

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



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Ppłk dypl. Tadeusz KÓSKA

PRZYGOTOWANIE I PROWADZENIE ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH I TAKTYCZNYCH W AKADEMII OBRONY NARODOWEJ W ASPEKCIE TEORII CZYNNOŚCI

Rozprawa doktorska

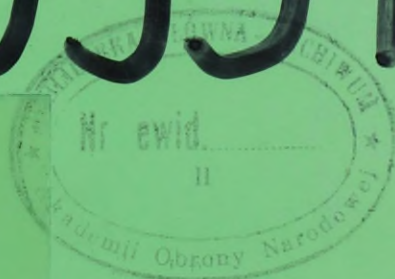
60951

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/1234



0-004234-001-0





AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Ppłk dypl. Tadeusz KÓSKA

PRZYGOTOWANIE I PROWADZENIE ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH I TAKTYCZNYCH W AKADEMII OBRONY NARODOWEJ W ASPEKCIE TEORII CZYNNOŚCI

Rozprawa doktorska

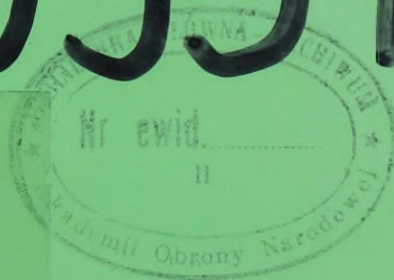
60951

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S74234



00-004234-001-0

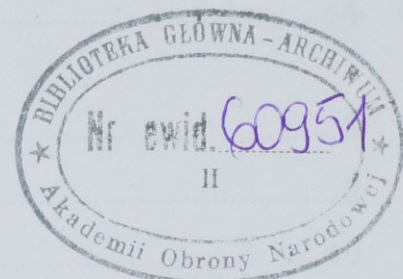


WARSZAWA

1999

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



ppłk dypl. Tadeusz KÓSKA

**PRZYGOTOWANIE I PROWADZENIE ĆWICZEŃ
OPERACYJNYCH I TAKTYCZNYCH
W AKADEMII OBRONY NARODOWEJ
W ASPEKCIE TEORII CZYNNOŚCI**

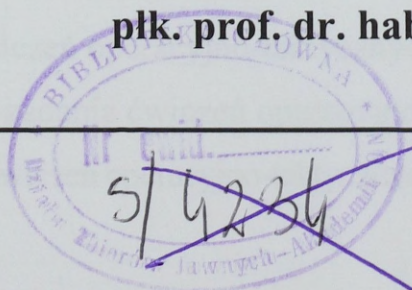
Rozprawa doktorska

Opracowana pod kierunkiem naukowym

plk. prof. dr. hab. Jerzego ZIELIŃSKIEGO

WARSZAWA

1999



SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. METODOLOGICZNE PODSTAWY ROZPRAWY	8
1.1. Uzasadnienie wyboru tematu	8
1.2. Przedmiot, cel i zadania badawcze	10
1.3. Problemy badawcze i hipoteza robocza	13
1.4. Organizacja badań i metody badawcze	14
1.5. Teren badań	17
2. TEORIA CZYNNOŚCI JAKO JEDNA Z PODSTAW PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH W AON.....	20
2.1. Pojęcie czynności	21
2.2. Główne rodzaje czynności dowódcy na polu walki	25
2.2.1. Czynności zdobywania informacji	26
2.2.2. Czynności podejmowania decyzji	28
2.2.3. Czynności wykonania podjętej decyzji	30
2.2.4. Czynności kierowania zespołami ludzkimi, ich kontrola i ocena	34
2.3. Wpływ teorii czynności na proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych.....	37
3. ĆWICZENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNE W PROCESIE DYDAKTYCZNYM AON – MIEJSCE I ICH ROLA W OSIĄGANIU CELÓW KSZTAŁCENIA	46
3.1. Charakterystyka procesu dydaktycznego w AON.....	47
3.2. Cele i zadania kształcenia w AON	50
3.3. Treści kształcenia studentów	53
3.4. Formy i metody kształcenia w AON	56
3.5. Charakterystyka ćwiczeń operacyjno-taktycznych	59
3.5.1. Cele i główne zadania ćwiczeń operacyjno-taktycznych	64
3.5.2. Miejsce i rola ćwiczeń operacyjno-taktycznych w osiągnięciu celów kształcenia.....	67

4. WYMAGANIA DYDAKTYCZNO-ORGANIZACYJNE PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH, W TYM SZCZEGÓLNIIE ĆWICZENIA SZKIELETOWEGO	73
4.1. Uwarunkowania dydaktyczne wobec ćwiczeń operacyjno-taktycznych	74
4.2. Wymagania i uwarunkowania wynikające z teorii czynności.....	89
4.3. Uwarunkowania podejmowania decyzji według standardów NATO	96
4.4. Wnioski	112
5. OCENA WYBRANYCH ELEMENTÓW PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH W AON W ASPEKCIE TEORII CZYNNOŚCI.....	114
5.1. Ocena funkcjonowania wybranych elementów przygotowania ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON.....	115
5.2. Ocena prowadzenia ćwiczeń w AON.....	130
5.3. Wnioski	135
6. PROPOZYCJE ZMIAN W PROCESIE PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH W AON, W TYM SZCZEGÓLNIIE ĆWICZENIA SZKIELETOWEGO.....	137
6.1. Kierunki zmian w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON	137
6.2. Propozycje zmian w zakresie przygotowania studentów i nauczycieli akademickich do ćwiczeń dowódczo-sztabowych	144
ZAKOŃCZENIE	151
BIBLIOGRAFIA	154
ZAŁĄCZNIKI	158

WSTĘP

Przynależność Polski do NATO oraz zmieniające się uwarunkowania studiów w Akademii Obrony Narodowej wymagają modernizacji programu nauczania. Spośród wielu uwarunkowań związanych z udziałem naszych sił zbrojnych w realizacji wspólnych zadań z innymi armiami państw członkowskich NATO jest umiejętność posługiwania się odpowiednim nazewnictwem i procedurami obowiązującymi wszystkich partnerów sojuszu. Wykonywanie określonych czynności w procesie dowodzenia wojskami również powinno być zgodne z naukowo uzasadnionymi prawami i zasadami ich wykonywania.

Studia w Akademii Obrony Narodowej umożliwiają oficerom zdobycie odpowiedniej wiedzy operacyjno-taktycznej i umiejętności w niezbędnym zakresie dowodzenia wojskami w układzie sojuszniczym. Tę wiedzę i umiejętności oficerowie zdobywają podczas zajęć teoretycznych i praktycznych w toku dwuletnich studiów. Jedną z bardzo ważnych form umożliwiających ukształtowanie odpowiednich umiejętności zastosowania wiedzy teoretycznej są ćwiczenia operacyjno-taktyczne. Z kolei, spośród nich - ćwiczenia dowódczo-sztabowe stanowią najwyższą formę kształcenia. Największą złożonością spośród tych ćwiczeń charakteryzuje się ćwiczenie szkieletowe. W nim studenci doskonalią umiejętności zespołowego działania na realnych strukturach organizacyjnych dowództw i sztabów określonego szczebla dowodzenia, na realnych stanowiskach dowodzenia w terenie, a proces dowodzenia realizowany jest w realnym czasie z wykorzystaniem istniejących środków dowodzenia.

W procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych, które przygotowują oficerów-dowódców do realizacji procesu dowodzenia, na-

leży uwzględnić wskazania i wnioski wynikające z teorii czynności. Także przynależność do struktur NATO wymaga pełnego dostosowania procesu kształcenia do interoperacyjności¹ z wojskami sojuszu. Powyższe oznacza konieczność podjęcia kompleksowych działań, zmierzających do określenia zakresu modernizacji także w obszarze ćwiczeń operacyjno-taktycznych.

Podejmując się naukowego rozwiązania tego problemu, autor miał świadomość trudności wynikających ze znacznej złożoności problematyki badawczej. Także dużą trudność stanowiło poznanie literatury przedmiotu dotyczącej problematyki ćwiczeń wojskowych w państwach NATO. Część tej literatury nie jest ogólnie dostępna w kraju i opatrzona jest klauzulą tajności, co uniemożliwia jej szersze rozpowszechnianie, a tym samym utrudnia dostęp do wybranych pozycji.

Przedmiotem badań prezentowanych w niniejszej rozprawie są więc problemy odnoszące się do zakresu i treści zmian w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych wynikających z analizy czynności oraz procedur dowodzenia i struktur dowództw obowiązujących w NATO. Należało zatem określić czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki w procesie dowodzenia i umiejscowić je w procedurach dowodzenia stosowanych w NATO, co z kolei pozwoliło na określenie wymagań w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Następnie porównanie tych wymagań z praktyką dydaktyczną w AON stanowiło podstawę ustalenia różnic, będących płaszczyzną propozycji zmian w badanym zakresie.

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów, wstępu, zakończenia i załączników.

Rozdział pierwszy zawiera metodologiczne aspekty konstrukcji rozprawy. Uzasadniono w nim wybór tematu, przedstawiono przedmiot, cel i zadania badawcze oraz przyjętą procedurę badawczą.

¹ Interoperacyjność – zdolność do prowadzenia wspólnych (międzynarodowych) operacji. W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa 1983, s.192.

Kolejny rozdział dysertacji poświęcony jest teorii czynności jako jednej z podstaw przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON. Scharakteryzowano w nim ogólną teorię czynności wg prof. Tadeusza Tomaszewskiego i na jej podstawie wyodrębniono główne rodzaje czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki.

Rozdział trzeci charakteryzuje proces dydaktyczny w AON, jego cele i zadania, treści, formy i metody kształcenia oraz ćwiczenia operacyjno-taktyczne. Przedstawiono charakterystykę ćwiczeń, ich cele i główne zadania oraz miejsce i rolę w osiągnięciu celów kształcenia.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wymagania dydaktyczno-organizacyjne przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych, w tym szczególnie ćwiczenia szkieletowego, wynikające z zasad kształcenia i prowadzenia ćwiczeń, teorii czynności oraz procedur podejmowania decyzji według standardów NATO.

Rozdział piąty zawiera ocenę funkcjonowania wybranych elementów przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON w aspekcie teorii czynności i standardów obowiązujących w NATO.

Szósty – ostatni rozdział, zawiera propozycję kierunków zmian w procesie kształcenia w AON w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych, szczególnie ćwiczenia szkieletowego, w celu zwiększenia efektywności tych ćwiczeń a tym samym właściwego przygotowania oficerów do realizacji zadań w ramach Sojuszu.

W zakończeniu autor rozprawy przedstawia postulaty wskazujące na konieczność dalszych zmian w obszarze ćwiczeń wojskowych, jako konsekwencji postępującego procesu integracyjnego oraz ogólnych tendencji zmian procesu kształcenia.

Przeprowadzenie badań oraz pisarskie opracowanie ich wyników byłoby niemożliwe bez życzliwej pomocy kierownika naukowego rozprawy Pana płk.

prof. dr. hab. Jerzego Zielińskiego, któremu wyrażam szczególną wdzięczność i serdeczne żołnierskie podziękowanie.

Słowa podziękowania kieruję również do pracowników naukowo-dydaktycznych Wydziału Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej za umożliwienie przeprowadzenia licznych konsultacji. Opinie, spostrzeżenia i sugestie doświadczonych nauczycieli akademickich wzbogaciły bowiem materiał badawczy i miały znaczący wpływ na finalny kształt rozprawy.

Wyrazy podziękowania składam również kierownictwu Katedry Sztuki Operacyjnej i kolegom za stworzenie w katedrze warunków i odpowiedniej atmosfery znakomicie ułatwiających pracę naukową.

1. METODOLOGICZNE PODSTAWY ROZPRAWY

1.1. Uzasadnienie wyboru tematu

Zmiana założeń doktrynalnych Sił Zbrojnych Polski, a także zmieniające się uwarunkowania realizacji studiów w Akademii Obrony Narodowej, wskazują na potrzebę podjęcia badań procesu kształcenia studentów. Wyrazem tego jest między innymi modernizacja dotychczasowego programu nauczania na studiach dyplomowych.

Wobec tego, że zmianie ulega program studiów, powinny być także modernizowane formy i metody nauczania. Do podstawowych zadań edukacyjnych Akademii Obrony Narodowej należy między innymi:

- kształcenie studentów na dowódców i wychowawców wojskowych, posiadających wszechstronną wiedzę ogólną, wojskową, humanistyczną, ekonomiczną oraz kwalifikacje pedagogiczne;
- ponadto rozwijanie i utrwalanie u studentów takich cech osobowości jak: twórcze myślenie, szerokie zainteresowania, skłonność kierowania własnym rozwojem, inwencja i samodzielność podejmowania decyzji, wysoka kultura dowodzenia i współzycia, opanowanie, odwaga, silna wola, odporność psychiczna i wytrwałość w działaniu¹.

Zadania te realizowane są w AON w dwuletnim okresie kształcenia, a jedną z bardzo ważnych form realizacji tak szerokiego wachlarza zadań dydaktycznych uczelni, są różnego rodzaju ćwiczenia operacyjno-taktyczne. Największą złożonością charakteryzuje się ćwiczenie szkieletowe. Stanowi ono

¹ Statut AON, Warszawa 1995, s. 7.

swoisty sprawdzian umiejętności zastosowania zdobytej wiedzy teoretycznej z zakresu przedmiotów operacyjno – taktycznych.

Powyższe rozważania wskazują na ważność i znaczenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w procesie kształcenia studentów. Z kolei opinie nauczycieli akademickich i moje własne wieloletnie obserwacje, wskazują na pewne niedociągnięcia w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Wpływają one niekorzystnie na osiąganie celów kształcenia, szczególnie ze względu na stosunkowo krótki, bo dwuletni okres studiów.

Dlatego też podjąłem się badań tej problematyki i zaproponowania zmian w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych na naukowo uzasadnionych podstawach. Jedną z tych podstaw jest teoria czynności prof. Tadeusza Tomaszewskiego.

Problematyka ćwiczeń operacyjno-taktycznych była podejmowana przez nauczycieli akademickich, jako problemy badawcze rozpraw doktorskich. Wymienić tu należy rozprawę doktorską płk. Ireneusza Łysiaka nt. „*Doskonalenie obiegu informacji w taktycznym ćwiczeniu szkieletowym w ASG WP*” oraz rozprawę doktorską mjr. Zbigniewa Mazurka nt. „*Ćwiczenia taktyczno-operacyjne w przygotowaniu studentów Akademii Obrony Narodowej*”. Powyższe prace przedstawiają możliwości zwiększenia efektywności wykorzystania ćwiczeń taktyczno-operacyjnych w przygotowaniu studentów AON do funkcji dowódczych i sztabowych na przyszłym polu walki.

Jednak w związku z wstąpieniem Polski do NATO szereg rozwiązań zawartych w tych pracach zdezaktualizowało się. W związku z tym problematyką wpływu procedur dowodzenia na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń podjął płk Jan Knetki w rozprawie doktorskiej nt. „*Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej*”.

W swoich badaniach w znacznym stopniu wykorzystałem wyniki badań zawarte w tych opracowaniach, w szczególności badania odnoszące się do wpływu procedur dowodzenia obowiązujących w NATO.

Pragnę jednak podkreślić, że motywem przewodnim moich badań było uwzględnienie w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, wskazań wynikających z teorii czynności, bowiem z nich wynika treść ćwiczeń. Z tego też względu tym rozważaniom poświęciłem drugi rozdział mojej pracy, ukierunkowujący dalsze poczynania badawcze. Niewątpliwie inne uwarunkowania, jak choćby udział Polski w NATO, również wywarły wpływ na ostateczny kształt moich badań i propozycji rozwiązań tej problematyki.

1.2. Przedmiot, cel i zadania badawcze

Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w największym stopniu umożliwiają przygotowanie dowódców i oficerów sztabów do dowodzenia wojskami, (zarówno w układzie narodowym, jak i koalicyjnym, co związane jest z członkostwem w NATO).

Proces dowodzenia to między innymi działalność mająca na celu przygotowanie walki (operacji) oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia. Z powyższego wynika szereg czynności, specyficznych dla żołnierza – dowódcy, żołnierza – oficera sztabu, które można określić czynnościami zawodowymi.

Analiza tych czynności, szczególnie w aspekcie tego jaka wiedza, jakie umiejętności i cechy osobowo-zawodowe są niezbędne do ich wykonywania, może stanowić jedną z podstaw właściwego doboru treści kształcenia w AON, w tym ćwiczeń operacyjno-taktycznych.

Z tego też względu niezbędna była analiza założeń teorii czynności stanowiąca podstawę wyodrębnienia czynności związanych z wykonywanym zawodem – dowódcy (oficera sztabu).

Na tej z kolei podstawie, należało zbadać jak ogólna teoria czynności i wyodrębnione czynności zawodowe wpływają na proces przygotowania, a następnie prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych, a także określić jakie są uwarunkowania dydaktyczno-organizacyjne powyższego procesu.

Ćwiczenia operacyjno-taktyczne, stanowiące formę kształcenia studentów w AON powinny być przygotowane i prowadzone zgodnie z wymaganiami wynikającymi ze wskazań dydaktyki ogólnej. A zatem analiza zasad nauczania, prawidłowości przebiegu procesu nauczania-uczenia się, to kolejna istotna podstawa pozwalająca na właściwy przebieg ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Także nie mniej ważną, jest potrzeba odzwierciedlenia w założeniach ćwiczeń uwarunkowań wynikających z procedury podejmowania decyzji. Procedury te odzwierciedlają nie tylko same czynności dowódcy (np. analiza zadania, czy ocena sytuacji), ale także wzajemne relacje między dowódcą i oficerami sztabu. Oznacza to, że konstruując ćwiczenia operacyjno-taktyczne należy uwzględnić nie tylko uczenie czynności, ale także interaktywne sytuacje między oficerami zorganizowanymi w odpowiednie komórki sztabowe. W związku z członkostwem Polski w NATO, powinny znaleźć odzwierciedlenie w ćwiczeniach procedury i struktury dowództw tam obowiązujące.

Na tej dopiero podstawie możliwe jest przedstawienie założeń przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Porównanie ich z praktyką dydaktyczną obowiązującą w AON, pozwoliło z kolei na ustalenie różnic, będących podstawą propozycji zmian. Porównanie powyższych wyników badań z wybranymi, funkcjonującymi elementami przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON, dało możliwość określenia propozycji zmian w badanym zakresie.

Powyższe konstatacje wskazują, że przedmiotem badań niniejszej dysertacji jest teoria i praktyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych ze szczególnym uwzględnieniem ćwiczenia szkieletowego. Obszar badań ograniczony został do Akademii Obrony Narodowej, co nie oznacza, że

propozycje zawarte w pracy nie mogą mieć zastosowania w praktyce ćwiczeń poza uczelnią np. w dowództwach związków operacyjnych lub taktycznych.

Z tak określonego przedmiotu badań wynika główny cel rozprawy, którym jest: określenie racjonalnych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych, w tym szczególnie ćwiczenia szkieletowego w AON w aspekcie teorii czynności.

Osiągnięcie założonego celu badań wymagało realizacji szeregu celów częściowych (szczegółowych) takich jak:

- określenie istotnych wskazań i uwarunkowań przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON wynikających z teorii czynności;
- określenie miejsca i roli ćwiczeń operacyjno-taktycznych (w tym szczególnie ćwiczenia szkieletowego) w procesie nauczania oraz ich wpływu na osiągnięcie celów kształcenia w AON;
- sprecyzowanie wymagań dydaktyczno-organizacyjnych przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON, w tym także wymagań wynikających z procedur dowodzenia w NATO;
- ocena funkcjonowania wybranych elementów przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON w aspekcie teorii czynności;
- ustalenie różnic i na tej podstawie zaproponowanie zmian w dotychczasowym procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych.

1.3. Problemy badawcze i hipoteza robocza

W aspekcie powyższego główny problem badawczy dysertacji zawarto w pytaniu:

Jakich należy dokonać zmian w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON, aby uzyskać zgodność z założeniami teorii czynności i procedurami obowiązującymi w NATO?

Rozwiązanie tak sformułowanego problemu rozprawy wiązało się z udzieleniem odpowiedzi na następujące szczegółowe pytania badawcze:

- jakie istotne wskazania i uwarunkowania odnoszące się do przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON wynikają z teorii czynności?
- w jakim stopniu ćwiczenia operacyjno-taktyczne prowadzone w AON przyczyniają się do osiągnięcia celów kształcenia, szczególnie w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO?
- jakie są podstawowe wymagania dydaktyczno-organizacyjne przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON?
- w jakim stopniu funkcjonujące dotychczas metody przygotowania i prowadzenia ćwiczeń zapewniają realizację celów kształcenia w uczelni?
- jakie zmiany należy wprowadzić do procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON, aby zapewnić właściwe przygotowanie oficerów do realizacji zadań w ramach Sojuszu NATO?

Określenie celu i problemów badawczych powiązanych ze sobą i wzajemnie się uzupełniających, a także posiadana wiedza i doświadczenia autora pozwoliły na sformułowanie hipotezy roboczej.

Podstawowymi przedmiotami, które decydująco wpływają na poziom przygotowania zawodowego absolwentów do spełniania funkcji dowódczych i sztabowych są sztuka operacyjna, taktyka i dowodzenie. A zatem treści kształcenia tych przedmiotów oraz formy ich realizacji spełniają zasadniczą rolę w przygotowaniu zawodowym oficerów.

Dotychczasowa praktyka dydaktyczna wskazuje, że najbardziej wszechstronną formą kształcenia są ćwiczenia operacyjno-taktyczne. One bowiem zapewniają realizację szerokiego wachlarza celów kształcenia w akademii. Z tego też względu należy założyć, iż **uwzględnienie w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń operacyjno-taktycznych wskazań teorii czynności wpłynie na podniesienie efektywności kształcenia studentów, a przez to nastąpi podwyższenie poziomu ich przygotowania do spełniania funkcji zawodowych w wojskach i sztabach.**

1.4. Organizacja badań i metody badawcze

Całokształt badań podejmowanych w celu rozwiązania problemów badawczych i weryfikacji hipotez zorganizowano według następujących etapów (rys. 1.1.):

- **etap pierwszy** – służył do zgromadzenia materiału naukowego stanowiącego podstawę do realizacji badań właściwych – materiał naukowy stanowiły materiały źródłowe i opracowania zawierające wyniki dotychczasowych badań nad rozwiązywanym problemem. Efektem prowadzonych dociekań było przygotowanie i dokonanie wstępnego opisu czynności zawodowych dowódcy (oficera sztabu) oraz zebranie wszelkich informacji o ćwiczeniach w Akademii Obrony Narodowej. Istotnym źródłem wiedzy i materiałem badawczym w tym etapie, były doświadczenia autora zdobyte podczas przygotowa-

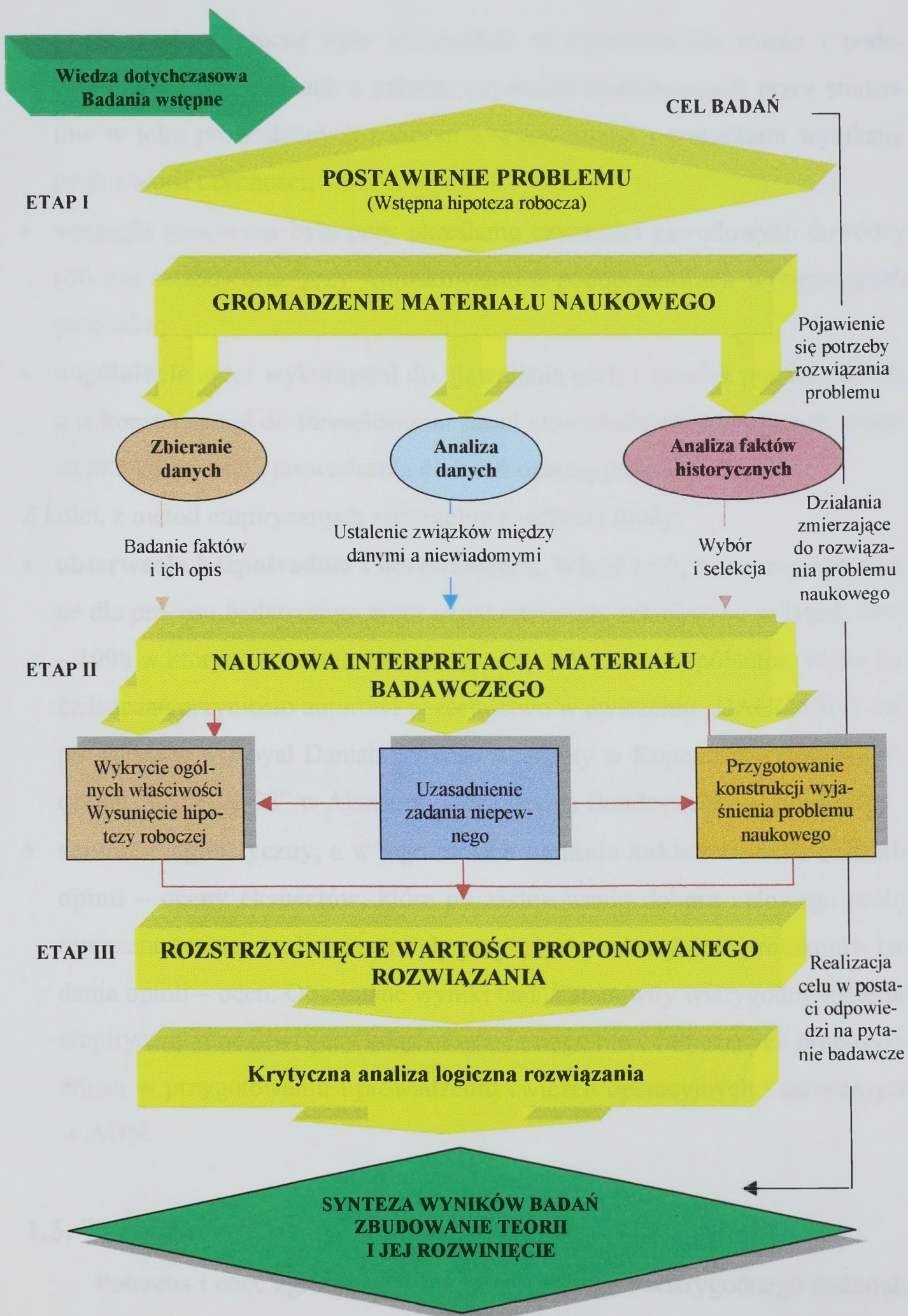
nia i prowadzenia ćwiczeń szkieletowych od 1990 roku do czasów obecnych. Powierzona mi rola głównego autora ćwiczenia, a następnie wobec zmian organizacyjnych, współautora ćwiczenia szkieletowego, a podczas ćwiczeń koordynatora w zespole koordynacyjnym, stanowiły bezcenne źródło informacji z zakresu problematyki rozprawy.

- **etap drugi** – prowadził do naukowego opracowania zebranego materiału pozwalającego na ukazanie istoty i prawidłowości występujących w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Określenie czynności realizowanych przez dowódcę (oficera sztabu) w procesie przygotowania i prowadzenia walki (operacji), a następnie realizacja ich podczas ćwiczeń, przede wszystkim ćwiczenia szkieletowego, stanowiło podstawę weryfikacji i modyfikacji rozwiązań organizacyjno-metodycznych podczas opracowania kolejnych ćwiczeń szkieletowych.
- **etap trzeci** - stanowił podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i syntezę, co w konsekwencji stanowiło element decydujący o weryfikacji przyjętej hipotezy roboczej i zaproponowaniu kierunków i zakresu zmian w metodyce przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych.

W trakcie całego procesu badawczego zastosowano zarówno metody teoretyczne, jak i empiryczne.

Metody teoretyczne stosowane były we wszystkich etapach badań. Zastosowane zostały: analiza i wnioskowanie, synteza, porównanie, analogia oraz uogólnienie.

- **analiza** znalazła zastosowanie głównie w badaniach teoretycznych literatury dotyczącej teorii czynności oraz problematyki ćwiczeń w celu identyfikacji aktualnych ustaleń i kierunków zmian w rozpatrywanym obszarze;
- **syntezie** autor poddawał wnioski z badań teoretycznych i empirycznych, porównywane następnie z przyjętymi założeniami;



Rys. 1.1. Struktura procedury badawczej

Źródło: Opracowano na podstawie S. Kamiński, Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk. KUL.1992 r.

- **porównanie** pomocne było szczególnie w wydobywaniu różnic i podobieństw w rozwiązaniach z zakresu czynności realizowanych przez studentów w toku prowadzonych ćwiczeń a wskazaniem i wnioskami wynikającymi z teorii czynności;
- **analogia** stosowana była przy określaniu czynności zawodowych dowódcy (oficera sztabu) oraz przy wnioskowaniu o podobieństwach występujących procesów;
- **uogólnienie** autor wykorzystał do ujawnienia cech i zjawisk powtarzalnych, a w konsekwencji do formułowania zasad uniwersalnych dotyczących procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych.

Z kolei, z metod empirycznych szczególne znaczenie miały:

- **obserwacja bezpośrednia i uczestnicząca.** Wśród nich, za szczególne ważne dla procesu badawczego autor uznał ćwiczenia szkieletowe w latach 1991 – 1998 w których uczestniczył jako główny autor oraz współautor. Wiele doświadczeń przyniosło autorowi uczestnictwo w ćwiczeniu „CAUCASUS-98” prowadzone w Royal Danish Defense Academy w Kopenhadze oraz w ćwiczeniu „KOREX-98” w Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu.
- **sondaż diagnostyczny, a w jego ramach badania ankietowe oraz badania opinii – oceny ekspertów,** które po zastosowaniu doboru celowego próby reprezentatywnej, realizowane były przy użyciu ankiety oraz protokołów badania opinii – ocen. Otrzymane wyniki badań stanowiły wiarygodny materiał empiryczny umożliwiając konstruowanie uogólnień dotyczących propozycji zmian w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w AON.

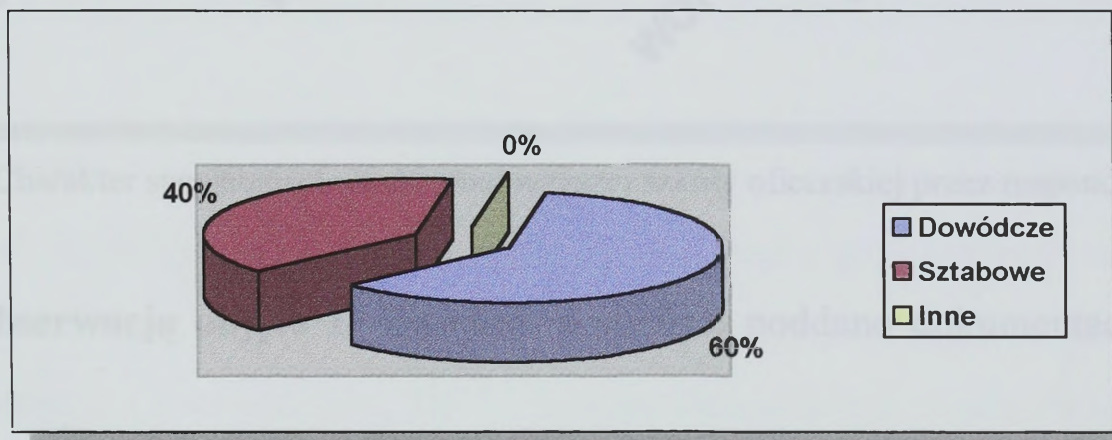
1.5. Teren badań

Potrzeba i chęć zgromadzenia w miarę pełnego i wiarygodnego materiału badawczego, wymusiła dosyć rozległy obszar badań, którym była teoria i prak-

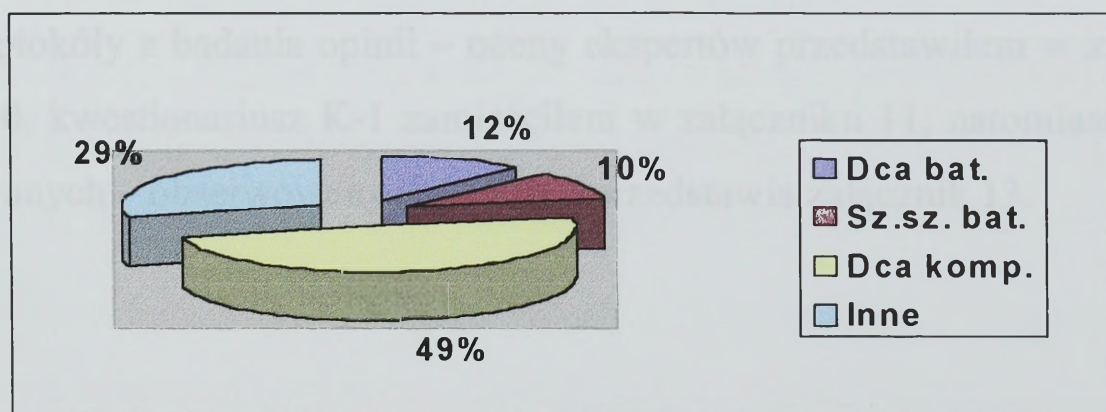
tyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w AON, ze szczególnym uwzględnieniem ćwiczenia szkieletowego.

W ramach sondażu diagnostycznego przeprowadzono badania ankietowe w jednej grupie respondentów, a mianowicie studentów drugiego roku studiów dyplomowych, którzy uczestniczyli w ćwiczeniu szkieletowym w 1998 i w 1999 roku oraz innych ćwiczeniach taktycznych i operacyjnych przewidzianych programem studiów. W wyniku takiego doboru przebadano 86 studentów Wydziału Wojsk Lądowych.

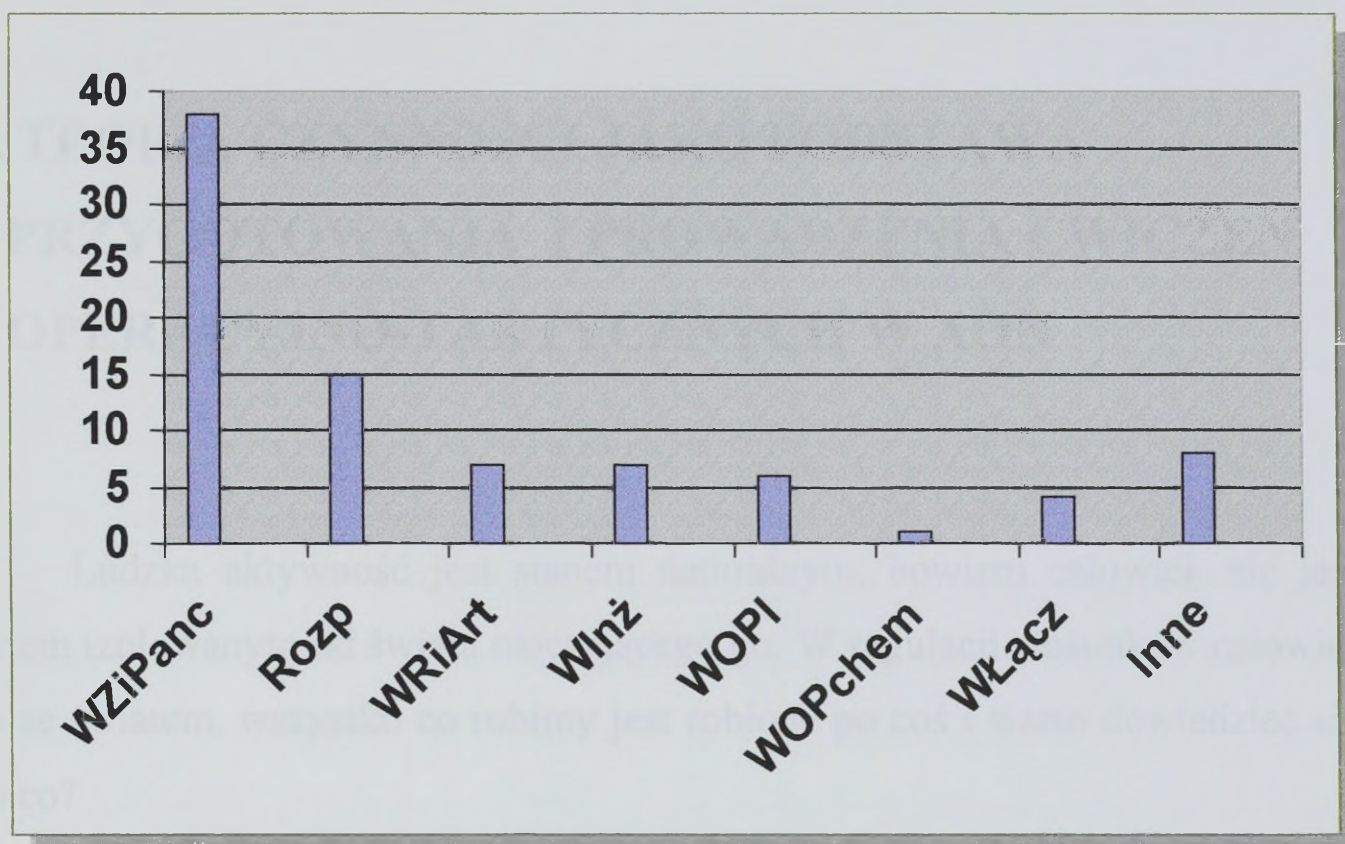
Charakterystykę badanej próby obrazują wykresy prezentowane na rysunkach od 1.2 do 1.4.



Rys.1.2. Charakterystyka stanowisk służbowych respondentów przed przyjściem do AON



Rys 1.3. Charakterystyka zajmowanych stanowisk służbowych respondentów.



Rys 1.4. Charakter specjalności ukończonej wyższej szkoły oficerskiej przez respondentów.

Obserwacją objęto 14 ćwiczeń, a analizie poddano dokumentację tych ćwiczeń.

W badaniach **metodą badania opinii ekspertów, wzięło udział 8 oficerów**. Taki, a nie inny skład grupy ekspertów, został oparty na doborze celowym. Uwzględnia on autorów ćwiczeń i oficerów mających doświadczenia z ćwiczeń międzynarodowych w sojuszu NATO.

Protokoły z badania opinii – oceny ekspertów przedstawiłem w załącznikach 3-10, kwestionariusz K-1 zamieściłem w załączniku 11, natomiast wykaz analizowanych – obserwowanych ćwiczeń przedstawia załącznik 13.

2. TEORIA CZYNNOŚCI JAKO PODSTAWA PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH W AON

Ludzka aktywność jest stanem naturalnym, bowiem człowiek nie jest bytem izolowanym od świata otaczającego go. W regulacji stosunków człowieka ze światem, wszystko co robimy jest robione po coś i warto dowiedzieć się po co?

W latach 60-tych **Tadeusz Tomaszewski** sformułował ogólną teorię¹ **czynności**. Traktuje ona **czynności** jako **podstawowe procesy regulacji stosunków człowieka ze światem fizycznym i społecznym**. Rozwinięta później teoria sytuacji (Tomaszewski, 1975) ujmuje stosunek człowieka do świata w kategoriach dynamicznych, podkreślając iż człowiek „jako podmiot sytuacji sam jest również jednym z elementów swojej sytuacji”².

Wysoki poziom organizacji człowieka – jako organizmu i jako osobowości o cechach społecznych – umożliwia mu wykonywanie wysoko zorganizowanych czynności. Pojęcie czynności jako aktywności ukierunkowanej i zorganizowanej to wielopoziomowa struktura tej aktywności – od czynności wegetatywnych aż do ewolucyjnie najwyższych form czynności świadomych.

Czynnościami świadomymi są między innymi czynności związane z wykonywanym zawodem i wówczas mówimy o tzw. **czynnościach zawodowych**.

¹ „Teoria,, (gr. theoria – oglądanie, badanie) – potocznie zespół twierdzeń wyjaśniających daną dziedzinę rzeczywistości oraz mechanizmy jej przekształcania; w naukach empirycznych system twierdzeń tłumaczących jakieś fakty w sposób logicznie niesprzeczny. Teoria służy zarówno tłumaczeniu faktów, jak ich przewidywaniu. W. Okoń, Słownik pedagogiczny, Warszawa PWN 1987, s. 314.

² J. Strelau, W kręgu teorii czynności, Instytut Psychologii, Warszawa PAN 1995, s. 10.

Spośród wielu podziałów tych czynności stosunkowo najprostszy wyróżnia trzy kategorie:

- kontaktowanie się z ludźmi;
- otrzymywanie i przetwarzanie informacji;
- manipulowanie rzeczami.

W kręgu moich zainteresowań znalazły się czynności zawodowe realizowane przez oficera – absolwenta Akademii Obrony Narodowej oraz sposób ich kształtowania.

Jedną z metod kształtowania umiejętności, tzn. czynności, których opanowanie zapewnia funkcjonowanie absolwenta AON jako dowódcy bądź oficera sztabu, są ćwiczenia dowódczo-sztabowe. Udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie umiejętności należy kształtować podczas ćwiczeń w AON, należy najpierw wyodrębnić czynności wykonywane przez dowódcę (officera sztabu) w warunkach współczesnego pola walki. Należy podkreślić, że oficer-dowódca będzie funkcjonował w ramach narodowego systemu obrony lub w układzie koalicyjnym NATO. Wskazuje to z kolei na potrzebę uwzględnienia w procesie kształcenia procedur dowodzenia oraz struktur dowództw funkcjonujących w NATO.

2.1. Pojęcie czynności

Działalność (aktywność) człowieka wykazuje dwie ważne cechy, a mianowicie ma ona charakter ukierunkowany i zorganizowany. Te procesy ukierunkowane i zorganizowane nazywamy **czynnościami**³.

Czynność - forma przejawiania aktywnego stosunku człowieka wobec rzeczywistości, proces ukierunkowany na osiągnięcie celu, przy czym struktura tego procesu kształtuje się w zależności od danych warunków⁴. Tak więc tym,

³ T. Tomaszewski, Psychologia jako nauka o człowieku, Warszawa 1967, s. 233.

⁴ W. Okoń, Słownik pedagogiczny, Warszawa 1987.

co nadaje kierunek wszelkiej czynności, jest orientacja na wynik, który stanowi rozwiązanie zadania. Takie rozumienie czynności szczególnie akcentowane w pracach T. Tomaszewskiego, ma duże znaczenie dla teorii i praktyki pedagogicznej, zwraca uwagę na celowość czynności nauczycieli i uczniów, na zależność struktury tych czynności od warunków oraz na rolę świadomości człowieka w racjonalnym sterowaniu czynnościami i weryfikacji wykonywanych zadań.

Mówiąc, że czynności są procesami ukierunkowanymi, mamy na myśli to, że zmierzają one do określonego stanu końcowego. Tym stanem końcowym w kształceniu w Akademii Obrony Narodowej jest określony poziom wiedzy i umiejętności oraz cech osobowych absolwenta, potrzebnych w życiu zawodowym w określonych warunkach. W tym więc sensie teoria czynności może stanowić jedną z podstaw określania celów i treści kształcenia w Akademii Obrony Narodowej. Także może stanowić podstawę doboru form i metod kształcenia zapewniających osiągnięcie założonych celów poprzez realizację właściwych treści kształcenia.

Analiza dokumentów normatywnych regulujących proces kształcenia w Akademii Obrony Narodowej⁵, wskazuje, że jej absolwent powinien opanować wiedzę niezbędną do sprawowania funkcji dowódczych na szczeblach taktycznych oraz umiejętności organizowania i kierowania procesem szkolenia oddziałów w czasie pokoju, przygotowania ich do wykonania zadań bojowych i sprawnego dowodzenia nimi w czasie konfliktów zbrojnych.

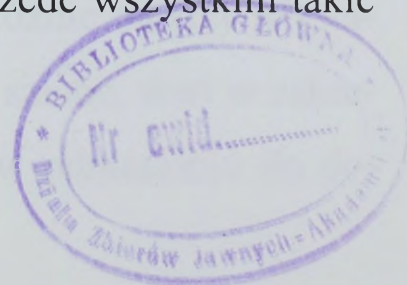
Analiza powyższych ogólnych celów kształcenia w AON upoważnia do wniosku, że w procesie kształcenia należy kształtować przede wszystkim takie umiejętności jak:

- kierowania zespołami ludzkimi;

⁵ Statut Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 1995.

Regulamin studiów w Akademii Obrony Narodowej. Warszawa 1995.

Program studiów dyplomowych – kierunek dowódczo-sztabowy wojsk lądowych, Warszawa AON 1995.



- przygotowania i prowadzenia współczesnej walki w różnorodnych warunkach terenowych, pory roku i doby na szczeblach oddziału oraz związku taktycznego;
- organizowania szkolenia wojsk i sztabów (do szczebla oddziału) oraz kierowanie nimi;
- twórczego rozwiązywania nowych zadań i problemów;
- dyskutowania, argumentowania i przekonywania;
- samodoskonalenia zawodowego i ogólnego⁶.

Powyższe umiejętności kształtuje się głównie podczas ćwiczeń, których istota polega na wielokrotnym wykonywaniu określonych czynności w celu nabycia wprawy i uzyskania sprawności w działaniach umysłowych i motorycznych.

W praktyce szkolnej ćwiczenie polega na zwiększaniu stopnia sprawności w posługiwaniu się różnymi regułami.

Proces kształcenia zawodowego absolwenta AON ma charakter interdyscyplinarny, co oznacza, że jest realizowany poprzez treści szeregu przedmiotów. Ponieważ trudno jest określić szczegółowe czynności wykonywane na polu walki przez dowódców oddziałów i związków taktycznych oraz oficerów sztabów, to i są trudności w jednoznacznym określeniu zestawu tych czynności z przypisaniem ich do poszczególnych przedmiotów.

Rozwiązaniem pierwszej trudności może być przyjęcie założenia, że funkcja dowódcy zawiera w sobie najwięcej i najbardziej złożonych czynności, które w odniesieniu do czynności wykonywanych przez oficerów sztabowych spełniają rolę nadrzędną. J. Zieliński stwierdza, że istota różnic między właściwościami cech osobowo-zawodowych dowódcy, a oficera sztabu, tkwi w zakresie i poziomie ich realizacji, przy czym jest on wyższy w odniesieniu do dowódcy⁷.

⁶ Program Studiów dyplomowych - kierunek dowódczo-sztabowy wojsk lądowych, Warszawa AON 1995, s. 6.

⁷ J. Zieliński, Dydaktyka taktyki ogólnej, Warszawa 1991, s. 89.

Jakie więc są podstawowe czynności dowódcy w zakresie przygotowania i prowadzenia współczesnej walki? Analiza warunków i charakteru walki wskazuje, że można wyszczególnić następujące podstawowe grupy tych czynności:

- zdobywanie informacji;
- przetwarzanie informacji w celu podjęcia decyzji;
- realizacja decyzji.

Z kolei analiza literatury psychologicznej pozwala stwierdzić, że u człowieka można wyróżnić trzy podstawowe procesy psychiczne:

- proces orientacji;
- procesy podejmowania decyzji (wysnuwania wniosków);
- procesy wykonawcze (oddziaływanie na człowieka)⁸.

Należy stwierdzić, że realizowana decyzja (proces wykonawczy) poddawana jest kontroli. Kontrola polega na tym, że porównuje się rzeczywistość (to co się dzieje naprawdę) z oczekiwaniem (tym co się przewiduje i postuluje). W przypadku zakłóceń lub zmiany uwarunkowań realizacja podjętej decyzji może być aktualizowana. Jednakże, jak zauważają B. Szulc⁹ i R. Wróblewski, z funkcją dowodzenia nierozzerwalnie wiążą się czynności kierowania zespołami ludzkimi oraz kontrolowania i oceny.

