*

W skrypcie przedstawiona została metodyka przygotowania i przeprowadzenia treningu sztabowego jako praktycznej formy doskonalącej taktyczne przygotowanie oficerów sztabu do organizowania i kierowania działaniami bojowymi oddziału lub związku taktycznego lotnictwa.

W poszczególnych rozdziałach skryptu stereno się wykazać specyfikę treningów sztabowych, odróżniającą je od innych form szkolenia taktycznego, oraz organizacyjno-merytoryczną stronę przygotowania i przeprowadzenia różnych rodzajów treningów.

Skrypt opracowano z punktu widzenia wykorzystania go przez słuchaczy kursu Wojsk Lotniczych, jako pomoc podczas opracowywania prac kursowych i dyplomowych dotyczących treningu sztabowego. Ponadto powinien służyć on do pogłębienia wiadomości z metodyki szkolenia i przygotowania słuchaczy do opracowania dokumentacji organizacyjno-metodycznej i taktycznej oraz prowadzenia treningów sztabowych w jednostkach lotniczych podczas praktyk liniowych i w pracy po ukończeniu ASG WP.

Treść skryptu została opracowana w oparciu o wykezaną w końcowej części literaturę, wywiady z absolwentami akademii oraz doświadczenia z praktycznych treningów prowadzonych w oddziałach i związkach taktycznych lotnictwa.

I. CHARAKTERYSTYKA TRENINGU SZTABOWEGO JAKO FORMY SZKOLENIA  
=====

TAKTYCZNEGO SZTABÓW LOTNICZYCH  
=====

1. Istota i cele szkoleniowe treningu sztabowego

Trening sztabowy jest rodzajem ćwiczenia taktycznego bez udziału wojsk, powszechnie stosowanym w szkoleniu doskonalącym oficerów sztabów lotniczych. Stanowi, po ćwiczeniu grupowym, kolejną fazę szkolenia taktycznego i przygotowuje sztaby do udziału w wyższych formach szkoleniowych— bez udziału i z udziałem wojsk. Może być prowadzony w formie ćwiczenia grupowego lub ćwiczenia na mapach.

Cechą charakterystyczną treningów sztabowych jest ich szczególnie szeroki zakres zastosowania. Można je prowadzić bezpośrednio przed ćwiczeniem dowódczo-sztabowym i przed każdym ćwiczeniem z udziałem wojsk, jako ich nieodzowny wstęp, a także po ćwiczeniu grupowym i po każdej wyższej formie szkolenia taktycznego jako ich doskonalące zakończenie. Miejsce treningów sztabowych w całokształcie szkolenia taktycznego sztabów jednostek lotniczych przedstawia załącznik nr 1.

Podczas treningu sztabowego doskonalą się oficerów sztabu w wykonywaniu jednej /słabiej opanowanej/ lub różnych /innych/ czynności przez każdego szkolonego oficera i dlatego może być on epizodem ćwiczenia grupowego lub ćwiczenia na mapach.

W treningu sztabowym dąży się do osiągnięcia następujących celów szkoleniowych:

- utrwalenia i doskonalenia indywidualnych umiejętności oficerów sztabu w zakresie wykonywania obowiązków funkcyjnych na etatowych lub zastępczych stanowiskach;
- doskonalenia i zgrywienia obsad poszczególnych komórek /organów/ sztabu i stanowisk dowodzenia w całości dla usprawnienia realizacji czynności związanych z organizacją i kierowaniem działaniami bojowymi;

- przygotowania dowództw i sztabów do udziału w wyższych formach szkolenia taktycznego bez udziału i z udziałem wojsk lub ponownego dotrenowania sztabów w wykonywaniu czynności, które uznane zostały jako niewłaściwie opanowane w czasie prowadzonych ćwiczeń.

W treningu sztabowym główną metodą nauczania jest metoda działania praktycznego oficerów. Poza tym stosuje się metodę sytuacyjną oraz metodę treningu polegającą na powtarzaniu określonych czynności praktycznych aż do osiągnięcia pożądanego stopnia umiejętności lub nawyków. Ćwiczący oficerowie w czasie treningu sztabowego wykonują zadania związane z pracą sztabu w działaniach bojowych, jak: opracowanie dokumentów bojowych, prowadzenie map roboczych, wrysowanie odpowiednich elementów na mapie decyzji, przekazywanie zadań i meldunków za pomocą środków łączności, rozwiązywanie zagadnień organizacji działań bojowych, pracy sztabu czy obiegu informacji. W kolejnych treningach sztabowych można stawiać trudniejsze zadania, na przykład zgrywanie wszystkich komórek sztabu na stanowiskach dowodzenia lub w wozach bojowych przy rozwiniętych elementach polowych punktów dowodzenia, stosowanie wieloszczeblowości z szerokim wykorzystaniem środków łączności oraz dokumentów tajnego dowodzenia.

Treścią treningu sztabowego może więc być opracowanie dokumentów bojowych /jednego lub kilku/, ocena sytuacji, formułowanie wniosków i meldowanie propozycji do decyzji, doskonalenie w posługiwaniu się technicznymi środkami łączności, dokumentami tajnego dowodzenia, przekezywanie dowodzenia z jednego stanowiska na drugie, przejmowanie dowodzenia przez sztab niższego /wyższego/ szczebla dowodzenia itp.

Cele szkoleniowe i treści zadań rozwiązywanych w treningu sztabowym zależą przede wszystkim od poziomu indywidualnego wyszkolenia jego uczestników oraz zgrania sztabu lub jego komórek jako całości.

## 2. Rodzaje treningów sztabowych i ich ogólna charakterystyka

W zależności od tematu i celów szkoleniowych trening sztabowy może być prowadzony w pomieszczeniach stałych lub w terenie - z praktycznym rozwinięciem wszystkich lub niektórych punktów dowodzenia i z zastosowaniem środków łączności /systemu stacjonarnego lub polowego/ albo bez nich.

Rodzaje treningów sztabowych i ich podział według różnych kryteriów przedstawia załącznik nr 2.

Zgrywające i doskonalące treningi sztabowe organizuje się zgodnie z planem szkolenia jednostki lotniczej. Na ich treść składają się kolejne tematy programowe, zakładające coraz bardziej skomplikowane i trudniejsze warianty działań bojowych. Celem treningów doskonalących jest utrwalanie i poszerzenie umiejętności oficerów sztabu w zakresie wykonywania obowiązków funkcyjnych. Treningi doskonalące przeprowadza się zazwyczaj jako pierwsze po zrealizowaniu przez sztaby ćwiczeń grupowych. W następnej kolejności prowadzi się treningi zgrywające, których celem jest dotrenowanie i zgranie w działaniach poszczególnych komórek sztabu, w dalszych fazach szkolenia można prowadzić ponownie treningi doskonalące, ale już z celem doskonalenia organizacji lub kierowania działaniami bojowymi przez sztab jako całość.

Kontrolne /sprawdzające/ treningi sztabowe mają przede wszystkim na celu ustalenie poziomu indywidualnych umiejętności dowódców i oficerów sztabu oraz ich zgrania w czasie organizacji lub prowadzenia działań bojowych przez jednostkę.

Pokazowy trening sztabowy prowadzi się w celu zaprezentowania oficerom innych sztabów wzorowego wykonywania określonych czynności przez sztab uprzednio doskonale do tego pokazu przygotowany.

Metodyczny trening sztabowy ma na celu ustalenie najwłaściwszego sposobu zorganizowania i przeprowadzenia zajęć.

Doświadczalny trening sztabowy prowadzi się w celu zbadania i sprawdzenia nowych założeń i zasad z zakresu organizacji i kierowania działaniami bojowymi, zbadanie nowych dokumentów

bojowych i najefektywniejszego wykorzystanie ich w toku działań itd.

Treningi sztabowe organizuje się zarówno w związkach taktycznych, jak i w oddziałach. Prowadzą je dowódcy /zastępcy dowódcy/ dywizji i pułku lotniczego z oficerami dowódcze i sztabu w całości lub z wybranymi /podległymi/ komórkami /wydziałami/ sztabu.

Treningiem sztabowym można objąć sztab oddziału lub jednocześnie sztabu związku taktycznego i podległych mu oddziałów. Liczba szczebli dowodzenia biorących udział w treningu decyduje o tym, czy jest on jednoszczeblowy czy dwuszczeblowy.

Ze względu na zakres przerabianej problematyki i ich miejsce w systemie szkolenia sztabu treningi sztabowe dzielą się na szczegółowe /epizodyczne/ i ogólne /kompleksowe/.

Szczegółowy /epizodyczny/ trening sztabowy przeprowadza się oddzielnie w poszczególnych komórkach /wydziałach, zespołach problemowych/ sztabu i stanowi najprostszą formę umożliwiającą szkolonym utrwalenie umiejętności stosowanie wiedzy teoretycznej w praktycznym działaniu. Cele tego rodzaju treningu są ograniczone. Sprowadzają się one w zasadzie do doskonalenia oficerów w wykonywaniu zadań służbowych lub pełnieniu funkcji zastępczych oraz w działaniu zespołowym sztabu. Szczegółowy trening sztabowy jest najczęściej kontynuacją ćwiczenia grupowego i ćwiczenia na mapach /gry wojennej/ i pozwala na przekształcenie określonych umiejętności w pożądany nawyk. Chodzi o to, by wyuczone w ćwiczeniu czynności czy sposoby działania zostały zaszczerpione w sposób trwały szkolonym oficerom. Dlatego podstawową metodą nauczania jest wielokrotne powtórzenie określonych czynności lub działań w celu osiągnięcia zamierzonego efektu. W takim treningu sztabowym bezpośredni przełożeni oficerów danej komórki /zastępcy dowódcy, szefowie wydziałów/ przerabiają ponownie trudniejsze elementy lub słabiej opanowane zagadnienia, które były treścią ćwiczeń. Zakres wykonywanych zadań i czynności szkolonych w zasadzie nie wykracza poza ramy wcześniej realizowanej problematyki, nie należy jednak wykluczać nowych elementów i łączenia ich z przerabianymi tematami. Treningi tego typu powinny być prowadzone z re-

guły w początkowym etapie rocznego cyklu szkolenia taktycznego. Ze względu na prostotę ich prowadzenia i możliwość regulowania czasu ich trwania /najczęściej 1-2 godziny/ można w zależności od potrzeb powtarzać je kilkakrotnie w określonej komórce sztabu /zespołe problemowym/. Z reguły są one prowadzone w sali wykładowej, znacznie rzadziej na SD z wykorzystaniem środków łączności.

Ogólny /kompleksowy/ trening sztabowy prowadzi się najczęściej z dowództwem i sztabem związku taktycznego /oddziału/, a niekiedy związku taktycznego i podległych mu oddziałów. Celem tego rodzaju treningu jest doskonalenie umiejętności oficerów i zgranie poszczególnych komórek sztabu i sztabów jednostek w całości oraz przygotowanie ich do ćwiczeń dowódczo-sztabowych lub ćwiczeń z udziałem wojsk. Podczas prowadzenia kompleksowego treningu sztabowego każdy oficer występuje na zajmowanym bądź przewidywanym stanowisku służbowym i stosownie do tego wykonuje odpowiednie czynności wynikające z przerabianej tematyki. Całością treningu kieruje dowódca związku taktycznego /oddziału/, a prowadzi się go na stanowiskach dowodzenia, z reguły w terenie i z wykorzystaniem środków łączności. Treścią omawianego treningu może być: organizacja i kierowanie działaniami bojowymi, praktyczne rozwijanie i przesuwanie punktów dowodzenia, doskonalenie obiegu informacji wewnątrz sztabu i z podległymi wojskami za pomocą technicznych środków łączności oraz dokumentów tajnego dowodzenia itd. Kompleksowy trening sztabowy może poprzedzać ćwiczenie dowódczo-sztabowe lub ćwiczenie z wojskami /lotniczo-taktyczne ćwiczenie/ w celu zgrzywania polowego systemu dowodzenia, dotrenowania czynności na wyznaczonych miejscach pracy i stanowiskach bojowych, opracowania dokumentacji bojowej, sprawdzenia funkcjonowania systemu obiegu informacji i reagowania na otrzymane informacje itp. Pozwala to na usunięcie występujących jeszcze uchybień i wprowadzenie stosownych poprawek, co zwiększa pewność działania ćwiczących w trakcie prowadzonego ćwiczenia.