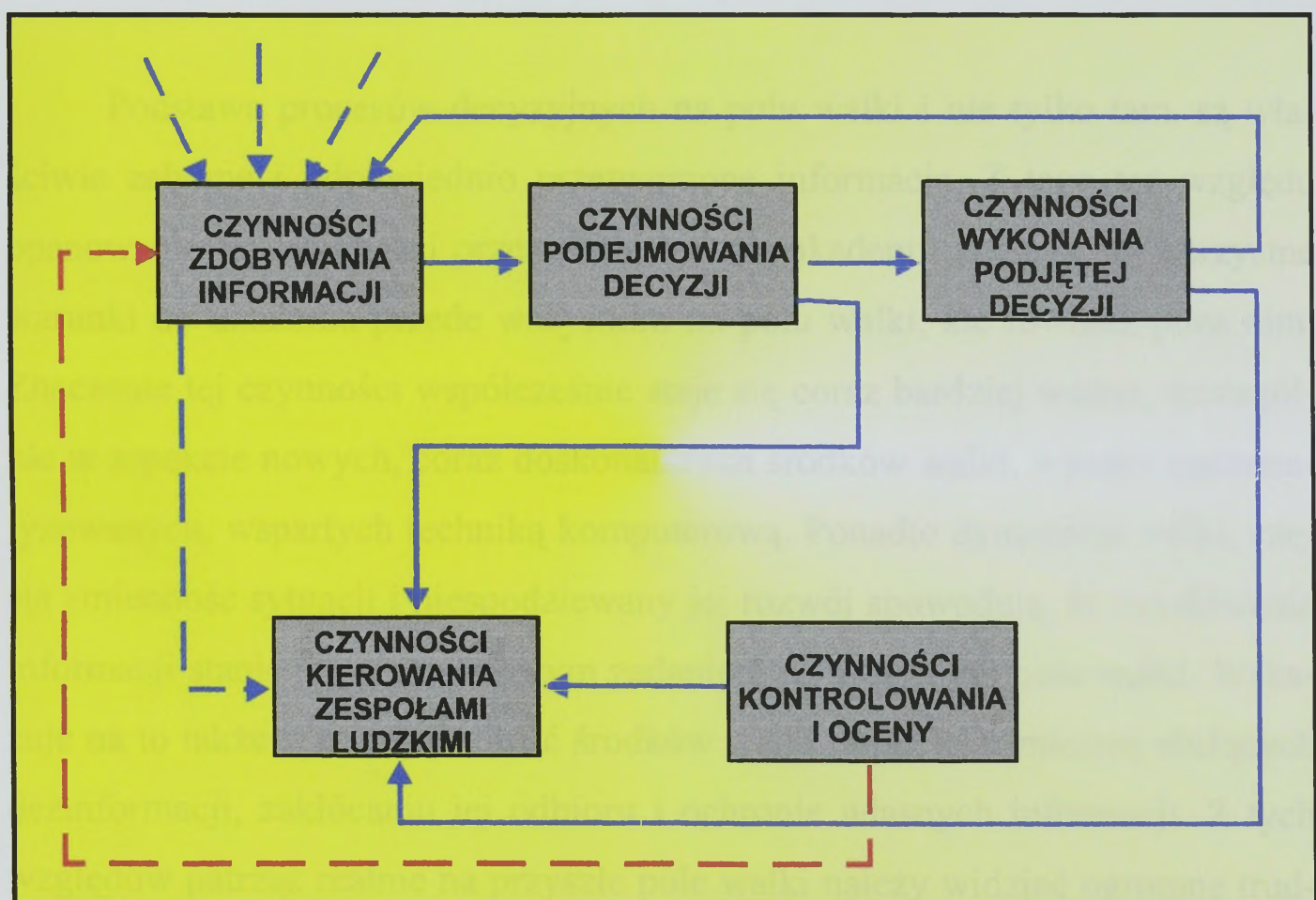
Powyższe rozważania upoważniają do wniosku, że w zakresie funkcjonowania dowódcy (oficera sztabu) można wyodrębnić pięć podstawowych grup czynności:

⁸ T. Tomaszewski, *Psychologia jako nauka o człowieku*, Warszawa 1967, s. 248.

⁹ B. Szulc, *Teoretyczne i praktyczne dylematy doboru treści kształcenia w szkolnictwie wojskowym w „Przemiany w treściach kształcenia w szkole wyższej*, Warszawa 1991, s. 437.

1. Czynności zdobywania informacji (orientacji).
2. Czynności podejmowania decyzji (przetwarzania informacji).
3. Czynności wykonania podjętej decyzji (realizacji).
4. Czynności kierowania zespołami ludzkimi.
5. Czynności kontrolowania i oceny.

Wzajemne relacje między tymi grupami czynności przedstawia rys.2. 1.



Rys. 2. 1. Grupy czynności dowódcy.

2.2. Główne rodzaje czynności dowódcy na polu walki

Jednym z celów kształcenia w AON jest przygotowanie absolwentów jako dowódców umiejących zorganizować walkę i kierować jej przebiegiem. Z tego względu, żeby proces tego przygotowania był ukierunkowany na realizację tego celu, niezbędna jest analiza czynności wykonywanych przez dowódcę na polu

walki. Konieczne jest także określenie wymagań cech osobowo-zawodowych, które są niezbędne do realizacji czynności. Analiza czynności dowódcy na polu walki pozwoli na dobór odpowiednich treści kształcenia. Pozwoli także na dobór właściwych form i metod kształcenia studentów, tak aby ukształtować im umiejętności niezbędne do przygotowania walki i kierowania nią. A oto charakterystyka poszczególnych grup czynności dowódcy na polu walki.

2.2.1. Czynności zdobywania informacji

Podstawą procesów decyzyjnych na polu walki i nie tylko tam, są właściwie zebrane i odpowiednio przetworzone informacje. Z tego też względu opanowanie tej czynności przez absolwentów akademii stworzy im korzystne warunki do działania przede wszystkim na polu walki, ale również poza nim. Znaczenie tej czynności współcześnie staje się coraz bardziej ważne, szczególnie w aspekcie nowych, coraz doskonalszych środków walki, wysoce zautomatyzowanych, wspartych techniką komputerową. Ponadto dynamizm walki, częsta zmienność sytuacji i niespodziewany jej rozwój spowodują, że uzyskiwanie informacji stanie się priorytetowym zadaniem na przyszłym polu walki. Wskazuje na to także wzrastająca ilość środków walki radioelektronicznej służących dezinformacji, zakłócaniu jej odbioru i ochronie własnych informacji. Z tych względów patrząc realnie na przyszłe pole walki należy widzieć ogromne trudności w uzyskiwaniu informacji dotyczących zarówno wojsk przeciwnika, jak i własnych i sąsiadów.

Należy zatem sądzić, że na przyszłym polu walki dowódca będzie miał informacje niepełne, często sprzeczne, wymagające potwierdzenia i sprawdzenia. Ta sytuacja wskazuje na dwie konsekwencje metodyczne w kształceniu operacyjno-taktycznym. Pierwsza – informacje podawane studentom w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych powinny być zbliżone zarówno w ilości, formie i treści do warunków na przyszłym polu walki. Druga – wskazuje na potrzebę

posiadania przez oficerów szerokiej wiedzy oraz umiejętności orientowania się w sytuacji, oceny informacji i formułowania na tej podstawie wniosków do dalszej działalności.

Podczas wojny w Zatoce Perskiej masowo wykorzystano środki pozyskiwania informacji, a także ochrony własnych. Można określić, że działania w obszarze informacyjnym miały następujące fazy:

I - my wiemy gdzie wy jesteście;

II - wy nie macie żadnego pojęcia gdzie my jesteśmy;

III - my idziemy tam gdzie was nie ma.

Realizacja pierwszej fazy wymagała zaangażowania wielu systemów rozpoznania począwszy od satelitarnego, aż do pojedynczego żołnierza by uzyskać informacje o wojskach irackich.

Druga faza, która była realizowana jednocześnie z pierwszą, miała na celu ochronę własnych informacji, wprowadzanie przeciwnika w błąd (dezinformacja) oraz całą gamę przedsięwzięć maskowania.

Efektom pierwszej i drugiej fazy była realizacja trzeciej, stworzenie przewagi położenia i praktycznie w wyniku manewru wykonanie ostatecznego uderzenia na swoją ofiarę.

Szeroki zakres wiedzy potrzebnej studentom do zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji podczas studiów w AON, jest realizowany w treściach wielu przedmiotów takich, jak: armie obce, rozpoznanie wojskowe, walka radioelektroniczna, dowodzenie, łączność, taktyka ogólna, sztuka operacyjna itd.

Integracja wiedzy cząstkowej i możliwość jej zastosowania następuje w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, a przede wszystkim w ćwiczeniu szkieletowym. Doświadczenia wielu ćwiczeń zarówno w AON jak i w wojskach wskazują, że właśnie w tym ćwiczeniu są najlepsze warunki do kształtowania umiejętności pozyskiwania, przetwarzania oraz przekazywania informacji.

Dlatego też najważniejszą rolę pod względem przepływu informacji w tym ćwiczeniu powinny spełniać: grupa koordynacyjna (kierująca przebiegiem sytuacji operacyjno-taktycznej) i zespoły podgrywające.

2.2.2. Czynności podejmowania decyzji

Każdy dowódca podejmuje decyzje o różnym stopniu złożoności. Rośnie on w miarę wzrostu szczebla organizacyjnego oraz złożoności warunków funkcjonowania. Umiejętność wykorzystania zasad sztuki wojennej, trafność oceny działania strony przeciwnej oraz efektywność wykorzystania środowiska w jakim prowadzone są działania zbrojne, wpłynie decydująco na osiągnięcie zwycięstwa.

Przygotowanie dowódców oddziałów do podejmowania decyzji wymaga rozwinięcia w nich „konceptyjności w dowodzeniu”. Jak bowiem zauważają Z. Gołąb i St. Kołcz, w dowodzeniu na szczeblu oddziału ten czynnik stanowi 67% dowodzenia, podczas gdy w odniesieniu do dowódcy drużyny – 14%¹⁰.

Z powyższych rozważań wynika, iż kształcenie w AON powinno mieć charakter kształcenia teoretyczno-praktycznego, zapewniającego kształtowanie umiejętności i zdolności twórczego myślenia.

W związku z powyższym w kształceniu przyszłego dowódcy oddziału należy położyć nacisk na jego przygotowanie teoretyczne i praktyczne. W zakresie wiedzy jednym z elementów kształcenia powinna być znajomość dotychczasowych sposobów i możliwości prowadzenia bitew, wojen, itp. Bowiem dogłębna znajomość czynników, które wpłynęły na zwycięstwo lub porażkę w danych starciach zbrojnych, daje możliwość uniknięcia podobnych błędów w przyszłości lub zastosowania takich przedsięwzięć, by odnieść zwycięstwo.

¹⁰ Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974, s. 27.

Nie należy sprowadzać powyższego stwierdzenia do przypadków podczas gry w szachy, gdzie nieraz gracze przewidujący możliwości, znają ruchy do końca gry, bowiem analizowali poprzednie pojedynki znanych mistrzów. Należy jednakże stwierdzić, że warunki gry w szachy są niezmiennie (liczba figur, pole gry, itp.). W toczonych starciach zbrojnych nigdy nie było takich samych warunków, były one może niekiedy podobne, niemniej jednak zawsze miały istotną różnicę lub były to warunki zdecydowanie odmienne.

Oczywiście „historyczna” wiedza taktyczno-operacyjna stanowi dopiero część umiejętności w podejmowaniu decyzji. Kolejną część wiedzy stanowią zasady sztuki wojennej; uwarunkowania czasowe, właściwości terenu starcia zbrojnego oraz ilościowo-jakościowy stosunek walczących stron.

Należy podkreślić, że decyzje będą podejmowane w różnych warunkach¹¹.

Znajomość zasad sztuki wojennej to przede wszystkim rozumienie istoty każdej z nich. Umiejętność zastosowania którejkolwiek w określonych warunkach pola walki to już kunszt dowódcy. Wykorzystanie zasad, podporządkowane musi być celowi walki.

Drugi obszar kształcenia to umiejętności taktyczno-operacyjne. Kształtuje się je w zakresie przewidywania zdarzeń na przyszłym polu walki, tworzenia wizji (obrazu) walki, formułowania zadań dla wykonawców oraz prowadzenia kalkulacji i uzasadnień.

W dobie intensywnego rozwoju środków informatycznych i komputeryzacji systemów dowodzenia, proces podejmowania decyzji umożliwia modelowanie walki. Niemniej jednak decyzję podejmuje dowódca, wybierając jeden z możliwych wariantów działania. Technika komputerowa w znacznym stopniu umożliwia tworzenie wielości wariantów i szybkie dokonywanie kalkulacji ilościowo-jakościowych walczących stron.

¹¹ Warunek – zdarzenia i procesy nie należące do czynności, ale odbywające się równocześnie z nią i wpływają na jej przebieg.

Współcześnie – jak zauważa J. Zieliński¹² – dąży się do optymalnego algorytmu podejmowania decyzji i zastosowania go w kształceniu studentów. Istotną zaletą opanowania przez studentów, a przyszłych dowódców, takiego algorytmu działania jest osiągnięcie znacznej szybkości w rozpoznawaniu sytuacji bojowej i podjęciu szybkiej decyzji, a tym samym jej realizacji.

Ma to szczególne znaczenie wobec potrzeby szybkiego reagowania dowódcy na często zmieniające się sytuacje pola walki. Zachodzi wówczas konieczność szybkiej oceny sytuacji i podjęcia uzasadnionej decyzji.

Ponieważ podjęcie decyzji jest procesem, w którym biorą udział oficerowie sztabu, istnieje potrzeba ukształtowania umiejętności zespołowego działania. W tym zakresie chodzi głównie o umiejętności współpracy z oficerami, polegającej na ukierunkowaniu treści ich pracy; wysłuchaniu ich kalkulacji i propozycji, argumentowaniu proponowanych rozwiązań i kształtowanie współodpowiedzialności za podjęte decyzje.

2.2.3. Czynności wykonania podjętej decyzji

Ta grupa czynności dowódcy wskazuje na potrzebę kształtowania u studentów umiejętności organizowania działań bojowych. Są to czynności ukierunkowane na realizację podjętej decyzji. Do tej grupy należą takie czynności jak:

- sformułowanie i postawienie zadań bojowych wykonawcom;
- przeprowadzenie rekonesansu;
- synchronizacja działań;
- zorganizowanie zabezpieczenia działań bojowych;
- dowodzenie w toku walki:
 - ocena przebiegu walki w stosunku do zaplanowanego scenariusza;
 - korekta zadań dla wykonawców;

¹² J. Zieliński, *Dydaktyka taktyki ogólnej*, Warszawa AON 1991.

- tworzenie wizji przebiegu działań po osiągnięciu celu.

W pierwszej kolejności są to czynności związane z **postawieniem zadań bojowych** wykonawcom decyzji. Zadania mogą być przekazane na stanowisku dowodzenia lub w terenie. Często na szczeblu taktycznym zachodzi konieczność konfrontacji decyzji podjętej z mapy w terenie. Wówczas podczas **rekonesansu** dowódca może utrzymać w mocy podjętą decyzję lub w wyniku rozpoznania terenu zmienić lub tylko uściślić zadania dla wykonawców decyzji. Dowódca powinien umieć oceniać teren z punktu widzenia jego wpływu na możliwości i sposoby użycia wojsk własnych jak i przeciwnika.

Istotną i ważną czynnością dowódcy w zakresie organizowania walki, a następnie jej wykonania jest **synchronizacja działań** (współdziałanie). Jest to umiejętność złożona, do realizacji której niezbędna jest szeroka gama wiedzy taktycznej i operacyjnej oraz umiejętności organizatorskich. Niezbędna jest tu również umiejętność precyzyjnego określania zadań wykonawcom, tworzenia obrazu walki, przewidywania wariantowości działania przeciwnika i szybkiej reakcji na jego działanie.

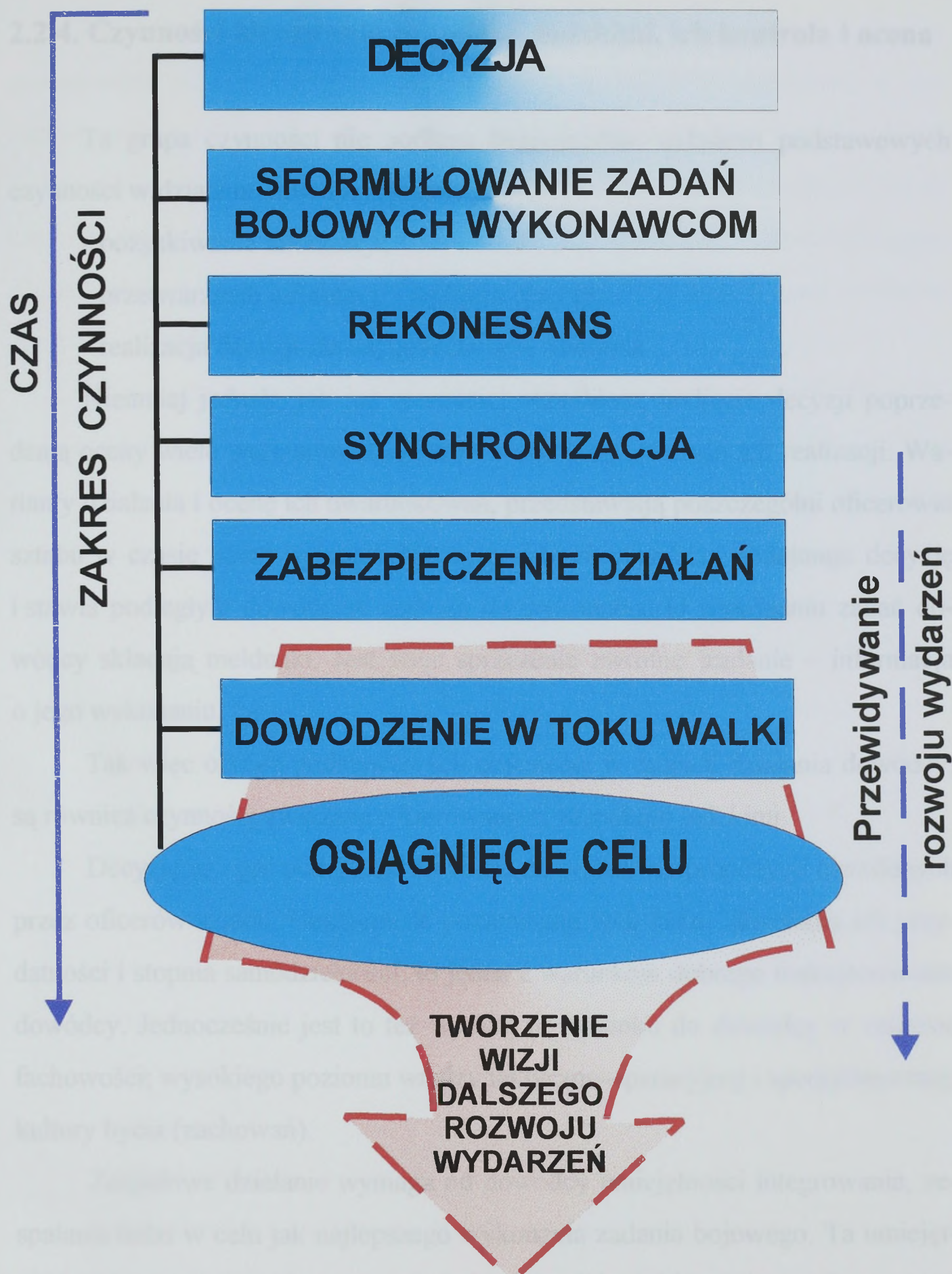
Synchronizacja działań jest czynnością ciągłą, wykonywaną niemal przez cały czas od rozpoczęcia walki do jej zakończenia, toteż bardzo ważną jest umiejętność dowódcy w szybkiej orientacji w sytuacji taktyczno-operacyjnej i jej oceny, by można było dokonywać korekt w stosunku do zaplanowanego przebiegu. Zsynchronizować działania oznacza opracowanie swoistego scenariusza przebiegu walki. Umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji, przydzieleniu określonych zadań (ról) wykonawcom i zsynchronizowanie ich działań w czasie i przestrzeni, przez różne rodzaje wojsk; jest złożoną czynnością dowódcy.

Ważne jest również **zabezpieczenie działań bojowych**. Wymaga to od dowódcy szerokiej wiedzy ogólnotaktycznej i orientacji w zakresie możliwości i sposobów użycia rodzajów wojsk.

W toku realizacji decyzji może zaistnieć konieczność dokonania korekty lub zmiany sposobu jej realizacji. Po wykonaniu szeregu czynności mających na celu podjęcie decyzji określonego działania, konieczne jest ponowne stawianie zadań wykonawcom, a więc potrzeba formułowania zadań bojowych i ich przekazania.



Rys. 3.2. Ogólny wykonany proces decyzyjny



Rys. 2.2. Czynności wykonania podjętej decyzji

2.2.4. Czynności kierowania zespołami ludzkimi, ich kontrola i ocena

Ta grupa czynności nie podlega bezpośrednio układowi podstawowych czynności w działaniu dowódcy, jakimi są:

- pozyskiwanie informacji;
- przetwarzanie informacji i podjęcie decyzji;
- realizacja decyzji dla osiągnięcia celu działania.

Niemniej jednak, jak już wcześniej określiłem, podjęcie decyzji poprzedzają oceny wielu wariantów działania i oceny uwarunkowań ich realizacji. Warianty działania i ocenę ich uwarunkowań, przedstawiają poszczególni oficerowie sztabu w czasie oceny sytuacji. Na tej podstawie dowódca podejmuje decyzję i stawia podległym dowódcom zadania do wykonania. O wykonaniu zadań dowódcy składają meldunki. Jest więc sprzężenie zwrotne: zadanie – informacja o jego wykonaniu.

Tak więc oprócz podstawowych czynności w ramach działania dowódcy, są również czynności związane z kierowaniem zespołami ludzkimi.

Decyzję na ogół podejmuje dowódca na podstawie propozycji określonych przez oficerów sztabu. Umiejętność poznawania tych ludzi, określania ich przydatności i stopnia samodzielności, to jeden z warunków dobrego funkcjonowania dowódcy. Jednocześnie jest to też wymóg w stosunku do dowódcy w zakresie fachowości; wysokiego poziomu wiedzy taktyczno-operacyjnej i specjalistycznej; kultury bycia (zachowań).

Zespołowe działanie wymaga od dowódcy umiejętności integrowania, zespalania ludzi w celu jak najlepszego wykonania zadania bojowego. Ta umiejętność wymaga od dowódcy poznania ludzi, ich zdolności i umiejętności, przyzwyczajzeń i nawyków, a w następstwie – odpowiednio do tego, postawienia każdemu właściwego zadania cząstkowego.

Możliwość kształtowania w czasie studiów w AON takich cech osobowo-zawodowych oficerów stwarza właśnie ćwiczenie dowódczo-sztabowe, w którym utworzone są zespoły studentów na podobieństwo struktur organów dowodzenia danego szczebla organizacyjnego. Stwarza to dowódcy możliwość szybkiego poznania ludzi, z którymi przyszło mu współpracować; jest zobowiązany poznać zdolności i umiejętności każdego z osobna, by w dalszej swej działalności stawiać każdemu odpowiednie zadania.

W procesie kształcenia AON studenci mają możliwość poznania się w zasadzie tylko w ramach grupy szkoleniowej. Natomiast w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym tworzone są zespoły dowódczo-sztabowe według struktur faktycznie istniejących w wojskach. Z tego też względu studenci z różnych grup szkoleniowych i lat studiów pracują w jednym zespole. Taki dobór studentów do pracy w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym stwarza najkorzystniejsze warunki do kształcenia cech osobowych dowódcy w zakresie kierowania zespołami ludzkimi.

Wyniki badań przeprowadzone przez R. Wróblewskiego i J. Zielińskiego¹³ wskazują, że pożądanymi cechami dowódcy oddziału są takie cechy jak:

- wymagalność od siebie i podwładnych;
- poczucie odpowiedzialności za działanie własne i podwładnych;
- rozwaga w podejmowaniu decyzji;
- stanowczość;
- sprawiedliwość;
- uczciwość;
- stałość poglądów etycznych.

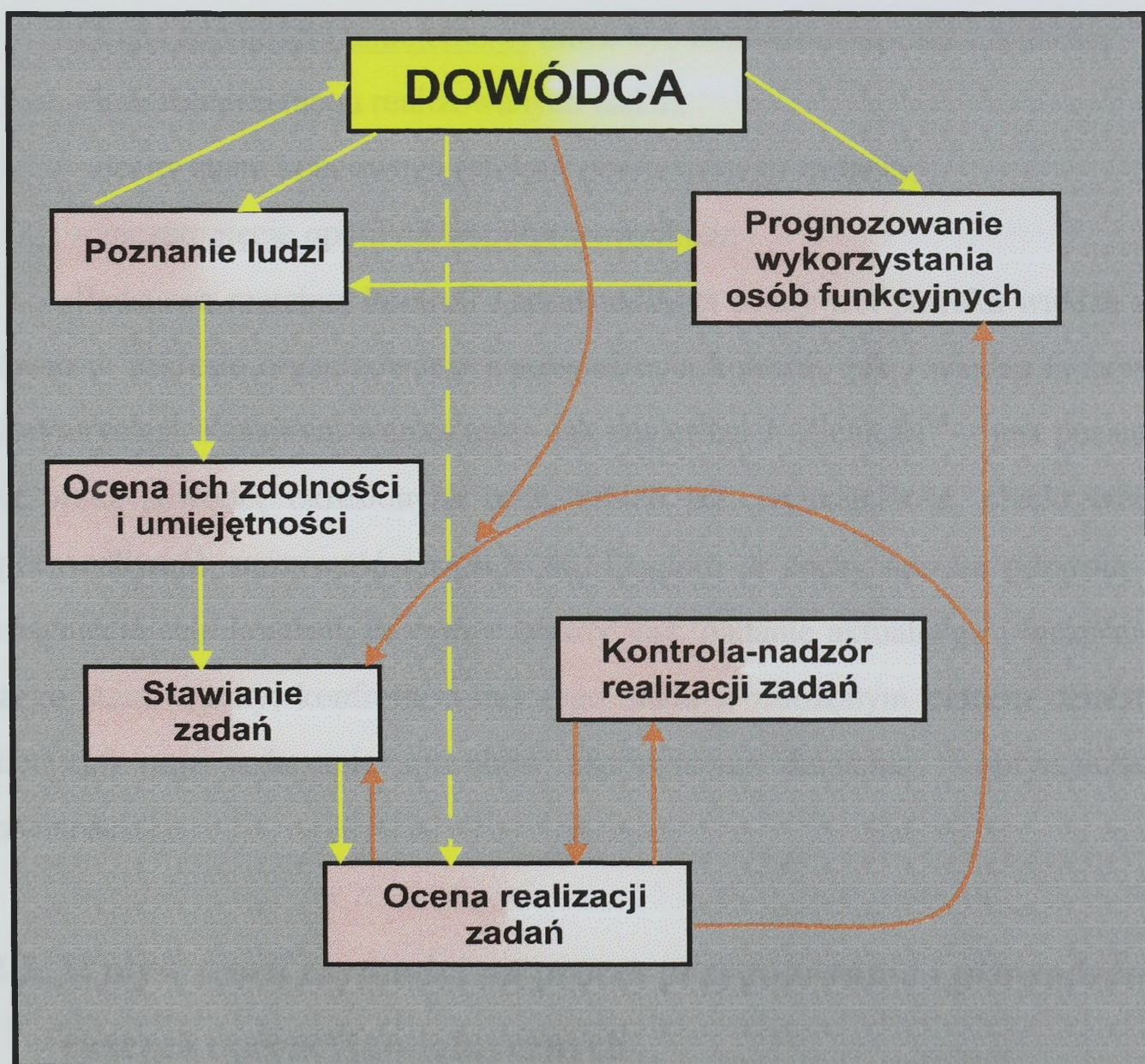
Każdy dowódca kierując podległym zespołem musi więc wykonywać szereg czynności w zakresie:

- poznawania ludzi;
- oceny ich zdolności i umiejętności;

¹³ R. Wróblewski, J. Zieliński, Model zawodowo-osobowy wyd. cyt. s. 110.

- precyzyjnego stawiania zadań;
- oceny realizowanych zadań przez poszczególne osoby funkcyjne;
- prognozowania wykorzystania osób funkcyjnych.

Tak szeroki zakres czynności dowódcy w zakresie kierowania zespołami ludzkimi wskazuje, że powinien on opanować zasób interdyscyplinarnej wiedzy z zakresu psychologii, socjologii, pedagogiki – z jednej strony, oraz powinien posiadać odpowiednie umiejętności współpracy z ludźmi – z drugiej strony.



Rys. 2.3. Czynności kierowania zespołami ludzkimi.

Z punktu widzenia potrzeb procesu kształcenia w AON, a w szczególności doboru odpowiednich form i metod kształcenia, niezbędna jest krótka charaktery-

styka poszczególnych czynności wchodzących w zakres kierowania zespołami ludzkimi.

Poznanie ludzi może dokonywać się poprzez realizację takich czynności jak:

- przeprowadzenie rozmowy, wywiadu osobowego;
- zaczerpnięcie opinii współpracowników;
- ocenę wykonywanych zadań.

Ocena zdolności i umiejętności może być dokonana poprzez czynności:

- kontroli przebiegu realizowanych zadań;
- oceny stanu końcowego (efektu) powierzonego zadania;
- zaczerpnięcie opinii od współpracowników.

Podstawą rzetelnej kontroli i sprawiedliwej oceny jest szeroka wiedza zarówno w zakresie organizowania i prowadzenia kontroli, jak i wiedza fachowa, merytoryczna. Kolejnym warunkiem - jak stwierdza J. Zieliński¹⁴ - jest posiadanie przez dowódcę określonych cech, takich jak: wymagalność, obiektywizm, sprawiedliwość, uczciwość i rzetelność. Dopiero te cechy łącznie pozwolą na osiągnięcie celu kontroli, którym z zasady jest: badanie aktualnego i wcześniejszego stanu rzeczy; konfrontowanie tego stanu z założonym planem działania (decyzja) oraz wskazanie sposobów usprawnienia działania - optymalizacja czynności.

2.3. Wpływ teorii czynności na proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych

Teoria czynności określa nie tylko kolejność ich występowania lecz również, w czynnościach zawodowych, zakres wykonywanych czynności zapewniających realizację określonych obowiązków. A zatem stanowi podstawę do:

¹⁴ J. Zieliński, *Dydaktyka taktyki*..., wyd. cyt. s. 105.

- formułowania celów i doboru treści kształcenia;
- doboru odpowiednich do celów - form i metod organizacyjnych kształcenia;
- doboru środków dydaktycznych.

W latach 80-tych dydaktycy podjęli próbę wypracowania modelu osobowo-zawodowego, stanowiącego wyobrażeniową konstrukcję cech osobowo-zawodowych przedstawiciela określonego zawodu. Także podejmowano badania nad sylwetką osobowo-zawodową absolwenta, bowiem jak zauważa E. Malewska, dla każdego zawodu i charakteru pracy istnieje pewien pożądany układ cech osobowych. Przypisując członkowi cechę, stwierdza się nie tylko jak dana jednostka postępuje, ale także jak będzie dany człowiek działać w przyszłości. Jest to nie tylko **diagnoza**, ale również **prognoza** zachowań perspektywicznych. Tym samym może stanowić podstawę kształcenia, a więc doboru treści i metod nauczania. Ta właśnie wartość prognostyczna cech i właściwości jednostki była głównym powodem dla którego badano te cechy¹⁵.

Z kolei jak zauważa prof. B. Szulc¹⁶ dobór treści kształcenia nie powinien być na zasadzie arbitralnych decyzji organów zwierzchnich szkoły, bowiem prowadzi to do zmniejszenia skali podmiotowości, co w rezultacie uniemożliwia tworzenie programów autorskich. Z drugiej strony nie należy oczekiwać absolutnej niezależności ani nauczyciela, ani szkoły, bowiem pewna zależność, szczególnie w szkolnictwie wojskowym będzie istnieć.

Te dwa przykłady wskazują jak wielce trudny i złożony jest problem doboru celów i treści kształcenia. Pewną wskazówką ułatwiającą ten dobór w AON jest fakt, iż jest to wyższa szkoła zawodowa, posiadająca określony profil kształcenia i mająca do spełnienia określone zadania w systemie szkolnictwa wojskowego.

¹⁵ E. Malewska, Sylwetka osobowo-zawodowa absolwenta uczelni rolniczej w: „Przemiany w treściach kształcenia w szkole wyższej”, Warszawa 1991, s. 242.

¹⁶ B. Szulc, Teoretyczne i praktyczne dylematy doboru treści kształcenia w szkolnictwie wojskowym w: „Przemiany w treściach kształcenia w szkole wyższej”, Warszawa 1991, s. 87.

Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje, przyjąłem do moich badań, że dobór celów i treści kształcenia możliwy jest w wyniku analizy czynności, które wykonuje dana osoba funkcyjna np. dowódca, oficer sztabu lub nauczyciel. W związku z tym analiza czynności dowódcy na polu walki może stanowić podstawę opisu cech zawodowo-osobowych absolwenta akademii. Opis ten powinien być odniesiony do wiedzy, umiejętności, zdolności i cech charakteru.

Powyższe kategorie mogą stanowić płaszczyznę formułowania celów kształcenia w akademii; także na tej podstawie można dobierać treści i metody nauczania. Oczywiście nie jest możliwe pełne wykształcenie oficera i przygotowanie go do wypełniania obowiązków na przewidywanym stanowisku. Jest to bowiem proces bardzo długi i niezwykle złożony z punktu widzenia dydaktycznego i organizacyjnego zwłaszcza, że dotyczy przygotowania oficera do funkcji dowódcy (oficera sztabu) w działaniach bojowych. Przygotowanie dowódcy (oficera sztabu) do działania na polu walki to przede wszystkim wyposażenie go w odpowiedni poziom wiedzy oraz ukształtowanie umiejętności zastosowania tej wiedzy w praktycznym działaniu. Dlatego w tym procesie kształcenia możemy wyróżnić:

- zdobywanie wiedzy;
- kształtowanie umiejętności.

Wiedzę zdobywa student AON podczas różnych form i metod kształcenia (wykłady, seminaria, konwersatoria, pokazy, konsultacje, zajęcia grupowe, samokształcenie i inne).

Natomiast zasadniczą formą stwarzającą możliwość wykorzystania wiedzy i kształtowania umiejętności taktycznych (bojowych) w działaniu praktycznym, są ćwiczenia taktyczne (operacyjne).

Ćwiczenie taktyczne (operacyjne) jako forma kształcenia pozwala również na kształtowanie osobowości przyszłego dowódcy (oficera sztabu). Również w ćwiczeniu taktycznym (operacyjnym) oficerowie mają możliwość wzbogacenia

wiedzy w wyniku jej wymiany pomiędzy ćwiczącymi, a przede wszystkim poprzez własną działalność praktyczną.

Analiza dotychczasowej praktyki dydaktycznej w AON wskazuje, że w procesie kształcenia stosowane są następujące rodzaje ćwiczeń taktycznych (operacyjnych):

- ćwiczenia grupowe;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe;
- ćwiczenia szkieletowe.

Ponieważ spełniają one istotną rolę w kształceniu taktyczno-operacyjnym studentów AON, stąd mają również swoje odzwierciedlenie w programach kształcenia i planach zajęć w poszczególnych semestrach studiów.

Biorąc pod uwagę funkcje ćwiczeń w kształtowaniu umiejętności studentów, niezbędne jest wydzielenie odpowiedniego czasu na przedsięwzięcia organizacyjno-wykonawcze związane z ich przygotowaniem i przeprowadzeniem.

W okresie **przygotowania ćwiczenia** zespół autorski przygotowujący ćwiczenie powinien udzielić sobie odpowiedzi na podstawowe pytanie: jaką wiedzę pogłębić i jakie umiejętności dowódcy (oficera sztabu) kształtować w ćwiczeniu? Jest to pytanie o fundamentalnym znaczeniu, a odpowiedź na nie pozwala właściwie dobrać treści i zaplanować przebieg ćwiczenia.

Jedną z podstaw udzielenia odpowiedzi na powyższe pytanie powinna być analiza czynności wykonywanych przez dowódcę (oficera sztabu). Analiza ta została przedstawiona w rozdziale drugim, stąd obecnie będzie tylko nawiązanie do tych rozważań.

W teorii czynności pierwszą czynnością jest z reguły pozyskiwanie informacji lub proces orientacji w zaistniałej sytuacji. Również w czynnościach zawodowych dowódcy ta czynność występuje jako pierwsza.

Dla pozyskiwania (zbierania) informacji przez dowódcę (sztab) istnieje potrzeba opracowania przez zespół autorski szeregu informacji sytuacyjnych

o różnej treści, które umożliwią ćwiczącym zorientowanie się w sytuacji wyjściowej do ćwiczenia. Informacje o różnej treści (prawdziwe i fałszywe, bardzo ważne i mało ważne lub nic nie znaczące), powinny zmusić ćwiczących do ich analizy, kategoryzowania oraz przekazywania zainteresowanym.

Aby taki niezbędny plik informacji opracować, **zespół autorski** musi go przedstawić w jakiejś formie. Z reguły do ćwiczeń są to: założenia taktyczne (operacyjne) wprowadzające w sytuację taktyczno-operacyjną; zadania bojowe (rozkazy, dyrektywy, itp.); komunikaty oraz informacje przedstawiane graficznie na mapach (foliach, kalkach). Obecnie, gdy coraz częściej wykorzystuje się technikę komputerową, również informacje sytuacyjno-nakazowe mogą być przekazywane przez te nośniki informacji.

Ponieważ ze wskazań teorii czynności wynika potrzeba ciągłości dopływu informacji, stąd zespół autorski musi mieć przygotowany zestaw informacji koniecznych do podawania nie tylko podczas rozpoczęcia ćwiczenia, ale także w toku jego trwania.

Szczególnie w ćwiczeniu szkieletowym istnieje potrzeba opracowania ogólnego harmonogramu (planu) podawania wiadomości (podgrywania sytuacji operacyjno-taktycznej), bowiem przebieg tego ćwiczenia jest realizowany zgodnie z decyzjami ćwiczących. Dlatego też istnieje potrzeba bieżącego aktualizowania treści i formy przekazywanych informacji ćwiczącym. Taka sytuacja wymusza konieczność funkcjonowania w toku ćwiczenia zespołu koordynującego, który powinien opracowywać i przekazywać informacje sterujące przebiegiem ćwiczenia zgodnie z przyjętą główną koncepcją jego realizacji.

Współczesne pole walki zmusza dowódców (sztaby) do wykorzystywania informacji z różnych źródeł oraz wymianę tych informacji.

Ponieważ w ćwiczeniach doskonalimy umiejętność zespołowego działania, zespół autorski ćwiczenia powinien tak opracować informacje, aby była koniecz-

ność ich wymiany pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi ćwiczącego sztabu oraz dowódcą.

Przygotowując określony plik informacji sytuacyjnych zespół autorski powinien także zaplanować sposób ich przekazywania. W tym celu ćwiczące sztaby (komórki organizacyjne) muszą dysponować środkami przekazu informacji. W szerokiej gamie tych środków należy przewidzieć łącza informatyczne, telefoniczne, radiowe, telefaksowe i inne.

Oprócz przedsięwzięć związanych z tzw. „wejściem ćwiczących w ćwiczenie”, zespół autorski powinien zaplanować źródła i sposoby przekazywania informacji umożliwiających przejście do kolejnej fazy czynności, a mianowicie do ich analizy (oceny) i podejmowania decyzji. Wymaga to wielu czynności organizacyjnych. Dotyczą one utworzenia zespołów podgrywających, przydziału ćwiczących na określone funkcje, zapewnieniu im miejsc pracy i materiałów oraz całego zaplecza logistycznego (wyżywienie, zakwaterowanie, transport, zabezpieczenie medyczne, itp.).

Wówczas, kiedy już zespół autorski wykona przedsięwzięcia dotyczące przygotowania ćwiczenia, powinien – w dalszym ciągu odpowiadając sobie na pytanie: – co doskonalić?, jakie umiejętności dowódcy (oficerów sztabu) kształtować? – przystąpić do opracowywania sytuacji (informacji) podawanych w toku ćwiczenia.

W zakresie **prowadzenia ćwiczenia**, szczególnie ćwiczenia szkieletowego, wymagane jest dostosowanie dopływu informacji do podjętych decyzji przez ćwiczących.

Teoria czynności wskazuje nam kolejność ich występowania tzn., że po podjęciu decyzji przez dowódcę następuje jej wdrażanie. Podczas realizacji podjętej decyzji muszą napływać informacje do dowódcy (sztabu) o jej realizacji. Informacje – meldunki przekazywane są z reguły przez realizatorów decyzji oraz współdziałające sztaby innych rodzajów wojsk. Mając na uwadze cel jakim jest

doskonalenie umiejętności w rozwiązywaniu określonych elementów operacji (walki), konieczne staje się opracowywanie informacji na bieżąco. Stąd też potrzeba funkcjonowania zespołu koordynacyjno-operacyjnego, elastycznie sterującego przebiegiem ćwiczenia – jego głównymi problemami operacyjno-taktycznymi.

Dążąc do sprawdzenia wiedzy operacyjno-taktycznej i umiejętności jej zastosowania przez ćwiczących, celowe jest określanie kolejnych sytuacji, które stwarzałyby ćwiczącym możliwość wielowariantowych działań. To sprzyja kształtowaniu wyobraźni, rozwojowi przewidywania i kształtowaniu odpowiedzialności związanej z podjętym ryzykiem. Istotną rolę spełnia dowódca, który weryfikuje proponowane warianty działania, jednoosobowo podejmując decyzję do określonego działania. Stanowczość dowódcy i konsekwencja we wdrażaniu podjętej decyzji, to niezbędne cechy osobowe dowódcy kształtowane właśnie w ćwiczeniu i oceniane przez rozjemców przy ćwiczących dowódcach (oficerach sztabu).

Kolejną czynnością dowódcy jest wdrażanie decyzji ukierunkowanej na osiągnięcie określonego celu działania. Potrzeba kształtowania tej czynności wskazuje, aby zespół autorski zaplanował taki sposób opracowywania informacji i ich przekazywania ćwiczącym, który pozwoli im otrzymywać informacje zwrotne, wskazujące na efekty podjętej decyzji. Mogą to być informacje od wykonawców decyzji bądź też od strony przeciwnej (przeciwnika), albo jedne i drugie. W tym celu w ćwiczeniach należy utworzyć **zespoły podgrywające**, które mają do spełnienia bardzo ważną rolę. Nad sprawnością ich działania i przekazywaniem merytorycznych treści zgodnych z założonymi celami ćwiczenia odzwierciedlającymi rozwój sytuacji operacyjno-taktycznych, czuwa zespół autorski (grupa koordynacyjno-operacyjna).

W szeregu czynności dowódcy są również i te, które związane są z kontrolą i oceną pracy (działania). W toku ćwiczenia szereg czynności związanych

z kontrolą i oceną pracy dowódcy i ćwiczących powinien sprawować zespół ludzi – element organizacyjny w strukturze ćwiczenia. Z reguły czynność tą realizować powinni członkowie **zespołu omówienia ćwiczenia**, a także rozjemcy przy ćwiczących dowódcach (sztabach). Członkowie zespołu omówienia zbierają podczas ćwiczenia wszelkie dane dotyczące poziomu wiedzy operacyjno-taktycznej ćwiczących oraz sposobu rozwiązywania przez nich problemów pola walki, a także dokonują oceny współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi sztabu i osobami funkcyjnymi. Dodatkowym zadaniem tego zespołu może być również wykazanie wad i zalet czynności wykonywanych przez zespół koordynacyjny (zespół autorski), a ćwiczącymi.

Biorąc pod uwagę określoną kolejność czynności realizowanych przez dowódcę (oficera sztabu), świadomość celu i treści ćwiczenia oraz moje dotychczasowe doświadczenia uważam, że głównymi czynnościami zespołu autorskiego opracowującego ćwiczenie dowódczo-sztabowe (w tym szkieletowe) w **ramach przygotowania ćwiczenia** będzie:

- analiza tematu ćwiczenia i warunków jego przeprowadzenia (miejsce, termin, skład ćwiczących);
- opracowanie koncepcji przebiegu ćwiczenia i przedstawienie jej kierownikowi ćwiczenia do akceptacji;
- określenie potrzeb materiałowych zabezpieczających ćwiczenie;
- przeprowadzenie odprawy z zespołem autorskim;
- określenie zadań do wykonania przez współautorów (w aspekcie specjalistycznych informacji potrzebnych w ćwiczeniu);
- przeprowadzenie rekonesansu miejsca ćwiczenia i dokonanie ustaleń organizacyjno-logistycznych;
- wykonanie niezbędnej dokumentacji ćwiczenia tj. pełnego zakresu informacji umożliwiających rozpoczęcie ćwiczenia i jego przeprowadzenie;

- dokonanie podziału organizacyjnego ćwiczących i zapoznanie ich z przedsięwzięciami zabezpieczającymi ćwiczenie;
- wykonanie rozdziału dokumentacji i materiałów do ćwiczenia;
- zorganizowanie pracy zespołów zabezpieczających przebieg ćwiczenia.

W zakresie prowadzenia ćwiczenia zespół autorski (koordynacyjny) jest organem kierownika ćwiczenia odpowiedzialnym za merytoryczną treść rozpatrywanych zagadnień szkoleniowych ćwiczenia oraz zasilający ćwiczących w niezbędne informacje umożliwiające im funkcjonowanie zgodnie z założonymi celami ćwiczenia.

Do głównych czynności zespołu autorskiego (koordynacyjnego) podczas **prowadzenia ćwiczenia** zaliczam:

- zapoznawanie się z decyzjami ćwiczących i sposobem ich realizacji;
- opracowywanie kolejnych położonych walczących stron z uwzględnieniem decyzji ćwiczących;
- sprawdzanie otrzymanych informacji przez ćwiczących;
- przyjmowanie meldunków i zapotrzebowań na informacje od ćwiczących (w zakresie sytuacji operacyjno-taktycznej);
- opracowywanie rozkazów, zarządzeń, itp.;
- przekazywanie wniosków, opinii z własnych obserwacji pracy ćwiczących dla grupy omówienia.

Powyższe czynności zespołu autorskiego w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych muszą uwzględniać przede wszystkim cele i treści kształcenia określone w procesie dydaktycznym AON. Ich charakterystyka przedstawiona zostanie w kolejnym rozdziale.

3. ĆWICZENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNE W PROCESIE DYDAKTYCZNYM AON - MIEJSCE I ICH ROLA W OSIĄGANIU CELÓW KSZTAŁCENIA

Ćwiczenie jest to wielokrotne wykonywanie jakiejś czynności dla nabycia wprawy i uzyskania sprawności w działaniach umysłowych i motorycznych¹.

W praktyce szkolnej ćwiczenie polega na zwiększaniu stopnia sprawności w posługiwaniu się różnymi regułami. W analizowanych czynnościach dowódcy i oficerów sztabu, w tym regułami, którymi się ci oficerowie posługują to: zasady sztuki wojennej, teoria przygotowania i prowadzenia operacji (walki) oraz umiejętność zespołowego działania w dążeniu do osiągnięcia celu. Cel ten powinien być osiągnięty poprzez minimalizację kosztów jego uzyskania oraz maksymalizację efektów działania, jeśli chodzi o działania operacyjne (bojowe).

W procesie dydaktycznym w AON realizowane jest profesjonalne przygotowanie dowódców i oficerów sztabu szczebla taktycznego. Doskonalenie zdobytej wiedzy i umiejętności dokonuje się w ramach samokształcenia oraz zorganizowanego kształcenia doskonalącego kadry zawodowej w jednostkach wojskowych, instytucjach i uczelniach.

Przygotowanie żołnierza zawodowego do wykonywania określonych zadań jest procesem ciągłym, wymagającym aktualizacji w stosunku do zmieniających się uwarunkowań. Przygotowanie dowódcy, oficera sztabu do działania na polu walki stanowi podstawę przygotowania profesjonalnego i to przygotowanie jest realizowane w procesie dydaktycznym w AON.

¹ W. Okoń, Słownik pedagogiczny, Warszawa PWN 1987, s. 47.

3.1. Charakterystyka procesu dydaktycznego w AON

Proces dydaktyczny to ciąg systematycznych czynności nauczycieli i uczniów umożliwiających uczniom opanowanie określonej wiedzy, wyrabianie sprawności w jej stosowaniu, rozwijanie zdolności i zainteresowań oraz kształtowanie przekonań i postaw. W procesie tym można wyodrębnić takie ogniwa jak uświadamianie celów i zadań nauczania – uczenia się, opracowanie nowego materiału, jego uogólnianie i utrwalanie; kształtowanie umiejętności i nawyków, wiązanie teorii z praktyką oraz kontrola i ocena wyników nauczania – uczenia się².