Szczegółowe i kompleksowe treningi sztabowe powinny się wzajemnie uzupełniać. W większości przypadków, przygotowując oficerów sztabów do przerabiania nowych tematów ćwiczeń dowódczo-

sztabowych lub z wojskami, najpierw należy zorganizować i przeprowadzić szczegółowe treningi w różnych komórkach danego sztabu, w następnej zaś kolejności - trening kompleksowy z całością sztabu.

## II. METODY OPRACOWANIA DOKUMENTACJI DO TRENINGU SZTABOWEGO =====

### 1. Planowanie treningów sztabowych i określenie ich tematyki

Podstawę do planowania treningów sztabowych stanowią "Zadania i wytyczne organizacyjno-szkoleniowe", które każdy związek taktyczny /oddział/ otrzymuje ze szczebla nadrzędnego w okresie rocznego planowania szkolenia / z reguły w końcu roku kalendarzowego/. W dokumencie tym przełożony określa między innymi obowiązkową ilość treningów sztabowych, jaką w danej jednostce lotniczej należy przeprowadzić w rocznym cyklu szkolenia taktycznego. Najczęściej są to treningi sztabowe typu kompleksowego i dotyczą ćwiczenia całości dowództwa i sztabu jednostki.

Nie zwalnia to dowódcy związku taktycznego /oddziału/ od planowania - na podstawie realnej i obiektywnej oceny poziomu wyszkolenia taktycznego oficerów sztabu, zgrania komórek /obsad SD/ i sztabu jako całości - dodatkowych epizodycznych /realizowanych w wydziałach, zespołach problemowych/ lub kompleksowych treningów sztabowych.

Treningi sztabowe należy planować ponadto w toku realizacji rocznego programu szkolenia taktycznego, jeżeli podczas przeprowadzanych ćwiczeń z udziałem lub bez udziału wojsk stwierdza się niewłaściwe opanowanie przez oficerów sztabu określonych czynności bądź nieprecyzyjną działalność całego sztabu.

Ilość planowanych treningów sztabowych w każdej jednostce zależy od przygotowania i doświadczenia oficerów sztabu, od organizacji i kierowania działaniami bojowymi w różnych warunkach operacyjno-taktycznych.

Tematyka treningów sztabowych prowadzonych w oddziałach i związkach taktycznych lotnictwa powinna uwzględniać program szkolenia taktycznego danej jednostki i być zbieżna z przerabianymi ćwiczeniami bez udziału i z udziałem wojsk.

W efekcie dotychczasowej praktyki ukształtowały się dwa sposoby określania tematów treningów sztabowych.

W pierwszym, najczęściej stosowanym sposobie, temat treningu sztabowego ustala dowódca /szef sztabu/ oddziału lub związku taktycznego na podstawie programu szkolenia taktycznego i głównego rocznego zamierzenia taktycznego określonego dla każdej jednostki przez przełożonego w "Zadaniach i wytycznych organizacyjno-szkoleniowych". Ma to miejsce w normalnych warunkach szkoleniowych jednostek lotniczych, przy czym powinna być zachowana chronologia z punktu widzenia stopniowania trudności w praktycznych czynnościach i działaniach oficerów sztabu w przerabianiu ćwiczeń taktycznych i treningów sztabowych.

W drugim sposobie temat treningu sztabowego może być nekazany przez przełożonego niezależnie od rodzaju ćwiczeń zawartych w rocznym planie szkolenia taktycznego jednostki. Ma to miejsce wówczas, kiedy przeprowadzenie treningu sztabowego zostało zarządzone przez szczebel nadrzędny w celu sprawdzenia przygotowania sztabu do realizacji wyższych form szkolenia taktycznego lub skontrolowania zgrania sztabu w toku organizacji lub kierowania działaniami bojowymi. W tym przypadku temat treningu sztabowego będzie podawany przez kontrolującego niezależnie od programu szkolenia taktycznego.

Podobna sytuacja może zaistnieć również w czasie organizowania przez sztab nadrzędny pokazowych, metodycznych lub doświadczalnych treningów sztabowych.

Po ustaleniu ilości i tematyki treningów sztabowych, ich kierowników, uczestników i terminów przeprowadzenia umieszcza się je - podobnie jak wszystkie ćwiczenia bez udziału i z udziałem wojsk - w "Kalendarzowym planie zamierzeń szkolenia operacyjno-taktycznego oraz doskonalenie dowództwa i sztabów", który jest załącznikiem do rocznego planu szkolenia danej jednostki.

## 2. Dokumentacja do treningu sztabowego

Do treningu sztabowego można opracować następującą dokumentację organizacyjno-metodyczną i taktyczną:

- plan przeprowadzenia treningu sztabowego /część graficzną i opisową/;

- założenie taktyczne z załącznikami;
- plan przebiegu treningu sztabowego z załącznikami /np. plan podawania wprowadzeń, rozkazy i zarządzenia bojowe, plan omówienia treningu itp./;
- inne dokumenty w zależności od potrzeb.

Duża różnorodność treningów sztabowych, ich różne rozmachy i metody przeprowadzenia stenowią o możliwości opracowania różnego rodzaju i zakresu dokumentacji taktyczno-metodycznej.

Na przykład do epizodycznego treningu sztabowego, który ma być prowadzony na sali wykładowej z oficerami podległymi szefowi sztabu pułku w celu doskonalenia ich w pisaniu rozkazu bojowego, nie istnieje potrzeba opracowywania planu przebiegu treningu w postaci oddzielnego dokumentu. W tym przypadku ramowy przebieg treningu powinien stenowiąć integralny fragment części opisowej planu przeprowadzenia treningu.