W Akademii Obrony Narodowej ten uogólniony wzorzec procesu dydaktycznego jest dostosowany do takich czynników jak specyfika (kierunek) przedmiotów nauczania, cel, zadania i treści kształcenia, wiek studentów, metody i formy kształcenia oraz warunki w jakich proces przebiega.

Realizacja programu studiów na kierunku dowódczo-sztabowym wojsk lądowych pozwala kreować oficera umięjącego twórczo rozwiązywać nowe i różnorodne problemy o charakterze operacyjno-taktycznym, organizacyjno-szkoleniowym, specjalistycznym i wychowawczym.

Powyższą wiedzę i umiejętności student zdobywa w ciągu dwóch lat studiów podczas czterech semestrów.

W semestrze pierwszym wprowadza się studentów w problematykę obronności państwa, zgłębia się podstawy teoretyczne sztuki wojennej oraz ukazuje miejsce, rolę i zadania związków taktycznych, oddziałów a także rodzajów wojsk w operacji obronnej. Wiedza ta powinna stanowić trwałe podstawy teoretyczne studiów w kolejnych semestrach. Ponadto studenci powinni zdobyć wiedzę i umiejętności w zakresie przygotowania i prowadzenia walki przez batalion - podstawowe ogniwo w strukturach sił lądowych w działaniach taktycz-

² W. Okoń, Słownik pedagogiczny, Warszawa PWN 1987, s. 243.

nych. W semestrze tym następuje ponadto wyrównanie poziomu wiedzy taktycznej oficerów różnych rodzajów wojsk i stanowisk służbowych. W tym semestrze prowadzi się **ćwiczenie wprowadzające**, które ukazuje sposób prowadzenia operacji (walki) obronnej. Studenci otrzymują materiały wzorcowe dokumentów planowania działań bojowych³.

Semestr drugi jest ukierunkowany na problematykę szczebla taktycznego (brygada), trzeci natomiast na problematykę dotyczącą szczebla dywizji. Podstawowym celem kształcenia studentów w tych dwóch semestrach pozostaje gruntowne zgłębienie wiedzy taktycznej i nabycie umiejętności w zakresie przygotowania i prowadzenia działań taktycznych przez oddział i związek taktyczny.

W semestrze czwartym studenci zapoznają się z podstawowymi problemami przygotowania i prowadzenia operacji obronnej oraz opracowują prace dyplomowe.

Semestry zaczynają się zajęciami teoretycznymi stanowiącymi podstawę do prowadzenia grupowych ćwiczeń taktycznych i operacyjnych. Pod koniec drugiego i czwartego semestru prowadzone jest ćwiczenie szkieletowe, a na początku trzeciego semestru – podróż studyjna.

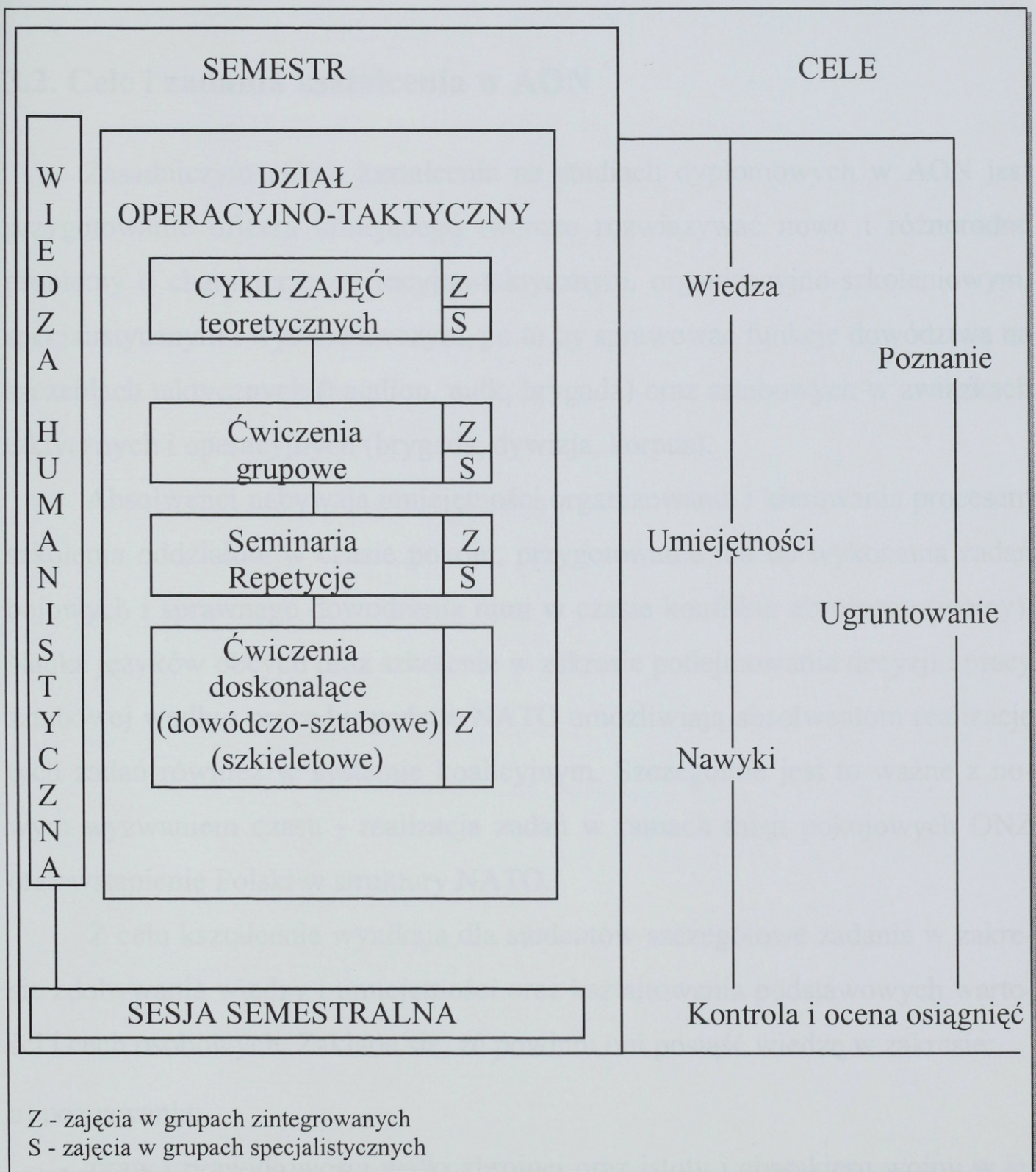
Każdy semestr kończy sesja egzaminacyjna przeznaczona na egzaminy i kolokwia z przedmiotów kierunkowych.

Studenci do zajęć seminaryjnych i grupowych przygotowują pisemne prace indywidualne. W drugim semestrze wykonują pracę roczną jako opracowanie teoretyczne, w czwartym zaś – pracę dyplomową w formie referatu lub ćwiczenia.

Kształcenie studentów na kierunku dowódczo-sztabowym wojsk lądowych prowadzi się w systemie zintegrowanym, tj. w grupach obejmujących wszystkie specjalności wojsk lądowych⁴.

³ Program studiów dyplomowych kierunek dowódczo-sztabowy wojsk lądowych od roku akademickiego 1998/99, Warszawa AON 1998, s. 7.

⁴ tamże, s. 8.



Rys. 3.1. Ogólna idea kształcenia w semestrach⁵

⁵ Tamże, s. 10.

Po krótkiej charakterystyce procesu dydaktycznego w AON bliżej przedstawię cele i zadania kształcenia realizowane na studiach dyplomowych Wydziału Wojsk Lądowych w kierunku dowódczo-sztabowym.

3.2. Cele i zadania kształcenia w AON

Zasadniczym celem kształcenia na studiach dyplomowych w AON jest przygotowanie oficera umięjącego twórczo rozwiązywać nowe i różnorodne problemy o charakterze operacyjno-taktycznym, organizacyjno-szkoleniowym, specjalistycznym i wychowawczym, po to by sprawować funkcje dowództwa na szczeblach taktycznych (batalion, pułk, brygada) oraz sztabowych w związkach taktycznych i operacyjnych (brygada, dywizja, korpus).

Absolwenci nabywają umiejętności organizowania i kierowania procesem szkolenia oddziałów w czasie pokoju, przygotowania ich do wykonania zadań bojowych i sprawnego dowodzenia nimi w czasie konfliktu zbrojnego (wojny). Nauka języków obcych oraz szkolenie w zakresie podejmowania decyzji i pracy sztabowej według procedur państw NATO umożliwiają absolwentom realizację tych zadań również w systemie koalicyjnym. Szczególnie jest to ważne z nowym wyzwaniem czasu - realizacja zadań w ramach misji pokojowych ONZ oraz wstąpienie Polski w struktury NATO.

Z celu kształcenia wynikają dla studentów szczegółowe zadania w zakresie zdobywania wiedzy i umiejętności oraz kształtowania podstawowych wartości i cech osobowych. Zakłada się, że powinni oni osiąść wiedzę w zakresie:

a) poznawania:

- praw i prawidłowości walki zbrojnej oraz istoty i charakteru wojny w jej historycznych, współczesnych i przyszłych uwarunkowaniach;
- zasad sztuki wojennej;
- sposobów użycia i działania wojsk na przyszłym polu walki;
- charakterystyki kierunków (rejonów) operacyjnych na obszarze Polski;

- przepisów międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych w zakresie, który jest potrzebny dowódcy i oficerowi sztabu oddziału i związku taktycznego;
- systemu wiedzy organizacyjnej niezbędnej w dowodzeniu i pracy sztabowej na szczeblach taktycznych i operacyjnych;
- zasad organizowania i prowadzenia pracy wychowawczej, kształtowania cech osobowych żołnierzy i stymulowania ich zachowaniem ukierunkowanym na realizację postawionego zadania;
- założenia mobilizacyjnego i operacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- struktur organizacyjnych oraz uzbrojenia wojsk własnych i przeciwnika;
- wiedzy specjalistycznej związanej z dotychczasową specjalizacją zawodową;
- metodyki procesu szkolenia oddziału;
- podstaw metodyki i prowadzenia badań naukowych;
- co najmniej jednego języka obcego.

b) umiejętności:

- kierowania zespołami ludzkimi;
- przygotowania i prowadzenia współczesnej walki w różnorodnych warunkach terenowych, porach roku i doby na szczeblach oddziału oraz związku taktycznego;
- organizowania szkolenia wojsk i sztabów;
- twórczego rozwiązywania nowych zadań i problemów;
- dyskusowania, argumentowania i przekazywania.

c) ukształtowania wartości i cech osobowych jak:

- wymagalność od siebie i podwładnych;
- samodzielność i inicjatywa;
- honor oraz poczucie odpowiedzialności za zadania własne i podwładnych;
- rozwaga w działaniu oparta na wyobraźni i umiejętności przewidywania;

- stanowczość i odwaga intelektualna;
- zdolność do samokształcenia ogólnego i zawodowego;
- kultura osobista i sztabowa⁶.

Tak sformułowane cele ogólne kształcenia na wydziale wojsk lądowych są podstawą formułowania celów poszczególnych przedmiotów, określonych w katedrach i zakładach. W różnych przypadkach przyjmują one charakter głównych celów przedmiotu, które po zoperacjonalizowaniu są przekształcone w cele szczegółowe przedmiotu lub zadania w poszczególnych przedmiotach⁷.

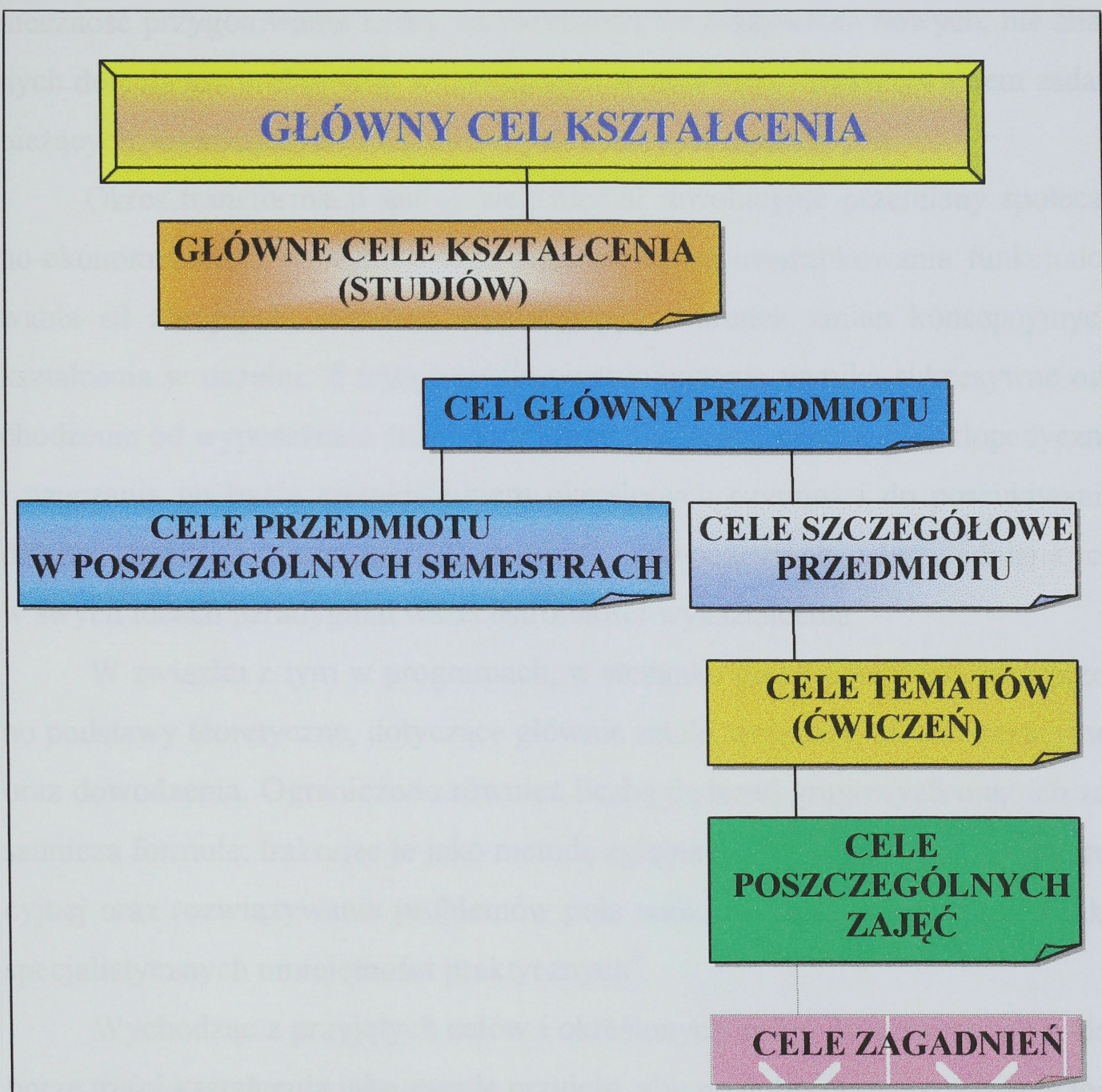
Kolejnym etapem operacjonalizacji celów jest określenie ich do poszczególnych ćwiczeń, tematów i zajęć. Cele te są ujęte w rozwiniętych programach studiów. Wywodzi się je z celów przedmiotowych. Ustalają je nauczyciele akademicy opracowujący plany tematyczne. Cele te podlegają dalszemu uszczegółowieniu przez wykładowców prowadzących określone zajęcia. Ujmowane są w ich planach - konspektach i na każdym zajęciu przedstawione studentom.

Tak skonstruowana taksonomia celów pozwala szczegółowo określić wymogi studiów, stanowiąc jednocześnie podstawę kwantyfikowania wskaźników w procesie kontroli i oceny wyników kształcenia. Stanowią one równocześnie główny determinant doboru i układu treści kształcenia oraz metod nauczania.

Podobna procedura określania celów kształcenia jest stosowana na studiach oraz kursach podyplomowych.

⁶ Por. Program studiów dyplomowych kierunek dowódczo-sztabowy wojsk lądowych, Warszawa AON 1995, s. 6.

⁷ Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1995, s. 12.



Rys. 3.2. Układ celów kształcenia w procesie dydaktycznym Akademii Obrony Narodowej⁸.

3.3. Treści kształcenia studentów

Treści kształcenia stanowią jeden z głównych czynników efektywnego funkcjonowania systemu dydaktyczno - wychowawczego uczelni. Wynikają one konsekwentnie z celów kształcenia.

⁸ Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1995, s. 13.

Zasadniczą przesłanką doboru i układu treści jest teza wskazująca na konieczność przygotowania kadry do twórczego rozwiązywania nowych, nie znanych dotychczas problemów w powiązaniu ze sprawnym wykonywaniem zadań bieżących, wynikających z zajmowanych stanowisk służbowych.

Okres transformacji ustrojowej, niemal rewolucyjne przemiany społeczno-ekonomiczne, a w wyniku tego zupełnie nowe uwarunkowania funkcjonowania sił zbrojnych, stanowią wystarczający warunek zmian koncepcyjnych kształcenia w uczelni. Z tego właśnie uwarunkowania wynika sukcesywne odchodzenie od wyposażenia studenta tylko w niezbędną wiedzę encyklopedyczną i nauczania go bycia rzemieślnikiem określonych czynności do poszukiwania doboru treści w koncepcjach bardziej nowoczesnych, uwzględniających w swych ideach paradygmat wszechstronności wykształcenia.

W związku z tym w programach, w stosunku do lat ubiegłych, rozszerzono podstawy teoretyczne, dotyczące głównie sztuki wojennej, sztuki operacyjnej oraz dowodzenia. Ograniczono również liczbę ćwiczeń grupowych oraz ich zasadniczą formułę, traktując je jako metodę zgłębiania wiedzy taktycznej i operacyjnej oraz rozwiązywania problemów pola walki, a nie jako nauczania wąsko specjalistycznych umiejętności praktycznych⁹.

Wychodząc z przyjętych celów i określonych zadań dydaktycznych w doborze treści kształcenia jako zasadę przyjęto, aby po dobrym przygotowaniu teoretycznym każdy semestr studiów obejmował możliwie całościowo problematykę dotyczącą określonego szczebla dowodzenia. Te zasadnicze treści, stanowiące rdzeń programu są obudowane treściami ogólnokształcącymi, ukierunkowanymi na szersze, dogłębniejsze rozumienie zjawisk pola walki i funkcjonowania wojska w okresie pokojowym. W ten sposób zapewnia się studentom możliwość uzyskania konkretnych kwalifikacji, w ramach poszczególnych semestrów, przy przestrzeganiu zasady stopniowania trudności.

⁹ Tamże, s. 18.

Regułą w doborze i układzie treści jest również podporządkowanie programów nauczania poszczególnych przedmiotów – taktyce i sztuce operacyjnej, jako dyscyplinom profilującym (nadrzędnym), integrującym w swej istocie wszystkie pozostałe treści w spójny układ.

Konsekwencją tego jest przyjęty na wszystkich kierunkach studiów semestralny układ treści, w których zasadnicze rdzenie stanowią:

- w semestrze I – podstawy i zasady sztuki wojennej będące bazą teoretyczną do kształcenia taktycznego i operacyjnego w kolejnych semestrach;
- w semestrze II – taktyka oddziału;
- w semestrze III – taktyka związku taktycznego i teoretyczne podstawy sztuki operacyjnej;
- w semestrze IV – sztuka operacyjna wojsk lądowych oraz opracowanie pracy dyplomowej.

Jako zasadę przyjęto również, iż poszczególne semestry rozpoczynają się cyklem zajęć teoretycznych, które stanowią podstawę do prowadzenia grupowych ćwiczeń taktycznych i operacyjnych. Umiejętności i wiedza nabyte podczas tych ćwiczeń stanowią bazę teoretyczną i praktyczną do ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych na obozach (letnim i zimowym) oraz ćwiczenia ze wspomaganiami komputerowymi. Miernikiem nabytej wiedzy taktyczno-operacyjnej oraz umiejętności są ćwiczenia dowódczo-sztabowe prowadzone pod koniec drugiego i czwartego semestru zwane **ćwiczeniami szkieletowymi**.

Ćwiczenia taktyczne i operacyjne stanowią jednocześnie podstawową formę zapewniającą rozwój twórczego myślenia i zdolności poznawczych oraz kształtowania umiejętności i wymaganych od dowódców i oficerów sztabów wartości.

Obok ćwiczeń stanowiących podstawę wiedzy i umiejętności w zakresie prowadzenia walki zbrojnej istotne znaczenie mają problemy dowodzenia oparte

na wszechstronnej wiedzy prakseologicznej, a szczególnie teorii organizacji i zarządzania.

Dużą uwagę zwraca się na problematykę szkolenia dowódców, sztabów i wojsk. Metodyka szkolenia stanowi podstawę przygotowania oficerów do działalności w okresie pokojowym.

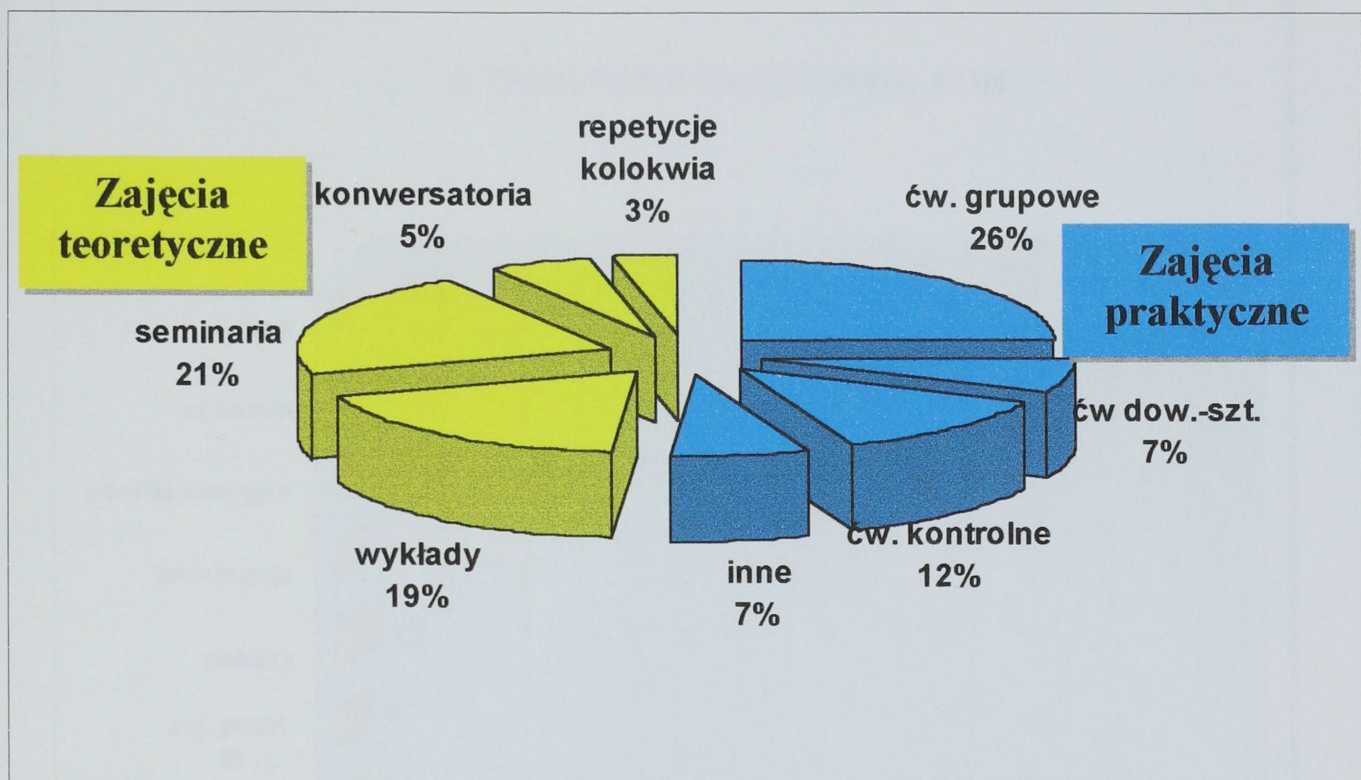
W doborze treści odpowiednie znaczenie przypisuje się również kwestiom związanym z poznawaniem szeroko rozumianych problemów wojny i pokoju, zbrojeń i rozbrojenia, międzynarodowych systemów bezpieczeństwa. Szczególnie eksponuje się problematykę historii sztuki wojennej ze szczególnym odniesieniem do klasyków oraz współczesnych teoretyków tej dziedziny.

3.4. Formy i metody kształcenia w AON

Osiągnięcie celu kształcenia na kierunku dowódczo-sztabowym wojsk lądowych przy tak różnorodnych treściach jest możliwe tylko przez zastosowanie różnych form studiów. Przyjęto, że podstawowymi formami są:

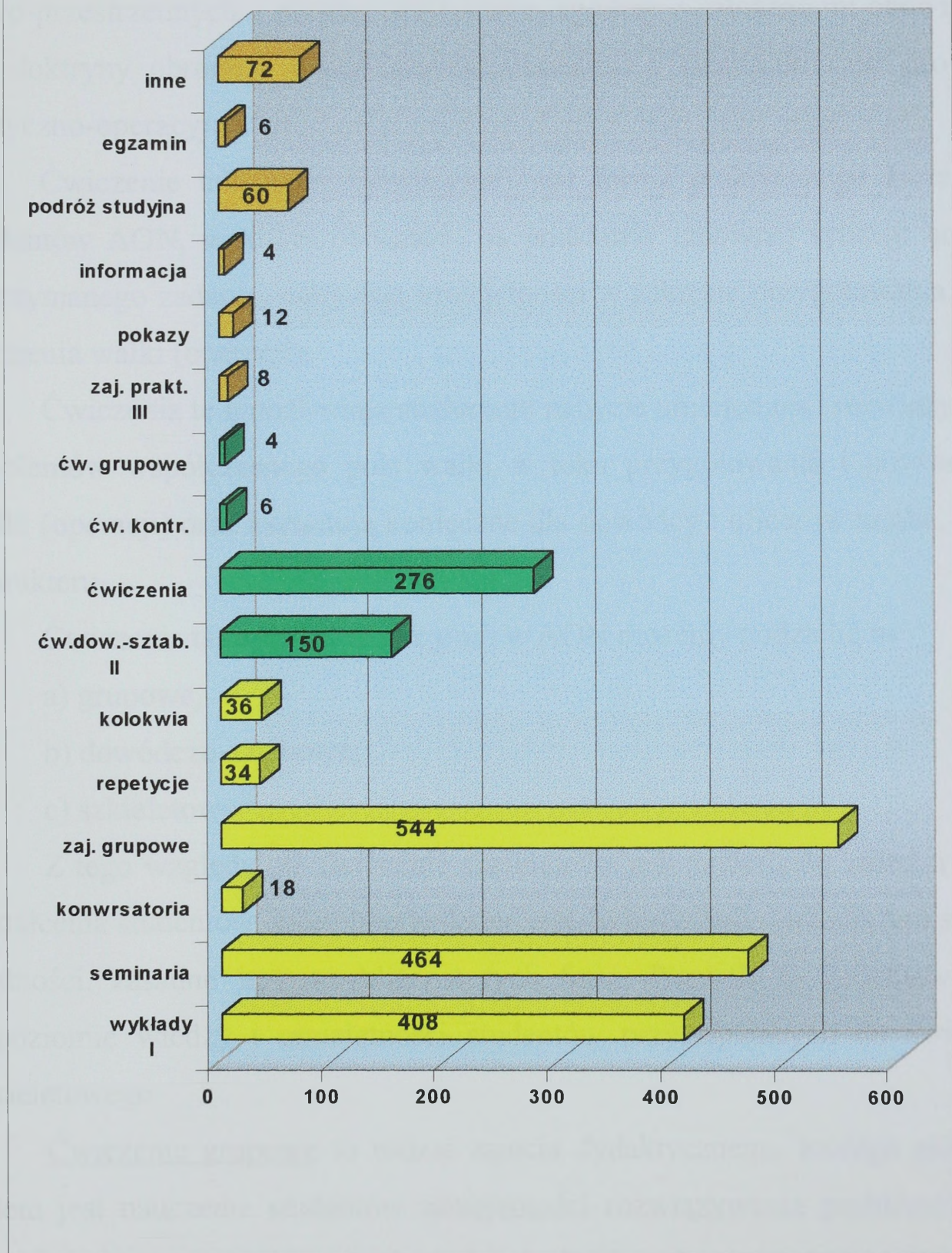
- wykłady;
- seminaria;
- konwersatoria;
- ćwiczenia grupowe i dowódczo-sztabowe.

W większości, formy te mają charakter aktywizujący bowiem wymagają od studentów samodzielnej pracy w czasie przewidzianym na samokształcenie, zmuszają studentów do korzystania z literatury, preferują twórcze podejście do rozwiązywanych problemów, a także wymagają ścisłej współpracy z nauczycielami akademickimi.



Rys. 3.3. Podział zajęć w Wydziale Wojsk Lądowych AON

STRUKTURA ZAJĘĆ WWL AON



Rys. 3.4. Struktura zajęć Wydziału Wojsk Lądowych AON

3.5. Charakterystyka ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON

W procesie kształcenia studentów AON prowadzi się ćwiczenia taktyczne i operacyjne. W czasie ćwiczeń studenci mają możliwość – w warunkach czasowo-przestrzennych – działać praktycznie, zgodnie z założeniami obowiązującej doktryny obronnej i rozwiązywać określone i skomplikowane problemy taktyczno-operacyjne.

Ćwiczenie taktyczne (operacyjne) jest formą praktycznego kształcenia studentów AON, w której ćwiczący, na podstawie umownej sytuacji bojowej i otrzymanego zadania, nabywają umiejętności w zakresie przygotowania i prowadzenia walki (operacji).

Ćwiczenia te umożliwiają studentom nabycie umiejętności rozwiązywania problemów współczesnego pola walki w toku przygotowania i prowadzenia walki (operacji) oraz kształtują konieczne dla dowódcy i oficerów sztabu, cechy charakteru.

Ćwiczenia taktyczne (operacyjne) w AON możemy podzielić na:

- a) grupowe,
- b) dowódczo-sztabowe,
- c) szkieletowe¹⁰.

Z tego względu, że ćwiczenie szkieletowe jest najbardziej złożoną formą kształcenia studentów, które poprzedzone jest ćwiczeniami o mniejszym stopniu trudności, zasadne jest przybliżenie tych form. Pozwoli to zorientować się w poziomie wiedzy i umiejętności studentów przystępujących do ćwiczenia szkieletowego.

Ćwiczenie grupowe to rodzaj zajęcia dydaktycznego, którego głównym celem jest nauczenie studentów umiejętności rozwiązywania problemów taktycznych (operacyjnych) oraz dowodzenia i zabezpieczenia działań bojowych

¹⁰ Dokumentacja i tryb przygotowania ćwiczeń w AON, Warszawa AON 1996.

(operacyjnych). Ćwiczenie grupowe polega na tym, że wszyscy studenci w danym zajęciu występują w tej samej roli i jednocześnie uczą się rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych i zabezpieczenia działań, wynikających z otrzymanego zadania i aktualnej sytuacji taktyczno-operacyjnej.

Ćwiczenie grupowe dzieli się na kilka lub kilkanaście zajęć, które prowadzi się w pomieszczeniach lub w terenie zwykle bez użycia środków łączności. Ćwiczenie grupowe prowadzi się jako jednoszczeblowe i jednostronne.

Problematyka taktyczno-operacyjna rozwiązywana przez studentów w ćwiczeniach grupowych obejmuje możliwie całość zagadnień wynikających w toku przygotowania i prowadzenia marszu, natarcia bądź obrony.

Kierownikiem ćwiczenia grupowego jest nauczyciel akademicki, który występuje najczęściej w roli przełożonego lub sąsiada, informując studentów o przebiegu działań wojsk własnych i przeciwnika. Jednocześnie jest nauczycielem podającym metodykę rozwiązywania problemu z uwzględnieniem wielu uwarunkowań i przedstawiającym rozwiązanie.

Zasadniczymi metodami kształcenia studentów w ćwiczeniach grupowych są:

- metoda sytuacyjna,
- metoda inscenizacyjna.

Pomocniczymi metodami mogą być:

- wykład (opis),
- pokaz czynności (dokumentów),
- praca z podręcznikiem.

W ćwiczeniach grupowych prowadzonych w AON możemy wyróżnić następujące ich odmiany:

- wprowadzające;
- główne;
- specjalistyczne;

- metodyczne;
- sprawdzające.

Z kolei ćwiczenie wprowadzające jest to ćwiczenie prowadzone w początkowym okresie roku akademickiego w I semestrze w celu zapoznania studentów z określoną problematyką taktyczno-operacyjną dla zrozumienia miejsca, roli i działania oddziału oraz związku taktycznego w ugrupowaniu bojowym (operacyjnym) na polu walki.

Ćwiczenie główne jest to ćwiczenie prowadzone w każdym semestrze roku akademickiego w którym rozwiązywane są zasadnicze problemy przygotowania i prowadzenia przez oddział, związek taktyczny lub operacyjny zasadniczego rodzaju działań bojowych (operacyjnych), to jest obrony (operacja obronna) lub natarcia (operacja zaczepna).

Ćwiczenie specjalistyczne to ćwiczenie mające na celu pogłębienie wiadomości i umiejętności specjalistycznych studentów z jednego rodzaju wojsk lub z zakresu logistyki.

Ćwiczenie metodyczne to ćwiczenie mające na celu nabycie przez studentów umiejętności opracowywania wybranych dokumentów ćwiczeń taktycznych.

Ćwiczenie sprawdzające ma na celu uzyskanie oceny poziomu nabytych w procesie kształcenia wiadomości i umiejętności taktyczno-operacyjnych.

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe to ćwiczenie, którego głównym celem jest nauczenie studentów czynności przygotowania i prowadzenia walki (operacji) oraz rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych w składzie stanowiska dowodzenia (SD) w zespole dowódczo-sztabowym. Istota tego ćwiczenia wyraża się w tym, że spośród studentów tworzy się jednolite w swej strukturze organizacyjnej organy dowodzenia wojskami. Każdy ze studentów pełni inną funkcję, oficera sztabu albo szefa rodzaju wojsk lub służby i podlega wyznaczonemu spośród nich dowódcy. Jednocześnie studenci doskonaliły nabyte w ćwiczeniach

grupowych indywidualne umiejętności w zakresie przygotowania i prowadzenia walki (operacji).

Do kierowania ćwiczeniem dowódczo-sztabowym wyznacza się zespół spośród nauczycieli akademickich, zwany kierownictwem, który pełni rolę stanowiska dowodzenia przełożonego.

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe prowadzi się zwykle jako jednostronne i jednoszczeblowe w pomieszczeniach uczelni, np. w Szkolnym Ośrodku Dowodzenia (SOD) lub w ramach obozów szkoleniowych i podróży studyjnych.

Zawsze jednak, ćwiczenie dowódczo-sztabowe powinno być traktowane jako kompleksowa forma kształcenia, uwzględniająca wszystkie możliwe problemy taktyczno-operacyjne wynikające z przygotowania i prowadzenia różnych rodzajów działań taktycznych (operacyjnych).

Podstawowymi metodami kształcenia w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych są metoda sytuacyjna i inscenizacyjna. Pomocniczymi natomiast mogą być: dyskusja i instruktaż.

Najbardziej złożoną formą kształcenia studentów jest ćwiczenie szkieletowe. Jest ono prowadzone w AON na zakończenie roku akademickiego, jako ćwiczenie wieloszczeblowe. Spośród studentów pierwszego roku studiów tworzy się obsadę stanowisk dowodzenia oddziałów, a ze studentów drugiego roku – obsadę stanowisk dowodzenia związku taktycznego. Szczebel operacyjny tworzony jest z nauczycieli akademickich a w strukturach organizacyjnych ćwiczenia nazywany jest zespołem koordynacyjno-operacyjnym. Nad całością przygotowania i przebiegu ćwiczenia czuwa kierownictwo ćwiczenia.

W ćwiczeniu tym stanowiska dowodzenia rozmieszcza się w terenie – z wykorzystaniem technicznych środków łączności – na realnych odległościach pomiędzy nimi.

Głównym celem ćwiczenia jest nauczenie studentów praktycznego wykorzystania wiedzy i umiejętności (nawyków) profesjonalnych w działaniu (współdziałaniu) zespołowym w ramach komórek organizacyjnych dowództwa

(sztabu) na rzecz racjonalnego wykonywania zadań dowódczych i sztabowych z zakresu przygotowania i prowadzenia walki w różnych rodzajach działań taktycznych (operacyjnych)¹¹.

Np. w ćwiczeniu szkieletowym w roku akademickim 1995/96 cele szkoleniowe były następujące:

1. Doskonalić studentów i kursantów w praktycznym działaniu i kierowaniu operacją i walką z polowych stanowisk dowodzenia w realnym czasie operacyjnym.
2. Doskonalić studentów w umiejętności pracy w składzie zespołów funkcjonalnych dowództwa korpusu, dywizji i brygad w zakresie planowania i organizowania działań.
3. Sprawdzić indywidualną wiedzę taktyczną studentów oraz ich umiejętności pracy na wyznaczonych stanowiskach.
4. Zapoznać studentów z warunkami wojskowo-geograficznymi obszaru ćwiczenia.
5. Zbadać możliwości funkcjonowania i współdziałania dowództwa korpusu z BOT w założonych warunkach operacyjno-taktycznych¹².

Natomiast już rok później, to jest w roku akademickim 1996/97 cele były następujące:

1. Doskonalić studentów w praktycznym działaniu i kierowaniu walką z polowych stanowisk dowodzenia.
2. Doskonalić studentów w umiejętności pracy w składzie zespołów funkcjonalnych dowództwa dywizji i brygad w zakresie planowania i organizowania działań.
3. Sprawdzić indywidualną wiedzę taktyczną oraz umiejętności studentów i ich pracę na wyznaczonych stanowiskach.

¹¹ I. Łysiak, J. Halik, Kształcenie studentów AON w ćwiczeniach grupowych i dowódczo-sztabowych – praca naukowo-badawcza pk. „Ćwiczenie 1”, Warszawa AON 1995, s. 3.

¹² Dokumentacja jednostronnego, wieloszczeblowego ćwiczenia szkieletowego ze studentami i słuchaczami AON w roku akademickim 1995/96, Warszawa AON 1996, s. 6.

4. Zapoznać studentów z warunkami wojskowo-geograficznymi obszaru ćwiczenia.

Już tylko na bazie porównania celów szkoleniowych powyższych ćwiczeń można stwierdzić, że w ćwiczeniu szkieletowym odbywa się nauczanie wszystkich rodzajów czynności dowódcy na polu walki. Są to czynności: pozyskiwania informacji i otrzymywania zadań, podejmowania decyzji, kierowania walką (operacją) oraz czynności kontroli i oceny.

Oczywiście w toku ćwiczenia szkieletowego organizowanego w terenie na obszarze POW lub ŚOW, studenci mają możliwość zapoznania się z warunkami wojskowo-geograficznymi obszaru ćwiczenia.

Będąc autorem lub współautorem wielu ćwiczeń szkieletowych na przestrzeni lat od 1990 do 1998 stwierdzam, że zakładano w nich również cele badawcze. Były one związane z przeobrażeniami współczesnych uwarunkowań prowadzenia działań w wymiarze powietrzno-lądowym, zmian strukturalnych w SZ RP i powstaniem jednostek obrony terytorialnej lub związanych z funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia.

3.5.1. Cele i główne zadania ćwiczeń operacyjno-taktycznych

Ogólne cele kształcenia wskazują co studenci powinni opanować, jakie sprawności należy u nich ukształtować, rozwinąć, wyrobić nawyki sprawnego działania oraz z jakimi zagadnieniami należy ich zapoznać. Najogólniej można stwierdzić, że w procesie kształcenia dążymy do nauczenia czegoś nowego, potrzebnego do sprawnego funkcjonowania na zajmowanych stanowiskach, a także doskonalenia nabytej wiedzy i umiejętności.

Rozwinięte ogólne cele kształcenia stanowią o uszczegółowieniu celów poszczególnych przedmiotów, a w przedmiotach operacyjno-taktycznych również ich cele są adekwatne do celów ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Można

stwierdzić, że w procesie kształcenia należy dążyć do osiągnięcia następujących grup celów:

- poznawcze;
- kształcące (psychologiczne);
- wychowawcze¹³.

Cele poznawcze w czasie ćwiczeń osiąga się w wyniku zapoznawania z nowymi treściami, a więc wzrostem poziomu wiedzy, umiejętności i nawyków.

Dla realizacji **celów poznawczych** prowadzi się przede wszystkim ćwiczenia grupowe, podczas których studenci **poznają** czynności poszczególnych osób funkcyjnych komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia w procesie przygotowania i prowadzenia działań bojowych. Wykonując poszczególne czynności sztabowe na bazie założonej umownej sytuacji operacyjno-taktycznej, studenci uczą się zarazem rozwiązywania konkretnych problemów operacyjno-taktycznych przyszłego pola walki. Podczas tych zajęć jednocześnie doskonalą dotychczas zdobytą wiedzę i umiejętności, a także nabywają określone nawyki. Ponadto poznając szczegółowo zakres i metody pracy dowódcy i oficerów sztabu zapoznają się z pracą wewnątrz sztabu i współzależnością treści i metod pracy poszczególnych oficerów sztabu¹⁴.

Kolejną, wyższą formą kształcenia operacyjno-taktycznego są ćwiczenia dowódczo-sztabowe. Podczas tych ćwiczeń studenci zorganizowani w funkcjonalny układ komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia, wykonują powierzone im obowiązki określonych osób funkcyjnych i można stwierdzić, że uczą się stosować w praktyce czynności, z którymi byli zapoznawani podczas zajęć grupowych.

Natomiast w ćwiczeniu szkieletowym, studenci zorganizowani w realne struktury stanowiska dowodzenia określonego szczebla (brygada, dywizja),

¹³ J. Knetki, Wpływ procedur dowodzenia standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 1998, s 115.

¹⁴ Tamże, s. 116.

z pełną obsadą etatową osób funkcyjnych w poszczególnych komórkach organizacyjnych i ze środkami łączności, mają możliwość pełnego zastosowania dotychczas poznanych czynności, wiedzy i umiejętności w realnym czasie operacyjnym.

Ideowy układ celów kształcenia wynikających z istoty poszczególnych rodzajów ćwiczenia w AON przedstawia tabela 3.1.¹⁵

Tabela 3.1. Ideowy układ celów kształcenia wynikających z istoty ćwiczeń

Rodzaje ćwiczeń/ Cele ćwiczeń	Ćwiczenia grupowe	Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	
		Gra wojenna	Szkieletowe
Metodyka pracy dowódcy, szefów rodzajów wojsk i oficerów sztabu	nauczyć	doskonalić	<u>doskonalić</u> <u>sprawdzić</u>
Ocena sytuacji, podejmowanie decyzji, wypracowywanie koncepcji itp.	nauczyć	doskonalić	<u>doskonalić</u> <u>sprawdzić</u>
Metodyka pracy zespołowej wewnątrz sztabu	zapoznać	nauczyć	doskonalić
Metodyka współpracy z innymi sztabami	-	zapoznać	nauczyć
Cele wychowawcze	Motywacje do działania, poczucie odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej, uwzględnianie czynnika moralno-patriotycznego, itp.		
Cele kształcące (psychologiczne)	Wrażenie, spostrzeżenie, myślenie, wnioskowanie, wyobraźnia, pamięć, przewidywanie, itp.		

Z układu celów przedstawionych w tabeli 3.1. wynika, że w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym celem głównym jest nauczenie studentów praktycznego działania w roli dowódcy i oficerów sztabu wewnątrz sztabu oraz współpracy/ współdziałania sztabów ćwiczących z sztabami nadrzędnymi, podległymi i sąsiednimi.

W ćwiczeniach nie można pomijać celów kształcących (psychologicznych) i wychowawczych, które pomimo swej ważności nie wywierają istotnego znaczenia na strukturę i treści ćwiczenia dowódczo-sztabowego.

¹⁵ I. Łysiak, Doskonalenie obiegu informacji w taktycznym ćwiczeniu szkieletowym w ASG WP, Warszawa 1990, s. 21.

Cele poznawcze dotyczą treści nowych, które nie muszą być opanowane przez studentów, a jedynie są podawane studentom w zakresie informacyjnym.

Ćwiczenia operacyjno-taktyczne odznaczają się dużą umownością co do działania przeciwstawnych stron, niemniej jednak przybliżenie ich strony organizacyjnej i merytorycznej do aktualnych wymogów współczesnego pola walki zależy w głównej mierze od przygotowujących i przeprowadzających te ćwiczenia, a więc w kierownictwie ćwiczenia i autorach (zespołach autorskich) opracowujących i przeprowadzających ćwiczenia. Treści poszczególnych ćwiczeń zależne są przede wszystkim od ich celu, natomiast na cel ćwiczenia ma wpływ również miejsce ćwiczenia w procesie kształcenia i jego rola jaką ma ono spełnić.

3.5.2. Miejsce i rola ćwiczeń operacyjno-taktycznych w osiągnięciu celów kształcenia

Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w procesie kształcenia w AON spełniają zasadniczą rolę w przygotowaniu studentów do wykonywania zadań związanych z dalszym przebiegiem służby na różnych stanowiskach służbowych w Siłach Zbrojnych RP. Uwzględniając ilość, rodzaj i treść poszczególnych ćwiczeń można stwierdzić, że stanowią one zasadnicze przedsięwzięcia dydaktyczne w których realizowane są wszystkie cele kształcenia studentów w procesie dydaktyczno-wychowawczym z przedmiotów operacyjno-taktycznych.

Podczas ćwiczeń studenci rozwiązują określone problemy taktyczno-operacyjne, które częściowo rozpatrywane są w ramach innych form zajęć (wykłady, seminaria, konwersatoria). W zależności od rodzaju ćwiczenia, studenci rozpatrują różną problematykę działań operacyjno-taktycznych w różnych uwarunkowaniach czasowo-strukturalnych.

Ćwiczenia operacyjno-taktyczne stwarzają naturalne warunki do aktywizowania studentów, pobudzania ich do twórczego myślenia, kształtowania wy-

obraźni taktyczno-operacyjnej oraz poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań w tworzonej wizji przyszłych działań bojowych wojsk. Studenci rozwijają swą pomysłowość w wykonywaniu dokumentów ułatwiających proces dowodzenia wojskami, uczą się właściwej organizacji dowodzenia, koordynowania działań wszystkich rodzajów wojsk i sił zbrojnych.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w AON na Wydziale Wojsk Lądowych stanowią około 7% czasu przeznaczanego na proces kształcenia studentów w dwuletnim okresie studiów.

Jednym z rodzajów ćwiczenia dowódczo-sztabowego w AON jest **ćwiczenie szkieletowe**, prowadzone pod koniec roku akademickiego. Stanowi ono swoiste podsumowanie wszystkich przedsięwzięć dydaktycznych problematyki operacyjno-taktycznej całego roku studiów i z tego względu spełnia szczególną rolę w całym procesie studiów. Zorganizowane zespoły ćwiczebne ze studentów wszystkich rodzajów wojsk, na wzór struktury organizacyjnej etatowego stanowiska dowodzenia określonego szczebla, w realnym czasie operacyjnym rozwiązują problemy dowodzenia i kierowania działaniami bojowymi.

Ze względu na tematykę, cele kształcenia, a także stronę organizacyjną ćwiczeń dowódczo-sztabowych wyróżnia się wśród nich ćwiczenia w formie obozów letnich i zimowych, na mapach w SOD ze wspomaganie komputerowym oraz szkieletowe. Liczbę i tematykę ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych w WWL AON przedstawia tabela 3.2.¹⁶

Tabela 3.2. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe realizowane w Wydziale Wojsk Lądowych

Lp.	Numer i temat ćwiczenia	Uwagi
1.	Nr 122 – Działania taktyczne oddziału	Obóz letni – 24 godz.
2.	Nr 132 – Działania bojowe oddziału i związku taktycznego w górach	Obóz zimowy – 24 godz.
3.	Nr 142 – Działania operacyjno-taktyczne	Szkieletowe – 30 godz.
4.	Nr 143 – Działania operacyjne korpusu	W SOD ze wspomaganie komputerowym

¹⁶ Opracowano na podstawie:

- Aneks do programu studiów dyplomowych na Wydziale Wojsk Lądowych, Warszawa 1997.
- Aneks do programu studiów dyplomowych na Wydziale Wojsk Lądowych, Warszawa 1998.