Natomiast do kompleksowego treningu sztabowego organizowanego dla całego sztabu na punktach dowodzenia w terenie z wykorzystaniem środków łączności należy opracować dokumentację o bogatszej treści i szerszym zakresie.

Do każdego treningu sztabowego należy zatem opracowywać dokumentację o różnym charakterze i treści. O jej rodzaju i zakresie z reguły ostatecznie przesądza tematyka treningu sztabowego, ilość uczestników /liczba ćwiczących szczebli/ i charakter powiązania z innymi formami szkolenia taktycznego.

### 3. Postawienie zadania opracowania dokumentacji do treningu sztabowego

Przeprowadzenie treningu sztabowego, zwłaszcza treningu kompleksowego całego sztabu w terenie na punktach dowodzenia, wiąże się z koniecznością wykonania szeregu przedsięwzięć przygotowawczych i opracowania odpowiedniej dokumentacji organizacyjno-metodycznej i taktycznej.

Kierownik treningu zobowiązany jest przed terminem przeprowadzenia treningu z odpowiednim wyprzedzeniem określić jego wstępną koncepcję i udzielić wytycznych do opracowania dokumentacji.

W zależności od rodzaju treningu /epizodyczny czy kompleksowy/ i różnorodność przerabianych zagadnień, czasu przeznaczonego na jego przeprowadzenie i ilość ćwiczących uczestników dokumentację do niego opracowuje jeden autor lub zespół autorski. Ilość i rodzaj specjalistów w zespole autorskim zależy od ilości zagadnień specjalistycznych i zakresu ich rozpatrywania w przewidzianym treningu sztabowym.

Wytyczne do opracowania dokumentacji do treningu sztabowego udzielone przez kierownika treningu autorowi /zespółowi autorskiemu/ mogą zawierać:

- temat, cele i zagadnienia szkoleniowe treningu;
- rodzaj treningu i skład uczestników ćwiczenia;
- metodę przeprowadzenia treningu;
- termin, czas trwania i miejsce przeprowadzenia treningu;
- koncepcję taktyczną treningu;
- termin opracowania dokumentacji;
- czas doręczenia założeń, map i innych materiałów szkoleniowych uczestnikom treningu;
- inne zagadnienia w zależności od potrzeb.

Udzielający wytycznych kierownik treningu może je podać bardziej szczegółowo lub ograniczyć się tylko do zasadniczych problemów. Treść i zakres wytycznych zależy głównie od rodzaju treningu i stopnia metodyczno-taktycznego przygotowania autora /zespołu autorskiego/.

W przypadku organizowania epizodycznego treningu sztabowego w komórkach sztabu i częściowego wykorzystywania opracowanej dokumentacji ćwiczenia z udziałem lub bez udziału wojsk nie można wykluczyć, że autorem dokumentacji będzie jego kierownik, np. szef sztabu czy zastępca dowódcy do spraw liniowych.

#### 4. Sposoby opracowania dokumentacji do treningu sztabowego

Przystępując do opracowania dokumentacji, autor w pierwszej kolejności analizuje wytyczne kierownika treningu. Powinien wtedy przemyśleć:

- rodzaj treningu, jego temat, cele i zagadnienia szkoleniowe;
- skład uczestników treningu i ich stopień przygotowania taktycznego;
- wybór jednego z trzech sposobów opracowania dokumentacji;
- możliwość przystąpienia do opracowywania dokumentacji bez odpowiednich przygotowań lub konieczność ich poczynienia /studiowanie literatury, konsultacje ze specjalistami itp./.

W przypadku udzielenia przez kierownika treningu ogólnikowych wytycznych autor musi pozostałe zagadnienia ustalić samodzielnie, w tym i ogólny zarys planu przeprowadzenia treningu. W takiej sytuacji powinien on jeszcze przed opracowaniem dokumentacji przemyśleć i przedstawić kierownikowi treningu do zaakceptowania wstępną koncepcję organizacyjno-metodyczną i taktyczną treningu.

W dalszej kolejności autor /zespół autorski/ opracowuje zasadniczą dokumentację organizacyjno-metodyczną i taktyczną treningu sztabowego.

Uniwersalność i ściśle określone miejsce treningu sztabowego w procesie szkolenia taktycznego oraz konkretne podporządkowanie innym formom szkoleniowym wskazują na sposoby opracowania dokumentacji organizacyjno-metodycznej i taktycznej do treningu sztabowego. Przygotowanie dokumentacji może odbywać się trzema sposobami w oparciu o:

1. Wcześniej opracowaną dokumentację metodyczno-taktyczną do ćwiczenia grupowego lub innych ćwiczeń z wojskami bądź bez udziału wojsk.
2. Aktualnie opracowywaną dokumentację do ćwiczenia dowódczo-sztabowego lub ćwiczenia z udziałem wojsk.

### 3. Opracowanie nowej, szczególnie do treningu sztabowego, kompletnej dokumentacji organizacyjno-metodycznej i taktycznej.

W pierwszym przypadku można wykorzystać podstawowe dokumenty metodyczno-taktyczne, a szczególnie część graficzną planu przeprowadzenia ćwiczenia. W tej sytuacji trening sztabowy jest naturalną kontynuacją przeprowadzonych już ćwiczeń i doskonalą się w nim umiejętności indywidualne oficerów sztabu w zakresie wykonywania obowiązków funkcyjnych na etatowych lub zastępczych stanowiskach służbowych, bądź ponowne dotrenowanie się czynności nienależnie opanowane w czasie przeprowadzonego ćwiczenia. Wykorzystywaną mapę planu przeprowadzenia ćwiczenia nie opisuje się tytułem i tematem treningu sztabowego, lecz dokonuje się tylko odpowiedniej adnotacji w części opisowej planu przeprowadzenia treningu, podając temat tego ćwiczenia oraz datę jego przeprowadzenia. Niekiedy, zwłaszcza w treningu epizodycznym, można również nie zmieniać treści założeń taktycznego. W takim przypadku należy dokonać odpowiednich zmian w sytuacji operacyjno-taktycznej, składzie, bazowaniu, zadaniu bojowym ćwiczącego szeregu itp. Można tego dokonać opracowując nowe wprowadzenia.