Dokonując oceny roli ćwiczeń dowódczo-sztabowych w procesie kształcenia w AON chciałbym powołać się na wyniki badań prowadzonych przez Zbigniewa Mazurka¹⁷. Jednym z pytań zadanych grupie badawczej obejmującej dowódców (zastępców) związków taktycznych, oficerów okręgów i instytucji centralnych MON było: **W jakim stopniu, Pana zdaniem wymienione niżej formy kształcenia stosowane w akademiach przygotowały Pana do pełnienia obowiązków służbowych?** Respondenci mieli możliwość nadania wartości w skali od 1 do 10 punktów. Szczegółowe dane zawiera poniższa tabela 3.3.

Tabela 3.3. Ocena form kształcenia stosowanych w akademiach wojskowych N-37 -100%

Lp.	Nazwa formy	Ranga (pkt.)										Średnia
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Wykłady z taktyki i sztuki operacyjnej	-	-	5	6	8	4	8	3	2	1	5,70
2.	Seminarium z taktyki i sztuki operacyjnej	1	-	1	7	4	7	6	8	3	-	6,14
3.	Repetytoria	-	-	2	3	6	5	8	5	3	4	4,86
4.	Ćwiczenia grupowe	-	2	-	3	3	4	7	10	4	3	6,94
5.	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe: a) szkieletowe	-	-	1	1	3	4	7	7	6	7	7,64
	b) w ośrodkach dowodzenia	-	-	2	2	6	5	8	5	3	4	6,77
	c) na obozach	-	-	-	2	-	2	7	11	6	7	8,03
	d) z wykorzystaniem pociągu	1	-	1	1	1	-	2	4	8	7	8,04

¹⁷ Z. Mazurek, Ćwiczenia taktyczno-operacyjne w przygotowaniu studentów Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 1990, s 110-112.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że zdecydowaną większość w przygotowaniu studentów do pełnienia obowiązków służbowych na przyszłych stanowiskach mają ćwiczenia dowódczo-sztabowe oraz ćwiczenia grupowe, a więc wszelkie ćwiczenia operacyjno-taktyczne.

Ćwiczenie szkieletowe uzyskało nieco mniej ocen w skali 7-10 niż ćwiczenie na obozach, co pozwala wnioskować, że wyższa ocena obozu jest podyktowana większym zakresem atrakcji krajoznawczo-poznawczych, niż to ma miejsce w ćwiczeniu szkieletowym. Ponadto ciągłość ćwiczenia szkieletowego, zarówno w terenie jak i w szkolnym ośrodku dowodzenia, powoduje iż w drugim, trzecim i kolejnych dniach wzrasta obciążenie wytrzymałościowe co wyraża się zmęczeniem ćwiczących.

Oceniając realizm w ćwiczeniach, przeprowadzono ankietę, w której studenci odpowiedzieli na pytanie: „Które z przeprowadzonych ćwiczeń w dwuletnim okresie kształcenia, najbardziej przybliżyło Panu realizm działania dowódcy (sztabu) podczas działań bojowych? Respondenci mieli możliwość nadania wartości w skali od 1 do 5 punktów. Szczegółowe dane zawarte są w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Ocena realizmu działania dowódcy (sztabu) w ćwiczeniach w AON

L.p.	Rodzaj ćwiczenia	Ranga (pkt.)				
		5	4	3	2	1
1.	Ćwiczenie grupowe	-	-	-	5	81
2.	Ćwiczenie „obóz letni”	-	-	9	29	48
3.	Ćwiczenie „obóz zimowy”	-	-	5	35	46
4.	Ćwiczenie „szkieletowe”	63	23	-	-	-
5.	Ćwiczenie „komputerowe”	23	58	5	-	-

Dokonując podsumowania powyższych badań mogę stwierdzić, że ćwiczenia operacyjno-taktyczne są tą formą kształcenia, która najlepiej przygotowuje studentów do wykonywania obowiązków na stanowiskach dowódczych i sztabowych. Pozwala bowiem na elastyczny dobór treści ćwiczeń do obowiązujących doktryn wojskowych i koncepcji prowadzenia działań bojowych, uwzględniania w nich wniosków z przebiegu konfliktów zbrojnych oraz umożliwia uaktualnianie struktur organizacyjnych stanowisk dowodzenia do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania naszych Sił Zbrojnych w układzie sojuszniczym. Te właśnie możliwości czynią proces kształcenia elastycznym, co pozwala na jego dostosowanie do potrzeb. Także konieczność dostosowania ćwiczeń operacyjno-taktycznych do kompatybilności procedur i standardów stosowanych w układzie sojuszniczym NATO, a także powszechność wykorzystywania techniki komputerowej w procesie dowodzenia wojskami, stawia nowe zadania dla autorów ćwiczeń w fazie ich opracowywania oraz kierownictw ćwiczeń w fazie ich prowadzenia. Zadania te szczególnie powinny być realizowane w naszej akademii, bowiem przygotowujemy studentów do przyszłych wymagań współczesnego pola walki lub wykonywania zadań w ramach operacji pokojowych, a także funkcjonowania naszych sił zbrojnych w układzie sojuszniczym. Te uwarunkowania wskazujące na potrzebę zmian w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych mają obecnie miejsce, stąd dokonanie tych zmian i dostosowanie ćwiczeń do standardów NATO przyspieszy osiągnięcie interoperacyjności w tym obszarze. Stąd niniejsza praca jest wyjściem naprzeciw tym potrzebom.

*

* * *

Analiza przedstawionej w tym rozdziale problematyki ćwiczeń operacyjno-taktycznych w procesie dydaktycznym w AON pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- ćwiczenia operacyjno-taktyczne spełniają ważną rolę w procesie kształcenia w AON. Umożliwiają one realizację niemal wszystkich celów kształcenia studentów z przedmiotów operacyjno-taktycznych;
- aktualizacja opracowywania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w stosunku do zmieniających się uwarunkowań prowadzenia działań bojowych i funkcjonowania u układzie sojuszniczym NATO, to podstawowe zadanie przed kadrami dowódczą i dydaktyczną akademii;
- spośród wielu ćwiczeń operacyjno-taktycznych, ćwiczenia dowódczo-sztabowe uzyskały najwyższe oceny, dlatego też powinno się je kontynuować. Ćwiczenie szkieletowe jest tym ćwiczeniem, które przygotowuje studentów do funkcjonowania w ramach stanowiska dowodzenia określonego szczebla dowodzenia i daje możliwość zapoznania się z zakresem koordynacji działań pomiędzy komórkami organizacyjnymi tego stanowiska, a także kooperacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia przełożonego i podwładnych;
- ćwiczenia stwarzają naturalne warunki do aktywizowania studentów, pobudzania ich do twórczego myślenia, kształtowania wyobraźni operacyjno-taktycznej oraz umiejętności przewidywać rozwój sytuacji bojowej na współczesnym polu walki.

4. WYMAGANIA DYDAKTYCZNO-ORGANIZACYJNE PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO - TAKTYCZNYCH, W TYM SZCZEGÓLNIIE ĆWICZENIA SZKIELETOWEGO

Mając na uwadze dwie funkcje dydaktyki, a mianowicie funkcję poznawczą i funkcję praktyczną, ta druga spełnia ważną rolę w procesie kształcenia, dostarczając nauczycielom przesłanek teoretycznych i norm praktycznych, których zastosowanie w kształceniu podnosi jego efektywność.

Na działalność dydaktyczną składają się czynności nauczycieli i uczniów (studentów). Czynności te wywołują określone skutki; racjonalne nauczanie wywołuje uczenie się, a w rezultacie uczenia się uczeń opanowuje jakieś wiadomości, umiejętności i nawyki, kształtuje swoje przekonania, postawy, pogląd na świat i własny system wartości¹.

Już zarysowana pewna kolejność uczenia się, stanowi podstawę do głębszej jego analizy i szukania odpowiedzi na pytania:

- w jaki sposób wzbogacać wiadomości u uczącego się?
- w jakiej to czynić formie?
- jak kształtować umiejętności posługiwania się zdobytymi wiadomościami?
- w jaki sposób przechodzić od umiejętności do nawyków?
- jakie muszą być spełnione zasady, by taki proces był efektywny (skuteczny)?

¹ W. Okoń, Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej, Warszawa PWN 1987, s. 9.

W aspekcie powyższych rozważań, przeprowadziłem analizę zasad kształcenia, ogólnego procesu nauczania oraz metod, stosowanych podczas kształtowania umiejętności i nawyków u studentów w zakresie czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki (operacji). Analiza ta miała na celu sformułowanie wymagań dydaktycznych i organizacyjnych, które należy przestrzegać podczas przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON. Zastosowanie bowiem osiągnięć dydaktyki ogólnej w procesie kształcenia w akademii powinno zapewnić większą skuteczność nauczania studentów.

4.1. Wymagania dydaktyczne wobec ćwiczeń operacyjno-taktycznych

Dydaktyka jest jedną z podstawowych nauk pedagogicznych, której przedmiotem jest kształcenie ludzi, a więc wszelkie nauczanie i uczenie się. Dydaktyka między innymi bada działalność osób nauczających i uczących się formułując pewne zasady², których przestrzeganie gwarantuje skuteczność kształcenia. Tak więc zasady kształcenia wywodzą się z procesu nauczania – uczenia się, a wskazują nauczycielowi normy postępowania, których należy przestrzegać, aby proces ten przebiegał prawidłowo³.

W literaturze traktującej o zasadach kształcenia można spotkać się z różnymi ich nazwami, liczbą i podziałami w zależności od relacji pomiędzy nauczającym, a charakterem uczącego się. W polskiej literaturze dydaktycznej zasady kształcenia formułowali między innymi: Cz. Kupisiewicz, W. Okoń, O. Lipkowski, J. Doroszevska, K. Żegnałek. Do potrzeb mojej pracy wykorzystałem zasady sformułowane przez Wincentego Okonia. Są to:

- zasada systemowości;

² Zasady najogólniej można określić jako normy postępowania uważane za obowiązujące. Wywodzą się one z ogólnie przyjętych twierdzeń podających jak jest w rzeczywistości i jak w związku z tym należy postępować.

³ J. Stawowy-Wojnarowska. Podstawy kształcenia specjalnego. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne. Warszawa 1989, s. 73.

- zasada pogładowości;
- zasada samodzielności;
- zasada związku teorii z praktyką;
- zasada efektywności;
- zasada przystępności;
- zasada związku indywidualizacji i uspołecznienia.

Zasada systemowości według W. Okonia, nakazuje porządkować wiedzę w głowie uczniów. To porządkowanie to system, w tym przypadku system dydaktyczny⁴, przez który należy rozumieć zespół elementów obejmujący nauczycieli, uczniów, treści kształcenia i środowisko dydaktyczne, które współdziałając i oddziałując na siebie wzajemnie, mają za zadanie osiągnięcie założonych celów.

Przestrzeganie tej zasady dotyczy zarówno twórców programów nauczania jak i nauczycieli. Stosowanie jej bowiem polega na wiązaniu w struktury wiadomości, umiejętności i postaw, których uczeń ma się nauczyć. Tak więc program powinien zawierać system wiedzy i umiejętności.

Z tego programu, środowiska oraz aktualnych wydarzeń nauczyciel czerpie tematykę nauczania określając to, czego ma się nauczyć uczeń.

Programy stosowane w kształceniu stanowią punkt wyjścia, ukierunkowując pracę nauczyciela i ucznia, zawierają bowiem ogólną tematykę nauczania. Natomiast nauczyciel wypełnia go szczegółowymi treściami, określa zakres wiadomości i umiejętności, jakie mają opanować uczniowie, dostosowując zakres tematyki do poziomu uczniów, ich indywidualnych potrzeb i możliwości oraz potrzeb społecznych i aktualnych wydarzeń. Tak więc podstawą do opracowania ćwiczenia jest program nauczania studentów.

⁴ System to spełniający właściwe sobie funkcje, rzeczowo lub logicznie uporządkowany zbiór składników oraz związków między tymi składnikami. Zespół tych związków (relacji) nazywamy strukturą –W. Okoń, Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej, Warszawa PWN 1987, s. 184.

Z powyższego wynikają wymagania co do przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Po pierwsze, muszą one być dostosowane do celów kształcenia uczelni przewidzianych dla poszczególnych lat studiów. Po drugie, muszą uwzględniać zmiany dokonujące się w środowisku, w którym funkcjonują. Są to często rozumiane uwarunkowania związane z przynależnością do sojuszy, zmieniającymi się środkami i sposobami walki (operacji), a także i innymi aktualnymi wydarzeniami.

Opracowując szczegółowy zakres tematyki, należy wychodzić od tego, co już studenci umieją. Nowo wprowadzone umiejętności, postawy i wiadomości należy łączyć z już znanymi i dobierać w sposób pozwalający wykorzystywać je podczas wprowadzania następnych. Przy konstruowaniu nowych treści należy nawiązywać do jakichś całości, sprawdzać czy student opanował dobrze materiał poprzedni, niezbędny do opanowania materiału nowego oraz czuwać nad tym by nabywaniu wiedzy systematycznie towarzyszyło rozwijanie i doskonalenie odpowiednich sprawności i kompetencji praktycznych.

Jak wykazują doświadczenia student poznając treści nauczania powiązane w struktury, będzie miał ułatwioną pracę. Zdobyte w ten sposób wiadomości oraz umiejętności będzie mu łatwiej stosować w praktyce.

Mówiąc o treściach nauczania i kolejności wprowadzania nowych, bardziej złożonych treści, również w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych, należy przestrzegać zasady ich tworzenia – od prostych do bardziej złożonych. Konstruując ćwiczenie szkieletowe jako ćwiczenie końcowe – całościowe (kompleksowe), zawierające w sobie wszystkie treści nauczania wielu przedmiotów nauczanych w ciągu całego roku należy dostrzegać złożoność celów i treści do realizacji. Jeśli treści kształcenia takich przedmiotów jak: taktyka ogólna, sztuka operacyjna, sztuka wojenna, dowodzenie, taktyka rodzajów wojsk, wsparcie lotnicze pola walki, i inne będą obejmowały to samo zagadnienie, lecz będzie ono rozpatrywane w różnych aspektach wynikających z tych przedmiotów, tym liczba powiązań będzie większa. Im będzie ich więcej, czyli im będzie większy sto-

pień korelacji międzyprzedmiotowej, tym szybciej uczniowie będą się uczyli, a zdobytą wiedzę będą mogli wykorzystać w sposób bardziej kompleksowy.

Zasada systemowości odnosi się również do procesu nauczania-uczenia się. Przygotowane do realizacji treści nauczania należy zgodnie z tą zasadą przeprowadzać w sposób systematyczny. Tematykę do przerobienia w czasie jednej jednostki metodycznej dzieli się na części, które następnie należy w przyjętej kolejności realizować. Podczas realizacji tematyki trzeba obserwować zachowania studentów i jeśli wymaga tego sytuacja, dostosować przebieg zajęcia do wynikających z sytuacji potrzeb. Z powyższego wynika potrzeba dzielenia ćwiczeń na różne stopnie trudności o wzrastającej złożoności problematyki, przechodząc od ćwiczeń prostych do ćwiczeń złożonych.

Ważne jest zwracanie uwagi studentom na powiązania występujące między elementami, na różnorodność tych powiązań, na stosunki czasowe, ilościowe, przyczynowo-skutkowe itp.

W specyfice uczenia studentów wojskowych jest to bardzo ważne, bowiem w treściach nauczania wojskowego są elementy umiejętności analizy zjawisk pola walki, szukanie różnych powiązań przyczynowo-skutkowych w czasie i przestrzeni, po to by podjąć działania służące osiągnięciu przyjętego (nakazanego) celu – końcowego rezultatu działań.

W procesie nauczania-uczenia się w coraz większym stopniu wykorzystuje się technikę komputerową. Nauczenie korzystania z tego rodzaju urządzeń musi również przebiegać w sposób systemowy oraz systematyczny. Zastosowanie tej techniki winno być elementarne w ćwiczeniach o małej złożoności do powszechnego użycia w ćwiczeniach kompleksowych.

Ważną rolę we właściwym przebiegu procesu nauczania-uczenia się spełnia **zasada poglądowości**. W. Okoń określił ją jako zespół norm, które wywodzą się z prawidłowości procesu kształcenia, dotyczących poznawania rzeczywistości na podstawie obserwacji, myślenia i praktyki – na drodze od konkretnego do abstrakcji i od abstrakcji do konkretnego.

W wielu publikacjach stwierdza się, że jest to jedna z najstarszych zasad kształcenia, sformułowana przez J. A. Komeńskiego w XVII wieku.

Przestrzeganie tej zasady to ułatwienie studentom poznania przez bezpośrednie zetknięcie z rzeczywistością lub posługiwanie się w procesach poznawczych modelami, obrazami, schematami. Stosowanie tej zasady może przybierać dwojaką postać. Można wychodzić od konkretów i stopniowo dochodzić do uogólniających je nazw. Można także przyjąć za podstawę nazwę i egzemplifikować ją konkretnymi bądź zastępującymi ją pomocami naukowymi.

Treści kształcenia dowódców (oficerów sztabu) muszą zatem obejmować poznanie faktów historycznych, sposobów rozegrania poszczególnych bitew (walk), by sformułować pewne prawidłowości ich przebiegu, następnie przejść do abstrakcji, czyli tworzenia wizji przyszłych działań wojennych. Celowe jest wykorzystywanie w tym nauczaniu schematów przebiegu operacji (bitew) dla zobrazowania działań przeciwstawnych stron.

Można również stwierdzić, że tworzenie wizji działań jest motorem postępu, wskazaniem kierunków rozwoju sposobów przebiegu operacji (bitew) i środków wykorzystywanych przez walczące strony. Jednakże ta abstrakcja w porównaniu z rzeczywistością to drugi kierunek sformułowanej zasady pogładowości, to jest przechodzenia od abstrakcji do konkretności.

Należy stwierdzić, że zasada ta ściśle związana jest z zasadą systemowości, a przede wszystkim poszukiwaniem związków przyczynowo-skutkowych.

W ćwiczeniach operacyjno-taktycznych powinno się realizować tę zasadę w dwóch rodzajach czynności realizowanych przez dowódcę i oficerów sztabu. Po pierwsze – w rozwiązywaniu problemów współczesnego pola walki poprzez proces podejmowania decyzji i określaniu sposobów działań wojsk; po drugie – w czynnościach realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne sztabu.

Właśnie podczas ćwiczeń operacyjno-taktycznych przestrzeganie zasady pogładowości umożliwia poznanie rzeczywistości funkcjonowania sztabu na

podstawie obserwacji i praktycznego wykonywania zespołowych czynności w ramach poszczególnych funkcji. Np. od schematu przedstawiającego układ (rozmieszczenie) elementów stanowiska dowodzenia trzeba przejść do pokazania ich w terenie, a następnie do ich obsady i funkcjonowania podczas ćwiczenia.

Istotą stosowania tej zasady w nauczaniu studentów czynności dowódcy jest to, aby najpierw przygotować ich merytorycznie pod względem operacyjno-taktycznym, a następnie na tej podstawie – przystąpić do kształtowania umiejętności na tej wiedzy opartych.

W procesie kształcenia w AON zasada poglądowości może być stosowana poprzez:

- pokaz działań bojowych w ramach ćwiczeń taktycznych lub sprzętu, demonstrowanie właściwego przebiegu odpraw (informacyjnych, decyzyjnych, koordynacyjnych) w ramach pracy sztabu nad przygotowaniem lub podczas prowadzenia działań bojowych;
- korzystanie w toku zajęć z map, przeźroczy, modeli, videokaset, filmów, prezentacji komputerowych;
- demonstrowania sprzętu, obiektów wojskowych, terenu – w środowisku naturalnym lub na makietach.

Z kolei **zasada samodzielności** według T. Tomaszewskiego, to umiejętność samodzielnego zabezpieczenia sobie bytu, jak również zdolność do wykonywania społecznych zadań⁵.

Dążność do samodzielności jest naturalną cechą człowieka. Już od dzieciństwa każdy człowiek dąży do tego, żeby samodzielnie wykonywać jakieś zadania. Szczególnego znaczenia nabiera ta zasada w kształceniu dowódców, bowiem w wojsku decyzje podejmuje się jednoosobowo i ponosi się odpowiedzialność za jej realizację. To właśnie dowódcy potrzebna jest umiejętność sa-

⁵ T. Tomaszewski, Psychologia, Warszawa PWN 1975.

modzielnego myślenia, podejmowania decyzji i działania. Uzyskać to można stawiając studenta w sytuacjach wymagających samodzielnego podejmowania decyzji, w sytuacjach, w których student w sposób praktyczny będzie musiał korzystać ze swoich wiadomości i umiejętności. Samodzielne rozwiązywanie przez studenta zadań budzi w nim wiarę we własne siły. Pozwala wierzyć we własne możliwości, wyrabia w nim poczucie własnej wartości, budzi radość z przeżytego sukcesu, motywację do dalszego działania, pozwala na stawianie przed nim coraz bardziej złożonych i skomplikowanych zadań do rozwiązania. Z zasady tej wynika potrzeba:

- stawiania przed studentami zadań dostosowanych do ich potencjalnych możliwości. Wynika stąd dla autorów ćwiczeń znajomość potencjalnych indywidualnych umiejętności każdego studenta i powierzania mu odpowiednich funkcji (zadań) do realizacji;
- dokładnego zaplanowania sposobu wykonania danej pracy. Najpierw nauczyciel układa plan pracy z studentami, po czym studenci uczą się samodzielnego planowania prac. Tak więc, należy najpierw prowadzić ćwiczenia mające na celu nauczenie kolejności i treści pracy dowódcy wspólnie pod kierunkiem nauczyciela, a następnie powierzać wykonywanie tych czynności studentom samodzielnie w ramach ćwiczeń dowódczo-sztabowych;
- aby każda praca wykonana przez studenta była poddana samokontroli. Student powinien skonfrontować efekt swojej pracy z jej celem i planem, zastanowić się nad przyczynami odchylenia od planu oraz nad trudnościami, jakie napotkał podczas jej wykonania. Opracowujący ćwiczenie muszą przewidzieć czas na omówienie ćwiczenia dla oceny każdego ćwiczącego. Natomiast, aby sam szkolony się ocenił, trzeba mu umożliwić wypowiedź w ramach samooceny swojego działania

w ćwiczeniu, sam student powinien zdecydować, czy pracę wykonał właściwie, czy należy ją poprawić.

- podkreślania nawet minimalnych osiągnięć studenta. Oznacza to potrzebę istnienia osób oceniających działalność studenta; w ćwiczeniach powinni to być rozjemcy przy poszczególnych komórkach organizacyjnych.

Jeśli w treściach kształcenia przewidziana jest umiejętność organizowania ćwiczeń operacyjno-taktycznych przez studentów, powinni oni być włączeni w proces ich przygotowania. Potwierdzić to może dotychczasowa obserwacja zachowania studentów, co wskazuje na zasadność takiego postępowania.

Istotną zasadą, która jest szczególnie przydatna w kształceniu studentów jest **zasada związku teorii z praktyką**. Zasada ta wskazuje zarówno twórcom programu, jak i nauczycielom, że zdobywaną przez studentów wiedzę należy łączyć z praktyczną działalnością człowieka.

Stosowanie tej zasady to łączenie poznania z działaniem; planowanie i wykonywanie różnorodnych czynności wynikających z realizacji tematyki.

Konieczność stosowania tej zasady wynika z celów studiów taktyczno-operacyjnych w AON. Zakładają one bowiem przygotowanie absolwentów do pełnienia konkretnych funkcji dowódczych i sztabowych. Z tego względu treści kształcenia w akademii muszą uwzględniać aktualną rzeczywistość istniejącą w wojskach (organizację, wyposażenie i uzbrojenie)⁶. Niemniej jednak akademia przygotowuje absolwentów do przyszłych działań, toteż w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych trzeba uwzględniać przyszłościowe struktury, wyposażenie i uzbrojenie wojsk. To właśnie poprzez ćwiczenia można najpełniej łączyć teorię z praktycznym działaniem, dokonywać weryfikacji proponowanych rozwiązań i wprowadzać konieczne zmiany w czynnościach realizowanych przez dowódcę i oficerów sztabu.

⁶ K. Żegnałek, *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, Warszawa AON 1995, s. 37.

Stosowanie zdobytych wiadomości w praktyce pozwala także na pogłębianie i poszerzanie ich rozumienia. Student stosując w praktyce utrwalone wiadomości zdobywa nowe, związane z pracą. Są to dwa rodzaje wiadomości:

- wiadomości dotyczące technicznej strony wykorzystania ich w praktyce, związane ze sposobem organizacji pracy, narzędzi,
- wiadomości potrzebne studentom do właściwego wykorzystania umiejętności wynikających z potrzeb zajmowanego stanowiska.

Z realizacją tej zasady wiąże się ściśle przestrzeganie zasady realizmu w organizowanych w akademii ćwiczeniach operacyjno-taktycznych. By opracowujący ćwiczenia nie odrywali się od realiów pola walki i warunków działania na nim, powinni uczestniczyć w ćwiczeniach organizowanych w wojskach oraz w ćwiczeniach organizowanych w uczelniach wojskowych państw sojuszniczych.

Również ważną w kształceniu jest **zasada efektywności**. Stosowanie tej zasady to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu założone cele kształcenia zostały osiągnięte? Tak więc realizując tę zasadę trzeba szukać związku między celami a wynikami kształcenia, to właściwe wykorzystanie czasu przeznaczonego na proces nauczania-uczenia się oraz systematyczne sprawdzanie i utrwalanie osiągnięć studentów.

Właściwe wykorzystanie czasu przeznaczonego na nauczanie polega na dobrym planowaniu pracy. Planowanie pracy polega zaś na dokładnym podzieleniu materiału nauczania na jednostki metodyczne. Planując ćwiczenia operacyjno-taktyczne trzeba tak rozplanować zagadnienia przewidziane do realizacji w toku jego przeprowadzenia, by studenci mieli wystarczający czas na zrealizowanie prac wynikających z określonych funkcji oraz całego systemu planowania operacji (walki).

Przygotowując studentów do zapoznania się z nowymi wiadomościami, należy odpowiednio ukierunkować zainteresowania studentów oraz wytworzyć

pozytywną motywację do uczenia się. Osiągnięcie celu kształcenia w dużej mierze zależy od tego, jak nowe treści są powiązane ze zdobytymi przez studentów poprzednio. Dlatego ważne jest ocenianie studenta w ćwiczeniu, określanie jego przydatności do określonych funkcji oraz wnioskowanie co do potrzeby doskonalenia jego wiedzy i umiejętności, a także przewidywanie możliwości powierzenia mu kolejnych obowiązków w kolejnych ćwiczeniach.

Stwierdzenie poziomu opanowania danego materiału wymaga dobrej znajomości każdego ze studentów. Ocena studenta powinna być uzasadniona i student powinien wiedzieć, za co i jak jest oceniany. Każde osiągnięcie powinno być zauważone i docenione, dlatego też powinien funkcjonować system wynagradzania najlepszych w danym ćwiczeniu. Stanowić to będzie motywację do jeszcze lepszego dążenia do zgłębiania wiedzy i umiejętności u najlepszych oraz powodować u słabszych motywację do równania do najlepszych.

Zasada przystępności polega na doborze materiału nauczania do poziomu i możliwości umysłowych studentów, dzięki czemu łatwiej i szybciej opanowują oni określone programem wiadomości, umiejętności i nawyki. Jak stwierdza K. Żegnałek, pierwotna istota tej zasady nakazywała umiejętne przechodzenie w trakcie kształcenia:

- od znanego do nieznanego;
- od tego co bliskie, do tego co dalekie;
- od łatwiejszego do trudniejszego;
- od prostego do bardziej złożonego.

Wymogi te muszą być stosowane również w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych. Zgodnie z tą zasadą najpierw w akademii powinny być prowadzone ćwiczenia szczebla brygadowego, następnie dywizyjnego a na końcu szczebla operacyjnego.

W pierwszej kolejności należy uczyć czynności o małym stopniu złożoności, po czym przechodzić do bardziej złożonych. Przechodzenie od tego, co łatwiejsze do tego co trudniejsze nie jest sprawą prostą, ponieważ ten sam mate-

riał nauczania dla jednego studenta jest łatwy, a dla innego trudny. To co dla danego studenta jest chwilowo trudne, może stać się łatwe po usunięciu przeszkody w procesach poznawczych. Dlatego nauczyciel powinien w momencie stwierdzenia trudności ustalić przyczynę i starać się ją usunąć. Często potrzebne są indywidualne zajęcia konsultacyjne, doskonalące i wyjaśniające.

Z zasady tej wynika wniosek, aby nauczyciel akademicki dobrze znał studentów, ich różnice w temperamencie, umiejętnościach, by wyznaczać odpowiednich studentów na określone funkcje w komórkach organizacyjnych ćwiczących sztabów. Z kolei słabsi studenci powinni być włączani w komórki organizacyjne z lepszymi, by podpatrując lepszych sami doskonalili swoje umiejętności. W tym przypadku możemy mówić o zasadzie pogładowości – patrzenia na poczynania lepszych.

Konsekwencją przechodzenia od prostego do bardziej złożonego powinno być organizowanie ćwiczeń operacyjno-taktycznych o różnym stopniu złożoności. Tak więc powinno się najpierw prowadzić ćwiczenia grupowe, następnie dowódczo-sztabowe, a w końcowym etapie ćwiczenia szkieletowe (kompleksowe). Odpowiednio do wyżej wymienionych ćwiczeń można określić stopień czynności realizowanych przez studentów. I tak w ćwiczeniach grupowych powinni być uczeni indywidualnych umiejętności na określonym stanowisku, następnie podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych, pracy w określonych komórkach organizacyjnych stanowisk dowodzenia, by w końcowej fazie wziąć udział w ćwiczeniu obejmującym kompletną strukturę stanowisk dowodzenia co najmniej na dwóch hierarchicznych szczeblach dowodzenia – czyli ćwiczeniu szkieletowym. Z zasady tej wynika miejsce i kolejność przeprowadzenia ćwiczenia szkieletowego, stanowiącego najwyżej złożoną formę kształcenia studentów w AON.

Zasada indywidualizacji i uspołecznienia wskazuje na potrzebę wielostronnego kształcenia oraz przygotowania studenta do współpracy i współżycia, bowiem specyfika wojska wymaga zespołowego działania. Dlatego też jednym

z celów kształcenia w AON jest przygotowanie jej absolwentów do funkcjonowania w różnych zespołach, jakimi są dowództwa i sztaby różnych szczebli dowodzenia. Istotą tego funkcjonowania jest umiejętność współdziałania i współpracy, rozumienia innych, godzenia i dostosowania własnych interesów i potrzeb ze społecznymi⁷.

Absolwenci akademii powinni być zatem przygotowani do organizacji pracy innych członków sztabu, współpracy z nimi, a także jako przyszli dowódcy, umieli realizować czynności kierowania zespołami ludzkimi.

Przygotowanie takie realizowane jest w przedmiotach operacyjno-taktycznych, w ramach których przeplatają się formy kształcenia indywidualnego i zespołowego. Podczas ćwiczeń grupowych studenci uczą się organizacji pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych stanowisk dowodzenia, planowania i kierowania działaniami bojowymi. Natomiast w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych powinno się łączyć wymogi tej zasady, to jest doskonalić indywidualne umiejętności z jednoczesnym uczeniem współdziałania w danej komórce organizacyjnej i w relacjach międzykomórkowych w ramach danego stanowiska dowodzenia i pomiędzy nimi. Te wymogi mogą być realizowane tylko podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych, a w szczególności to o najwyższym stopniu złożoności – w ćwiczeniu szkieletowym.

Praktyczne stosowanie tej zasady ma ścisły związek z oddziaływaniem wychowawczym na studentów, z kształtowaniem ich postaw i zachowań społecznych. Jest też jednocześnie możliwość oceny umiejętności współdziałania danego studenta z innymi, możliwość doboru zespołów studentów o uzupełniających się cechach osobowych. W tej ocenie nauczyciel może kategoryzować studentów o cechach dowódczych, organizacyjnych, pracy sztabowej i innych.

W kształceniu wojskowym, tak jak w kształceniu ogólnym, nie ma mniej lub bardziej ważnych zasad. Dobrze zorganizowany proces nauczania-uczenia

⁷ Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1995, s. 41.

się będzie przebiegał prawidłowo, jeżeli będą w nim przestrzegane wszystkie zasady kształcenia.

W kształceniu taktyczno-operacyjnym należy ponadto przestrzegać tzw. zasad metodycznych ćwiczeń. Płk dr Józef Łazarek zalicza do nich następujące:

- zachowania w tajemnicy koncepcji ćwiczenia;
- równości szans stron ćwiczących;
- prowadzenia ćwiczenia według decyzji ćwiczących dowódców;
- ciągłości ćwiczenia⁸.

W innych wydawnictwach traktujących o ćwiczeniach operacyjno-taktycznych można spotkać się z różnymi podziałami, gdzie oprócz wyżej wymienionych wyróżnia się zasadę realizmu ćwiczenia.

W **zasadzie zachowania w tajemnicy koncepcji ćwiczenia** istotne jest nie dopuszczenie do wiadomości ćwiczących koncepcji przebiegu ćwiczenia oraz sugerowanych rozwiązań tzw. autorskich. Przenikanie do ćwiczących takich informacji wpływa negatywnie na wielopropblemowość rozwiązań analizowanych sytuacji, obniża się samodzielność myślenia ćwiczących. Szczególnie jest to ważne w ćwiczeniach grupowych, a przede wszystkim sprawdzających.

Głównym założeniem **zasady równości szans stron ćwiczących** jest także utworzenie przeciwstawnych stron w ćwiczeniu, przede wszystkim w ćwiczeniu dwustronnym, by ćwiczący mieli przydzielone siły i środki w miarę równe do wykonania nakazanych zadań, a określone rejony (obszary) działań umożliwiały wykonanie tych zadań.

Większe różnice w siłach i środkach mogą być świadomie przyjęte, gdy jedna ze stron prowadzi natarcie, a druga broni się, ale i w tym przypadku każda ze stron powinna mieć szansę wykonania zadania.

Przestrzeganie **zasady prowadzenia ćwiczenia według decyzji ćwiczących stron** jest to, że ćwiczący po otrzymaniu rozkazu operacyjnego podejmują

⁸ Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1995, s. 103.

decyzję do określonego działania w pełni świadomi wyboru jej, spośród wielu możliwych wariantów działania, a dalszy przebieg ćwiczenia jest konsekwencją podjętej decyzji. Przestrzeganie tej zasady w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, a przede wszystkim w ćwiczeniu szkieletowym, wymaga funkcjonowania grupy operacyjnej ćwiczenia, która uwzględniając podjętą decyzję tak steruje ćwiczeniem, by założone cele ćwiczenia i zagadnienie szkoleniowe zostały zrealizowane.

Wymogiem organizacyjnym takiej grupy jest dobór tylu nauczycieli akademickich, by grupa ta zdolna była opracowywać kolejne sytuacje i stawiać zadania bojowe ćwiczącym w realnym czasie operacyjnym przebiegu ćwiczenia.

Wymogiem dydaktycznym jest taki dobór grupy, by wszystkie problemy prowadzenia działań bojowych przez poszczególne rodzaje wojsk były uwzględnione.

Przestrzeganie tej zasady pobudza wyobraźnię operacyjno-taktyczną studentów, zmusza ich do przejawiania inicjatywy i korygowania decyzji w zależności od zmieniających się warunków walki (operacji).

Zasada ciągłości ćwiczenia nakazuje prowadzenie ćwiczenia w realnym czasie przygotowania i prowadzenia działań bojowych bez przerw. Zastosowanie tej zasady powinno być przestrzegane w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych w terenie, a przede wszystkim w ćwiczeniu szkieletowym, bowiem w nim głównym celem jest doskonalenie umiejętności studentów w pracy w komórkach organizacyjnych stanowisk dowodzenia. Zasada ta nakazuje organizowanie zmianowości pracy na stanowiskach dowodzenia. Dla opracowujących ćwiczenie wynika kolejna konieczność, a mianowicie trzeba dokonać takiej obsady komórek organizacyjnych, by można było taką zmianowość zastosować, bez uszczerbku na treści pracy każdej z komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych prowadzonych w pomieszczeniach lub na punktach pracy w terenie, ciągłość działań bojowych powinna być także zachowana. Dopuszczalne jest zatrzymanie czasu operacyjnego dla przedyskutowania ze studentami bądź to rozwiązania problemu taktycznego, bądź sposobu pracy dowódcy (sztabu) w danej sytuacji.

Realizm to przede wszystkim trzeźwa, bezstronna ocena rzeczywistości, oparta na doświadczeniu i rozumowaniu, pozwalająca na wybór takich środków działania, które prowadzą skutecznie do zamierzonego celu⁹.

W myśl tak pojętej **zasady realizmu**, autorzy opracowujący ćwiczenie muszą uwzględniać realne struktury wojsk, ich uzbrojenie i wyposażenie. Można uwzględnić te struktury i to uzbrojenie, które w niedalekiej przyszłości będzie wprowadzone. Wyjątek mogą stanowić elementy doświadczalne.

Realizm w ćwiczeniach nakazuje prowadzić je w czasie operacyjnym, równym czasowi astronomicznemu. Przewidziany w odpowiednich dokumentach normatywnych czas na przygotowanie działań a także czas realizacji zadań, powinien być przestrzegany. Należy przy tym uwzględniać realne czasy przemieszczeń wojsk, ich możliwości bojowe w prowadzeniu określonych działań z uwzględnieniem aktualnych stanów uzbrojenia i wyposażenia a także zużycia środków materiałowych.

Proces dowodzenia powinien być realizowany za pomocą środków łączności występujących na danym szczeblu organizacyjnym. Realizm ich funkcjonowania to konieczność rozmieszczenia ich w terenie na realnych odległościach wynikających z sytuacji taktyczno-operacyjnej.

Realizm wyposażenia stanowisk dowodzenia to konieczność angażowania do ćwiczenia sił i środków etatowej obsady żołnierzy, z tą różnicą, że studenci pełnią funkcje oficerów w danych komórkach organizacyjnych zamiast etatowo przydzielonych oficerów.

⁹ Słownik języka polskiego, Warszawa PWN 1981, tom III, s. 27.

Z powyższej analizy zasad kształcenia i zasad ćwiczeń wynika, że ćwiczeniem spełniającym prawie wszystkie wymogi powinno być ćwiczenie kompleksowo ujmujące powyższe wymagania.

4.2. Wymagania i uwarunkowania wynikające z teorii czynności

Proces podejmowania decyzji i jej realizacji wymaga szeregu czynności, które określiłem w rozdziale drugim jako główne rodzaje czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki. By można było kształtować umiejętności studentów w zakresie poszczególnych rodzajów czynności, należy je uwzględniać w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Wobec powyższego należy określić, jakie wynikają wymagania w tym zakresie.

Podstawą procesów decyzyjnych jest odpowiednie posiadanie potrzebnych informacji¹⁰ i umiejętność ich przetwarzania. We współczesnych warunkach komunikowanie się w procesach i procedurach dowodzenia odgrywa bardzo ważną rolę dla dowódców. Po pierwsze, jest to proces, za pośrednictwem którego realizuje się dowódcze funkcje planowania, organizowania, nadzorowania i kontrolowania. Po drugie, jest czynnością, której dowódcy poświęcają zdecydowaną większość swojego czasu.

Informacje podawane studentom w ćwiczeniach powinny być zbliżone zarówno w ilości, formie i treści do warunków w przyszłościowych operacjach (na przyszłym polu walki). Wynika stąd wniosek, że zarówno w fazie przygotowania jak i przebiegu ćwiczenia, istnieje konieczność przygotowania odpowiedniego zakresu informacji. Dla fazy początkowej ćwiczenia powinien to być zestaw niezbędnych informacji, potrzebnych do uruchomienia procesu podejmowania decyzji. W fazie prowadzenia ćwiczenia powinien być to zakres in-

¹⁰ Informacja to każdy czynnik, który organizmy żywe lub urządzenia automatyczne mogą wykorzystać do bardziej sprawnego, celowego działania, np. sterowania, Warszawa Mała Encyklopedia Powszechna 1969, s. 408.

formacji umożliwiające realizację podjętej decyzji lub powodujące jej korekty, wynikające ze złożoności uwarunkowań prowadzenia operacji (walki).

W ramach przygotowania ćwiczenia autor (zespół) opracowujący odpowiedni zestaw niezbędnych dokumentów, powinien przygotować informacje niezbędne do przygotowania operacji (walki). Powinny to być informacje sytuacyjne i dyrektywne, zawierające między innymi takie jak:

- treści celu działania i zadania do realizacji otrzymanego od przełożonego;
- informacje o przeciwniku;
- niezbędne dane o wojskach własnych;
- położenie i charakter działań sąsiadów;
- niezbędne dane o środowisku operacji (walki) – warunki terenowe, hydro-meteorologiczne, demograficzne, inne;
- inne niezbędne informacje.

Wszystkie podawane informacje powinny:

- posiadać wiarygodność, dostateczną ścisłość, kompletność, aktualność i komunikatywność;
- zawierać wyłącznie takie informacje jakie są konieczne do uruchomienia procesu podejmowania decyzji;
- nadawać się do przekazywania ustalonym adresatom takimi środkami, jakie zapewniają terminowe ich dostarczenie oraz należyście zabezpieczą przed ujawnieniem zawartej w nich treści;
- być przekazywane w takiej kolejności w jakiej została ustalona hierarchia ich ważności.

Umiejętność korzystania z zasobu informacji to przede wszystkim czynności ich podziału pod względem ważności. Tak więc nie tylko należy przygotować niezbędne minimum informacji początkowych, lecz niewielki ich nadmiar, by studenci mogli dokonać ich selekcji i wybrać te najważniejsze.

Ważną cechą, którą powinien charakteryzować się dowódca (oficer sztabu), to dążność do pozyskiwania niezbędnych informacji, potrzebnych do właściwego podejmowania decyzji, a później jej realizacji. Tak więc tę cechę należy kształtować przede wszystkim w toku prowadzenia ćwiczenia. Dowódca (oficer sztabu) w dynamice ćwiczenia dowódczo-sztabowego, szczególnie ćwiczenia szkieletowego, powinien składać zapotrzebowanie na informacje z różnych źródeł. Mogą to być potrzebne informacje od przełożonego, sąsiadów, organów administracji państwowej i inne. Dlatego powinien w toku ćwiczenia funkcjonować zespół podgrywający, który by udzielał tych informacji. Zespół ten powinien występować zarówno ze strony przełożonego jak i podwładnych, realizujących decyzję. W zależności od warunków organizacyjnych ćwiczenia, może funkcjonować jeden lub więcej takich zespołów.

Kolejnym rodzajem czynności wykonywanych przez dowódcę (oficera sztabu) jest czynność podejmowania decyzji, czyli *...opracowanie i wybór sposobu działania dla rozwiązania określonego problemu*¹¹. Dowódca (oficer sztabu) musi przesądzić, które prognozy przyszłego działania będą najtrafniejsze, gwarantujące osiągnięcie celu jak najmniejszym kosztem i w określonym w czasie.

Tę umiejętność podejmowania decyzji u przyszłego dowódcy (oficera sztabu) kształtuje się w akademii przede wszystkim w przedmiotach operacyjno-taktycznych takich jak: sztuka wojenna, historia sztuki wojennej, sztuka operacyjna, taktyka ogólna, taktyka rodzajów wojsk i inne. Zdobyta wiedza taktyczno-operacyjna stanowi pewną umiejętność w podejmowaniu decyzji. Można by stwierdzić, że daje możliwość dokonywania porównań z podobnymi sytuacjami z historii bitew (walk) oraz umożliwia zdobycie argumentów uwarunkowań przyjmowanych rozwiązań.

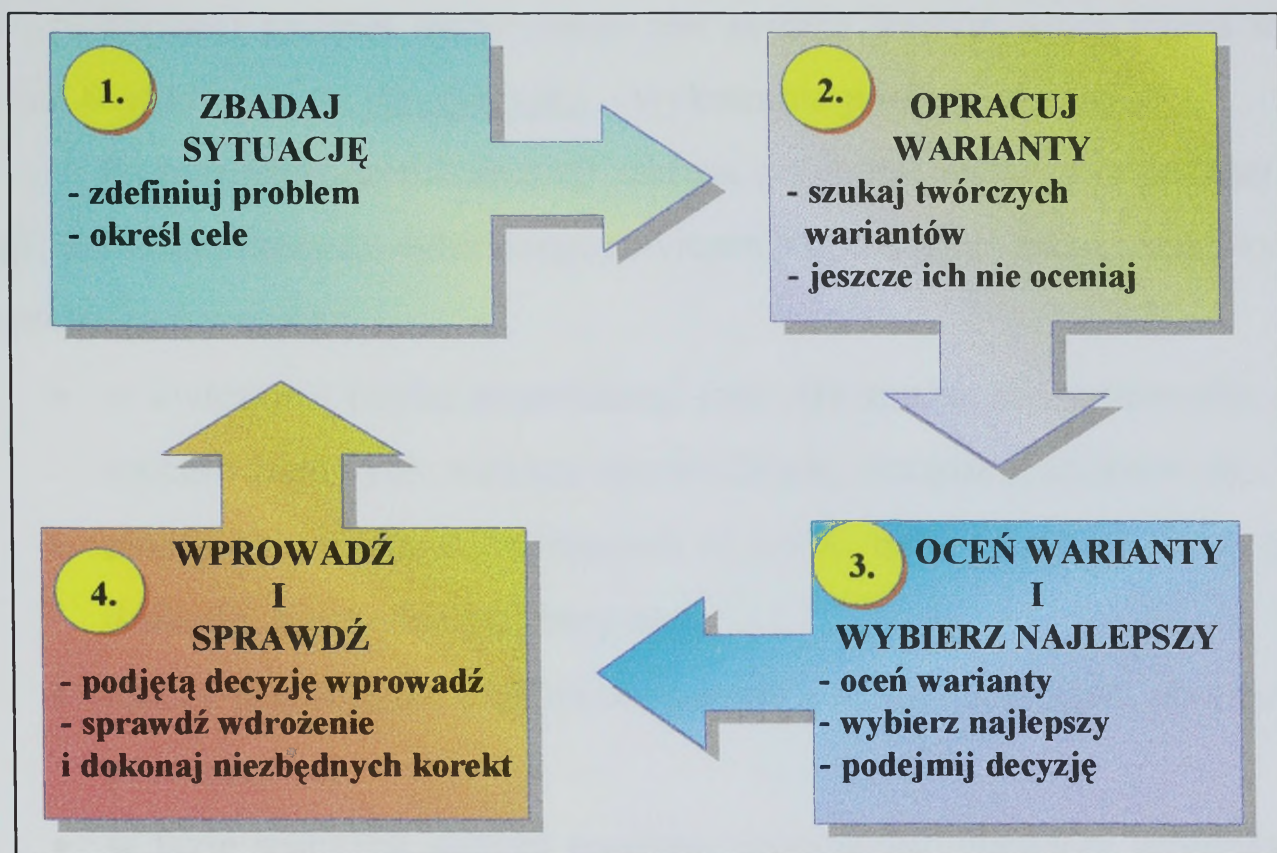
¹¹ J. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa PWE 1996, s. 74.

Podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych w akademii powinno się uczyć studentów podejmowania decyzji w uwarunkowaniach czasowych (wynikających z toku przygotowania działań bojowych) oraz organizacyjnych struktur funkcjonującego sztabu danej jednostki bojowej (korpusu, dywizji, brygady).