Natomiast opracowania w pełnym zakresie wymagają:

- część opisowa planu przeprowadzenia treningu sztabowego;
- plan przebiegu treningu sztabowego z załącznikami.

Część opisowa planu przeprowadzenia treningu sztabowego jest zasadniczym dokumentem organizacyjno-metodycznym, dotyczącym koncepcji przeprowadzenia treningu. Ułatwia ona właściwe przeprowadzenie treningu, uwzględnienie wszystkich zagadnień szkoleniowych i osiągnięcie zamierzonych celów treningu.

Plan przeprowadzenia treningu sztabowego w formie opisowej powinien zawierać:

- rodzaj treningu sztabowego;
- temat treningu;
- cele szkoleniowe;
- metodę przeprowadzenia treningu;
- termin przeprowadzenia treningu;
- czas trwania treningu;

- zagadnienia szkoleniowe i czas ich trwania;
- uczestników treningu<sup>1</sup>;
- sposób i terminy przygotowania ćwiczących;
- miejsce przeprowadzenia;
- limity kilometrów<sup>2</sup>;
- organizację łączności i dowodzenia;
- tło operacyjno-taktyczne /w tym zezwolenia dla ćwiczących/;<sup>3</sup>
- ramowy przebieg treningu sztabowego<sup>4</sup>;

Charakterystyczną właściwością części opisowej planu przeprowadzenia treningu sztabowego jest ujmowanie w niej, jeżeli istnieje taka potrzeba /zwłaszcza w treningach kompleksowych/, zagadnień organizacyjno-przygotowawczych, gdyż w ramach dokumentacji metodyczno-taktycznej nie opracowuje się planu przygotowania treningu.

Plan przebiegu treningu sztabowego /w formie tabelarycznej lub graficznej/ wraz z załącznikami opracowuje się w sposób podobny, jak do ćwiczenia grupowego lub ćwiczenia dowódczo-sztabowego, adaptując wzory tych dokumentów do potrzeb i specyfiki treningu.

W drugim przypadku, gdy trening sztabowy bezpośrednio poprzedza wyższe formy szkolenie taktycznego i przygotowuje się poszczególne komórki i sztab w całości do udziału w konkretnym ćwiczeniu, można łączyć dokumentację metodyczno-taktyczną odpowiedniego ćwiczenia z dokumentacją treningu. W takiej sytuacji część opisowa planu przeprowadzenia i plan przebiegu powinny składać się z dwóch rozdziałów: pierwszego-dotyczącego treningu sztabowego, i drugiego-odnoszącego się do określonego ćwiczenia.

1. Jeżeli trening sztabowy ma być prowadzony metodą ćwiczenia grupowego, wówczas wyszczególnia się nazwy komórek /zespołów problemowych/ sztabu, ich kierowników i imiennie uczestników treningu.
2. Limity ujmuje się tylko w przypadku prowadzenia treningu na punktach polowego systemu dowodzenia, który rozwija się poza miejscem stałej dyslokacji.
3. W przypadku wykorzystywania części graficznej planu przeprowadzenia ćwiczenia już opracowanego należy podać temat tego ćwiczenia i datę jego przeprowadzenia.
4. Jeżeli nie opracowuje się planu przebiegu treningu sztabowego, wówczas należy szczegółowo przedstawić go w tym punkcie.

Wspólna dla obydwu form szkolenia będzie oczywiście graficzna część planu przeprowadzenia ćwiczenia. Założenie taktyczne i wprowadzenia do treningu sztabowego będą natomiast stanowiły jak gdyby wyjściową sytuację taktyczną do przeprowadzenia określonego ćwiczenia.

W sytuacji gdy trening sztabowy nie jest ściśle związany z żadnym ćwiczeniem, wówczas zachodzi przypadek trzeci, w którym należy opracować kompletną dokumentację organizacyjno-metodyczną i taktyczną związaną wyłącznie z jego przeprowadzeniem. Sposób opracowania pełnej dokumentacji do treningu sztabowego nie różni się od metody opracowania materiałów metodyczno-taktycznych do ćwiczenia grupowego lub ćwiczenia na mapach. Odpowiednio uboższy może być tylko zamiar operacyjno-taktyczny stron i można opracować mniejszą ilość wprowadzeń.

Po opracowaniu całości dokumentacji do treningu sztabowego podpisuje ją kierownik treningu, a zatwierdza przełożony.

III. WŁAŚCIWOŚCI PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA TRENINGU  
=====

SZTABOWEGO  
=====

1. Przygotowanie się kierownika i szkolenych do treningu sztabowego

Do przeprowadzenia kontrolnego lub doświadczalnego treningu sztabowego wyznacza się, oprócz jego kierownika, również zespół kontrolny /kontrolno-badaczy/. Sposób przygotowania aparatu kierowniczego do tego rodzaju treningu nie odbiega od stosowanej metody przygotowania takiego zespołu do ćwiczeń dowódczo-sztabowych i ćwiczeń z udziałem wojsk, dlatego nie będzie on przedmiotem dalszych rozważań.

Do pozostałych rodzajów treningu sztabowego z zasady nie wyznacza się zespołu kontrolnego. Prowadzi je z reguły dowódca związków taktycznego /oddziału/ lub zastępca dowódcy w podległych im komórkach organizacyjnych sztabu, występując w tym przypadku na stanowisku kierownika treningu.

Jednym z zasadniczych warunków właściwego zorganizowania i zapewnienia wymaganej jakości przeprowadzenia treningu sztabowego jest staranne przygotowanie się kierownika do wykonywania swoich zadań.

Głównymi celami przygotowania się kierownika do przeprowadzenia treningu sztabowego są:

- wszechstronne przemyślenie dokumentacji organizacyjno-metodycznej i taktycznej, a zwłaszcza planu przeprowadzenia treningu;
- precyzyjne określenie swoich praw i obowiązków podczas trwania treningu;
- zabezpieczenie osiągnięcia zakładanych celów szkoleniowych treningu;
- obiektywna ocena ćwiczących.

Przygotowanie się kierownika do przeprowadzenia treningu następuje w wyniku samokształcenia, w czasie którego powinien:

- przestudować wymogi regulaminów i instrukcji oraz obowiązujące rozkazy i wytyczne związane z tematem treningu;
- przestudować odpowiednie rozdziały podręczników i innych wydawnictw tematycznie związanych z treścią treningu;
- przestudować dokumentację metodyczno-taktyczną treningu.

W wyniku samodzielnego przygotowania się do treningu sztabowego jego kierownik powinien sprecyzować szczegółową koncepcję zrealizowania kolejnych zagadnień szkoleniowych i zdać sobie sprawę ze swojej roli w czasie prowadzenia treningu.

Osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych treningu sztabowego zależy również od właściwego przygotowania szkolonych do ćwiczenia. Pośrednie przygotowanie oficerów sztabu do treningu odbywa się w ramach bieżącego szkolenia doskonalącego, realizowanego zgodnie z rocznym planem szkolenia związku taktycznego /oddziału/. Bezpośrednie przygotowanie szkolonych do udziału w treningu sztabowym, w każdym konkretnym przypadku, zależy od poziomu wyszkolenia taktycznego oficerów sztabu, a także od rodzaju i zakładanych celów szkoleniowych treningu.

Zasadniczym celem bezpośredniego przygotowania szkolonych do udziału w treningu sztabowym jest uczenie ich właściwego wykonywania swoich lub zastępczych obowiązków funkcyjnych. Przygotowanie oficerów sztabu do treningu najczęściej polega na organizowaniu samokształcenia oraz przeprowadzeniu zajęć teoretycznych z wiedzy stosowanej, tematycznie związanej z treścią treningu.

Duża różnorodność treningów sztabowych każdorazowo wymaga, w zależności od ich rodzajów, również odpowiedniego przygotowania pomieszczeń, środków łączności, konkretnej dokumentacji, rejonu przeprowadzenia treningu itp.

Zakres i sposoby przygotowania szkolonych i miejsca przeprowadzenia treningu sztabowego zawsze ustala jego kierow-

nik w zależności od rozmachu, treści i zakładanych celów szkoleniowych treningu.

## 2. Właściwości przeprowadzenia treningu sztabowego

Trening sztabowy rozpoczyna się z chwilą ogłoszenia jego początku przez kierownika. Ćwiczący oficerowie sztabu rozpoczynają swoją pracę po otrzymaniu zadania, które może być wręczone w postaci zarządzenia lub rozkazu bojowego, założenia taktycznego lub innych dokumentów w zależności od rodzaju treningu.

Podczas prowadzenia indywidualnych treningów sztabowych, dotyczących zwłaszcza opracowywania dokumentacji bojowej, prowadzenia map roboczych, wrysowywania odpowiednich elementów na mapę decyzji, rozwiązywania zagadnień organizacji pracy w sztabie itp., wszyscy szkoleni oficerowie rozmieszczają się w jednym pomieszczeniu /sali/. Przerabiają wówczas te same zagadnienia szkoleniowe i wykonują jednakowe /podczas prowadzenia treningu metodą ćwiczenia grupowego/ lub różne prace wynikające z zajmowanych stanowisk służbowych /jak w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym/. Po upływie czasu przeznaczony na przerobienie danego problemu kierownik treningu zbiera wykonane prace w celu ich oceny, a następnie ogłasza koniec treningu lub przystępuje do przerabiania kolejnego zagadnienia szkoleniowego zgodnie z planem przeprowadzenia lub planem przebiegu treningu.

Zespołowe treningi sztabowe mogą się rozpoczynać kontrolą przygotowania ćwiczących do szkolenia dokonywaną przez kierownika ćwiczenia.

Sprawdzeniu może podlegać:

- znajomość planowanych do przerobienia zagadnień;
- znajomość przyjętej sytuacji taktycznej /taktyczno-operacyjnej/;
- znajomość otrzymanego zadania bojowego;
- przygotowanie stanowisk pracy, opracowanych dokumentów;
- zbadanie właściwego rozwinięcia, rozmieszczenie oraz maskowanie punktu dowodzenia itd.

Podczas kontroli kierownik treningu omawia stwierdzone braki i podejmuje sposób ich usunięcia.

Duża różnorodność treningów sztabowych umożliwia różne sposoby ich rozpoczęcia. Zawsze one są jednak zależne od rozmachu, tematu i celów szkoleniowych.

Treningi sztabowe o tematyce kompleksowej można rozpoczynać od sytuacji, w której wymaga się od oficerów sztabu analizy otrzymanego zadania, przygotowania kalkulacji i danych niezbędnych do powzięcia decyzji, przeprowadzenia oceny sytuacji oraz opracowania i przekazania zadań bojowych wojskom. Przy tym pierwszą czynnością jest zwykle otrzymanie zadania bojowego, które przekazuje się pisemnie, graficznie lub ustnie. Równocześnie oficerom sztabu i szefom służb wręcza się niezbędne zarządzenia poszczególnych szefów wyższego szczebla. Następnie kierownik treningu wyznacza czas na pracę sztabu oraz określa kolejność meldowania propozycji, wniosków i wszystkich danych niezbędnych do powzięcia decyzji.

W niektórych wypadkach trening sztabowy może się rozpoczynać nie od otrzymania zadania, lecz od przekazania szkolonym wiadomości o radykalnej zmianie sytuacji, jaka nastąpiła do czasu rozpoczęcia treningu. Zmiana sytuacji powinna mieć na celu trenowanie szkolonego sztabu w szybkim i sprawnym przygotowaniu danych do decyzji. Taki sposób rozpoczęcia treningu sprzyja doskonaleniu oficerów w przejawieniu inicjatywy i samodzielności myślenia. W wyznaczonym czasie i kolejności przedstawiają oni kierownikowi treningu opracowane przez siebie dane.