Umiejętność podejmowania decyzji oznacza proces wyboru działania jako sposobu rozstrzygnięcia określonego problemu (sposobu wykonania zadania, sposobu osiągnięcia celu działania). W literaturze można spotkać się z rozróżnieniem podejmowania decyzji od dokonywania wyboru i rozwiązywania problemu. Według George P. Hubera, dokonywanie wyboru oznacza ograniczony zakres działań, związanych z wyborem jednej ze zbioru wielu możliwości. Sam wybór jest więc zaledwie częścią podejmowanych decyzji. Rozwiązywanie problemu zaś odnosi się do szerokiego zakresu przedsięwzięć związanych z wyszukiwaniem i wdrożeniem kierunku działania. Przed rozwiązaniem problemów należy je wpierw znaleźć i określić¹².

W działalności szkoleniowej podczas ćwiczeń należy również widzieć rozgraniczenie procesu podejmowania decyzji na rozwiązywanie problemów i przygotowanie wariantów działania oraz etap podejmowania decyzji. Powyższy proces ilustruje rys.4.1.

¹² Tamże, s.122.



Rys. 4.1. Proces rozwiązywania problemów

Trzeba przewidzieć pewną ilość czasu na wykonanie tych czynności i umożliwić sztabowi przygotowanie wariantów rozwiązania problemów oraz podjęcie decyzji.

Czas przeznaczony na rozwiązywanie problemów i podjęcie decyzji powinien być zróżnicowany w zależności od celu ćwiczenia i jego rodzaju. Autor (zespół autorski) ćwiczenia musi to uwzględnić podczas projektowania harmonogramu przebiegu ćwiczenia.

W dobie komputerowego wspomaganie procesów decyzyjnych, dla szybszego kalkulowania wariantów działania, autor (zespół autorski) ćwiczenia zobowiązany jest uwzględnić wyposażenie ćwiczących w komputery z odpowiednim oprogramowaniem i połączonych w sieć. W toku ćwiczenia system komputerowy powinien wspierać proces dowodzenia wojskami, między innymi poprzez zobrazowanie sytuacji bojowej, przekazywanie informacji, prowadzenie rejestru zużycia środków materiałowych, a także wielu innych możliwych czynności.

Efektem procesu decyzyjnego jest podjęta decyzja, którą trzeba realizować. Stąd kolejna grupa czynności – **wykonania podjętej decyzji**.

Po przeprowadzeniu analizy zakresu czynności wykonania podjętej decyzji, dla autora (zespołu autorskiego) ćwiczenia operacyjno-taktycznego wynikają następujące wnioski:

- w ćwiczeniu trzeba przewidzieć czas dla sztabu na opracowanie dokumentów bojowych: rozkazu operacyjnego, zarządzeń, aneksów itp.;
- należy zabezpieczyć ćwiczących w środki takie jak mapy, folie, papier, drukarki, niezbędne przybory itp.;
- należy przewidzieć czas na rekonesans i środki techniczne dla jego przeprowadzenia;
- w fazie realizacji decyzji powinny występować elementy wykonawcze – podległe sztaby jednostek organizacyjnych ćwiczącego szczebla. Ich ilość i etatowa obsada uwarunkowana będzie od rodzaju ćwiczenia. w ćwiczeniu szkieletowym niezbędne jest funkcjonowanie co najmniej jednego szczebla podległego oraz zespoły podgrywające;
- w ćwiczeniu szkieletowym musi być zapewniony dopływ informacji zwrotnej o realizacji zadań wynikających z decyzji, tak więc koniecznym jest wyposażenie podległych sztabów (komórek organizacyjnych) w środki łączności, sprzęt komputerowy, mapy, folie i inne niezbędne przedmioty zabezpieczające należyte ich funkcjonowanie.

Czynnościami, które są realizowane nieprzerwanie podczas pracy dowódcy (oficera sztabu) na polu walki to **czynności kierowania zespołami ludzkimi**.

Student podczas ćwiczeń operacyjno-taktycznych w akademii jest kształcony zarówno w roli dowódcy (kierownika komórki organizacyjnej) jak i oficera sztabu. Ważne jest, by podczas wielu ćwiczeń, w każdym z nich student pełnił inną funkcję. To uwarunkowanie daje możliwość kształtowania pożądanych cech dowódcy (oficera sztabu). Z powyższego wynika wniosek dla autora (ze-

społu autorskiego) ćwiczenia, że konieczna jest informacja z ewidencji funkcji pełnionych w kolejnych ćwiczeniach przez studentów, by ten sam student nie pełnił zawsze funkcji dowódczych lub tylko oficera – operatora w danej komórce organizacyjnej sztabu.

Każda świadoma i celowa działalność człowieka, a taką jest proces kształcenia, jeśli ma być działalnością racjonalną, powinna być systematycznie kontrolowana i oceniana. I tutaj wyróżnia się kolejną grupę **czynności kontroli i oceny**. Porównywanie skutku działania z celem, z wzorcem czy też ideałem wychowawczym, jest niezbędnym warunkiem wykrywania błędów w pracy wychowawcy i jego wychowanków oraz podnoszenia efektywności ich wspólnych wysiłków¹³.

Jak stwierdza W. Okoń, sprawdzanie osiągnięć szkolnych w połączeniu z ich oceną, to nieodłączny element procesu kształcenia, współwystępujący we wszystkich stadiach tego procesu bądź pojawiający się sporadycznie, głównie po opracowaniu jakiegoś działu programowego lub po zakończeniu jakiegoś cyklu nauki.

Kontrola jest fazą przygotowawczą oceny, gromadzeniem informacji o przebiegu pracy uczącego się, a określając dokładniej – kontrola wyników kształcenia to świadoma, planowa i systematyczna działalność dydaktyczna mająca na celu określenie poprawności i stopnia opanowania wiedzy, umiejętności i nawyków objętych programem kształcenia¹⁴.

Na podstawie powyższego należy stwierdzić, że w każdym ćwiczeniu powinni występować nauczyciele akademicy, którzy muszą kontrolować i oceniać studentów. W związku z tym, autor (zespół autorski) ćwiczenia musi przewidzieć funkcję i rolę nauczycieli w ćwiczeniu.

Funkcję kontroli i oceny w ćwiczeniu spełniają nie tylko nauczyciele akademicy, ale także ćwiczący dowódcy i kierownicy poszczególnych komórek

¹³ J. Tarapata, *Kontrola i ocena w nauczaniu, Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, Warszawa WiW 1998, s. 87.

¹⁴ K. Żegnałek, *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, Warszawa AON 1995, s. 211.

organizacyjnych. Warto więc przy ocenianiu prowadzonym przez nauczycieli akademickich zasięgnąć ich oceny o podległych ćwiczących studentach.

*

* *

Powyższe wnioski nie wyczerpują wszystkich uwarunkowań, które powinny być uwzględnione przy planowaniu ćwiczenia. Kolejne związane są z wieloma uwarunkowaniami wynikającymi z przynależności do NATO, a tym samym z potrzebą respektowania obowiązujących procedur stosowanych w dowodzeniu oraz funkcjonujących komórek organizacyjnych. Głębsza ich analiza i wynikające z nich wnioski sformułowane zostały w kolejnym podrozdziale.

4.3. Uwarunkowania organizacji ćwiczenia wynikające z procedury podejmowania decyzji według standardów NATO

Członkostwo Polski w NATO postawiło nowe wymagania w zakresie dostosowania naszych sił zbrojnych do wspólnego działania w ramach sojuszu. Jedną z dróg wiodących do tego celu są ćwiczenia operacyjno-taktyczne.

Rozpatrując kompatybilność w obszarze szkolenia wojsk i sztabów należy mieć świadomość, iż NATO obejmuje kilkanaście państw o różnej wielkości i potencjale militarnym. Armie tych krajów posiadają często krańcowo różne doświadczenia historyczne i wojskowe rzutujące na ich sposób przygotowania i prowadzenia działań wojennych. Jednak kilkadziesiąt lat wspólnych szkoleń i ćwiczeń pozwoliło im wypracować wspólne ramy działania. Pozwalają one z jednej strony na sprawną realizację przedsięwzięć w ramach sojuszu, z drugiej zaś umożliwiają funkcjonowanie poszczególnych armii z zachowaniem ich narodowych tradycji, doświadczeń i przyzwyczajień¹⁵.

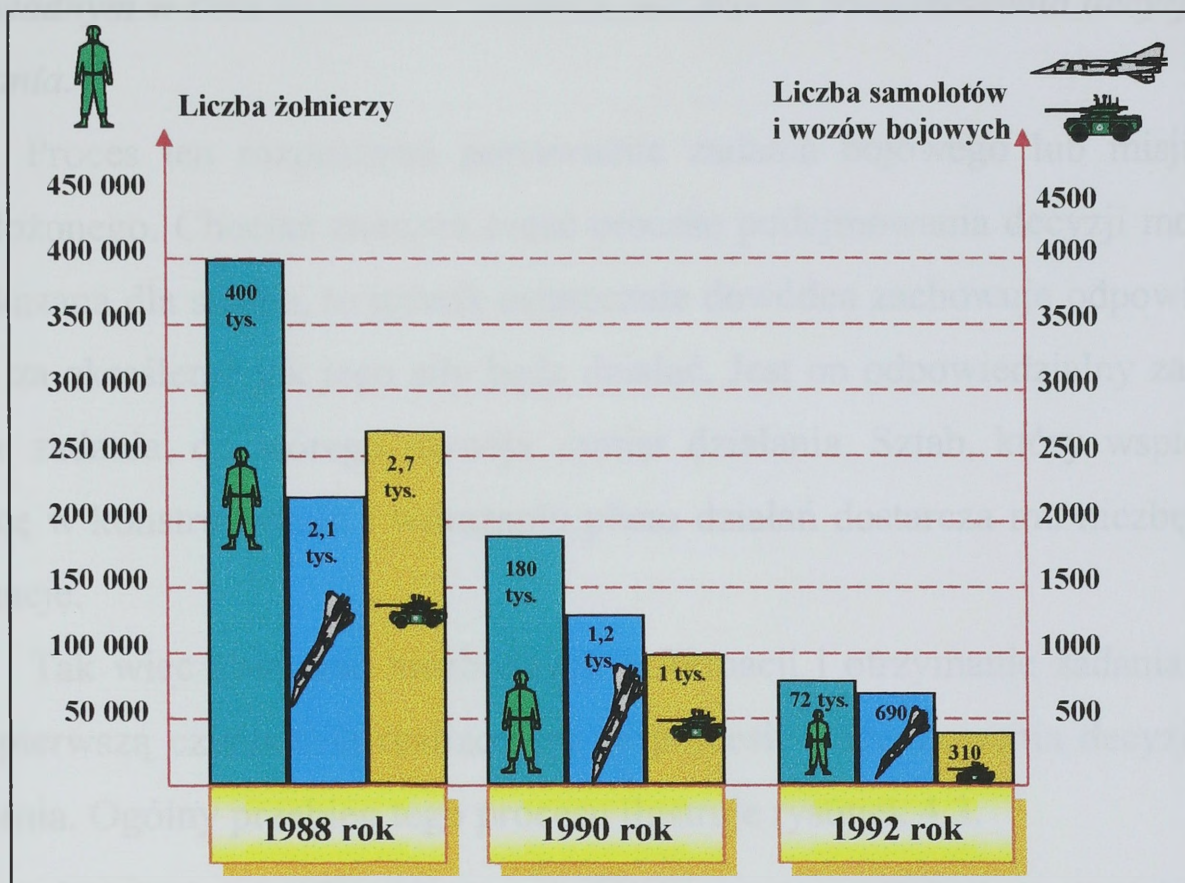
¹⁵ J. Knetki Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 1998, s. 9.

Osiągnięcie zdolności do działań w układzie koalicyjnym nie wymaga bezkrytycznego przejścia wzorców stosowanych w armiach zachodnich i całkowitej rezygnacji z własnych doświadczeń. Istotą problemu jest natomiast osiągnięcie takiego stanu, aby przyszły model szkolenia wojsk (w tym prowadzenia ćwiczeń różnego rodzaju) spełniał następujące warunki:

- umożliwiał sprawną realizację zadań przez SZ RP w układzie koalicyjnym (konieczna znajomość i umiejętność posługiwania się procedurami podejmowania decyzji i dowodzenia wojskami według standardów NATO);
- łączył sprawdzone rozwiązania stosowane z powodzeniem w armiach zachodnich z rozwiązaniami polskimi;
- uwzględniał tradycję, doświadczenia, struktury i wyposażenie SZ RP.

Ogólna tendencja zmniejszania ilości sił zbrojnych we wszystkich państwach sojuszu, dyktuje potrzebę bardziej realistycznego i mniej kosztownego podejścia do planowania ćwiczeń. Dąży się do zastępowania ćwiczeń o wielkim rozmachu przestrzennym z użyciem wielu związków operacyjno-taktycznych na ćwiczenia na mapach z wykorzystaniem techniki komputerowej – zarówno do zobrazowania sytuacji na polu walki jak również jej symulowania. Przykładem tego mogą być dane zawarte na poniższym rysunku 4.2.¹⁶

¹⁶ L. Ciborowski Wnioski z ćwiczeń prowadzonych przez wojska Sojuszu Atlantyckiego, Warszawa AON 1993, s. 17.



Rys. 4.2. Zaangażowanie sił i środków w ćwiczeniach PSZ NATO w latach 1988-1992

W NATO nie występuje zintegrowany system szkolenia, niemniej jednak wieloletnie doświadczenia wspólnych ćwiczeń spowodowały ustalenie obowiązujących standardów¹⁷. Standardy ustanowione przez dowództwo SZ NATO wynikają z przyjętej doktryny i spełniają jednocześnie wymogi narodowych systemów szkolenia sił zbrojnych poszczególnych krajów członkowskich.

Jednym z koniecznych warunków sprawnej realizacji zadań przez SZ RP w układzie koalicyjnym jest znajomość i umiejętność posługiwania się procedurami¹⁸ podejmowania decyzji i dowodzenia wojskami według standardów NATO. W jednym z podstawowych dokumentów ATP-35(B) stwierdza się, że *procedurą stosowaną do określenia zadań, tworzenia planów i stawiania zadań*

¹⁷ Standard – przeciętna norma, przeciętny typ, model; wymóg; wzorzec. Standardowy – typowy, odpowiadający określonym normom, niczym się nie wyróżniający od przeciętnych norm. Standaryzacja – wprowadzenie jednolitych norm, ujednolicenie, normalizacja, typizacja. Słownik języka polskiego, Warszawa PWN 1989, t.3, s. 318.

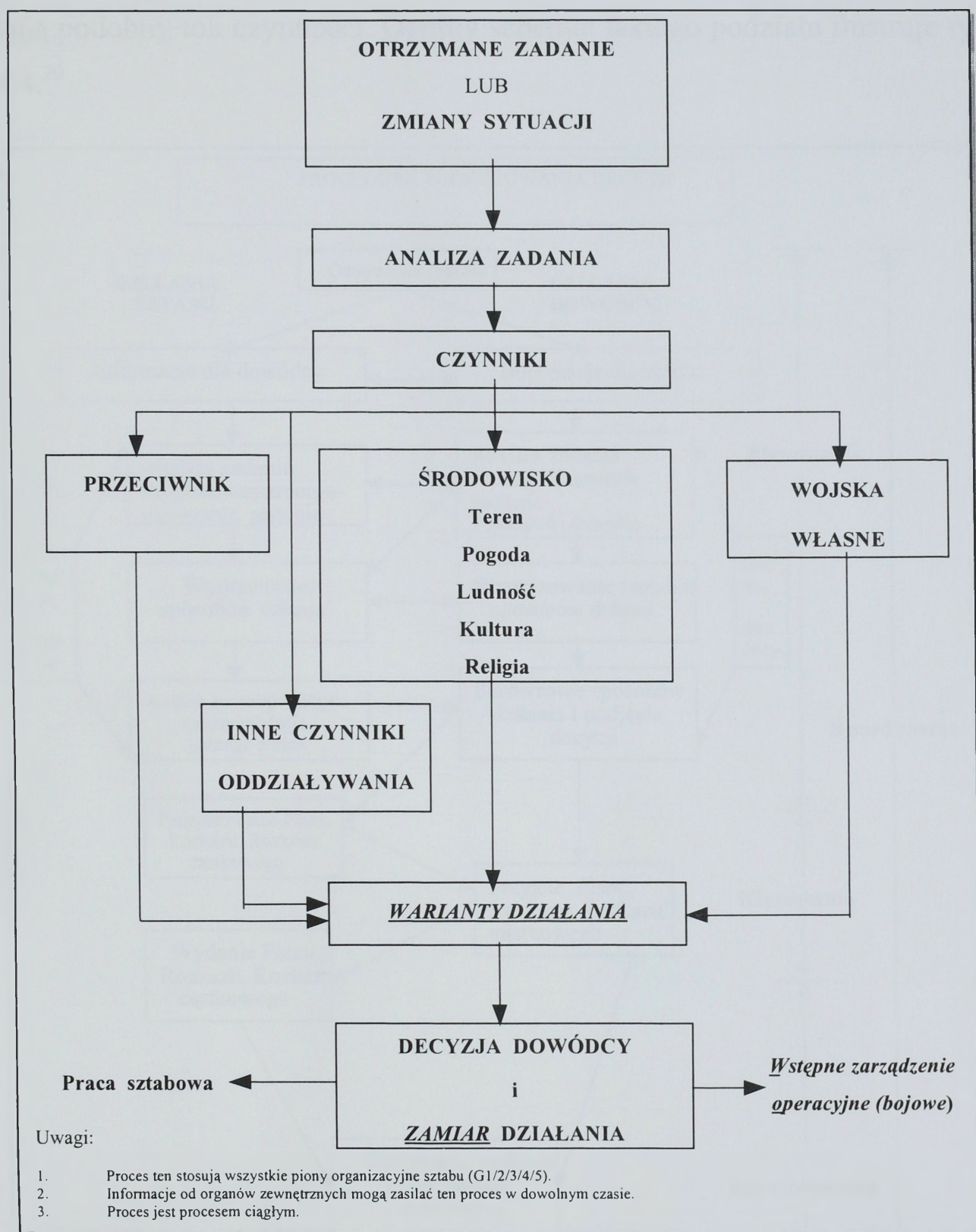
¹⁸ Procedura – unormowany przepisami zwyczajowymi sposób prowadzenia, załatwienia jakiejś sprawy: tok, tryb, przebieg czegoś, np. przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych. Słownik języka polskiego, Warszawa PWN 1989, t.2, s. 926.

podwładnym w celu wykonania zadania jest proces podejmowania decyzji i planowania.¹⁹

Proces ten rozpoczyna postawienie zadania bojowego lub misji przez przełożonego. Chociaż znaczna część procesu podejmowania decyzji może być przekazana dla sztabu, to jednak ostatecznie dowódca zachowuje odpowiedzialność za określenie jak jego siły będą działać. Jest on odpowiedzialny za wykonanie zadania, do którego rozwija zamiar działania. Sztab, który wspiera dowódcę w konstruowaniu i wdrażaniu planu działań dostarcza mu niezbędne informacje.

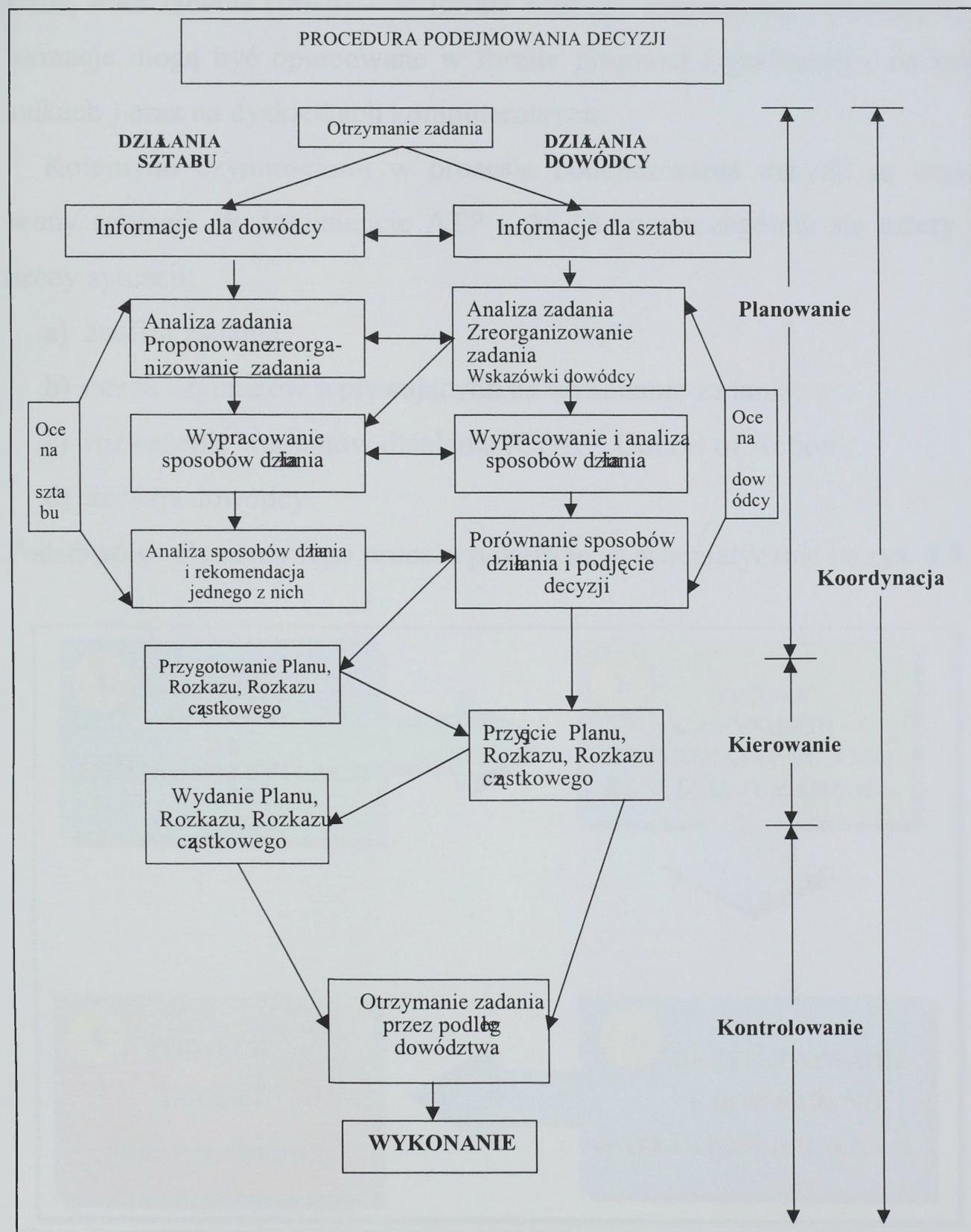
Tak więc zbieranie niezbędnych informacji i otrzymanie zadania (misji) jest pierwszą czynnością realizowaną w procesie podejmowania decyzji i planowania. Ogólny przebieg tego procesu ilustruje rysunek 4.3.

¹⁹ ATP – 35 (B), rozdział 2, s.5.



Rys. 4.3. Czynności realizowane w procesie podejmowania decyzji i planowania

Dowódca w tym procesie jest wspierany przez oficerów sztabu, którzy realizują podobny tok czynności. Ogólny schemat takiego podziału ilustruje rysunek 4.4.²⁰



Rys. 4.4. Podział czynności na działania dowódcy i sztabu w procesie podejmowania decyzji

²⁰ Opracowano na podstawie Command and staff decision processes, U.S.Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 1994.

Dla zainicjowania czynności dowódcy i sztabu w procesie podejmowania decyzji koniecznym jest opracowanie sytuacji i zadania (misji) do wykonania. W tym celu jest potrzeba opracowania informacji sytuacyjnych – w formie założeń, oraz zadania (misji) – w formie rozkazu operacyjnego (dyrektywy). Informacje mogą być opracowane w formie pisemnej i graficznej (na mapach, kalkach) oraz na dyskietkach komputerowych.

Kolejnymi czynnościami w procesie podejmowania decyzji są czynności oceny sytuacji. W dokumencie ATP – 35 (B) wyszczególnia się cztery etapy oceny sytuacji:

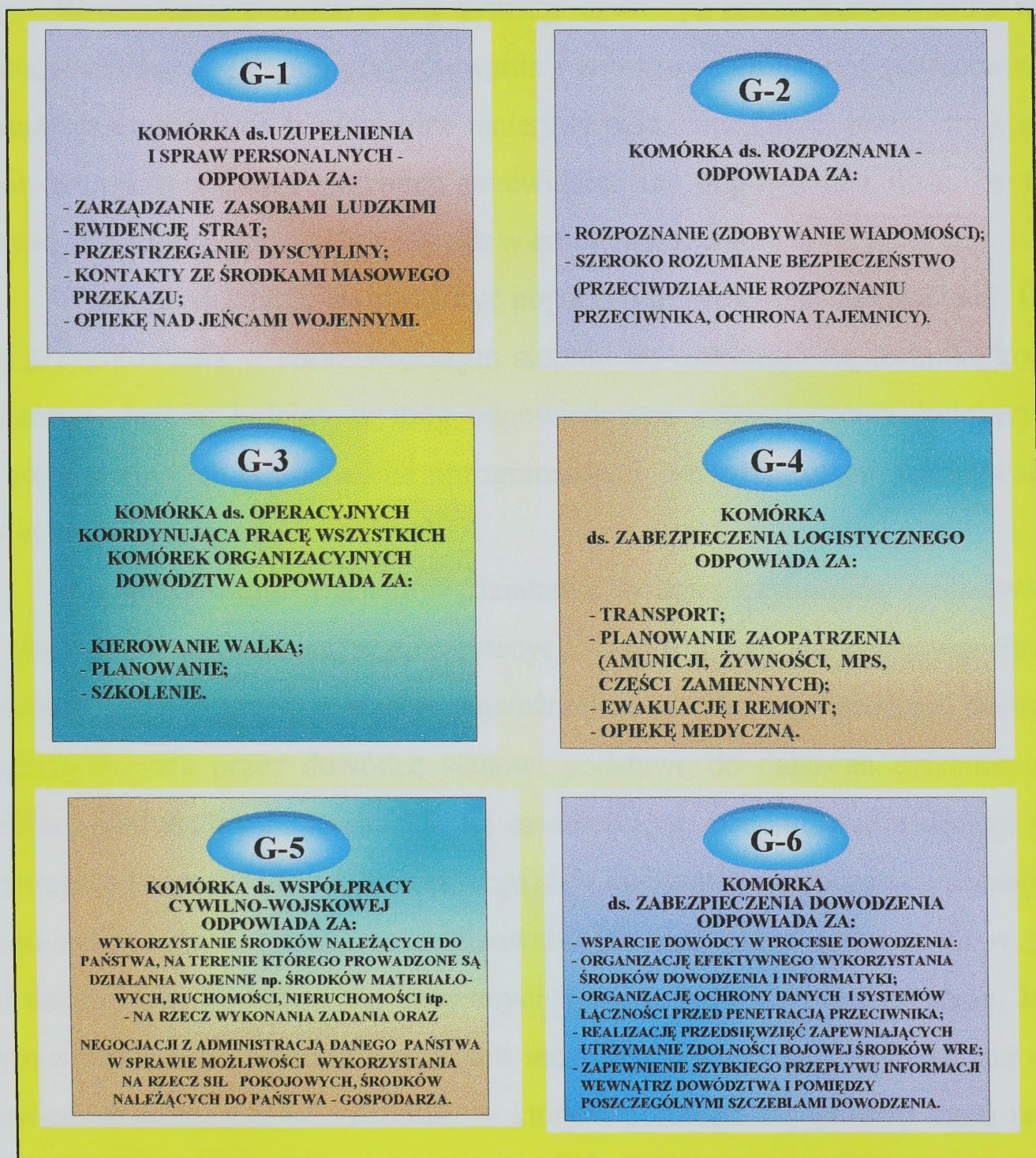
- a) analiza zadania;
- b) ocena czynników wpływających na wykonanie zadania;
- c) rozważenie wariantów działania (COA – Course of Action);
- d) decyzja dowódcy.

Podstawowe elementy tego procesu pokazane są schematycznie na rys. 4.5.



Rys. 4.5. Podstawowe elementy procesu oceny sytuacji

Oceny czynników wpływających na rozważenie wariantów działania dokonują poszczególne komórki organizacyjne sztabu. Ich liczbę i nazwy przedstawia rys. 4.6.



Rys. 4.6. Komórki organizacyjne sztabu i ich zadania

Praca nad wypracowaniem wariantów działania przebiega z zasady równolegle w poszczególnych komórkach, przykładowo, w czasie gdy organ rozpoznawczy G2 ocenia przeciwnika, to organy G3 i G4 rozwiązywać będą proble-

my sił własnych, w tym zabezpieczenia logistycznego. Taki układ podziału na poszczególne komórki organizacyjne wskazuje na potrzebę ilościowego przygotowania niezbędnych informacji (założeń) do ćwiczenia.

W rezultacie procesu oceny sytuacji może być opracowanych kilka wariantów działania. Dla ich przygotowania i zobrazowania istnieje potrzeba wyposażenia ćwiczących w niezbędne materiały piśmienne (folie, pisaki, itp.). Zespół autorski ćwiczenia powinien przewidzieć ich odpowiednią ilość, by nie sprawiać zakłopotania dla ćwiczących w ich wyposażenie.

Warianty działania powinny być poparte odpowiednimi kalkulacjami. Dla ich przygotowania w coraz większym stopniu wykorzystuje się technikę komputerową. Jest to kolejny wymóg odpowiedniego zabezpieczenia ćwiczących w komputery i ich odpowiednie oprogramowanie, umożliwiające dokonywanie kalkulacji operacyjno-taktycznych.

Po opracowaniu wariantów działania, kolejną czynnością realizowaną w procesie planowania jest podjęcie decyzji²¹, czyli wybór jednego z wariantów działania. Jest to przedsięwzięcie najważniejsze w toku tego procesu, bowiem podjęta decyzja przez dowódcę stanowi podstawę do dalszego działania dla sztabu i podwładnych. Realizacja tej czynności, tj. podejmowania decyzji nie wymaga od autora (zespołu autorskiego) lub kierownictwa ćwiczenia szczególnego zabezpieczenia, bowiem realizowana jest ona przez ćwiczących w pomieszczeniach uprzednio zaplanowanych do przeprowadzenia ćwiczenia. Jednym z uwarunkowań organizacyjnych może być konieczność wydzielenia odpowiednio dużego pomieszczenia, w którym pomieści się główny trzon osób funkcyjnych ćwiczącego szczebla dowodzenia. W przypadku ćwiczenia szczebla korpusnego, powinna to być sala w której oprócz głównych osób funkcyjnych ćwiczącego sztabu korpusu, pomieścić powinny się osoby z kierownictwa ćwiczenia, rozjemców i obserwatorów. Sale takie powinny być wyposażone

²¹ Podjęcie (powzięcie) decyzji – akt woli dowódcy (decydenta), polegający na wyborze określonego sposobu (wariantu) rozwiązania danego zagadnienia (problemu) – Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych część I, Warszawa AON 1998, s. 16.

w niezbędne stojaki do zawieszania map, schematów, oraz rzutniki światła dziennego dla wyświetlania schematów na foliach, a także na miarę obecnych czasów – projektory komputerowe dla prezentacji wariantów działania z możliwym prezentowaniem przebiegu działań bojowych i ewentualnego rozwoju sytuacji operacyjno-taktycznej.

Po podjęciu decyzji, realizowane są czynności jej realizacji, czyli wprowadzenia w czyn określonego działania. Jeśli stawianie zadań dowódca realizuje osobiście, a ćwiczenie jest realizowane w pomieszczeniach np. szkolnego ośrodka dowodzenia, nie istnieje potrzeba wydzielania specjalnych środków. Jeśli natomiast ćwiczenie jest realizowane w terenie, np. na poligonie, zachodzi konieczność wydzielenia dla ćwiczącego dowódcy środka transportu, by mógł udać się do podległego sztabu i postawić tam zadanie.

Podczas dynamiki działań, wprowadzana w czyn decyzja, znajduje swoje realne odbicie w działaniach podległych wojsk. Rolę tę spełniać muszą zespoły podgrywające. To dla nich muszą być w odpowiednim czasie postawione zadania. Zadania te w miarę ich precyzyjności i realności możliwości bojowych, będą wprowadzane do działania, a efekty tych działań powinny trafić w postaci informacji zwrotnej do dowódcy, który stawiał zadania. I tu istnieje wymóg wyposażenia ćwiczących w niezbędne środki łączności. Z reguły będzie to łączność telefoniczna, radiowa i w sieciach komputerowych. Najważniejszą relacją tej łączności będzie w tym okresie działań połączenie pomiędzy podległymi wojskami (zespołami podgrywającymi), a komórką kierowania działaniami i dowódcą ćwiczącego szczebla organizacyjnego, np. dywizji, korpusu.

W ćwiczeniu szkieletowym, gdzie z reguły ćwiczącym szczeblem dowodzenia są dywizja i brygady, działania podległych brygadam batalionów i innych pododdziałów powinny zabezpieczyć zespoły podgrywające – takie jakie występują na szczeblu batalionu. Natomiast za jednostki podległe bezpośrednio pod dywizję – oprócz ćwiczących brygad – zespoły podgrywające na szczeblu dywizji.

Bardzo ważną czynnością realizowaną w trakcie realizacji decyzji w dynamice ćwiczenia jest kontrola i ocena przebiegu działań. Tę kontrolę nie tylko realizują ćwiczący, ale także kierownictwo ćwiczenia. To ono czuwa nad realnością sytuacji operacyjno-taktycznej, nadzoruje i ocenia sposób przekazywania zadań oraz podgrywania sytuacji. Ze względu na ograniczoną ilość osób w kierownictwie ćwiczenia, w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, a przede wszystkim w ćwiczeniu szkieletowym, konieczne staje się wyznaczenie zespołu koordynacyjno-operacyjnego, czuwającego nad przebiegiem ćwiczenia. W zespole tym powinny być osoby opracowujące założenia i sytuacje operacyjno-taktyczne do ćwiczenia.

Kontroli i ocenie w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych poddawani są ćwiczący. Dla realizacji tej czynności powinni być wyznaczani nauczyciele akademicy, spełniający w ćwiczeniu rolę rozjemców. Przy każdym ćwiczącym dowódcy powinien być rozjemca operacyjno-taktyczny do oceny rozwiązania problemów z zakresu działań bojowych oraz przy szefie sztabu nadzorujący pracę sztabu, rozjemca do spraw dowodzenia. Do oceny każdej specjalistycznej komórki organizacyjnej ćwiczącego sztabu powinien być wyznaczany nauczyciel akademicki danego rodzaju wojsk.

Wszystkie opinie i wnioski z ćwiczenia, zaobserwowane i wypowiedziane przez oceniających, powinny być opracowane w sposób zwarty, ponieważ z każdego ćwiczenia powinien być sporządzony protokół stanowiący omówienie ćwiczenia. Ten materiał stanowi również jeden z podstawowych dokumentów do przeprowadzenia omówienia ćwiczenia. Zebrane opinie i wnioski są bardzo przydatne dla autora (zespołu autorskiego) ćwiczenia, bowiem umożliwiają wprowadzenie koniecznych korekt i usunięcie błędów przy opracowywaniu kolejnego ćwiczenia.

W zależności od rodzaju ćwiczenia założonego celu, rozmachu i jego znaczenia w przygotowaniu dowództwa (sztabu) i wojsk, ocena może być dokonana kompleksowo na sesjach dyskusyjnych po zakończeniu ćwiczenia lub w czasie

specjalnie w tym celu organizowanych omówień. Jeżeli istnieje potrzeba oceny jakiegoś etapu ćwiczenia w trakcie jego trwania organizowane są omówienia „na gorąco” (Hot wash up)²².

W NATO występuje składanie meldunków o rezultatach ćwiczenia i jest to wyszczególnione w okresie meldowania i sprawozdawczości²³. Stwierdza się, że na podstawie ocen rozjemców i zespołu kontrolnego sporządzany jest raport – sprawozdanie po zakończeniu ćwiczenia. Do raportu końcowego (sprawozdania) dołączony jest aneks opracowany przez zespół analityczny.

Analizując wykaz dokumentów opracowywanych do ćwiczeń w PSZ NATO²⁴, dotyczące oceny ćwiczenia, można wyszczególnić następujące:

1. First Impression Report (FIR) – raport (meldunek) pierwszego wrażenia sporządzony bezpośrednio po zakończeniu ćwiczenia lub po określonym etapie ćwiczenia;
2. Preliminary Exercise Report – wstępny meldunek zawierający najważniejsze oceny i doświadczenia lub wskazania do wniesienia natychmiastowych korekt;
3. Post Exercise Discussion (PXD) Report – pisemny meldunek zawierający dane z dyskusji przeprowadzonej bezpośrednio po zakończeniu ćwiczenia;
4. Exercise Analysis Report – meldunek zawierający wyniki analiz ćwiczenia dokonanych przez niezależny zespół badawczy;
5. Final Exercise Report – oficjalny meldunek o przebiegu ćwiczenia obejmujący omówienie ćwiczenia z wnioskami i zaleceniami do realizacji w toku przygotowania i prowadzenia kolejnego ćwiczenia.

Spośród wielu wymienionych powyżej dokumentów uważam, że pierwsze opracowanie wniosków i ocen (FIR) powinno być przydatne do omówienia

²² J. Halik, T. Murawski, W. Ślemp, Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO, Warszawa AON 1998, s. 77.

²³ Tamże, s. 78.

²⁴ J. Knetki, Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1998, s. 121.

ćwiczenia ze wszystkimi ćwiczącymi. Kilka dni po ćwiczeniu powinien zebrać się zespół autorski z grupą omówienia i rozjemcami dla omówienia ćwiczenia i sporządzenia PXD lub końcowego meldunku o ćwiczeniu.

Powyższe rozważania dotyczyły procesu dowodzenia i czynności realizowanych przez dowódcę i sztab według procedur NATO, a także niektórych czynności realizowanych przez organa kierownicze, kontrolne i rozjemcze. W procesie dowodzenia dowódca, realizuje **dowodzenie** (command), rozumiane przez specjalistów wojskowych państw NATO jako władza w ramach której, dowódca na mocy nadanych mu uprawnień zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami oraz **kontrolę** (control), stanowiącą proces organizacji, koordynacji i kierowania działaniami podległych mu sił.

Wymienione dwa elementy (command, control) tworzą wspólnie jedną z zasadniczych składowych systemu dowodzenia C³ (Command Control and Communication System)²⁵. W procesie tym nie można tylko analizować czynności realizowanych przez dowódcę i sztab. Proces ten realizowany jest w ramach określonych stanowisk dowodzenia o określonej strukturze organizacyjnej. W tej strukturze występują określone komórki organizacyjne – zespoły lub grupy osób dowództwa, realizujące wspólnie określone zadania, spełniające określone funkcje²⁶. Komórki te wykonują określone dokumenty dowodzenia o ustalonej formie i układzie. Stąd konieczne jest zbadanie struktur organizacyjnych dowództw.

Mówiąc o interoperacyjności w obszarze ćwiczeń dowódczo-sztabowych należy widzieć wzajemne powiązania poszczególnych komórek dowództw i rolę jaką spełniają w procesie dowodzenia. Te wzajemne uwarunkowania organizacyjno-funkcjonalne komórek sztabu powinny znaleźć odzwierciedlenie

²⁵ C³ – Command Control and Communication System – Zintegrowany System Dowodzenia, kierowania i łączności według poglądów NATO obejmujący: doktrynę. Procesy, struktury organizacyjne, stany osobowe, sprzęt i łączność. Zapewnia on dowódcom wszystkich szczebli terminowe i wystarczające dane do: planowania działań, kierowania nimi, ich koordynację i nadzorowanie. – Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, część I, Warszawa AON 1998, s. 8.

²⁶ Tamże, s. 12.

w strukturze organizacyjnej ćwiczenia szkieletowego oraz obsadzie osób funkcyjnych.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych armii państw NATO regulowana jest przede wszystkim przez ustalenia zawarte w regulaminie **ATP-35(B)**.²⁷ Cechą charakterystyczną opisanych tam struktur jest podział komórek organizacyjnych na grupy posiadające ściśle wyznaczone obszary odpowiedzialności. Są to:

- grupa główna:
 - a) personalny;
 - b) rozpoznawczy;
 - c) operacyjny;
 - d) logistyczny;
 - e) współpracy z administracją cywilną i wojskową;
 - f) wsparcia dowodzenia wewnętrznego i łączności.
- grupa specjalistyczna;

Obejmuje komórki organizacyjne odpowiedzialne głównie za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk.

- grupa dowódcy;

Składać się może z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych z którymi pracuje bezpośrednio dowódca.

- grupa oficerów łącznikowych.

Do grupy tej zalicza się oficerów łącznikowych, grupy łącznikowe, łączników i kurierów oraz łączników oficerów.²⁸

Grupę główną tworzą komórki oznaczone w zależności od szerebla literą **S** lub **G** oraz cyframi od 1 do 6²⁹. Litera **G** oznacza, iż kierujący daną komórką

²⁷ Land Force Tactical Doctrine ATP-35(B), s.2-3, 2-4.

²⁸ Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, Warszawa AON 1998, s. 25. ATP -35 (B) , s.2-3, 2-4.

²⁹ W dowództwach sił połączonych (Joint Force Command) stosuje się do ich oznaczenia literę **J**.

oficer jest oficerem w służbie sztabu generalnego (dyplomowanym). Dlatego też w batalionie wszystkie obszary dowodzenia oznacza się literą S, a w brygadzie S1 i S2 oraz G3 i G4. Na wyższych szczeblach do oznaczenia tych obszarów używa się wyłącznie litery G³⁰. Przeznaczenie i zadania tych komórek ilustruje tabela 4.10.³¹

Grupa specjalistyczna obejmuje specjalistów wspomagających dowódcę w rozwiązywaniu szczegółowych problemów wykorzystania wojsk i służb. Większość z nich ściśle współdziała z właściwymi komórkami grupy głównej, a niektórzy wspierają dowódcę bez pośrednictwa innych oficerów sztabu. Są to oficerowie (komórki) następujących rodzajów wojsk:

- artylerii;
- wojsk inżynieryjnych;
- lotnictwa wojsk lądowych;
- obrony przeciwlotniczej;
- łączności.

Bezpośredni kontakt z dowódcą oznacza w tym przypadku przede wszystkim doradztwo w decydujących momentach walki. Gdyż całość sporządzanych dokumentów dowodzenia jest koordynowana przez komórkę operacyjną G3.

Grupa dowódcy składa się z adiutanta dowódcy, jego doradców oraz oficerów wyznaczonych do rozwiązywania w imieniu dowódcy problemów innych niż będących w gestii szefa sztabu.

Grupa oficerów łącznikowych to odpowiednio przeszkoleni i posiadający kwalifikacje oficerowie przeznaczeni do zapewnienia współdziałania i wzajemnego zrozumienia dowódców i sztabów sił realizujących wspólne (zbieżne) cele oraz koordynacji wzajemnego wsparcia.

³⁰ J. Knetki, Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1998, s. 127.

³¹ Tamże s. 128.

Tabela 4.10. Komórki organizacyjno-funkcjonalne dowództwa oraz ich obszary zainteresowania

Oznaczenie komórki	Nazwa komórki	Obszar zainteresowania
G 1	Komórka do spraw personalnych	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym rezerwy i uzupełnianie strat); przewidywanie i ewidencja strat; zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku; opieka nad jeńcami wojennymi; kontakty ze środkami masowego przekazu.
G 2	Komórka do spraw rozpoznania	<ul style="list-style-type: none"> rozpoznanie (zdobywanie wiadomości); przeciwdziałanie rozpoznaniu przeciwnika, ochrona tajemnicy, itp.
G 3	Komórka do spraw operacyjnych (koordynuje pracę wszystkich elementów składowych dowództwa)	<ul style="list-style-type: none"> kierowanie działaniami; planowanie; organizacja rozmieszczenia i przemieszczenia; szkolenie; zarządzanie nieruchomościami.
G 4	Komórka do spraw wsparcia logistycznego	<ul style="list-style-type: none"> transport; zaopatrzenie (żywność, amunicja, mps, części zamienne); ewakuacja i remonty; opieka medyczna.
G 5	Komórka do spraw współpracy cywilno-wojskowej	<ul style="list-style-type: none"> wsparcie ze strony państwa – gospodarza; negocjacje w sprawie nieruchomości.
G 6		Brak zadań tej komórki. W państwach członkowskich odpowiada za wsparcie dowodzenia.

Z przeprowadzonych analiz dokumentów armii amerykańskiej, brytyjskiej i niemieckiej J. Knetki stwierdza, że struktury organizacyjne dowództw funkcjonujących w wymienionych armiach państw NATO wykazują szereg podobieństw, jak i określone rozbieżności w istniejących rozwiązaniach narodowych. Jednakże wszystkie armie państw NATO strukturę komórek organizacyjnych opierają na ustaleniach ATP –35(B). Wynikają stąd następujące konsekwencje:

- jednolity podział dowództw na grupy: dowódcy, główną i specjalistyczne;
- standardowe nazewnictwo komórek grupy głównej;
- podobne w zasadzie zadania tych komórek.

Różnice dotyczą przede wszystkim:

- szczegółowego zakresu zadań poszczególnych komórek, co powoduje różne od zalecanego w ATP – 35(B) podejście do relacji pomiędzy G4 i problematyki opieki medycznej;
- zadań realizowanych przez G6, co nie stanowi jednak naruszenia litery ATP-35(B) _ brak ustaleń;
- określenia zależności pomiędzy komórkami grupy głównej i specjalistycznej.

Ustalenia zawarte w dokumentach normatywnych, przyjęte nazewnictwo komórek i ich oznakowanie nakazuje autorowi (zespółowi autorskiemu) ćwiczenia przyjęcie tych ustaleń i takie opracowanie struktur komórek sztabu, by były one zgodne z postanowieniami dokumentów normatywnych. Również na autorze (zespole autorskim) ćwiczenia spoczywa obowiązek właściwego podziału ćwiczących studentów do poszczególnych komórek, zgodnie z ich specjalizacją w rodzajach wojsk

4.4 Wnioski

Analiza przedstawionej w tym rozdziale problematyki wymagań dydaktyczno - organizacyjnych przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych, w tym szczególnie ćwiczenia szkieletowego, pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- ćwiczenia operacyjno-taktyczne w procesie kształcenia w AON muszą uwzględniać podstawowe zasady kształcenia; szczególnie znaczenie ma tutaj zasada związku teorii z praktyką oraz zasada pogłębłości;
- konstruując ćwiczenie szkieletowe autor (zespół autorski) ćwiczenia powinien mieć na uwadze przede wszystkim realizm sytuacji opera-

cyjno-taktycznych i uwarunkowania czasowe procesu podejmowania decyzji przez poszczególne ćwiczące dowództwa;

- ćwiczenia stwarzają naturalne warunki do aktywizowania studentów, pobudzania ich do twórczego myślenia, kształtowania wyobraźni oraz umiejętności przewidywać rozwój sytuacji operacyjno-taktycznej;
- określone czynności dowódcy na polu walki w zakresie procesu dowodzenia jak również kolejność i treść poszczególnych przedsięwzięć procedury podejmowania decyzji według dokumentów NATO są zgodne, a więc opracowując ćwiczenie koniecznym jest takie przygotowanie informacji na wejściu w ćwiczenie, by tok tych czynności mógł się rozpocząć po otrzymaniu zadania;
- analiza tematyki NATO-wskich porozumień standaryzacyjnych w dziedzinie procedur podejmowania decyzji i funkcjonowania dowództw wskazuje na konieczność działań zmierzających do:
 - ujednolicenia sfery pojęciowej;
 - przyjęcia procedur wypracowania decyzji zgodnie z ustaleniami ATP – 35(B);
 - opracowywania dokumentów dowodzenia zgodnie z standardami zarówno w toku przygotowania jak i prowadzenia ćwiczenia.

5. OCENA WYBRANYCH ELEMENTÓW PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH W AON

Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w akademii musi być zgodne z zasadami dydaktycznymi oraz wieloma innymi uwarunkowaniami wynikającymi z aktualnej sytuacji politycznej w jakiej funkcjonują siły zbrojne. Wstąpienie Polski do struktur NATO zapoczątkowało szereg zmian zmierzających do przystosowania Sił Zbrojnych RP do funkcjonowania w sojuszu. W „Doktrynie Szkoleniowej SZ RP – 2010” zapisano, że jednym z priorytetowych zadań jest „...zapoznanie żołnierzy zawodowych z obowiązującymi w NATO zasadami i sposobami dowodzenia oraz **procedurami opracowania i prowadzenia ćwiczeń**”¹. Konsekwencją tego zapisu były dalsze ustalenia zawarte w wytycznych do funkcjonowania i szkolenia SZ RP. Już bowiem w 1996 roku w „Wytycznych Szefa Sztabu Generalnego WP ...”² zostało określone zadanie „w uczelniach wojskowych oraz szkoleniu uzupełniającym kadry rozpocząć stosowanie norm, znaków i procedur obowiązujących w państwach NATO oraz przygotowanie dowództw szczebla operacyjno-taktycznego do współdziałania z odpowiednimi dowództwami w tych armiach”.

Również na konferencjach metodycznych poprzedzających rok akademicki, wielokrotnie mówiąc o ćwiczeniach, w wytycznych do szkolenia na każdy rok akademicki określano zadania w zakresie przygotowania i prowadzenia

¹ Doktryna Szkoleniowa SZ RP – 2010, Warszawa, SG WP 1995, s. 27.

² Wytyczne Szefa Sztabu Generalnego WP do funkcjonowania i szkolenia Sił Zbrojnych RP w latach 1996-1997, s. 1.

ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Wytyczne te dotyczyły z reguły wprowadzania procedur, znaków, struktur organizacyjnych ćwiczących sztabów zgodnych z postanowieniami dokumentów normatywnych NATO oraz przestrzegania zasad kształcenia, a w szczególności umiejętnego łączenia teorii z praktyką, realizmu w ćwiczeniach oraz pogłębienia i indywidualizacji. W 1996 roku Komendant Akademii Obrony Narodowej w wytycznych do kształcenia w roku 1996/1997 określił, że *ćwiczenia dowódczo-sztabowe nr 142 (gra komputerowa) oraz wydziałowa gra wojenna Wydziału Wojsk Lotniczych i OP na stałe wprowadzić do programu kształcenia jako ćwiczenie prowadzone według procedur NATO wraz z udziałem oficerów tego paktu dążąc do nadania mu większego rozmachu i przyjęcia bardziej skomplikowanych sytuacji operacyjnych. Procedury Nato do końca roku akademickiego powinny znaleźć stałe miejsce we wszystkich grach i ćwiczeniach dowódczo-sztabowych*. Były to pierwsze ustalenia w zakresie przyszłościowych zmian, które nastąpić miały wkrótce. Kolejne lata, to szczególnie w akademii, okres przygotowania kadr dowódczych do przyszłościowych zadań w wojskach w zakresie wdrażania koniecznych zmian.

5.1. Ocena funkcjonowania wybranych elementów przygotowania ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON

W AON w roku akademickim przeprowadza się różnego rodzaju i odmian ćwiczenia. Podstawową zasadą w doborze ćwiczeń jest kryterium celów, które są stawiane przed każdym semestrem w toku dwuletnich studiów w akademii. Przyjęty do osiągnięcia cel zasadniczy i cele szczegółowe rzutują bezpośrednio na wybór odpowiedniego rodzaju ćwiczenia.

W semestrze pierwszym prowadzone jest ćwiczenie wprowadzające. Jest to ćwiczenie prowadzone w celu zapoznania studentów z określoną problematyką taktyczno-operacyjną dla zrozumienia miejsca, roli i działania batalionu, bry-

gady i dywizji w ugrupowaniu przełożonego na polu walki. W tym to ćwiczeniu zachowana jest przede wszystkim zasada przystępności i zasada pogładowości.

W drugim semestrze, gdzie obiektem głównym kształcenia z przedmiotów operacyjno-taktycznych jest brygada, prowadzone jest ćwiczenie grupowe, a następnie ćwiczenie dowódczo-sztabowe nr 122 „Obóz letni”. To właśnie w ćwiczeniu grupowym studenci uczą się umiejętności dowodzenia w toku przygotowania i prowadzenia walki w roli dowódcy, oficera sztabu lub szefa rodzaju wojsk i służb, by podczas „Obozu Letniego” doskonalić swe umiejętności na określonych już stanowiskach funkcyjnych. Końcowym akcentem w tym semestrze jest ćwiczenie dowódczo-sztabowe nr 142 „szkieletowe”, gdzie studenci są podzieleni do określonych komórek organizacyjnych sztabu brygady i w zasadniczej części są na stanowiskach odpowiadających ich kwalifikacjom.

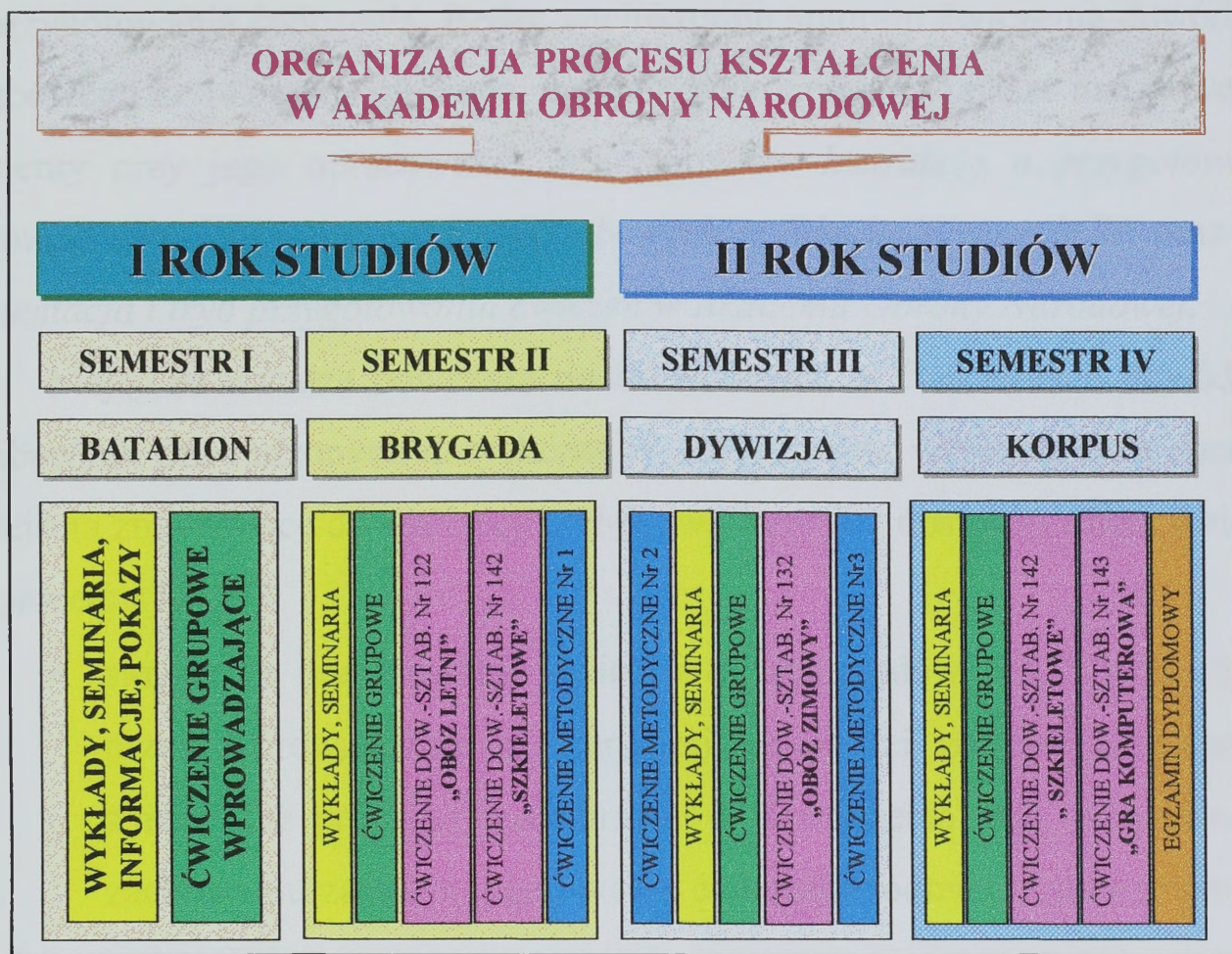
W semestrze trzecim rozpatrywany jest szczebel dywizji i podobnie jak w semestrze poprzednim, najpierw jest ćwiczenie grupowe a następnie ćwiczenie dowódczo-sztabowe nr 132 „Obóz Zimowy”.

W semestrze czwartym studenci zapoznają się z działaniami operacyjnymi korpusu. I tutaj podobnie jak w poprzednich semestrach najpierw jest ćwiczenie grupowe z operacji obronnej korpusu, a następnie są dwa ćwiczenia dowódczo-sztabowe. Ćwiczenie nr 142 „szkieletowe” obejmujące działania bojowe związku taktycznego oraz ćwiczenie nr 143 „Gra Komputerowa” obejmujące działania szczebla operacyjnego. W ćwiczeniu nr 143 biorą udział studenci Podyplomowego Studium Operacyjno-Strategicznego oraz drugiego roku studiów dyplomowych.

Miejsce poszczególnych ćwiczeń w procesie kształcenia w AON ilustruje rys.5.1.

Z powyższej pobieżnej analizy ćwiczeń wynika, że przyjęcie celów szkoleniowych w poszczególnych semestrach pociąga za sobą konieczność określonego rodzaju ćwiczenia, dzięki któremu można ten cel osiągnąć. To z kolei wymusza przyjęcie określonej umownej sytuacji i sposobu działania przeciwstaw-

nych stron, w tym również położenia wyjściowego oraz rozwoju sytuacji operacyjno-taktycznej. Stanowi to podstawę do opracowania „Planu przebiegu ćwiczenia” i wyznaczenia składu jego uczestników.



Rys.5.1. Miejsce ćwiczeń w procesie kształcenia w AON

Dostosowując przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń według standardów NATO, największą trudnością dla autorów ćwiczeń było w początkowym etapie określenie „właściwych procedur NATO” w obszarze ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Trudność ta wynikała głównie z braku dostępu do literatury fachowej poświęconej ćwiczeniom wojskowym. Czytając wiele opracowań i artykułów poświęconych problematyce ćwiczeń w NATO, można było zapoznać się z ich przebiegiem, lecz brak było dokumentów określających sposób ich przygotowania. Udział wielu oficerów w ćwiczeniach z reguły ograniczał się do roli obserwatorów. W tej roli oficerowie... *mogli głównie widzieć tylko to co im chciano pokazać, a nie to co chcieli zobaczyć* – stwierdza J. Knetki, wielokrot-

nie uczestnicząc w ćwiczeniach w NATO. Osobiście uczestnicząc w wielu ćwiczeniach w NATO, byłem wykonawcą określonych czynności na powierzonych mi funkcjach, z tego też względu nie miałem możliwości zapoznania się z procedurą przygotowania ćwiczenia. Będąc wielokrotnie autorem ćwiczenia dowódczo-sztabowego nr 142 szkieletowego, mogłem wykorzystywać nasze narodowe dokumenty przy jego opracowaniu, a mianowicie *Instrukcję o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Siłach Zbrojnych RP* oraz *Dokumentacja i tryb przygotowania ćwiczeń w Akademii Obrony Narodowej*.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania, w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych prowadzonych dotychczas w AON można wyróżnić dwa sposoby podejścia zmierzające do realizacji zadań związanych z dostosowaniem ćwiczeń do procedur NATO:

- stopniowe dostosowanie ćwiczeń do standardów NATO-wskich poprzez wprowadzenie w pierwszej kolejności znaków taktycznych, a następnie procedur i dokumentów dowodzenia przy jednoczesnym zachowaniu zasad przygotowania ćwiczeń zgodnych z ustaleniami narodowymi;
- opracowanie i prowadzenie ćwiczenia zgodnie ze standardami NATO.

W roku akademickim 1997/1998 z czterech ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych w AON, pierwsze trzy (ćw. nr 122, 132, 142) zostały opracowane z zastosowaniem pierwszego sposobu, natomiast ćwiczenie nr 143 zostało opracowane w pełnym zakresie z zastosowaniem procedur NATO.

W kolejnym roku akademickim 1998/1999 dokumentacja ćwiczeń dowódczo-sztabowych nr 122, 132, 142, była już bardziej zbliżona do wymogów standardów NATO. Ćwiczenie nr 143 w pełni odzwierciedlało dokumentację „Planu przebiegu ćwiczenia”.

Analizując kolejne dokumenty z zakresu procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych NATO można wyszczególnić pięć kolejno po sobie następujących etapów:

1. Programowanie.
2. Przygotowanie dokumentacji czyli opracowanie ćwiczenia.
3. Prowadzenie ćwiczenia.
4. Ocenianie (omówienie).
5. Meldowanie i sprawozdawczość³.

Powyższe okresy zawierają **fazę przygotowania** i **fazę realizacji ćwiczenia**. Etapy przygotowania i prowadzenia ćwiczenia ilustruje rys. 5.2.



Rys. 5.2. Proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń według procedur NATO

Pierwszym okresem jest **programowanie ćwiczenia** i należy do zadań głównego dowództwa, np. w wojskach lądowych – Dowództwa Wojsk Lądowych SZ RP.

³ J. Halik, T. Murawski, W. Ślomp, Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO, Warszawa AON 1998, s. 73.

W. Hauzer i inni w studium nt. „Ćwiczenia szczebla operacyjnego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO” stwierdza, że... *czas potrzebny na programowanie i przygotowanie ćwiczeń jest dość długi i trwa od kilkunastu miesięcy nawet do dwóch lat. Ten długi czas jest niezbędny na rozwiązanie wszystkich problemów związanych z przeprowadzeniem ćwiczenia, w tym uzgodnienie szczegółów merytorycznych i organizacyjnych przyszłego przedsięwzięcia szkoleniowego.*

Akademia ma jednakże inną specyfikę, bowiem ćwiczenia są zawarte w programie studiów. Powyższe odniesienie co do czasu programowania znajduje odzwierciedlenie w ćwiczeniu szkieletowym, którego przeprowadzenie planuje się w terenie, na poligonowych ośrodkach szkolenia. Wówczas wymagane są uzgodnienia co do czasu i miejsca przeprowadzenia ćwiczenia szkieletowego i ujęcie go w „Planie zasadniczych przedsięwzięć...” na dany rok. Uzgodnienia dotyczyć muszą również wytypowania wojsk zabezpieczających ćwiczących.

Odpowiednie komórki planowania szkolenia AON podają do „Planu zasadniczych przedsięwzięć...” zamiar przeprowadzenia ćwiczenia szkieletowego w terenie. Po umieszczeniu tego ćwiczenia w „Planie...”, kolejne uzgodnienia czynione są w dowództwie okręgu wojskowego, na terenie którego to ćwiczenie będzie realizowane. Szczegóły w zakresie wydzielenia sił i środków oraz zabezpieczenia logistycznego są ustalane przez przedstawicieli akademii, a następnie dowódca okręgu wydaje rozkaz w sprawie zabezpieczenia ćwiczenia. Jeśli ćwiczenie szkieletowe ma być prowadzone na terenie akademii w Szkolnym Ośrodku Dowodzenia, wówczas nie zachodzi potrzeba ujmowania tego ćwiczenia w planach Sztabu Generalnego WP.

W okresie programowania w NATO, a ściślej ujmując, procesie doboru ćwiczenia wykonuje się „Program i charakterystykę ćwiczenia”- EXSPEC (Exercise Specification). Dokument ten zawiera:

- a) informacje ogólne, w tym kryptonim, typ i szczebel ćwiczenia, skład uczestników termin i miejsce realizacji, nazwiska OCE (oficera prowa-

- dzącego ćwiczenie) i OSE (oficera odpowiedzialnego za przygotowanie ćwiczenia) oraz kierownika (dyrektora) ćwiczenia – EXDIR;
- b) ogólne wymagania ćwiczenia;
 - c) cele ćwiczenia i terminy zamierzeń planistycznych;
 - d) koncepcję ćwiczenia;
 - e) szczegółowe informacje dotyczące wymagań jakie muszą spełnić uczestnicy ćwiczenia;
 - f) uwarunkowania polityczne i prawne przeprowadzenia ćwiczenia;
 - g) harmonogram planowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
 - h) politykę prasowo - informacyjną w trakcie ćwiczenia;
 - i) instrukcje dodatkowe (specjalne);
 - j) uwarunkowania logistyczne przeprowadzenia ćwiczenia;
 - k) zasady składania meldunków o ćwiczeniu i sprawozdań z niego⁴.

Obecnie w akademii nie opracowuje się takiego dokumentu, niemniej jednak niektóre z powyższych punktów mają odzwierciedlenie w rozkazie komendanta AON w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia.

Kolejny okres to **przygotowanie ćwiczenia**. W praktyce sprowadza się do opracowania dokumentacji ćwiczenia, która stanowi podstawę do jego zorganizowania i przeprowadzenia. Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej określa, że *przygotowanie ćwiczeń obejmuje wypracowanie koncepcji metodycznej i taktycznej przeprowadzenia ćwiczenia, opracowanie dokumentacji, postawienie zadań wykonawcom, przygotowanie rejonu ćwiczenia oraz kierownictwa i ćwiczących do ćwiczenia*.

Podstawę do przygotowania ćwiczenia stanowi:

- program studiów, w którym określony jest temat, cel i rodzaj ćwiczenia, skład ćwiczących, termin i rejon ćwiczenia;

⁴ Tamże, s. 29.

- ustalenia normatywne wyższych przełożonych (wytyczne, rozkazy i zarządzenia Sz. Gen WP);
- regulamin działań taktycznych;
- instrukcje o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń;
- wnioski z ćwiczeń w poprzednim okresie;
- aktualnie obowiązujące (lub przewidywane) sposoby prowadzenia działań bojowych wojsk własnych i potencjalnego przeciwnika;
- warunki terenowe, pora roku , itp.⁵.

Według poglądów NATO, przygotowanie ćwiczenia jest procesem w trakcie, którego oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia (OSE) opracowuje specyfikę ćwiczenia (EXSPEC) (zał.1), stanowiącą z kolei podstawę do opracowania przez oficera prowadzącego ćwiczenie (OCE – Officer Conducting the Exercise) szczegółowej dokumentacji ćwiczenia. Finalnym dziełem procesu przygotowania jest rozkaz operacyjny do ćwiczenia (EXOPORD) (zał.2).

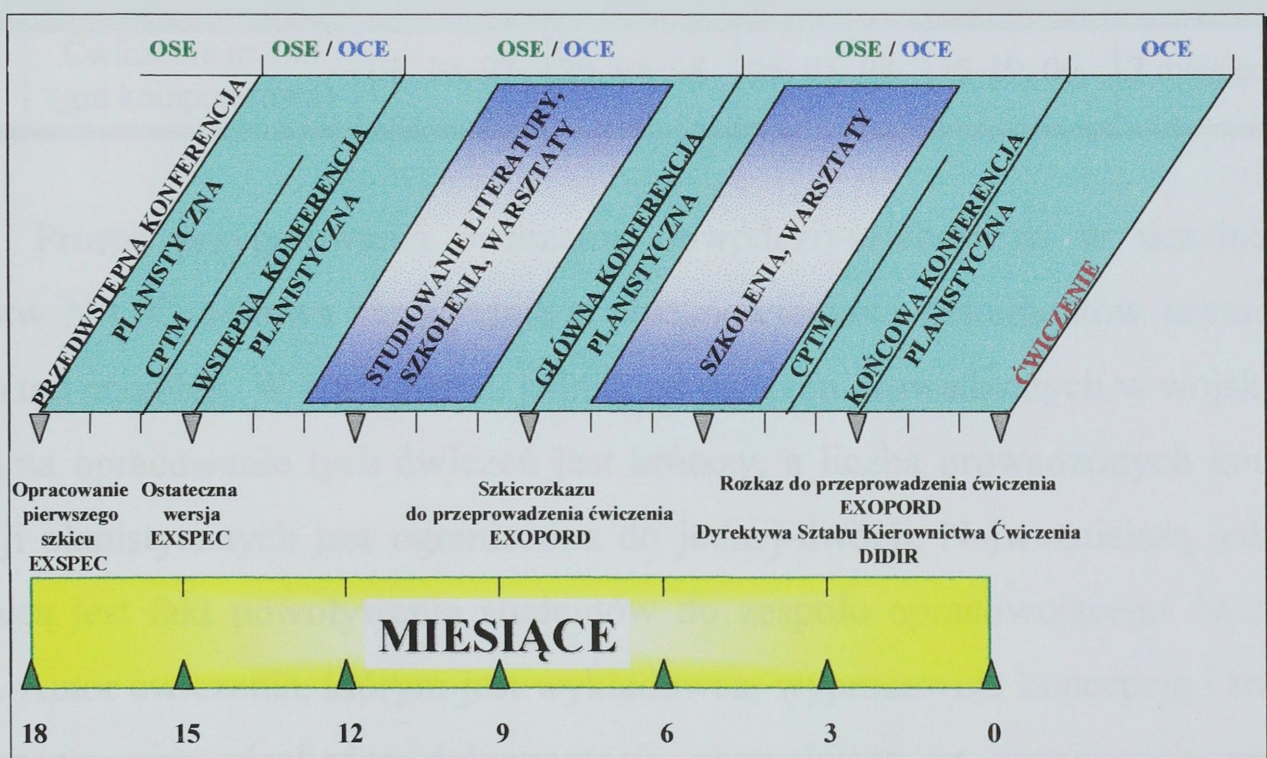
Z powyższego wynika, że w fazie przygotowania i prowadzenia ćwiczenia główną rolę odgrywają trzy osoby: oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia (OSE), który zapoczątkowuje proces przygotowania; oficer prowadzący ćwiczenie (OCE) odpowiedzialny za szczegółowe przygotowanie i prowadzenie oraz kierownik ćwiczenia odpowiedzialny za realizację ćwiczenia.

W ustaleniach metodyki kształcenia w AON stwierdza się, że kierownik ćwiczenia zapoczątkowuje proces przygotowania ćwiczenia, wyznacza autora (zespół autorski) do opracowania dokumentacji ćwiczenia i kieruje przygotowaniem ćwiczenia. Jest to nieco inne ujęcie zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób zaangażowanych w proces przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia.

⁵ Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1995, s. 106.

czenia niż w NATO, niemniej jednak, nie są to tak znaczne różnice, które decydująco wpływają na stronę metodyczną lub merytoryczną ćwiczenia.

Szczegółowe przygotowanie ćwiczenia odbywa się na konferencjach planistycznych. Ich liczba zależy od rodzaju ćwiczenia i jego złożoności. W pewnym stopniu zależne jest to również od czasu przeznaczanego na przygotowanie ćwiczenia. Miejsce i liczbę konferencji planistycznych w osiemnastomiesięcznym cyklu przygotowania ćwiczenia przedstawia rysunek 5.3.



Rys. 5.3. Przygotowanie ćwiczenia w cyklu osiemnastomiesięcznym

Podczas przygotowania ćwiczenia szkieletowego w AON, występuje znacznie skrócony czas na jego przygotowanie i z reguły obejmuje cykl 3 – 5 miesięcy. W tym cyklu są przeprowadzane 2-4 odprawy koordynacyjne dla omówienia zasadniczych rozwiązań merytoryczno-organizacyjnych dotyczących ćwiczenia. Podobnie jest z przygotowaniem innych ćwiczeń dowódczo-sztabowych w akademii. Porównanie ilości czasu obrazuje tabela 5.1.

Tabela 5.1. Porównanie czasu przeznaczanego na przygotowanie ćwiczeń dowódczo-sztabowych w AON

Lp.	Nazwa ćwiczenia	Terminy				
		Rozpoczęcie opracowania	Termin zdania do druku	Termin wykonania	Termin ćwiczenia	Czas na przygotowanie
1.	Ćwiczenie nr 122 (Obóz letni)	01. 12. 97	02. 02 .98	04. 05. 98	17-21. 05.	2 miesiące
2.	Ćwiczenie nr 132 (Obóz zimowy)	01. 09. 97	04. 11. 97	03. 02. 98	07-14. 02.	2 miesiące
3.	Ćwiczenie nr 142 (szkieletowe)	01. 10. 97	28. 02. 98	15. 05. 98	01. 06. 06	5 miesięcy
4.	Ćwiczenie nr 143 (gra komputerowa)	01. 10. 97	20. 04. 98	25. 05. 98	15-19. 06	7 miesięcy

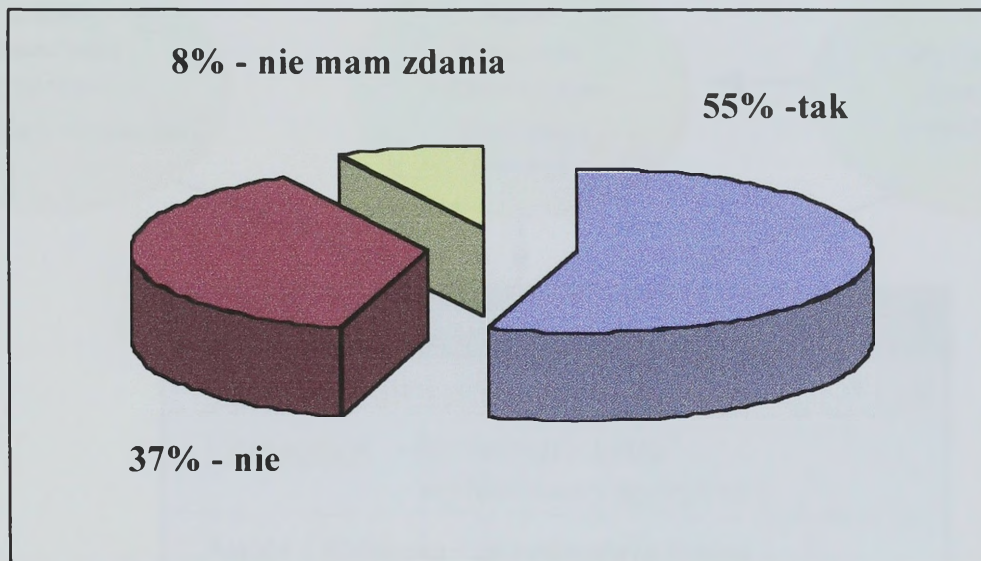
Proces przygotowania ćwiczenia dowódczo-sztabowego w uczelniach państw NATO odbywa się zgodnie z postanowieniami dokumentów normujących ten przebieg. W odróżnieniu jednak od ćwiczeń prowadzonych w wojskach czas na opracowanie tych ćwiczeń jest krótszy, a liczba prowadzonych konferencji planistycznych jest ograniczona do jednej-dwóch. Najważniejszą jednak różnicą jest fakt powoływania studentów do zespołu opracowującego ćwiczenie⁶. Autor ćwiczenia, którym jest wykładowca, wypracowuje koncepcję i treści ćwiczenia oraz niezbędną dokumentację pozwalającą na rozpoczęcie pracy przez zespół planistyczny składający się ze studentów. Studenci opracowują dokumentację dla szczebla dowodzenia odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia i dla szczebli ćwiczących.

W AON dokumentację ćwiczenia przygotowuje zespół autorski, w skład którego wchodzi nauczyciele akademicy. Studenci nie biorą udziału w opracowaniu dokumentacji ćwiczenia. Być może jest to i dobre posunięcie, bowiem z jednej strony studenci studiów dyplomowych nie dysponują odpowiednim doświadczeniem w opracowaniu dokumentacji takiego ćwiczenia, z drugiej strony

⁶ J. Knetki, Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1998, s. 57.

- zachowuje się w tajemnicy koncepcję przeprowadzenia ćwiczenia. Tym nie mniej jednak widzę celowość udziału studentów w zespole autorskim.

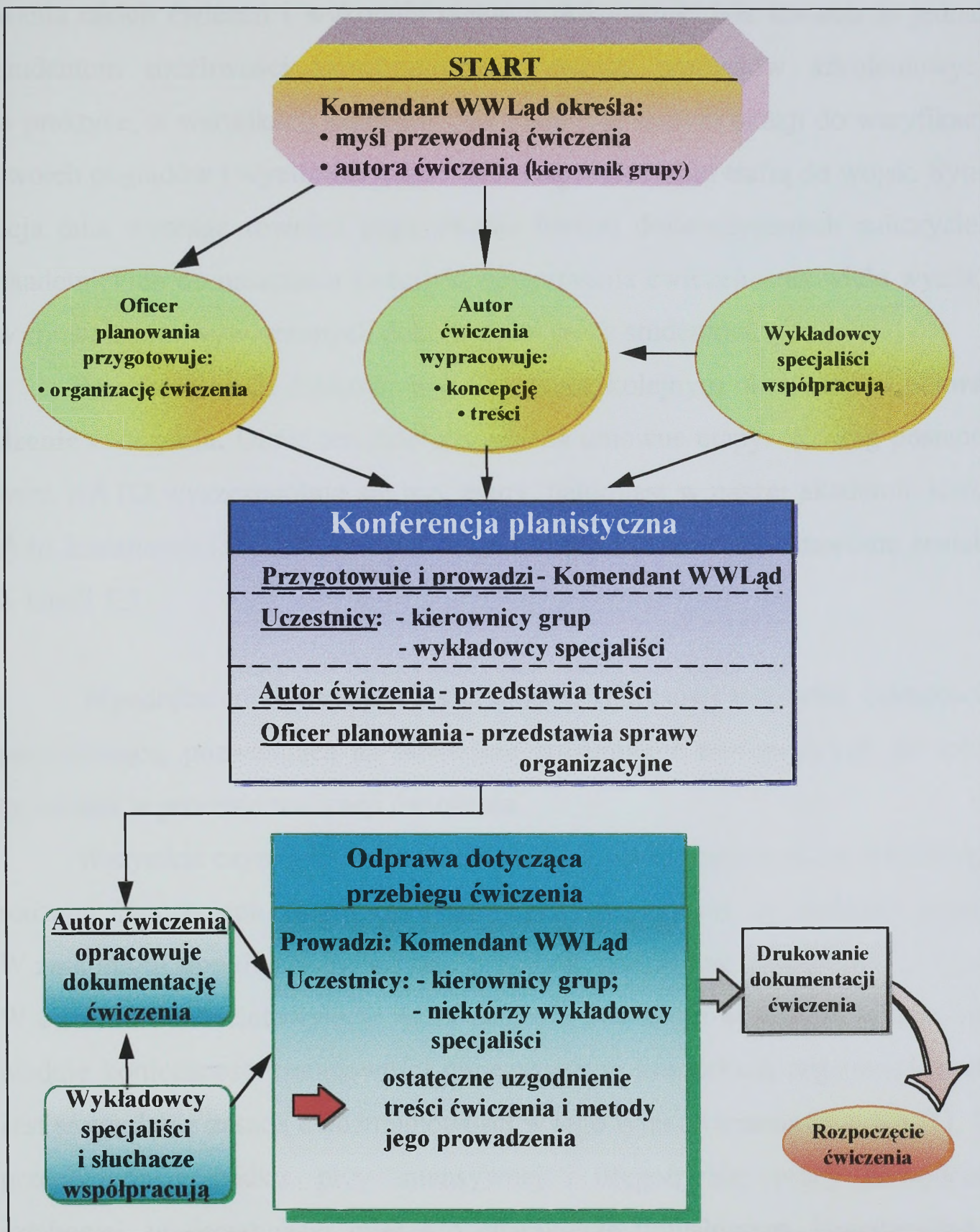
Na pytanie „czy należałoby włączać studentów (np. drugiego roku studiów) do zespołów autorskich opracowujących ćwiczenia”, respondenci w większości odpowiedzieli twierdząco.



Rys. 5.4. Propozycja udziału studentów w opracowaniu ćwiczenia.

W Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu każda grupa szkoleniowa opracowuje inne ćwiczenie i kieruje jego przebiegiem⁷. W akademii w ciągu dwóch lat studiów przeprowadza się 7 ćwiczeń, co nie pozwala wszystkim grupom przygotować oddzielnego ćwiczenia. Dlatego też część grup opracowuje ćwiczenia dla akademii, pozostałe dla wojsk biorąc w nich udział. Schemat przygotowania ćwiczenia w Akademii Dowodzenia Bundeswehry przedstawiłem na rysunku 5.5. Tak przyjęty system pozwala nie tylko nauczyć studentów przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, ale co jest znacznie ważniejsze, pozwala im sprawdzić ich własne koncepcje z wszelkimi wynikającymi z tego konsekwencjami. Przygotowuje się w ten sposób oficerów, którzy po ukończeniu akademii będą dysponować nie tylko wiedzą, ale i umiejętnościami praktycznymi w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń.

⁷ Tamże, s. 58.



Rys. 5.5. Schemat przygotowania ćwiczenia w Akademii Dowodzenia Bundeswehry

W naszej akademii studenci opracowują ćwiczenie taktyczne batalionu i trening sztabowy na szczeblu oddziału w ramach przedmiotu *Metodyka szkolenia taktyczno-operacyjnego*. Studenci poznają podstawy teoretyczne przygoto-

wania takich ćwiczeń i wykonują niektóre dokumenty. Nie stwarza to jednak studentom możliwości skonfrontowania swoich pomysłów szkoleniowych w praktyce, w warunkach akademii. Nie mają tym samym okazji do weryfikacji swoich poglądów i wyeliminowania niedociągnięć, zanim trafią do wojsk. Sytuacja taka wymaga również angażowania bardzo doświadczonych nauczycieli akademickich do nauczania metodyki opracowania ćwiczeń oraz wiele wysiłku w sprawdzaniu wytworzonych dokumentów przez studentów.




Po opracowaniu dokumentacji ćwiczenia, kolejnym okresem jest **prowa-
dzenie ćwiczenia**. Okres ten dzielony jest na umowne etapy. Według postanowień NATO wyszczególnia się trzy etapy, natomiast w naszej akademii *Metodyka kształcenia...* określa cztery okresy. Ich porównanie przedstawione zostało w tabeli 5.2.

Wyodrębnienie poszczególnych etapów (okresów) jest tylko czynnością porządkującą, pozwalającą na łatwiejsze zrozumienie następujących po sobie czynności w procesie realizacji ćwiczenia.

Wszystkie czynności w następujących po sobie etapach są we wszelkiego rodzaju ćwiczeniach dowódczo-sztabowych rozgrywane w realnym czasie. W znikomym stopniu stosuje się tzw. przeskoki operacyjne. W ćwiczeniu szkieletowym w AON ciągłość ćwiczenia w realnym czasie, powoduje konieczność zmianowości ćwiczących w komórkach organizacyjnych. Jest to zgodne z zasadą dwuzmianowości w tego typu ćwiczeniach w NATO. W przeciwnym wypadku, przy intensywnej i długotrwałej pracy dowódczo-sztabowej, w decydującej mierze o charakterze umysłowym, koncepcyjnym, decyzyjnym i sensomotorycznym, u ćwiczących pojawia się negatywne, obiektywnie uzasadnione zjawisko tzw. syndromu zmęczenia przewlekłego⁸.

⁸ Sprawozdanie z badań eksperymentalnych prowadzonych w ramach ćwiczeń dowódczo-sztabowych dla studentów AON, Warszawa AON 1995, s. 2.

Tabela 5. 2. Etapy (okresy) prowadzenia ćwiczeń

<p style="text-align: center;">NATO</p> 	<p style="text-align: center;"> AON</p> 
<p>Etap I – osiągnięcie gotowości do ćwiczenia; obejmuje czynności pozwalające ćwiczącym i kierownictwu osiągnąć gotowość do ćwiczenia. Wiąże się on najczęściej z organizacją i przeprowadzeniem szkolenia z wszystkimi jego uczestnikami. Poświęca się go na zapoznanie się z sytuacją i zadaniami oraz dokumentami normatywnymi, obowiązującymi wszystkich uczestników ćwiczenia. W tym etapie rozwiązuje się wszystkie problemy organizacyjne ćwiczących dowództw i sztabów, np. łączność, tryb pracy, dyżury itp.</p>	<p>Okres I – rozpoczęcie ćwiczenia; obejmuje czynności polegające na zebraniu się studentów w wyznaczonych miejscach, pomieszczeniach (gabinetach SOD) i sprawdzeniu ich stopnia przygotowania do ćwiczenia. W tym okresie wręcza się załączenia lub rozkaz bojowy nakazujący przygotowanie się do działań w określonej sytuacji taktycznej (operacyjnej). W tym okresie kierownik (kierownictwo) dokonuje sprawdzenia, czy studenci zajęli wyznaczone im miejsca (stanowiska pracy) oraz w jakim stopniu są oni przygotowani do ćwiczenia.</p>
<p>Etap II – praktyczna realizacja zadań związanych z prowadzeniem działań taktycznych (operacji). Nakierowany jest na praktyczną realizację przedsięwzięć związanych z właściwym (efektywnym) zaplanowaniem operacji (walki) i realizacją zadań wynikających z treści ćwiczenia. Jego treścią jest także dowodzenie wojskami w tych operacjach (walkach), czyli zespołami podgrywającymi lub ćwiczącymi lub też symulacja komputerowa przebiegu działań.</p>	<p>Okres II – przygotowanie działań bojowych; to czynności polegające na zapoznaniu się z określoną sytuacją i przygotowanie danych dowódcy do podjęcia decyzji.</p> <p>Okres III – prowadzenie działań bojowych, czyli „dynamika walki (operacji)”; dotyczy czynności prowadzenia walki (operacji). W tym okresie realizuje się założone cele i zagadnienia szkoleniowe ujęte w planie przeprowadzenia ćwiczenia.</p>
<p>Etap III – zakończenie ćwiczenia. Są to czynności: przerwania ćwiczenia, przygotowanie ćwiczących do powrotu do miejsc stałej dyslokacji, ocena i omówienie ćwiczenia.</p>	<p>Okres IV – zakończenie ćwiczenia. Obejmuje czynności: przerwania działań ćwiczących dowódców, sztabów, zespołów podgrywających; przygotowanie ćwiczących studentów do omówienia ćwiczenia.</p>

Syndrom ten powoduje pogorszenie percepcji, ogólną apatię, senność, opóźnienie reakcji, obniżenie koncentracji i podzielności uwagi oraz zaburzenia czynności sensomotorycznych. Wyniki prowadzonych badań dowiodły, że syndrom zmęczenia przewlekłego występował u wszystkich badanych. Zapewnienie odpoczynku, a w szczególności snu i stosowanie ćwiczeń relaksacyjno-oddechowych zmniejsza skutki działania tego syndromu i powinno mieć miejsce podczas wszystkich ćwiczeń dowódczo-sztabowych w AON⁹.

Kolejną zasadą w prowadzeniu ćwiczeń jest pozostawienie pełnej swobody w podejmowaniu decyzji. Inwencja ta i dowolność jest ściśle kontrolowana przez kierownictwo ćwiczenia i dopuszczalna tylko w stopniu umożliwiającym osiągnięcie zakładanych celów ćwiczenia. Sztab kierownictwa ćwiczenia odpowiednio „manewrując” siłami strony przeciwnej (podgrywką), stwarza w określonym czasie sytuacje, co do których ćwiczące dowództwa muszą podejmować określone decyzje do działania wojsk własnych. Ta zasada jest przestrzegana w ćwiczeniu szkieletowym w szczególności, bowiem zespół autorski nie opracowuje kolejnych sytuacji do podgrywania w fazie przygotowania ćwiczenia. Rozwój sytuacji operacyjno-taktycznej jest tworzony w toku trwania ćwiczenia przez grupę koordynacyjno-operacyjną, uwzględniającą podjętą decyzję przez ćwiczących oraz założone cele ćwiczenia. Po opracowaniu kolejnych położень wojsk, przekazuje się informacje zespołom podgrywającym, które w szczególności opracowują kolejne położenia wojsk i przekazują rezultaty działań dla ćwiczącego sztabu.

Przez cały czas trwania ćwiczenia sztab kierownictwa ćwiczenia jak również komórki kontrolne śledzą jakimi siłami i środkami walki dysponują ćwiczący, jakie cele mają osiągnąć w poszczególnych etapach ćwiczenia, a także granice dopuszczalnych strat i zniszczeń. Sprawdzają czy dane o stratach są uwzględniane w podejmowanych decyzjach. Każde uchybienie w zakresie skuteczności działań lub wynikły problem dotyczący realizowania przyjętych celów

⁹ Tamże s. 7.

ćwiczenia, przekazywany jest do kierownictwa ćwiczenia. W toku ćwiczenia, jego kierownik może dokonywać zmian (korekt) w planie jego przeprowadzenia, lecz tylko w przypadkach koniecznych, służących lepszemu kształceniu studentów. O dokonanych zmianach trzeba powiadomić wszystkie osoby z kierownictwa ćwiczenia i samych ćwiczących.

Zakończenie ćwiczenia stanowi ważny okres w jego przebiegu. W ramach tego okresu dokonuje się oceny przygotowania studentów do wykonywania zadań na określonych stanowiskach w poszczególnych komórkach organizacyjnych ćwiczących szczebli dowodzenia. Do 1997 roku omówienie ćwiczenia szkieletowego prowadzone było centralnie ze wszystkimi uczestnikami ćwiczenia. W 1998 roku omówienie ćwiczenia szkieletowego przeprowadzono w trzech etapach. W pierwszym etapie kierownik ćwiczenia omówił jego przebieg z głównymi rozjemcami przy ćwiczących sztabach oraz rozjemcami-specjalistami rodzajów wojsk i dowódcami ćwiczących związków taktycznych i oddziałów. Następnie główni rozjemcy przeprowadzili omówienie w ćwiczących sztabach oddziałów i związków taktycznych. W trzecim etapie rozjemcy-specjaliści rodzajów wojsk dokonali omówienia przebiegu ćwiczenia w swych specjalistycznych komórkach organizacyjnych. Uczestnicząc w omówieniach ćwiczeń prowadzonych w akademiach wojskowych Szwecji, Danii i Niemiec, zaobserwowałem ich przeprowadzenie w dwóch etapach. W pierwszym etapie główni rozjemcy przy ćwiczących sztabach, omawiali działanie ćwiczących podczas ćwiczenia i dokonywali ich oceny. Następnie – w drugim etapie - kierownik ćwiczenia dokonywał krótkiego podsumowania i oceny w obecności wszystkich uczestników ćwiczenia.

5.2. Ocena prowadzenia ćwiczeń w AON w aspekcie teorii czynności

Analiza porównawcza czynności i ich układu wynikająca z zaleceń teorii czynności a czynnościami wykonywanymi przez dowódcę (oficera sztabu) pod-

czas ćwiczenia, celem rozwiązania problemu decyzyjnego związanego z wykonywaniem postawionego zadania, wskazuje na duże podobieństwo. Podstawą wszelkiego sprawnego działania jest posiadanie wystarczających informacji, przydatnych do rozwiązania określonego problemu. W czasie prowadzenia ćwiczenia szkieletowe informacje mogą być przekazywane z wielu źródeł. Do nich zaliczyć należy informacje:

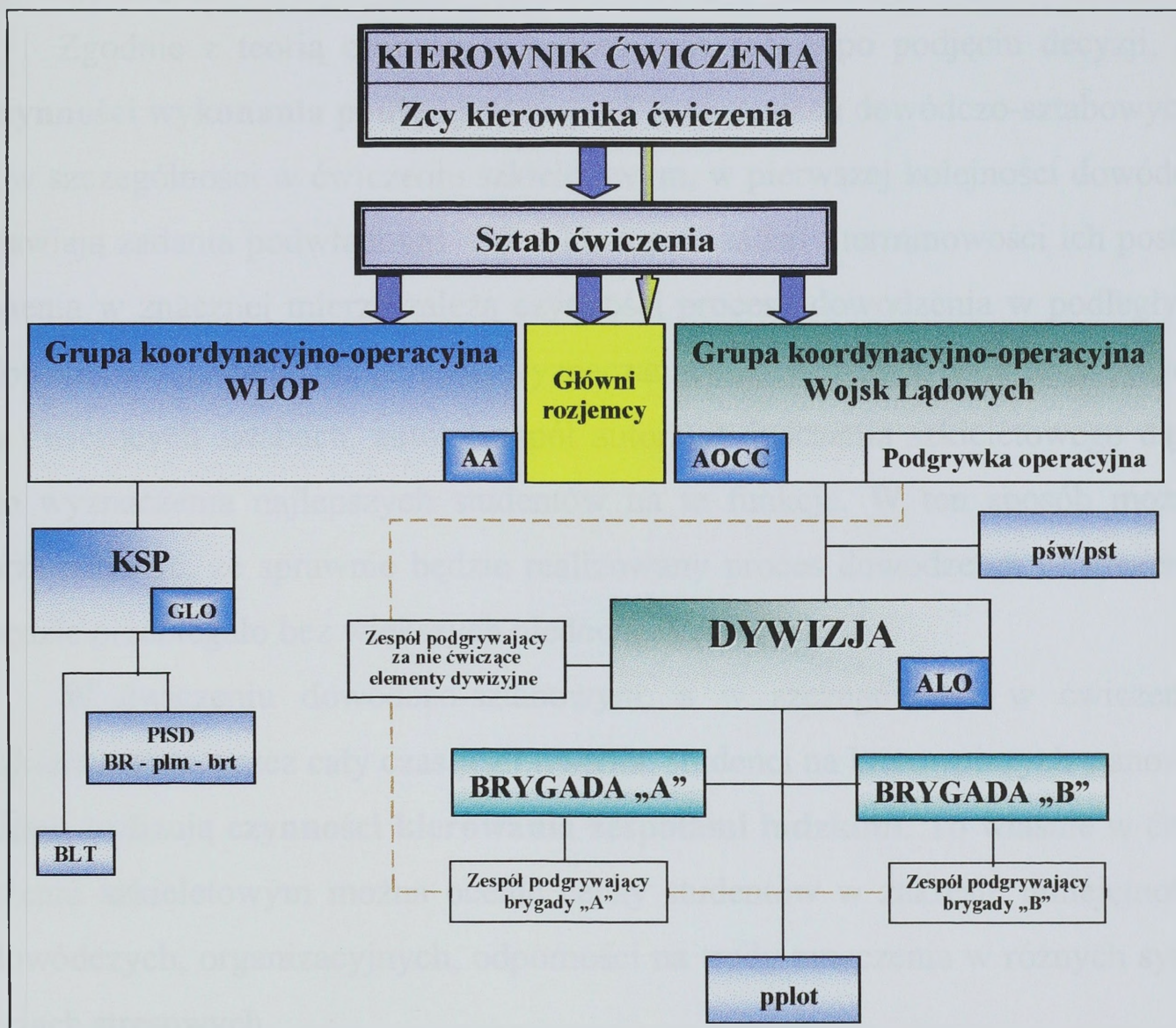
- zawarte w założeniach do ćwiczenia;
- przekazywane w meldunkach od podwładnych (z zespołów podgrywających);
- zdobywane od przełożonego i sąsiadów.

O ile w etapie początkowym prowadzenia ćwiczenia powinny wystarczyć informacje zawarte w założeniach, tak w trakcie przebiegu – dynamice walki – głównymi źródłami wszelkich informacji są zorganizowane w tym celu zespoły podgrywające, koordynacyjno-operacyjne i ćwiczące podległe sztaby. Na rysunku 5.6. zaprezentowana jest struktura funkcjonalna ćwiczenia „Czerwiec 98”, przeprowadzonego w AON w 1998 roku¹⁰.

Grupy podgrywające w swoich meldunkach podają dowództwom (sztabom) tylko te dane, które w konkretnej sytuacji bojowej mogą znać dowódcy podległych im pododdziałów (oddziałów). Wiadomości o sąsiadach podawane są w zasadzie wyłącznie na żądanie ćwiczących i tylko w razie konieczności. Wiadomości te są przekazywane w różny sposób i różnym osobom funkcyjnym dla wymuszenia obiegu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi sztabu. Duże znaczenie dla przebiegu ćwiczeń dowódczo-sztabowych, jak i ćwiczenia szkieletowego ma ciągłe przekazywanie danych z rozpoznania dotyczących przeciwnika. Treść tych danych oraz sposób przekazania określa najczęściej kierownictwo ćwiczenia w wyniku dokładnej analizy charakteru umownych działań

¹⁰ Dokumentacja ćwiczenia „Czerwiec 98”, Warszawa AON 1998 .

wojsk własnych i przeciwnika oraz prowadzonego przez obie strony rozpoznania.