Trening sztabowy może się rozpocząć także od składania przez oficerów sztabu meldunków i referowania danych niezbędnych do powzięcia przez dowódcę decyzji. Wówczas oficerowie sztabu wykonują jeszcze przed rozpoczęciem treningu, na podstawie otrzymanego zadania bojowego, określone prace przygotowawcze.

Od momentu rozpoczęcia treningu sztabowego kierownik ćwiczenia zwraca szczególną uwagę na to, aby prace oficerów szkolonego sztabu odbywały się w warunkach maksymalnie zbliżo-

nych do warunków, jakie mogą istnieć w toku działań bojowych. W tym celu kierownik treningu doskonali oficerów sztabu w zwią-  
złym i dokładnym meldowaniu danych dotyczących interesującego go  
zagadnienia, w szybkim opracowywaniu potrzebnych dokumentów itp.  
W miarę przygotowywania poszczególnych dokumentów wykonawcy  
przedstawiają je do zatwierdzenia szefowi ćwiczącego sztabu, a  
następnie wręczają kierownikowi treningu w celu sprawdzenia  
i oceny.

W zależności od celu treningu sztabowego dane o sytuacji  
mogą narastać stopniowo lub skokami, tj. w pewnych odcinkach  
czasu. Na przykład doskonaląc szkolonych w zbieraniu, analizowa-  
niu i ocenianiu danych należy podawać je stopniowo, tak jakby  
faktycznie sytuacja się dynamiczowała. Czas operacyjny pokrywa  
się wtedy z czasem astronomicznym. Natomiast w podawaniu danych  
o sytuacji wynikających z zagadnień szkoleniowych, które nie  
są ściśle ze sobą powiązane /nie następują po sobie/, powinny  
mieć miejsce przerwy /skoki/ czasowe.

Niezależnie od tego, w jaki sposób wpływają dane o sy-  
tuacji, należy dążyć do tego, aby szkoleni otrzymywali je róż-  
norodnymi drogami i w różnym czasie. Dane te muszą także docie-  
rać do różnych osób funkcyjnych, a w pierwszej kolejności do  
tych, które mogą je używać w rzeczywistej sytuacji bojowej.

Sytuację dynamiczuje się za pomocą przekazywania danych  
w formie ustnych meldunków, notatek pisemnych, zdjęć lotniczych,  
fonogramów i innymi sposobami. Ważne jest także, aby szkoleni  
przekazywali natychmiast dane o zmianach w sytuacji i aplika-  
cyjne zadania bojowe wykonawcom. Dzięki temu stwarza się szko-  
lonym zbliżone warunki do współdziałania pola walki, a w kon-  
sekwencji doskonali pracę oficerów ćwiczącego sztabu. ■

Zakres pracy szkolonych jest z zasady nieco większy, niż  
w realnych warunkach działań bojowych, ponieważ w czasie trenin-  
gu mogą oni przerabiać szereg zagadnień, którymi w innych wa-  
runkach będzie zajmować się zwykle sam dowódca. Sprzyja to pod-  
niesieniu poziomu wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejęt-  
ności oficerów sztabu. Nie można jednakże np. nadmiernie wydłu-  
żać w czasie wysłuchiwanie meldunków i propozycji, oraz rozbu-

dowywać ich treści, aby nie dać szkolonym niewłaściwego obrazu pracy sztabu.

W czasie prowadzenia treningu sztabowego kierownik ćwiczenia powinien umiejętnie łączyć funkcje kierownika treningu i dowódcy /przełożonego/. Jako dowódca powinien on dokładnie określać charakter pracy sztabu oraz szefów służb, a jako kierownik treningu - aby kształcić samodzielność i inicjatywę szkolonych oficerów, ich umiejętności organizatorskie i nawyki praktyczne - powinien powstrzymać się od udzielania szczegółowych wskazówek dotyczących istoty tego czy innego rodzaju pracy, ograniczając się do zatwierdzania przedstawionych mu wniosków i propozycji.

Rzecz najważniejszą stanowi zapewnienie osiągnięcia poszczególnych celów szkoleniowych treningu sztabowego. Osiąga się je dzięki stworzeniu sytuacji taktycznej, odpowiadającej realnym warunkom działań bojowych, oraz dzięki ściślemu określeniu czasu na zrealizowanie niezbędnych przedsięwzięć i wyznaczeniu terminów ich wykonania.

Po zakończeniu treningu sztabowego, zwłaszcza kompleksowego następuje jego omówienie przez kierownika. Omówienie treningów sztabowych odbywa się w miejscu ich przeprowadzenia.

W omówieniu najpierw przedstawia się szkolonym plan przeprowadzenia treningu, a następnie konfrontuje się go z przerobionymi działaniami. Następnie dokonuje się oceny działań szkolonych oficerów sztabu z podkreśleniem wprowadzonych przez nich nowych wartościowych elementów, wskazaniem głównych niedociągnięć oraz przekazaniem wytycznych umożliwiających usunięcie ujawnionych w treningu braków.

Organizacja i treść omówienia może być różna. Zależy to zawsze od rodzaju treningu sztabowego i konkretnej sytuacji.

Z omówienia treningu sporządza się protokół, który załącza się do dokumentacji metodyczno-taktycznej.

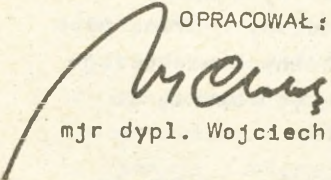
## ZAKOŃCZENIE

Praktyka szkoleniowa potwierdza, że treningi sztabowe spełniają ważną rolę w procesie szkolenia doskonalącego sztabów lotniczych. Szerokie ich stosowanie, we właściwej kolejności i w odpowiednim wymiarze ułatwia stopniowe i gruntowne opanowanie zagadnień teoretycznych oraz umiejętności rozwiązywania zadań bojowych w różnych warunkach sytuacji taktycznej.

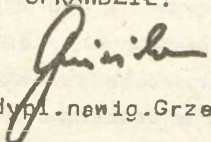
Należy podkreślić, że podobnie jak w każdej dziedzinie działalności treningi /w naszym przypadku treningi sztabowe/ powinny być główną formą doskonalenia sztabów, gdyż one przede wszystkim zapewniają stałe utrzymanie wysokiej kondycji taktycznej. Będąc przy tym niezbyt skomplikowaną formą szkolenia taktycznego, nie wymagają większego zabezpieczenia materiałowego.

Opanowanie w treningu sztabowym głównych zagadnień przerabianej tematyki, przetrenowanie obowiązków służbowych przez poszczególnych oficerów, utrwalenie zasad organizacji i kierowania działaniami bojowymi pozwala właściwie przygotować sztaby związków taktycznych i oddziałów lotnictwa do wykonywania bardziej skomplikowanych przedsięwzięć szkoleniowych.

OPRACOWAŁ:

  
mjr dypl. Wojciech MICHALAK

SPRAWDZIŁ:

  
ppłk dypl. nawig. Grzegorz CIEŚLA

Wydrukowano w 30 egz.

Egz. nr 1-30-Bibl. Nauk OZS

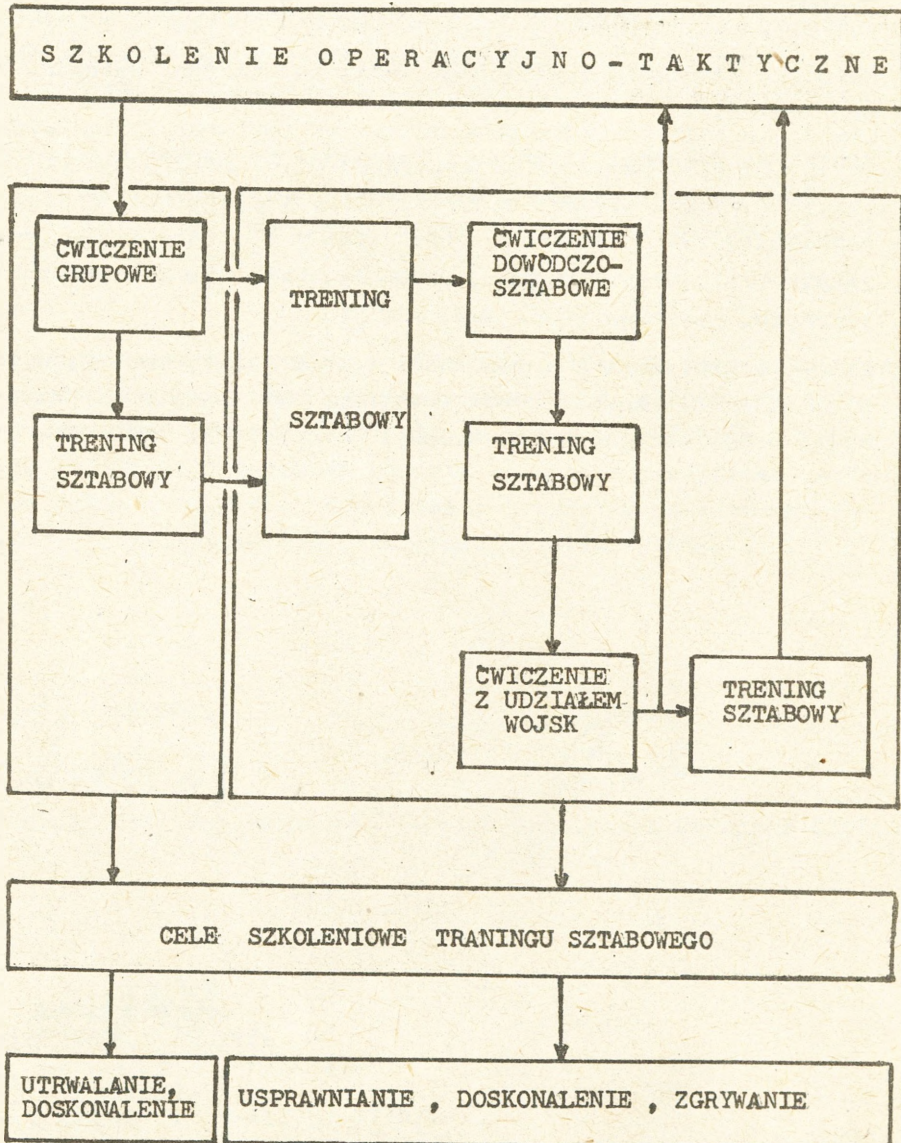
Wyk. mjr Michalak

Druk. ASG WP nr pf-413/pf-1770/WW

B I B L I O G R A F I A :

1. Instrukcja o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych. Warszawa 1976. Wyd. MON /Sygn. szkol. 520/76/.
2. Metodyka szkolenia taktycznego i operacyjno-taktycznego WL i OPL OK. Warszawa 1961. Wyd. DWL i OPL OK. /Sygn. lot. 458/61/.
3. Metodyka szkolenia taktycznego Wojsk Lotniczych. Rękopis. DWL Poznań.
4. MUSIAŁ A: Treningi sztabowe i ćwiczenia na mapach w szkoleniu doskonalącym sztabów. W: Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju, 1978, nr 12.
5. ZAKRZEWSKI J., SIELECKI R., DROZD S.: Metodyka ćwiczeń taktycznych. Warszawa 1976. Wyd. ASG WP.
6. Zasady organizacji i prowadzenia ćwiczeń taktyczno-bojowych w świetle postanowień kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności organizacyjno-szkoleniowej. Poznań 1978. Wyd. DWL.

MIEJSCE TRENINGÓW SZTABOWYCH  
 W CAŁOKSZTAŁCIE SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO JEDNOSTEK  
 LOTNICZYCH /warient/



## RODZAJE TRENINGÓW SZTABOWYCH