Rys. 5.6. Struktura organizacyjna ćwiczenia dowódczo-sztabowego (szkieletowego) w roku akademickim 1997/1998

W zakresie **czynności podejmowania decyzji** dowódca ćwiczącego szczebla przeprowadza odprawę decyzyjną. Podjęcie decyzji jest procesem, w którym biorą udział oficerowie sztabu. Przyjęty układ podejmowania decyzji w ćwiczeniu „KOREX 98” przedstawiony jest na rysunku 5.6. Jest to bardzo ważne przedsięwzięcie, bowiem w zależności od dokładnych kalkulacji i uargumentowanych, proponowanych wariantów działania przedstawianych przez oficerów sztabu, w znacznej mierze zależna będzie decyzja dowódcy, który z wariantów działania przyjąć. W tym etapie pracy dowódcy, uczestniczą główni rozjemcy

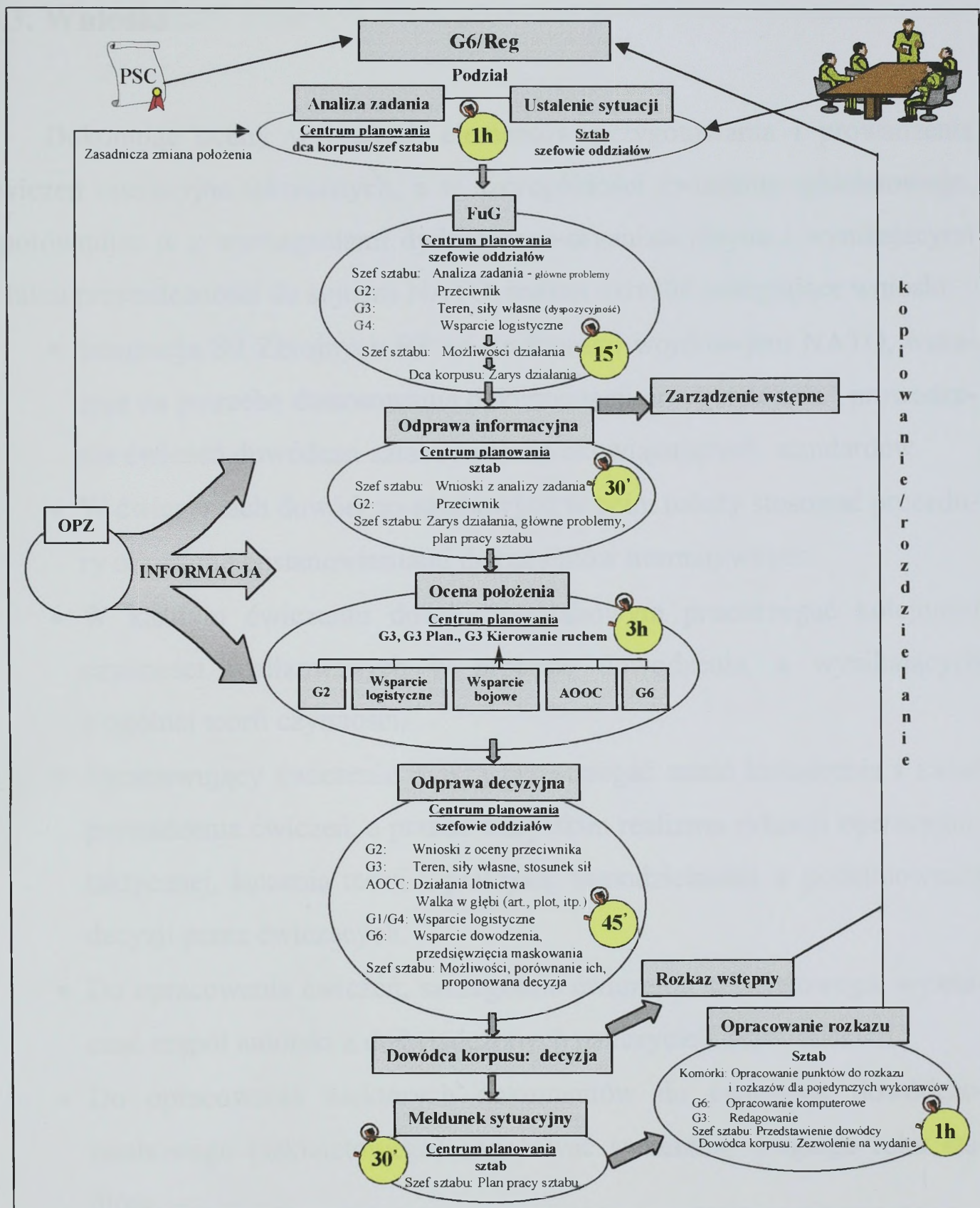
i rozjemcy specjaliści. Jest to doskonała okazja do oceny umiejętności studentów w zakresie umiejętności rozwiązywania określonych problemów operacyjno-taktycznych oraz wielu innych cech osobowych studenta.

Zgodnie z teorią czynności, kolejną czynnością po podjęciu decyzji, są **czynności wykonania podjętej decyzji**. W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, a w szczególności w ćwiczeniu szkieletowym, w pierwszej kolejności dowódcy stawiają zadania podwładnym. Od dokładności zadań i terminowości ich postawienia w znacznej mierze zależą czynności procesu dowodzenia w podległym dowództwie. Dlatego też podczas wyznaczania kierowniczych osób funkcyjnych w ćwiczących sztabach, autor (zespół autorski) ćwiczenia szkieletowego dąży do wyznaczenia najlepszych studentów na te funkcje. W ten sposób można przewidywać, że sprawnie będzie realizowany proces dowodzenia i ćwiczenie będzie przebiegało bez większych niedociągnięć.

W ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, a w szczególności w ćwiczeniu szkieletowym, przez cały czas jego trwania, studenci na kierowniczych stanowiskach realizują **czynności kierowania zespołami ludzkimi**. To właśnie w ćwiczeniu szkieletowym można ocenić cechy studentów w zakresie umiejętności dowódczych, organizacyjnych, odporności na trudy zmęczenia w różnych sytuacjach stresowych.

Każdy student-dowódca (szef komórki organizacyjnej sztabu) poznaje podwładnych, ocenia ich zdolności i umiejętności oraz jakość wykonanych zadań. Jego ocena podwładnych powinna być uwzględniana przez rozjemców-osoby wystawiające ocenę za ćwiczenie.

Podczas prowadzenia ćwiczenia przez cały czas dokonywana jest ocena zarówno ćwiczących, jak i zespołu przygotowującego dokumentację ćwiczenia. Są więc realizowane **czynności kontroli i oceny**. Każdy student otrzymuje ocenę za ćwiczenie, która stanowi jedną z podstawowych ocen przy wystawianiu oceny za dany przedmiot operacyjno-taktyczny.



Rys. 5.6. Schemat podejmowania decyzji przez sztab korpusu w ćwiczeniu „KOREX 98”.

Oprócz oceny cyfrowej, wielu studentów na kierowniczych stanowiskach, w szczególności dowódcy ćwiczących sztabów, jest ocenianych opisowo i opinie te służą przełożonym, jako dobra podstawa do wystawiania opinii okresowych studentom na zakończenie dwuletniego okresu studiów.

5.3. Wnioski

Dokonując oceny wybranych elementów przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych, a w szczególności ćwiczenia szkieletowego, i porównując je z wymaganiami dydaktyczno-organizacyjnymi i wynikającymi z faktu przynależności do sojuszu NATO, można określić następujące wnioski:

- Integracja Sił Zbrojnych RP ze strukturami wojskowymi NATO, wskazuje na potrzebę dostosowania dokumentacji przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych do obowiązujących standardów.
- W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych w pełni należy stosować procedury określone postanowieniami dokumentów normatywnych.
- W każdym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym przestrzegać kolejności czynności realizowanych w procesie dowodzenia, a wynikających z ogólnej teorii czynności.
- Opracowujący ćwiczenie muszą przestrzegać zasad kształcenia i zasad prowadzenia ćwiczeń, a przede wszystkim realizmu sytuacji operacyjno-taktycznej, łączenia teorii z praktyką, samodzielności w podejmowaniu decyzji przez ćwiczących.
- Do opracowania ćwiczeń, szczególnie ćwiczenia szkieletowego, wyznaczać zespół autorski z doświadczonych nauczycieli akademickich.
- Do opracowania niektórych dokumentów do ćwiczenia dowódczo-sztabowego (szkieletowego) angażować studentów drugiego roku studiów.
- Ćwiczenie szkieletowe poprzedzić grą decyzyjną, w której kadra dydaktyczna powinna wystąpić w roli ćwiczących na poszczególnych stanowiskach oraz wykonać (zapoznać się) niektóre dokumenty dowodzenia, jakie będą wymagane od ćwiczących studentów.

- Studenci do ćwiczenia szkieletowego powinni być przygotowani w ramach zajęć programowych poprzez ćwiczenie grupowe.
- Dla sprawnego przebiegu ćwiczenia szkieletowego wyznaczać studentów na określone funkcje zgodnie z ich specjalnościami.
- Realizm ćwiczenia w większym stopniu jest wtedy, gdy ćwiczenie szkieletowe prowadzone jest na polowych stanowiskach dowodzenia z wykorzystaniem realnie istniejących systemów łączności.

6. PROPOZYCJE ZMIAN W PROCESIE PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH W AON, W TYM SZCZEGÓLNIE ĆWICZENIA SZKIELETOWEGO

Celem badań, których wyniki przedstawione zostały w rozdziale 6, było określenie, w jakim stopniu rozwiązania w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON, odbiegają od ogólnej teorii czynności oraz standardów NATO. Treści zawarte w tym rozdziale wynikają również z wcześniejszych ocen i wniosków zawartych w poprzednich rozdziałach rozprawy. Porównania te pozwoliły na wyciągnięcie wniosków dotyczących cech wspólnych i rozbieżności w badanych obszarach, a tym samym pozwoliły autorowi podjąć próbę sprecyzowania kierunków zmian w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych oraz zmian w zakresie przygotowania studentów i nauczycieli akademickich do ćwiczeń dowódczo-sztabowych.

6.1. Kierunki zmian w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w AON

Wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że ogólne wskazania wynikające z teorii czynności są respektowane zarówno w treściach, jak i przebiegu ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Wyniki badań wskazują jednak na znaczne różnice w procesie przygotowania ćwiczenia między naszymi ustaleniami a funkcjonującymi w NATO. Z tego też względu jednym z kierunków zmian

w procesie przygotowania ćwiczenia staje się dokonanie modyfikacji zasadniczych dokumentów normatywnych i dokumentacji ćwiczenia, tak aby były zgodne ze standardami NATO.

Podstawowym dokumentem normującym przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń jest **Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP**. W Akademii Obrony Narodowej treści o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń zawarte są w następujących opracowaniach: **Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych**, **Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej** oraz **Dokumentacja i tryb przygotowania ćwiczeń w Akademii Obrony Narodowej**. Porównując treści powyższych dokumentów należy stwierdzić, że są one podobne zarówno w zakresie metodyki oraz dokumentacji ćwiczeń. Niewielkie różnice wynikają ze specyfiki akademii.

Porównując przytoczone powyżej dokumenty z odpowiednimi dokumentami normującymi przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w NATO, należy stwierdzić, że treści zawarte w tych dokumentach są podobne. Zawierają one podobny cykl przygotowania ćwiczenia i jego dokumentacji oraz określają podobny cykl czynności w zakresie przeprowadzenia ćwiczenia.

Pojawiające się różnice dotyczą z reguły innego ujęcia poszczególnych treści w zasadniczych dokumentach opracowywanych w toku przygotowania i prowadzenia ćwiczenia dowódczo-sztabowego.

Dla wykazania tych różnic można porównać NATO-wski „**Rozkaz operacyjny do przeprowadzenia ćwiczenia**” z jego odpowiednikiem w naszej armii – „**Planem przeprowadzenia ćwiczenia**” (tab. 6.1). W wyniku analizy porównawczej należy stwierdzić, że niemal wszystkie informacje o ćwiczeniu są zawarte w **rozkazie do ćwiczenia**. Tę samą ilość informacji można znaleźć

w wielu dokumentach opracowywanych do ćwiczeń dowódczo-sztabowych w SZ RP¹, a mianowicie w:

1. Rozkazie organizacyjnym w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
2. Planie szkolenia kierownictwa;
3. Założeniach operacyjnych (taktycznych) wraz z mapą (kalką) położenia wojsk;
4. Rozkazach (zarządzeniach) bojowych;
5. Planie podawania wiadomości;
6. Planie łączności czynnej;
7. Planie informatycznego wspomaganie ćwiczenia;
8. Założeniach wraz z mapą położenia wojsk, dyrektywach, rozkazach, zarządzeniach operacyjnych (bojowych) i innych dokumentach pomocniczych dla ćwiczących.

Tabela 6.1. Porównanie układu rozkazu operacyjnego do przeprowadzenia ćwiczenia (EXOPORD) z planem przeprowadzenia ćwiczenia (wg instrukcji...)

<u>KLAUZULA TAJNOŚCI</u> ROZKAZ OPERACYJNY DO PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA (kryptonim ćwiczenia)	<u>Klauzula tajności</u> Egz. nr ... PLAN PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA*
Dokumenty odniesienia: A. (literatura fachowa)	I. Temat
Mapy: a. (wykaz map)	II. Cele szkoleniowe
Strefa czasowa:	III. Miejsce i czas trwania ćwiczenia
Struktura organizacyjna ćwiczenia:	IV. Skład dowództw, sztabów i wojsk uczestniczących w ćwiczeniu
1. SYTUACJA	V. Skład bojowy stron
a. Ogólna	VI. Dotychczasowe działanie, położenie wyjściowe i ogólny zamiar stron
b. Siły uczestniczące w ćwiczeniu	VII. Etapy ćwiczenia i ich przebieg
c. Struktura organizacyjna sztabu kierownictwa ćwiczenia	VIII. Limity zużycia
d. Siły NATO nie biorące udziału w ćwiczeniu (podgrywane)	IX. Organizacja dowodzenia i łączności
e. Siły z państw nie należących do NATO	X. Planowane koszty ćwiczenia
	KIEROWNIK ĆWICZENIA

¹ Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP, Szt. Gen. Warszawa 1995, zał. 6, s. 59-60.

<p>f. Sposób podporządkowania ćwiczących wojsk</p> <p>2. ZADANIA</p> <p>3. REALIZACJA</p> <p>a. Koncepcja</p> <p>b. Prowadzenie operacji</p> <p>c. Wytyczne koordynujące</p> <p>4. WSPARCIE LOGISTYCZNE</p> <p>5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ</p> <p style="text-align: right;">DOWÓDCA</p> <p>Aneksy: / zał. 1/</p> <p style="text-align: center;">KLAUZULA TAJNOŚCI</p>	<p>* W Akademii Obrony Narodowej wprowadzono dodatkowe punkty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Główne zagadnienia szkoleniowe • Stosunki sił • Terminy, miejsce i sposób omówienia ćwiczenia
---	--

Można przyjąć, że wiele informacji zawartych w oddzielnych planach, rozkazach (zarządzeniach) funkcjonujących w naszej armii jako oddzielne dokumenty ma swoje odpowiedniki w różnych aneksach do **rozkazu operacyjnego...**

Wykaz obowiązujących dokumentów opracowywanych do ćwiczeń w SZ RP nakazuje opracowywanie dokumentów dla kierownictwa ćwiczenia i dla ćwiczących. Prawdopodobnie chodzi tutaj o przestrzeganie zasady zachowania tajemnicy koncepcji ćwiczenia. W NATO stosuje się różne kolory stron tego dokumentu i oznacza to różny zakres dostępności, a wydanie rozkazu w formie skoroszytowej umożliwi łatwą wymianę stron lub uzupełnienie treści rozkazu².

Porównanie innych dokumentów oraz wytycznych dowódcy do opracowania ćwiczenia, a także zawartych w nich treści, wykazuje szereg różnic, które powinny być usunięte, jeśli mamy mówić o interoperacyjności w obszarze ćwiczeń dowódczo-sztabowych. W tym celu można przyjąć wszystkie ustalenia dokumentów normatywnych NATO lub zachowując odrębność narodową i dotychczasowe doświadczenia, szukać możliwości połączenia postanowień sojusznicznych i narodowych. Mając na uwadze konieczność korzystania ze sprawdzonych rozwiązań w tym zakresie w NATO, a także konieczność przyjęcia określonych form i układu dokumentów, pierwszy sposób jest łatwiejszy. Istotą

² J. Knetki, Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1998, s. 160.

każdego dokumentu jest odpowiednie wypełnienie poszczególnych jego części odpowiednimi treściami i pojęciami, które są zapewne znane oficerom WP.

Reasumując powyższe rozważania nasuwa się wniosek, że należy opracować nową instrukcję o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń...., uwzględniając nazewnictwo, układ i treść dokumentów przygotowania i prowadzenia ćwiczeń.

Ważnym elementem powyższych dokumentów jest konieczność znajomości przez oficerów anglojęzycznych odpowiedników właściwych pojęć i terminów.

Zarówno w NATO, jak i AON ćwiczenia realizowane są w zasadniczych dwóch fazach. Pierwsza faza obejmuje przedsięwzięcia przygotowania ćwiczenia, a druga jego przeprowadzenia. W rozdziale 5 przedstawiłem ich nazewnictwo i szczegółowy zakres czynności realizowanych w poszczególnych etapach (okresach). Są one podobne, niemniej jednak pewne różnice występują w procesie przygotowania ćwiczenia.

Jedną z nich jest umiejscowienie **konceptji przygotowania i przeprowadzenia** ćwiczenia oraz podział kierowniczych osób funkcyjnych i zakres ich obowiązków. W NATO koncepcja ćwiczenia opracowywana jest przez oficera odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia (OSE) i występuje w etapie programowania ćwiczenia, po czym jest umieszczana w programie ćwiczeń wojskowych. Następnie koncepcja ta stanowi podstawę do opracowania przez oficera prowadzącego ćwiczenie (OCE) rozkazu operacyjnego do przeprowadzenia. Oficer OSE nie jest kierownikiem ćwiczenia, a OCE będący autorem ćwiczenia, jest kierownikiem ćwiczenia lub też może przekazać część uprawnień wyznaczonemu dodatkowo kierownikowi ćwiczenia. W AON ćwiczenia są programowane w programie studiów....., a **konceptja** jest opracowywana w etapie przygotowania ćwiczenia. Inny jest zakres odpowiedzialności kierowniczych osób funkcyjnych. Ilustruje to tabela 6.2.

Zgodnie z ustaleniami obowiązującymi w polskich instrukcjach, kierownik ćwiczenia wypracowuje koncepcję ćwiczenia i udziela wytycznych autorowi (zespółowi autorskiemu). Sam jest odpowiedzialnym za przeprowadzenie ćwiczenia. W AON za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczenia odpowiada komendant akademii lub wydziału, w zależności od zakresu uczestnictwa studentów. Jeśli udział biorą tylko studenci danego wydziału, np. wojsk lądowych, kierownikiem ćwiczenia jest komendant wydziału. W ćwiczeniu w którym udział biorą studenci poszczególnych wydziałów, kierownikiem ćwiczenia jest komendant akademii lub jego zastępca. Zgodnie z ustaleniami zawartymi w instrukcjach i akademickich opracowaniach metodycznych, kierownik ćwiczenia może sam wypracować koncepcję lub zlecić wyznaczonemu autorowi jej opracowanie i przedstawienie do akceptacji. Niekiedy dowódca może wypracować koncepcję wspólnie z autorem ćwiczenia³.

Tabela 6.2. Odpowiedzialność osób funkcyjnych w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczenia

NADREX	INSTRUKCJA...
<p>Oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia (OSE);</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie specyfikacji ćwiczenia (EXSPEC) 	<p>Kierownik ćwiczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia Prowadzenie ćwiczenia
<p>Oficer prowadzący ćwiczenie (OCE):</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie rozkazu do przeprowadzenia ćwiczenia (EXOPORD) Prowadzenie ćwiczenia (jeżeli nie wyznaczono kierownika ćwiczenia) 	<p>Autor ćwiczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie dokumentacji ćwiczenia
<p>Kierownik ćwiczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizacja ćwiczenia 	

³ Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych, Warszawa AON 1993, s.67.

Uważam, że wspólne wypracowanie koncepcji ćwiczenia umożliwia wyjaśnienie wielu problemów merytoryczno-organizacyjnych, wymagających rozwiązania w początkowym okresie przygotowania ćwiczenia.

Opracowywana dokumentacja ćwiczenia dowódczo-sztabowego w akademii jest udostępniana studentom i stanowi jednocześnie dla nich wzorzec dokumentacji do podobnych ćwiczeń w wojskach.

Uczestnicząc w ćwiczeniach w innych uczelniach państw NATO (Sztokholm, Kopenhaga, Hamburg), zaobserwowałem, że informacje opracowywane do ćwiczenia są na kalkach (foliach) i dostarczane tylko tym komórkom sztabu, których dotyczą.

Jedną z różnic dotyczących prowadzenia ćwiczenia jest czasokres otrzymywania dokumentów do ćwiczenia. Zaobserwowałem, że dokumentację do niektórych ćwiczeń studenci, np. w Kopenhadze, otrzymywali na kilka tygodni przed ćwiczeniem. Z kolei do przeprowadzenia ćwiczenia „KOREX 98” przeprowadzono tygodniowy trening pracy określonych komórek funkcjonalnych ćwiczącego sztabu na bazie dokumentacji wykorzystywanej w ćwiczeniu. W AON z reguły ćwiczący otrzymują dokumenty do ćwiczenia w dniu jego rozpoczęcia. W związku z tym konieczny jest czas na tzw. „rozruch ćwiczenia”, w którym studenci muszą zapoznać się z sytuacją operacyjno-taktyczną, istniejącymi komórkami organizacyjnymi w ćwiczeniu i ich obsadą oraz siecią łączności. Istnieje potrzeba wydzielenia czasu na przygotowanie się studentów do udziału w ćwiczeniu i zapoznania się ich z dokumentacją wprowadzającą w ćwiczenie oraz z miejscami pracy.

6.2. Propozycje zmian w zakresie przygotowania studentów i nauczycieli akademickich do ćwiczeń dowódczo-sztabowych

Przygotowanie to zrobienie czegoś w określonym celu, tak żeby było gotowe na czas, usprawnienie kogoś w jakimś zakresie, nauczenie tego co jest konieczne⁴. W zakresie przygotowania studentów i nauczycieli akademickich do ćwiczeń dowódczo-sztabowych, należy wykonać zespół czynności poprzedzających ćwiczenie, w celu sprawnego jego przeprowadzenia. Ponieważ w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych w akademii biorą udział zarówno studenci jak i nauczyciele akademicy, wszyscy uczestnicy takich ćwiczeń powinni być poddani takiemu przygotowaniu. Ćwiczący występują na różnych stanowiskach w określonych elementach strukturalnych danego ćwiczenia, a każdy z tych elementów ma określoną rolę i zadania do wykonania w trakcie ćwiczenia. Do podstawowych elementów strukturalnych należy zaliczyć:

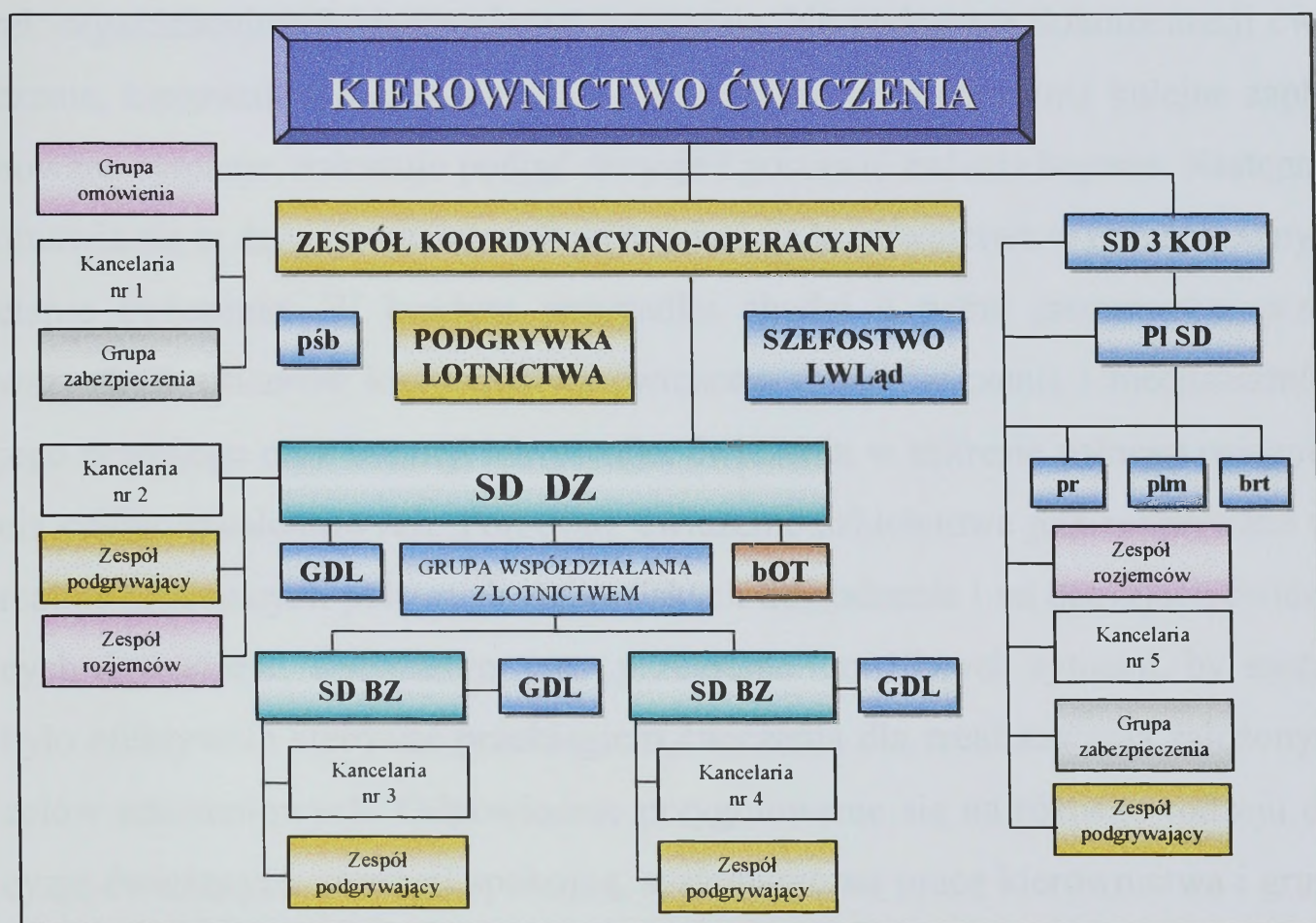
- Kierownictwo ćwiczenia;
- Sztab ćwiczenia;
- Grupa koordynacyjno-operacyjna ćwiczenia;
- Zespół (zespoły) rozjemców;
- Zespoły podgrywające;
- Ćwiczący w strukturach określonego stanowiska dowodzenia np. dywizji, brygady, oddziału rodzaju wojsk itp.

Miejsce poszczególnych elementów strukturalnych przedstawiłem na rysunku 6.1. z ćwiczenia szkieletowego przeprowadzonego w AON w 1997 roku.

Kierownictwo ćwiczenia to zespół oficerów o określonej strukturze organizacyjnej z nadanymi im uprawnieniami i nałożonymi obowiązkami, powołany do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, a głównie do kierowania jego przebiegiem, wyposażony w niezbędne narzędzia pracy, środki transportu

⁴ Słownik języka polskiego, Warszawa PWN 1979, s. 1038.

i łączności, powiązany wzajemnie zależnościami funkcjonalnymi, służbowymi i dydaktycznymi ze strukturą ćwiczących dowództw i sztabów⁵. Zespół ten oprócz wymienionych zależności realizuje w ćwiczeniu szereg innych zadań typu organizacyjnego, zabezpieczającego, badawczego, itp. Przebieg procesu przygotowania kierownictwa ćwiczenia zależy od rodzaju ćwiczenia i z reguły w warunkach akademickich trwa jeden dzień szkoleniowy (3-6 godzin lekcyjnych).



Rys. 6.1. Struktura organizacyjna ćwiczenia szkieletowego w AON w 1997 r.

W czasie szkolenia zbiorowego jego uczestników zapoznaje się z:

- tematem, celami i zagadnieniami szkoleniowymi;
- zamiarem i ogólnym przebiegiem ćwiczenia;
- organizacją kierownictwa ćwiczenia;

⁵ Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktyczno-operacyjnych w wojskach lądowych, Warszawa AON 1993, s. 105.

- składem uczestników ćwiczenia i strukturą organizacyjną stron;
- organizacją łączności i automatyzacji dowodzenia;
- zabezpieczeniem logistycznym ćwiczenia.

Powyższe przedsięwzięcie nie w pełni przygotowuje kierownictwo ćwiczenia do jego przeprowadzenia. Szczególnie do ćwiczenia szkieletowego powinno przeprowadzać się grę decyzyjną. Polega ona na rozgrywaniu poszczególnych epizodów całego ćwiczenia przez wszystkie osoby funkcyjne i oficerów komórek organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia. Na podstawie dokumentacji ćwiczenia, kierownik ćwiczenia podaje uczestnikom gry decyzyjnej kolejne zaplanowane sytuacje, nakazuje podjąć decyzje i postawić zadania bojowe. Następnie omawia się te decyzje i ustala tok postępowania kierownictwa w rozpatrywanym etapie ćwiczenia. W każdym przypadku chodzi o pełne zrozumienie przez wszystkich oficerów kierownictwa ćwiczenia treści ćwiczenia i mechanizmów jego przebiegu oraz intencji kierownika ćwiczenia w zakresie pełnego osiągnięcia celów szkoleniowych. Ponieważ ćwiczenie szkieletowe jest rozgrywane na realnie istniejących polowych stanowiskach dowodzenia i na decyzjach ćwiczących dowódców, wskazanym jest „przegranie” możliwych sytuacji, by można było efektywnie sterować przebiegiem ćwiczenia dla zrealizowania założonych celów szkoleniowych. Odpowiednie przygotowanie się na różnego rodzaju decyzje ćwiczących zapewni spokojną, systematyczną pracę kierownictwa i grupy koordynacyjno-operacyjnej, a także rozjemców oraz zespołów podgrywających w ćwiczeniu.

Proponuję, by grę decyzyjną prowadzić co najmniej z jednodniowym wyprzedzeniem przed terminem realizacji ćwiczenia. Dotyczyć to powinno ćwiczenia nr 142 (szkieletowe) oraz 143 (gra komputerowa).

Kolejną czynnością w ramach przygotowania do ćwiczenia jest przygotowanie studentów (ćwiczących). Właściwe przygotowanie ćwiczących do udziału w ćwiczeniu jest jednym z warunków uzyskania w toku ćwiczenia wysokich efektów szkoleniowych.

W AON dla studentów przeprowadza się instruktaże do ćwiczenia dowódczo-sztabowego, na których zapoznaje się ich z:

- tematem, celami i zagadnieniami szkoleniowymi, strukturą organizacyjną ćwiczenia oraz ramowym jego przebiegiem;
- stanowiskami funkcyjnymi w ćwiczeniu,
- zabezpieczeniem logistycznym;
- systemem łączności w ćwiczeniu;
- zasadami przestrzegania tajemnicy i obiegiem dokumentów niejawnych.

Propozycję planu przygotowania uczestników ćwiczenia szkieletowego przedstawiłem w załączniku 13.

W wyniku wprowadzania procedur wypracowania decyzji zgodnych z standardami NATO, zakres informacji przekazywanych na instruktażu okazał się zbyt mały do przeprowadzenia ćwiczenia. Okazało się konieczne przeprowadzenie treningu sztabowego do ćwiczenia nr 143 (gra komputerowa) „MAJ-96”, podczas którego studenci rozwiązywali problemy operacyjne, bazując na opracowanej sytuacji do ćwiczenia. Przybliżyło to ćwiczącym problematykę procedur dowodzenia i zapewniło sprawne wejście w ćwiczenie główne. Jednakże rozwiązywanie tych samych sytuacji w ćwiczeniu głównym było powieleniem rozwiązań przyjętych w trakcie treningu. Dla uniknięcia podobnej sytuacji w następnym roku, tło operacyjno-taktyczne w treningu było inne niż w ćwiczeniu. Zakładany cel, jakim było doskonalenie umiejętności ćwiczących w zakresie stosowania procedur NATO przy rozwiązywaniu problemów operacyjno-taktycznych został osiągnięty. Wystąpiły natomiast problemy związane z brakiem czasu zespołów ćwiczących na „wejście” w ćwiczenie główne. Bazując na tych doświadczeniach, wydłużono o dwa dni czas przeznaczony na przeprowadzenie ćwiczenia w 1998 roku⁶. Również w ćwiczeniu szkieletowym prowadzi-

⁶ J. Knetki, Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa AON 1998, s. 174.

nym w terenie, konieczne jest wydzielenie czasu dla ćwiczących w celu wykonania czynności jak:

- zapoznanie się z miejscami pracy na stanowisku dowodzenia;
- sprawdzenie funkcjonującego systemu łączności;
- przygotowanie miejsc pracy oraz zapoznanie się z sytuacją operacyjno-taktyczną.

Na realizację powyższych czynności powinno się przeznaczyć od 4 do 6 godzin⁷ czasu astronomicznego.

Ćwiczący studenci tworzą w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym zespoły podgrywające. Zespoły te podgrywają działania nie ćwiczących elementów systemu dowodzenia w zakresie niezbędnym do zapewnienia prawidłowego (realnego) działania ćwiczących elementów tegoż systemu. Zespoły podgrywające przygotowują niezbędne dane i dokumenty charakteryzujące aktualną sytuację bojową w poszczególnych elementach ugrupowania bojowego oraz przekazują ćwiczącym informacje o działaniu wojsk własnych i przeciwnika. Podgrywanie powinno powodować u ćwiczących oczekiwany skutek, zgodny z zaplanowanymi w ćwiczeniu zagadnieniami szkoleniowymi oraz umożliwiać realizowanie podjętych decyzji przez ćwiczących. Aby zespoły podgrywające sprostały tym wymaganiom i stworzyły w toku ćwiczenia u ćwiczących obraz przyszłego pola walki, a szczególnie funkcjonowania w nim systemu dowodzenia, powinno ono mieć realną sytuację bojową, to znaczy zgodną z działaniem podgrywanych elementów systemu w toku rzeczywistych działań bojowych na przyszłym polu walki.

Jednym z takich elementów, którego działanie powinno być w ćwiczeniu podgrywane jest szczebel nadrzędny w stosunku do najwyższego szczebla ćwiczącego. Zadanie to z reguły wykonuje grupa koordynacyjno-operacyjna (koordynacyjno-podgrywająca). Grupa ta podgrywa nie tylko działanie szczebla nad-

⁷ Na podstawie osobistych obserwacji autora uczestniczącego w ćwiczeniach szkieletowych w latach 1993-99.

rzędnego, ale także podgrywa działanie sąsiadów i przekazuje informacje o działaniu przeciwnika będące w posiadaniu szczebla nadrzędnego.

Zarówno dla zespołów podgrywających jak i grupy koordynacyjno-operacyjnej należy przeprowadzić szkolenie w czasie przewidzianym na czynności przygotowawcze do ćwiczenia. W ramach tego szkolenia należy ściśle określić zasady podgrywania sytuacji operacyjno-taktycznej, sposoby przekazywania meldunków i informacji oraz różnego rodzaju wiadomości. Każdy podgrywający określony element ugrupowania operacyjno-taktycznego powinien wykonać szczegółowe położenie swego elementu, wykorzystując założenie (sytuację operacyjno-taktyczną) do ćwiczenia. Posłuży to sprawniejszemu „wejściu” w ćwiczenie i umożliwi ćwiczącym dowództwom szybsze zdobycie informacji o położeniu podległych wojsk.

Doświadczenia zdobyte podczas przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych (szkieletowych i gier komputerowych) pozwalają na sformułowanie następujących wniosków dotyczących przygotowania nauczycieli akademickich i studentów do tych ćwiczeń:

- ćwiczenie powinno zostać poprzedzone grą decyzyjną, by można przewidzieć możliwe warianty realizacji założonych celów i zagadnień szkoleniowych;
- koniecznym jest prowadzenie instruktaży do ćwiczenia, poszerzonych o przedsięwzięcia zgrywania zespołów podgrywających, ćwiczących sztabów;
- w każdym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym przewidzieć czas na „rozruch” ćwiczenia;
- doskonalić kadre dydaktyczną w zakresie metodyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, przybliżając ustalenia obowiązujące w tym zakresie w NATO;

Powyższe propozycje i zakres zmian w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych obejmują tylko wybrane elementy tego procesu i mogą stanowić ułatwienia w sprawnej ich realizacji.

Realizacja zmian w organizacji i w zakresie zadań dowódców i sztabów dowódczo-sztabowych wiodła do zwiększenia efektywności i jakości ich pracy. W tym celu opracowano i wdrożono nowe metody i techniki, które miały na celu zwiększenie efektywności i jakości ich pracy. W tym celu opracowano i wdrożono nowe metody i techniki, które miały na celu zwiększenie efektywności i jakości ich pracy.

Wdrożenie nowych procedur dowódczo-sztabowych miało na celu zwiększenie efektywności i jakości ich pracy. W tym celu opracowano i wdrożono nowe metody i techniki, które miały na celu zwiększenie efektywności i jakości ich pracy.

Badania dowódczo-sztabowe i obserwacje ćwiczeń wykazały, że w tym celu opracowano i wdrożono nowe metody i techniki, które miały na celu zwiększenie efektywności i jakości ich pracy.

Badania dowódczo-sztabowe i obserwacje ćwiczeń wykazały, że w tym celu opracowano i wdrożono nowe metody i techniki, które miały na celu zwiększenie efektywności i jakości ich pracy.

ZAKOŃCZENIE

Rozważania prezentowane w rozprawie prowadzone były na podstawie szerokiego wachlarza materiałów teoretycznych oraz badań empirycznych. Wykorzystałem opracowania polskiej myśli wojskowej oraz dostępne materiały w języku angielskim. Istotnym źródłem wiedzy i materiału badawczego były doświadczenia zdobyte w wielu ćwiczeniach „szkieletowych” i „komputerowych” w latach 1995 – 1999.

Ważnym uzupełnieniem procedury badawczej były wnioski z innych ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych w dwuletnim cyklu kształcenia na Wydziale Wojsk Lądowych AON. Poczynione bezpośrednie obserwacje z ćwiczeń w akademiach wojskowych Danii i Niemiec, stały się ważnym źródłem wniosków w zakresie przygotowania jak i prowadzenia ćwiczeń z wykorzystaniem techniki komputerowej.

Badania dokumentów i obserwacja ćwiczeń wykazały zarówno istotne różnice, jak i podobieństwa w obszarze przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych w Wojskach Lądowych RP i w armiach Danii oraz Niemiec. Jest to spowodowane między innymi, specyfiką metod podejmowania decyzji i stosowanych procedur dowodzenia.

Badania potwierdziły, iż ćwiczenia operacyjno-taktyczne są jedną z najbardziej wszechstronnych form kształcenia operacyjno-taktycznego. One bowiem stwarzają najlepsze warunki stosowania zasady realizmu. To właśnie w ćwiczeniach szkieletowych przeprowadzanych w terenie, najwierniej oddany jest realizm praktycznej działalności dowódczo-sztabowej na przyszłym polu walki. Jedną z tendencji zmierzających do podniesienia efektywności ćwiczeń jest ich prowadzenie przy wykorzystaniu komputerowych modeli symulacyjnych pola walki. Pozwala to nie tylko na stworzenie ćwiczącym warunków zbli-

zonych do występujących na polu walki, ale także zwiększa obiektywność oceny ćwiczących dowództw.

Badania potwierdziły również i to, że założenia teorii czynności są stosowana przez dowódcę (oficera sztabu) w działalności dowódczo-sztabowej. Może nieco inaczej są te czynności nazwane, lecz ich treść i kolejność występowania jest w zasadniczej części taka sama.

Badania potwierdziły również, że osiągnięcie kompatybilności w zakresie ćwiczeń dowódczo-sztabowych nie wymaga bezkrytycznego przyjęcia wszystkich wzorców stosowanych w innych armiach państw NATO i całkowitej rezygnacji z własnych doświadczeń.

Normalną praktyką powinno być włączanie studentów (szczególnie II roku studiów) do procesu przygotowania ćwiczenia. Zasadny staje się udział oficerów z innych armii i z różnych rodzajów sił zbrojnych, w zespole przygotowującym i prowadzącym ćwiczenie w wymiarze międzynarodowym. Ekspozowanie działań połączonych w akademickich ćwiczeniach dowódczo-sztabowych szczebla operacyjnego, wymaga zaangażowania oficerów wszystkich wydziałów AON.

Przedstawione powyższe wnioski pozwalają stwierdzić, że proces modyfikacji¹ i standaryzacji² w obszarze przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych szczebla operacyjno-taktycznego jest niezbędny, jeżeli chcemy zwiększyć efektywność przygotowania dowództw do realizacji zadań w ramach Sojuszu.

Ważne w procesie przygotowania ćwiczących jest wydzielenie odpowiedniego czasu na czynności przygotowawcze tak, by nie tracić czasu realnego ćwi-

¹ Modyfikacja – zmiana, przeróbka lub poprawka czegoś, nie naruszająca zasadniczego charakteru rzeczy – Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1979, tom II, s.202.

² Standaryzacja – wprowadzanie jednolitych norm, zwłaszcza w przemyśle, ujednocianie produkcji – Tamże, tom III, s.318. – ujednocianie, znormalizowanie, typizacja- Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, W. Kopaliński, WP, Warszawa 1989, s.479.

czenia na zapoznanie się ćwiczących z sytuacją bojową oraz techniką pracy w zespole – komórce organizacyjnej sztabu.

Dysertacja nie pretenduje do roli wzorca i nie można utożsamiać jej z metodyką przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Jak już wcześniej zaznaczyłem, celem było wskazanie propozycji zmian w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych szczebla taktyczno-operacyjnego, a wynikających z teorii czynności i faktu przystąpienia Polski do NATO. Rozprawa ta może być traktowana jako wkład w proces zapewnienia interoperacyjności Sił Zbrojnych RP, wkład oparty na podstawach naukowych.

Egzemplifikację tego wkładu stanowi między innymi część załączników do niniejszej dysertacji. Szczególnie przydatne powinny one być dla zespołów autorskich opracowujących ćwiczenie szkieletowe w AON.

BIBLIOGRAFIA

1. *AAP-6 Nato Glossary of Terms and Definitions*, Brussels 1995.
2. *AJP-1(A) Allied Joint Operations Doctrine*, 2-nd Preliminary Draft 1994 .
3. *ATP-35(B) Land Force Tactical Doctrine*.
4. Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, Warszawa 1983 .
5. Ciborowski L., *Wnioski z ćwiczeń prowadzonych przez wojska Sojuszu Atlantyckiego*, AON, Warszawa 1993 .
6. *Command and Staff Decision Processes*, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas 1994 .
7. *Doktryna szkoleniowa SZ RP – 2010*, SG WP, Warszawa 1995.
8. *Dokumentacja i tryb przygotowania ćwiczeń w AON*, Warszawa AON 1996.
9. *Dokumentacja jednostronnego, wieloszczeblowego ćwiczenia szkieletowego ze studentami i słuchaczami AON w roku akademickim 1995/96*, Warszawa AON 1996.
10. *Dokumentacja jednostronnego, dwuszczeblowego ćwiczenia szkieletowego ze studentami AON w roku akademickim 1996/97*, Warszawa AON 1997.
11. *Działania operacyjno-taktyczne, Działania taktyczne oddziału w składzie związku taktycznego, Dokumentacja ćwiczenia*, Warszawa AON 1998.
12. *FM 101-5 Staff Organizations and Operations*, Department of the Army, Washington 1997 r.
13. Gołąb Z., Kołcz S., *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974.
14. Groskrejc J., *Sprawozdanie z badań eksperymentalnych prowadzonych w ramach ćwiczeń dowódczo-sztabowych dla studentów AON w dniach 19-23. 06. 1995 r.*, Warszawa AON 1995.
15. Halik J., *Sprawozdanie z badań efektywności ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych w AON*, Warszawa 1991.

16. Halik J., Murawski T., Ślemp W., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO*, Warszawa AON 1998.
17. Hauzer W., *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO*, Warszawa SG WP 1997.
18. *HDv 100-200 Führungsunterstützung im Heer (TF/TFU)*, Bonn 1996.
19. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, Warszawa SG WP 1995.
20. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*, SG WP, Warszawa 1995.
21. Knetki J. *Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w Akademii Obrony Narodowej*, Warszawa AON 1998.
22. Kołcz S., *Doświadczenia i wnioski z ćwiczeń dowódczo-sztabowych*, Myśl Wojskowa nr 8, 1985.
23. Kołcz S., *O klasyfikacji ćwiczeń ciąg dalszy*, Myśl Wojskowa nr 3, 1991.
24. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. 4, Ossolineum, Warszawa 1969.
25. Kręcikij J., *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO*, Warszawa AON 1998.
26. Kręcikij J., *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1996 r.
27. Kręcikij J., *Przygotowanie działań taktycznych w NATO (na przykładzie procedur wojsk lądowych sił zbrojnych USA)*, Warszawa AON 1996.
28. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa MON 1979.
29. Łazarek J., *Doskonalenie metodyki prowadzenia ćwiczeń grupowych z taktyki ogólnej ze słuchaczami I kursu ASG WP*, Warszawa AON 1985.
30. Łazarek J., *Sprawozdanie z badania opinii absolwentów AON WWL w zakresie metodyki kształcenia w ćwiczeniach taktycznych*, materiał studyjny, Warszawa AON 1995.

31. Łysiak I., *Doskonalenie obiegu informacji w taktycznym ćwiczeniu szkieletowym w ASG WP*, Warszawa 1990.
32. Łysiak I., Halik J. *Kształcenie studentów AON w ćwiczeniach grupowych i dowódczo-sztabowych –praca naukowo-badawcza p.k. „ćwiczenia1”*, Warszawa AON 1995.
33. Malewska E., *Sylwetka osobowo-zawodowa absolwenta uczelni rolniczej w „Przemiany w treściach kształcenia w szkole wyższej”*, Warszawa 1991.
34. *Mała Encyklopedia Powszechna*, Warszawa 1969.
35. Mazurek Z., *Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w przygotowaniu studentów Akademii Obrony Narodowej*, Warszawa AON 1994.
36. *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, Warszawa AON 1995.
37. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, Warszawa AON 1993.
38. Michniak J., Golemiec J., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, część 1, Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych*, Warszawa AON 1998.
39. Michniak J., Kulma W., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, część 3, Proces dowodzenia*, Warszawa AON 1998.
40. Okoń W., *Podstawy kształcenia ogólnego*, Warszawa 1987.
41. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1987.
42. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa PWN 1987.
43. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.
44. *Program studiów dyplomowych – kierunek dowódczo-sztabowy wojsk lądowych AON*, Warszawa 1995.
45. *Słownik języka polskiego*, Warszawa PWN 1981.
46. *STANAG 2014 Operation Orders, Warning Orders and Administrative/Logistics Orders*, Military Agency for Standardization 1991.

47. *STANAG 2019 Military Symbols*, Military Agency for Standardization 1986.
48. Stawowy-Wojnarowska J., *Podstawy kształcenia specjalnego*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1989 .
49. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
50. Strelau J., *W kręgu teorii czynności*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1995.
51. Szulc B. *Teoretyczne i praktyczne dylematy doboru treści kształcenia w szkolnictwie wojskowym w „Przemiany w treściach kształcenia w szkole wyższej”*, Warszawa 1991.
52. Szulc B. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych”*, Warszawa 1993.
53. Szulc B. *Możliwości zastosowań nowoczesnych koncepcji doboru i porządkowania treści kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym „Szkolnictwo-3”*, Warszawa AON 1993.
54. Tarapata J., *Kontrola i ocena w nauczaniu*, Vademecum dydaktyczno-wychowawcze, Warszawa W i W 1998.
55. Tomaszewski T., *Główne idee współczesnej psychologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
56. Tomaszewski T. *Psychologia jako nauka o człowieku*, Warszawa 1967.
57. *Wytyczne Szefa Sztabu Generalnego WP do funkcjonowania szkolenia SZ RP w latach 1996-1997.*
58. Zieliński J., *Dydaktyka taktyki ogólnej*, Warszawa 1991.

SPECYFIKACJA ĆWICZENIA (EASPEC)

1. DANE OGÓLNE

- a. Kryteria ćwiczenia
- b. Numer kolejny ćwiczenia
- c. Tytuł / rodzaj ćwiczenia
- d. Rodzaje / sprzęt
- e. Techniki realizacji
- f. Obszar ćwiczenia / miejsce prowadzenia
- g. Oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia (OSEP)
- h. Obszar prowadzący ćwiczenie
- i. Kierownik ćwiczenia (KAW)

ZAŁĄCZNIKI

2. WYMAGANIA

Opisne wymagania w stosunku do ćwiczenia, jego celu i związku z innymi ćwiczeniami.

3. CELE ĆWICZENIA

Określenie celu zasadniczego i celów pomocniczych ćwiczenia.

4. KONCEPCJA ĆWICZENIA

Określenie koncepcji operacyjnej przyjętej dla osiągnięcia zakładanych celów ćwiczenia i realizacji zadań edukacyjnych. Ogólna sytuacja wyjściowa (realna lub symulowana) obejmująca rynek i polityczną, ekonomiczną i militarną stronę ćwiczenia, dane o terenie itp. aczkolwiek nie do dnia prowadzenia ćwiczenia.

SPECYFIKACJA ĆWICZENIA (EXSPEC)

1. DANE OGÓLNE

- a. Kryptonim ćwiczenia.
- b. Numer kolejny ćwiczenia.
- c. Forma / rodzaj ćwiczenia
- d. Rozmach / szczebel.
- e. Termin realizacji.
- f. Obszar ćwiczenia / miejsce prowadzenia.
- g. Oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia (OSE).
- h. Oficer prowadzący ćwiczenie (OCE).
- i. Kierownik ćwiczenia (ExDir).

2. WYMAGANIA

Ogólne wymagania w stosunku do ćwiczenia, jego celu i związek z innymi ćwiczeniami.

3. CELE ĆWICZENIA

Określenie celu zasadniczego i celów pomocniczych ćwiczenia.

4. KONCEPCJA ĆWICZENIA

Określenie koncepcji operacji przyjętej dla osiągnięcia zakładanych celów ćwiczenia i realizacji zadań szkoleniowych. Ogólna sytuacja wyjściowa (realna lub umowna) obejmująca sytuację polityczną, ekonomiczną i militarną stron ćwiczenia, dane o terenie itp. stanowiące tło dla prowadzenia ćwiczenia.

5. WYMAGANIA DOTYCZĄCE UCZESTNICTWA

Określenie wymagań w zakresie uczestnictwa z podziałem na siły NATO i narodowe oraz wstępne określenie na role w jakich będą ćwiczyć (NIEBIESCY, POMARAŃCZOWI, FIOLETOWI). Jeśli zachodzi potrzeba to podaje się przewidywane wykorzystanie sił wyznaczonych do podgrywania określonych zdarzeń lub sytuacji, w tym siły mające działać zgodnie z zasadami strony przeciwnej.

W punkcie tym należy wstępnie określić:¹

- a. Zaangażowane państwa.
- b. Przewidywany rodzaj i wielkość ćwiczących dowództw.
- c. Przewidywana liczba ćwiczących wojsk.
- d. Rodzaj ćwiczących jednostek (np. pancerne, zmechanizowane, aeromobilne itp.).
- e. Przewidywany szczebel dowodzenia.
- f. Informacje dodatkowe ważne dla uczestniczących państw lub państwa będącego gospodarzem ćwiczenia.

6. UWARUNKOWANIA POLITYCZNE

Określenie ewentualnych implikacji politycznych jakie może wywołać dane ćwiczenie w celu identyfikacji obszarów możliwych problemów oraz przestrzeganie postanowień Dokumentu Wiedeńskiego 1994.

7. HARMONOGRAM PRZYGOTOWANIA ĆWICZENIA

Przedstawienie propozycji terminów realizacji konferencji planistycznych, warsztatów, seminariów itp. Określenie terminów do których powinno nastąpić potwierdzenie uczestnictwa w ćwiczeniu przez poszczególne państwa oraz wyznaczenie sił biorących udział w ćwiczeniu.

¹ Wymaga potwierdzenia w rozkazie operacyjnym do ćwiczenia(EXOPORD).

8. POLITYKA INFORMACYJNA

Przedstawienie ogólnych zasad informowania opinii publicznej o ćwiczeniu. Jeżeli to tylko możliwe polityka informacyjna powinna być „aktywna”.

9. INSTRUKCJE SPECJALNE

Określenie wymagań w zakresie wzmocnienia ćwiczących dowództw przez oficerów z państw partnerskich.

10. WSPARCIE LOGISTYCZNE

Określenie wymagań w zakresie zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia, w tym określenie przewidywanych kosztów jakie poniesie NATO w związku z realizacją danego ćwiczenia.

11. ZASADY SKŁADANIA MELDUNKÓW

Określenie formy i procedur składania meldunków o ćwiczeniu.

ROZKAZ OPERACYJNY DO PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA (EXOPORD)

1. UWAGI OGÓLNE

Rozkaz operacyjny do ćwiczenia jest podstawowym dokumentem na podstawie którego formułowane i wydawane są rozkazy i zarządzenia dla ćwiczących dowództw, wojsk i zaangażowanych instytucji wojskowych. Podstawę do opracowania rozkazu stanowi specyfikacja ćwiczenia (EXSPEC).

Rozkaz operacyjny opracowywany jest zgodnie z procedurami planistycznymi, a odpowiedzialnym za jego opracowanie jest oficer prowadzący ćwiczenie (OCE) lub wyznaczony dowódca. W przypadku ćwiczeń podlegających notyfikacji zgodnie z Dokumentem Wiedeńskim, oficer prowadzący ćwiczenie jest odpowiedzialny za notyfikację ćwiczenia w terminie 42 dni przed jego rozpoczęciem.

Format rozkazu musi być zgodny ze STANAGIEM2014. Podobnie wszystkie niezbędne instrukcje dla sztabu ćwiczenia (DISTAFF Instruktions) mogą być opracowane w tym samym formacie.

Ze względu na rodzaj zawartych informacji niektóre części rozkazu operacyjnego są udostępniane określonym osobom funkcyjnym ćwiczenia. W tym celu stosuje się różne kolory stron dokumentu oznaczające zakres dostępności:

- KOLOR BIAŁY – informacje dotyczące wszystkich uczestników ćwiczenia;
- KOLOR NIEBIESKI – informacje dotyczące uczestniczących wojsk i dowództw wojsk własnych oraz struktur organizacyjnych ćwiczenia;
- KOLOR POMARAŃCZOWY – informacje dotyczące wyłącznie strony przeciwnej;
- KOLOR ZIELONY – instrukcje dla sztabu ćwiczenia (DISTAFF).

Wielkość rozkazu operacyjnego zależy od szczebla i stopnia złożoności ćwiczenia i może ono przybierać formę pojedynczego dokumentu lub wydawnictwa książkowego.

W koniecznych przypadkach ćwiczący dowódcy niższych szczebli mogą wydawać dodatkowe instrukcje. Powinno się unikać powielania w nich treści zawartych w rozkazie operacyjnym. Instrukcje takie mogą przybierać formę:

- Rozkazu operacyjnego (bojowego) niższego szczebla (format jak EXOPORD);
- Aneksów do rozkazu operacyjnego (wskazany jest użycie innego koloru stron);
- Instrukcji dla sztabu ćwiczenia (DISTAFF).

Zalecane jest wydawanie rozkazu w formie skoroszytowej (umożliwia wymianę pojedynczych stron). W przypadkach niewielkich zmian zezwala się na dokonywanie odręcznych poprawek w treści rozkazu. Na podkreślenie zasługuje fakt, że rozkaz operacyjny do ćwiczenia nie może zawierać informacji, które można znaleźć w regulaminach, podręcznikach itp. W takich przypadkach należy jedynie załączyć wykaz literatury fachowej.

2. ZAŁĄCZNIKI

Głównym celem załączników do Rozkazu Operacyjnego do Ćwiczenia jest umożliwienie załączenia bardziej szczegółowych instrukcji dotyczących różnych aspektów ćwiczenia, co pozwala na opracowanie samego rozkazu w sposób zwięzły i czytelny dla jego użytkowników. Pozwala to zarówno na dostarczenie wybranym adresatom dodatkowych informacji jak i wstrzymanie dopływu informacji do adresatów, których ona nie dotyczy.

Szczegółowy układ każdego załącznika zależy w głównej mierze od ilości i rodzaju zawartych w nim informacji oraz celów jakim ma on służyć.

W NATO stosuje się specyficzną formę i strukturę załączników do rozkazu operacyjnego. Ogólną zasadą jest podział na **ANEKSY** (ANNEXES), do

nich sporządza się **APENDYKSY** (APPENDICES), a z kolei do nich załącza się **TABY** (TABS). Aneksy oznaczają się dużymi literami (grupami liter) alfabetu (A, B, C..., AA, BB,...), apendyksy kolejnymi cyframi arabskimi (1,2,3,...), taby zaś kolejnymi dużymi literami alfabetu (Tab A, Tab B, Tab C,...).

Wyżej wymienione załączniki mogą być opracowane w formie pisemnej, wykresów, szkiców, tabel, map z naniesioną sytuacją, itp. W przypadku ćwiczeń wysokiego szczebla i o dużym stopniu złożoności stosuje się nośniki elektroniczne (dyskietki lub dyskiCD-ROM) w celu oszczędności papieru gdyż niektóre dokumenty mogą liczyć wiele setek stron.

Załączniki, które są dostarczane razem z rozkazem wymagają jedynie czytelnej identyfikacji w odniesieniu do właściwego rozkazu operacyjnego do ćwiczenia. Muszą posiadać klauzulę tajności i w miarę potrzeb, wykaz apendyksów. Załączniki, które nie są dostarczane jednocześnie z rozkazem muszą posiadać dodatkowo nagłówek, podpis właściwego dowódcy lub upoważnionej osoby oraz rozdzielnik.

W interesie standaryzacji przyjęto określoną kolejność aneksów i apendyksów do Rozkazu Operacyjnego do Ćwiczenia oraz ich treści. Ułatwia to wymianę dokumentów między zainteresowanymi stronami, a przede wszystkim szybką orientację przy poszukiwaniu właściwych informacji w czasie ćwiczeń oraz w trakcie prowadzonych analiz i omówień po ich zakończeniu. Aneksy i apendyksy, które nie są wymagane w określonym ćwiczeniu pomijają się.

Układ Rozkazu Operacyjnego do Ćwiczenia wraz z właściwymi aneksami i apendyksami został przedstawiony w dalszej części załącznika.

(1) NIEBIESCY

(2) POMARAŃCZOWI

(3) ...(inne wg potrzeb)

c. Struktura organizacyjna sztabu kierownictwa ćwiczenia (DISTAFF).

d. Siły NATO nie biorące udziału w ćwiczeniu (podgrywane).

e. Siły z państw nie należących do NATO.

f. Sposób podporządkowania ćwiczących wojsk.

2. ZADANIE

Przedstawienie w zwięzły sposób zadań do realizacji przez ćwiczących włącznie z głównymi celami ćwiczenia.

3. REALIZACJA

a. Koncepcja operacji. W tym podpunkcie należy przedstawić ogólny plan przeprowadzenia ćwiczenia z wyszczególnieniem głównych faz zamierzanych działań i podstawowe terminy ich realizacji.

b. Prowadzenie operacji. W tym podpunkcie należy przedstawić zasadnicze zadania i wykorzystanie wojsk i dowództw w realizacji przyjętej koncepcji operacji do ćwiczenia.

c. Wytyczne koordynujące.

(1) Zasady, ustalenia i inne niezbędne dane pozwalające na bezkolizyjne prowadzenie ćwiczenia.

(2) Wytyczne i upoważnienia do bezpośredniej współpracy w celu umożliwienia dalszego planowania.

4. WSPARCIE LOGISTYCZNE.

W tym punkcie należy określić sposób zabezpieczenia logistycznego i administracyjnego mającego podstawowe znaczenie dla ćwiczących wojsk i dowództw. Punkt ten może obejmować:

- a. Sposób opracowania i terminy opublikowania rozkazu operacyjnego.
- b. Zasady określające udział obserwatorów ćwiczenia oraz oficerów łącznikowych.
- c. Polityka informacyjna o ćwiczeniu.
- d. Ustalenia dotyczące dyskusji po zakończeniu ćwiczenia.
- e. Wymagania dotyczące procesu omówienia i składania meldunków o ćwiczeniu.
- f. Sposób zabezpieczenia ćwiczenia (sprzęt i personel) przez państwa uczestniczące w ćwiczeniu.

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

- a. Dowodzenie. W tym podpunkcie należy określić:
 - (1) Oficera odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia (OSE), lokalizację jego SD oraz planowane przemieszczenia, zastępcę OCE (second-in-command) i zapasowe SD.
 - (2) Oficera prowadzącego ćwiczenie (OCE), lokalizację jego SD oraz planowane przemieszczenia, zastępcę OCE (second-in command) i zapasowe SD.
 - (3) Dowódców NIEBIESKICH, POMARAŃCZOWYCH /BIAŁYCH i innych, lokalizację ich stanowisk dowodzenia i planowe przemieszczenie.
 - (4) Szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia (DICONSTAFF).
 - (5) Osoby odpowiedzialne za dowodzenie oznaczonymi siłami (wojskami) biorącymi udział w ćwiczeniu (np. samolotami rozpoznania lotnictwa sił morskich, okrętami podwodnymi, lotniczymi środkami wczesnego ostrzegania itp.).
 - (6) Wytyczne określające przejmowanie dowodzenia i / lub kierowania przez dowódców NATO oraz objęcie dowodzenia na powrót przez dowódców narodowych i wszelkie zmiany w tym zakresie w toku ćwiczenia.

(7) Wytyczne określające zasady postępowania w razie wystąpienia wypadków nadzwyczajnych – przerwanie lub przełożenie ćwiczenia.

b. Łączność. W tym podpunkcie określa się:

(1) Organizację łączności – zwykle w oddzielnym załączniku.

(2) Tabela kryptonimów i znaków rozpoznawczych uczestników ćwiczenia.

Za zgodność

PODPIS DOWÓDCY

.....

(wg potrzeb)

Aneksy:

Rozdzielnik.

ANEKS A: ORGANIZACJA ĆWICZENIA I UCZESTNICZĄCE SIŁY

ANEKS B: ROZPOZNANIE

ANEKS C: CELE SZKOLENIOWE ĆWICZENIA

ANEKS D: ZAGADNIENIA OPERACYJNE

(Aneks ten zawiera także rozkazy, które są wspólne dla wszystkich rodzajów działań prowadzonych w ćwiczeniu i nie są zatem umieszczane w Aneksach E, F, G, H, J, K).

ANEKS E: OPERACJE MORSKIE

ANEKS F: OPERACJE WOJSK LADOWYCH

ANEKS G: OPERACJE SIŁ POWIETRZNYCH

ANEKS H: MORSKIE OPERACJE DESANTOWE

ANEKS I: KONTROLA KOMUNIKACJI MORSKIEJ

ANEKS J: OPERACJE SIŁ NUKLEARNYCH

ANEKS K: WALKA ELEKTRONICZNA

ANEKS L: DZIAŁANIA PSYCHOLOGICZNE

ANEKS M: DZIAŁANIA NIEKONWENCJONALNE

ANEKS N: ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

ANEKS O: ZASADY BEZPIECZEŃSTWA

ANEKS P: PUBLIC INFORMATION

ANEKS Q: KRYPTONIMY. KODY I OKREŚLENIA STOSOWANE W
ĆWICZENIU

ANEKS R: ZASADY OCENY ĆWICZENIA I SKŁADANIA MELDUNKÓW

ANEKS S: ORGANIZACJA SYSTEMU ŁACZNOŚCI

ANEKS T: HARMONOGRAM PRZYGOTOWANIA I PRZEBIEGU
ĆWICZENIA

ANEKS U: INSTRUKCJE KIEROWNICTWA ĆWICZENIA I ROZJEMCÓW

ANEKS V: OFICEROWIE ŁACZNIKOWI, OBSERWATORZY I GOŚCIE

ANEKS W: ZABEZPIECZENIE KARTOGRAFICZNE I METEO

ANEKS X: WSPÓŁPRACA CYWILNO-WOJSKOWA

ANEKS Y: DZIAŁANIA Z UŻYCIEM BRONI CHEMICZNEJ

ANEKS Z: WYKAZ DOKUMENTÓW NORMATYWNYCH DO KTÓRYCH
ODNOSZONO SIE W ROZKAZIE OPERACYJNYM

ANEKS AA: ROZDZIELNIK

ANEKS BB: WNIOSKI Z POPRZEDNICH ĆWICZEŃ

ANEKS CC: OBJAŚNIENIE SKRÓTÓW UŻYTYCH W DOKUMENCIE. A
NIE WYSTĘPUJACYCH W AAP15

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

1. Dzień badania: 17.11.1999.
2. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.
 - a) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
 - b) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
 - c) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
 - d) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
 - e) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.
3. Wykaz osób (stanowisk) badanych:
Płk dr hab. Michał HUZARSKI
Kierownik Katedry Taktyki Ogólnej.

4. Treść opinii:

Ad. a) Na to pytanie nie można jednoznacznie odpowiedzieć. Dobór rodzajów ćwiczeń przy obecnych możliwościach programowych jest poprawny. Przybliżany jest realizm pola walki w różnych jego aspektach. Natomiast ilość ćwiczeń nie jest wystarczająca. Można stwierdzić, że studenci – absolwenci są wstępnie

a nie wystarczająco przygotowani do działania na przewidywanych stanowiskach.

Ad. b) Czynności przewidywane do wykonywania przez studentów w ćwiczeniach są zbieżne z czynnościami prognozowanymi w sytuacjach realnego pola walki. W sytuacjach rzeczywistych pojawiają się nowe uwarunkowania, które trudno przewidzieć. Mam tu na uwadze przede wszystkim stres i zaskakujący rozwój sytuacji. Tego w ćwiczeniach nie można sprawdzić.

Ad. c) Trzeba wprowadzić do ćwiczeń elementy stwarzające zagrożenia i niejasności sytuacyjnej. Ćwiczący powinien być zaskakiwany niekonwencjonalnymi sytuacjami.

Ad. d) Różne warianty wydzielania czasu na przygotowania do ćwiczeń uznawane są jako poprawne. Jednak w wyniku wymiany doświadczeń z Akademią Dowodzenia w Hamburgu przewiduje się eksperymentalnie wydłużenie czasu na przygotowania do ćwiczeń w terenie – na obozach letnim i zimowym. W ten sposób można wydłużyć czas pracy bezpośrednio w terenie, po wcześniejszym „przegraniu” sytuacji taktycznych na stanowiskach dowodzenia (w klasach).

Ad. e) Przewiduje się wydłużenie czasu przygotowania ćwiczenia i włączeniu do zespołów autorskich studentów. Plany przeprowadzenia ćwiczeń powinny stwarzać sytuacje, w których oficerowie przejmują dowództwo, odpowiedzialność i inicjatywę w warunkach samodzielności w podejmowanych decyzjach.

Rozszerzone powinny być stanowiska osób funkcyjnych organizujących i prowadzących ćwiczenie, przewidziane dla studentów – ćwiczących.

Tam gdzie to jest możliwe ćwiczenie powinno przebiegać wg decyzji ćwiczących.

Ćwiczenia powinny przygotowywać szerzej do działań w sojuszniczych operacjach połączonych.

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

1. Dzień badania: 18.11.1999 r.
2. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.
 - a) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
 - b) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
 - c) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
 - d) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
 - e) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.

3. Wykaz osób (stanowisk) badanych:

Płk dr Józef HALIK

Kierownik Zakładu Metodyki Szkolenia Taktyczno-Operacyjnego.

3. Treść opinii:

Ad. a) Jeżeli chodzi o liczbę ćwiczeń, która jest przewidziana programem, jest ona chyba optymalna. Chociaż prywatnie mówiąc to studenci AON coraz mniej uczą się własnej taktyki i metodyki. Chociaż relatywnie w stosunku do ogółu godzin jest pewna prawidłowość i stanowią określony procent z całości. Wydaje

się, że w tych uwarunkowaniach AON powinna dać studentom pewne wzorce działania w sytuacjach nazwijmy to podstawowych (klasycznych). Nie ma mowy o wymyślaniu jakichkolwiek szczególnych sytuacji z tego względu, że uczelnia w pierwszym rzędzie jest powołana do pokazywania studentom określonej wiedzy taktycznej i operacyjnej, jak również do wyrobienia u nich umiejętności i nawyków praktycznego wykorzystania tej wiedzy w konkretnych sytuacjach. A tymi konkretnymi sytuacjami winny być sytuacje, które mogą oni rozwiązać przy tym stanie wiedzy i umiejętności. Oczywiście można zastosować inne rozwiązanie, a mianowicie takie, że studenci studiów dyplomowych będą piastować stanowiska jako dublerzy na szczeblu dywizji, korpusu, zanim będą na stanowisku batalionu, brygady.

Zawsze są takie opinie, że studenci nie zostali w pełni przygotowani, że nie znają tego i tego, ale to jest tylko uczelnia. Uczelnia nie daje recepty na wszystko. Doświadczenie zdobywa się w jednostkach, w dowództwie (sztabie) w czasie szkolenia zasadniczego (ćwiczenia różnego rodzaju) oraz w czasie szkolenia uzupełniającego (podtrzymującego).

Ad. b) W prowadzonych ćwiczeniach w AON najwięcej czasu poświęca się na modelowe wypracowanie decyzji, tzn. w taki sposób, kiedy dowódca będzie dysponował określonymi informacjami i będzie miał dostatecznie dużo czasu aby wariantować, aby rzetelnie podjąć decyzję. Wydaje się, że słusznym było by przewidzieć dla studentów więcej sytuacji, kiedy to na podjęcie decyzji będzie mniej czasu lub będzie brakowało informacji albo będą one sprzeczne.

Ad. c) Uważam, że w czasie studiów (ćwiczeń) studenci powinni więcej czasu poświęcać na pracę na stanowisku dowodzenia w terenie. Szczególnie chodzi tutaj o pracę w terenie na szczeblu taktycznym: orientacja topograficzna, stawianie zadań w terenie, prowadzenie rekonesansu itp.

Ad. d) Ja uważam, że instruktaż do ćwiczeń jest jak najbardziej potrzebny i powinien on być bardzo dokładny, najlepiej jak będzie w miejscu przyszłego ćwiczenia. Powinien on być taki, aby student idąc na ćwiczenie wiedział bardzo do-

kładnie co będzie robić, co należy mieć ze sobą – jaką wiedzę i umiejętności posiadać. Więcej wymagalności od studentów. Student przed ocenieniem powinien być dokładnie sprawdzony z zakresu czynności przygotowawczych i posiadanej wiedzy o pracy na danym stanowisku, posiadać niezbędną literaturę oraz wykaz dokumentów bojowych.

Trudno jest obligatoryjnie poradzić, czy ma się przeznaczać na instruktaż i przygotowanie godzinę czy dwie – według mnie, tyle ile potrzeba studentom, aby w pełni zrozumieli istotę ćwiczenia (tzn. jakie są relacje kierownika (kierownictwa) a ćwiczący itd.), oraz swoje miejsce i ewentualne zadanie jakie przyjdzie im wykonać w określonych fazach (okresach) ćwiczenia. Nie należy przy tym ujawniać koncepcji ćwiczenia, gdyż miało by to odwrotny skutek.

Ad. e) Kierunki modyfikacji ćwiczeń winny iść w tym kierunku, aby student dowiedział się w toku studiów, że są ćwiczenia których problematyką są działania militarne (różne rodzaje form działań), że są ćwiczenia w których dominuje problematyka prowadzenia działań w ramach utrwalania i utrzymania pokoju, że są ćwiczenia w których rozwija się problemy dotyczące likwidacji skutków katastrof ekologicznych, katastrof przemysłowych itp. Ponadto studenci powinni znać dobrze obowiązującą procedurę prowadzenia ćwiczeń narodowych wg obowiązujących ustaleń, oraz ćwiczeń sojuszniczych wg wymogów NATO. Tutaj mam na myśli wszelkie procedury, dokumenty, a także cały scenariusz pracy dowódcy, które powinny być bezwzględnie podobne do scenariusza ćwiczeń sojuszniczych. Generalnie należy oswajać studentów z nazwami dokumentów, tłumaczyć im podobieństwa i różnice między nowymi narodowymi a natowskimi, również w innych państwach NATO jak USA i Niemcy.

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

1. Dzień badania: 17.11.1999 r.
2. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.
 - a) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
 - b) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
 - c) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
 - d) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
 - e) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.

3. Wykaz osób (stanowisk) badanych:

Płk dr Włodzimierz ŚLEMP.

Adiunkt Zakładu Metodyki Szkolenia Taktyczno-Operacyjnego.

4. Treść opinii:

Ad. a) Programowa ilość i rodzaje ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia w AON przygotowuje studentów do działania na przyszłych stanowiskach dowódczych i sztabowych w stopniu zaledwie dostatecznym. Można powiedzieć, że jest to wystarczające minimum.

Ad. b) Zgodnie z jedną z natowskich dyrektyw szkoleniowych (szkolenie w prowadzeniu walki) wszystkie czynności dowódcy (oficera sztabu) realizowane na polu walki powinny znajdować odzwierciedlenie w ćwiczeniach.

Ad. c) Jeżeli czynności (którekolwiek) dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treściach ćwiczeń, to są to ćwiczenia niecelowe, mało efektywne. Nie przestrzegana jest w nich bowiem podstawowa zasada realizmu ćwiczeń, która obowiązuje podczas szkolenia operacyjno-taktycznego we wszystkich armiach NATO.

Ad. d) W warunkach uczelni, oprócz wymienionych w pytaniu form przygotowania studentów do ćwiczeń, należałoby każde ćwiczenie rozpoczynać cyklem zajęć seminaryjnych (warsztatów) tematycznie związanych z problematyką, która będzie rozwiązywana w ćwiczeniu.

Ad. e) Częściowej odpowiedzi udzieliłem w punkcie d. Ponadto w większym zakresie do zespołów autorskich ćwiczeń należy angażować studentów II roku studiów. Modyfikacja ćwiczeń powinna iść w kierunku szerszego zastosowania symulacji komputerowej dostosowanej do procedur dowodzenia obowiązujących w NATO.

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

1. Dzień badania: 18.11 1999 r.

2. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.

- a) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
- b) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
- c) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
- d) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
- e) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.

3. Wykaz osób (stanowisk) badanych:

Mjr dr Janusz KRĘCIKIJ.

Kierownik Zakładu Systemów Dowodzenia Katedry Dowodzenia i Łączności.

4. Treść opinii:

Ad. a) Ilość tak, ale moim zdaniem należałoby przewartościować „obóz letni” i „obóz zimowy”, gdyż spędzanie całego tygodnia na punktach pracy w terenie, w składzie zupełnie nierealnych „sztabów” jest marnowaniem cennego czasu.

Ad. b) Praktycznie wszystkie, lecz można wyszczególnić:

- sporządzanie dokumentów dowodzenia;
- czynności formalne (odprawy itp.);
- podejmowanie decyzji.

Ad. c) Do czynności nie w pełni odzwierciedlonych w treści ćwiczeń należą:

- analiza zadania;
- zespołowa praca nad wariantami działania;
- stawianie zadań.

Ad. d) W zasadzie czas jest za krótki, szczególnie co do zgrania sztabu. Bardzo źle sytuacja wygląda dla II roku w okresie pomiędzy ćwiczeniami „szkieletowym” a „komputerowym”.

Ad. e) – większy nacisk na zespołowe, metodyczne rozwiązywanie problemów operacyjno-taktycznych zgodnie z zasadą pracy sztabu „teamwork is essential”;

- wykorzystanie kolejno po sobie następujących ćwiczeń – to jest okazja aby zacząć od polityki, przejść szczeble operacyjny i taktyczny, i wreszcie na koniec działania pokojowe – to może być na bazie jednego konfliktu;
- nie mamy SOP dla ćwiczących – to powoduje „sztuczność”, gdyż ćwiczący nie realizuje zadań przewidzianych stanowiskiem, ale te, które ustalili „przypadkowy” rozjemca.

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

1. Dzień badania: 19. 11. 1999 r.
2. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.
 - a) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
 - b) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
 - c) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
 - d) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
 - e) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.

3. Wykaz osób (stanowisk) badanych:

Płk dr Witold LIDWA

Adiunkt – Zastępca kierownika Katedry Taktyki Ogólnej.

4. Treść opinii:

Ad. a) Mając na uwadze cel kształcenia sprowadzający się do przygotowania wykwalifikowanych kadr dowódczo - sztabowych szczebla taktycznego i operacyjnego uważam, że zarówno ilość i rodzaj ćwiczeń zapewniają jego osiągnięcie. Istnieje potrzeba zmiany układu treści ćwiczeń grupowych z czynnościowe-

go na problemowy. Pozwoliłoby to zastąpić szeroko rozbudowane ćwiczenie grupowe, efektywnym z dydaktycznego punktu widzenia, ćwiczeniem epizodycznym. Pozwoliłoby to, w powiązaniu z pozostałymi rodzajami ćwiczeń zwiększyć szansę osiągnięcia zakładanego celu.

Ad. b) Uważam, że takie czynności jak:

- ocena sytuacji (w tym rozważania dotyczące możliwego sposobu działania przeciwnika);
- podejmowania decyzji (wybór wariantu)
- rozkazodawstwo.

Ad. c) Nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń następujące czynności:

- szczegółowe kalkulacje dotyczące możliwości przeciwnika i wojsk własnych;
- realizmu związanego z ciągle zmieniającą się sytuacją na polu walki;
- uczestnictwo w działaniach praktycznych.

Ad. d) Jest zbyt mało czasu. Założenie i inne dokumenty służące do rozpoczęcia ćwiczenia powinny znacznie (3-4 dni) poprzedzać rozpoczęcie ćwiczenia.

Ad. e) Ćwiczenie przygotowywać w jednym bloku zajęć (także czasowym) nie wydzielając jednostek lekcyjnych a prowadzić je ciągle przez np. 7 dni. Poprzedzając je oczywiście zajęciami teoretycznymi i okresem przygotowawczym.

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

4. Dzień badania: 19.11. 1999 r.
5. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.
 - f) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
 - g) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
 - h) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
 - i) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
 - j) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.

6. Wykaz osób (stanowisk) badanych:

Płk dr Jan KALINOWSKI

Adiunkt Katedry Taktyki Ogólnej.

4. Treść opinii:

Ad. a) Tak.

Ad. b) – ustalenie (egzekwowanie) położenia;

- analiza zadania;
- ocena czynników wpływających na wybór rozwiązania;

- wybór optymalnego wariantu;
- udzielanie wytycznych (dla szefa sztabu a następnie po wyborze wariantu – dodatkowych do dalszej pracy sztabu).

Ad. c) – synchronizacja działań;

- kierowanie walką w realnym czasie operacyjnym (realizacja planu operacji i dokonywanie w nim bieżących korekt).

Ad. d) Tak.

Ad. e) Należy bardziej eksponować w etapie planowania przegrywanie (war game) możliwych sytuacji krytycznych mogących wystąpić w trakcie walki i ich rozwiązywanie (w etapie odpraw koordynacyjnych).

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

1. Dzień badania: 18.11.1999 r.
2. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.
 - a) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
 - b) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
 - c) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
 - d) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
 - e) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.
3. Wykaz osób (stanowisk) badanych:

Płk dr Jan BRZOSOWSKI

Kierownik Zakładu Studiów Zintegrowanych

4. Treść opinii:

Ad. a) Realizowane ćwiczenia przygotowują studentów do działań w podstawowych rodzajach walki, co jest zbyt skromne jak na wszechstronne przygotowanie ich do pracy w jednostkach. W ćwiczeniach w mniejszym stopniu ekspozycje

nuje się technikę komputerową, co uniemożliwia wyrobienie nawyków, że z tych środków należy obowiązkowo korzystać.

Ad. b) Odzwierciedlane są czynności, które zawarte są w procesie podejmowania decyzji z pewnymi modyfikacjami wynikającymi z rozkazu operacyjnego. Nie uwzględnia się pracy w ograniczonym czasie.

Ad. c) Brak pełnych informacji dotyczących rozwoju zakładanej sytuacji taktycznej. Model-5 nie odzwierciedla w pełni zdarzeń, które mogą mieć miejsce w rozpatrywanych wariantach.

Ad. d) Jest właściwa. Powinien być zwiększony czas w ćwiczeniach, gdzie studenci po raz pierwszy realizują się na określonych stanowiskach, czyli w pierwszym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, które realizują po pierwszym semestrze.

Ad. e) Ćwiczenie dowódczo-sztabowe powinno być realizowane częściej niż grupowe. Daje to możliwość pracy w zespołach jak i doskonalenie swojej wiedzy nie związanej ze swoją specjalnością wojskową. Na dowódców i oficerów – szefów poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu wyznaczać oficerów innych specjalności (np. G-2 – oficer specjalista wojsk inżynieryjnych). Większą uwagę zwrócić na działania w terenie zurbanizowanym.

PROTOKÓŁ

z badania opinii – oceny eksperta

1. Dzień badania 18.11.1999.
2. Tematyka i problemy: „**Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności**”.
 - a) czy ilość i rodzaj ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w dwuletnim okresie kształcenia wystarczająco przygotowuje studentów do działania na stanowiskach dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych?;
 - b) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki znajdują odzwierciedlenie w ćwiczeniach?;
 - c) które z czynności dowódcy (oficera sztabu) nie w pełni są odzwierciedlone w treści ćwiczeń?;
 - d) czy ilość czasu na przygotowanie się ćwiczących do ćwiczenia (instruktaże, zapoznanie się z założeniem, trening w pracy utworzonego sztabu, itp.) jest właściwa?;
 - e) kierunki modyfikacji ćwiczeń związane z procedurami dowodzenia w NATO.
3. Wykaz osób (stanowisk) badanych:

Płk dr Jan KNETKI

Kierownik Zakładu Studiów Zintegrowanych Katedry Sztuki Operacyjnej

4. Treść opinii:

Ad. a) Liczba i rodzaj ćwiczeń jest wystarczająca. Można natomiast zastanowić się nad formami ich prowadzenia. Sądzę, że wprowadzenie komputerowych modeli symulacyjnych zwiększyłoby możliwości rozwijania umiejętności studentów w pracy na stanowiskach dowódczych i sztabowych.

Ad. b) W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, wieloszczeblowych, gdzie jest obieg informacji i zadań, uważam, że prawie wszystkie czynności dowódcze są realizowane. Zapewne w mniejszym stopniu ćwiczący dowódcy oceniają podwładnych lub umyka im spod kontroli oczekiwany rezultat działań, a także szybka reakcja na nieprawidłowości we wdrażaniu podjętej decyzji.

Ad. c) Ze względu na przewagę ćwiczeń grupowych, mniejszą uwagę skupia się na ciągłym zbieraniu i analizowaniu sytuacji niezbędnych do aktywnego oddziaływania na przebieg działań. Rozpatruje się bowiem określone, statyczne sytuacje, czasem przez bardzo długi okres. To nie sprzyja w przygotowaniu oficerów do podejmowania decyzji we właściwym czasie. Ważna jest bowiem decyzja podjęta i wcielona w życie, nawet z pewnymi brakami, niż decyzja w pełni uzasadniona ale nieaktualna do sytuacji, bo spóźniona.

Ad. d) W sytuacji, gdy na przygotowanie się do ćwiczenia dowódczo-sztabowego wydziela się kilka godzin, jest to zbyt mało czasu. Studenci powinni otrzymać materiały przynajmniej 2-3 tygodnie przed oficjalnym rozpoczęciem przygotowania do ćwiczenia. Przygotowanie do ćwiczenia powinno trwać (w zależności od szczebla) 3 --5 dni i obejmować cykl zajęć seminaryjnych i praktycznych (rozwiązywanie zadań taktycznych), poświęconych problematyce, która będzie przedmiotem rozważań w trakcie ćwiczenia. Przygotowanie powinno być przeprowadzone w ramach godzin szkolnych.

Ad. e) Sądzę, że procedury NATO są już znane i wcielane do praktycznej działalności. Natomiast większą uwagę należy zwrócić na sposób przygotowania i prowadzenia ćwiczenia, żeby umożliwić w pełni zastosowanie tych procedur w praktycznym działaniu. Żeby to osiągnąć, należy opracować dokumentację zgodną ze standardami NATO, wprowadzić i wykorzystywać komputerowe modele symulacji pola walki we wszystkich ćwiczeniach. Większą uwagę zwrócić należy na kształtowanie umiejętności przyszłych dowódców we współpracy z mediami.

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

.....
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

ANKIETA K – 1

(dla studentów II roku Akademii Obrony Narodowej)

W związku z prowadzonymi badaniami nad problematyką przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjnych i taktycznych w Akademii Obrony Narodowej w aspekcie teorii czynności, pragnę skorzystać z Pana wiedzy i umiejętności oraz oczekuję, iż Pańska pomoc pozwoli na wzbogacenie moich uogólnień. Zależy mi zatem, by wypowiedzi Pana były w miarę dokładne, obiektywne i szczere. Za ich udzielenie serdecznie po żołniersku z góry dziękuję.

Jednocześnie zapewniam, że uzyskane informacje będą wykorzystane tylko i wyłącznie do celów naukowych.

Ankieta jest anonimowa.

Ppłk dypl. Tadeusz KÓSKA

1. W jakim stopniu, według Pana, ćwiczenia operacyjne i taktyczne prowadzone w AON przygotowują studentów - absolwentów do pełnienia funkcji dowódczych i sztabowych na szczeblach taktycznych? Proszę o postawienie znaku „X” przy odpowiednim wyborze. Odpowiedź proszę krótko uzasadnić.

Bardzo dobrym	
Dobrym	
Dostatecznym	
Zadowalającym	
Niedostatecznym	

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

.....

2. Które z wymienionych czynności dowódcy (oficera sztabu) na polu walki są najtrudniejsze? Proszę o wypunktowanie czynności w skali od 1 do 5, uznając 5 za ocenę najtrudniejszą. Krótko uzasadnić proszę wybór najtrudniejszej czynności.

Zdobywanie informacji	
Podejmowanie decyzji	
Wykonanie podjętej decyzji	
Kierowanie zespołami ludzkimi	
Kontrolowanie i ocena	

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

3. Które z przeprowadzonych ćwiczeń w dwuletnim okresie kształcenia, najbardziej przybliżyło Panu realizm działania dowódcy (sztabu) podczas działań bojowych? Proszę o dokonanie oceny w skali od 1 do 5 i wstawienie 5 przy ćwiczeniu najwyżej ocenionym a 1 przy ćwiczeniu najniżej ocenionym. Krótko proszę o uzasadnienie dokonanego wyboru.

Ćwiczenie grupowe	
Ćwiczenie „obóz letni”	
Ćwiczenie „obóz zimowy”	
Ćwiczenie „szkieletowe”	
Ćwiczenie „komputerowe”	

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

4. Przygotowanie ćwiczeń w AON realizują nauczyciele akademicy. Czy należałoby włączać studentów (np. II roku studiów) do zespołów autorskich opracowujących ćwiczenia. Proszę zakreślić „X” przy wybranej odpowiedzi.

Tak	
Nie	
Nie mam zdania	

5. W celu przygotowania studentów i kadry dydaktycznej do ćwiczenia przeprowadza się instruktaże. Czy przedstawiane podczas tych instruktaży przedsięwzięcia organizacyjno-metodyczne są wystarczające dla studentów, czy też należy dążyć do ich zwiększenia? Proszę postawić znak „X” .

Tak, są wystarczające	
Nie są wystarczające	
Nie mam zdania	

Jeśli uznał Pan, że przedsięwzięcia przygotowania studentów nie są wystarczające, proszę o zaznaczenie wybranych poniższych przedsięwzięć, które powinny być uwzględnione w procesie przygotowania do ćwiczenia, poprzez postawienie znaku „X” przy wybranych propozycjach.

Zapoznanie z tematem, celem, zagadnieniami szkoleniowymi i etapami ćwiczenia oraz jego zabezpieczeniem logistycznym	
Zapoznanie z strukturą ćwiczenia oraz obsadą funkcji w ćwiczeniu.	
Zapoznanie ćwiczących na określonych stanowiskach funkcyjnych z miejscem pracy (np. w SOD, sali itp.).	
Przygotowanie stanowiska pracy do ćwiczenia (sprawdzenie łączności, wyposażenia w komputery, drukarki, ksero itp.).	
Zapoznanie się ćwiczących z założeniem operacyjnym (taktycznym) do ćwiczenia.	
Przeprowadzenie zgrywania się ćwiczącego zespołu, podział zadań dla osób funkcyjnych i przygotowanie wzorów dokumentów.	
Przygotowanie zespołu podgrywającego poprzez przygotowanie sytuacji dynamicznych i sprawdzenie sposobów ich przekazywania ćwiczącym.	
Przeprowadzenie odprawy z głównym rozjemcą przy dowódcy.	

METRYCZKA

6. Proszę o podanie poniższych danych dla celów statystycznych. Proszę o postawienie znaku „X” przy odpowiedniej rubryce.

a) charakter zajmowanego stanowiska przed przyjściem do AON:

Dowódcze	
Sztabowe	
Inne	

b) ostatnio zajmowane stanowisk przed przyjściem do AON:

Dowódca batalionu	
Szef sztabu batalionu	
Dowódca kompanii	
Inne	

c) rodzaj specjalności ukończonej wyższej szkoły oficerskiej:

Wojska zmechanizowane i pancerne	
Rozpoznanie wojskowe	
Wojska rakietowe i artyleria	
Wojska inżynieryjne	
Wojska obrony przeciwlotniczej	
Wojska chemiczne	
Wojska łączności	
Inne	

Dziękuję za udzielenie odpowiedzi.

Z poważaniem

Ppłk dypl. Tadeusz KÓSKA

**PLAN PRZEPROWADZENIA
ODPRAWY ORGANIZACYJNEJ I SZKOLENIA ĆWICZĄCYCH
DOWÓDZTW I ZESPOŁÓW PODGRYWAJĄCYCH**

- I. **CEL:** - zapoznać studentów I i II roku studiów dyplomowych oraz kadre dydaktyczną z tematem, celami i zagadnieniami szkoleniowymi ćwiczenia oraz jego strukturą;
- dać wytyczne organizacyjne oraz przedstawić sposób zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia;
 - przeprowadzić odprawy rozjemców z ćwiczącymi sztabami oraz przeprowadzenie zgrywania ćwiczących w komórkach organizacyjnych.
- II. **CZAS:** 1 czerwca 1999 roku, godz. 8.00 – 13.30.
- III. **MIEJSCE:** blok 101, s.218.
- IV. **UCZESTNICZY:** studenci I i II roku studiów dyplomowych wydziału wojsk lądowych i wydziału wojsk lotniczych i obrony powietrznej oraz kadra dydaktyczna uczestnicząca w ćwiczeniu.
- V. **PRZEBIEG:**

Lp.	Przedsięwzięcie	Czas	Prowadzący	Uwagi
ODPRAWA WSZYSTKICH ĆWICZĄCYCH				
1	Wprowadzenie	5 min.	Zca Kmta	8.00–8.45
2	Zapoznanie z strukturą ćwiczenia	5 min.	Autor ćw.	
3	Zapoznanie z obsadą stanowisk funkcyjnych w ćwiczeniu	15 min.	Dca kursu	
4	Przedstawienie zasad przegrupowania w rejon ćwiczenia oraz powrotu do AON	5 min.	Dca kursu	
5	Zapoznanie z systemem łączności i jego sposobem wykorzystania w ćwiczeniu.	5 min.	Zakład systemów łączności.	

6	Przedstawienie zabezpieczenia logistycznego, zasad bezpieczeństwa oraz przepisów ppoż.	5 min.	Szef logistyki
7	Zapoznanie ćwiczących z zasadami ewidencji dokumentów dowodzenia, ich obiegiem oraz zasadami tajemnicy korespondencji służbowej.	5 min.	Szef sztabu ćwiczenia
8	Pytania i odpowiedzi	5 min.	Szef sztabu ćwiczenia

**USTALENIA W ĆWICZĄCYCH ZESPOŁACH,
PRZEPROWADZENIE EPIZODYCZNEGO ĆWICZENIA
ZGRYWAJĄCEGO ZESPÓŁ.***

1	Ćwicząca dywizja – sztab	9.00-13.30	Rozjemca	s. 218
2	Zespół podgrywający za nie ćwiczące elementy dywizji		Szef zespołu	s. 222
3	Ćwicząca brygada - 1 BPanc		Rozjemca	s. 101
4	Zespół podgrywający za elementy 1 BPanc		Szef zespołu	s. 223
5	Ćwicząca brygada - 2 BZ		Rozjemca	s. 318
6	Zespół podgrywający za elementy 2 BZ		Szef zespołu	s. 224
7	Ćwiczące zespoły wojsk lotniczych		Rozjemca	s. 225

- *Każdy ćwiczący zespół powinien mieć wydzielone czas i miejsce na przeprowadzenie ustaleń organizacyjnych, przygotowanie dokumentów i niezbędnych materiałów do ćwiczenia.
- **Jeżeli ćwiczenie jest przeprowadzane na terenie AON, ćwiczący powinni zapoznać się z miejscem pracy, przygotować je do sprawnego użycia wraz z niezbędnymi środkami łączności, techniką komputerową itp.

WYKAZ BADANYCH ĆWICZEŃ

Lp.	Rodzaj ćwiczenia	Temat ćwiczenia	Termin ćwiczenia	Uwagi
a	b	c	d	e
1	Dowódczo-sztabowe /gra komputerowa/	„Działania bojowe korpusu”. „MAJ - 95”	30.05.-2.06.1995.	SOD AON
2	Dwustronne, jednoszczeblowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe /gra komputerowa/	T: 309 „Działania operacyjne korpusu”. „MAJ - 96”	27.05.- 31.05.1996.	SOD AON
3	Wydziałowa gra wojenna	T: 224 „Operacja powietrzna”.	17 – 21. 06. 1996.	WWLotn. AON
4	Dowódczo-sztabowe /szkieletowe/	T:312 „Działania operacyjne”.	24 – 29. 06. 1996.	Drawsko Pomorskie
5	Wydziałowa gra wojenna wg procedur NATO	„Połączona operacja powietrzna”. „MAJ - 97”	5 – 9. 05. 1997.	WWLotn. AON
6	Dowódczo-sztabowe /gra komputerowa/	T:826. „Działania operacyjne korpusu”.	2 –6. 06. 1997.	SOD AON
7	Jednostronne, dwuszczeblowe ćwiczenie szkieletowe	„Taktyczne działania powietrzno-lądowe”. „ŻAGAŃ – 97”	23 – 27. 06. 1997.	Żagań
8	Dowódczo-sztabowe	Project „CAUCASUS”	27.04 – 1.05. 1998.	Kopenhaga

a	b	c	d	e
9	Jednostronne, wieloszczeblowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe /szkieletowe/	T:142 „Działania operacyjno-taktyczne”. T:123 „Działania taktyczne oddziału w składzie związku taktycznego”.	1 – 5. 06. 1998.	SOD AON
10	Dowódczo-sztabowe /gra komputerowa/	T:143 „Działania operacyjne korpusu”.	15 –19. 06. 1998.	SOD AON
11	Dowódczo-sztabowe	„Działania bojowe korpusu”. „KOREX – 98”	23 – 27. 11. 1998.	Hamburg
12	Dwustronne, jednoszczeblowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe	T: 242/Wlot, T: 243/OP „Połączona operacja powietrzna”. „MAJ – 99”	10 –21. 05. 1999	WWLot. i OP AON
13	Dowódczo-sztabowe /szkieletowe/	T: 142 „Działania operacyjno-taktyczne. T:123 „Działania taktyczne oddziału w składzie ZT”. T:224 „Działania bojowe sił powietrznych w operacjach wojsk lądowych”. „WAŁCZ – 99”	6 –11. 06. 1999.	Walcz
14	Dwustronne, jednoszczeblowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe /gra komputerowa/	T: 143 „Działania operacyjne korpusu” „CZERWIEC – 99”	21 – 25. 06. 1999	Bl. 101 AON

